

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría
en Dirección de Empresas

Propuesta de mejoramiento del proceso de solicitud de crédito hipotecario en
la empresa Ibarra Construcciones

Luis Ibarra

2011

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

.....

Luis Isaac Ibarra Pérez

Quito, septiembre de 2011

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría
en Dirección de Empresas

Propuesta de mejoramiento del proceso de solicitud de crédito hipotecario en
la empresa Ibarra Construcciones

Luis Ibarra

Tutor: Eco. Wilson Araque J.

Quito, septiembre de 2011

RESUMEN EJECUTIVO

Las organizaciones enfrentan el reto diario de tener un mejoramiento continuo para que la calidad de sus productos sea óptima. Cuando se quiera llevar a cabo un proceso de mejoramiento para una determinada área o para toda la empresa de debe tener en cuenta los beneficios que le proporciona tanto a la empresa como al cliente, por lo que debería convertirse en un objetivo permanente ya que la perfección nunca se la logra pero siempre se la busca. Mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso. (James Harrington).

Esta investigación está dirigida a la empresa “Ibarra Construcciones”, especialmente al Área de Crédito y Cobranza y a todas aquellas personas que estén interesadas en ver una Propuesta de Mejoramiento del Proceso de Solicitud de Crédito Hipotecario aplicado a un caso real y que puede ser adaptado a otras organizaciones.

En el Capítulo I se hace referencia una breve descripción de la organización objeto de estudio, como: antecedentes, problema de investigación, metodología de investigación y una breve descripción de la organización objeto de estudio.

En el Capítulo II se desarrollará un marco teórico sobre la administración por procesos, la gestión de crédito, mapeo de procesos, etc., donde se revisará algunos conceptos importantes para el tema de estudio como: conceptos de procesos, clases de procesos, reingeniería de procesos, mejoramiento de procesos, tipos de crédito.

En el Capítulo III se realizará un análisis de los datos levantados mediante los diferentes instrumentos de investigación, tanto a clientes como a los funcionarios de la organización, dando como resultado que es necesario levantar el proceso actual de crédito y cobranza de la organización para ser revisadas sus actividades.

En el Capítulo IV desarrollaremos los procesos mejorados de: solicitud de crédito y gestión de cobranza, políticas de crédito y cobranza, formularios.

Además se determinará conclusiones y recomendaciones a las que se llegará luego de haber realizado el presente trabajo de investigación.

DEDICATORIA

A mis padres, Luis y Norma que han sabido guiarme con su ejemplo, de integridad y perseverancia.

A mi esposa, Diana, por su amor y apoyo incondicional a la consecución de mis objetivos.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES	10
1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.4. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO	20
1.4.1. Generalidades	20
1.4.2. Ubicación	23
1.4.3. Plan Estratégico	23
1.4.4. Misión	23
1.4.5. Visión	24
1.4.6. Objetivos estratégicos	24
1.4.7. Valores	25
1.4.8. Políticas	25
1.4.9. Estrategias	26
1.4.9.1. Definición de la estrategia de la empresa	27
1.5. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	29

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO SOBRE LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS Y LA GESTIÓN DE CRÉDITO.

2.1. CONCEPTOS GENERALES	30
2.1.1. ¿Qué es Administración de Procesos?	30
2.1.1.1. Principales decisiones sobre procesos	31
2.1.2. Clases de procesos	32
2.1.2.1. Proceso de producción intermitente	33
2.1.2.2. Proceso por lotes	33
2.1.2.3. Proceso en línea	35
2.1.2.4. Proceso continuo	36
2.1.3. Diseño de procesos	37
2.1.4. Reingeniería de procesos	39

2.1.5. Mejoramiento de procesos	40
2.2. ¿QUÉ ES CRÉDITO?	42
2.2.1. Tipos de créditos	43
2.2.1.1. Crédito Comercial Corporativo	43
2.2.1.2. Crédito de Consumo	43
2.2.1.3. Crédito Microempresarial o Microcrédito	44
2.2.1.4. Crédito Hipotecario	44
2.2.2. La gestión de crédito	45
2.2.3. Metodología de Crédito	45
2.3. ANÁLISIS DE PROCESOS	48
2.3.1. Flujogramas de Procesos	48
2.4. CADENA DE VALOR	50
2.5. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO (AVA)	52
CAPÍTULO III	
ANÁLISIS DE LOS DATOS (ENCUESTA Y ENTREVISTAS A INFORMANTES CALIFICADOS DENTRO DE LA EMPRESA)	
3.1. ANÁLISIS DE DATOS	54
3.2. MAPEO DE PROCESOS	63
3.3. LEVANTAMIENTO DEL PROCESO ACTUAL	65
3.4. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO (AVA)	76
CAPÍTULO IV	
DISEÑO DEL PROCESO MEJORADO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE “IBARRA CONSTRUCCIONES”	
4.1. PROPUESTA DEL PROCESO MEJORADO	78
4.2. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO (AVA) DE LOS PROCESOS MEJORADO	85
4.3. FORMULARIOS	91
4.4. SOLUCIONES	91
CONCLUSIONES	97
RECOMENDACIONES	98
BIBLIOGRAFÍA	99
ANEXOS	101

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1	
MERCADO DE VIVIENDAS	12
Gráfico N° 2	
VOLUMEN DE CRÉDITO	13
Gráfico N° 3	
UNIDADES HABITACIONALES POR PROYECTO	19
Gráfico N° 4	
TAMAÑO DE LA MUESTRA POR CADA PROYECTO HABITACIONAL	19
Gráfico N° 5	
INFORMA A TIEMPO SOBRE EL ANTICIPO	54
Gráfico N° 6	
INFORMA A TIEPO SOBRE ACTUALIZACION DE DOCUMENTOS	55
Gráfico N° 7	
ES MUY LENTA EN APROBAR SU CRÉDITO	56
Gráfico N° 8	
INFORMA A TIEMPO LA A PROBACIÓN DE SU CRÉDITO	56
Gráfico N° 9	
NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA APROBACIÓN DE CRÉDITOS	57
Gráfico N° 10	
INFORMA A TIEMPO, COMO Y CUANDO PAGAR EL CREDITO	58
Gráfico N° 11	
LENTITUD EN NOTIFICACION DE CUOTAS VENCIDAS	58
Gráfico N° 12	
INFORMACIÓN OPORTUNA PARA PAGAR CUOTAS VENCIDAS	59
Gráfico N° 13	
NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA PAGO DE CRÉDITO	60
Gráfico N° 14	
ENTREGA A TIEMPO INFORMACIÓN DETALLADA DE CRÉDITO	60
Gráfico N° 15	
LOS FUNCIONARIOS SON AMABLES EN ATENDER	61
Gráfico N° 16	
MALAS REACCIONES CON SUS CLIENTES POR MALA COMUNICACIÓN	62
Gráfico N° 17	
SON MUY BUENOS LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA COMPAÑIA	62

TABLA DE CUADROS

Cuadro N° 1 CUADRO RESUMEN DE CADA PROYECTO DE VIVIENDA	17
Cuadro N° 2 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	18
Cuadro N° 3 CUADRO RESUMEN DE LOS INVOLUCRADOS EN LOS PROCESOS	66
Cuadro N° 4 PROCESO DE CONSECIÓN DE CREDITO	88
Cuadro N° 5 PROCESO DE GESTIÓN DE COBRANZA	89
Cuadro N° 6 CUADRO COMPARATIVO DE INDICADORES DE GESTIÓN	90
Cuadro N° 7 DETERMINACIÓN DE CÓDIGOS PARA RECAUDACIONES DE PAGOS DE LOS CLIENTES DE IBARRA CONSTRUCCIONES.	96

CAPÍTULO I

1.1. ANTECEDENTES

En nuestro país como en el mundo entero, la mala distribución de los recursos es una de las causas fundamentales de no contar con una vivienda digna con servicios necesarios como: agua, electricidad, alcantarillado, vías de acceso, centros de salud, centros de educación, etc.

Generalmente una persona que no posee vivienda es porque sus recursos económicos son escasos, lo cual conlleva a otros problemas, como la alimentación, salud y educación.

En el Ecuador hay un déficit acumulado de varios años que alcanzaría a 2,2 millones de personas. Se puede decir que alrededor de 500 mil ecuatorianos viven en malas condiciones de habitabilidad y que 1,5 millones carecen de vivienda propia. El Ecuador no tiene una verdadera política de vivienda para disminuir este déficit. El gobierno ha tomado iniciativas para favorecer a los quintiles 1 y 2, de menores ingresos, pero el sector medio todavía se encuentra al margen de estos programas¹.

En las ciudades grandes como: Guayaquil, Quito y Cuenca, es donde se concentra la mayor cantidad del déficit de viviendas, debido al tamaño de su población, y por la migración interna de las ciudades más pequeñas a las más grandes y del campo a la ciudad.

De alguna forma se puede solucionar este déficit, con un proyecto de país a largo plazo, es decir: incentivar a la inversión en Cédulas Hipotecarias, buscar mecanismos de financiamiento más flexibles para los que más necesitan, simplificar y agilizar los trámites municipales, incentivar al ahorro privado.

¹ Óscar Veintimilla, “Ecuador no tiene una Verdadera política de vivienda”, en *Construcción: Revista Gestión*, No. 172, Quito, Dinediciones, 2008, p. 25.

Luego de la debacle económica mundial del año 2008, los estragos también se sienten en nuestro país, debido a que existe un porcentaje alto de emigrantes que adquieren estas viviendas, y como muchos de ellos se encuentran desempleados, principalmente en España y Estados Unidos de Norteamérica, las ventas a este nicho de mercado han disminuido.

Según la Asociación de Promotores Inmobiliarios del Ecuador (Apive) revelaron que en el primer semestre del año 2009 se redujo en un 40% la venta de viviendas con respecto al mismo periodo del año anterior.

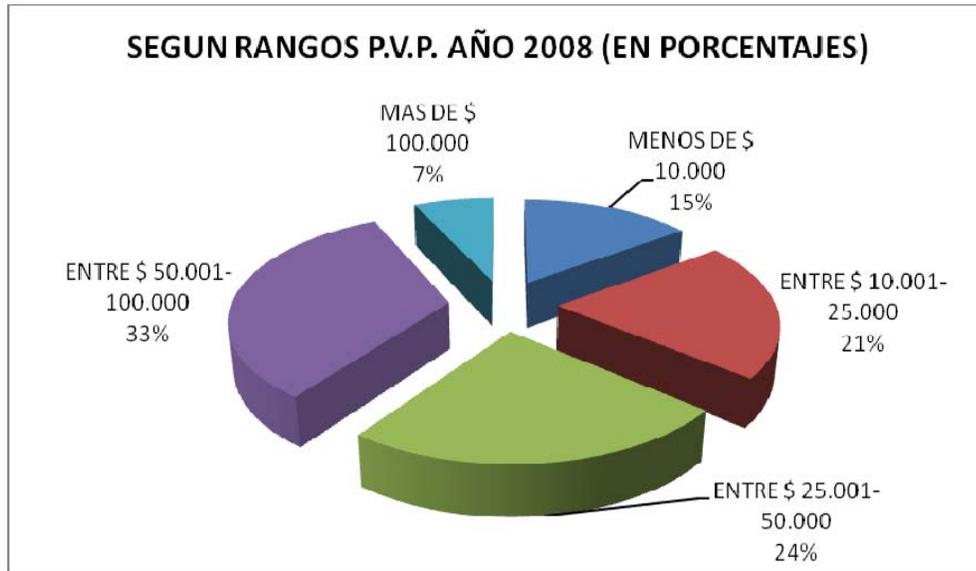
De acuerdo al estudio realizado por Apive, esta contracción del mercado inmobiliario, no solo afecta al sector privado, sino también al sector público.

Cabe recordar que en el 2008 el gobierno destinó \$ 300 millones de dólares americanos para incentivos de vivienda, mientras que para el 2009 dispuso un valor de \$ 77 millones de dólares americanos, esto representa sólo el 29% del año anterior.

Para Jaime Rumba, director ejecutivo de Apive, sostiene que quienes trabajan en construcción (albañiles, electricistas, etc.) también son afectados, esta mano de obra se estima que es el 30% del costo de la vivienda, además se afecta la industria nacional de insumos de construcción (cemento, acero, material eléctrico, cerámica, etc.), debido a la disminución de sus ventas, lo representa alrededor del 60% del costo directo de una vivienda.

Según Apive, la demanda más alta de viviendas con respecto al precio están las de 50 a 100 mil dólares americanos, que representa el 33%, seguidas por las de 25 a 50 mil usd., con el 24% y de 10 a 25 mil USD., con el 21%, como podemos observar en el gráfico que se detalla a continuación.

Gráfico N° 1
MERCADO DE VIVIENDAS



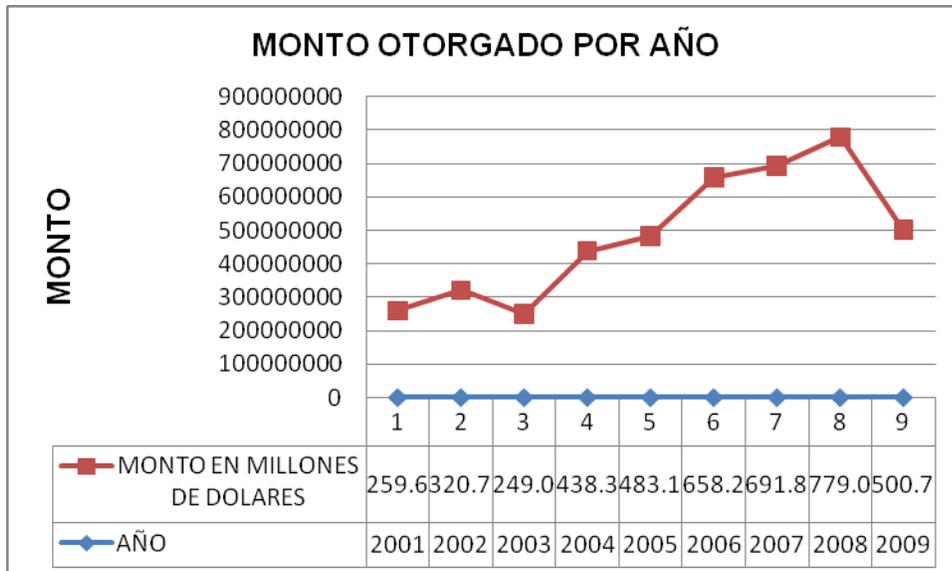
Fuente: Asociación de Promotores Inmobiliarios del Ecuador (APIVE)

Elaborado por: Luis Ibarra

Según los datos proporcionados por la Superintendencia de Bancos, podemos observar, una reducción en el volumen de crédito a finales de 2008 y 2009, los bancos no dieron crédito los primeros 5 meses de 2009, recién se abrieron los créditos a partir de julio de 2009.

Esto se debe principalmente a la reducción de los depósitos por la crisis mundial, ya que las instituciones financieras dejaron de invertir en este tipo de crédito.

Gráfico N° 2
VOLUMEN DE CRÉDITO



Fuente: Superintendencia de Bancos del Ecuador.

Elaborado por: Luis Ibarra

Como podemos observar en el gráfico anterior, que para el año 2009 se estima una reducción del 36% con respecto al año 2008. Para contrarrestar este problema, la Asociación de Promotores Inmobiliarios del Ecuador proponen algunas medidas, entre ellas, la más importante es otorgar incentivos para la compra de viviendas con una compensación en la tasa de interés.

Esto significa que quien compre una vivienda a crédito y tenga que pagar una tasa de interés del 11.33% anual, el Gobierno llegue a un acuerdo con las instituciones financieras y asuma un 5% del costo del dinero y el resto sea financiado por los bancos y que al finalizar el año el gobierno pueda restituirle ese monto con crédito tributario.

Para este caso, la compañía en estudio es una empresa pública con administración privada, que por efectos de confidencialidad de la información adquiere el nombre de “Ibarra Construcciones”.

Ibarra Construcciones es una Compañía Anónima, cuyo capital (100%) proviene de recursos públicos, fue creada en octubre de 1998, domiciliada en la ciudad de Quito, distrito Metropolitano, sin perjuicio de que pueda establecer sucursales o agencias en uno o más lugares dentro o fuera de la República del Ecuador.

La compañía tendrá una duración de noventa (90) años a partir de la fecha en que quede constituida por su inscripción en el Registro Mercantil, pudiendo disolverse anticipadamente por causa legal o por resolución de la Junta General, convocada para el efecto.

La compañía tendrá como misión, promover el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad, ofreciendo soluciones habitacionales mediante la óptima utilización de sus recursos, en concordancia con la visión de su accionista, cuyo objeto social tiene los siguientes componentes.

- Desarrollo, ejecución y venta de proyectos de vivienda, en especial de carácter social.
- Compra, venta, arriendo y administración de bienes inmuebles que se requieran para la ejecución de los programas de vivienda.
- Realizar inversiones o participar en Compañías de similar objeto social o conexas con la que se constituye, pudiendo participar además en calidad de socio o accionista, al igual que promover aquellas que fueren de su interés.

1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Entendemos que cualquier diseño de producción de bienes o servicios dentro de una organización por pequeña que sea, cuenta con ciertos pasos que se deben seguir para desarrollar sus actividades. De acuerdo a sus necesidades se selecciona los recursos humanos, materiales y equipos.

Todas aquellas decisiones que se tomen dentro de un proceso de la organización tienen afectación directa en los logros de la misma, en aspectos de competitividad, calidad, flexibilidad, tiempo y costo.

Actualmente existe una demora en la concesión de crédito hipotecario dentro de la empresa Ibarra Construcciones, lo cual genera problemas en el proceso de las solicitudes de crédito, esto a su vez ocasiona molestias a los clientes que pueden encontrar mejores alternativas en la competencia.

Por esta razón es importante realizar un mejoramiento del proceso de solicitud de crédito hipotecario dentro de la empresa “Ibarra Construcciones”, para que de esta manera podamos determinar el proceso actual, encontrar los cuellos de botella y proponer soluciones para un mejor desarrollo del proceso, y de esta forma ser un efecto multiplicador dentro de la organización.

1.3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para poder evaluar si es que el cambio en el proceso que se lleva a cabo en los procesos de crédito y cobranza se identificaron los siguientes indicadores de desempeño:

Porcentaje de llamadas que presentan quejas: este indicador se obtiene entre el número de quejas recibidas dividido para el total de llamadas recibidas dentro de un periodo determinado.

Tiempo promedio de aprobación de créditos: es el resultado del tiempo que se demora en aprobar un crédito desde el momento de la recepción de una carpeta hasta su aprobación.

Porcentaje de notificaciones erróneas de crédito. Se obtiene mediante la división entre el número de reclamos por notificaciones erróneas para total de notificaciones.

Monto de depósitos en tránsito. Es la suma de las cantidades de todos los depósitos que aún no se han identificado a dentro de un periodo determinado, en este caso al cierre de cada mes.

Numero de depósitos en tránsito: Es la suma del número de depósitos que aún no han sido identificados en un periodo determinado, en nuestro caso es al cierre de cada mes.

Tiempo promedio necesario para generar un estado de cuenta a clientes: se obtiene mediante la suma del tiempo total utilizado para generar estados de cuenta durante una semana, dividido para el número estados de cuenta emitidos durante el mismo periodo.

Número de parámetros posibles para discriminar y generar un estado de cuenta. Es decir el número posibilidades de búsqueda para generar un estado de cuenta.

Para el presente estudio utilizaremos dos técnicas estadísticas de muestreo, denominado bietápico, ya que esta técnica es la que más se ajusta a para nuestra investigación, es decir en una primera fase se utilizó un muestreo estratificado en la que se consideraron varios factores como: la situación geográfica, el costo de la viviendas, plazo de financiamiento de cada proyecto, la tasa de interés, entre otros. En una segunda fase un muestreo aleatorio simple, es decir de acuerdo al número de casas (códigos) por cada proyecto de vivienda, como por ejemplo: en Excel se enumeró del uno al setenta en el caso del proyecto El Portal y mediante la función de (aleatorio.entre), nos da el número de casa que hay que tomar la muestra. Luego de haber seleccionado la muestra se procedió a enviar el número de encuestas (ver anexo 5) al responsable de cada proyecto para levantar la información necesaria, también se procedió realizar llamadas telefónicas de acuerdo a la lista obtenida para verificar si fueron encuestados.

Cuadro N° 1
CUADRO RESUMEN DE CADA PROYECTO DE VIVIENDA

PROGRAMA DE VIVIENDA	CIUDAD	COSTO VIVIENDA	TASA DE INTERÉS	PLAZO/AÑOS	ENTRADA/ANTICIPO	UNIDADES HABITACIONALES
Los Geranios	Quito	18.000	10,33%	10	30%	120
La Campiña	Quito	20.000	10,33%	10-12	30%	100
Jardín del Sur	Quito	45.000	10,33%	6-10	5%	150
Ciudad Colorada	Sto. Domingo Tsáchilas	12.500	10,33%	6	30%	1200
Miraflores	Cayambe	15.000	10,33%	6-10	30%	200
El Portal	Tabacundo	9200	05,00%	10	5%	70

FUENTE: Ibarra Construcciones
Elaborado por: Luis Ibarra

Para profundizar del estudio en las variables en cuanto a la, demora en la aprobación de créditos, demora en las notificaciones a clientes por retrasos en sus pagos y retrasos en las entregas de estados de cuentas a los clientes; se decidió aplicar una encuesta a una muestra estratificada. Se escogió este tipo de muestreo en lugar de realizar un censo a todo el universo, para optimizar recursos económicos como de tiempo así como por cuestiones de logística. El tamaño de la muestra seleccionada se definió utilizando la formula detallada a continuación, que permitió tener una diversidad de condiciones socioeconómicas de los encuestados, garantizando mayor representatividad del universo.

Para estimar el tamaño de la muestra para realizar la encuesta se aplicó la siguiente fórmula:

$$n_0 = \frac{Z^2 pq}{e^2}$$

Donde n_0 = Tamaño de la muestra,
 $z = 1,96$ para el 95% de confianza, $2,56$ para el 99%
 p = Frecuencia esperada del factor a estudiar
 $q = 1 - p$
 e = Precisión o error admitido²

De donde se obtiene lo siguiente:

² http://www.ingenieria.peru-v.com/estadistica_muestreo/muestreo_estratificado.htm;
2011-04-04

$$n_0 = \frac{1,96^2(0,5 * 0,5)}{0,05^2}$$

El tamaño de la muestra es de 384 unidades habitacionales a ser encuestadas, en todos los proyectos de vivienda de Ibarra Construcciones como se detalla en cuadro a continuación.

$$n_0 = 384,16$$

Cuadro N° 2
DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

PROGRAMA DE VIVIENDA	UNIDADES HABITACIONALES	Peso Wi	Peso %	wi*N	Wi*n
Los Geranios	120	0,06521739	6,52	120	25,04
La Campiña	100	0,05434783	5,43	100	20,87
Jardín del Sur	150	0,08152174	8,15	150	31,3
Ciudad Colorada	1200	0,65217391	65,22	1200	250,43
Miraflores	200	0,10869565	10,87	200	41,74
El Portal	70	0,03804348	3,8	70	14,61
Total:	1840	1	100	1840	384

FUENTE: Ibarra Construcciones
Elaborado por: Luis Ibarra

Error = +/-5%

95% de confianza

no=384

N=1840

En el siguiente gráfico se detalla el número de viviendas por cada proyecto habitacional de Ibarra Construcciones.

Gráfico N° 3



FUENTE: Ibarra Construcciones
Elaborado por: Luis Ibarra

En la gráfica siguiente se detalla en número de encuestas a realizar por cada proyecto de vivienda de Ibarra Construcciones.

Gráfico N° 4



FUENTE: Ibarra Construcciones
Elaborado: Luis Ibarra

Una vez determinado la muestra de 384 encuestas a realizar en cada uno de los proyectos de vivienda de Ibarra construcciones, de un universo de 1.840 viviendas, procedemos a realizar una breve descripción de la organización.

1.4. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

1.5.1. Generalidades

Por efectos de confidencialidad de la institución en estudio, ciertos datos serán modificados, pero los demás en su mayoría son reales.

Ibarra Construcciones es una empresa creada en el año 1998, con el 100% de inversión pública y con administración privada, ofrece programas habitacionales en la Provincia de Pichincha, especialmente a aquellas personas que no poseen vivienda propia.

Actualmente dispone de 6 programas de vivienda, en los siguientes cantones de la Provincia de Pichincha:

En Quito: Los Geranios, La Campiña y Los Jardines del Sur.

En Sto. Domingo de los Tsáchilas: “Ciudad Colorada”.(Actualmente Provincia)

En Cayambe: “Mira Flores”.

En Tabacundo: “El Portal”.

El presente estudio está enfocado al Proceso de Crédito Hipotecario del Área de Crédito de la Compañía Ibarra Construcciones, para esto es importante realizar ciertas puntualizaciones en cuanto al proceso de concesión de crédito que actualmente se desarrolla en la organización.

El promedio de tiempo que se demora en la aprobación de crédito es de 45 días, desde el momento en que el departamento de ventas recepta las carpetas, hasta la aprobación en actas mediante el comité de crédito.

Existe un comité de crédito que está conformado por el Gerente General, Subgerente Financiero, Sugerente Legal, Subgerente de Ventas, Subgerente Técnico, el Jefe de Crédito y Cobranza, una Secretaria Abogada perteneciente al Área Legal, quien realiza las actas de aprobación de los créditos, para luego ser notificadas a todas las área involucradas para continuar con el proceso de entrega de las viviendas.

Cuando algún miembro del comité de crédito no puede asistir, este a su vez tiene que enviar un representante de su departamento con una carta de autorización para completar el quórum necesario para que los créditos puedan ser aprobados. Para dar inicio a la sesión deben estar presente mínimo cuatro miembros o sus representantes debidamente legalizados, caso contrario no se dará inicio a la reunión de comité de crédito.

Todos los miembros del comité de crédito tienen voz y voto a excepción del Subgerente o representante del Departamento de Ventas, solo con voz y no cuenta con voto, el Gerente General tiene voto dirimente.

La mayoría de carpetas a ser aprobadas corresponden al proyecto “Ciudad Colorada” y en menor cantidad al Programa de Vivienda de “El Portal de Tabacundo”, por cuanto el programa de vivienda de “Ciudad Colorada” cuenta con 1200 casas y 200 Lotes de terreno (ventas al Contado), mientras que el Portal tan solo cuenta con 70 unidades habitacionales.

Uno de los mayores problemas presentados actualmente es la demora de la aprobación de los créditos, porque los clientes desean que se les entregue sus viviendas y evitar de esta manera seguir pagando arriendo, porque en su mayoría estos clientes no poseen vivienda propia.

El costo de las viviendas oscilan entre 9.200 y 20.000 USD. en casi todos los proyectos de vivienda, a excepción de un proyecto ubicado al sur de la ciudad de Quito (Jardines del Sur), que llegan a costar hasta 45.000 dólares, las mismas que tienen complicaciones para ser vendidas por su costo principalmente y están un poco fuera del enfoque social para el que fue creada la empresa, claro está que estas viviendas tienen más metros de construcción, pero es más difícil que puedan completar el 30% de la entrada y tener ingresos familiares alrededor de 1000 dólares.

El tamaño de las casas va desde los 36 metros cuadrados de construcción, con proyección a una segunda planta, mientras que el proyecto al sur de Quito va desde 74 a 104 metros cuadrados de construcción.

Las casas son entregadas semiterminadas, es decir, sin acabados, pintadas por dentro y por fuera, con puertas y baños, pero no cuentan con muebles de cocina, closets, etc.

Otro inconveniente que se ha presentado en la empresa es que los programas de vivienda casi en su totalidad no cuentan con un estudio de mercado para poder determinar la necesidad real de demanda en los sectores de este tipo de viviendas, claro está que sabemos que existe déficit de viviendas, pero siempre es necesario contar con cierta

información técnica para buscar estrategias de ventas. Por ejemplo “El Portal de Tabacundo” es un proyecto que lleva varios años sin vender.

Para la administración de la cartera de clientes, existe un módulo que es parte del Sistema Administrativo Financiero Integrado SAFI, denominado cuentas por cobrar, donde se registran los pagos o abonos de los clientes que adquirieron su vivienda a crédito.

Adicionalmente se lleva un archivo en Excel de los clientes para cada programa de vivienda, en la que son registrados los pagos realizados mes a mes por los beneficiarios de las viviendas, los mismos que realizan los abonos de sus cuotas en una cuenta específica de un banco local, destinada para el efecto, y luego acercarse a dejar la papeleta de depósito en el departamento de crédito y cobranza para su registro.

Con la actual forma de administrar la cartera de clientes, también se han presentado demoras en la entrega de estados de cuenta, tablas de amortización, certificados, y principalmente para realizar la gestión de cobro, por no contar con reportes de mora a tiempo, esto se debe principalmente por no tener un sistema informático ágil para la administración de cartera.

1.5.2. Ubicación

La administración central se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, en la Panamericana Norte, Km. 7, en cada uno de los proyectos, existen una oficina de ventas.

1.5.3. Plan Estratégico

“La planeación estratégica es una planeación de largo alcance que se centra en la organización como un todo. Para hacer planeación estratégica, los administradores consideran a la organización como una unidad total y se preguntan qué se tiene que hacer a

largo plazo para cumplir los objetivos de la organización. El largo alcance se define como un periodo que se extiende de tres a cinco años en el futuro.”³

1.5.4. Misión

“Promover el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad, ofreciendo soluciones habitacionales mediante la óptima utilización de sus recursos, en concordancia con la visión de su accionista”.

1.5.5. Visión

“Líder en el proceso del desarrollo humano, generadora de comunidades satisfechas con identidad y solidaridad, poseedoras de viviendas dignas”.

1.5.6. Objetivos estratégicos

Objetivos de la Perspectiva Financiera:

- Maximizar la rentabilidad dentro del marco de la sostenibilidad
- Reducir los costos de producción y los gastos de operación
- Incrementar el valor de la cuenta de construcciones en proceso

Objetivos de la Perspectiva de la Comunidad:

- Mejorar la calidad del producto
- Fortalecer el desempeño de la empresa frente al mercado
- Conseguir el más alto volumen de ventas y penetración del mercado objetivo

Objetivos de la Perspectiva de los Procesos Internos:

³ Samuel Certo, *La planeación Estratégica*, Bogotá 2001, p. 166.

- Potenciar la Cadena de Valor
- Implantar un adecuado sistema de tecnología de información
- Identificar los procesos internos complementarios

Objetivos de la Perspectiva del Crecimiento y Aprendizaje:

- Consolidar un sistema idóneo de capacitación y entrenamiento
- Crear una actitud de participación con iniciativa
- Optimizar el ambiente laboral
- Establecer la cultura del servicio.

1.5.7. Valores

Valores es el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Es la que define lo que es importante para una organización. Es el soporte de la cultura organizacional, su axiología corporativa. Es la definición de la filosofía empresarial.⁴

Los valores con los que se desarrolla Ibarra Construcciones son:

- Responsabilidad social
- Equidad
- Justicia
- Cultura solidaria
- Ética moral
- Eficiencia
- Honestidad
- Trabajo en equipo

⁴ Humberto Serna, *Planeación y Gestión Estratégica*, Legis Editores S.A., Santafé de Bogotá, Colombia, 1994, p. 20.

1.5.8. Políticas

Las políticas son la orientación de los recursos y las decisiones a favor del cumplimiento de los objetivos. Éstas deben ser lo suficientemente claras y explícitas, de tal manera que se asegure la participación positiva del personal en los problemas y logro de objetivos.⁵

Las políticas generales con las cuales Ibarra Construcciones se direcciona son:

- Desarrollar, ejecutar, y vender proyectos de vivienda, en especial de carácter social.
- Desarrollar, ejecutar, arrendar y administrar los bienes inmuebles que se requieran para ejecución de los programas de vivienda.
- Realizar inversiones o participar en compañías de similar objeto social.
- Otorgar financiamiento directo, para la compra de viviendas en todos los proyectos que desarrollará la empresa.
- Realizar toda clase de actos y contratos civiles, mercantiles y más, permitidos por la ley y que se relacionen con su objeto.

1.5.9. Estrategias

La palabra estrategia tiene raíces militares, que viene del griego *strategos* que significa “un general”. Los griegos utilizaban esta palabra para planificar la destrucción de sus enemigos con el uso eficaz de los recursos. En la actualidad las empresas tienen que competir con sus similares, pero no necesariamente tiene que destruir a sus competidores, pero si tienen que buscar la forma de vender más y obtener los mejores resultados.

⁵ Roberto Pinto, *Planeación Estratégica*, México, 2000, p. 75.

“Von Neuman y Morgenstern, en su obra sobre la teoría del juego. Ellos definieron la estrategia empresarial como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados, de acuerdo con una situación concreta”.⁶

Peter Drucker, en su libro clásico *The Practice of Management*, afirmaba en 1954 que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario. Parte de su definición partía de la idea de que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su empresa y cuáles debería tener.

La primera definición moderna sobre estrategia reconocida por muchos estudiosos es la escrita en la obra de: “Alfred Chandler en 1962: *Strategy and Structure*. En este libro analizaba con detenimiento las actividades de cuatro gigantes de la industria estadounidense, a principios del siglo XX: Dupont, Standard Oil of New Jersey, General Motors y Sears, Roebuck. Chandler, fundamentándose en ese estudio, definió la *estrategia* como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas”.⁷

Luego de siete años Kenneth Andrews define a la estrategia como: “La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será”.⁸

Por último tenemos la definición de Igor Ansoff en 1965, quien consideraba a la estrategia como él: “hilo conductor que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados”.⁹

Así la estrategia es el hilo conductor, entre la empresa y el mercado, debemos tomar en cuenta cuatro componentes importantes: alcance, crecimiento, la ventaja competitiva y la sinergia.

⁶(H. Mintzberg, y otros, *El Proceso Estratégico*, p. 2).

⁷(H. Mintzberg, y otros, *El Proceso Estratégico*, p. 2).

⁸(H. Mintzberg, y otros, *El Proceso Estratégico*, p. 2).

⁹(H. Mintzberg, y otros, *El Proceso Estratégico*, p. 2).

1.5.9.1. Definición de la estrategia de la empresa

Antes de realizar el análisis de la estrategia de la empresa Ibarra Construcciones, es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

Según Michael Traicy & Fred Wiersema, en su obra “La Disciplina de los Líderes de mercado”, han identificado tres disciplinas de valor para los clientes. Que al escoger una disciplina no significa que deba abandonar las otras dos, solo se escoge una para poner su reputación en el mercado.

Estas tres disciplinas de valor tenemos:

- Excelencia operativa,
- Liderazgo en producto,
- Intimidad con el cliente.

Excelencia operativa. “Las empresas que optan por esta línea no son principalmente innovadoras de productos o servicios, ni cultivan relaciones profundas y personalizadas con los clientes. Lo que proponen a sus clientes es simple: precios bajos y servicio sin contratiempos. Wal-Mart es el ejemplo perfecto de este tipo de compañías, con su enfoque simple de ventas grandes en el mercado minorista.”¹⁰

Podemos citar ejemplos en Ecuador, como: Supermercados Santa María, Sana Sana venta de medicamentos, porque cumplen con las características de contar con la estrategia con excelencia operativa.

Liderazgo en producto. “Quienes la practican se concentran en ofrecer productos que superan los límites del desempeño. Su proposición a los clientes es ofrecerles el mejor producto y punto. Además, los líderes en productos no basan sus proposiciones solamente

¹⁰ Michael Treacy & Fred Wiersema, *La Disciplina de los Líderes del Mercado*, Editorial Norma, 1995, p. XIII.

en una innovación: continúan innovando año tras año, ciclo tras ciclo. Intel por ejemplo es líder en circuitos integrados de computador.”¹¹

En el mercado ecuatoriano podemos citar a: Colineal en muebles, Schullo en alimentos, porque estas empresas están en permanente búsqueda en liderar con sus productos dentro de la industria donde se encuentran.

Intimidad con el cliente. “Sus seguidores se concentran en ofrecer, no lo que el mercado desea, sino lo esperan unos clientes específicos. Las compañías que tienen intimidad con sus clientes no buscan hacer transacciones una sola vez, sino que cultivan relaciones. Airborne Express, por ejemplo, practica en sumo grado intimidad con los clientes, y logra el éxito en un mercado altamente competitivo haciendo sistemáticamente ese esfuerzo extra para satisfacer a los clientes que han seleccionado.”¹²

En Ecuador podemos encontrar a: Wackenhut en servicio de seguridad, Hunter & Hunter en seguridad para vehículos, porque buscan dar la mejor solución a sus clientes en el campo en el que se desarrollan.

1.6. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Una vez que el estratega corporativo ha evaluado las fuerzas que afectan la competencia en su industria y sus causas fundamentales podrá identificar los puntos fuertes de su empresa y sus debilidades. Desde el punto de vista estratégico, los puntos fuertes y las debilidades cruciales son las posiciones de la empresa frente a las causas fundamentales de cada fuerza.¹³

Ibarra Construcciones, tiene que adoptar e identificarse con la disciplina de valor en excelencia operativa para sus clientes, y a la vez estar en constante innovación en sus

¹¹ (M. Treacy & F. Wiersema, *La Disciplina de los Líderes de Mercado*, p. XIII).

¹² (M. Treacy & F. Wiersema, *La Disciplina de los Líderes de Mercado*, p. XIII).

¹³ (H. Mintzberg y otros, *El Proceso Estratégico*, 103).

productos y precios bajos, por la naturaleza de su enfoque debe proporcionar viviendas de índole social, especialmente a aquellos que no lo poseen.

Además, deben combinar con la propuesta de valor, intimidad con el cliente, por ejemplo: se venden viviendas semiterminadas, pero se puede ofrecer a los clientes el financiamiento, con acabados, el costo de las escrituras, el costo del seguro contra siniestros o de desgravamen, etc., éstas se pueden manejar como opciones adicionales para atraer nuevos clientes.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO SOBRE LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS Y LA GESTIÓN DE CRÉDITO.

2.1. CONCEPTOS GENERALES

2.1.1. ¿Qué es Administración de Procesos?

Dentro de la administración de procesos, podemos citar varios conceptos de algunos autores:

“Un proceso implica el uso de los recursos de una organización, para obtener algo de valor. Ningún producto puede fabricarse y ningún servicio puede suministrarse sin un proceso, y ningún proceso puede existir sin un producto o servicio”.¹⁴

“Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de la organización para suministrar resultados definitivos”.¹⁵

¹⁴ Lee J. Krajewski, *Administración de Operaciones*, Pearson Educación, 5ª. ed., 2000, p. 89.

¹⁵ James Harrington H., *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*, McGraw-Hill, 1997, p. 9.

“Conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a éste y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno”.¹⁶

Por lo que podemos concluir en términos generales que la administración por procesos vendría a ser una serie de actividades secuenciales que toda organización tiene que cumplir para generar productos o servicios de valor para los clientes internos o externos.

2.1.1.1. Principales decisiones sobre procesos

Las decisiones sobre procesos, dependerá siempre de los volúmenes y grado de personalización del bien o servicio que se vaya a suministrar. También depende de la integración vertical que tenga una organización, es decir, cuanto de sus actividades son propias dentro del sistema de producción o instalación de servicio, o que la empresa maneja dentro de la cadena de suministro¹⁷.

Cuanto mayor sea el manejo de materias primas y otros insumos, productos o servicios, mayor será el grado de integración vertical.

Otro factor a tomar en cuenta es la flexibilidad de los recursos, es decir, la facilidad con la que los empleados y equipo manejan los productos, volúmenes de producción, las funciones y tareas.

Los clientes también ayudan a tomar decisiones sobre procesos dentro de la organización, y podríamos decir, si no tomamos correctivos a tiempo simplemente podemos quedar fuera del mercado. Esto va a depender de la forma en que nuestros clientes

¹⁶ Luis Agudelo T. y Jorge Escobar, *Gestión por Procesos*, ICONTEC, 4ª. ed., agosto 2008, p. 29.

¹⁷ (L. Krajewski, *Administración de Operaciones*, p.91)

formen parte de los procesos de producción o servicios, dependiendo de la amplitud de su participación.

También va a depender de la intensidad de capital que emplee cada organización, es decir, la mezcla de equipo y habilidades humanas que forman parte del proceso de producción o servicio que se quiera ofrecer, mientras mayor sea el costo mayor será la intensidad de capital.

Todo lo tratado anteriormente va a ayudar a mejorar el flujo del proceso que requiere la empresa, para poder proporcionar el producto o servicio que satisfaga las necesidades del cliente.

2.1.2. Clases de procesos

Los procesos pueden ser cooperantes o independientes, los cooperantes se entiende a los que interactúan entre sí y pertenecen a una misma aplicación, en tanto que los procesos independientes en general se debe a que no interactúan entre sí y no requieren de información de otros procesos o porque son procesos que pertenecen a distintos usuarios. Los procesos pueden encontrarse en cualquiera de los siguientes estados: **listo** son los que pueden pasar a un estado de ejecución si el planificador los selecciona, en **ejecución** son los que están ejecutándose en ese momento y **bloqueados** son aquellos que están esperando la respuesta de algún otro proceso para poder continuar con su ejecución¹⁸.

En las empresas ya sean de servicios o de manufactura, estos sistemas representan las configuraciones productivas adoptadas en torno al proceso de conversión y/o transformación inputs (materiales, humanos, financieros, informativos, energéticos, etc.) en unos outputs (bienes y servicios) para satisfacer necesidades, requerimientos y expectativas de los clientes, de la forma más racional y a la vez, más competitiva posible.

¹⁸ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Proceso-Economico/222184.html>, 2011-05-201.

Cuando un proceso recibe la producción de otro proceso, ambos procesos están dentro de un arreglo secuencial, la transformación de las materias primas obedecen a una serie de etapas secuenciales, es decir, la producción se realiza a través de dos o más procesos, de tal forma que la producción terminada es un proceso que constituye total o parcialmente el material directo del proceso siguiente.

Según Lee Krajewski, los procesos se clasifican en:

2.1.2.1. Proceso de producción intermitente

Cuando tenemos un tipo de producción intermitente, contamos con la flexibilidad necesaria para producir bienes o servicios de diferentes clases en cantidades significativas.

En el tipo de producción intermitente, la personalización del producto o servicio es relativamente alta y el volumen de producción tiende a ser bajo, por lo tanto la elaboración de los productos se realizan bajo pedido y no se producen con antelación¹⁹.

Los procesos de flujo discontinuo requieren otro tipo de disposiciones, que se basen en la flexibilidad de la producción, es lo que se llama disposición por secciones, que consiste en agrupar maquinaria similar u operaciones iguales, también se llama a estas secciones centros de trabajo.

Este sistema permite, la flexibilidad necesaria para los cambios de productos. En el diseño de estos procesos se debe tener en cuenta los posibles flujos de productos, con el fin de situar entre sí las secciones que mayor cantidad de productos van intercambiar, pues es la manera de evitar los tiempos de transferencia entre sección y sección.

¹⁹ (L. Krajewski, *Administración de Operaciones*, p.92)

Cuando se termina con la producción de un pedido específico, se desconoce las necesidades y los requerimientos del nuevo pedido, tampoco se puede predecir la frecuencia de los pedidos, ni de un mismo cliente.

Podemos citar ejemplos de procesos intermitentes: la atención en los centros médicos por alguna emergencia, el manejo de correo para entrega inmediata, etc.

2.1.2.2. Proceso por lotes

La producción por lotes se diferencia de una producción intermitente, principalmente por las siguientes características: volumen, variedad y cantidad. En la producción por lotes los volúmenes son más altos, por cuanto los productos o servicios se suministran frecuentemente²⁰.

En el tipo de producción por lotes se dispone de una gama más estrecha de productos o servicios, esta variedad se logra por intermedio de una estrategia de ensamble bajo pedido.

De la misma manera, la producción por lotes se realiza en cantidades o grupos de clientes más grandes. Cuando se termina con un lote de producción enseguida se ajusta para la siguiente.

La producción por lotes tiene varias ventajas puede reducir los costos iniciales de establecimiento porque una sola cadena de producción se puede utilizar para fabricar diferentes productos. La producción por lotes es también útil para una fábrica de artículos estacionales, para productos que sea difícil pronosticar la demanda, para un lanzamiento piloto de la producción, o para productos que tienen un alto margen de beneficios.

²⁰ (L. Krajewski, *Administración de Operaciones*, p.92)

La producción por lotes también tiene desventajas. Hay ineficacias asociadas a la producción por lotes ya que el equipo se tiene que parar, debe ser configurado de nuevo, y su salida probada antes de que el siguiente lote pueda ser producido. El tiempo entre los lotes se conoce como tiempo muerto o de inactividad.

Podemos citar ejemplos de procesos por lotes: el procesamiento de crédito hipotecario, la elaboración de componentes para cualquier línea de ensamble, etc.

2.1.2.3. Proceso en línea

En la producción en línea las características fundamentales son: volúmenes altos con un grado de estandarización en los productos o servicios, por lo cual permite organizar los recursos en torno al producto o servicio²¹.

Existe una secuencia fija y los materiales avanzan en forma lineal de una operación a la siguiente, además se mantiene poco inventario entre una operación y otra. Cada operación se realiza con el mismo proceso con muy poca variabilidad en los productos o servicios a realizar.

Las empresas que aplican este tipo de proceso muy escasamente trabajan bajo pedido, por lo general trabajan para tener inventario y almacenarlos, son productos estándar y están listos para cuando el cliente hace un pedido.

Este tipo de procesos es la más adecuada para la fabricación de grandes cantidades de un solo producto, las máquinas y los productos están ordenados según la secuencia de

²¹ (L. Krajewski, *Administración de Operaciones*, p.93)

operaciones que componen los procesos de fabricación de los productos que se van a elaborar, de forma que las unidades de producto fluyen de un puesto a otro en un movimiento lineal.

Las máquinas que se utilizan son mucho más especializadas y de un mayor nivel de automatización, los equipos son más versátiles que cuando se fabrica un solo producto, pues en este caso las máquinas están diseñadas para realizar una sola operación.

La especialización de los trabajadores también es mayor, el proceso productivo está organizado como una cadena de operaciones sucesivas, desde la entrada de material hasta concluir en el producto acabado.

Entre los ejemplos de procesos en línea tenemos los siguientes: producción de vehículos, electrodomésticos, juguetes, etc.

2.1.2.4. Proceso continuo

También conocida como la industria por procesos, entre las características más importantes tenemos: producción estandarizada, alto volumen y flujos de línea rígidos, su nombre se deriva por cuanto las materias primas se desplazan en función del proceso²².

Este tipo de procesos por lo general son intensivos en capital y muy rara vez se paralizan durante las 24 horas del día, para de esta manera maximizar la capacidad de sus equipos y evitar costos altos al volver a poner en marcha la planta.

Los procesos continuos son aquellos donde el flujo de producto sigue siempre una frecuencia de operaciones predeterminada que viene establecida por las características del producto, es decir estos procesos se adaptan a aquellos casos en se requiere producir contra-

²² (L. Krajewski, *Administración de Operaciones*, p.93)

stock, porque la estandarización del producto permite fijar de antemano y durante el tiempo de vida del producto de la secuencia de operaciones.

La misma estandarización obliga a dedicar una maquinaria específica cuyo coste por lo tanto es elevado, por lo que la cantidad de producto que se procese debe ser muy grande con el propósito de obtener un costo unitario bajo.

En este proceso se produce sin pausa alguna y sin transición entre operación y operación, son procesos que realizan un solo producto totalmente estandarizado.

El proceso continuo se utiliza principalmente en manufacturas y trabajan con una estrategia de flujos en línea.

Ejemplos de procesos continuos podemos encontrar en: fábricas de químicos, refinerías de petróleos, industrias de alimentos, acero, etc.

2.1.3. Diseño de procesos

En la administración de procesos se deben llevar a cabo la planeación, organización, dirección y control, con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos por la organización.

Se le llama administración por procesos al arte de hacer las cosas a través de la gente, es decir, que los directivos logran los objetivos de la empresa mediante otros.

El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de la empresa, con la debida ejecución, dirección y control de las actividades, para darle seguimiento a los procesos dentro de la organización.

Las etapas de la administración por proceso son:

Planeación implica que los administradores piensen con anticipación a través de sus objetivos y acciones, los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor

procedimiento para obtenerlos. Lo fundamental que debe hacerse es la selección de las metas de la organización, que consiste en seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias que deben realizarse para cumplirlos, por lo tanto se requiere de la toma de decisiones de los cursos de acción futuros a partir de diversas alternativas²³.

Organización es el proceso en el cual se debe disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización de tal forma que se pueda alcanzar los objetivos de forma eficiente. Los directivos deben adecuar la estructura de la organización de acuerdo a sus objetivos. La estructura es intencionada en el sentido de garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar estas tareas²⁴.

Integración son los procedimientos necesarios para dotar al organismo social de todos aquellos elementos, tanto humanos como materiales para su eficaz funcionamiento, buscando su mejor desarrollo²⁵.

Consiste en ocupar y mantener los puestos de la estructura organizacional, mediante la identificación de los requerimientos de su fuerza de trabajo.

Dirección es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro con el fin de que se realice del modo más eficaz los planes señalados.

Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales, por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de los directivos²⁶.

²³ https://www.u-cursos.cl/ieb/2010/1/GEM01/291401/material_docente/bajar?id_material=35176, 2010-06-02

²⁴ (https://www.u-cursos.cl/ieb/2010/1/GEM01/291401/material_docente/bajar?id_material=35176, 2010-06-02)

²⁵ https://www.u-cursos.cl/ieb/2010/1/GEM01/291401/material_docente/bajar?id_material=35176, 2010-06-02)

Control se deben establecer sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con la finalidad de saber si se ha obtenido lo que se planificó, y así, motivar el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a lo planificado²⁷.

El diseño de procesos responde a la necesidad de la empresa en cómo quiere realizar exactamente cada proceso, para lo cual podemos citar dos enfoques en su diseño: la reingeniería de procesos y el mejoramiento de procesos.

2.1.4. Reingeniería de procesos

La reingeniería es el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos del negocio para lograr mejoras dramáticas dentro de medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como: costo, calidad, servicio y rapidez²⁸.

La reingeniería de procesos propone un cambio radical del diseño, para mejorar drásticamente su rendimiento en cuanto a costo, calidad, servicio y rapidez. A su vez, ésta conlleva a una reinención de cómo hacer las cosas de una forma diferente que a una mejora gradual.

La reingeniería de procesos no siempre es necesaria o resulta exitosa en todos los casos, todo va a depender de las circunstancias que se presenten, además estos cambios masivos están acompañados de despidos, de inversiones fuertes en capital y tecnologías de la información.

La reingeniería en un concepto simple, es el rediseño de un proceso en un negocio o un cambio drástico de un proceso, es decir, se debe comenzar de cero, es un cambio de todo

²⁶ (https://www.u-cursos.cl/ieb/2010/1/GEM01/291401/material_docente/bajar?id_material=35176, 2010-06-02)

²⁷ (https://www.u-cursos.cl/ieb/2010/1/GEM01/291401/material_docente/bajar?id_material=35176, 2010-06-02)

²⁸ Michael Hammer, y J. Champi, *Reingeniería*, Editorial Norma, Bogotá, 1994, p. 34.

o nada, también ordena a la empresa alrededor de los procesos. Se requiere que los procesos fundamentales sean observados desde una perspectiva transfuncional y en base a la satisfacción del cliente.

Para que una empresa adopte la reingeniería, tiene que ser capaz de deshacerse de las reglas y políticas convencionales que aplicaba con anterioridad y estar abierta a los cambios por medio de los cuales sus negocios puedan llegar a ser más productivos.

La reconversión de los procesos puede dar como resultado grandes réditos para la empresa, además la reducción de tiempos en atender los requerimientos de los clientes y la satisfacción de sus necesidades con calidad.

La base fundamental de la reingeniería es el servicio al cliente, a pesar de esto las empresas por lo general no logran la satisfacción del cliente y una de las razones fundamentales que sucede esto es porque los métodos y procesos son inadecuados de tal forma que el reordenamiento no es suficiente, por lo que se necesita elaborar una reingeniería de procesos.

La reingeniería es necesaria debido a que el ritmo de los negocios es acelerado a tal punto que ya no puede esperar un mejoramiento continuo sino un cambio radical.

En las organizaciones muchas veces culpan a los empleados, a los encargados, o la maquinaria cuando las cosas no están bien, en realidad no es culpa de esto sino de la forma en que se trabaja, además es importante hacer notar que el proceso no es el malo sino que en el momento en el que fue diseñado el proceso se tenía otras condiciones de mercado.

Lo recomendable es que a medida que el mercado va cambiando, los procesos deben ser revisados e ir ajustándose de acuerdo a las necesidades de los clientes.

2.1.5. Mejoramiento de procesos.

El mejoramiento de los procesos consiste en comprender cómo se está realizando cada uno de los procesos de una empresa, para mejorarlos gradualmente, y de esta forma proporcionar productos o servicios de calidad a menor precio.

Según los japoneses dicen que el secreto de las compañías de mayor éxito se debe a que tienen estándares de calidad altos tanto en los productos como en sus empleados, por lo tanto se necesita de un control total de la calidad y debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos de una organización, para ello se necesita de un mejoramiento continuo que no tiene final.

Es importante hacer un mejoramiento continuo de los procesos para ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece una organización, además los directivos deben estar dispuestos a analizar los procesos actuales utilizados, de tal forma que si detectan inconvenientes se tenga la predisposición de mejorar y competir, teniendo en cuenta que al aplicar esta técnica las organizaciones pueden llegar a crecer e incluso ser líderes en el mercado.

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso de aceptar un nuevo reto cada día, éste debe ser progresivo y continuo. Se debe mejorar siempre porque las exigencias de los clientes son cada vez mayores y son la razón de la existencia de la misma.

En el momento en que se decide ir mejorando los procesos es de gran beneficio para la organización, porque siempre hay una mejor forma de hacer las cosas y los costos van a reducirse debido a que va a haber menos errores y reprocesos.

Para el mejoramiento continuo Deming hace referencia a 14 puntos necesarios.

1. Crear una visión. Ser constantes en el propósito de mejorar los productos y los servicios.
2. Adoptar la nueva filosofía,
3. No depender de la inspección masiva.
4. Dejar de tomar decisiones basadas únicamente en el precio.

5. Mejorar continuamente y por siempre.
6. Instituir la capacitación.
7. Instituir el liderazgo.
8. Eliminar el miedo.
9. Derribar las barreras que haya entre áreas de dirección.
10. Eliminar los lemas.
11. Eliminar las cuotas numéricas.
12. Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.
13. Establecer un riguroso programa de educación y de reentrenamiento.
14. Tomar medidas para lograr la transformación.²⁹

Para el mejoramiento de los procesos existen dos técnicas utilizadas que son: los diagramas de flujos y las gráficas de procesos. Para esto se debe realizar una observación y registro sistemático de las diferentes actividades que se realizan en cada proceso, para luego ver cuales se pueden simplificar y poder mejorar la productividad, reducir tiempos de entrega, costos, cuellos de botella, errores en seguridad, entre otros.

Esta observación sistemática sirve para comprender cada detalle y poder diseñar nuevos procesos que se ajusten a las necesidades de los clientes y tienen que realizarse periódicamente.

2.2. ¿QUÉ ES CRÉDITO?

El crédito es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo determinado. Las condiciones para su otorgamiento va a depender de quién otorgue el crédito, él pondrá sus condiciones en cuanto a plazos, monto, tasa de interés, comisiones, requisitos, etc.

El crédito consiste en la entrega del bien presente a cambio de la promesa de su restitución o pago futuro³⁰.

²⁹ (Walton, 1992, p. 38-44, citado por Luis Agudelo y Jorge Escobar, *Gestión por Procesos*, p. 78-79).

³⁰ <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/credito.html>, 2010-07-05.

El papel que desempeña el crédito dentro de la economía es de gran importancia debido a que es un instrumento muy eficaz en el proceso de reactivación económica, ya que mediante el crédito se puede impulsar el desarrollo de una economía.

Además se puede decir que a través del crédito se dinamiza la economía e incentiva el desarrollo del país, por lo tanto es necesario crear las bases de un sistema financiero integral que impulse el crecimiento de los diferentes sectores de la economía.

En este sentido se puede decir que cuando se celebra un contrato, una de las partes (prestamista o acreedor) hace una prestación a la otra parte, y el prestatario o deudor a cambio de ello formula la promesa de efectuar una contraprestación diferida en el tiempo, en bienes o servicios.

En el momento que se vayan a asumir compromisos financieros se debe evaluar cuidadosamente cuál es el monto necesario, la oportunidad de tomar el crédito, las condiciones que ofrecen las diferentes fuentes de financiamiento y principalmente se debe analizar cómo queda la composición del pasivo de la empresa.

2.2.1. Tipos de créditos

Se clasifican según su fin y podemos citar los más utilizados en nuestro país.

2.2.1.1. Crédito Comercial Corporativo

Son aquellos créditos directos o indirectos otorgados a personas naturales o jurídicas destinados al financiamiento de la producción y comercialización de bienes y servicios.

También se consideran dentro de este tipo de crédito a los otorgados a las personas a través de las tarjetas de crédito, operaciones de arrendamiento financiero u otras formas de financiamiento³¹.

2.2.1.2. Crédito de Consumo

Son aquellos créditos que se otorgan a las personas naturales con la finalidad de atender el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad empresarial.

2.2.1.3. Crédito Microempresarial o Microcrédito

Son aquellos créditos directos o indirectos otorgados a personas naturales o jurídicas destinados al financiamiento de actividades de producción, comercio o prestación de servicios y que reúnan la siguiente característica:

Un endeudamiento en el sistema financiero que no exceda de US \$20,000, el mismo que deberá corresponder a la última información crediticia emitida por la Superintendencia de Bancos en el momento de otorgarse el crédito, esto también dependerá de la institución financiera, de acuerdo a su política interna, si excede a este valor se considerará un crédito comercial³².

2.2.1.4. Crédito Hipotecario

³¹ <http://consultasfinancierasypresarias.blogspot.com/2008/02/crditos-comerciales-microempresas-de.html>, 2010-07-05.

³² (<http://consultasfinancierasypresarias.blogspot.com/2008/02/crditos-comerciales-microempresas-de.html>, 2010-07-05)

Son aquellos créditos destinados a personas naturales para la adquisición, construcción, refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento y subdivisión de vivienda propia, siempre que, en uno y otros casos, tales créditos se otorguen amparados con hipotecas debidamente inscritas; sea que estos créditos se otorguen por el sistema convencional de préstamo hipotecario, de letras hipotecarias o por cualquier otro sistema de similares características³³.

Es un contrato en el que una entidad financiera concede una línea de financiamiento o préstamo hipotecario a un plazo de la que éste puede disponer de acuerdo a sus necesidades.

2.2.2. La gestión de crédito

La gestión de crédito es la forma como una institución desea manejar sus operaciones de crédito, la misma que determina políticas, lineamientos y condiciones para dar un crédito. Todos estos lineamientos tienen que ser ajustados y enfocados al mercado objetivo, para dar facilidades de adquisición de una vivienda y al mismo tiempo que sean recuperados a tiempo, para contar con un flujo permanente de capital.

El proceso de concesión de crédito requiere de un análisis objetivo, puesto que de esto dependen los niveles de riesgo asociados a la recuperación de la cartera, que es una preocupación permanente de los responsables de la administración de crédito, por este motivo se hace necesario que la gestión de crédito y cobranza utilice técnicas óptimas para evaluar, calificar y seleccionar a los sujetos de crédito, para que los valores de los créditos puedan ser recuperados en los plazos establecidos.

³³ (<http://consultasfinancierasypresarias.blogspot.com/2008/02/crditos-comerciales-microempresas-de.html>, 2010-07-05)

Todos estos lineamientos tienen que ajustarse y enfocarse al mercado objetivo, para dar facilidades de adquisición de una vivienda

2.2.3. Metodología de crédito

Dentro de la gestión de crédito en Ibarra Construcciones, en términos generales se maneja con crédito directo, es decir, la institución otorga directamente el crédito al cliente.

Algunos proyectos de vivienda en los cuales se pueden financiar con instituciones financieras, son aquellos proyectos que se encuentran con todos los permisos municipales y los planos aprobados y legalizados, dicho en otras palabras son aquellos proyectos de vivienda con declaratoria de propiedad horizontal y que se pueden otorgar escrituras.

Existen proyectos que no cuentan con todos los permisos y aprobaciones municipales, en los cuales solo se pueden otorgar crédito directo, estos proyectos no fueron debidamente planificados en su momento, lo que hace que el proceso de venta sea más lento ya que los clientes siempre exigen su título de propiedad que es la escritura del bien inmueble, generando pérdidas para la institución debido a que la recuperación del capital se prolonga.

Para acceder a un crédito directo los posibles clientes pasan por una precalificación que consiste en lo siguiente:

No contar con una vivienda propia en la ciudad en que reside el cliente, esta información se puede comprobar con un certificado del registro de la propiedad o su vez ingresando a la página web del Distrito Metropolitano de Quito para verificar si no cuenta con predios urbanos en la ciudad de Quito.

Se reserva el inmueble con el 5% del valor de la misma y luego tienen un plazo de 6 a 12 meses para completar el 30% del valor de la vivienda o departamento. El mismo tiempo para completar la documentación necesaria para su aprobación definitiva.

Entre los documentos básicos están:

- Copias de cédula y papeleta de votación actualizados del deudor y cónyuge.
- Pago de un servicio básico del último mes.
- Certificado del Registro de la Propiedad de no poseer vivienda propia.
- Firma de autorización para ser revisados en la central de riesgos (ver Anexo 2).
- Firma de un documento en donde se declara de que sus recursos son lícitos.

Cliente

Los clientes pueden ser empleados públicos o privados, y que por lo menos cuenten con un año continuo en el mismo trabajo, quienes tienen que presentar sus tres últimos roles de pagos y el certificado de ingresos.

Pueden ser clientes aquellos que tienen una fuente de ingresos propia, es decir un negocio propio establecido más de un año y que luego de realizar una visita al negocio por parte del departamento de crédito, se realiza una evaluación económica para determinar su capacidad de pago.

También puede adquirir una vivienda cualquier persona que viva fuera del Ecuador, en nuestro caso tenemos un alto porcentaje de clientes migrantes que viven en España

principalmente, quienes tienen que presentar la tarjeta de residencia permanente, algún documento que justifique sus ingresos y roles de pagos y tener un apoderado en Ecuador para realice todas las gestiones necesarias para la adquisición de la vivienda.

Aprobación del crédito

Para su aprobación definitiva tienen que cumplir con el 30% del valor del inmueble en el plazo establecido en el contrato de reserva, luego presentar toda la documentación detallada anteriormente, todo esto lo realiza el departamento de ventas.

En el departamento de crédito se realiza un análisis de cada cliente de la parte económica y comportamiento crediticio consultando en el buró de crédito, todos estos datos son llenados en un documento resumen denominado medio de aprobación (ver Anexo 3), en el que al final se recomienda aprobar o negar la operación.

Todos estos medios de aprobación son presentados al comité de crédito, mediante una carta de recomendación de aprobación de crédito (ver Anexo 4), este comité está conformada por la Gerencia General, y subgerentes de cada área, más un representante del departamento de crédito.

Las solicitudes aprobadas pasan al departamento Legal para su correspondiente escrituración, y otro listado, al departamento técnico para la adecuación de la vivienda para ser entregadas.

2.3. ANÁLISIS DE PROCESOS

Para el diseño del proceso actual, vamos a realizar mediante flujogramas de procesos para la gestión de crédito y cobranza, la misma que detallamos a continuación en qué consiste su metodología.

2.3.1. Flujogramas de Procesos

Los flujogramas de procesos, también conocidos como diagramas de flujo, son aquellos que describe el flujo de información, de clientes, empleados, insumos y equipos, a través de un proceso. No existe un formato preciso para dibujar un diagrama, para lo cual se utiliza cuadros, líneas y flechas.

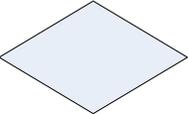
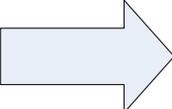
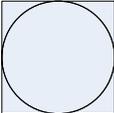
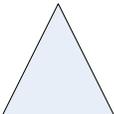
En los diagramas de flujo se pueden determinar aquellas operaciones que son necesarias para el éxito y aquellas que en las que se producen fallas con más frecuencia.

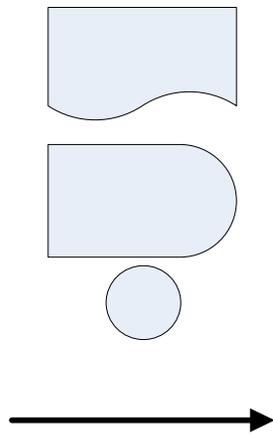
De esta manera se pueden tomar los correctivos necesarios para entregar un producto de calidad y en el tiempo esperado por los clientes.

Existe otros formatos que también son aceptados y utilizados por algunas organizaciones como son:

- Tiempo total transcurrido,
- Pérdidas de calidad,
- Frecuencia de errores,
- Capacidad o
- Costo.

Para el diseño de un flujograma de proceso existen símbolos estandarizados, los más utilizados y básicos son los que detallamos a continuación:

Símbolos	Significado
	<p>Límites: se utiliza un círculo alargado para indicar el inicio o el fin de un proceso, dentro del símbolo se pone la palabra inicio o fin.</p>
	<p>Operación: este símbolo se usa cada vez que ocurra un cambio en un ítem.</p>
	<p>Punto de decisión: se coloca en un punto del proceso en donde debe tomarse una decisión y las demás actividades van a variar de acuerdo a la decisión que se tome, si ó no.</p>
	<p>Transporte: sirve para indicar el movimiento del output entre locaciones.</p>
	<p>Inspección: este símbolo se usa para indicar que el flujo del proceso se ha detenido, con la finalidad de evaluar la calidad del output, es decir, que alguien diferente del que realizó la actividad previa, hace una inspección.</p>
	<p>Almacenamiento: se usa cuando existe una condición de almacenamiento controlado y se requiere de una orden o de una solicitud para pasar a la siguiente actividad. Por lo general se utiliza cuando el output está almacenado esperando al cliente.</p>
	<p>Proceso predefinido: se usa cuando el proceso aún no termina, es decir, es el comienzo de otro proceso o subproceso.</p>
	<p>Datos almacenados: se usa para indicar que los datos se almacenan en un sistema informático.</p>



Documentación: sirve para indicar que en el proceso se utiliza información registrada en papel.

Espera: se usa cuando un ítem o persona debe esperar antes de proceder a realizar la siguiente actividad.

Conector: se utiliza cuando una determinada actividad tiene secuencia con otra actividad.

Dirección del Flujo: es para indicar la dirección y en el orden en que van las actividades del proceso.

Los símbolos detallados anteriormente son los más necesarios para diagramar el proceso de una organización o parte de ella. De acuerdo a lo que se va diagramando se puede ir ampliando el número de símbolos en base a lo requerido.

2.4. CADENA DE VALOR

Según Michael E. Porter, valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona.

Cadena de valor es un conjunto de procesos interrelacionados que acepta entradas de los proveedores, les agrega valor y produce salidas para los clientes.

La cadena de valor está compuesta de dos partes: actividades primarias y actividades secundarias.

Las actividades primarias son las que están implicadas directamente con la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador y los servicios post-venta.

Las actividades de apoyo son las que le dan el soporte a las actividades primarias, y además se apoyan entre sí. Pueden ser: Administración de Recursos Humanos, Compras

de Bienes y Servicios, Desarrollo Tecnológico y las de Infraestructura Empresarial (Finanzas, Contabilidad, Asesoría Legal, etc.)

Para Ibarra Construcciones la Cadena de Valor está compuesta de cuatro actividades primarias que implican el desarrollo y construcción de planes de vivienda, que son: Diseño y Construcción, Marketing y Ventas, Concesión de Crédito y Gestión de Cobranzas y Otorgamiento de Escrituras y Entrega de Viviendas.

Las *actividades de apoyo* de Ibarra Construcciones son: Contabilidad, Recursos Humanos, Servicio al Cliente, Administración de Riesgo, Asesoría Legal, Sistemas informáticos y de información y Desarrollo de Planes de Vivienda, que son fundamentales para el funcionamiento de la empresa ya que sin ellas, difícilmente podrían desarrollarse las actividades primarias.

Ibarra Construcciones es el resultado de un equipo de personas y departamentos que trabajan día a día con la finalidad de crear nuevas oportunidades para gente que desea obtener una vivienda propia.

En el macroproceso de Diseño y Construcción, es donde se generan todas las propuestas de los nuevos proyectos de viviendas, para luego ser construidas.

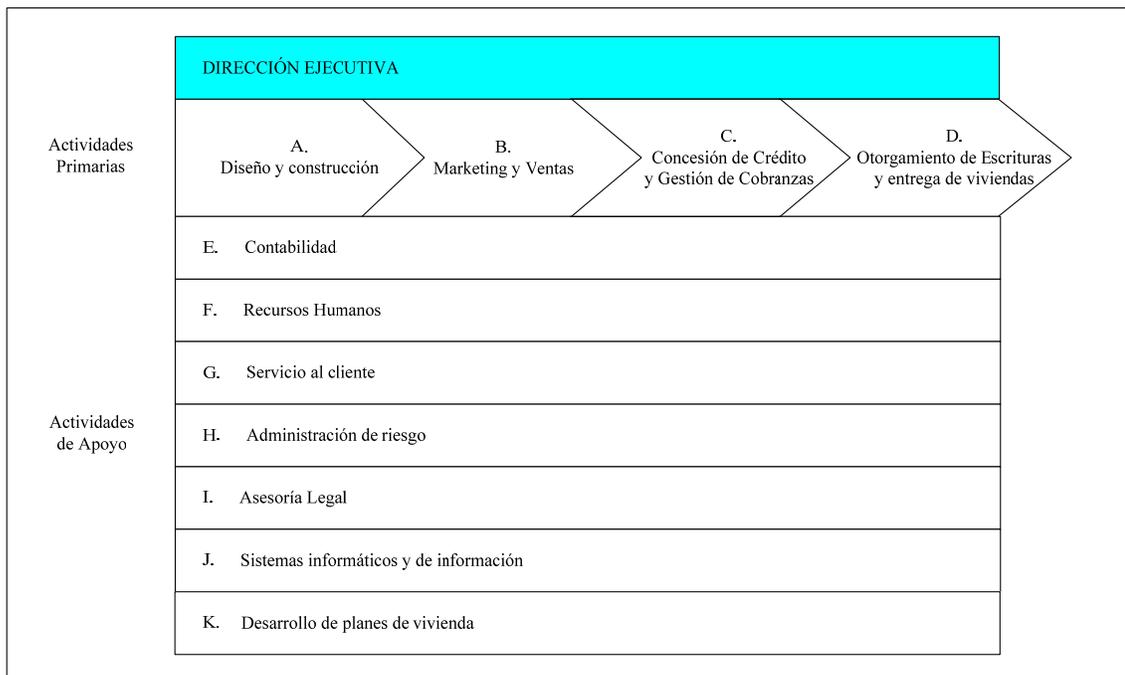
En el macroproceso de Marketing y Ventas, se realiza estudios de la competencia principalmente y buscar estrategias de ventas.

En el Macroproceso de Concesión de Crédito y Gestión de Cobranzas, se generan todas las aprobaciones de carpetas de clientes provenientes de todos los proyectos actuales y también se realiza la gestión de cobro de los mismos.

En el Macroproceso de Otorgamiento de Escrituras y entrega de viviendas se realiza todo lo que corresponde a lo legal y que todo esté de acuerdo a la ley vigente, para luego ser entregadas las viviendas a sus propietarios.

EMPRESA "IBARRA COSNTRUCCIONES".

CADENA DE VALOR



Fuente: Ibarra Construcciones
Elaborado por: Luis Ibarra

2.5. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO (AVA)

El análisis de valor es el esfuerzo sistemático para reducir el costo o mejorar el rendimiento de productos o servicios, ya sean comprados o fabricados.³⁴

En el análisis de valor se hace un razonamiento intensivo de los materiales, procesos y sistemas de información que intervienen en la producción de un bien o servicio.

Al hacer un análisis de valor se tiene ciertos lineamientos para conseguir ventajas como: reducir los costos de producción, materiales y distribución, incrementar los márgenes de rentabilidad e incrementar la satisfacción del cliente.

El *análisis de valor agregado* tiene por objetivos lo siguiente:

- Eliminar dentro de los procesos actividades que no agregan valor

³⁴ (L. Krajewski y L. Ritzman, *Administración de Operaciones*, 469).

- Combinar las actividades que no puedan ser eliminadas, buscando que éstas sean ejecutadas de la forma más eficiente y/o con el menor costo posible.
- Mejorar las actividades restantes que no agregan valor.

El *análisis de valor agregado* debe estar orientado a un aumento de actividades con *valor agregado para el cliente* (VAC), una disminución de la proporción de las *actividades de valor agregado para la empresa* (VAE), una reducción de las *actividades sin valor agregado* (SVA) y una disminución del tiempo de ciclo.

- (VAC): actividades que generan valor agregado al cliente, por lo cual él está dispuesto a pagar (en el producto, en el servicio, en el transporte, etc.).
- (VAE): actividades que generan valor agregado para la empresa y que es el resultado del beneficio ofrecido al cliente (ejecución, interacción directa con los clientes, etc.).
- (SVA): actividades que no generan valor a la empresa, ni al cliente. preparación, inspección, espera, movimiento, archivo, etc.)

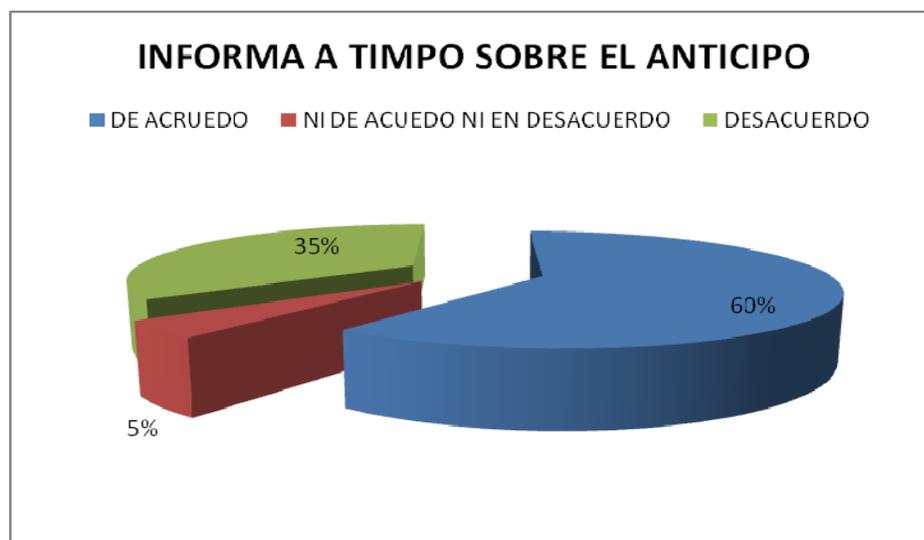
CAPÍTULO III

3.1. ANÁLISIS DE LOS DATOS

La encuesta fue diseñada de tal forma que podamos recabar información para los dos procesos objeto de estudio en el mismo instrumento, y de una forma corta, las 5 primeras preguntas estar directamente relacionadas con el crédito, las 5 siguientes están relacionadas a cobranza y las tres últimas a percepciones generales de la organización. Luego de haber tabulado los datos levantados (ver anexo 6), en la encuesta aplicada a los clientes de Ibarra Construcciones (ver anexo 5), para conocer las percepciones en cuanto al proceso de concesión de crédito y cobranza, de acuerdo a la muestra estipulada por cada proyecto de vivienda de donde obtenemos lo siguiente:

1.- La empresa Ibarra Construcciones informa a tiempo sobre, cómo, donde y cuando debe pagar el anticipo de la vivienda que va comprar.

Gráfico N° 5



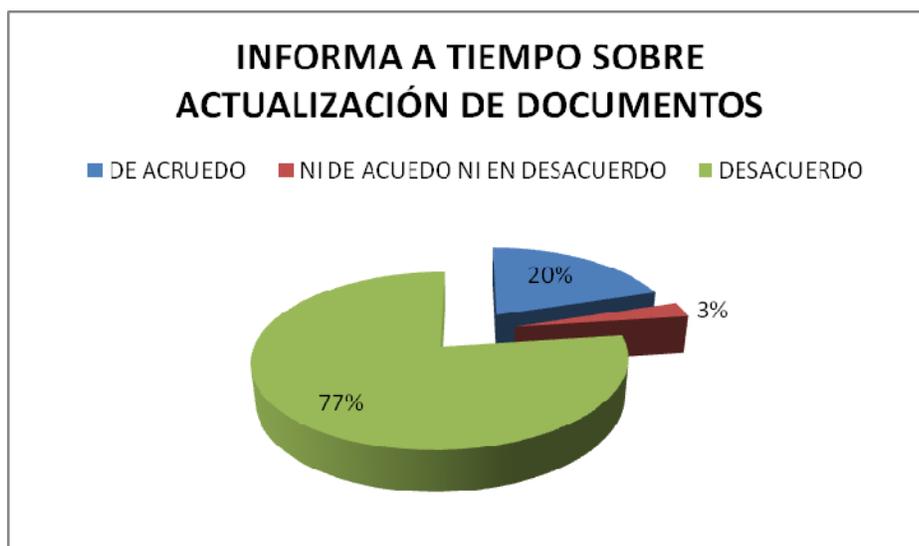
Fuente: Ibarra Construcciones
Elaborado por: Luis Ibarra

Los clientes no son informados a tiempo en un 60%, como se observa en la gráfica que nos antecede, mientras que el 35% de los clientes es informado a tiempo o de forma

adecuada para que los clientes puedan realizar los pagos del anticipo, previo a la adquisición de una vivienda. Esto puede estar generando retraso en el pago del anticipo o que los clientes tengan que llamar a la organización para ser informados.

2.- La empresa Ibarra construcciones informa oportunamente sobre cómo, cuando y donde deben presentar los documentos de actualización para la aprobación de su crédito.

Gráfico N° 6

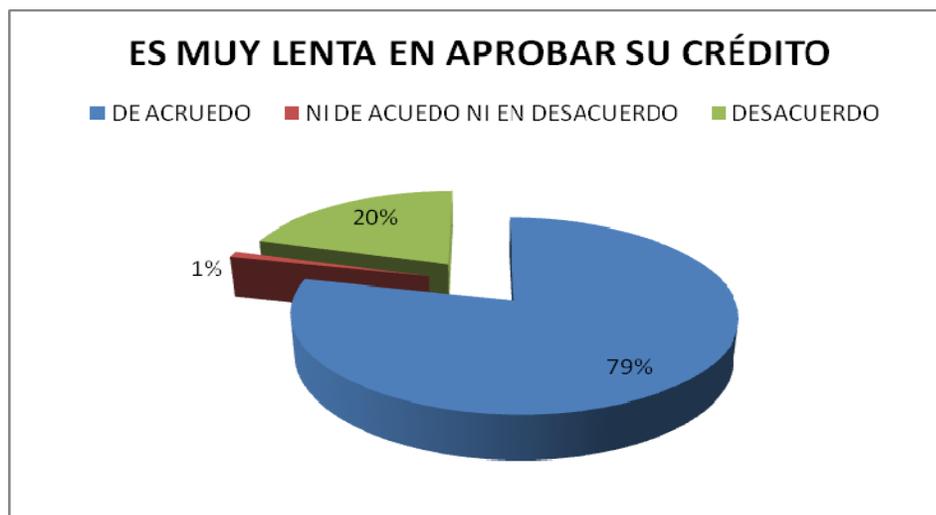


Fuente: Ibarra Construcciones
Elaborado por: Luis Ibarra

En la gráfica N° 6 podemos observar que el 20% de los clientes son informados a tiempo sobre la actualización de ciertos documentos para la aprobación del crédito, esto nos está diciendo que hace falta una comunicación adecuada y oportuna, y que por esta razón también se dan los retrasos en la aprobación de los créditos.

3.- La empresa Ibarra Construcciones es muy lenta en la aprobación de crédito.

Gráfico N° 7

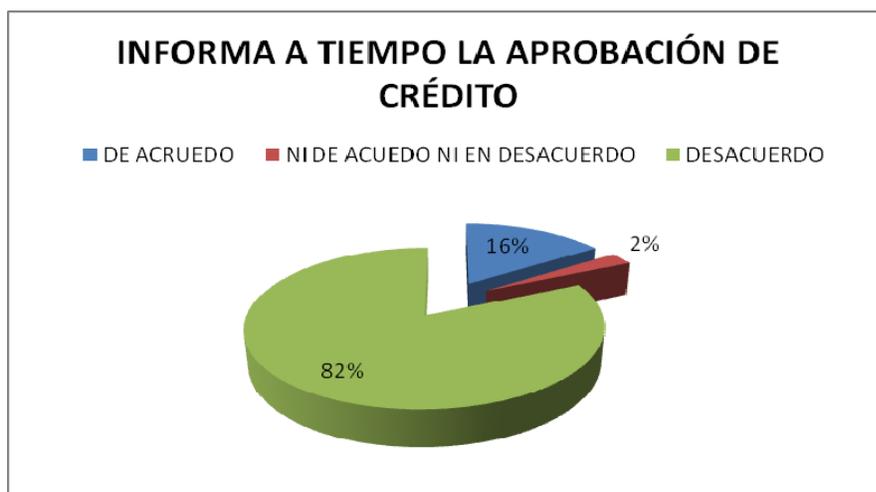


Fuente: Ibarra Construcciones
Elaborado por: Luis Ibarra

El 79% de los encuestados contestaron estar de acuerdo que la aprobación de los créditos es muy lenta, por lo que genera malestar en los clientes que previamente fueron informados que Máximo en el plazo de un mes serían aprobados sus créditos, además estos retrasos hacen que los clientes tengan que volver actualizar sus documentos.

4.- La empresa Ibarra construcciones informa a tiempo cuando su crédito es probado.

Gráfico N° 8

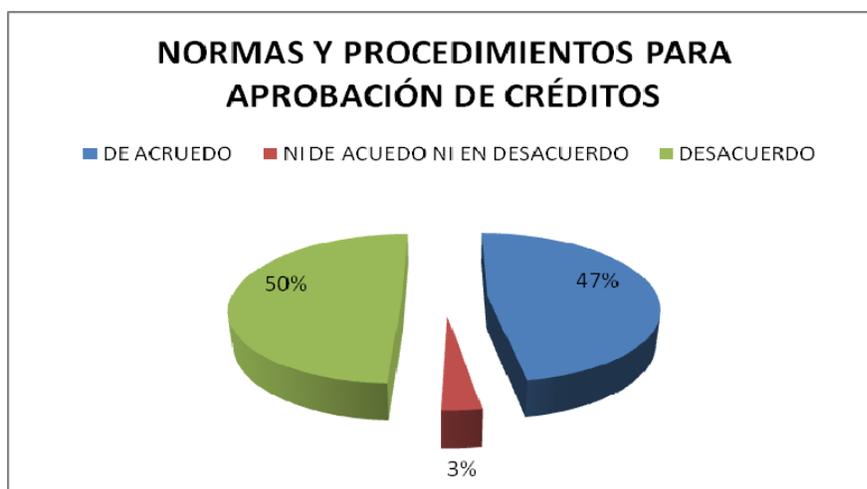


Fuente: Ibarra Construcciones
Elaborado por: Luis Ibarra

Cuando los créditos son aprobados son informados a tiempo en un 16% de los encuestados, mientras el 82% contestaron que no informados a tiempo, por tanto el cliente realiza llamadas telefónicas para que le informen sobre el estado de su solicitud. Esto se vuelve una mala práctica, por cuanto el funcionario responsable debería informar a tiempo cualquier novedad con las solicitudes de sus clientes.

5.- La empresa Ibarra construcciones tiene normas y procedimientos bien definidos para la aprobación de su crédito.

Gráfico N° 9



Fuente: Ibarra Construcciones
Elaborado por: Luis Ibarra

El 47% de los encuestados percibe que la organización tiene bien definido sus normas y procedimientos de crédito, puede ser una de las causas por se generen retrasos en la entrega de documentos, en cuanto a plazos y condiciones.

6.- La empresa Ibarra Construcciones informa a tiempo sobre, cómo, donde y cuando debe pagar las cuotas del crédito.

Gráfico N° 10

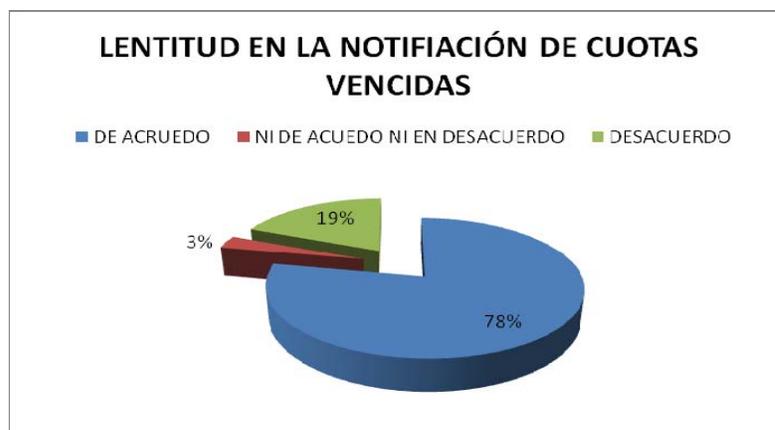


Fuente: Ibarra Construcciones
Elaborado por: Luis Ibarra

El 34% de los encuestados contestaron que son informados a tiempo en cuanto a que se realice un pago oportuno de las cuotas de crédito. Este hecho genera retrasos en los pagos de los créditos, por no contar con toda la información necesaria, es decir realizan el pago, pero no acuden a la organización a dejar su pago para ser registrados.

7.- La empresa Ibarra construcciones es muy lenta en la notificación de sus cuotas vencidas.

Gráfico N° 11

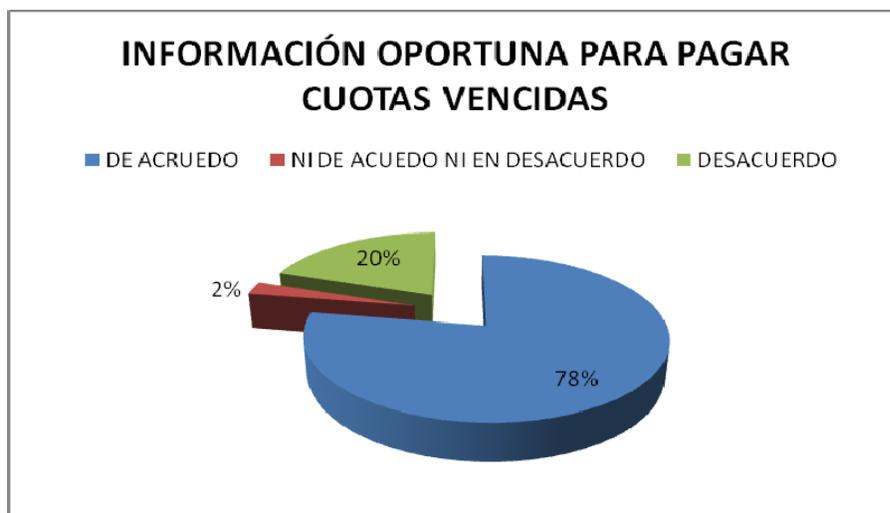


Fuente: Ibarra Construcciones
Elaborado por: Luis Ibarra

El 78% de los encuestados cree que existen falencias en cuanto a la notificación oportuna del retraso en el pago de cuotas de los clientes, esto también se debe por no contar con información a tiempo y por el temor de notificar de forma errónea.

8.- La empresa Ibarra Construcciones informa oportunamente sobre cómo, cuando y donde pagar sus cuotas vencidas.

Gráfico N° 12

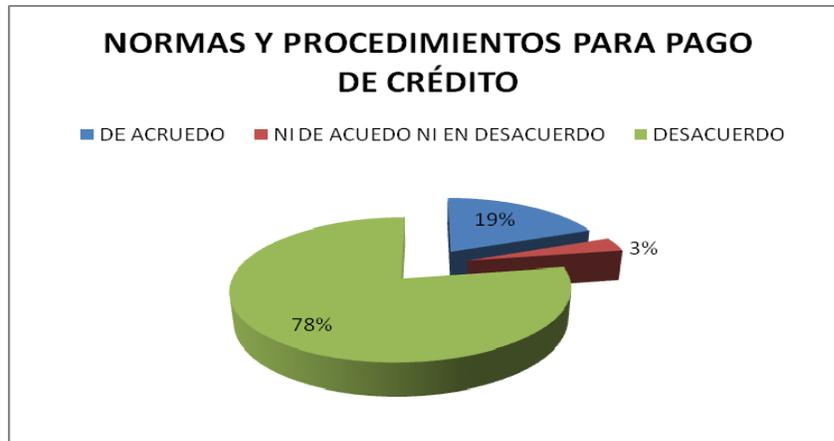


Fuente: Ibarra Construcciones
Elaborado por: Luis Ibarra

El 20% de los encuestados cree que son informados de forma oportuna para el pago de cuotas, guarda la misma relación con la pregunta anterior.

9.- La empresa Ibarra Construcciones tiene normas y procedimientos bien definidos para el pago del crédito.

Gráfico N° 13

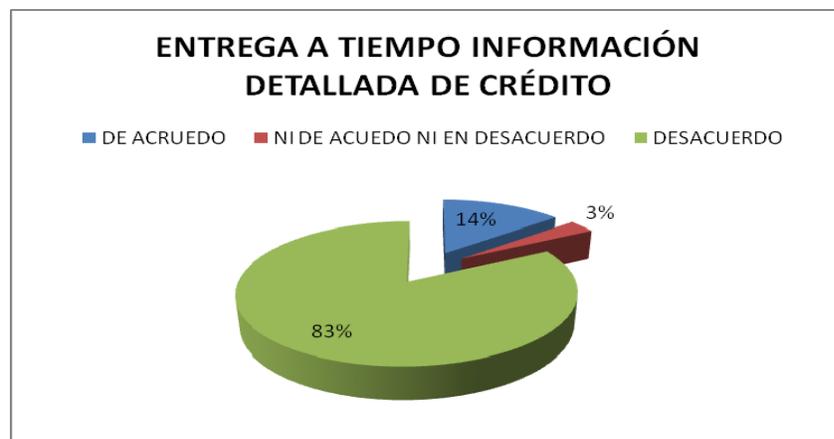


Fuente: Ibarra Construcciones
Elaborado por: Luis Ibarra.

El 19% de de los encuestados contestó estar de acuerdo que la organización cuenta con normas y procediemntos bien definidos para el cobro de cuotas de los créditos otorgados. Por esta razón se ha registrado algunos casos de clientes que no han pagado varias cuotas y la organizacián les a seguido los trámites legales correspondientes para la ejecución de la Hipoteca.

10.- La empresa Ibarra Construcciones entrega a tiempo información solicitada sobre, detalle de anticipos, estado de cuenta, saldo a pagar.

Gráfico N° 14

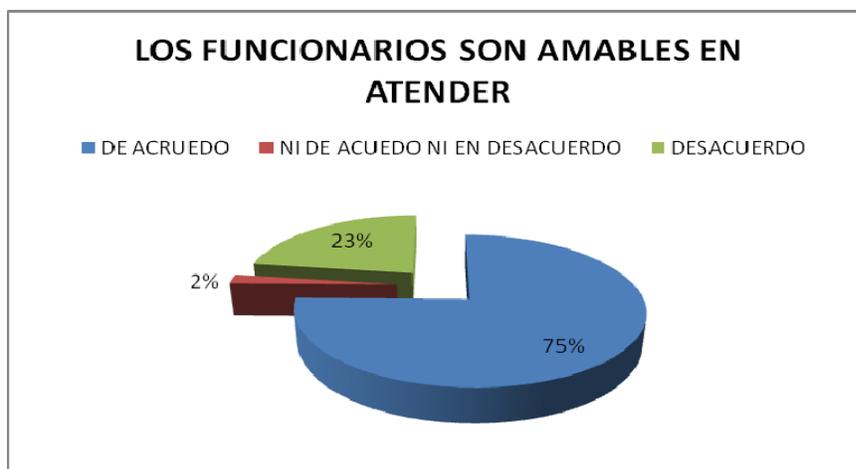


Fuente: Ibarra Construcciones
Elaborado por: Luis Ibarra

En cuanto que, si la organización entrega a tiempo información solicitada por sus clientes tales como: estados de cuentas, certificados de no adeudar, saldos vencidos, etc. El 83% de los encuestados contesto que no se entrega a tiempo la información solicitada.

11.- Los funcionarios de la empresa Ibarra construcciones es amable al atender al público.

Gráfico N° 15



Fuente: Ibarra Construcciones
Elaborado por: Luis Ibarra

El 75% de los encuestados contestaron que los funcionarios de la organización son amables en la atención al público. Es decir cuando son atendidos sea en las oficinas o vía telefónica. Se debería aprovechar con capacitación en técnicas de comunicación para un mejor desarrollo de los funcionarios de la organización.

12.- La empresa Ibarra Construcciones tiene malas relaciones con sus clientes porque no comunica a tiempo sobre estado de su crédito.

Gráfico N° 16



Fuente: Ibarra Construcciones
Elaborado por: Luis Ibarra

El 51% de los encuestados cree estar de acuerdo que existen malas relaciones con los clientes, porque no son comunicados a tiempo sobre el estado de sus créditos.

13.- Los servicios que presta la empresa Ibarra Construcciones en general son muy buenos.

Gráfico N° 17



Fuente: Ibarra Construcciones
Elaborado por: Luis Ibarra

El 47% de los encuestados estar de acuerdo con los servicios que le presta la organización son muy buenos, principalmente lo relacionado a que se les otorgar una vivienda a quien no lo tiene, con financiamiento directo y a una tasa de interés más cómoda que la de los bancos.

En cuanto a la pregunta abierta lo podemos resaltar que estaba en función a las preguntas cerradas, es decir que sus créditos sean aprobados de una forma más rápida y que esto evita seguir pagando más arriendo, al ser aprobados sus créditos de una forma más ágil, permitiría ir abonando su nueva vivienda. También era muy común las repuestas en cuanto a que: cuál es la razón de pedir que se actualicen lo documentos cada dos meses, y que inclusive se les perdía los documentos nuevamente por las demoras en la aprobación de sus créditos.

Por lo expuesto anteriormente es necesario revisar los proceso de crédito y cobranza, para proponer mejoras inmediatas y continuas, para lo cual vamos a realizar un mapeo de los proceso en cuestión y levantar la información necesaria para tomar correctivos dentro de sus procesos.

3.2. MAPEO DE PROCESOS

En el *mapeo de procesos* se debe evaluar los procesos, que es una actividad que debe estar considerada dentro de toda organización con la finalidad de ir mejorando día a día.

Para la realización del *mapeo de procesos* se recogerá información del personal participante y de los usuarios de los procesos existentes en Ibarra Construcciones, la misma que se será procesada y analizada.

El *mapeo de procesos* se convierte en una herramienta fundamental para la propuesta de mejoramiento de los procesos de Ibarra Construcciones.

Ibarra Construcciones tiene cuatro macroprocesos principales como se detalló en el capítulo anterior, los mismos que se dividen en diferentes procesos, desde el momento en que diseña y construye programas de vivienda hasta la entrega y escrituración de los inmuebles, para el caso de estudio nos enfocaremos dentro del macroproceso de Concesión de Crédito y Gestión de Cobranza al proceso de Solicitud de Crédito Hipotecario, para lo cual vamos a detallar a continuación las diferentes actividades que se desarrolla en cada proceso:

Solicitud de Crédito Hipotecario

- Recepción de carpetas
- Verificación en la base de datos del 30% entrada
- Revisión documentos habilitantes
- Análisis de la información económica del cliente
- Elaboración del medio de aprobación
- Elaboración de la carta de recomendación para la aprobación de crédito para ser enviado al comité de crédito
- Reunión del comité de crédito
- Aprobación/negación de crédito
- Elaboración de documentos: tabla de amortización y pagaré
- Escrituración

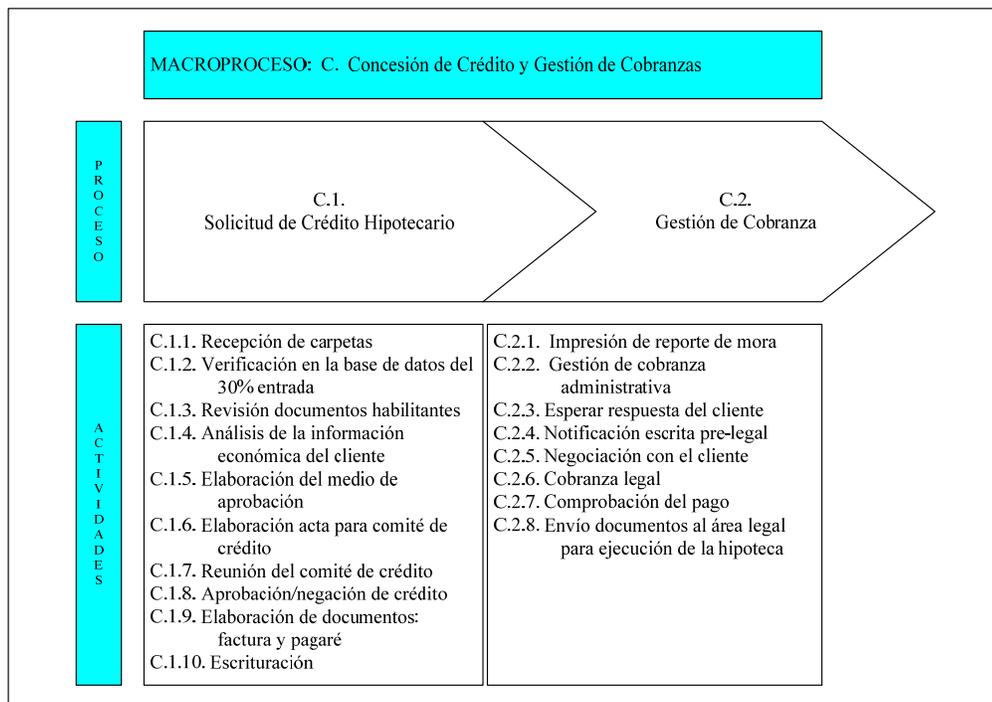
Gestión de Cobranza

- Impresión de reporte de mora
- Gestión de cobranza administrativa
- Esperar respuesta del cliente

- Notificación escrita pre-legal
- Negociación con el cliente
- Cobranza legal
- Comprobación del pago
- Envío documentos al área legal para ejecución de la hipoteca

EMPRESA “IBARRA COSNTRUCCIONES”.

MAPEO DE PROCESOS



Fuente: Ibarra Construcciones
Elaborado por: Luis Ibarra.

3.3. LEVANTAMIENTO DEL PROCESO ACTUAL

Para Ibarra Construcciones, la metodología que se usará en el levantamiento de procesos es dividir detalladamente los componentes esenciales de las actividades desarrolladas en cada proceso.

Para obtener la información de los procesos se hará a través de: Encuestas (ver Anexo 7), entrevistas (ver Anexo 8), con los involucrados en el proceso de crédito y cobranzas de la organización, para luego determinar a los responsables de los procesos y poder formar equipos interdisciplinarios. Además se hará observación directa, lo que permitirá conocer cómo se desarrollan cada una de las actividades de los procesos de Ibarra Construcciones.

La compañía Ibarra Construcciones comprende las siguientes áreas:

1. Área técnica.
2. Área de marketing y ventas.
3. Área, financiera y administrativa.
4. Área legal, y
5. Área de crédito y cobranza

Nuestro estudio está enfocado al área de Crédito y Cobranza y que tiene a las siguientes aéreas involucradas en el proceso.

Cuadro N° 3
CUADRO RESUMEN DE LOS INVOLUCRADOS EN LOS PROCESOS

ÁREA O DEPARTAMENTO	NUMERO DE PERSONAS	OBSERVACIONES
Marketing y Ventas	9	Un jefe de ventas una secretaria y 7 asesores comerciales.
Financiera	4	Un jefe financiero, un contador general y dos asistentes contables.
Crédito y Cobranza	3	Un jefe de crédito y cobranza, un asistente de crédito y uno de cobranza.
Legal	3	Un jefe de área y dos asistentes.
TOTAL	19	

Fuente: Ibarra Construcciones

Elaborado por: Luis Ibarra

Nuestro análisis empieza con la observación, donde identificamos que la mayoría de personas se encuentran en el departamento de ventas: 9 personas, es decir, el 47% del total, donde además se puede destacar que este grupo de personas deben conocer bien el proceso de concesión de crédito para poder vender los inmuebles que ofrece la compañía.

Una vez diseñado el cuestionario (ver Anexo 7), se reunió a todos los miembros en los diferentes departamentos, incluidos los jefes para realizar la encuesta y tener una idea clara de lo que se desea mejorar en el proceso de concesión de crédito y cobranza.

Análisis de los Datos aplicados a los involucrados en los procesos de crédito y cobranza de la organización.

La tabulación de los datos obtenidos por las encuestas realizadas se encuentra detallada en el Anexo 9, y para nuestro análisis tomaremos en cuenta aquellos resultados más relevantes.

Conocimiento del proceso actual.- donde se puede ver que el 42% cree el proceso de crédito actual es bueno y el 32% cree que es regular, esto nos indica que se debe revisar y mejorar, para dar mejor atención a nuestros clientes.

Políticas de crédito.- en cuanto a las políticas de crédito de la compañía, se puede destacar que su personal no es comunicado a tiempo los cambios de políticas, y por lo tanto da como resultado que no se comunique a tiempo a los clientes estos cambios, esto puede generar demoras en la presentación de ciertos documentos necesarios para la aprobación de un crédito.

Demora en la aprobación de crédito.- el 47% de los encuestados cree que existe mucha demora en la aprobación de los créditos y de la misma manera el 63% de los encuestados está de acuerdo que el comité de crédito realice una reunión semanal.

Comunicación.- en cuanto a la comunicación a los clientes cuando es negado o aprobado un crédito se obtuvo que, solo un 5% cree que los clientes son comunicados a tiempo y el 37% contestó que son comunicados casi siempre. Es necesario mejorar la comunicación con los clientes, esto ayudaría a la gestión de crédito.

Recaudación de pagos.- no está muy claro en cuanto al proceso de recaudación de pagos de las cuotas de los clientes, solo el 42% contestó que sabe cómo hacerlo de alguna manera, es importante para la empresa que todos los involucrados en el proceso de crédito deben tener muy claro como realizar el cobro de cuotas a los clientes.

Información.- la información requerida por los clientes internos o externos no reciben a tiempo, solo el 10% creen recibir a tiempo. Esto es por varias razones, entre la más importante esta por no contar con un sistema informático adecuado que ayude a la gestión de crédito.

Sistema informático.- el 53% de los encuestados está totalmente de acuerdo que se debe desarrollar un nuevo sistema que ayude a la gestión de crédito dentro de la compañía.

Luego de las encuestas y entrevistas realizadas se procedió a levantar los procesos de crédito y cobranza actuales.

Para realizar un análisis del proceso actual y poder diseñar gráficamente, es necesario conocer cada actividad y los pasos que se deben realizar para la entrega de una carpeta aprobada, y saber a qué departamentos o secciones de la empresa tiene que ingresar una carpeta antes de su aprobación final.

Para lo cual se tuvo reuniones con cada involucrado dentro del proceso y poder levantar la información para tener una mejor idea de todas las actividades que deben

realizarse para que posteriormente podamos determinar si realmente son necesarias o no y aquellas en las que existen demoras.

De acuerdo a las reuniones obtenidas con los involucrados dentro del *proceso de crédito y cobranza* de Ibarra construcciones, podemos detallar las actividades que se realizan en cada departamento, para lo cual vamos a dividir en dos procesos, uno para *solicitud de crédito* y otro para *cobranza* específicamente.

Para el proceso de solicitud de crédito tenemos tres áreas involucradas como son: el área de crédito, comité de crédito y área legal.

Descripción del proceso actual de solicitud de Crédito Hipotecario.

Área de crédito se realizan las siguientes actividades:

- Recepción de las carpetas para ser analizadas.
- Luego se verifica en el sistema si está completo el 30% de la entrada del valor de la vivienda.
- Si no está completa la entrada, se devuelve la carpeta al departamento de ventas, hasta cuando se haya realizado el depósito de la diferencia.
- Una vez comprobada el 30% de entrada, se analiza los documentos y se verifican los respaldos necesarios para la aprobación del crédito.
- Esta información se registra en un documento denominado medio de aprobación (ver Anexo 3).
- A continuación se realiza una carta de recomendación a la que se adjunta el o los medios de aprobación con su respectiva carpeta de documentos del cliente, para ser aprobados por el comité de crédito (ver Anexo 4).

Comité de crédito realiza las siguientes actividades:

- Recibe la carta de recomendación con el o los medios de aprobación y las carpetas de documentos de cada cliente, presentados por el área de crédito.
- Se analiza la información presentada en los medios de aprobación.
- Si todo está de acuerdo a las condiciones y políticas de crédito de la empresa, se aprueban los créditos.
- Las carpetas son enviadas al área de crédito para la elaboración del correspondiente pagaré y tabla de amortización.

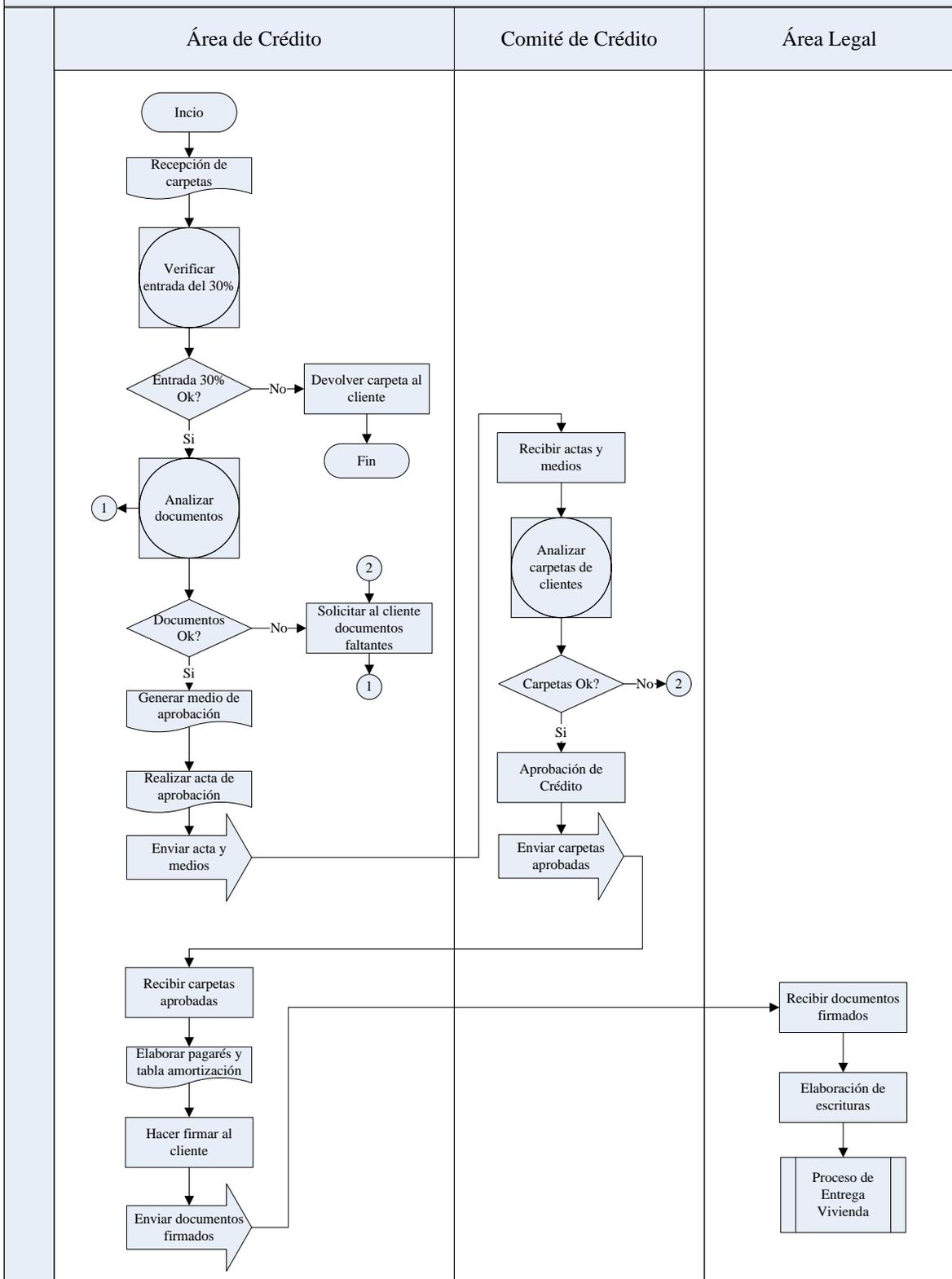
Área de crédito

- Recibe las carpetas aprobadas.
- Se procede a elaborar el pagaré y la tabla de amortización.
- Se recoge la firma del cliente y se entrega una copia de la tabla de amortización, indicando la fecha que empieza a pagar las cuotas de su vivienda.
- Una vez firmado el pagaré se envía al departamento legal para la elaboración de las escrituras.

Área legal

- Recibe la carpeta del cliente y su correspondiente pagaré firmado.
- Procede a realizar la escritura para el cliente.
- Luego de realizar las escrituras continúa con el proceso de entrega de la vivienda, realizado por el área de ventas.

A continuación se detalla gráficamente el proceso actual de solicitud de crédito hipotecario de Ibarra Construcciones, de acuerdo a la observación y entrevista obtenidas con los involucrados en el presente proceso.



Descripción del proceso actual de Gestión de Cobranza.

Dentro del proceso de gestión de crédito tenemos a los siguientes involucrados: Asistente de Cobranza, Supervisor de crédito y Área Legal y las actividades que realiza cada uno se detallan a continuación.

Asistente de cartera realiza las siguientes actividades:

- Todos los días imprime el reporte de operaciones de crédito vencidas.
- Realiza llamadas telefónicas a los clientes que se encuentran en mora para solicitar el pago del valor adeudado.
- Si el cliente realiza el abono se termina con el proceso de cobranza.
- En el caso que no existe una respuesta positiva del cliente, se procede a notificarle mediante una carta donde consta del valor vencido y los días de atraso (ver Anexo 10).
- Se imprimen todas las cartas de notificación y se envía al supervisor de crédito para ser firmadas.

Supervisor de crédito realiza las siguientes actividades:

- Recibe las notificaciones.
- Firma las notificaciones para ser enviadas a aquellos clientes que se encuentran atarazados con los pagos.
- Si hay respuesta positiva se realiza un acuerdo de pago con el cliente, se registra y concluye el proceso, pero si el cliente no paga se notifica al departamento legal.

Área Legal

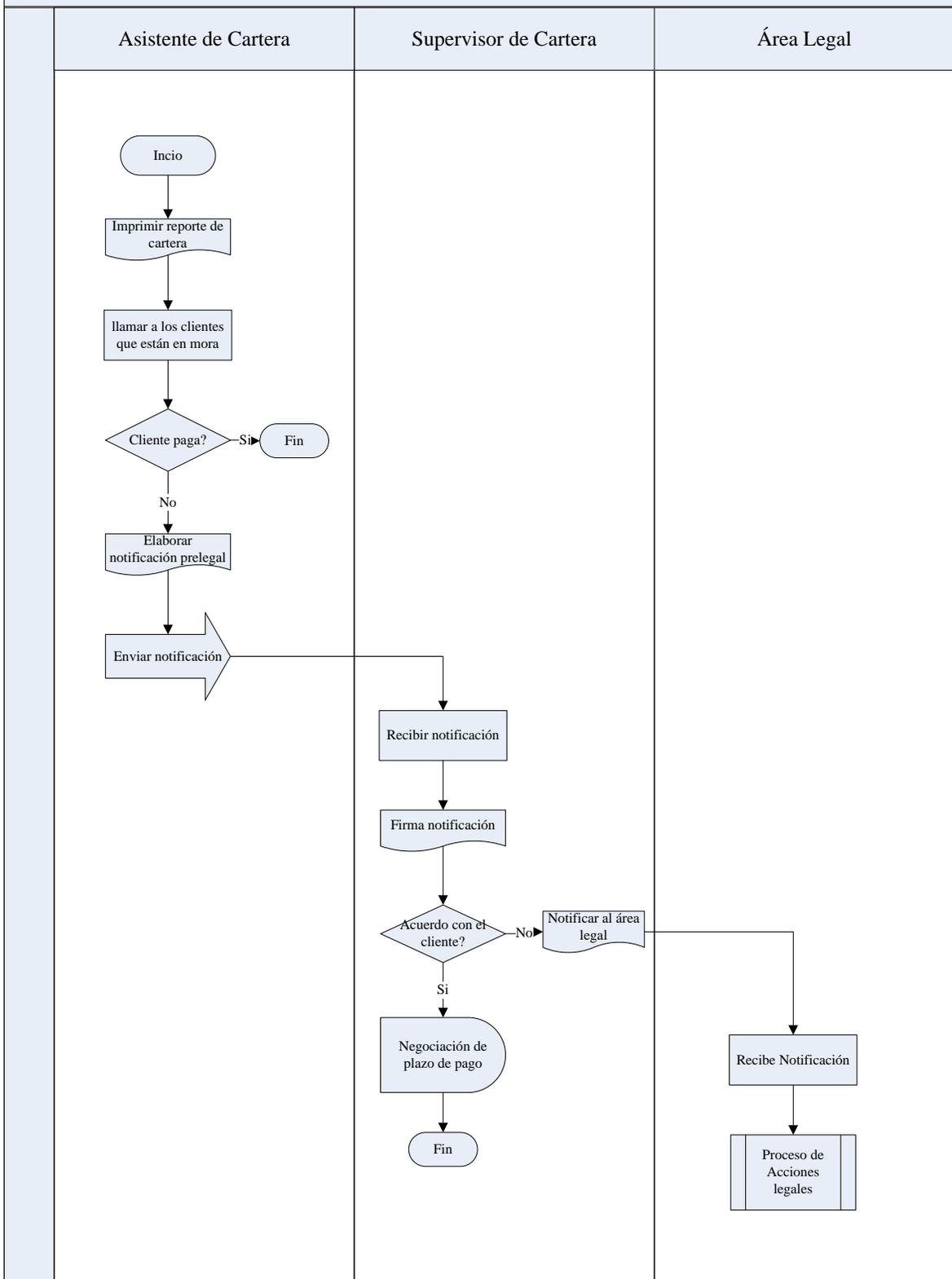
- Recibe la información de operación de crédito vencida y las gestiones realizadas con el cliente.
- Se realiza una carta de notificación legal.
- Si el cliente paga, fin del proceso, caso contrario este departamento procede con las acciones legales.

A continuación se detalla gráficamente el proceso actual de Gestión de Cobranza de Ibarra Construcciones, de acuerdo a la observación y entrevista obtenidas con los involucrados en el presente proceso.

C. MACROPROCESO: Concesión de Crédito y Gestión de Cobranza
 C.2. PROCESO: Gestión de Cobranza

Elaborado por: L.I.I.P.
 Fecha: Enero 2010

PROCESO ACTUAL



3.4. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO (AVA)

En base a lo expuesto en el capítulo anterior sobre análisis de valor agregado que generan las actividades desarrolladas dentro del proceso de crédito obtenemos lo siguiente:

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO ACTUAL										
C. MACROPROCESO:		Concesión de Crédito y Gestión de Cobranza								
C.1. PROCESO:		Solicitud de Crédito Hipotecario								
Nº.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (minutos)	
1			x					Recepción de carpetas	15	
2				x				Verificar entrada de 30%	5	
3		x						Analizar documentos	40	
4				x				Solicitar al cliente documentos faltantes	20	
5			x					Generar medio de aprobación	25	
6			x					Realizar acta de aprobación	30	
7				x				Enviar acta y medios de aprobación a Comité	60	
8						x		Análisis de carpetas de clientes	30	
9				x				Aprobación/negación de crédito	15	
10					x			Enviar carpetas aprobadas a Crédito	10	
11			x					Elaboración de pagarés y tablas amortización	20	
12		x						Hacer firmar al cliente	20	
13					x			Evio documentos firmados al Área Legal	25	
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										
23										
24										
25										
26										
Tiempos Totales									315	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								MÉTODO ACTUAL		
								Nº.	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGRAGADO CLIENTE							0	0	0,00%
VAE	VALOR AGRAGADO EMPRESA							2	60	19,05%
P	PREPARACION							4	90	28,57%
E	ESPERA							4	100	31,75%
M	MOVIMIENTO							2	35	11,11%
I	INSPECCION							1	30	9,52%
A	ARCHIVO							0	0	0,00%
TT	TIEMPO TOTAL							13	315	100,00%
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO								60	
IVA	INDICE DE VALOR AGRAGADO								19,05%	

Fuente: Ibarra Construcciones
Elaborado por: Luis Ibarra

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO ACTUAL

C. MACROPROCESO: Concesión de Crédito y Gestión de Cobranza

C.2. PROCESO: Gestión de Cobranza

N°.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (minutos)
1			x					Imprimir reporte de cartera	45
2		x						Llamar a los clientes que están en mora	30
3			x					Elaborar notificación prelegal	10
4				x				Enviar notificación al supervisor	30
5				x				Firmar notificación	20
6	x							Negociar con el cliente	40
7				x				Notificar al área legal no pago	60
8					x			Proceder acciones legales	60
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									
26									
Tiempos Totales									295

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		MÉTODO ACTUAL		
		N°.	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGRAGADO CLIENTE	1	40	13,56%
VAE	VALOR AGRAGADO EMPRESA	1	30	10,17%
P	PREPARACIÓN	2	55	18,64%
E	ESPERA	3	110	37,29%
M	MOVIMIENTO	1	60	20,34%
I	INSPECCION	0	0	0,00%
A	ARCHIVO	0	0	0,00%
TT	TIEMPO TOTAL	8	295	100,00%
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO		70	
IVA	INDICE DE VALOR AGRAGADO		23,73%	

Fuente: Ibarra Construcciones
Elaborado por: Luis Ibarra

CAPÍTULO IV

DISEÑO DEL PROCESO PROPUESTO PARA CRÉDITO HIPOTECARIO DE “IBARRA CONSTRUCCIONES”

4.1. PROPUESTA DEL PROCESO MEJORADO

Una vez que se ha realizado el *análisis de valor agregado* de los procesos seleccionados, se ha llegado a determinar a través del *índice de valor agregado* aquellos procesos que no están generando valor o que los ciclos del proceso son muy largos impidiendo que se desarrollen con total eficiencia.

El cálculo de este índice se lo obtiene mediante la división entre el la suma de los tiempos que agregan valor, tanto a la empresa como al cliente, dividido para el tiempo total del ciclo del proceso, donde podemos saber qué porcentaje del tiempo están agregando valor y que porcentaje no.

En el caso de Ibarra Construcciones los dos procesos están presentan los siguientes índices, como podemos ver a continuación:

- Solicitud de Crédito Hipotecario 19,05%
- Gestión de Cobranza 23,73%

Para el diseño de la *propuesta de procesos mejorados* de Ibarra Construcciones se tomará en cuenta cuatro indicadores de rendimiento que se convierten en criterios de valor que se van a reconocer o percibir en la organización, que son: calidad, servicio, costo y tiempo del ciclo, de tal forma que todos los que conformen Ibarra Construcciones entiendan los objetivos, cómo alcanzarlos y cómo se medirá el desempeño de cada uno para que puedan trabajar en equipo, en donde todos generen valor y puedan cumplir con los plazos establecidos para el otorgamiento de crédito. La propuesta de los procesos mejorados de

Ibarra Construcciones, se realiza en base a la observación directa y a las entrevistas, obtenidas con los involucrados de cada departamento, para lo cual se detalla a continuación las actividades que deben realizarse en cada proceso.

Para el proceso de Solicitud de Crédito Hipotecarios se han considerado las siguientes actividades para un mejor funcionamiento de éste.

Descripción del proceso propuesto de solicitud de Crédito Hipotecario.

Área de crédito se realizan las siguientes actividades:

- Se recibe y revisan los documentos necesarios para la aprobación del crédito.
- Si la carpeta está bien, se procede a comprobar los datos presentados, caso contrario se solicita inmediatamente por medio de una llamada telefónica los documentos faltantes o caducados.
- Se analizan los datos del cliente (análisis socio-económico).
- Esta información se registra en un documento denominado medio de aprobación (ver Anexo 3).
- Se envía medios de aprobación al supervisor de crédito.
- Recibe los medios de aprobación evalúa y realiza la carta de recomendación (ver Anexo 4), para ser enviados al comité de crédito.

Comité de crédito realiza las siguientes actividades:

- Recibe la carta de recomendación con el o los medios de aprobación con las carpetas de documentos de cada cliente, presentados por el área de crédito.
- Se analiza la información presentada en los medios de aprobación.

- Si todo está de acuerdo a las condiciones y políticas de crédito de la empresa se aprueban los créditos.
- Las carpetas son enviadas al área de crédito para la elaboración del correspondiente pagaré y tabla de amortización.

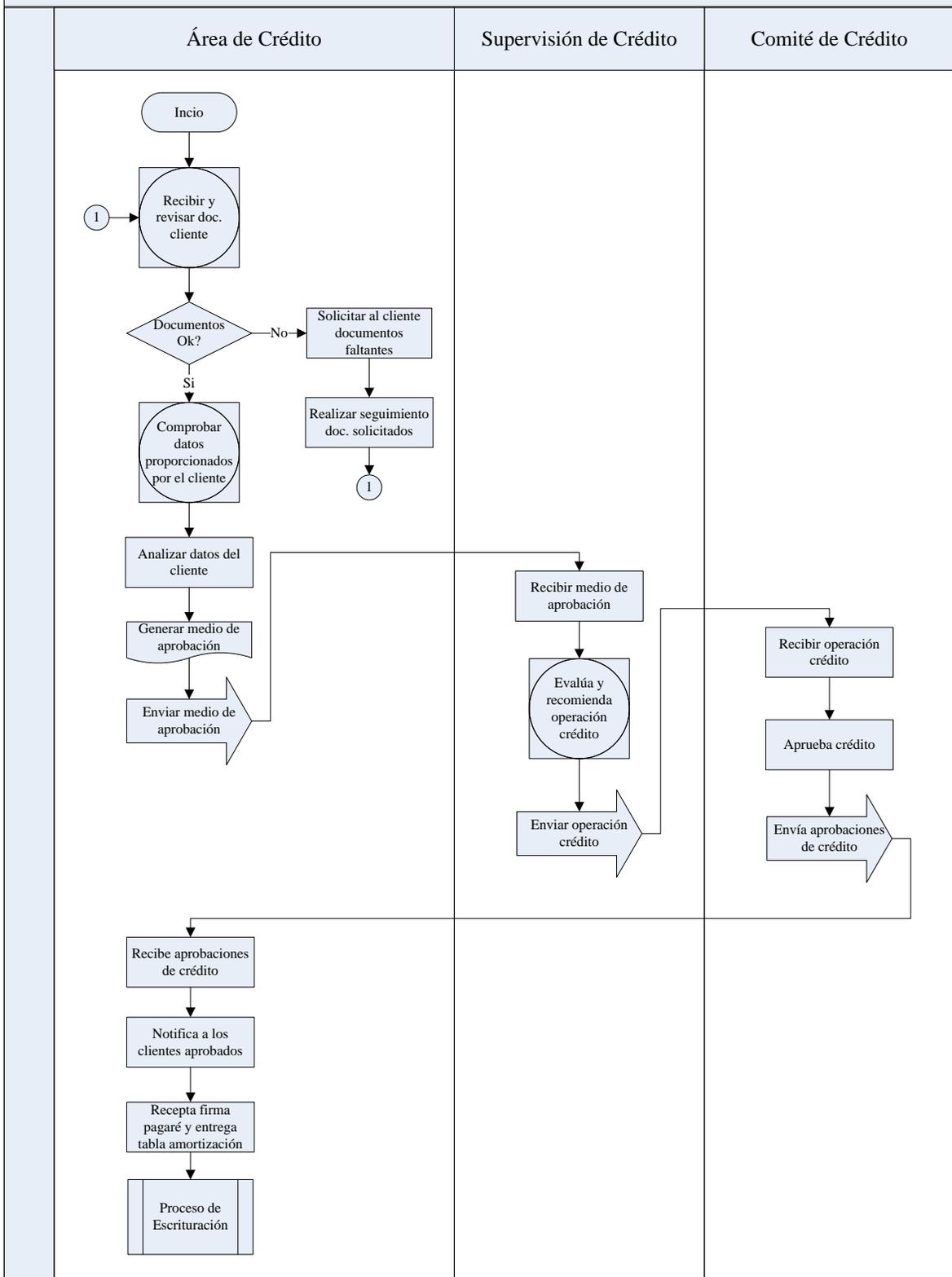
Área de crédito

- Recibe las carpetas aprobadas.
- Se procede a notificar vía telefónica a los clientes que fueron a probados sus créditos, para que se acerque a las oficinas a firmar el pagaré y entrega de la tabla de amortización.
- Se recoge la firma del cliente y se entrega una copia de la tabla de amortización, indicando la fecha que empieza a pagar las cuotas de su vivienda.
- Una vez firmado el pagaré se envía al departamento legal para continuar con el proceso de elaboración de las escrituras.

A continuación se detalla gráficamente el proceso propuesto de solicitud de crédito hipotecario de Ibarra Construcciones, de acuerdo a la observación y entrevistas obtenidas con los involucrados en el presente proceso.

C. MACROPROCESO: Concesión de Crédito y Gestión de Cobranza
 C.1. PROCESO: Solicitud de Crédito Hipotecario
PROCESO MEJORADO

Elaborado por: L.I.I.P.
 Fecha: Enero 2010



Descripción del proceso Propuesto de Gestión de Cobranza.

Dentro del proceso de gestión de crédito tenemos a los siguientes involucrados: Asistente de Cobranza, Supervisor de crédito y Área Legal y las actividades que realiza cada uno se detallan a continuación.

Asistente de cartera realiza las siguientes actividades:

- Todos los días imprime el reporte de operaciones de crédito vencidas.
- Realiza llamadas telefónicas a los clientes que se encuentran en mora para solicitar el pago del valor adeudado.
- Si el cliente realiza el abono se termina con el proceso de cobranza.
- En el caso que no existe una respuesta positiva del cliente, se realiza dos o tres llamadas telefónicas más.
- Si no hay respuesta positiva del cliente se procede a notificarle mediante una carta donde consta del valor vencido y los días de atraso (ver Anexo 10).
- Se imprimen todas las cartas de notificación y se envía al Supervisor de crédito para ser firmadas.

Supervisor de crédito realiza las siguientes actividades:

- Recibe las notificaciones.
- Firma las notificaciones para ser enviadas a aquellos clientes que se encuentran atarazados con los pagos.
- Se realiza seguimiento por medio de llamadas telefónicas para comprobar su pago.

- Si hay respuesta positiva se realiza un acuerdo con el cliente se registra el pago y fin del proceso, pero si el cliente no paga se notifica al departamento legal.

Área Legal

- Recibe la información de operación de crédito vencida y las gestiones realizadas con el cliente.
- Se realiza una carta de notificación legal.
- Se entrega al cliente la carta legal y se espera respuesta del cliente durante 15 días.
- Si hay respuesta positiva del cliente se realiza acuerdos y negociaciones.
- Luego se envía los acuerdos y negociaciones al supervisor de crédito para verificar el pago y fin del proceso.
- Si no hay acuerdos se inicia el proceso de acciones legales.

Supervisor de crédito

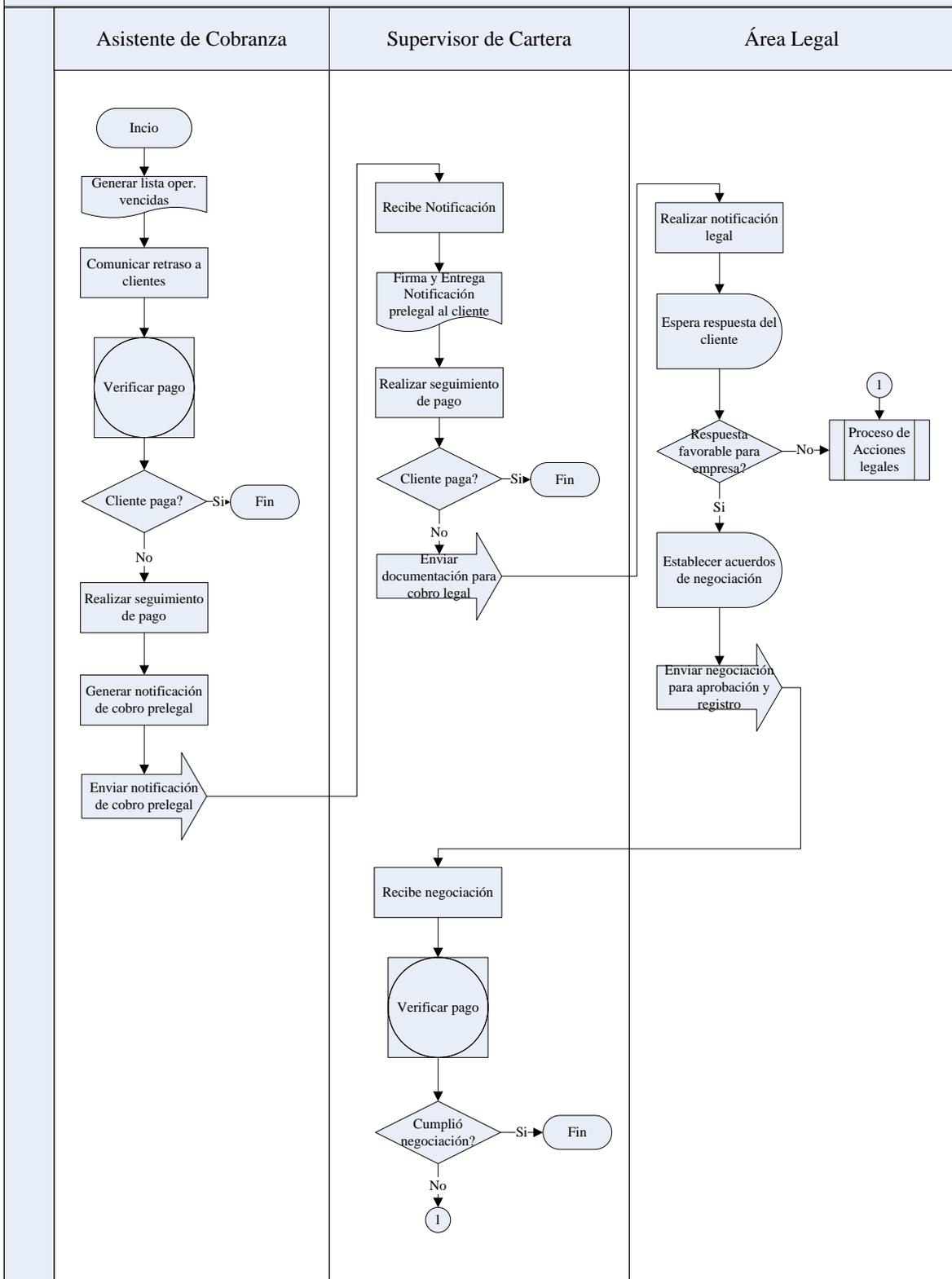
- Recibe los acuerdos y negociaciones para verificar el pago.
- Verifica el cumplimiento de acuerdo a las negociaciones realizadas.
- Si cumple, fin del proceso, caso contrario se envía al área legal para inicio del proceso de acciones legales.

A continuación se detalla gráficamente el proceso propuesto de Gestión de Cobranza de Ibarra Construcciones, de acuerdo a la observación y entrevista obtenida con los involucrados en el presente proceso.

C. MACROPROCESO: Concesión de Crédito y Gestión de Cobranza
 C.2. PROCESO: Gestión de Cobranza

Elaborado por: L.I.I.P.
 Fecha: Enero 2010

PROCESO MEJORADO



4.2. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO (AVA) DE LOS PROCESOS MEJORADOS

Una vez que se ha realizado el análisis de valor agregado (AVA) de los procesos actuales y el índice subió considerablemente, significa que para ser efectivo, se necesita que el proceso actual sea revisado y mejorado tanto en una nueva combinación de actividades, como en una disminución del tiempo del ciclo del proceso.

En el momento que ya se tiene el diseño del proceso mejorado, el siguiente paso será realizar un nuevo análisis de valor agregado con la finalidad de medir la efectividad del cumplimiento del objetivo del proceso, en caso de no superar este porcentaje se seguirá haciendo las mejoras necesarias hasta que en el proceso quede bien definido.

Luego de hacer el modelamiento de la propuesta de los procesos mejorados serán sometidos a un nuevo análisis para ver cómo evolucionan los procesos.

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO MEJORADO

C. MACROPROCESO: Concesión de Crédito y Gestión de Cobranza
C.1. PROCESO: Solicitud de Crédito Hipotecario

N°.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (minutos)
1		x						Recibir y revisar documentos del cliente	15
2	x							Solicitar al cliente documentos faltantes	5
3	x							Realizar seguimiento documentos solicitados	10
4		x						Comprobar datos proporcionados por cliente	15
5				x				Analizar los datos	15
6	x							Evaluar y recomendar la operación de crédito	20
7	x							Aprobación del Crédito	20
8	x							Notificar al cliente para la firma de pagaré	10
9		x						Receptar firma de pagaré	10
10			x					Entrega de tabla de amortización	5
11					x			Enviar documentos firmados al Area Legal	10
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									
26									
Tiempos Totales									135

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		MÉTODO ACTUAL		
		N°.	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGRAGADO CLIENTE	5	65	48,15%
VAE	VALOR AGRAGADO EMPRESA	3	40	29,63%
P	PREPARACIÓN	1	5	3,70%
E	ESPERA	1	15	11,11%
M	MOVIMIENTO	1	10	7,41%
I	INSPECCION	0	0	0,00%
A	ARCHIVO	0	0	0,00%
TT	TIEMPO TOTAL	11	135	100,00%
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO		105	
IVA	INDICE DE VALOR AGRAGADO		77,78%	

Fuente: Ibarra Construcciones
 Elaborado por: Luis Ibarra

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO MEJORADO

C. MACROPROCESO: Concesión de Crédito y Gestión de Cobranza

C.2. PROCESO: Gestión de Cobranza

N°.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (minutos)
1						x		Generar lista de operaciones vencidas	5
2	x							Comunicar al cliente retraso de pago	15
3		x						Verificar el pago	5
4		x						Realizar seguimiento de cobro	30
5			x					Realizar y firmar notificación prelegal	10
6					x			Entrega de la notificación	5
7		x						Hacer seguimiento del cliente	20
8				x				Realizar notificación legal	10
9		x						Establecer acuerdos de negociación	30
10	x							Aprobación de la negociación	30
11		x						Verificación del pago	5
12				x				Cobranza Judicial	5
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									
26									
Tiempos Totales									170

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		MÉTODO ACTUAL		
		N°.	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGRAGADO CLIENTE	2	45	26,47%
VAE	VALOR AGRAGADO EMPRESA	5	90	52,94%
P	PREPARACION	1	10	5,88%
E	ESPERA	2	15	8,82%
M	MOVIMIENTO	1	5	2,94%
I	INSPECCION	1	5	2,94%
A	ARCHIVO	0	0	0,00%
TT	TIEMPO TOTAL	12	170	100,00%
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO		135	
IVA	INDICE DE VALOR AGRAGADO		79,41%	

Fuente: Ibarra Construcciones

Elaborado por: Luis Ibarra

De acuerdo a los cambios propuestos de los procesos de concesión de crédito y de la gestión de cobranza, se detalla a continuación dos cuadros resumen con las actividades de cada uno de los procesos en cuestión.

Cuadro N° 4

PROCESO DE CONSECIÓN DE CRÉDITO		
	Actividades del proceso actual	Actividades del proceso propuesto
1	Recepción de carpetas	1 Recibir y revisar carpetas de clientes
2	Verificar entrada del 30%	2 Solicitar al cliente documentos faltantes
3	Analizar documentos	3 Realizar seguimiento de documentos solicitados
4	Solicitar al cliente documentos faltantes	4 Comprobar datos solicitados por el cliente
5	Generar Medio de Aprobación	5 Analizar datos
6	Realizar Acta de Aprobación	6 Evaluar y recomendar la operación de crédito
7	Enviar Acta y medios de aprobación a comité de crédito	7 Aprobación del crédito
8	Análisis de carpetas de clientes	8 Notificar la cliente para la firma del pagaré
9	Aprobación/negación de créditos	9 Receptar firma de pagaré
10	Enviar carpetas aprobadas a crédito	10 Entrega de tabla de amortización
11	Elaboración de pagaré y tabla de amortización	11 Enviar documnetos firmados al Área Legal
12	Hacer firmar cliente	
13	Envío documentos firmados al área Legal	

Fuente: Ibarra Construcciones

Elaborado por: Luis Ibarra

Dentro del proceso de concesión de crédito, podemos observar que se reducen de 13 actividades a 11, esto se debe a que ciertas actividades que no generan valor agrado a la empresa como al cliente por cuanto estas actividades son eliminadas, como por ejemplo: en la primera actividad donde se reciben los expedientes de los clientes en la propuesta se revisan los documentos y se verifica que el valor de la entrada esté depositada, de esta forma evitar retrasos y reproceso.

Otra de las actividades que es importante resaltar en la propuesta es que una vez que son aprobados los créditos se procede a notificar a cada uno de los clientes para su facturación, recoger firma en el pagaré y entrega de la tabla de amortización, de esta forma se eliminan más demoras en la espera de los clientes. Con el nuevo sistema crediticio todo se realiza automáticamente.

El proceso actual, el ciclo de proceso tiene una duración de 315 minutos y las actividades que generan valor agregado a la empresa y al cliente representa el 19, 05% del total, de acuerdo al análisis de valor agregado realizado en el capítulo anterior.

En el proceso propuesto el tiempo de ciclo del proceso baja a 135 minutos y las actividades que genera valor agregado a la empresa como al cliente representan el 77,78% del total, de acuerdo al análisis de valor agregado realizado en el capítulo actual.

Cuadro N° 5

PROCESO DE GESTIÓN DE COBRANZA		
	Actividades del proceso actual	Actividades del proceso propuesto
1	Imprimir reporte de cartera	1 Generar lista de operaciones vencidas
2	Llamar a clientes que estan en mora	2 Comunicar al cliente retraso de pago
3	Elaboración de notificación prelegal	3 Verificar el pago
4	Enviar notificación al supervisor	4 Realizar seguimeinto de cobro
5	Firmar notificación	5 Realizar y firmar notificación prelegal
6	Negociar con cliente	6 Entrega de la notificación
7	Notificar al área legal por no Pago	7 Hacer seguimiento del cliente
8	Proceder acciones legales.	8 Realizar notificación legal
		9 Establecer acuerdos de negociación
		10 Aprobación de la negociación
		11 Verificar el pago
		12 Cobranza judicial

Fuente: Ibarra Construcciones
Elaborado por: Luis Ibarra

En cuanto a las actividades que se desarrollan en el proceso de la gestión de cobranza pasan de 8 a 12, en este caso se aumentan cuatro actividades que ayudan a mejorar la gestión de crédito y a la vez se eliminan tiempos muertos existentes en las actividades del proceso anterior, por cuanto al contar con un sistema automatizado no se demora mucho tiempo en la elaboración de reporte de mora así como en la generación de las notificaciones, este tiempo se lo utiliza para llamar a clientes con retraso y su respectivo seguimiento del pago de los valores vencidos. Por lo tanto existe más tiempo para realizar actividades que generar valor agregado para el cliente como para la empresa.

El proceso actual, el ciclo de proceso tiene una duración de 295 minutos y las actividades que generan valor agregado a la empresa y al cliente representa el 23, 73% del total, de acuerdo al análisis de valor agregado realizado en el capítulo anterior.

En el proceso propuesto el tiempo de ciclo de proceso baja a 170 minutos y las actividades que genera valor agregado a la empresa como al cliente representan el 79,41% del total, de acuerdo al análisis de valor agregado realizado en el capítulo actual.

A continuación tenemos un cuadro comparativo de los indicadores de desempeño entre el estado inicial y el estado posterior de la implementación de las mejoras del proceso. Los indicadores de gestión están detallados en el capítulo primero, donde se explica la forma de obtener los mismos.

Cuadro N° 6
CUADRO COMPARATIVO DE INDICADORES DE GESTIÓN

INDICADOR DE GESTIÓN	ACTUAL	PROPUESTA
Porcentaje de llamadas que presentan quejas	32%	21%
Tiempo promedio de aprobación de créditos	45 días	25 días
Porcentaje de notificaciones erróneas de crédito	8%	8%
Monto de depósitos en tránsito	180.400 USD	120.800 USD
Numero de depósitos en tránsito	371	247
Tiempo promedio necesario para generar un estado de cuenta a clientes	2 días	5 minutos
Número de parámetros posibles para discriminar y generar un estado de cuenta	2	5

Fuente: Ibarra Construcciones
Elaborado por: Luis Ibarra

Como se pueden observar en el cuadro que nos antecede el 85,71% de los indicadores de desempeño mejoraron con la implementación de mejoras al proceso, lo cual confirma la hipótesis planteada.

4.3. FORMULARIOS

Los formularios de la organización son documentos importantes para obtener la información necesaria para la aprobación de un crédito hipotecario, donde se registran todos los datos de un cliente que luego serán archivados, por el departamento de crédito en un archivo general, por proyecto de vivienda y en orden alfabético.

En el medio de aprobación se detalla toda la información personal de un cliente, así como la información económica, el valor de vivienda, el valor del crédito, el plazo, etc.

En la carta de recomendación, constan todos los clientes que serán puestos a consideración de comité de crédito con su correspondiente medio de aprobación, donde consta el número de la casa o departamento que el cliente está adquiriendo.

Los formularios considerados para el proceso de gestión de crédito son los siguientes:

- Carta de Recomendación de Aprobación de Crédito (ver Anexo 4).
- Medio de aprobación (ver Anexo 3).
- Evaluación económica de clientes que cuentan con negocio propio (ver Anexo 11).

4.4. SOLUCIONES:

En base a los resultados obtenidos en las encuestas y tanto a los clientes como a los funcionarios de la organización plantemos las siguientes políticas.

4.4.1. Políticas de concesión de crédito y cobranza

Las políticas de la empresa son normas, guías de acción o lineamientos de conducta que permiten a los miembros de la organización conocer lo que se espera de ellos y que además contribuyen en la toma de decisiones.

Las políticas son la orientación de los recursos y las decisiones a favor del cumplimiento de los objetivos. Éstas deben ser lo suficientemente claras y explícitas, de tal manera que se asegure la participación positiva del personal en los problemas y logro de objetivos³⁵.

Las políticas es el medio que se usa para alcanzar los objetivos, son lineamientos, reglas, guía de toma de decisiones que permite abordar situaciones que se presentan a menudo.

En el área de crédito y cobranza las políticas ayudan al normal funcionamiento de las actividades a realizar, y poder estandarizar ciertos procesos necesarios en la concesión de un crédito y en el proceso de cobranza.

4.4.1.1. De concesión de crédito

- El tipo de cliente sujeto a crédito en Ibarra Construcciones, será aquel correspondiente al mercado objetivo definido por la Gerencia General, cuya definición será basada y ajustada de acuerdo a las condiciones del entorno económico, el nivel de oferta del mercado, la demanda existente y la estructura de las fuentes de recursos disponibles de la Compañía.
- Toda solicitud de crédito antes de ser aprobada será analizada y evaluada por el área de Cartera, aplicando los criterios establecidos.
- El área de Cartera no recibirá operaciones que no estén en el formato de la solicitud de crédito con todos los campos debidamente llenos y con la información de respaldo completa.

³⁵ (R. Pinto, *Planeación Estratégica*, 75).

- La concesión de crédito, involucra una responsabilidad compartida entre las áreas participantes en la misma: Ventas, Cartera y Comité de Crédito.
- El Comité de Crédito estará integrado por: Gerente General, Subgerente General, Subgerente Administrativo-Financiero, Subgerente Legal y sin voto el Subgerente de Comercialización y Marketing.
- El Comité de Crédito se reunirá quincenalmente los días miércoles a las 11am, para analizar y decidir sobre el otorgamiento de crédito a los clientes y posibilitar un estándar razonable de servicio.
- Las operaciones que fueren negadas, contarán con los motivos por los cuales se toma esta decisión, si hubieran nuevos argumentos o un replanteo de la operación, ésta será tratada como un nuevo proceso y se incluirá la observación del proceso negado anteriormente.
- Toda operación de crédito será concedida con una tasa de interés reajutable semestralmente, que implicará la generación y entrega de una nueva tabla de amortización periódica.
- El valor de la cuota mensual, no debe exceder el 35% de los ingresos del cliente y debe tener un ahorro mínimo del 10% de su valor de ingreso.
- Para que un cliente pueda acceder a un crédito hipotecario deben tener entre 23 y 60 años de edad al momento de aprobación del crédito.
- El crédito será negado si se detectan créditos vencidos en instituciones financieras, según central de riesgos.

4.4.1.2. De cobranza

- Un valor pendiente de cobro pasará a cobranza administrativa luego de haber permanecido impago hasta el día once del mes.
- Todos los valores recuperados administrativamente deberán ser pagados por el cliente con su respectivo código en el Banco a través del cual opera Ibarra Construcciones
- Todo saldo impago de cliente inferior a dos dólares, existente al final del plazo del crédito, será castigado para evitar incurrir en gastos mayores al monto adeudado.
- Todos los días martes se realizarán desplazamientos fuera de la ciudad de Quito para ejecutar acciones de cobro administrativo.
- Se deberá analizar el comportamiento y hábitos de pago de los clientes para establecer estrategias tendientes a reducir el nivel de cartera vencida.
- Un monto impago pasará a Recuperación Judicial, una vez realizadas las gestiones de cobranza administrativa sin resultado y transcurridos tres meses de la fecha de vencimiento del pago.
- La tasa de interés de mora a aplicar será la tasa máxima legal vigente y regirá luego de treinta días de la fecha de incumplimiento de pago.
- Toda demanda legal será realizada por el monto total de la unidad habitacional y no por las cuotas en mora para disponer de mayor poder de negociación.

4.5. De la gestión de crédito y cobranza:

Luego de las entrevistas realizadas a los involucrados, se tomo la decisión por parte de la Gerencia de desarrollar un sistema informático denominado SAC (sistema de administración de crédito), esto lo realizará el departamento de sistemas y el departamento

de crédito. El mismo que contendrá toda la información de un cliente desde la reservación de una vivienda, luego pasará a la aprobación, firma del pagaré y facturación.

Luego el cliente pasa a un estado de cuentas por cobrar, de esta manera al cliente se le puede entregar una tabla de amortización automatizada, y el cliente podrá solicitar en cualquier momento una tabla de amortización actualizada, su estado de cuenta con un resumen de los pagos realizados, en el caso de estar vencido la operación de crédito, se podrá informar el saldo exacto a pagar a la fecha en el que solicitó un corte de su cuenta.

Todo esto para clientes nuevos, y para aquellos clientes antiguos de los que se llevaba en un registro en Excel, se realizará una base de datos para luego ser cargados a este nuevo sistema de administración de crédito con los saldos por pagar, a una fecha determinada por el departamento de contabilidad, para no duplicar los registros.

Cuando los pagos de los clientes se realizaban mediante depósito en la cuenta a nombre de Ibarra Construcciones y que luego se acercaban a la empresa para ser registrados generaban dos problemas: aumento de las operaciones de crédito vencidas y a la vez incremento de los depósitos en tránsito en la cuenta de recaudaciones de la empresa.

Si el cliente no se acercaba a la empresa a registrar su pago constaba como no haber realizado el pago, lo cual lleva a otros problemas, que el departamento de cobranzas deba realizar llamadas a los clientes, y recién en ese momento sabía si el cliente pago o no.

Para dar solución a esto se realizó una campaña a los clientes en cada proyecto de vivienda, para realizar débitos automáticos de sus cuentas de ahorro o corriente, previa autorización firmada por el cliente para el efecto (ver Anexo 12).

La compañía Ibarra Construcciones firmó un convenio con un banco local para realizar los débitos automáticos de las cuentas de los clientes y luego ser acreditados en la cuenta de recaudación de Ibarra Construcciones. Para que esto sea factible se le otorgó un

código personal a cada cliente que constaba de dos componentes principales: un código por cada proyecto de vivienda, más la manzana y casa del propietario, de esta manera se podía identificar a quien correspondía cada depósito o débito automático realizado por los clientes como se detalla a continuación en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 7
DETERMINACIÓN DE CÓDIGOS PARA RECAUDACIONES DE PAGOS DE LOS
CLIENTES DE IBARRA CONSTRUCCIONES.

CLIENTE	PROYECTO	CÓDIGO DE PROYECTO	# Mz.	# CASA	CÓDIGO DE CLIENTE
LUIS IBARRA	LOS GERANIOS	100	02	023	10002023
DIANA GUEVARA	LA CAMPIÑA	200	03	011	20003011
PATRICIA PEREZ	LOS JARDINES DEL SUR	300	01	112	30001112
MATEO BASTIDAS	CIUDAD COLORADA	400	15	001	40015001
NORMA MIRANDA	MIRAFLORES	500	12	008	50012008
ISRAEL VELAZCO	EL PORTAL	600	09	078	60009078

Fuente: Ibarra Construcciones
 Elaborado por: Luis Ibarra

De esta manera se soluciona el problema de identificar los depósitos y facilitar las conciliaciones bancarias al departamento de contabilidad, además que los pagos de los clientes será registrado a tiempo, sin tener que acercarse a las oficinas de Ibarra Construcciones.

Para que esto funcione, Ibarra Construcciones debe enviar cada fin de mes vía mail al banco, dos bases de datos de todos los clientes, una para realizar débitos automáticos y otra para recaudar por ventanillas del banco a nivel nacional.

De esta manera se reduce los niveles de morosidad y los depósitos en tránsito.

CONCLUSIONES

- La codificación de los clientes, ayudó a reducir el monto de depósitos en tránsito en un 33% en seis meses y el número de depósitos sin identificar en 35%; el porcentaje de llamadas que por quejas en 11%;
- Con la implementación de la política de mantener reuniones cada dos semanas para el comité de crédito, el tiempo promedio de aprobación de los créditos paso de 45 a 25 días.
- Con la implementación del nuevo sistema crediticio denominado SAC, el tiempo para generar un estado de cuenta para un cliente pasó de 2 días a 5 minutos, por cuanto el nuevo sistema tiene más parámetros para discriminar y generar un estado de cuenta es decir existe más opciones de búsqueda para identificar a un cliente pasado de 2 a 5.
- El uso de la técnica de muestreo ayudó a mantener proporcionalidad y representatividad de cada programa de vivienda, optimizando tiempo y recursos económicos.
- Al eliminar 2 actividades en la concesión de crédito, que no agregaban valor tanto al cliente como a la empresa, se puede mejorar los tiempos de respuesta en cuanto a la aprobación de los créditos.

RECOMENDACIONES

- Diseñar un sistema de concesión y control crediticio, para agilizar la respuesta a clientes y disponer de información veraz, actualizada y a tiempo.
- Mejorar la comunicación entre departamentos, tanto horizontal como vertical a través de diferentes canales.
- Realizar estudios de la competencia para mejorar la gestión de crédito y cobranza y los productos que se ofrecen.
- Capacitar permanente al personal y promover el trabajo en equipo con la finalidad de evitar demoras en los procesos, duplicación de tareas, etc., es decir, que todos los procesos de la empresa sean realizados de manera eficiente y efectiva.

BIBLIOGRAFÍA:

- Agudelo, T. Luis, y Escobar Jorge, *Gestión por Procesos*, ICONTEC, 4ª. ed., agosto 2008.
- Beaufond, Rafael, *Gerencia y control de crédito y cobranzas*, noviembre 2005, en www.monografias.com
- Certo, Samuel, *La planeación estratégica*, Bogotá 2001.
- Fred, R. David, *Conceptos de Administración Estratégica*, 5ª. ed., Pearson Educación, 1997.
- Hammer, Michael, y Champi J., *Reingeniería*, Ed. Norma, Bogotá, 1994
- Harrington, H. James, *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*, McGraw-Hill, Colombia, 1997.
- Hernández, Roberto, y otros, *Metodología de la Investigación*, Quinta Edición, McGraw-Hill, México, 2010.
- IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social), en www.ies.gov.ec
- INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Ecuador), en www.inec.gov.ec
- Kaplan, Robert S. y Norton David P., *Cuadro de Mando Integral*, 2ª. ed., Gestión 2000.
- Krajewski, Lee J., y Larry P. Ritzman, *Administración de operaciones*, 5ª. ed., Prentice Hall, 2000.
- López, José Isaura, *Diccionario de Administración y Finanzas*, Ecafsa/Thomson Learning, 2001.
- MIDUVI (Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda Ecuador), en www.miduvi.gov.ec
- Mintzberg, Henry, y otros, *El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*, 1ª. ed., Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1997.
- Pérez, César, *Técnicas de Muestreo Estadístico*, Alfaomega, Madrid, España, 2000.
- Pinto, Roberto, *Planeación Estratégica*, México, 2000.
- Porter, Michael E., *Estrategia y Ventaja Competitiva*, ed. Deusto, Barcelona 2006.

- Rosenberg, Jerry M., *Diccionario de Administración y Finanzas*, Edición Océano/Centrum, 1994.
- Superintendencia de Bancos del Ecuador, en www.superban.gov.ec
- Treacy, Michael & Wiersema Fred, *La Disciplina de los Líderes del Mercado*, ed. Norma, 1995.
- Uquillas, Carlos Alfredo, *El Outsourcing en el Ecuador, 2007*, en www.eumed.net/cursecon/ecolat/index.htm
- Veintimilla, Óscar, “Ecuador no tiene una Verdadera política de vivienda”, en *Construcción: Revista Gestión*, No. 172, Quito, Dinediciones, p. 25, 2008.

ANEXO 1

RESUMEN DE PLAN DE TESIS

Formulación del problema

¿Cómo afecta a la empresa “Ibarra Construcciones” el no tener bien diseñado el proceso de Solicitud de Crédito Hipotecario?

1.5. JUSTIFICACIÓN

El nuevo esquema de desarrollo económico que enfrenta nuestro país, exige a las organizaciones la presencia de una clase dirigente altamente capacitada y actualizada, capaz de enfrentar eficientemente los retos de la competitividad, la modernización y el dinamismo de una economía abierta.

Toda organización está involucrada con los procesos, la gerencia es la encargada de diseñar los procesos para el desarrollo de la organización, mientras que los empleados se limitan a trabajar dentro de los procesos establecidos, por eso es responsabilidad de los gerentes el éxito o el fracaso de los procesos de la empresa.

En las organizaciones es esencial decidir que procesos son los óptimos para la consecución de los objetivos, es decir, desarrollar los procesos idóneos que se ajusten a las necesidades de cada organización.

En la actualidad, el uso de procesos y tecnologías no amigables con el medio ambiente provocan grandes daños, dando como resultado la destrucción de la capa de ozono, calentamiento global, destrucción de los recursos naturales, es decir, envenenando literalmente al planeta.

“Ibarra Construcciones” ha mantenido por mucho tiempo sus procesos no documentados ni definidos adecuadamente, por tal razón se dan demoras en la entrega de información a los clientes, como: aprobación de solicitud de crédito, detalle de pagos, reportes de morosidad, tablas de amortización, etc., ocasionando molestias en todos los departamentos, por este motivo el presente trabajo pretende dar alternativas de solución a través de una Propuesta de Mejoramiento del Proceso de Solicitud de Crédito Hipotecario.

1.6. OBJETIVOS

1.6.1. Objetivo General

Proponer el mejoramiento del proceso de crédito hipotecario de la empresa “Ibarra Construcciones”, para optimizar la gestión del crédito.

1.6.2. Objetivos Específicos

- a) Analizar el proceso actual de concesión de crédito hipotecario y las principales condiciones.
- b) Proponer la mejora del proceso de crédito hipotecario para optimizar el crédito y atender de mejor manera al cliente.

1.7. HIPÓTESIS

1.7.1. Hipótesis General

El mejoramiento del proceso de crédito hipotecario ayudará a optimizar la gestión del crédito hipotecario.

1.7.2. Hipótesis Específica

Es posible mejorar la atención del crédito hipotecario conociendo su proceso actual.

El cliente tiene una mejor atención mediante la optimización del crédito hipotecario y su gestión adecuada.

1.8. PERSPECTIVA METODOLÓGICA

Para el desarrollo del presente trabajo se comenzará realizando un análisis de la situación actual de la empresa “Ibarra Construcciones”.

Las técnicas para recolectar la información se lo hará a través de fuentes primarias y secundarias.

Las fuentes primarias que se utilizará para el desarrollo de la presente investigación son: observación y entrevista.

Las fuentes secundarias que se utilizará para el presente trabajo son: lecturas científicas de libros, revistas, análisis de contenidos, internet, entre otros.

El método de investigación a utilizarse para la Propuesta de Mejoramiento del Proceso de Solicitud de Crédito Hipotecario en “Ibarra Construcciones” es deductivo, debido a que partimos de una recopilación general de información a través de lecturas de textos, además de otras técnicas como la observación y entrevista para llegar a un resultado final que es el diseño del proceso mejorado.

El tipo de estudio de la presente investigación permitirá dar posibles soluciones a la problemática actual de “Ibarra Construcciones” a través de un modelo práctico con alternativas viables.

En información resultado del estudio se presentará mediante cuadros, gráficos, histogramas, pasteles, entre otros. En los que se va a tener un resumen detallado de la información obtenida de los datos recolectados de las diferentes fuentes de investigación.

ANEXO 2

AUTORIZACIÓN PARA REVISAR EN LA CENTRAL DE RIESGOS.

Quito, _____

Señores:
IBARRA CONTRUCCIONES

Presente.-

De mi consideración:

Yo _____, portador (a) de la cédula de identidad N° _____, autorizo sea revisado mi nombre en la Central de Riesgos de la Superintendencia de Bancos.

Atentamente,

DEUDOR
C.I. _____

ANEXO 3

MEDIO DE APROBACIÓN	
lunes, 18 de enero de 2010	
NOMBRE DEL CLIENTE	
PROYECTO	
VIVIENDA-MANZANA	
PRECIO TOTAL	
VALOR DE ENTRADA	
PLAZO PARA COMPLETAR ENTRADA	
CREDITO	
DIVIDENDO	
PLAZO DE CREDITO	
FECHA-CONTRATO DE RESERVA	
PROPIEDADES	
VEHICULO	
EDAD	
TRABAJO	
ESTADO CIVIL	
NOMBRE DEL CÓNYUGE	
EDAD DEL CÓNYUGE	
TRABAJO DEL CÓNYUGE	
NÚCLEO FAMILIAR	
HIJOS	
EDADES HIJOS	
INGRESOS CLIENTE	
INGRESOS CÓNYUGE	
TOTAL INGRESOS	
EGRESOS: ALIMENTACIÓN	
ARRIENDO	
EDUCACIÓN	
SERVICIOS BÁSICOS	
TRANSPORTE	
OTROS	
TOTAL EGRESOS	
DISPONIBLE (INGRESOS - EGRESOS)	
DIVIDENDO/ INGRESOS (%)	
DIVIDENDO/ DISPONIBLE (%)	
AHORRO	
NOTA	
REFERENCIAS BANCARIAS	
OTRAS REFERENCIAS	
RECOMENDACIÓN	
Elaborado por: Asistente de Cartera	

ANEXO 4

CARTA DE RECOMENDACIÓN DE APROBACIÓN DE CRÉDITO

MEMORANDO No.-.....-.....

PARA : PRESIDENTE DEL COMITÉ DE CRÉDITO
DE : SUPERVISOR DE CARTERA
FECHA : /___/___/___/
ASUNTO : Clientes con recomendación para el Crédito

Anexo al presente remito a usted, los formularios de clientes que han cumplido con los requisitos Legales y Económicos, exigidos por la Compañía, por lo que recomiendo su calificación como sujetos de crédito.

PROYECTO:

No.	Nombre de Cliente	Trabajo	Precio	Entrada Pagada	Monto de Crédito	Total Ingresos	Dividendo	Dividendo/ Disponible	Plazo

PROYECTO:

No.	Nombre de Cliente	Trabajo	Precio	Entrada Pagada	Monto de Crédito	Total Ingresos	Dividendo	Dividendo/ Disponible	Plazo

Atentamente,

Supervisor de Cartera

ANEXO 6

CUADRO RESUMEN DE LA TABULACIÓN DE DATOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS						
ENUNCIADO	VARIABLE	ITEM	CATEGORÍA	CÓDIGO	NÚMERO DE RESPUESTAS A CADA CATEGORÍA	TOTAL
1	OPINION DE LOS CLIENTES EN CUANTO AL SERVICIO DE CONCESIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA OTORGADO POR IBARRA CONSTRUCCIONES	CRÉDITO	DE ACRUEDO	3	232	384
			NI DE ACUEDO			
			NI EN DESACUERDO	2	18	
2			DESACUERDO	1	134	384
			DE ACRUEDO	3	77	
			NI DE ACUEDO			
3			NI EN DESACUERDO	2	11	384
			DESACUERDO	1	296	
			DE ACRUEDO	3	302	
4		NI DE ACUEDO			384	
		NI EN DESACUERDO	2	4		
		DESACUERDO	1	78		
5		DE ACRUEDO	3	60	384	
		NI DE ACUEDO				
		NI EN DESACUERDO	2	10		
6		DESACUERDO	1	314	384	
		DE ACRUEDO	3	182		
		NI DE ACUEDO				
7	NI EN DESACUERDO	2	12	384		
	DESACUERDO	1	190			
	DE ACRUEDO	3	132			
8	NI DE ACUEDO			384		
	NI EN DESACUERDO	2	16			
	DESACUERDO	1	236			
9	DE ACRUEDO	3	300	384		
	NI DE ACUEDO					
	NI EN DESACUERDO	2	12			
	DESACUERDO	1	72	384		
	DE ACRUEDO	3	298			
	NI DE ACUEDO					
	NI EN DESACUERDO	2	10	384		
	DESACUERDO	1	76			
	DE ACRUEDO	3	73			
			NI DE ACUEDO	2	13	
			NI EN			

			DESACUERDO			
			DESACUERDO	1	298	
10			DE ACRUEDO	3	54	384
			NI DE ACUEDO NI EN DESACUERDO	2	12	
			DESACUERDO	1	318	
11		GENERAL	DE ACRUEDO	3	289	384
			NI DE ACUEDO NI EN DESACUERDO	2	8	
			DESACUERDO	1	87	
12			DE ACRUEDO	3	181	384
			NI DE ACUEDO NI ENDESACUERDO	2	8	
			DESACUERDO	1	195	
13			DE ACRUEDO	3	179	384
			NI DE ACUEDO NI EN DESACUERDO	2	20	
		DESACUERDO	1	185		

Elaborado por: Luis Ibarra.

ANEXO 7

CUESTINARIO APLICADO PARA EL PROCESO DE CREDITO Y COBRANZA (aplicado a funcionarios)

Objetivo: El presente cuestionario tiene como objetivo principal determinar cuál es el funcionamiento actual del proceso de crédito y cobranza en la empresa Ibarra Construcciones, para luego buscar soluciones en el caso de ser necesaria una mejora del mismo.

En las siguientes preguntas marque con una "x" aquellas que crea que se acerquen a la realidad, de acuerdo a la valoración presentada a continuación.

Si usted contesta:

Excelente- siempre-totalmente	4
Bueno- casi siempre- más o menos	3
Regular- a veces- poco	2
Mala- nunca- ninguna	1

Nro.	ENUNCIADO	RESPUESTA			
		1	2	3	4
1	¿Cree usted que el proceso de crédito actual de la compañía es?				
2	¿Tiene claro cuáles son las políticas de crédito de la compañía?				
3	¿Sabe cuáles son los requisitos básicos para acceder a un crédito?				
4	¿Cree usted, que es informado adecuadamente los cambios en las políticas de crédito?				
5	¿El tiempo que se demora en la aprobación de un crédito es?				
6	¿Cree usted, que si el comité de crédito se reuniría una vez por semana, ayudaría a disminuir el tiempo en la aprobación de crédito?				
7	Cuando una carpeta es aprobada o negada, ¿es comunicada a tiempo al cliente?				
8	¿Sabe usted, quién es el responsable de comunicar al cliente, cuando es aprobado o negado un crédito?				
9	¿Tiene claro cómo se realiza la recaudación de pagos de los clientes?				
10	¿Conoce usted cómo afecta a la compañía, cuando no se registran a tiempo los pagos de las cuotas de los clientes?				
11	La información que usted requiere, ¿es entregada a tiempo?				

12	Cuando un cliente, solicita información sobre sus pagos o estados de cuenta, ¿es atendido a tiempo?				
13	¿El sistema informático actual ayuda a resolver problemas de los clientes?				
14	¿Cree usted, que es necesario desarrollar un nuevo sistema informático para la administración de clientes?				
15	¿Cree usted, que con un nuevo sistema informático ayudaría a la gestión de crédito de la compañía?				

¿Qué cree usted que debe hacer su empresa para mejorar el proceso de crédito y cobranza?

Elaborado por: Luis Ibarra

ANEXO 8

LISTA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTAR A JEFES DE ÁREA

Para poder obtener una opinión sobre el proceso de crédito y cobranza en la empresa Ibarra Construcciones, nos apoyaremos en una lista de preguntas detalladas a continuación, la misma que tiene como objetivo buscar mejorar el proceso de crédito.

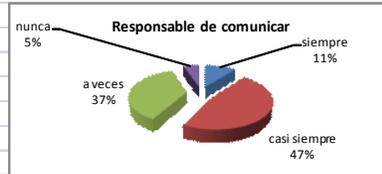
1. ¿Cree usted que el proceso actual de crédito es claro?
2. ¿Usted cree que el proceso actual, de crédito y cobranza, cumple con las expectativas de los clientes?
3. ¿Cree usted que están cumpliendo con las políticas de crédito?
4. ¿Comunica usted a tiempo los cambios en las políticas de crédito a sus colaboradores?
5. ¿Las políticas de crédito son claras?
6. ¿Escucha las opiniones de sus colaboradores?
7. ¿La información solicitada es entrega a tiempo?
8. ¿Qué problemas ocasionan a la empresa el no poder identificar los depósitos de los clientes?
9. ¿Qué solución daría usted para identificar los pagos de los clientes?
10. ¿Cree que es necesario contar con un nuevo sistema informático?

ANEXO 9

TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS INVOLUCRADOS EN EL PROCESO DE CRÉDITO Y COBRANZA										
1 ¿Cree usted que el proceso de crédito actual de la compañía es?										
4 excelente		2								
3 buena		8								
2 regular		7								
1 mala		2								
total		19								
		<p>¿Es clara la información recibida por sus superiores?</p> <table border="1"> <tr><td>mala</td><td>11%</td></tr> <tr><td>regular</td><td>37%</td></tr> <tr><td>buena</td><td>42%</td></tr> <tr><td>excelente</td><td>10%</td></tr> </table>	mala	11%	regular	37%	buena	42%	excelente	10%
mala	11%									
regular	37%									
buena	42%									
excelente	10%									
2 ¿Tiene claro cuáles son las políticas de crédito de la compañía?										
4 siempre		3								
3 casi siempre		9								
2 a veces		6								
1 nunca		1								
total		19								
		<p>Políticas de crédito</p> <table border="1"> <tr><td>nunca</td><td>5%</td></tr> <tr><td>a veces</td><td>32%</td></tr> <tr><td>casi siempre</td><td>47%</td></tr> <tr><td>siempre</td><td>16%</td></tr> </table>	nunca	5%	a veces	32%	casi siempre	47%	siempre	16%
nunca	5%									
a veces	32%									
casi siempre	47%									
siempre	16%									
3 ¿Sabe cuáles son los requisitos básicos para acceder a un crédito?										
4 siempre		7								
3 casi siempre		7								
2 a veces		4								
1 nunca		1								
total		19								
		<p>Requisitos</p> <table border="1"> <tr><td>nunca</td><td>5%</td></tr> <tr><td>a veces</td><td>21%</td></tr> <tr><td>casi siempre</td><td>37%</td></tr> <tr><td>siempre</td><td>37%</td></tr> </table>	nunca	5%	a veces	21%	casi siempre	37%	siempre	37%
nunca	5%									
a veces	21%									
casi siempre	37%									
siempre	37%									
4 ¿Cree usted, que es informado adecuadamente los cambios en las políticas de crédito?										
4 siempre		3								
3 casi siempre		9								
2 a veces		6								
1 nunca		1								
total		19								
		<p>Informado de cambio de políticas</p> <table border="1"> <tr><td>nunca</td><td>5%</td></tr> <tr><td>a veces</td><td>32%</td></tr> <tr><td>casi siempre</td><td>47%</td></tr> <tr><td>siempre</td><td>16%</td></tr> </table>	nunca	5%	a veces	32%	casi siempre	47%	siempre	16%
nunca	5%									
a veces	32%									
casi siempre	47%									
siempre	16%									
5 ¿El tiempo que se demora en la aprobación de un crédito es?										
4 excelente		0								
3 buena		2								
2 regular		8								
1 mala		9								
total		19								
		<p>Demora en Aprobación de crédito</p> <table border="1"> <tr><td>excelente</td><td>0%</td></tr> <tr><td>buena</td><td>11%</td></tr> <tr><td>regular</td><td>42%</td></tr> <tr><td>mala</td><td>47%</td></tr> </table>	excelente	0%	buena	11%	regular	42%	mala	47%
excelente	0%									
buena	11%									
regular	42%									
mala	47%									
6 ¿Cree usted, que si el comité de crédito se reuniría una vez por semana, ayudaría a disminuir el tiempo en la aprobación de crédito?										
4 totalmente		12								
3 más o menos		5								
2 poco		1								
1 ninguna		1								
total		19								
		<p>Reunión comité de crédito</p> <table border="1"> <tr><td>ninguna</td><td>5%</td></tr> <tr><td>más o menos</td><td>27%</td></tr> <tr><td>poco</td><td>5%</td></tr> <tr><td>totalmente</td><td>63%</td></tr> </table>	ninguna	5%	más o menos	27%	poco	5%	totalmente	63%
ninguna	5%									
más o menos	27%									
poco	5%									
totalmente	63%									
7 Cuando una carpeta es aprobada o negada, ¿es comunicada a tiempo al cliente?										
4 siempre		1								
3 casi siempre		7								
2 a veces		9								
1 nunca		2								
total		19								
		<p>Comunicación de negado o aprobado</p> <table border="1"> <tr><td>nunca</td><td>11%</td></tr> <tr><td>a veces</td><td>47%</td></tr> <tr><td>casi siempre</td><td>37%</td></tr> <tr><td>siempre</td><td>5%</td></tr> </table>	nunca	11%	a veces	47%	casi siempre	37%	siempre	5%
nunca	11%									
a veces	47%									
casi siempre	37%									
siempre	5%									

8 **¿Conoce usted cómo afecta a la compañía, cuando no se registran a tiempo los pagos de las cuotas de los clientes?**

4 siempre	2
3 casi siempre	9
2 a veces	7
1 nunca	1
total	19



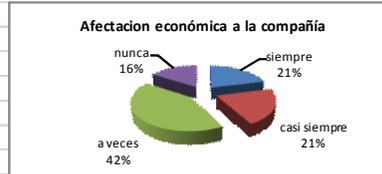
9 **¿Tiene claro como se realizan la recaudación de pagos de los clientes?**

4 siempre	4
3 casi siempre	8
2 a veces	6
1 nunca	1
total	19



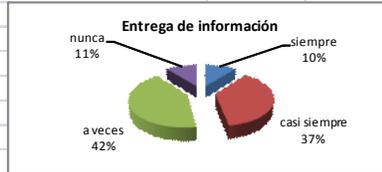
10 **¿Conoce usted cómo afecta a la compañía, cuando no se registran a tiempo el pago de las cuotas de los cliente?**

4 siempre	4
3 casi siempre	4
2 a veces	8
1 nunca	3
total	19



11 **La información que usted requiere, ¿es entregada a tiempo?**

4 siempre	2
3 casi siempre	7
2 a veces	8
1 nunca	2
total	19



12 **Quando un cliente, solicita información sobre sus pagos o estados de cuenta, ¿es atendido a tiempo?**

4 siempre	2
3 casi siempre	4
2 a veces	6
1 nunca	7
total	19



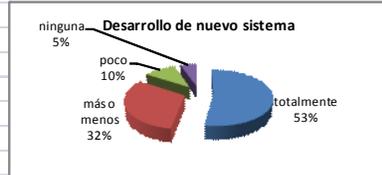
13 **¿El sistema informático actual ayuda a resolver problemas de los clientes?**

4 siempre	2
3 casi siempre	5
2 a veces	7
1 nunca	5
total	19



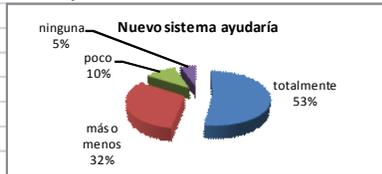
14 **¿Cree usted, que es necesario desarrollar un nuevo sistema informático para la administración de clientes?**

4 totalmente	10
3 más o menos	6
2 poco	2
1 ninguna	1
total	19



15 **¿Cree usted que, con un nuevo sistema informático ayudaría a la gestión de crédito de la compañía?**

4 totalmente	10
3 más o menos	6
2 poco	2
1 ninguna	1
total	19



ANEXO 10

Quito.....de.....de 2010

NOTIFICACIÓN

Señor
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
Ciudad.-

Por medio de la presente le informamos que se encuentra vencido(s).....cuota(s), por el valor de....., del proyecto de vivienda....., manzana....., casa número....., Tiene un plazo de 72 horas luego de haber recibido esta notificación, para acercarse a nuestras oficinas a cancelar el valor vencido, en caso contrario nos veremos obligados a reportar su nombre en la central de riesgos y enviar su carpeta al departamento de cobranza, para que se inicien acciones legales en su contra.

Le agradecemos por la atención prestada a la presente.

Atentamente,

SUPERVISOR DE CRÉDITO.

ANEXO 11

EVALUACIÓN ECONÓMICA DE CLIENTES QUE CUENTAN CON NEGOCIO PROPIO									
NONBRE DEL NEGOCIO:					TIPO DE NEGOCIO:				
PROYECTO DE VIVIENDA:					DIRECCIÓN:				
ANÁLISIS DE COSTOS									
PRODUCTO	UNIDADES VENDIDAS	UNIDADES VERIFICADAS	COSTO UNITARIO	PRECIO UNITARIO	COSTO MENSUALES	VENTAS MENSUALES	INVENTARIOS		
Cerveza	48	7	6,07	9,60	291,36	460,8	42,49	VALOR DEL INMUEBLE	9.200,00
Gaseosas	36	4	6,00	7,20	216,00	259,2	24,00	VALOR DE ENTRADA	2.760,00
Helados	480	44	0,20	0,25	96,00	120	8,80	MONTO A FINANCIAR	6.440,00
Otros	4	1	30,00	45,00	120,00	180	30,00	PLAZO EN MESES	72,00
TOTAL:					723,36	1020	105,29	CUOTA:	123,67
								TASA	0,1133
ESTADO DE RESULTADOS					BALANCE GENERAL				
Ventas		1020,00	100,00%		Disponible (ahorro)		1000,00		29,80%
(-) costo de ventas		723,36	70,92%		C x C Clientes		150,00		4,47%
Utilidad Bruta		296,64	29,08%		Anticipos a proveedores		100,00		2,98%
(-) Gastos Operativos		230,00	22,55%		Inventario M. Prima o mercadería		105,29		3,14%
Sueldos		0,00	0,00%		Inventario producto en proceso		0,00		0,00%
Servicios		140,00	13,73%		Inventario producto terminado		0,00		0,00%
Arriendo		90,00	8,82%		Total Activo Corriente		1355,29		40,39%
Otros		0,00	0,00%		Activo fijo neto		2000,00		59,61%
Utilidad Neta		66,64	6,53%		Total de Activos		3355,29		100,00%
(+) Otros Ingresos		800,00	78,43%		C x P Proveedores		200,00		5,96%
(-) gastos Familiares		190,00			Anticipos de Clientes		0,00		0,00%
Alimentación		60,00			Deuda por pagar		500,00		14,90%
Arriendo de vivienda		90,00			Total Pasivo Corriente		700,00		20,86%
Vestido		0,00			Pasivo a largo plazo		0,00		0,00%
Educación 2 niños		40,00			Total Pasivos		700,00		20,86%
Transporte		0,00			Patrimonio		2655,29		79,14%
Medicinas		0,00			Total pasivo y Patrimonio		3355,29		100,00%
Otros gastos		0,00							
Excedente Familiar		676,64							
Razones Financieras									
Rentabilidad		Cuota		Monto		Gastos		Deuda	
Utilidad neta	6,53%	Cuota del Crédito	18,28%	Monto del Crédito	70,00%	Gastos Familiares	21,92%	Deuda Total +crédito	60,23%
Ventas		Excedente Familiar		Valor del Inmueble		Util. Net +Otros Ing.		Patrimonio	

Nota: se presenta propuesta de techos para los razones financieras en el próximo comité de crédito.

ANEXO 12

SOLICITUD DE DÉBITO AUTOMÁTICO

Quito, _____

Señores:
IBARRA CONSTRUCCIONES

Presente.-

De mi consideración:

Yo _____, portador (a) de la cédula de identidad N°
_____, autorizo el débito automático de cuenta _____ con
N° _____ del Bco. Del Pichincha, para el pago de cuotas, correspondiente a
un crédito hipotecario.

Atentamente,

DEUDOR
C.I. _____