



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL ECUADOR**

SEDE ESMERALDAS

UNIDAD DE POSTGRADO Y FORMACIÓN CONTINUA

TESIS DE GRADO

*PROCESO DE DESEMBOLSOS DE CRÉDITOS EN CREDIFE
DESARROLLO MICROEMPRESARIAL AGENCIA
ESMERALDAS*

Línea de Investigación: Análisis y mejoramiento de procesos

*Previo al grado académico de Magister en Administración de
Empresas mención Planeación.*

Autor:

Ing. ROSA ANGELA BALCAZAR VELEZ

Asesor:

ECO. Msc. ROXANA BENITES CAÑIZARES

Esmeraldas, Noviembre 2013

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del título “Magister en Administración de Empresas Mención Planeación”

Presidente Tribunal de Graduación *f*.....

Lector 1 *f*.....

Lector 2 *f*.....

Lector 3 *f*.....

Director de Tesis *f*.....

Secretario General PUCESE *f*.....

DECLARACION DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Rosa Ángela Balcázar Vélez, declaro que la presente investigación enmarcada en el actual trabajo de tesis es absolutamente original, auténtica y personal.

En virtud que el contenido de esta investigación es de exclusiva responsabilidad legal y académica de la autora y de la PUCESE.

Rosa Ángela Balcázar Vélez

C. C. 091971311-5

CERTIFICACIÓN

Yo, Ec. Roxana Benites Cañizares, M.S.c. en calidad de Director de tesis, previo a la obtención del grado Académico de Magíster en Administración de Empresas mención Planeación, certifico:

Que la Ing. **Rosa Angela Balcázar Vélez**, autora de la tesis titulada **“PROCESO DE DESEMBOLSOS DE CRÉDITOS EN CREDIFE DESARROLLO MICROEMPRESARIAL AGENCIA ESMERALDAS”**. Ha sido revisada e incorporado todas las sugerencias realizadas en la sustentación privada, en todos sus componentes, la misma que está apta para la presentación y sustentación pública, por lo que se autoriza su presentación formal ante el tribunal respectivo.

Ec. Roxana Benites Cañizares, M.Sc.

DIRECTOR

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi compañera de aulas universitarias Rommy Herkt Plaza, quien me busco no una, sino tres veces para motivarme ha seguir preparándome académicamente, convenciéndome de cursar esta maestría.

Siempre estarás en mis pensamientos y en mi corazón, mil gracias querida ñaña, como todos te decíamos cariñosamente.

ROSA ANGELA BALCAZAR VELEZ

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por darme la fortaleza para realizar este trabajo, a mi madre por ser mi ejemplo a seguir, a mi esposo por su constante apoyo, a mi hijo por inspirarme a ser mejor cada día, a mis amados hermanos quienes espero se motiven y sigan desarrollándose profesionalmente, a todas las personas que siempre me apoyan, a los maestros que han aportado en mi formación académica en esta maestría, especialmente a la Econ. Roxana Benites quien es mi asesora de tesis por compartir sus conocimientos y guiarme en la elaboración de esta investigación.

ROSA ANGELA BALCAZAR VELEZ

PRÓLOGO

La presente investigación está dirigida a encontrar una solución viable que permita mejorar el proceso de desembolso de créditos en CREDIFE. Para esta filial del Grupo Banco Pichincha que se encarga de la administración de la cartera colocada a microempresarios y emprendedores del Banco Pichincha las microfinanzas son de gran importancia, puesto que están asociadas a los esfuerzos sobre la lucha contra la pobreza y a la vez promueven nuevas oportunidades al desarrollo económico y social para la provincia de Esmeraldas.

En los últimos cinco años el microcrédito en nuestro país ha crecido aceleradamente incrementando la cantidad de clientes, que demandan cada vez más atención ágil y oportuna, por lo tanto las instituciones deben concentrarse en todo aquello que pudiera generar valor agregado.

Actualmente la calidad en el servicio es uno de los elementos más importantes para el cliente, por lo tanto atender a los microempresarios con procesos ágiles y eficientes se convierte en una necesidad de CREDIFE. La aplicación de la mejora propuesta en el proceso de desembolso de esta investigación, generará un crecimiento potencial, garantizado por la reducción en el indicador de morosidad, incremento en los préstamos, cumplimiento de las metas mensuales que dictamina el Directorio, desarrollo de productos y servicios.

Esta investigación a través de la propuesta de mejora del proceso de desembolso brinda a la empresa la herramienta de mejora continua que no solo le va permitir captar un mayor número de clientes, sino que va a contar con un segmento de clientes satisfechos que serán un referente en el área microempresarial.

La propuesta de mejora de la investigación, consiste en descentralizar el proceso de desembolso de crédito, asignando la función hacia el ejecutivo

de oficina de Crédife, esta acción permite brindar un mejor servicio y aprovechar el crecimiento constante del mercado, captando nuevos clientes y garantizando los servicios financieros integrales en la provincia.

Esta investigación fortalece con sus recomendaciones el acuerdo existente entre CREDIFE y el Banco Pichincha al revisarse de manera habitual los procesos operativos, esto asegura la calidad de los servicios ofertados y el liderazgo en el mercado microempresarial ecuatoriano.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como finalidad mejorar el proceso de desembolso de créditos en CREDIFE Desarrollo Microempresarial S. A. filial de Grupo Banco Pichincha, pues presenta falencias que impiden el cumplimiento de uno de sus objetivos que es brindar calidad en el servicio a los microempresarios; aquello se encuentra estipulado en el contrato de servicios prestados firmado entre ambas instituciones.

Para demostrar que dicho proceso debe optimizarse se utilizaron tres métodos de investigación, descriptivo con el que se evaluó la situación actual; explicativo que aportó en la exploración de las variables dependientes e independientes y el documental que permitió argumentar el estudio realizado a través de libros y revistas especializadas.

Con la información recopilada se logró conocer que el 6,25% de las transacciones efectuadas en el área de servicios, corresponde a desembolsos de clientes CREDIFE, el 86% de la población encuestada calificó al servicio entre malo y regular. Al aplicar el modelo de valoración del nivel de satisfacción que tiene como escala mínima 1 y máxima 10, se alcanzó el nivel 4 que corresponde a insatisfactorio. Durante la investigación se realizó un ensayo de la propuesta en la Agencia Esmeraldas enunciando resultados favorables.

CREDIFE mantiene un crecimiento potencial importante, por lo tanto atender a los microempresarios con procesos ágiles y eficientes representa grandes beneficios como la reducción del indicador de morosidad en las primeras cuotas, incremento en el nivel de satisfacción de los clientes sin generar un alto impacto económico, garantizando el cumplimiento de las estrategias institucionales.

ABSTRACT

The purpose of the present investigation is to improve the process of disbursement of loans in CREDIFE Development Small Business S. A. branch of Group Pichincha Bank. Currently the process displays concerns that prevent the fulfillment of one of its primary objectives that is to offer quality of service to the small business owners; which is stipulated in the contract signed between both institutions.

In order to demonstrate that this process must be optimized were used three methods of investigation, descriptive with which the present situation was evaluated; explanatory that contributed in the exploration of the dependent and independent variables and the documentary one that allowed to argue the study made through books and specialized magazines.

With the compiled information it was managed to learn that 6.25% of the transactions conducted in the area of services corresponds to payments of CREDIFE clients', 86% of the survey respondents described the service between bad and regular. When assessing the level of satisfaction a scale between 1 and 10 was used, 1 as a minimum and 10 as a maximum; the survey reached a level 4 that corresponds to unsatisfactory. During the investigation a test of the proposal was made in the Esmeraldas branch demonstrating favorable results.

In conclusion, CREDIFE maintains a significant potential growth to the Small Business owners. Therefore, this sector of clients must be taking care of with agile and efficient processes, these represents great benefits like the reduction of the delinquency indicator of initial payments, increase the level of satisfaction of the clients without generating a high economic impact or cost to the organization, guaranteeing the fulfillment of the institutional strategies.

INDICE DE CONTENIDOS

DECLARACION DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
CERTIFICACIÓN DIRECTOR DE TESIS	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
PRÓLOGO	vii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT	x
INDICE DE CONTENIDOS.....	xi
INDICE DE CUADROS.....	xiii
INDICE DE TABLAS.....	xiii
INDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	xv
I. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1. Antecedentes.....	2
1.2. Fundamentación Teórica	5
1.2.1. Calidad	5
1.2.2. Mejoramiento	7
1.2.3. Satisfacción del cliente	9
1.3. Fundamentación Legal	10
II. MATERIAL Y METODOS METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN..	11
2.1. Métodos utilizados en la investigación	11
III. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS EN RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS Y/O HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
3.1. Reseña histórica CREDIFE S. A.....	14
3.1.1. Credife Agencia Esmeraldas.....	15
3.1.2. Situación actual	15
3.1.3. Valores institucionales	16
3.1.3.1. Misión	16
3.1.3.1. Visión.....	17

3.1.3.2. Valores	17
3.1.4. Estructura Organizacional CREDIFE	18
3.2. Enunciado de la Hipótesis	19
3.3. Ubicación y descripción de la información empírica de acuerdo a cada hipótesis.....	19
3.4. Discusión de la información obtenida en relación a la naturaleza de la hipótesis.	22
3.5. Análisis cuantitativo y cualitativo para la comprobación de la hipótesis.....	23
3.5.1. Diagnóstico FODA.....	23
3.5.1.1. Fortalezas.....	23
3.5.1.2. Oportunidades	24
3.5.1.3. Debilidades.....	24
3.5.1.4. Amenazas.....	24
3.5.2. Valoración FODA.....	24
3.5.3. Interacción FODA	29
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	43
Conclusiones	43
Recomendaciones.....	44
IV. PROPUESTA ALTERNATIVA.....	45
4.1. Título de la Propuesta.....	45
4.2. Justificación	45
4.3. Fundamentación	45
4.4. Objetivos.....	46
4.4.1. Objetivo General.....	46
4.4.1.1. Objetivos Específicos.....	46
4.5. Ubicación sectorial y física.....	46
4.6. Factibilidad	46
4.7. Plan de Trabajo	47
4.8. Validación de la Propuesta	47
4.9. Instructivo de Funcionamiento	49
4.10. Impactos	54
ANEXOS	60

Entrevistas.....	61
Encuesta dirigida a clientes de Credife	64
Ficha de Observación.....	65

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Tabla de Ubicación FODA	28
---	----

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Zonas Encuestadas	12
Tabla 2: Desembolsos Credife efectuados de Ene. – Dic. 2011	21
Tabla 3: Desembolsos Credife efectuados de Ene. – Dic. 2012	21
Tabla 4: Transacciones realizadas en Balcón de Servicios Ene–Dic/2011 ..	21
Tabla 5: Transacciones realizadas en Balcón de Servicios Ene–Dic/2012 ..	21
Tabla 6: Valoración de la Matriz de Evaluación Interna	24
Tabla 7: Evaluación Interna Fortalezas.....	25
Tabla 8: Evaluación Interna - Debilidades.....	26
Tabla 9: Valoración de la Matriz de Evaluación Externa	26
Tabla 10: Tabla de Evaluación Externa - Oportunidades	27
Tabla 11: Evaluación Externa - Amenazas	27
Tabla 12: Interacción FODA Fortalezas - Oportunidades.....	29
Tabla 13: Interacción FODA Fortalezas - Amenazas	30
Tabla 14: Interacción FODA Debilidades - Oportunidades.....	31
Tabla 15: Interacción FODA Debilidades - Amenazas	32
Tabla 16: Plan de Trabajo.....	47
Tabla 17: Niveles de Impacto	54
Tabla 18: Impacto Socioeconómico	54

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Logo Credife.....	14
Gráfico 2: Valores Institucionales Credife	17
Gráfico 3: Estructura Organizacional de Credife	18
Gráfico 4: Resultados pregunta No. 1	33
Gráfico 5: Resultados Pregunta No. 2	34
Gráfico 6: Resultados pregunta No. 3	35
Gráfico 7: Resultados pregunta No. 4	36
Gráfico 8: Resultados pregunta No. 5	37
Gráfico 9: Flujograma de proceso de desembolso	41
Gráfico 10: Flujograma del proceso de desembolso	42
Gráfico 11: Flujograma del proceso propuesto	53

INTRODUCCIÓN

Credife Desarrollo Microempresarial S. A. es una filial del Grupo Banco Pichincha que origina y administra la cartera colocada a microempresarios y emprendedores, aplicando metodología especializada que le permite cumplir con los objetivos planteados. La relación entre ambas instituciones se rige por un contrato de servicios prestados que establece condiciones y responsabilidades de las partes, presentando en la actualidad falencias en el proceso de desembolso de créditos el cual se encuentra a cargo de los ejecutivos del área de servicios.

La investigación realizada tiene como objetivo desarrollar un plan de mejoramiento, que consiste en la asignación de una parte del proceso a la ejecutiva de oficina de Credife con la finalidad de ofrecer calidad en el servicio al cliente microempresario.

Para comprobar que esta propuesta es factible se utilizaron tres métodos de investigación, el descriptivo que consintió evaluar la situación actual a través de la aplicación de la herramienta FODA llegando a conocer que el cliente está inconforme al ser atendido en el área de servicios ya que el personal realiza otras funciones que le impiden brindar asesoramiento más eficiente a los clientes, dejando en ellos muchas inquietudes sin resolver afectando el historial crediticio de los mismos. El método explicativo aportó en la exploración de las variables dependientes e independientes y el método documental que permitió argumentar el estudio realizado a través de libros y revistas especializadas.

Se elaboró un marco teórico que respalda la propuesta, además se evaluó el proceso de desembolso de créditos utilizando técnicas como observación, entrevistas y encuestas, estas últimas aportaron significativamente ya que se aplicaron a los clientes, logrando conocer que el nivel de satisfacción medido en la escala de 1 a 10 obtuvo 4 puntos que corresponde a insatisfactorio.

Adicionalmente se realizó un ensayo de la propuesta que evidenció que el plan de mejora propuesto proporcionaría un proceso ágil y eficiente el cual representa grandes beneficios como la reducción del indicador de morosidad en las primeras cuotas, incremento en el nivel de satisfacción de los clientes sin generar un alto impacto económico, garantizando el cumplimiento de las estrategias institucionales.

I. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes

La presente investigación se ha realizado en CREDIFE Desarrollo Microempresarial una filial del Grupo Banco Pichincha que se encarga de la administración de la cartera colocada a microempresarios y emprendedores; al igual que cualquier negocio financiero, es consciente de la responsabilidad que tiene con sus clientes, accionistas y público en general.

Vela siempre por la mejor y más segura administración de los valores confiados, procurando la colocación de recursos dentro de parámetros de una sana política crediticia, asume riesgos mínimos respaldados por buenas normas, diversificación adecuada de los recursos, conocimiento de sus clientes y procesos de cobranzas.

Su objetivo fundamental atender la demanda de las microempresas y viabilizar el acceso de microempresarios a servicios financieros y comerciales, y mayores flujos de recursos.

La filosofía de la entidad, se enmarca a los propósitos y objetivos para el que fue creado, cuenta con políticas y procedimientos apegados a los reglamentos de los Organismos de Control, además desarrollan productos y servicios que les permiten cumplir con las metas mensuales que dictamina el Directorio, habiendo descuidado una de las etapas del proceso de colocación de crédito: el desembolso.

Para poder argumentar los antecedentes del estudio se procedió a investigar situaciones similares ocurridas en otras instituciones, las cuales se analizaron permitiendo formular conclusiones que respaldan la mejora propuesta.

Las investigaciones que aportaron en esta investigación se mencionan a continuación:

La Ing. Ximena Carrera Leguisamo (2011) en su tesis titulada: Plan para la optimización de procesos de una institución financiera en la ciudad de Quito presentada en la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, menciona: “El convenio de facilidad bancaria que tienen con Banco Pichincha para ampliar la cobertura y brindar mayor atención a los clientes no está cubierta razón por la que se ha buscado otros mecanismos para generar cercanía con los clientes”.

“Es por ello que se considera que implementar sistemas de gestión de procesos asegura la protección y seguridad de los fondos y operaciones del cliente, concluyendo que: El tiempo de ciclo del proceso de crédito de consumo pasaría de 3 días de procesamiento para el desembolso a máximo 4 horas por solicitud de crédito, con ello se apoya la estrategia de crecimiento de crédito de consumo e incremento de la satisfacción del cliente externo”(Carrera, 2011).

En la tesis titulada Propuesta de reingeniería de procesos para el área de crédito de la CoopMego presentada por María Cueva en la Universidad Técnica Particular de Loja sostiene que: “La Reingeniería aportó la disminución en los costos, al momento de efectuar los créditos, es importante resaltar que la cantidad ahorrada corresponde únicamente al proceso realizado en un día, por lo cual para tener una visión más clara del ahorro global se debe inferir este valor, por un número de operaciones en un número determinado de tiempo”. Además indica que: “Se han eliminado los cuellos de botella en el proceso de crédito, obteniendo un mayor número de solicitudes aprobadas y adjudicadas, evidenciando un alto grado de efectividad el cual irá mejorando con la aplicación y seguimiento adecuado”.(Cueva, 2012)

La Universidad Técnica de Ambato en la tesis titulada: “Los procesos de concesión crediticia y su incidencia en la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi de la ciudad de Latacunga durante de año 2010”, presentada por Fanny Tapia Palma ratifica:

“Que el departamento de crédito debe estar sujeto a una evaluación constante para mantener una eficiente y eficaz gestión crediticia, a través de un control interno adecuado para evitar que la empresa mantenga índices bajos de rentabilidad que conllevarán a pérdida de recursos institucionales y posicionamiento de mercado. Concluyendo que: “A través de una aplicación adecuada de los procesos de concesión crediticia se puede lograr altos índices de rentabilidad.(Tapia, 2011)

Dichos estudios permitieron llegar a las siguientes conclusiones parciales:

La investigación de(Carrera, 2011) confirma que el optimizar los procesos institucionales se enfoca directamente en la satisfacción del cliente externo, por ello es de importancia evaluar constantemente dichos procesos para mejorarlos oportunamente, permitiendo a Credife mantener un alto porcentaje de retención de clientes.

El estudio realizado por(Cueva, 2012) determina que mejorar procesos impacta significativamente en la reducción de costos de la institución, si el estudio realizado se implementara a nivel nacional el ahorro sería mucho mayor, tanto en suministros de oficina como en gestión de cobranzas, evitando además los cuellos de botella que se forman actualmente en la concesión del crédito.

(Tapia, 2011) coincide en que las instituciones necesitan ser evaluadas constantemente ya que esto se encuentra directamente relacionado con los índices de rentabilidad y participación de mercado. Por lo tanto se ratifica que un proceso implementado con el debido seguimiento impacta positivamente tanto al microempresario como a Credife.

1.2. Fundamentación Teórica

1.2.1. Calidad

Según Peralta (2004): El énfasis en la competitividad y productividad, emanado desde la segunda guerra mundial, generó las condiciones adecuadas para el surgimiento de diversos líderes, que propiciaron las bases teóricas y filosóficas que rigen los principios de la calidad. La calidad se percibe a partir de la segunda mitad del siglo XX como filosofía, recurso, requerimiento organizacional y norma técnica, que influyen y tienden a la estandarización de un sistema integral. El sistema integral debe incluir el pensamiento y conducta de los miembros de la organización, los procesos y procedimientos de la empresa, la planeación táctica, estratégica y operativa, junto con los controles, medidas y resultados de los costos y beneficios, que permitan el desarrollo de las multihabilidades del ser humano y sus productos.

(Tschohl & Franzmeier, 1994) Coinciden en que los beneficios de la calidad del servicio se pueden resumir en la siguiente lista:

1. Los clientes se vuelven más leales, lo que incrementa la participación de mercado y los niveles de rentabilidad en relación con las ventas.
2. Se incrementan las ventas y los beneficios.
3. Se hacen ventas más frecuentemente. Mayor repetición de compra. Ventas más grandes. El monto de los pedidos se incrementa. Mayor repetición de pedidos.
4. Clientes de mayores volúmenes de compra y más clientes nuevos.
5. Ahorros en los presupuestos de marketing, publicidad y promoción de ventas.
6. Menos quejas en un entorno receptivo de quejas. Más quejas atendidas y resueltas. Mayor retención de clientes.
7. Reputación positiva para la empresa.
8. Diferenciación.

9. Mejor moral de trabajo de los empleados e incremento de la productividad, dado que los clientes responden positivamente a sus iniciativas.
10. Mejora de las relaciones entre los empleados: las personas hablan entre sí porque comparten un mejor estado de ánimo haciendo un trabajo con el que disfrutan la mayor parte de las veces.
11. Más bajos niveles de quejas, absentismo y tardanza por parte de los empleados.
12. Menor rotación del personal.

Acerca de calidad Cuatrecasas (2010) menciona:

Ante todo, el nivel de calidad y requerimientos del producto o servicio los establece y define el cliente. El que decide si el producto o servicio es adecuado y verifica si el cumplimiento de las características satisface sus necesidades es el propio cliente. Por tanto, la empresa ha de captar su confianza ofreciéndole la calidad que desea. Se trata de comprender y determinar los criterios y valoraciones que tiene el cliente, saber escuchar en todo momento y actuar en consecuencia.

Alcalde al hablar de Calidad indica: Una organización que desee ser excelente y estar siempre en un puesto privilegiado dentro de su competencia tiene que procurar conseguir pequeñas mejoras en sus procesos de forma continua.(2010)

(Evans & Lindsay, Administración y Control de la Calidad, 2008), señalan que: La importancia de la calidad en los servicios no se puede sobrevalorar, ya que existen estudios que muestran que las empresas pueden aumentar sus utilidades en casi 100 por ciento si retienen sólo 5 por ciento de más de sus clientes que sus competidores.

Acuña al hablar de calidad indica: Un alto nivel de calidad en servicios significa alcanzar estándares de excelencia que se refieren a aspectos no técnicos de la prestación de servicios, tales como el tiempo de espera del

cliente y actitudes del personal o a las políticas, la infraestructura, el acceso y la administración eficaz de los procesos.(2004)

1.2.2. Mejoramiento

Las organizaciones eficientes reconocen que para ofrecer lo que sus clientes necesitan, desean y esperan, deben enfocarse en mantener y mejorar los procesos que permitan cumplir estos deseos, necesidades y expectativas. (Summers, 2006)

Además Suárez menciona que: La mejora continua del trabajo diario se puede entender como: “Un principio rector de la filosofía Kaizen, que a la hora de implantarse en una organización se convierte en un proceso de administración de la misma, que persigue el objetivo de la plena satisfacción de los clientes (interno, externo), a través del mantenimiento y mejoramiento continuo, constante y sistemático de cada estándar, actividad y proceso de trabajo que se opera en la organización, haciéndolo de forma diaria y de forma permanente”. (2007)

En cuanto a mejoramiento de procesos Chang (1996) menciona: El mejoramiento continuo basado en un concepto japonés llamado Kaizen, es una filosofía que consiste en buscar continuamente la forma de mejorar las operaciones. A este respecto, no se refiere únicamente a la calidad, sino también se aplica al mejoramiento de los procesos.

Es importante resaltar que “Si la cadena de procesos es eficiente y efectiva el resultado también será eficiente y efectivo”(Heredia, 2001).

Tovar y Mota (2007) coinciden en que: A través de la administración interfuncional, la optimización y mejora continua de los procesos, se incrementa de manera constante la eficiencia, efectividad y competitividad de la empresa.

(Bacal, 2009), menciona tres consejos para la mejora continua:

- Evalúe el sistema anualmente: Pida a los empleados que evalúen el proceso cada año, como parte del proceso de gestión del rendimiento. ¿Está funcionando? ¿Les ayuda a realizar un mejor trabajo? ¿Qué cambios podrían ayudarles a mejorar?
- Reconozca las diferentes perspectivas: Empleados, directivos, altos ejecutivos, personal de recursos humanos, todos tienen una perspectiva diferente sobre el éxito o fracaso del sistema. Muchas veces son puntos de vista opuestos. Puede ocurrir que para unos el sistema funcione a la perfección y para otros sea un completo desastre.
- Aspire a pequeñas mejoras: Mejore su sistema poco a poco sobre todo si no lo controla en su totalidad. Las pequeñas mejoras animan a la gente y enseguida se consiguen resultados superiores.

Para Sommerville la mejora de procesos significa entender los procesos existentes y cambiarlos para mejorar la calidad del producto y/o reducir los costes y el tiempo de desarrollo.(2006)

Según Arboniés: Innovar es una pulsión, es el acto que lleva a la autogeneración de oportunidades. Nadie demanda innovación, no hay razón, pero la oportunidad está ahí, y lo que hace el innovador es darse cuenta de que está y hace algo con ello. Resolver un problema es una cosa, darse cuenta de que hay una oportunidad, otra bien distinta.(2009)

La innovación tiene como objetivo explotar las oportunidades que ofrecen los cambios, por lo que es fundamental la generación de una cultura innovadora que permita a la empresa ser capaz de adaptarse a las nuevas situaciones y exigencias del mercado en que compete.(Martinez, 2006)

(Serrano, 2012), señala que: es importante que se diseñen cuidadosamente todos los procesos que tengan que ver con el contacto con el cliente.

1.2.3. Satisfacción del cliente

Para (Kotler, 2003) la satisfacción del cliente es “el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas”.

La satisfacción es una respuesta emocional del cliente ante su evaluación de la discrepancia percibida entre su experiencia previa/expectativas de nuestro producto y organización y el verdadero rendimiento experimentado una vez establecido el contacto con nuestra organización, una vez que ha probado nuestro producto. Creemos que la satisfacción de los clientes influirá en sus futuras relaciones con nuestra organización (ganas de volver a comprar, interés en recomendarnos, deseo de comprar nuestro producto sin tener que buscar un proveedor que venda más barato).(Vavra, 2003)

La atención al cliente puede convertirse en una herramienta estratégica de marketing, no sólo para hacer que los errores sean mínimos y se pierda el menor número de clientes posible, sino para establecer un sistema de mejora continua en la empresa. La atención al cliente por todas las acciones que realiza la empresa para aumentar el nivel de satisfacción de sus clientes.(Paz, 2005)

García (2008) manifiesta que: La clave del éxito de una empresa radica en “saber satisfacer” a su mercado objetivo en el largo plazo, en ser experto en valores. Por lo tanto que a todas sus acciones deberán tener en cuenta las características y circunstancias del mismo.

Según (Galende, Benito, & Benito, 2009) lo ideal es que el cliente sienta lo importante que es y que constantemente se realizan esfuerzos para atenderlo mejor.

Se ha comprobado que en el desarrollo posterior a la venta y con un control adecuado de los procesos de servicio al cliente, no solo aparece una mayor

fidelización de los clientes a una marca o un producto, sino que además, se produce un aumento del número de clientes. (Fernandez & Fernandez, 2010)

La Revista Decisión en su edición No. 27 - Sección Atención y Servicio al cliente menciona:

Si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr satisfacción de sus clientes, estos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

Primero: el cliente satisfecho, por lo general vuelve a comprar. Por tanto la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle al mismo y otros productos adicionales en el futuro.

Segundo: el cliente satisfecho comunica a otros sus expectativas positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

Tercero: el cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

Para Escudero: Uno de los aspectos fundamentales de insatisfacción es el tiempo de respuesta y espera. El consumidor valora de modo distinto el tiempo que tarda en ser atendido dependiendo de la fase del proceso de consumo en la que se encuentre. (2011)

1.3. Fundamentación Legal

Esta investigación se fundamenta en el manual de procedimiento de desembolso de operaciones de crédito Código: P-CRF-ANE-03-005 Versión 1.0 con fecha de vigencia: 10/10/2011 y en la Ley de General de instituciones del sistema financiero R.O. No. 250 del 23 de Enero del 2013 artículo 61 literales a) y c).

II. MATERIAL Y METODOS METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Métodos utilizados en la investigación

El presente estudio se realizó desde el mes de octubre del año 2012 hasta el mes de febrero del año actual a través de tres métodos; el descriptivo que permitió evaluar la situación actual para formular la hipótesis, el método explicativo que aportó en la exploración de las variables dependientes e independientes que intervienen en la investigación y el método documental ya que se revisaron libros de varios autores, manual de procedimiento de Credife, revistas especializadas y demás documentación de utilidad.

La elaboración del marco teórico se efectuó en base a investigaciones relacionadas, revistas especializadas y citas bibliográficas de varios autores enfocada en tres temáticas: calidad, mejoramiento, satisfacción del cliente las cuales están relacionadas con el tema de estudio.

Para realizar el levantamiento de la información se escogieron tres campos de acción: Credife agencia Esmeraldas, el Balcón de Servicios de Banco Pichincha ambos en el edificio de la Sucursal Esmeraldas ubicado en las calles Bolívar y 9 de Octubre; y para la aplicación de la encuesta se seleccionaron zonas estratégicas, consideradas así por tener mayor concentración de clientes y encontrarse distantes del cantón Esmeraldas.

Se empezó dicho proceso por varios puntos rurales ubicados desde Tachina hasta Las Peñas, Borbón, Mercado Municipal, Centro de la ciudad, Bahía las cuales se atienden desde la Agencia Esmeraldas.

El número de microempresarios encuestados en cada sector fue:

Tabla 1: Zonas Encuestadas

BORBON	38
PUNTOS RURALES	34
MERCADO	38
CENTRO	50
BAHIA	25
TOTAL	185

Elaboración: Ing. Rosa Ángela Balcázar

La población objeto de nuestro estudio es de 1815 clientes que tiene la agencia Esmeraldas; para determinar el número de clientes a encuestar se aplicó el muestreo probabilístico obteniendo un resultado de 185 clientes a través de la siguiente fórmula:

$$n = Z^2 \frac{N * p * q}{i^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Desde el 01 al 15 de febrero del presente año se realizó trabajo de campo para recopilar la información utilizando como instrumentos un cuestionario de encuesta que contenía cinco preguntas la cual se realizó a 185 clientes en sus respectivos negocios ubicados en zonas urbanas y rurales; y un cuestionario de entrevista que se aplicó a empleados de Credife en acompañamientos a sus zonas de trabajo, eligiendo al Sr. Juan Carlos del Hierro Yépez Administrador de la Agencia Esmeraldas, al Sr. César Cedeño Zamora ejecutivo de crédito de la zona rural y a la Srta. Viviana Casierra Nazareno ejecutiva de crédito de la zona Las Palmas. Cabe recalcar que las preguntas realizadas se fueron adaptando a la conversación que se mantuvo con cada entrevistado.

Para conocer la situación actual se utilizó el análisis FODA apoyado en la herramienta 4 Plus. Además se recurrió a fuentes de información primaria tales como: encuestas la cual se aplicó mediante la escala Likert para poder medir las actitudes que son de interés primordial en nuestra investigación; observación directa del proceso de desembolso en el área de balcones de servicios permitió obtener información precisa sobre el tiempo que espera el cliente desde que llega hasta que se retira de la institución, el tipo de comunicación y asesoramiento recibido; finalmente se efectuaron entrevistas con la finalidad de conocer la opinión y sugerencias que puedan aportar para la mejora de este proceso. La información secundaria se la obtuvo de diversos autores, en libros, artículos científicos, papers, o revistas especializadas en el tema.

Se procedió a la tabulación de la información obtenida mediante el estudio de campo, los resultados fueron representados gráficamente, permitiendo elaborar las conclusiones y recomendaciones, como también el informe final y la propuesta alternativa.

Para poder demostrar que el proceso de desembolso actual merece un cambio se plantea realizar un ensayo de acuerdo a las siguientes etapas:

- Contar con el acceso en el sistema a la opción de desembolsos el cual se habilitó al Administrador de la Agencia.
- Atender a los clientes en el área de Credite.
- Controlar el tiempo de permanencia del cliente mientras se realiza el desembolso.
- Una vez en turno tomar las firmas a los intervinientes y asesorarlos, haciendo énfasis en las diferencias de valores que pudiere existir en las primeras cuotas, de ser el caso.
- Entregar los documentos de respaldo al cliente.
- Enviar la documentación firmada para revisión al Balcón de Servicios.
- Monitoreo de cancelación oportuna de las primeras cuotas de los clientes que se atendieron en el presente ensayo.

III. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS EN RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS Y/O HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Reseña histórica CREDIFE S. A.

Gráfico 1: Logo Credife



Elaborado por: Credife

En medio de la crisis económica que atravesaba el Ecuador en 1999, las oportunidades de los microempresarios para acceder a fuentes de financiamiento eran limitadas. Banco Pichincha desarrolló grandes esfuerzos para ingresar en el campo de las microfinanzas y es así como el 9 de abril de 1999 inicia operaciones Credife Desarrollo Microempresarial S.A., subsidiaria del Banco Pichincha, con el fin de prestar servicios financieros integrales, orientados al desarrollo del sector microempresarial ecuatoriano.

Durante este tiempo se han concedido más de 300.000 operaciones de crédito, beneficiando a más de 300.000 familias desembolsando mensualmente más de dos millones de dólares, tiene 115 puntos de atención en las 24 provincias del país.¹

La actividad de Credife está basada en la administración de la cartera microempresarial la cual consiste en la aplicación de una tecnología de

1 (Credife Desarrollo Microempresarial, 2012)

microcrédito individual ejecutando acciones y procedimientos en el otorgamiento de crédito.

Esta tecnología se fundamenta en los siguientes pasos: Levantamiento de información in situ, análisis integral del negocio y la unidad familiar, garantías, relación con el cliente, principio de crecimiento, seguimiento de cartera, incentivos.

3.1.1. Credife Agencia Esmeraldas

La apertura de Credife Agencia Esmeraldas fue el 13 abril del 2004 permitiendo el acceso a los microempresarios de la provincia a servicios financieros a través de productos y servicios de crédito con diseño adecuado de microfinanzas, facilitando el crecimiento de las economías, sustituyendo los recursos financieros provenientes de agiotistas.

Inicialmente desde la Agencia Esmeraldas se administraban los cantones: Esmeraldas, Rioverde, Atacames, Quininde, Muisne y Eloy Alfaro. Posteriormente se independizaron los Cantones Quininde y Atacames atendiendo directamente a microempresarios de sus respectivas áreas.

3.1.2. Situación actual

Agencia Esmeraldas atiende los cantones de Esmeraldas, Rioverde y Eloy Alfaro, tiene una cartera de 5'300.000,00 dólares con un total de 1815 clientes, cada operación de crédito concedida ha significado la posibilidad de mejorar la calidad de vida de estas familias, a través del incremento de sus ingresos².

² (DEL HIERRO, 2013)

Cuenta con un equipo humano capacitado de 8 personas: 6 ejecutivos de crédito, 1 ejecutivo de oficina y un Administrador de Agencia quienes pertenecen de acuerdo al Organigrama al área comercial de Credife, los cuales están totalmente involucrados en la captación de clientes nuevos, colocación, seguimiento, instrumentación y recuperación de los productos y servicios que se ofrecen.

Cada ejecutivo de crédito realiza sus actividades la mayor parte del tiempo en zonas de trabajo asignadas debe colocar máximo de 30 operaciones de crédito mensualmente, las cuales deben pasar obligatoriamente por el Balcón de Servicios para ser desembolsadas.

Mientras que el ejecutivo de oficina se encarga de la atención de cliente que se acerque con dudas e inquietudes a las instalaciones, el administrador de agencia realiza el control, seguimiento de las actividades de los ejecutivos y aprobaciones de créditos de acuerdo al cupo otorgado por el Departamento de Riesgos.

El visado y desembolso de créditos se realiza en el área de balcón de servicios de acuerdo a lo estipulado en el contrato de servicios prestados celebrado entre Credife y Banco Pichincha, cabe recalcar que dicho contrato se realizó en el inicio de sus operaciones, cuando el número de clientes atendidos era mínimo, en la actualidad existe un gran volumen de transacciones debido al incremento de clientes captados a lo largo de estos años atendiendo a la ciudadanía esmeraldeña.

3.1.3. Valores institucionales

3.1.3.1. Misión

Somos una empresa del Grupo Pichincha que brinda servicios financieros integrales a personas emprendedoras y microempresarios. Cuenta para ello, con un equipo humano responsable, ético y altamente calificado, tecnologías

innovadoras y sustentables para el crecimiento y desarrollo de nuestra población objeto, nuestra Institución y Nuestro País.

3.1.3.1. Visión

Credife será la Organización número uno en cobertura de Servicios microfinancieros integrales y de mayor contribución al Desarrollo de las microfinanzas en el Ecuador, reconocida y referente a nivel internacional por su compromiso con la excelencia y la responsabilidad social.

3.1.3.2. Valores

Los valores de Credife son:

Gráfico 2: Valores Institucionales Credife

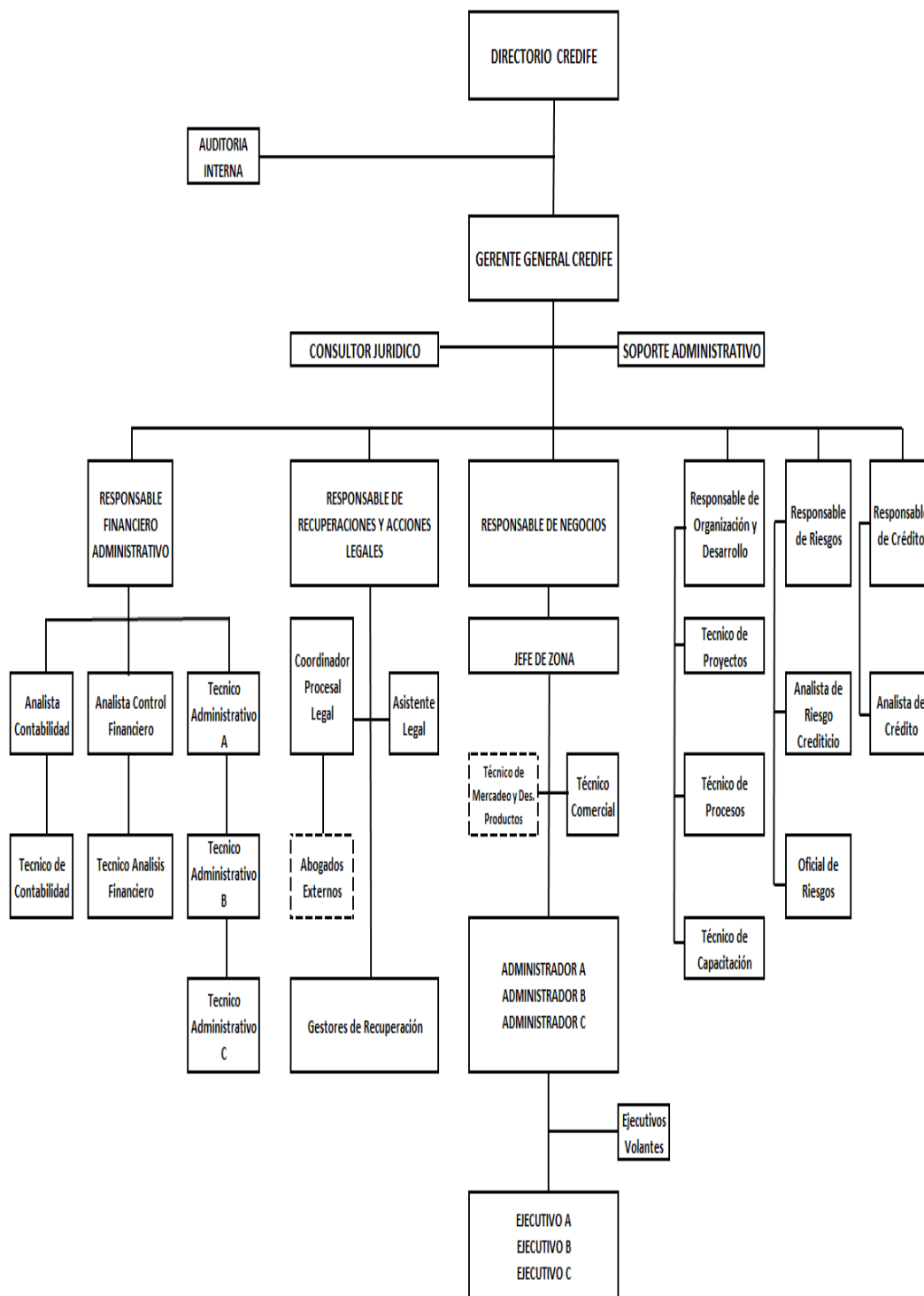


Fuente: Credife

Elaboración: Ing. Rosa Ángela Balcázar

3.1.4. Estructura Organizacional CREDIFE

Gráfico 3: Estructura Organizacional de Credife



Fuente: Credife

Elaboración: Ing. Rosa Ángela Balcázar

3.2. Enunciado de la Hipótesis

Para comprobar la hipótesis planteada en este estudio se sostiene que:
Cambiando el proceso de desembolso desde el ejecutivo de servicios de Banco Pichincha hacia el ejecutivo de oficina de Credife se elevaría el nivel de satisfacción de los clientes al reducir los tiempos de respuesta siendo ágil y oportuno.

3.3. Ubicación y descripción de la información empírica de acuerdo a cada hipótesis

Se tomaron en cuenta dos variables: una dependiente: Nivel de Satisfacción y otra Independiente: Proceso de desembolso.

Para conocer la variable dependiente se aplicó la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de satisfacción} = \text{Rendimiento Percibido} - \text{Expectativas}$$

Dentro de la encuesta realizada a los clientes se incluyeron dos preguntas, la número uno para obtener resultados del rendimiento percibido y la número cinco para las expectativas, lo cual permitió determinar el nivel de satisfacción. Utilizándose los siguientes parámetros para calcular el rendimiento percibido: Excelente = 10, Bueno = 7, Regular = 5, Malo = 3.

La pregunta No. 1.- ¿Cómo calificaría el proceso de desembolso de crédito en el Balcón de Servicios?, entrego los siguientes resultados:

Excelente = 14, Bueno = 110, Regular = 53, Malo = 21, en donde el parámetro Bueno obtuvo la calificación más alta, por lo tanto el rendimiento percibido está representando por el número 7.

En el caso de las expectativas se utilizaron los siguientes valores:

- Expectativas Elevadas = 3
- Expectativas Moderadas = 2
- Expectativas Bajas = 1.

La pregunta No. 5 ¿Consideraría que realizar un cambio en el proceso de desembolso del Balcón de Servicios a Credife directamente sería?, otorgo las siguientes respuestas: Excelente = 130, Muy Bueno = 68, Bueno = 0, en donde Excelente corresponde a expectativas elevadas obteniendo el valor de 3.

Para el análisis del nivel de satisfacción se utilizó la siguiente escala:

- Complacido: De 8 a 10
- Satisfecho: de 5 a 7
- Insatisfecho: Igual o Menor a 4

Reemplazando la fórmula de nivel de satisfacción queda de la siguiente manera: Rendimiento percibido 7 – Expectativas 3 = Nivel de Satisfacción 4, que corresponde a Insatisfecho; por lo tanto es de suma importancia mejorar las falencias en el proceso de desembolso, ya que la clave para asegurar una buena calidad en el servicio consiste en satisfacer o sobrepasar las expectativas que tienen los clientes.

La variable independiente se enfoca al número de transacciones de Banco Pichincha que se refiere a todas aquellas transacciones que se efectúan en el Balcón de Servicios; mientras que las de Credife serian específicamente los desembolsos que se realizan en esta misma área.

Para poder analizar dicha variable se solicito información de los años 2011 y 2012 al Jefe de Servicios de Banco Pichincha y Administrador de Credife, obteniendo los siguientes datos:

Tabla 2: Desembolsos Credife efectuados de Ene. – Dic. 2011

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	Mayo	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
97	102	89	77	90	82	97	109	78	122	99	87	1129

Elaboración: Ing. Rosa Ángela Balcázar

Tabla 3: Desembolsos Credife efectuados de Ene. – Dic. 2012

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	Mayo	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
102	138	121	98	116	103	132	115	95	157	128	107	1412

Elaboración: Ing. Rosa Ángela Balcázar

Tabla 4: Transacciones realizadas en Balcón de Servicios Ene. – Dic. 2011

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
1255	1293	1403	1316	2125	2068	2099	1857	1698	1467	1366	1432
Total: 19379											

Elaboración: Ing. Rosa Ángela Balcázar

Tabla 5: Transacciones realizadas en Balcón de Servicios Ene. – Dic. 2012

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
1620	1695	1734	2304	1893	1954	1304	1608	1736	1581	1905	1942
Total: 21276											

Elaboración: Ing. Rosa Ángela Balcázar

Según lo explicado por el Jefe de Servicios las ejecutivas del balcón de servicios son 2 y realizan las siguientes transacciones: entrega de chequeras, solicitud, activación y entrega de tarjetas de debito y de banca electrónica, visado y desembolso de créditos microempresariales y de

consumo, ingreso y seguimiento de reclamos y requerimientos de cliente, entre otros.

Haciendo una relación entre el número de transacciones realizadas entre ambas instituciones, se evidencia claramente que en el Balcón de Servicios realiza un gran número de transacciones, mientras que Credife representa el 6,25% de transacciones, lo que ocasiona que el cliente microempresario espere más tiempo en la fila para ser atendido, ya que las ejecutivas de balcón de servicios deben descongestionar el área, siendo imposible para ellas dedicar el tiempo necesario para asesoramiento.

3.4. Discusión de la información obtenida en relación a la naturaleza de la hipótesis

El sector microfinanciero está en constante crecimiento por ello las instituciones financieras a más de captar clientes deben trabajar constantemente para retenerlos, ya que el objetivo primordial es mantenerlos satisfechos, cumpliendo con las expectativas que brindan los productos o servicios promocionados.

Las características y condiciones de los créditos en las instituciones financieras son similares, la única diferencia es la atención brindada a cada cliente, por ello es importante hacer seguimiento constante a los procesos que se ejecutan en la institución con el ánimo de efectuar mejoras que representan el valor agregado que los clientes desean. Lo cual coincide con lo indicado por (Carrera, 2011) y (Tapia, 2011) los procesos se deben controlar adecuadamente ya que están directamente relacionados con la satisfacción del cliente, y con el crecimiento de las operaciones crediticias como tal.

Al descentralizar el proceso de desembolso de créditos, asignándolo hacia el ejecutivo de oficina de Credife, se aprovecharía un recurso humano existente, que permitiría disminuir el desperdicio de papel ya que se

realizaría la impresión de documentos en presencia del cliente, al contrario de lo actual que generan la documentación con el listado de créditos aprobados, sin tener la certeza que dichos clientes asistirán a la institución, además debido a la insistencia por parte del ejecutivo de servicios de efectuar la firma rápidamente, éste pierde la calma dañando los documentos, retrasando mucho más el desembolso, en muchos casos, retomándolo al día siguiente; además se podría explicar con énfasis la fecha de pago de la primera cuota, lo cual aportaría en bajar el nivel de morosidad reduciendo el proceso de cobranzas operativas.

Es de suma importancia que se tomen acciones inmediatas para impedir la pérdida de clientes; si los procesos crediticios no se administran adecuadamente, los clientes podrían preferir los servicios brindados por la competencia al sentirse insatisfechos, afectando la rentabilidad y participación de la institución en el mercado la cual fue 42,75% a septiembre del 2012 destacándose entre las demás entidades del sector³.

3.5. Análisis cuantitativo y cualitativo para la comprobación de la hipótesis

Para poder desarrollar el plan de mejoramiento en el proceso de desembolso de crédito se aplicó el análisis FODA para conocer la situación actual de Credife obteniendo la siguiente información:

3.5.1. Diagnóstico FODA

3.5.1.1. Fortalezas

1. Respaldo de Banco del Pichincha.
2. Personal capacitado para atención al cliente.
3. Posicionamiento en el mercado microempresarial.
4. Amplia cobertura de servicios a nivel nacional.

³ (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2012)

5. Servicios financieros integrales para microempresarios.

3.5.1.2. Oportunidades

1. Mercado objetivo en crecimiento constante.
2. Apoyo de organizaciones en la creación de nuevas microempresas.
3. Bajas tasas de interés para los microcréditos.

3.5.1.3. Debilidades

1. Falta de atención personalizada en el proceso de desembolso a los clientes microempresarios.
2. Procesos operativos no realizados por personal de la institución.
3. Dilación en desembolsos de créditos.

3.5.1.4. Amenazas

1. Competencia desleal.
2. Excesivo endeudamiento de los clientes.
3. Inestabilidad política y económica.
4. Dificultad en el acceso a zonas rurales en épocas de invierno.

3.5.2. Valoración FODA

Luego de conocer el Diagnóstico FODA, se procede a dar la valoración dando calificación y peso a los factores internos y externos, empleando la siguiente tabla de referencia para realizar la valoración interna:

Tabla 6: Valoración de la Matriz de Evaluación Interna

Calificación	Valor	Peso	Valor
Debilidad fuerte	1	Alto	5-4
Debilidad media	2	Medio	3
Fortaleza media	3	Bajo	2-1
Fortaleza fuerte	4		

Fuente: 4 Plus

Elaboración: Ing. Rosa Ángela Balcázar

Tabla 7: Evaluación Interna Fortalezas

Matriz de Evaluación Interna. Fortalezas					
Factor	Calificación	Peso	Factor de Ponderación	Valor	Valor Acum.
Respaldo de Banco Pichincha	4	5	0,16	0,64	2,25
Personal capacitado para atención al cliente	3	3	0,1	0,3	
Posicionamiento en el mercado microempresarial	4	4	0,13	0,52	
Amplia cobertura de servicios a nivel nacional	3	4	0,13	0,39	
Servicios financieros integrales para microempresarios	4	3	0,1	0,4	
		19			

Fuente: 4 Plus

Elaboración: Ing. Rosa Ángela Balcázar

Analizando los factores de ponderación de la evaluación interna – fortalezas con sus respectivos valores se ha llegado a determinar que una de las fortalezas más importantes es contar con el respaldo del Banco Pichincha ya que es una institución de gran prestigio y amplia red de oficinas que permite mayor acceso de servicios a los clientes; así mismo Credife es reconocida en el mercado microempresarial contando con un posicionamiento significativo no solo nacional sino internacionalmente, ubicándose en el puesto No 17 en la escala de microempresas de acuerdo a la última publicación del Ranking anual de las 100 principales instituciones de microfinanzas de América Latina y el Caribe⁴.

⁴ (MIX, 2012)

Tabla 8: Evaluación Interna - Debilidades

Matriz de Evaluación Interna. Debilidades					
Factor	Calificación	Peso	Factor de Ponderación	Valor	Valor Acum.
Proceso de desembolso no realizado por personal de Credife	1	5	0,16	0,16	0,49
Dilación en atención al cliente en el proceso de desembolso.	1	4	0,13	0,13	
Falta de asesoramiento al cliente en el Balcón de Servicios	2	3	0,1	0,2	
		12			

Fuente: 4 Plus

Elaboración: Ing. Rosa Ángela Balcázar

La debilidad más notable que presenta la Agencia Esmeraldas es que el proceso de desembolso no es ejecutado por personal de la institución, lo cual perjudica no solo a los clientes sino a Credife, debido a que deben esperar mucho tiempo para ser atendidos, generando molestias en sus garantes, causando insatisfacción en el cliente quien podría desertar de su solicitud, afectando los indicadores de retención de clientes, el número de créditos colocados en la agencia y la participación de mercado.

Para la valoración externa se aplicó la siguiente valoración:

Tabla 9: Valoración de la Matriz de Evaluación Externa

Calificación	Valor	Peso	Valor
Amenaza fuerte	1	Alto	5-4
Amenaza débil	2	Medio	3
Oportunidad media	3	Bajo	2-1
Oportunidad fuerte	4		

Fuente: 4 Plus

Elaboración: Ing. Rosa Ángela Balcázar

Tabla 10: Tabla de Evaluación Externa - Oportunidades

Matriz de Evaluación Externa. Oportunidades					
Factor	Calificación	Peso	Factor de Ponderación	Valor	Valor Acum.
Mercado objetivo en crecimiento constante	4	5	0,18	0,72	1,77
Apoyo de organizaciones para la creación de nuevas microempresas	3	3	0,11	0,33	
Aprobación de leyes estatales que favorecen al sector de las microfinanzas	4	5	0,18	0,72	
		13			

Fuente: 4 Plus

Elaboración: Ing. Rosa Ángela Balcázar

Para Credife existen oportunidades que se convierten en grandes ventajas para poder sostenerse a largo plazo en el mercado como la aprobación de leyes estatales que están favoreciendo al sector microempresarial. Además la generación de microempresas que con el tiempo necesitan financiar las necesidades crediticias representan mayor crecimiento en número de clientes, algo que la institución busca constantemente.

Tabla 11: Evaluación Externa - Amenazas

Matriz de Evaluación Externa. Amenazas					
Factor	Calificación	Peso	Factor de Ponderación	Valor	Valor Acum.
Competencia desleal	2	3	0,11	0,22	0,76
Excesivo endeudamiento de los clientes	1	4	0,14	0,14	
Inestabilidad política y económica	1	5	0,18	0,18	
Difícil acceso a zonas rurales en épocas de invierno	2	3	0,11	0,22	
		15			

Fuente: 4 Plus

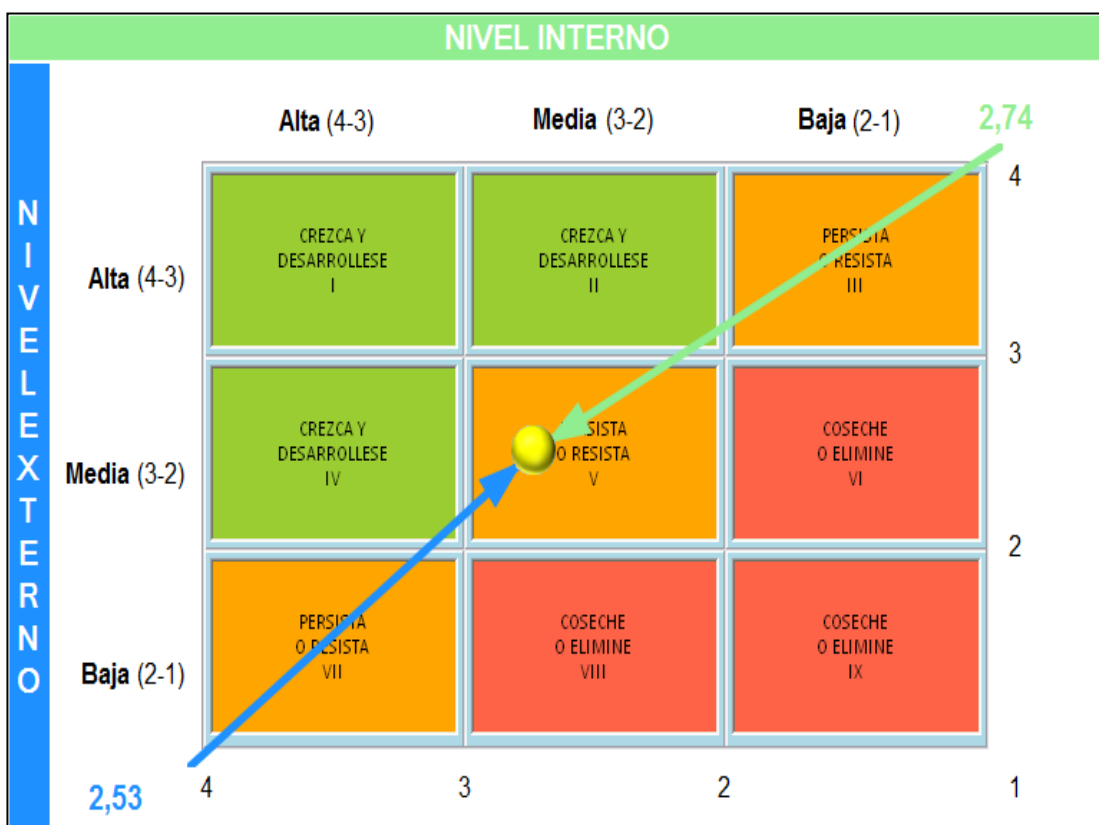
Elaboración: Ing. Rosa Ángela Balcázar

Las amenazas existentes le generan dificultad al momento de captar clientes, las más importantes son: el difícil acceso a sectores rurales, a las

cuales no se puede ingresar en épocas de invierno ya que no cuentan con las carreteras, lo cual impide captar más clientes que son varios en estas zonas. Adicionalmente la competencia desleal que existe en el mercado, ya que las instituciones financieras endeudan a los clientes ofreciendoles productos y servicios sin características microempresarial, otorgandoles condiciones de crédito que los endeuda deteriorando notablemente su historial crediticio.

Para concluir con el diagnóstico, se elaboró la tabla de ubicación FODA en la cual se visualiza la correlación entre los factores internos y externos de CREDIFE Desarrollo Microempresarial S.A. La evaluación interna da como resultado 2,74 y la externa 2,53, con lo cual se ubica en el cuadrante V de Persista o Resista, que demuestra que Credife debe fortalecer su aspecto interno para que crezca y se desarrolle, ya que actualmente tanto las oportunidades como las amenazas se confrontan.

Cuadro 1: Tabla de Ubicación FODA



Fuente: 4 Plus

Elaboración: Ing. Rosa Ángela Balcázar

3.5.3. Interacción FODA

Adicionalmente se efectuó la interacción foda relacionando los elementos internos y externos, los cuales no permiten conocer que:

Tabla 12: Interacción FODA Fortalezas - Oportunidades

Oportunidades					
Fortalezas		Mercado objetivo en crecimiento constante	Apoyo de organizaciones para la creación de nuevas microempresas	Aprobación de leyes estatales que favorecen al sector de las microfinanzas	Total
	Respaldo de Banco Pichincha	2	1	1	4
	Personal capacitado para atención al cliente	4	1	1	6
	Posicionamiento en el mercado microempresarial	3	1	1	5
	Amplia cobertura de servicios a nivel nacional	4	1	1	6
	Servicios financieros integrales para microempresarios	5	1	1	7
	Total	18	5	5	28

Fuente: 4 Plus

Elaboración: Ing. Rosa Ángela Balcázar

La principal fortaleza de la institución es contar con servicios financieros integrales para microempresarios, lo que nos permite aprovechar la oportunidad de mercado objetivos en crecimiento constante.

Contar con un portafolio de productos y servicios con características diseñadas para los microempresarios, le da una gran ventaja competitiva para captar nuevos clientes en el mercado. Otros factores importantes también son su amplia cobertura y personal calificado.

Tabla 13: Interacción FODA Fortalezas - Amenazas

		Amenazas				
Fortalezas		Competencia desleal	Excesivo endeudamiento de los clientes	Inestabilidad política y económica	Difícil acceso a Zonas rurales en épocas de invierno	Total
	Respaldo de Banco Pichincha	4	1	2	1	8
	Personal capacitado para atención al cliente	3	1	1	1	6
	Posicionamiento en el mercado microempresarial	3	1	1	1	6
	Amplia cobertura de servicios a nivel nacional	2	1	1	2	6
	Servicios financieros integrales para microempresarios	4	1	1	1	7
	Total	16	5	6	6	33

Fuente: 4 Plus

Elaboración: Ing. Rosa Ángela Balcázar

El respaldo de Banco Pichincha le permite afrontar las amenazas que se presentan en el entorno como la Competencia desleal que actualmente se da en el sistema financiero, ya que las instituciones otorgan créditos a microempresarios sin la metodología para este tipo de clientes, sobreendeudándolos, echando a perder el historial crediticio del cliente por realizar una colocación inapropiada.

Tabla 14: Interacción FODA Debilidades - Oportunidades

Oportunidades					
Debilidades		Mercado objetivo en crecimiento constante	Apoyo de organizaciones para la creación de nuevas microempresas	Aprobación de leyes estatales que favorecen al sector de las microfinanzas	Total
	Proceso de desembolso no realizado por personal de Credife	2	1	1	4
	Dilación en atención al cliente en el proceso de desembolso.	1	1	1	3
	Falta de asesoramiento al cliente en el Balcón de Servicios	1	1	1	3
	Total	4	3	3	10

Fuente: 4 Plus

Elaboración: Ing. Rosa Ángela Balcázar

La debilidad más importante que se encontró es que el proceso de desembolso no es realizado por personal de Credife, por ello es primordial realizar el plan de mejora propuesto, para brindar mejor servicio y aprovechar el crecimiento constante del mercado objetivo.

Tabla 15: Interacción FODA Debilidades - Amenazas

Amenazas						
Debilidades		Competencia desleal	Excesivo endeudamiento de los clientes	Inestabilidad política y económica	Difícil acceso a zonas rurales en épocas de invierno	Total
	Proceso de desembolso no realizado por personal de Credife	4	1	1	1	7
	Dilación en atención al cliente en el proceso de desembolso.	1	1	1	1	4
	Falta de asesoramiento al cliente en el Balcón de Servicios	2	1	1	1	5
	Total	7	3	3	3	16

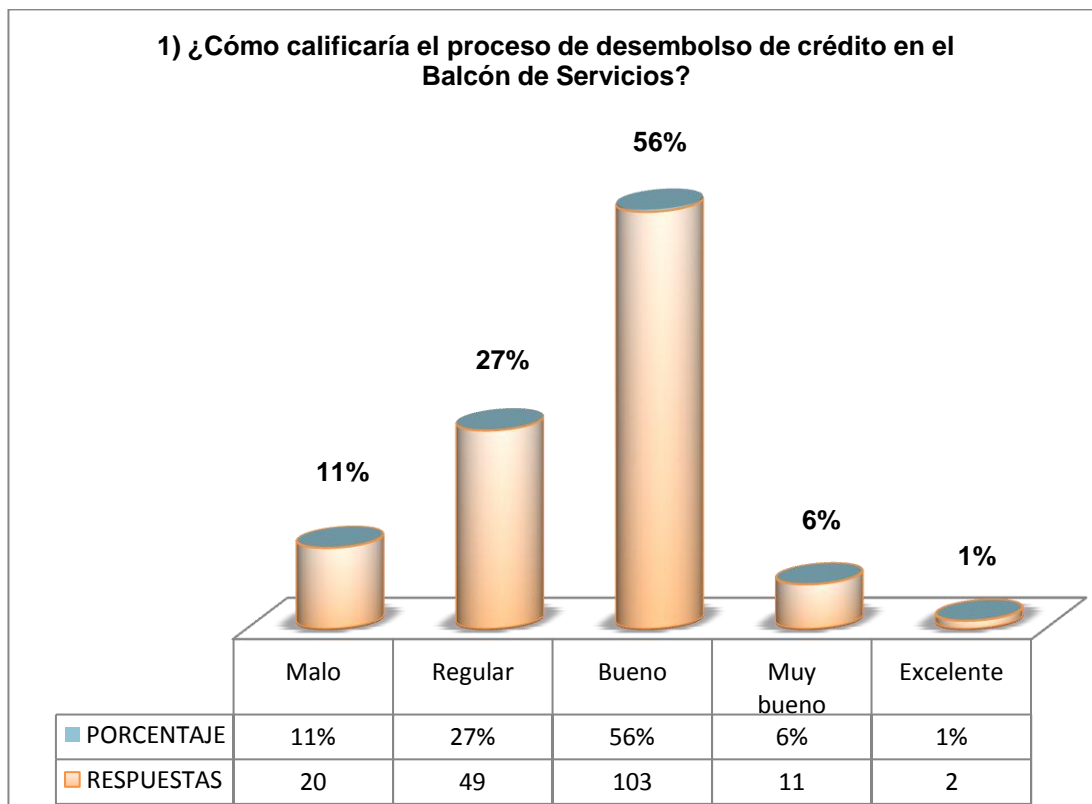
Fuente: 4 Plus

Elaboración: Ing. Rosa Ángela Balcázar

Finalmente las amenazas como: el sobreendeudamiento de los clientes y el difícil acceso a zonas rurales en épocas de invierno deben ser analizadas minuciosamente, la primera por que es un factor que afecta deteriorando la calificación de los clientes impidiendoles ser sujetos de crédito ya que no se les evaluo con la metodología adecuada, la segunda por la recuperación de los créditos, lo cual incrementa el nivel de morosidad; por lo tanto se deberían tomar precauciones como analizar minuciosamente las condiciones para conceder un microcrédito y otorgar créditos con periodicidad de pago trimestral o semestral.

Luego de realizar el diagnóstico, se efectuaron las encuestas de cinco preguntas cada una aplicadas a los 185 clientes proporcionaron los siguientes resultados:

Gráfico 4: Resultados pregunta No. 1



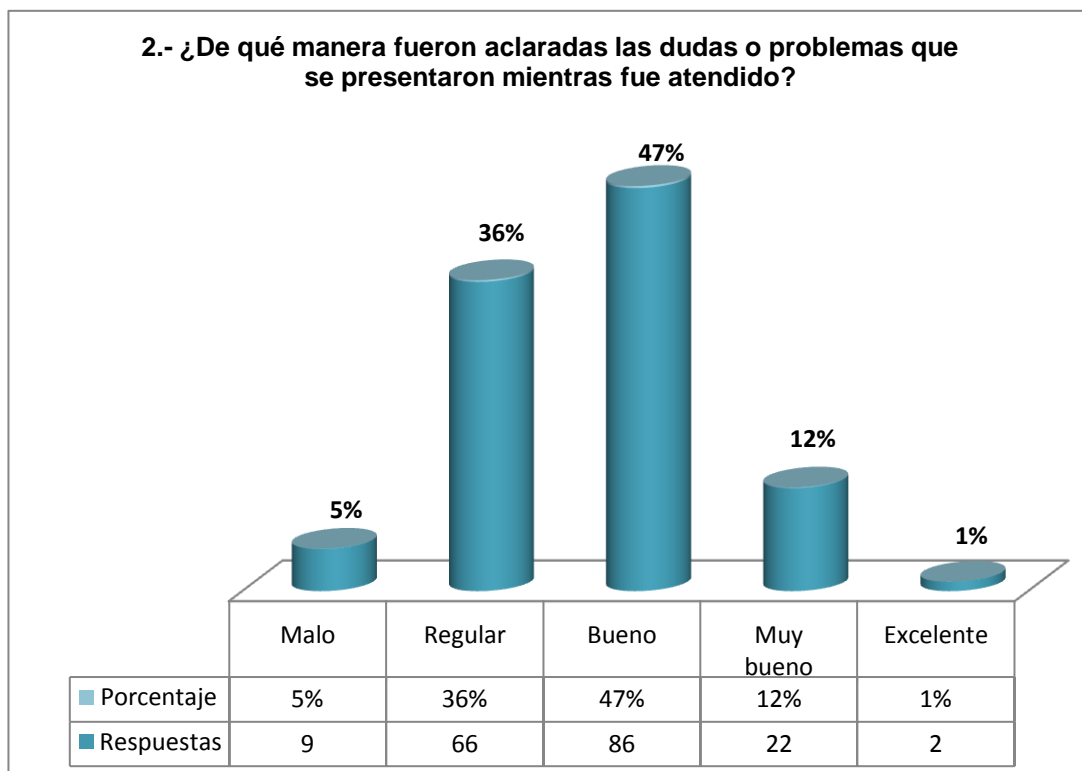
Fuente: Encuesta Microempresarios

Elaboración: Ing. Rosa Ángela Balcázar

El hecho de que el proceso de desembolso se realice en un área como el balcón de servicios donde se debe atender un gran volumen de clientes impide que la atención sea la apropiada; afectando los índices de eficiencia que garantizan la calidad en los servicios, cumpliendo parcialmente con los objetivos institucionales.

Cabe recordar, que uno de sus valores institucionales de Credife es la excelencia; por lo tanto, al realizar mejoras continuas se apega al cumplimiento de dicho valor.

Gráfico 5: Resultados Pregunta No. 2



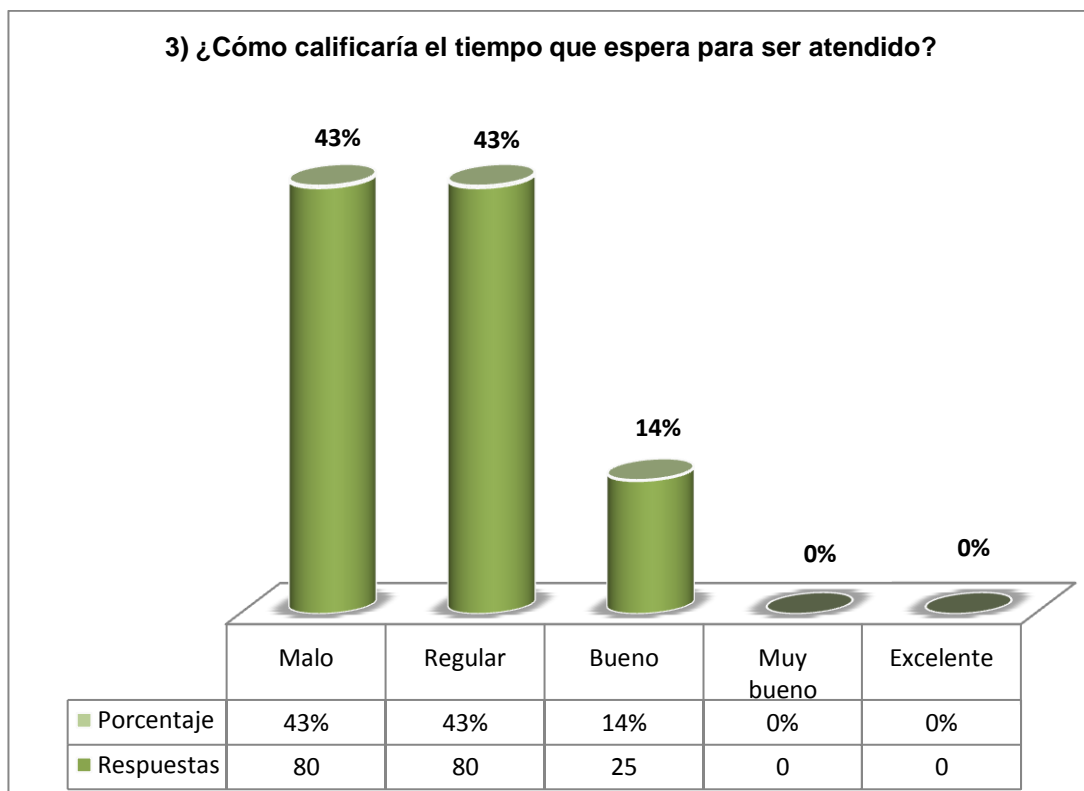
Fuente: Encuesta Microempresarios

Elaboración: Ing. Rosa Ángela Balcázar

La aplicación de esta pregunta evidenció que el personal a cargo del proceso de desembolso presenta algunos inconvenientes, como es el asesoramiento incompleto que deja a los microempresarios con inquietudes y desconocimiento del pago oportuno de la primera cuota de su crédito, afectando el historial crediticio del mismo disminuyendo la posibilidad a CREDIFE de volver a colocar operaciones crediticias e incrementar la comisión que recibe del Banco Pichincha por los servicios prestados sobre el valor de cartera administrada.

La metodología que se utiliza para la concesión de microcréditos es distinta a la de la banca tradicional, por ello las tasas de interés que se aplican son más altas; esta diferencia en pagos debe reflejarse en atención personalizada y asesoramiento constante que es lo que los microempresarios demandan continuamente.

Gráfico 6: Resultados pregunta No. 3



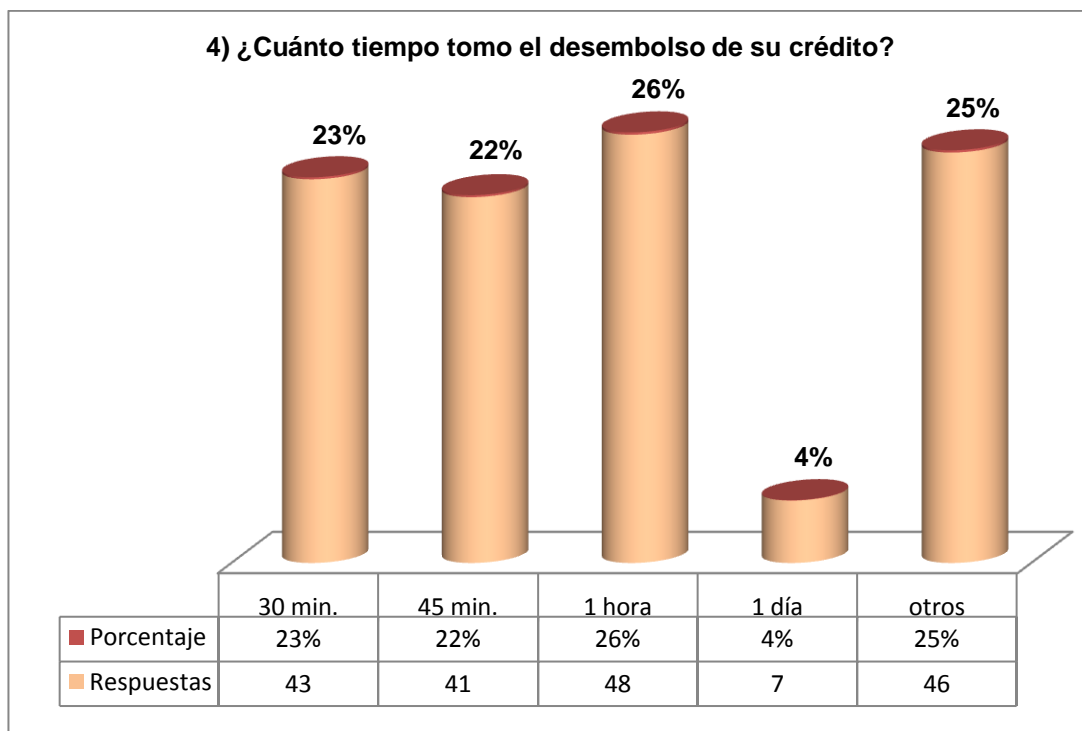
Fuente: Encuesta Microempresarios

Elaboración: Ing. Rosa Ángela Balcázar

El tiempo que espera un cliente para ser atendido, se considera una de las causas más comunes de insatisfacción, por lo tanto es de suma importancia tomar en cuenta que el proceso de desembolso efectuado en el Balcón de Servicios es considerado por los microempresarios encuestados como malo y regular. Credife cuenta con todos los recursos para poder brindar servicios de calidad lo cual le permitirá el indicador de retención de clientes.

Cabe recalcar que el modelo de atención para clientes microempresarios debe ser relacional, no transaccional o masivo ya que de acuerdo a su perfil requieren atención diferenciada.

Gráfico 7: Resultados pregunta No. 4



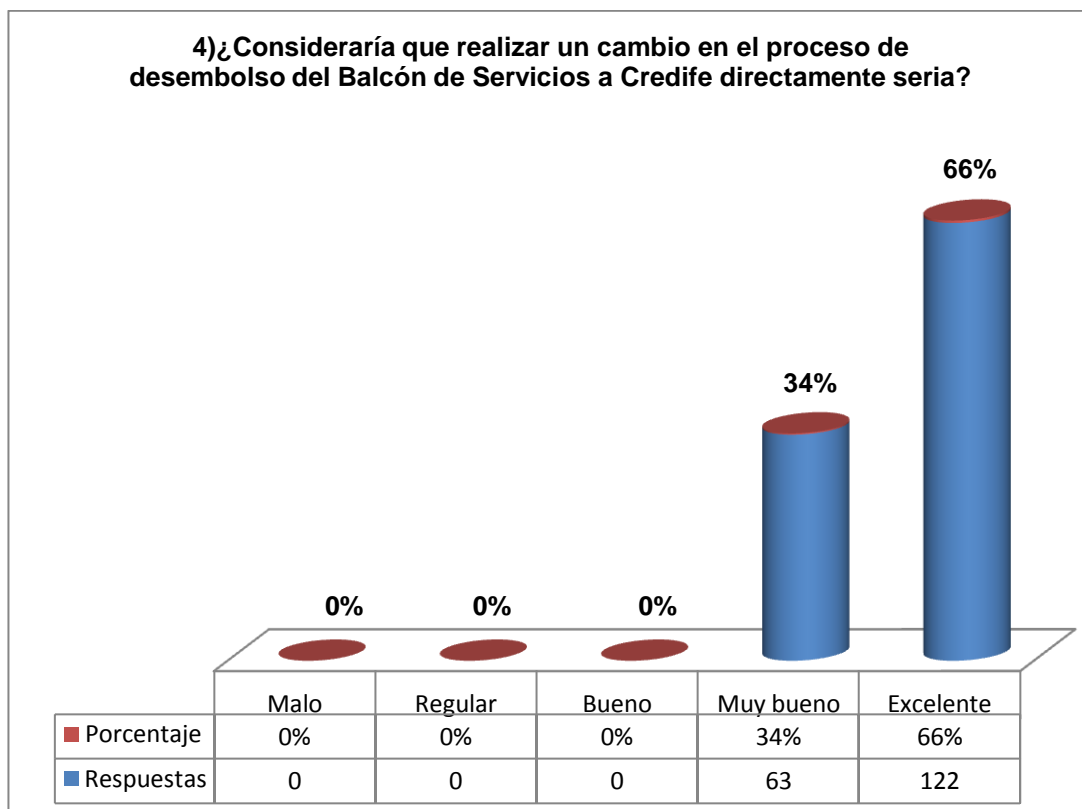
Fuente: Encuesta Microempresarios

Elaboración: Ing. Rosa Ángela Balcázar

Las opciones: una hora y otros⁵ obtuvieron mayor puntuación demostrando que atender mediante fila única a los clientes Banco Pichincha y Credife perjudica notablemente a los microempresarios ya que el tiempo de respuesta del proceso de desembolso de crédito, no cumple con sus expectativas, convirtiéndose en una desventaja ante la competencia, debido a que las demás instituciones financieras tienen áreas operativas que permiten la ejecución directa de sus procesos pudiendo brindar a sus clientes atención ágil y personalizada de acuerdo a sus necesidades.

⁵ Para el caso de otros se tabularon tiempos mayores a una hora

Gráfico 8: Resultados pregunta No. 5



Fuente: Encuesta Microempresarios

Elaboración: Ing. Rosa Ángela Balcázar

El cambio que se desea implementar al proceso de desembolso, cumple con uno de los objetivos suscritos en el contrato de servicios que ambas instituciones mantienen el cual indica: “Diseñar e implementar de manera coordinada procesos operativos que permitan mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a los microempresarios”⁶, por lo tanto los resultados obtenidos en esta pregunta sustentan la necesidad de realizarlo, ya que satisfacer las necesidades de los microempresarios es el pilar fundamental para alcanzar el liderazgo en el mercado.

La valoración de las encuestas se logró a través de la tabulación de la información usando tablas y gráficos en Excel, lo cual nos permitió conocer que el 100% de clientes encuestados, el 58% fueron hombres y 42% mujeres, de 45 años de edad promedio, quienes en su mayoría concuerdan con que el servicio recibido no cumple con sus requerimientos.

⁶ Contrato de Servicios Banco Pichincha - Credife

Al aplicar el instrumento de la entrevista, los 3 empleados de Credife coincidieron en que realizar el proceso directamente en Credife sería de total aceptación por parte de los clientes debido a que varios de ellos deben desplazarse desde sectores distantes para recibir el monto de crédito aprobado, beneficiándoles con reducción de los tiempos de respuesta permitiendo dar cumplimiento a la oferta que realizan en la negociación crediticia: atención ágil y oportuna, además concuerdan en que se podría ofrecer el debido asesoramiento ya que el personal de la institución tiene dominio de los productos y servicios brindados.

La observación directa del proceso de desembolso se realizó desde el 28 al 30 de noviembre 2012, días de mayor afluencia de clientes en el balcón de servicios debido al incremento de transacciones por el cierre de mes, logrando evidenciar que de los 15 clientes observados el 33,33% mantuvo una comunicación interpersonal con la ejecutiva de balcón de servicios, mientras que el 66,66% restante fue intrapersonal, el tiempo promedio de espera fue de 45 minutos para ser atendido, en cuanto al asesoramiento recibido en temas de seguros, documentación firmada y calendario de pagos se obtuvo que el 84% recibió entre medio y bajo asesoramiento y el 16% fue alto, además el desperdicio de papel fue de 66%.

A continuación se describe el proceso de desembolso actual en función de los roles de los intervinientes que son: un ejecutivo de oficina, un ejecutivo de servicios, cliente, administrador de agencia Credife o su delegado.

3.5.4. Proceso de desembolso actual

EJECUTIVO DE OFICINA CREDIFE

- a) Ingresar al sistema SFI diariamente y verificar las operaciones de crédito que se encuentran aprobadas (estado B).
- b) Contactar al cliente, notificar la decisión crediticia así como las condiciones de aprobación (monto y plazo) y solicitar se acerque al Banco Pichincha confirmando dirección y agencia donde se realizará

el desembolso de la operación. Se debe indicar al cliente los requisitos necesarios (cédula de ciudadanía de todos los participantes).

EJECUTIVO DE SERVICIOS

- c) Recibir al cliente, solicitar los requisitos necesarios para el desembolso, verificar la validez de las cédulas de ciudadanía de los participantes y confirmar si tiene cuenta en Banco Pichincha; adicionalmente, revisar que la cuenta se encuentre activa, si el cliente no posee cuenta, realizar el proceso de apertura de cuenta en el sistema y explicar al cliente el objetivo de dicha apertura.
- d) Generar por duplicado los documentos habilitantes, verificar la concordancia de la información detallada en los mismos y receptar las firmas correspondientes.
- e) Brindar explicación clara al cliente acerca del contenido de los documentos que se emiten, las condiciones de aprobación (monto, plazo, cuota), así como de los deberes y obligaciones adquiridos con la operación de crédito y, las implicaciones por los retrasos o falta de pago, tanto a deudores como a garantes.
- f) Validar que las firmas de los participantes del crédito en la documentación concuerden con las que se registran en las cédulas de ciudadanía, de no ser así, se reimprimirán éstos, poniendo especial énfasis en el pagaré y contrato de mutuo (garantía hipotecaria). Cabe resaltar que no será necesario que todos los integrantes del crédito estén presentes el mismo momento.
- g) Realizar la instrumentación del desembolso y la confirmación de éste en el sistema SFI.

- h) Confirmar la acreditación del monto de la operación en las cuentas de los clientes por medio del reporte de créditos desembolsados. Si la acreditación no ha sido realizada, efectuar la regularización constatando nuevamente el estado de la cuenta del cliente. En este caso, la operación de crédito aparecerá al día siguiente como aprobada (estado B) lo que obliga a iniciar el proceso de desembolso. Si la acreditación fue realizada, imprimir el reporte de desembolsos y efectuar el cuadro de pagarés emitidos durante el día.
- i) Remitir diariamente a Custodia de Valores del Banco Pichincha, los documentos de desembolso (primera impresión) de los créditos emitidos, debidamente firmados por los clientes.
- j) Entregar la documentación restante al Administrador o ejecutivo de crédito delegado de Credife.

ADMINISTRADOR / EJECUTIVO DE CREDITO

- k) Revisar que la documentación devuelta por el Ejecutivo de Servicios esté completa. En caso de existir faltantes, registrar la observación correspondiente en el Acta de Entrega de Créditos a Credife e indicar el particular al Ejecutivo de Servicios para que proceda con la búsqueda o regularización correspondiente.

EJECUTIVO DE CREDITO

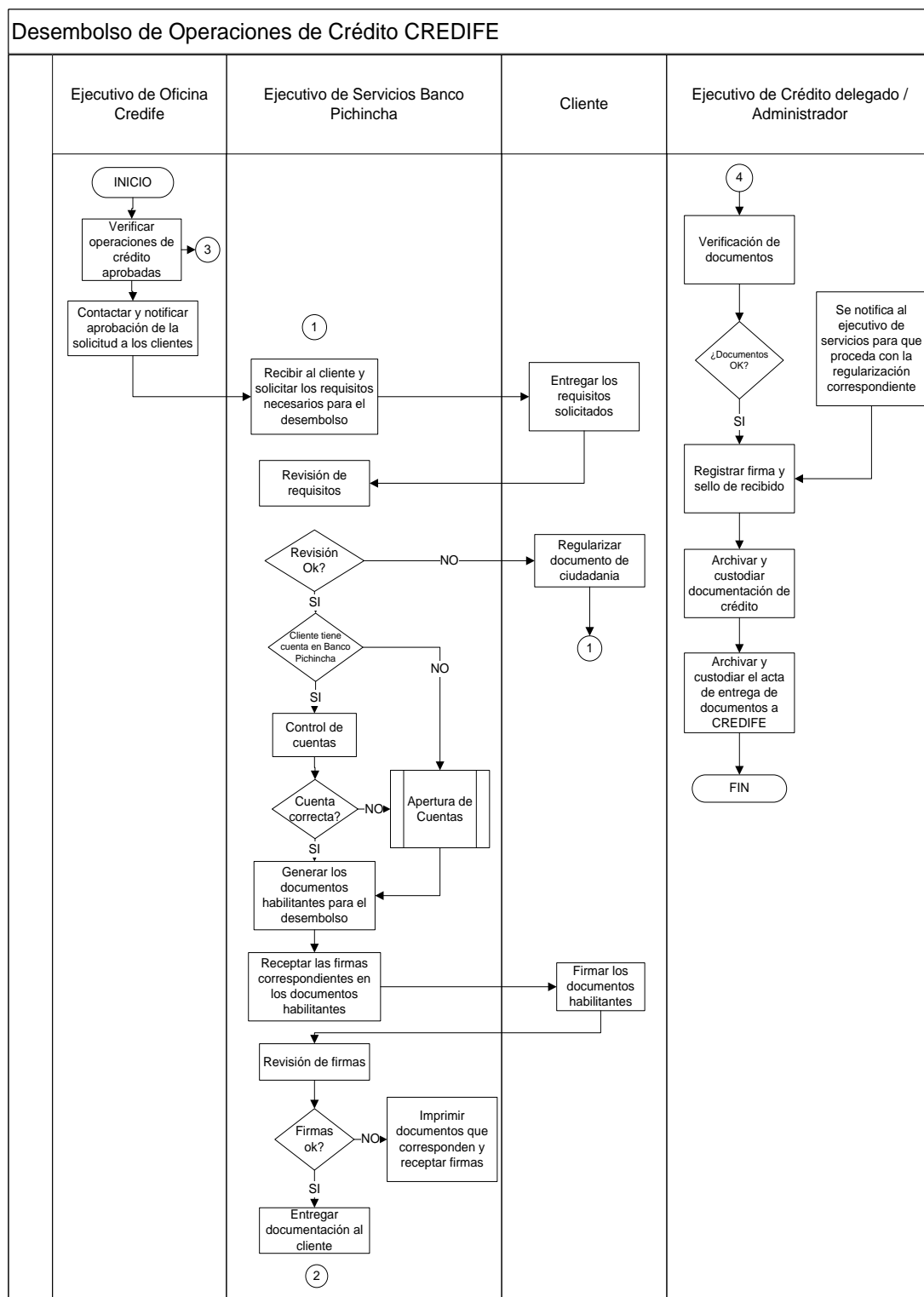
- l) Archivar y custodiar la documentación del cliente.

ADMINISTRADOR

- m) Archivar y custodiar el Acta de Entrega de Créditos a Credife en una carpeta destinada para tal efecto.

A continuación se representa en flujograma del proceso de desembolso actual.

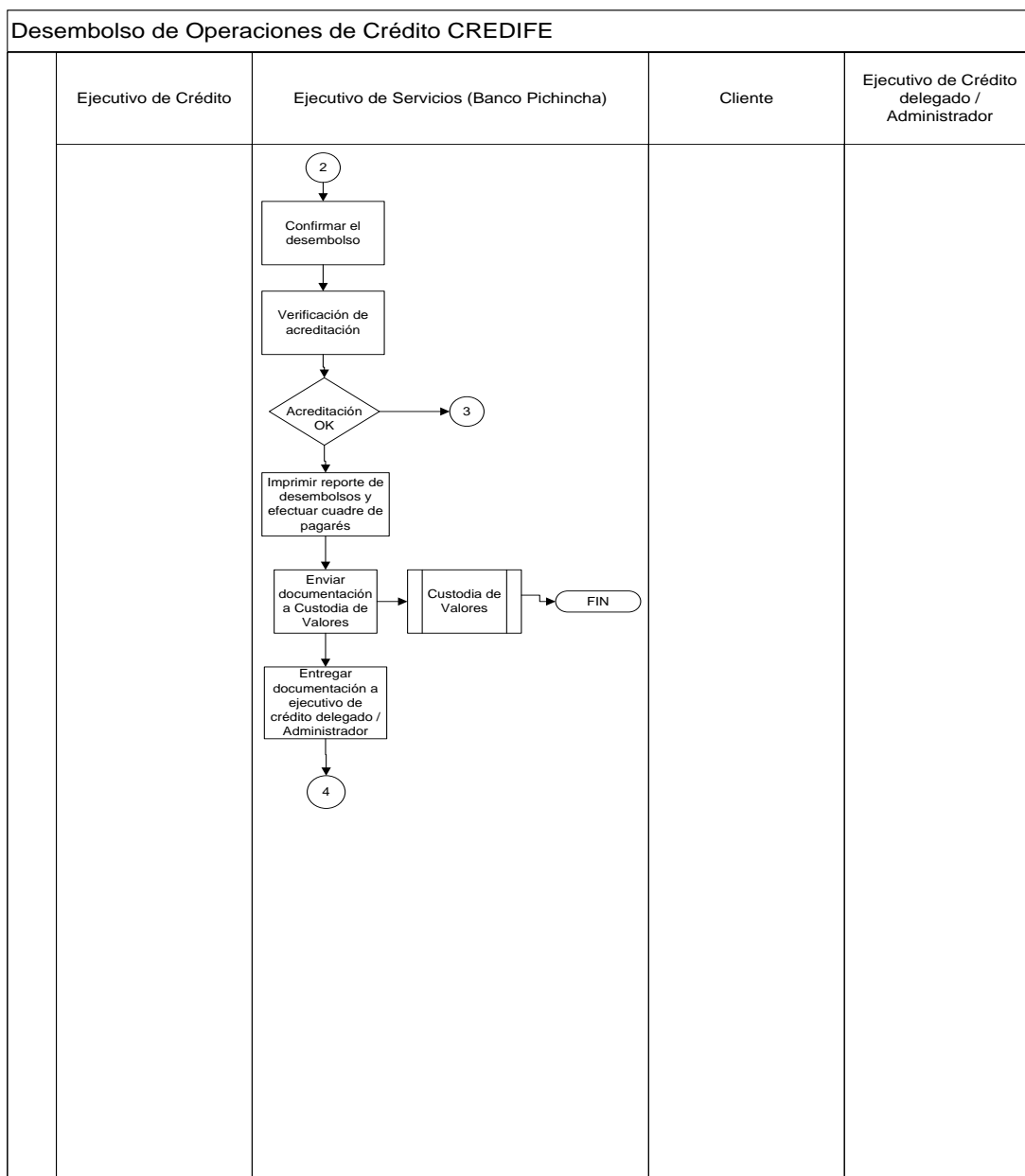
Gráfico 9: Flujograma de proceso de desembolso



Fuente: Credife

Elaboración: Ing. Rosa Ángela Balcázar

Gráfico 10: Flujo del proceso de desembolso

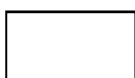


Fuente: Credife

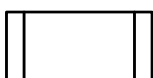
Elaboración: Ing. Rosa Ángela Balcázar

Simbología

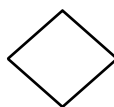
PROCESO



PROCESO PREDETERMINADO



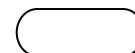
DECISION



CONECTOR



INICIO / FIN



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El segmento microempresarial administrado por CREDIFE tiene un crecimiento potencial importante, el cual debe ser atendido con procesos ágiles y eficientes que garanticen el cumplimiento de las estrategias de la institución, el mismo que está limitado por el proceso de desembolso que es atendido en el balcón de servicios de Banco Pichincha, generando insatisfacción en los microempresarios por el tiempo invertido.

La capacidad de incrementar el volumen de cartera, número de operaciones y clientes nuevos se limita por el proceso de desembolso, que incurre directamente en los indicadores que miden el cumplimiento mensual por ejecutivo y agencia.

La indagación realizada mediante encuestas y entrevistas, evidenció que el acuerdo firmado entre CREDIFE y Banco Pichincha tiene debilidades en el proceso de desembolso, ya que el personal que lo ejecuta realiza otras funciones que le impiden brindar asesoramiento más eficiente a los clientes, dejando en ellos muchas inquietudes sin resolver afectando el historial crediticio de los mismos.

Credife es una filial de Banco Pichincha que administra un portafolio de clientes, actualmente evidencia debilidad en el poder de negociación por que está sujeta a las decisiones y políticas del Banco, dicha dependencia disminuye su rentabilidad.

La ejecución del ensayo demostró que el plan de mejora propuesto beneficia no solo al cliente sino a Credife, ya que se cumpliría con la oferta de servicio ágil y oportuno promocionada en la captación de nuevos clientes, permitiendo incrementar la participación de mercado.

Recomendaciones

Se recomienda a los directivos de Credife Desarrollo Microempresarial:

Tramitar con Banco Pichincha una revisión del convenio solicitando que el proceso de desembolso pase a CREDIFE, sustentando la solicitud en el resultado de la presente investigación, y en el hecho que en el convenio indica que la institución bancaria castigará el deterioro de la calidad de la cartera de acuerdo a factores contenido en el mismo.

Integrar una comisión representada por personal de CREDIFE y Banco Pichincha que evalúen de manera habitual los procesos operativos, lo cual permitirá mejorar la calidad de los servicios que se pueden ofrecer a los microempresarios.

Realizar evaluación y seguimiento constante a los procesos institucionales teniendo presente las opiniones de sus clientes actuales y potenciales, comunicando los resultados a Banco Pichincha, para poder alcanzar el liderazgo en el mercado microempresarial ecuatoriano.

Capacitar de manera periódica al personal de CREDIFE respondiendo a una estrategia comercial que asegure plena satisfacción a los clientes, empleados y accionistas de la institución.

Ejecutar la propuesta debido a que la validación técnica confirma la hipótesis planteada, lo cual permitirá obtener un proceso de desembolso sin generar un alto impacto económico, garantizando la calidad en la atención y la certeza en el asesoramiento a los microempresarios cumpliendo así con los objetivos de excelencia y eficiencia que persigue la institución.

IV. PROPUESTA ALTERNATIVA

4.1. Título de la Propuesta

Plan de mejoramiento en el proceso de desembolso de crédito en Credife Desarrollo Microempresarial Agencia Esmeraldas.

4.2. Justificación

Actualmente la calidad en el servicio es uno de los elementos más importantes para los clientes, consecuentemente satisfacer los requerimientos que se presenten en cualquier etapa de la solicitud de crédito es primordial, por ello dirigir parte del proceso de desembolso hacia el área de Credife beneficiaría a los clientes ya que estos serían debidamente asesorados por el ejecutivo de oficina sobre los beneficios y obligaciones adquiridas, otorgando la atención personalizada que el microempresario requiere; reduciendo también la morosidad en las primeras cuotas permitiendo a la institución mejorar los indicadores de cartera vencida e incrementando la aceptación de los seguros ofertados, ya que en la actualidad no confían totalmente en estos servicios. Ejecutar este plan de mejora podría generar más fuentes de empleo, ya que al incrementar la afluencia de clientes atendidos en un futuro se podría ampliar el head count⁷ para evitar congestionamientos.

4.3. Fundamentación

La propuesta planteada está basada en el manual de procedimiento de desembolso de crédito, código P-CRF-ANE-03-005, versión 1.0 con fecha de vigencia 10/10/2011.

⁷ Head count: número de personas.

4.4. Objetivos

4.4.1. Objetivo General

Implementar a nivel nacional el plan de mejoramiento en el proceso de desembolso de créditos en CREDIFE, para mejorar la calidad en el servicio a los clientes microempresarios.

4.4.1.1. Objetivos Específicos

- ✓ Capacitar al personal involucrado en el proceso.
- ✓ Realizar seguimiento al nuevo proceso.
- ✓ Evaluar la propuesta implementada.

4.5. Ubicación sectorial y física

La puesta en marcha de la propuesta se desarrollará en Credife Agencia Esmeraldas, ubicada en el cantón de Esmeraldas, provincia de Esmeraldas, Calles Bolívar y 9 de Octubre, específicamente en el área de atención al cliente microempresarial, a partir del año 2014.

4.6. Factibilidad

La propuesta planteada se considera factible porque se cuenta con los recursos necesarios para ejecutarla, como son:

- Recurso humano = Ejecutiva de oficina
- Recurso físico = Área de atención al cliente Credife
- Recurso material = Suministros de oficina
- Recurso tecnológico = Computadoras e impresoras.

4.7. Plan de Trabajo

Tabla 16: Plan de Trabajo

Etapas	Actividades	Responsables	2013											
			Julio				Agosto				Septiembre			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Entrega de la propuesta	Reunión	Investigador - Gerente General												
Revisión de la propuesta	Reunión de Directorio	Miembros del Directorio												
Aprobación de la propuesta	Reunión de Directorio	Miembros del Directorio												
Socialización de la propuesta	Talleres a Administradores de Agencia	Organización y Desarrollo												
Capacitación al personal	Capacitación	Organización y Desarrollo - Ejecutivos de Oficina.												
Seguimiento al proceso implementado	Visitar agencias, llamadas a clientes	Organización y Desarrollo												
Evaluación del proceso	Visitas a clientes, y agencias.	Organización y Desarrollo												

Elaboración: Ing. Rosa Ángela Balcázar Vélez

4.8. Validación de la Propuesta

Para validar la propuesta se realizó un ensayo durante los días 28, 29 y 30 de noviembre del 2012, los cuales fueron de mayor afluencia de clientes ya que se trataba de un cierre de mes, logrando ejecutar el proceso de desembolso en el área de Credife aprovechando la habilitación de la opción de desembolsos asignada al Administrador de la Agencia.

Se tomó un grupo de clientes agendados por la ejecutiva de oficina los cuales correspondían a diferentes sectores que se atienden desde la Agencia Esmeraldas para realizar las siguientes actividades:

- ✓ Emisión de créditos a clientes que acudieron a la oficina.
- ✓ Validación de documentos de identidad y firmas.
- ✓ Explicación de la documentación que firmaron los intervinientes en la operación crediticia.
- ✓ Breve asesoramiento de los seguros contratados.
- ✓ Haciendo énfasis en la primera cuota a pagar en los casos que hubo variación por el número de días mayor a 30.
- ✓ Recepción de firmas a garantes o intervinientes que asistieron en horario distinto al del deudor.
- ✓ Atención diferenciada a clientes microempresarios.

Obteniendo los siguientes resultados:

- Emisión de documentos con mayor rapidez y de acuerdo a agendamiento.
- El tiempo de espera del cliente fue de entre 7 a 10 minutos incluido el asesoramiento por parte del administrador.
- No hubo desperdicio de papel ya que se emitió la cantidad necesaria, además se mostró total disponibilidad con el cliente, lo cual dio seguridad y evitó el nerviosismo que causa errores en las firmas de la documentación.
- Los clientes en su totalidad expresaron su satisfacción por ser atendido en esta área, solicitando que se continúe con este proceso.
- Intervinientes que asistieron en horarios distintos agradecieron la facilidad para que se tomen las firmas a los cónyuges o garantes que asistieron en horario diferente.
- Hubo claridad en la explicación de la tabla de pagos.
- Pago de las primeras cuotas canceladas a tiempo.

Cabe recalcar que las etapas del proceso de desembolso son las mismas, el plan de mejora propuesto consiste en un cambio de área para la atención al cliente, que es donde encontrará un asesoramiento personalizado ya que los ejecutivos de Credife han sido debidamente capacitados para asistir a los microempresarios.

4.9. Instructivo de Funcionamiento

Para poder ejecutar el proceso mejorado se debe:

- Capacitar a la ejecutiva de oficina para que pueda efectuar dicho proceso, además realizar el proceso de modificación de perfiles mediante un correo electrónico a la Mesa de Servicios solicitar el acceso al sistema de desembolsos, ya que en su perfil de usuario no tiene activados los permisos correspondientes.
- Dirigir a los clientes al área de atención al cliente Credife para ser atendido por la ejecutiva de oficina que es la encargada de la atención directa del cliente microempresario.
- Hacer seguimiento al nuevo proceso de desembolso para conocer oportunamente las novedades que se presenten.
- Se sugiere evaluar trimestralmente el proceso implementado mediante visitas en las agencias y a clientes, para conocer los resultados de la propuesta implementada.

A continuación se describe el instructivo con la mejora propuesta:

EJECUTIVO DE OFICINA CREDIFE

- a) Se registra el primer cambio el ejecutivo de oficina no debe ingresar al sistema a revisar los créditos aprobados, ya que cuenta con los

medios de aprobación que el Administrador luego de realizar dicho proceso.

- b) Contactar al cliente, notificar la decisión crediticia así como las condiciones de aprobación (monto y plazo) y solicitar se acerque al Banco Pichincha confirmando dirección y agencia donde se realizará el desembolso de la operación. Se debe indicar al cliente los requisitos necesarios (cédula de ciudadanía de todos los participantes).
- c) Recibir al cliente, solicitar los requisitos necesarios para el desembolso, verificar la validez de las cédulas de ciudadanía de los participantes y confirmar si tiene cuenta en Banco Pichincha; adicionalmente, revisar que la cuenta se encuentre activa, si el cliente no posee cuenta, realizar el proceso de apertura de cuenta en el sistema y explicar al cliente el objetivo de dicha apertura.
- d) Generar por duplicado los documentos habilitantes, verificar la concordancia de la información detallada en los mismos y receptar las firmas correspondientes.
- e) Brindar explicación clara al cliente acerca del contenido de los documentos que se emiten, las condiciones de aprobación (monto, plazo, cuota), así como de los deberes y obligaciones adquiridos con la operación de crédito y, las implicaciones por los retrasos o falta de pago, tanto a deudores como a garantes.
- f) Validar que las firmas de los participantes del crédito en la documentación concuerden con las que se registran en las cédulas de ciudadanía, de no ser así, se reimprimirán éstos, poniendo especial énfasis en el pagaré y contrato de mutuo (garantía hipotecaria). Cabe resaltar que no será necesario que todos los integrantes del crédito estén presentes el mismo momento.

- g) Revisar que la documentación se encuentre correctamente firmada y llenada para el envío a Balcón de Servicios.

EJECUTIVO DE SERVICIOS

- h) Verificar que la documentación se encuentre bien organizada, con lo cual se procede a la confirmación del desembolso en el sistema, caso contrario se devuelve a la ejecutiva de oficina Credife para su respectiva regularización.
- i) Confirmar la acreditación del monto de la operación en las cuentas de los clientes por medio del reporte de créditos desembolsados. Si la acreditación no ha sido realizada, efectuar la regularización constatando nuevamente el estado de la cuenta del cliente. En este caso, la operación de crédito aparecerá al día siguiente como aprobada (estado B) lo que obliga a iniciar el proceso de desembolso. Si la acreditación fue realizada, imprimir el reporte de desembolsos y efectuar el cuadro de pagarés emitidos durante el día.
- j) Remitir diariamente a Custodia de Valores del Banco Pichincha, los documentos de desembolso (primera impresión) de los créditos emitidos, debidamente firmados por los clientes.
- k) Entregar la documentación restante al Administrador o ejecutivo de crédito delegado de Credife.

ADMINISTRADOR / EJECUTIVO DE CREDITO

- l) Revisar que la documentación devuelta por el Ejecutivo de Servicios esté completa. En caso de existir faltantes, registrar la observación correspondiente en el Acta de Entrega de Créditos a Credife e indicar el particular al Ejecutivo de Servicios para que proceda con la búsqueda o regularización correspondiente.

EJECUTIVO DE CREDITO

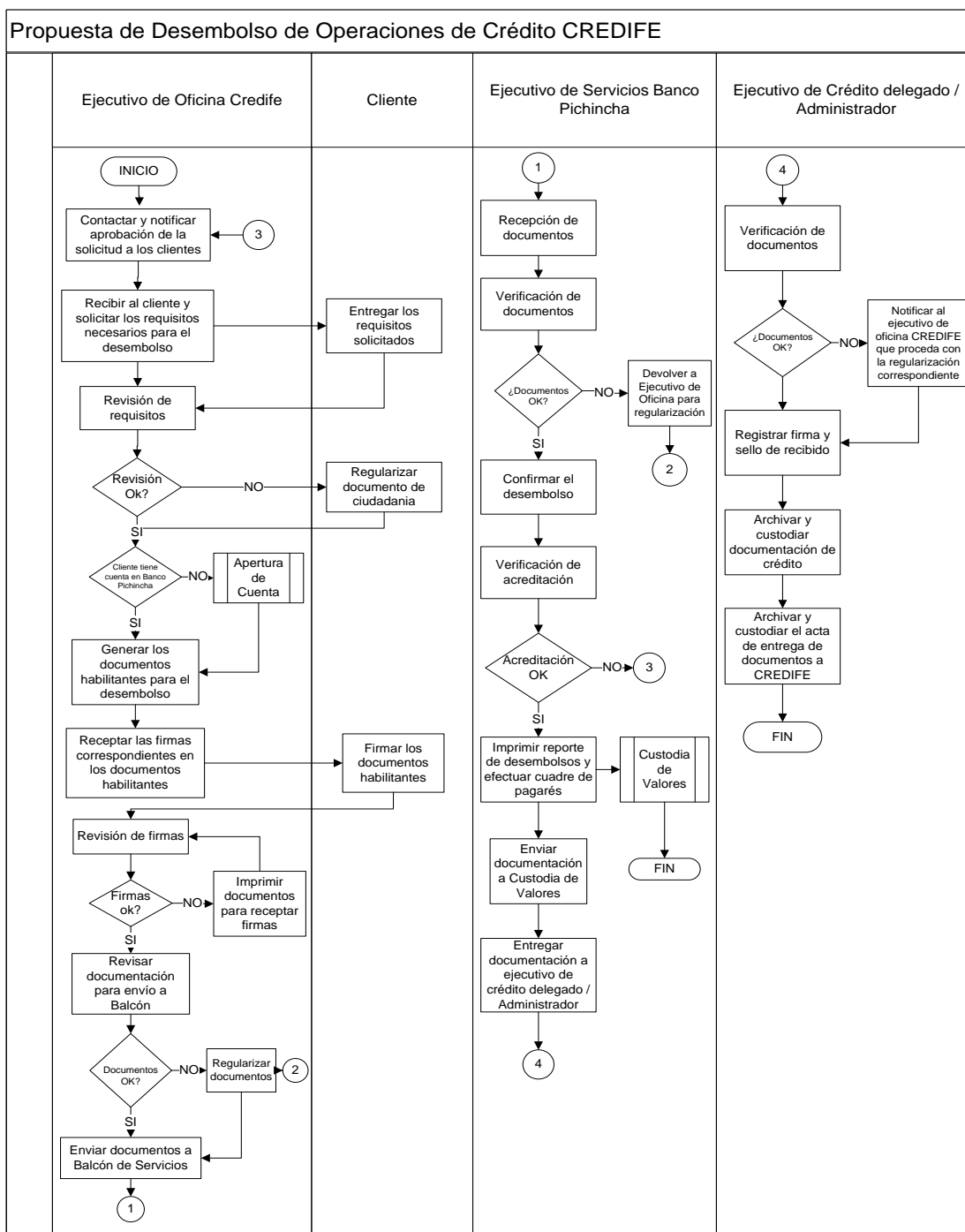
m) Archivar y custodiar la documentación del cliente.

ADMINISTRADOR

n) Archivar y custodiar el Acta de Entrega de Créditos a Credife en una carpeta destinada para tal efecto.

A continuación se presenta un flujograma con el proceso propuesto.

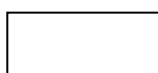
Gráfico 11: Flujoograma del proceso propuesto



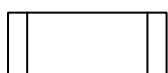
Elaboración: Ing. Rosa Ángela Balcázar Vélez

Simbología

PROCESO



PROCESO PREDETERMINADO



DECISION



CONECTOR



INICIO / FIN



4.10. Impactos

Para poder demostrar el impacto de la propuesta planteada se tomaron niveles que van desde menos 3 hasta más 3, los cuales se interpretan de la siguiente manera:

Tabla 17: Niveles de Impacto

Nivel de Impacto	Interpretación
-3	Impacto negativo alto
-2	Impacto negativo medio
-1	Impacto negativo bajo
0	No hay impacto
1	Impacto positivo bajo
2	Impacto positivo medio
3	Impacto positivo alto

Elaboración: Ing. Rosa Ángela Balcázar

Se han tomado tres indicadores para poder determinar el impacto socioeconómico que generaría la propuesta, la cual queda de la siguiente manera:

Tabla 18: Impacto Socioeconómico

Indicadores \ Nivel de Impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3	Total
Fortalecimiento Microempresarial							X	3
Fomentar desarrollo económico local							X	3
Generación más fuentes de empleo							X	3
Total								9

Elaboración: Ing. Rosa Ángela Balcázar

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\text{total}}{\text{no. de indicadores}}$$

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{9}{3}$$

Nivel de impacto = 3 Impacto positivo alto

Dicho resultado demuestra que la implementación de la propuesta generaría un impacto positivo tanto para los clientes que desde ya poseen expectativas, como para Banco Pichincha y Credife debido a que mejoraría las relaciones interpersonales entre los ejecutivos de servicios y los ejecutivos de crédito, además se fortalecería la imagen institucional permitiendo incrementar el volumen de cartera y participación de mercado, no solo en la Agencia Esmeraldas, ya que dicha propuesta se podría replicar a nivel nacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, J. *Mejoramiento de la calidad: un enfoque a los servicios*. Costa Rica: Tecnológica, (2004).
- Alcalde San Miguel, P. *Calidad*. España: Parainfo (2010).
- Arboniés Ortiz, A. L. *La disciplina d e la innovación*. Argentina: Ediciones Diaz de Santos. (2009)
- Bacal, R. *Como mejorar el rendimiento*. España: Profit. (2009).
- Chang, R. Y. *Mejora Continua de Procesos*. Argentina: Ediciones Granica S. A. (1996).
- Cottle, D. W. *El servicio centrado en el cliente*. España: Ediciones Diaz de Santos. (1991).
- Cuatrecasas, L. *Gestión Integral de la Calidad*. España: Pofit. (2010).
- Cummings, T., & Worley, C. *Desarrollo Organizacional y Cambio*. Mexico: Thomson Editores. (2007).
- Davila, T., Epstein, M., & Shelton, R. *La Innovación que si funciona*. España: Deusto. (2006).
- Day, R. A. *Como escribir y publicar trabajos científicos*. Washington, D.C. : The Oryx Press. (2005).
- Denton, K. *Calidad en el Servicio a Los Clientes*. España: Ediciones Díaz de Santos. (1991).
- Escudero, M. J. *Gestión comercial y servicio de atención al cliente*. España: Parainfo. (2011).
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. *Administración y Control de la Calidad*. México: Cengage Learning Editores. (2008).
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. *Administración y Control de la Calidad*. México: Cengage Learning Editores. (2008).
- Fernández Sánchez, E. *Estrategia de Innovación*. España: Parainfo S.A. (2005).
- En E. Fernandez, & D. Fernandez, *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Madrid, España: Ediciones Parainfo S. A. (2010).
- Galende, T. E., Benito, O. E., & Benito, P. L. *ASESORAMIENTO FINANCIERO EN LA PRACTICA*. España: Profit. (2009).

- García Uceda, M. *Las claves de la publicidad*. España: ESIC. (2008).
- Guízar Montufar, R. *Desarrollo Organizacional*. México: Mc Graw Hill Interamericana. (2008).
- Heredia, J. *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. Universidad Jaume I. (2001).
- Kotler, P. *Dirección de Mercadotecnia*. México: Pearson Educación. (2003).
- Krajewski, L. J., & Ritzman, L. P. *Administración de Operaciones*. México: Pearson Educación. (2000).
- Lerma, H. D. *Metodología de la Investigación: Propuesta; Anteproyecto y Proyecto*. Bogotá: Ecoe Ediciones . (2004).
- Martínez, L. *Gestión del cambio y la innovación en la empresa*. España: Ideaspropias. (2006).
- Muñoz Negron, D. F.. *Administración de Operaciones*. México: Cengage Learning. (2009)
- Paz, R.. *Atención al cliente: Guía práctica de técnicas y estrategias*. España: Ideaspropias. (2005)
- Peralta Alemán, G. *La filosofía de la calidad al sistema de mejora continua*. México: Panorama. (2004).
- Pérez, V. C. *Calidad Total en la Atención al cliente*. España: Ideaspropias Editorial, Vigo. (2006).
- Posso Yépez, M. A. *Metodología para el trabajo de grado, tesis y proyectos*. Quito - Ecuador: Mina Comunicaciones. (2004).
- Salkind, N. J. *Metodos de Investigacion*. Mexico: Prentice Hall S.A. (1998).
- Serrano, M. J. *Comunicación y atención al cliente*. España: Paraninfo. (2012).
- Sommerville, I. *Ingeniería del Software*. España: Pearson Educación. (2006).
- Suárez Barraza, M. F. *El Kaizen: La filosofía de Mejora continua e innovación incremental detrás de la Administración por Calidad Total*. México: Panorama. (2007).
- Summers, D. C. *Administración de la Calidad*. Mexico: Pearson Educación. (2006).
- Thompson, I. Satisfacción del cliente. *Decisión* (27), 38. (2009).

Tovar, A., & Mota, A. *CPIMC Un modelo de administración por procesos*. Mexico: Panorama. (2007).

Tschohl, J., & Franzmeier, S. *Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente*. España: Diaz de Santos. (1994).

Vavra, T. G. *Como medir la satisfacción del cliente según la ISO 9001:2000*. España: Fundación Confemetal. (2003).

ARTICULOS DE REVISTA

El papel del recurso humano en una estrategia de servicio al cliente. *Decisión* , 39. (2008).

ARTICULOS DE PERIÓDICO

El Universo. *Microcrédito y de consumo, los que más crecen* , pág. 10. Sección Negocios (14 de junio de 2012).

LINKOGRAFIA

Biblioteca *UTPL.* Obtenido de <http://dspace.utpl.edu.ec//handle/123456789/1057>, (03 de Octubre de 2012).

Carrera, X. *Plan para la optimización de procesos de una institución financiera en la ciudad de Quito*, Repositorio UASB-DIGITAL: <http://hdl.handle.net/10644/2844>, Recuperado el 22 de 01 de 2013.

Crecenegocios. <http://www.crecenegocios.com/tecnicas-de-investigacion-de-mercados/> Recuperado el 02 de Junio de 2012

Credife Desarrollo Microempresarial. <http://www.credife.com/> Recuperado el 22 de Marzo de 2012.

Cueva, M. *Propuesta de Reingeniería de procesos operativos para el área de crédito de la COOPMEGO.*, de Repositorio UTPL: <http://dspace.utpl.edu.ec//handle/123456789/2361>. Recuperado el 21 de enero de 2013

MIX. MIX Microfinance Information Exchange., de <http://www.themix.org/publications/mix-microfinance-world/2012/10/2012->

microfinanzas-am%C3%A9ricas-las-100-mejores Recuperado el 02 de 05 de 2013

Repositorio Digital USFQ. (s.f.),
<http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/869> Recuperado el 20 de 01 de 2013

Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. (01 de 09 de 2012).
http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Estudios%20Tecnicos/2012/AT30_2012.pdf, Recuperado el 10 de 01 de 2013.

Tapia, F. (2011). *Los procesos de concesión crediticia y su incidencia en la rentabilidad de la Cooperativa de ahorro y crédito Dirección Provincial de salud de Cotopaxi de la ciudad de Latacunga durante el año 2010.* Repositorio UTA: <http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/1843>, Recuperado el 16 de 01 de 2013.

ENTREVISTAS

CASIERRA, K. V. EJECUTIVO DE CREDITO. (R. A. BALCAZAR, Entrevistador) (08 de febrero de 2013).

CEDEÑO, C. L. Ejecutivo de Crédito. (R. A. Balcázar, Entrevistador) (08 de febrero de 2013).

DEL HIERRO, J. C. Administrador de Agencia Esmeraldas CREDIFE. (R. A. Balcazar, Entrevistador) (08 de febrero de 2013).

ANEXOS

Entrevistas

Anexo No. 1

Entrevista realizada a (DEL HIERRO, 2013) **Administrador de Credife Agencia Esmeraldas**

1.- ¿Cómo considera el proceso de desembolso de créditos microempresariales que realiza el Balcón de Servicios?

Lento, es una pérdida de tiempo para el cliente, no los asesoran, los regañan, no les tienen paciencia. Ellos no son asesores solo descongestionan y ya.

2.- ¿Qué efectos para Credife y clientes ocasiona esta atención?

Para Credife mala imagen institucional, ya que vamos a captar a un cliente y ofrecemos un servicio de calidad, sin embargo la realidad es otra, además la morosidad en las primeras cuotas ha incrementado porque no les indican bien el valor de primera cuota que registra la tabla de amortización; para el cliente molestias porque en ocasiones se ponen nerviosos y no pueden firmar los documentos debiendo venir al día siguiente nuevamente a gestionar su desembolso.

3.- ¿Alguna vez ha recibido insinuaciones de los clientes que no deseen ser atendidos en el Balcón de Servicios?

Si, varias veces nos han manifestado que preferirían no ser atendidos allí.

4.- ¿Si hubiera la posibilidad de cambiar el proceso de desembolso para que lo ejecuten en otra área? ¡Estaría de acuerdo!

Sí, siempre y cuando se defina una persona exclusiva para atender el proceso, sería sumamente favorable para nuestro cliente microempresario.

Anexo No. 2

Entrevista realizada al Ing.(CEDEÑO, 2013) Ejecutivo de Crédito de Credife Agencia Esmeraldas

1.- ¿Qué zona atiende actualmente?

La zona norte desde Tachina hasta Borbón.

2.- ¿Para disponer del crédito aprobado que deben hacer sus clientes?

Deben desplazarse desde sus zonas de residencia, a veces son horas de viaje, tengo clientes que viven en recintos y salen muy temprano en la mañana para lograr atención inmediata.

3.- ¿Logran sus clientes ser atendidos de manera inmediata cuando llegan a las oficinas?

Lamentablemente no, en varias ocasiones deben esperar algo de tiempo pero ellos esperan porque son tranquilos, los garantes es que se desesperan a veces y se quieren ir.

4.- ¿Qué opina de esa demora en la atención de sus clientes?

Me da mucha pena, porque como necesitan pues ellos esperan pero realmente, deberían atenderlos con mayor rapidez, sino que están mezclados con los clientes del Banco.

5. ¿Qué le parecería si ellos tuvieran una persona destinada a atenderlos?

Excelente, porque se dedicaría a brindarles total atención a ellos, a veces las compañeras del Balcón

n de Servicio como deben descongestionar su área los apuran impidiendo que ellos se enteren bien de los beneficios o del valor de su primera cuota que por lo general es un poquito más alta que las demás.

Anexo No. 3

Entrevista realizada a la Ing. (CASIERRA, 2013) Ejecutiva de Crédito de Credife Agencia Esmeraldas encargada de la zona Las Palmas - Tachina

1.- ¿Los clientes que atiende en su zona son exigentes en cuanto al tiempo de espera?

Si tengo una parte de los clientes que son exigentes, un 50% los otros clientes son un poco más pacientes sobre todo los del Panecillo y de Tachina si esperan tranquilamente para que les atiendan.

2.- ¿Para disponer del crédito aprobado que deben hacer sus clientes?

Deben acercarse al balcón de servicios comunicando que tiene un crédito aprobado presentando las cédulas originales, el ejecutivo de servicio revisa llama a otra compañera para indicarle que imprima el crédito del cliente, los documentos que ella imprime son enviados al balcón de servicios para tomar las firmas que correspondan y luego si todo esta correcto se acredita inmediatamente a la cuenta.

3.- ¿Logran sus clientes ser atendidos de manera inmediata cuando llegan a realizar los desembolsos de sus créditos en el Balcón de Servicios?

Es inmediato cuando la demanda de servicios de clientes al Balcon es baja o en las mañanas bien temprano que no hay muchos clientes y que el sistema no está fallando, en esas circunstancias se desocupan rápido los clientes.

4.- ¿Qué le parecería si Credife atendiera directamente los desembolsos de sus créditos?

Sería un proceso que mejoraría la satisfacción del cliente ya que descongestionaría el balcón y sobre todo que el tiempo de espera de un cliente a otro seria menor porque solo seria para atender a clientes de Credife.



Anexo No. 4

Encuesta dirigida a clientes de Credife

La presente encuesta tiene por objetivo conocer el nivel de satisfacción de los clientes CREDIFE en el proceso de desembolso de créditos, la información que me brindará será de gran aporte en el desarrollo de mi tesis, la cual se titula "Plan de mejoramiento en el proceso de desembolsos de créditos en CREDIFE DESARROLLO MICROEMPRESARIAL AGENCIA ESMERALDAS".

Nombre: _____

Género: M F

Edad: _____

Zona: _____

- Para responder cada pregunta por favor haga un círculo en el número que identifique su opinión.

1. ¿Cómo calificaría el proceso de desembolso de crédito en el Balcón de Servicios?

1 Malo 2 Regular 3 Bueno 4 Muy Bueno 5 Excelente

2. ¿De qué manera fueron aclaradas las dudas o problemas que se presentaron mientras fue atendido?

1 Malo 2 Regular 3 Bueno 4 Muy Bueno 5 Excelente

3. ¿Cómo calificaría el tiempo que espera para ser atendido?

1 Malo 2 Regular 3 Bueno 4 Muy Bueno 5 Excelente

4. ¿Cuánto tiempo tomo el desembolso de su crédito?

30 min 45 min 1 hora 1 día Otros _____

5. ¿Consideraría que realizar un cambio en el proceso de desembolso del Balcon de Servicios a Credife directamente sería?

1 Malo 2 Regular 3 Bueno 4 Muy Bueno 5 Excelente

Le agradezco el tiempo que me ha dedicado.

Anexo 5

Ficha de Observación						
Observadora: ROSA ANGELA BALCAZAR VELEZ						
Fecha: 28-nov-12						
OBJETIVO: Verificar el proceso actual de desembolso de crédito en el Balcón de Servicios de Agencia Esmeraldas						
ACTIVIDADES A OBSERVAR	RESULTADOS					
	CLIENTE 1	CLIENTE 2	CLIENTE 3	CLIENTE 4	CLIENTE 5	
Comunicación con el cliente	Inter personal	Intra personal	Intra personal	Inter personal	Intra personal	
Tiempo de esperó el cliente	25 minutos	60 minutos	45 minutos	65 minutos	60 minutos	
Asesoramiento	Seguros	MEDIO	BAJO	MEDIO	MEDIO	BAJO
	Documentación	MEDIO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO
	Tabla de pagos	ALTO	BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO
Desperdicio de papel	SI	SI	NO	NO	SI	
OBSERVACIONES: Durante este día se observaron 5 desembolsos.						