

EXTRACTO

El proyecto de aplicación se realizó en la Cooperativa de ahorro y crédito del Banco del Estado, que es una organización formada por personas naturales con la finalidad de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social, previa a la autorización de funcionamiento de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

El objetivo general del presente trabajo, es establecer una propuesta para mejorar los procesos del Departamento de Crédito de la Cooperativa de los Servidores del Banco del Estado, con el propósito de proyectar a la organización hacia el largo plazo y hacer de esta más competitiva a través de una gestión eficiente.



Ilustración 1: Localización satelital de la Cooperativa.

Fuente: Google maps.

DEFINICIÓN DEL TEMA

MEJORAMIENTO DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SERVIDORES BANCO DEL ESTADO”.

IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

La cooperativa de Ahorro y Crédito “SERVIDORES DEL BANCO DEL ESTADO” fue constituida jurídicamente mediante Acuerdo Ministerial No. 0247 del 25 de marzo de 1998 e inscrita en el Registro General de Cooperativas con el No de Orden 006101 del 7 de abril de 1998, se trata de una organización relativamente joven, pero con grandes expectativas a mediano y largo plazo; su característica principal es que se trata de una cooperativa cerrada, ya que por disposición expresa de su estatuto, admitirá como socios únicamente a los funcionarios y jubilados del Banco del Estado; de esta manera, la actual administración preocupada de que la gestión crediticia sea llevada a cabo de manera correcta y optimizado sus recursos, busca establecer las políticas, procesos y los procedimientos que el personal administrativo deberá seguir para realizar eficientemente sus actividades.

Es necesario que las organizaciones enfrenten retos que permitan el desarrollo y crecimiento institucional, es así que el mejoramiento de procesos ayudará a optimizar los recursos para cumplir objetivos establecidos por la administración.

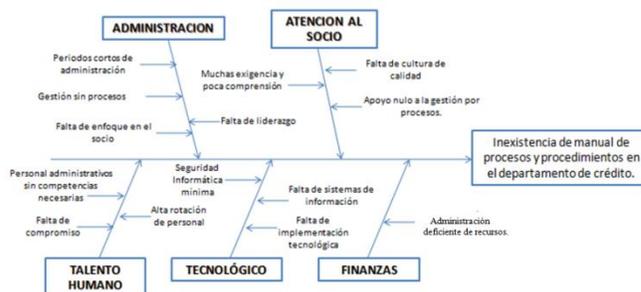
1. DETERMINACIÓN O DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Las organizaciones privadas tienen como objetivo fundamental obtener el mayor rendimiento de sus operaciones mediante el uso correcto de los recursos disponibles ya sean tangibles o intangibles, por lo cual es indispensable establecer procesos y procedimientos a fin de generar o superar los resultados esperados, planteando la efectiva toma de decisiones ante las operaciones crediticias que realiza la Cooperativa.

La administración de la Cooperativa ha determinado que existe falencias en la gestión que desarrolla el departamento de créditos, el mismo que no cuenta con procesos y procedimientos definidos, que garanticen el análisis, aprobación y recuperación oportuna de créditos. Procesos que deberían involucrar políticas adecuadas, métodos y procedimientos que permitan identificar y describir las entradas, actividades, salidas, controles, recursos financieros de la institución; así como productos, tablas de amortización, frecuencia, tareas las cuales deben ser descritas en forma secuencial y al detalle, los responsables, en tiempo real y tiempo de demora; pero que lastimosamente hasta el momento no se ha definido los procesos que se debe seguir para estas actividades.

Adicionalmente al no contar con procesos definidos en el departamento de crédito, como herramienta esencial de cualquier gestión, se puede comprometer gravemente los recursos monetarios captados de los socios, que posteriormente son colocados en créditos mediante el departamento que se analizará.

Mediante un diagrama causa-efecto representaré las diferentes teorías sobre las causas del problema, los mismos que se encuentran en el área administrativa, en el departamento financiero, en la atención al socio, en el talento humano, y en el ámbito tecnológico, como se demuestra a continuación.



Fuente: Elaborado por Carlos Andrés Orozco Orbe

Ilustración 2: Diagrama de Ishikawa

Fuente: Carlos Andrés Orozco Orbe

PROCESO

La norma internacional ISO-9001 define un proceso como “una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados”¹. Oscar Barros hace una importante distinción, al introducir el concepto de valor agregado en la definición de proceso, señalando que “un proceso es un conjunto de tareas lógicamente relacionadas que existen para conseguir un resultado bien definido dentro de un negocio; por lo tanto, toman una entrada y le agregan valor para producir una salida.

¹ ISO (2000) – “Norma Internacional ISO 9001 - Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos”- Impreso en la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Impreso en Suiza, pp. 6.

GESTIÓN POR PROCESOS

Según los autores Cesar Camisón; Sonia Cruz y Tomás González, definen a la gestión por procesos una práctica que consiste en gestionar integralmente cada uno de los procesos que tienen lugar en la empresa, y no únicamente los procesos productivos y relativos al área de ventas, como tradicionalmente se lo ha venido haciendo.

Desde el punto de vista de la gestión por procesos la empresa se concibe como un sistema de procesos interrelacionados entre sí que contribuyen conjuntamente al incremento de la satisfacción del cliente.

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL



Ilustración 3: Análisis Situacional

Fuente: Carlos Andrés Orozco Orbe

Una vez realizada la matriz de vulnerabilidad y aprovechabilidad, con los puntajes obtenidos nos ayudará a seleccionar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que servirán para establecer las estrategias para mejorar la gestión del departamento de crédito de la Cooperativa.

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Saber quién es el responsable de cada departamento de la organización.	O1	Los plazos otorgados para el pago de obligaciones son los adecuados.
F2	El departamento de créditos posee la liquidez necesaria para operar.	O2	Las tasas de interés y costos administrativos están acorde a las del mercado.
F3	Ejecutar y devengar el presupuesto anual asignado.	O3	El recurso económico se lo obtiene inmediatamente de aprobada la solicitud
F4	Conocer el organigrama vigente de la Cooperativa.	O4	El personal atiende de forma clara y comprensible a los usuarios.
F5	Considerar que la actual estructura es flexible a cambios organizacionales.	O5	El personal demuestra conocimientos para solventar inquietudes.
F6	La actual estructura permite desarrollar un eficientemente su gestión.	O6	Los montos de los créditos establecidos satisfacen las necesidades de los socios.
DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	No existen manuales de procesos y procedimientos generales en la Cooperativa.	A1	La competencia brinda una respuesta rápida y ágil a sus necesidades.
D2	No están debidamente descritos y documentados los procedimientos.	A2	La competencia presenta alternativas y soluciones a sus requerimientos.
D3	No se han establecido indicadores de gestión en la cooperativa.	A3	La competencia soluciona satisfactoriamente la demanda crediticia del socio.
D4	No han participado en la elaboración de procedimientos en su área.	A4	Los requisitos para un crédito no son los necesarios para la operación.
D5	No han recibido capacitaciones para realizar sus labores.	A5	La cooperativa no ha llegado a acuerdos de cooperación institucional
D6	No existen controles financieros a la gestión operativa.	A6	Los reclamos a e la cooperativa no se realizan dentro de plazos establecidos

Tabla 1: Matriz FODA

Fuente: Carlos Andrés Orozco Orbe

#	Estrategia Planteada	Objetivo Estratégico
1	Mantener niveles adecuados de solvencia, liquidez y rentabilidad consistentes en el desarrollo proyectado de la Cooperativa.	Implementar calificaciones de riesgo y provisión para precautelar la liquidez de la cooperativa
2	Transformar la organización con procesos y tecnología de información, de acuerdo con los nuevos desafíos institucionales.	Proponer una estructura organizacional basada: procesos y tecnología de la información.
3	Desarrollar productos y servicios que satisfagan las necesidades identificadas en la economía popular y solidaria.	Convertir a la COOPBEDE en una Cooperativ desarrollo moderno y proactiva.
4	Expedir, actualizar y modernizar las normativas institucionales para contar con manual de procesos desconcentrados, estandarizados y eficientes.	Transformar la organización, procesos tecnología de la información de acuerdo con desafíos de la Cooperativa.
5	Realizar un levantamiento de procesos y analizar el nivel de eficiencia en tiempos y costos incurridos.	Levantar los procesos actuales con las actividad tiempos y costos que se ocupe.
6	Desarrollar una caracterización, diagrama de flujo y descripción de actividades para los procesos mejorados.	Establecer una metodología de procesos.
7	Desarrollar una estructura orgánica descriptiva que permita identificar los procesos de la organización.	Identificar los tipos de procesos propuestos e desarrollo de estructura organizacional procesos.
8	Establecer indicadores de gestión para medir la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos.	Identificar el beneficio esperado con mejoramiento de procesos.

Tabla 2: Matriz Estrategias

Fuente: Carlos Andrés Orozco Orbe

LEVANTAMIENTO, INVENTARIO Y ANÁLISIS DE PROCESOS CREDITICIOS.

En el análisis de los procesos seleccionados, realizaremos un diagrama de análisis de procesos donde podremos encontrar y detallar el nombre de cada proceso, una general caracterización con entradas y salidas del proceso, responsables, tipos de actividades, tiempos, costos y novedades para informar y mejorar.

PROCESOS BÁSICOS PARA ANALIZAR		
B	Ingresar y analizar solicitud de crédito	5
B	Efectuar evaluación de crédito	5
B	Aprobar crédito	5
B	Legalizar crédito	5
B	Desembolsar crédito	5
B	Efectuar seguimiento al crédito	5
B	Registro y notificación de deuda	5
B	Efectuar recuperación de créditos	5
B	Saldar o liquidar cuentas	5



PROCESO DE APOYO PARA ANALIZAR		
A	Asistencia financiera	5

Formato para el análisis actual de los procesos que se desarrollan en la Cooperativa del Banco del Estado.

#	MACROPROCESO CRÉDITO	TIEMPO (")				COSTO (\$)			
		A.V.	N.A.V	TOTAL	EFIC.	A.V.	N.A.V	TOTAL	EFIC.
	SUBPROCESOS:								
1	Planificación mensual operativa departamental.	100	75	175	57,14 %	12,8	7,7	20,5	62,44 %
2	Ingreso y análisis de solicitud de crédito.	120	95	215	50,81 %	7,15	5,4	12,55	56,97 %
3	Evaluación de crédito.	255	190	385	66,23 %	16,8	10,05	26,85	62,57 %
4	Aprobación de crédito.	120	120	240	50,00 %	13,2	8,7	21,9	60,27 %
5	Legalización de crédito.	60	85	145	41,38 %	3,6	5,25	8,85	40,68 %
6	Desembolso de crédito.	75	80	155	48,39 %	4,85	5,05	9,9	48,99 %
7	Seguimiento y control de crédito.	50	35	85	58,82 %	2,5	1,75	4,25	58,82 %
8	Registro y notificación de deuda vencida.	50	60	110	45,45 %	4,05	4,2	8,25	49,09 %
9	Recuperación de crédito.	70	35	105	66,67 %	3,85	1,35	5,2	74,04 %
10	Saldar o liquidar cuentas de créditos vigentes.	37	37	74	50,00 %	1,87	1,41	3,28	57,01 %

Tabla 3: Matriz Análisis resultados procesos actuales

Fuente: Carlos Andrés Orozco Orbe

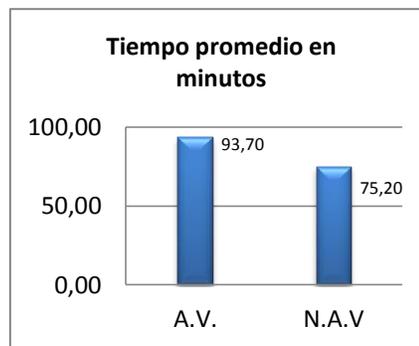


Figura 1: Tiempo promedio en minutos por proceso.

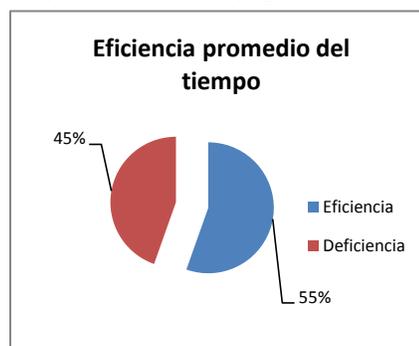


Figura 2: Eficiencia promedio del tiempo por proceso.

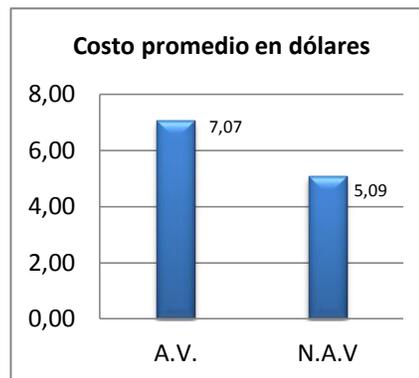


Figura 3: Costo promedio en dólares por proceso.

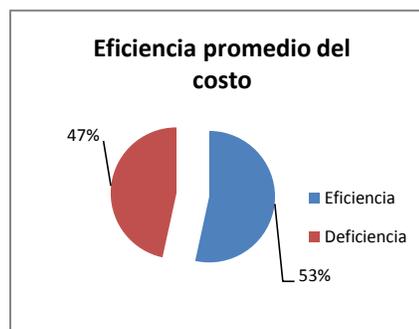


Figura 4: Eficiencia promedio del costo por proceso.

Fuente: Carlos Andrés Orozco Orbe

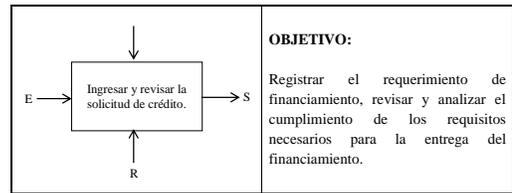
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

El mejoramiento es un proceso organizado donde participan todas las personas de la organización con el objeto de incrementar la calidad de la gestión, la competitividad y la productividad, aumentando el valor para el cliente y aumentando la eficiencia en el uso de los recursos.

La aplicación continuada de esta estrategia produce beneficios para los clientes (mejor cumplimiento de sus requisitos), para la organización (mayor sensibilidad para detectar oportunidades y aumentar la eficiencia) y para las personas (aumento de la capacidad, la motivación y la satisfacción por el trabajo realizado).

Una acción de mejora es toda acción destinada a cambiar la forma en que se está desarrollando un proceso. Estas mejoras, se deben reflejar en una mejora de los indicadores del proceso. Se puede mejorar un proceso mediante aportaciones creativas, es importante documentar y sobre cómo deben documentarse, pero el hecho de documentar un proceso no excluye que, con el tiempo, puedan incorporarse mejoras o encontrar otras formas más adecuadas para realizar las actividades. Cuando, a pesar de realizar correctamente las actividades definidas para el proceso, aparecen problemas (quejas de los destinatarios, despilfarro de recursos, etc.), o se constata que el proceso no se adapta a lo que necesita el cliente (necesidad de reestructurar el proceso), es necesario aplicar el ciclo de mejora.

• Caracterización de proceso



MACROPROCESO:	CRÉDITO
SUBPROCESO:	Ingresar y revisar la solicitud de crédito

ENTRADAS (E)		IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR
E.1	Solicitud de crédito	Socio
E.2	Documentos justificativos	Socio
E.3	Calificación de crédito	Equifax

SALIDAS (S)		IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE
S.1	Solicitud de crédito completa y priorizada	Comité de crédito

RECURSOS (R)			
TÉCNICOS:	FÍSICOS:	HUMANOS:	FINANCIEROS:
Hardware, software del SIC, Equifax.	Oficinas de la Cooperativa.	Funcionarios del departamento de crédito.	Según la planificación presupuestaria.

CONTROLES (C)	
Verificar que la solicitud de crédito contenga todos los documentos habilitantes.	
Verificar la calificación de riesgo.	

REGISTROS	
Solicitud de crédito completa y priorizada.	
Calificación de riesgo.	

Ilustración 4: Formato para caracterización de procesos.

Fuente: Carlos Andrés Orozco Orbe

• Diagrama de flujo

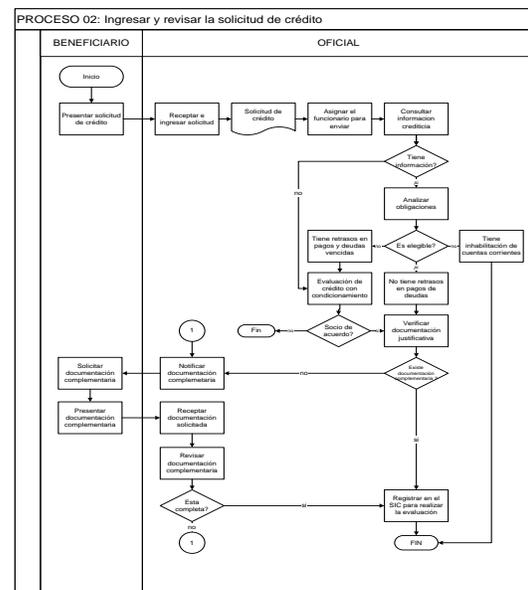


Ilustración 5: Formato para diagrama de procesos.

Fuente: Carlos Andrés Orozco Orbe

- **Descripción de actividades**

#	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO (*)		COSTO (\$)	
				A.V.	N.A.V	A.V	N.A.V
1	Presentar solicitud de crédito	Beneficiario	Presentar la solicitud de crédito, de acuerdo al formato establecido por la Cooperativa.		10	0	0
2	Receptar e ingresar la solicitud	Asistente	Ingresar al sistema de la cooperativa la información relacionada con la solicitud.	5		0,15	0
3	Solicitud de crédito	Beneficiario	Documento que contiene la información enviada por el socio para aplicar al crédito.		0	0	0
4	Asignar el funcionario para revisar	Jefe	Asignar al funcionario la revisión de la solicitud y documentos habituales.		3	0	0,42
5	Consultar información crediticia	Oficial	Se revisa en Equifax la información crediticia del socio solicitante.	5		0,25	0
6	Tiene información?	Oficial	Se verifica la disponibilidad de la información para analizar la elegibilidad del socio.	0	2	0	0,1

Ilustración 5: Formato para descripción de actividades.

Fuente: Carlos Andrés Orozco Orbe

Como podemos observar en los cuadros anteriores, se determina los tiempos y costos con los que se realiza cada una de las actividades que conforman cada proceso, una vez realizado el levantamiento de cada proceso que forma parte de la gestión crediticia se realiza un análisis minucioso de cada una de las actividades, responsables tiempos y costos para identificar la eficiencia con la que se desarrolla cada proceso.

El beneficio obtenido desarrollado el manual de procesos y procedimientos para la gestión crediticia, se logra establecer que se mejora en un 23,70 % en el tiempo de análisis y procesamiento de las solicitudes de crédito, logrando así obtener un resultado al final del periodo económico un análisis de 225 solicitudes de crédito más que lo que se procesa en la actualidad.

Además de mejorar la eficiencia en el tiempo utilizado se establece que se mejora un 24,75 % económicamente, disminuyendo así los costos operativos de la Cooperativa, y logrando disminuir \$ 31086,22 del gasto anual de la cooperativa.

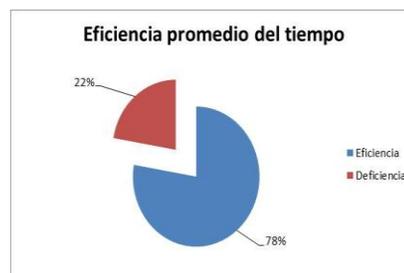


Figura5: Eficiencia mejorada promedio del tiempo.



Figura6: Costo promedio en dólares por proceso.

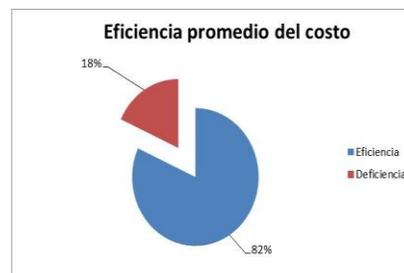


Figura7: Eficiencia mejorada promedio del costo.



Figura8: Tiempo promedio en minutos por proceso.

Fuente: Carlos Andrés Orozco Orbe

PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS.

Para el cumplimiento de la misión y visión de la Cooperativa, es necesario desarrollar una nueva estructura de gestión organizacional basada en procesos, la misma que le permitirá alcanzar sus objetivos estratégicos teniendo como pilar fundamental una cultura organizacional.

Luego de haber mejorado e implementado los procesos en las gestión crediticia, en este capítulo se propone a la Gerencia de la cooperativa establecer una organización por procesos los mismos que ayudaran a mejorar la eficiencia de la gestión general, disminuir tiempos de ejecución de las actividades que realiza la cooperativa y por ende reducir los costos operativos en los que incurre anualmente la organización.

Cadena de valor

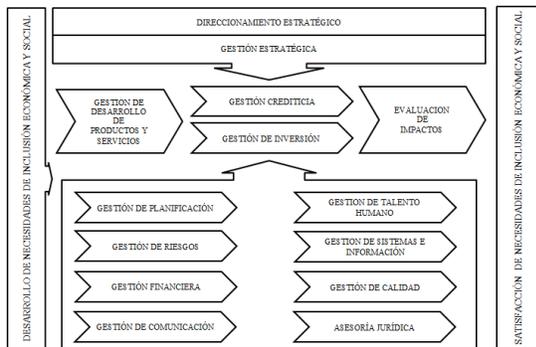


Ilustración 6: Cadena de valor propuesta

Fuente: Carlos Andrés Orozco Orbe

Mapa de procesos

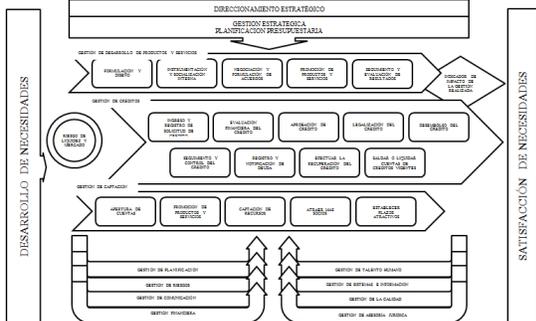


Ilustración 7: Mapa de procesos propuesto.

Fuente: Carlos Andrés Orozco Orbe

Estructura orgánica propuesta

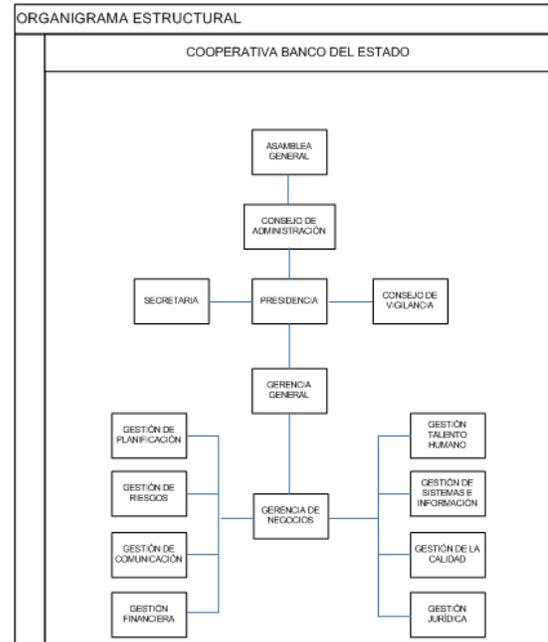


Ilustración 8: Estructura organizacional propuesta..

Fuente: Carlos Andrés Orozco Orbe

CONCLUSIONES

- La Cooperativa del Banco del Estado, es una institución financiera constituida legalmente en el año 1998, dedicada a la intermediación financiera mediante la captación y colocación de recursos económicos satisfaciendo así las necesidades de los socios.
- Al observar un mejoramiento comprobado en los tiempos, costos y eficiencia de los procesos bien establecidos, se propone estructurar una organización basada en procesos, identificando los procesos habilitantes, agregadores de valor y de apoyo, para poder identificar las atribuciones y responsabilidades que compete desarrollar.

RECOMENDACIONES

- La estructura básica, productos y servicios que se generan en la Cooperativa, deberán sustentarse en primer lugar en la Ley de Economía Popular y Solidaria y en el ordenamiento legal institucional para proceder hacer la reestructura que se propone en el capítulo V.

Con estos antecedentes de indicadores de gestión se propone realizar una consultoría a profesionales para poder realizar un direccionamiento estratégico y mediante aquello poder realizar un cuadro de mando integral, donde se podrá definir los indicadores, los objetivos de cada indicador, la dimensión, la fórmula e interpretación de cada indicador que se plantee para medir la gestión que se desarrolle en la cooperativa.

BIBLIOGRAFÍA

- ALEXANDER G., HUMBERTO. Mejoramiento Continuo y Acción Correctiva Edición Prentice Hall.
- Beltrán, J. (2002). *Guía para una gestión basada en procesos*. Sevilla: Instituto Andaluz de Tecnología. Consultado el 02 de enero de 2011.
- Beltrán, S. y Pulido, N. (2004) *Mejoramiento del Proceso Productivo en Trenzados y Cordones LTDA. por medio del uso de herramientas de Manufactura Esbelta*.
- MEJORA DE CALIDAD ISHIKAWA, Kaoru Ishikawa, modalidad japonesa, 1997.
- Negocios Exitosos, de Fleitman Jack, McGraw Hill, 2000, pp. 283