



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

**TRABAJO DE GRADO
PARA LA OBTENCIÓN AL TÍTULO DE:**

Ingeniería en Gestión Empresarial mención Finanzas y Auditoría

TEMA:

Plan de mejora para el proceso del área de crédito en el Banco Nacional de Fomento en Guayaquil

AUTORA:

María Belén Baque Cedeño

Febrero, 2016

Guayaquil – Ecuador

Declaración expresa

Se deja constancia que este trabajo fue presentado debido a la problemática que se ha presentado en el área de crédito del Banco Nacional de Fomento en Guayaquil, siendo único, porque su desarrollo de enfocado a las necesidades de dicho departamento por lo tanto no existe otro de similares características en la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.

Autora

BAQUE CEDEÑO MARÍA BELÉN

C.C. # 0923504864

Dedicatoria

Dedico este trabajo principalmente a Dios por haberme dado la vida, a mi madre por demostrarme su cariño, a mi padre que aunque ya no esté conmigo aún sigue en mis pensamientos, a mi esposo e hijo por su amor incondicional.

A mis hermanos, tíos, abuelitos a mis amigas Ruth, Karina, Dallanara, Teresa y Cristina ya que sin el esfuerzo y apoyo no hubiéramos logrado esta meta.

Baque Cedeño María Belén

Agradecimiento

Doy gracias a Dios por permitirme llegar a este momento de mi vida y hacer realidad este sueño que tanto he anhelado.

A la universidad por prepararnos y darnos la oportunidad de formarnos como personas y profesional logrando así culminar una etapa más en nuestras vidas.

A mis amigas de la Universidad porque siempre nos hemos apoyado para seguir adelante.

A mis profesores por la preparación recibida quienes con sus conocimientos, experiencia, motivación han logrado que culminará mis estudios con éxito

Baque Cedeño María Belén

Responsabilidad

Los resultados y conclusiones que se han identificado durante la elaboración de este proyecto de investigación, la autora es la única responsable de todo lo expuesto en este documento.

Autora

BAQUE CEDEÑO MARÍA BELÉN

C.C. # 0923504864

Resumen

Con el desarrollo de este trabajo se desea disminuir el tiempo en el proceso de concesión de los créditos en el Banco Nacional de Fomento en Guayaquil, su aplicación se sustenta en los beneficios que se les podrá proporcionar a los clientes así como a los servidores públicos de esta institución financiera. Con la implementación del plan además de capacitar al personal de forma continua se brindará un mejor servicio y trato cordial hacia los clientes los cuales no tienen una muy buena percepción sobre el personal que conforma la institución. Los análisis FODA y PEST, así como las aplicaciones de encuestas y entrevista realizadas al personal del área de crédito darán una pauta sobre el problema de este departamento.

Es necesario, recalcar que con este proyecto no se está pretendiendo que se realice un análisis superficial que perjudique a la institución concediendo un crédito a alguien que no pueda cumplir con la obligación contraída lo que se recomienda es disminuir los procesos y esta idea se presenta porque los clientes en su afán por acceder a un préstamo lamentablemente se encuentran envueltos en un ir y venir permanente llevando y trayendo documentación lo cual es un desgaste físico y emocional pero no sólo, para ellos sino para el personal. Esto provoca que el personal procese lentamente tanta documentación “repetida” que se debe de ingresar varias veces en los diferentes filtros por ello, es necesario reducir los mismos con el fin de que esto sea digitalizado y a la vez visibles para todos.

PROCESOS

TIEMPO

CALIDAD

USUARIOS

Abstract

With the development of this work is desired to decrease the time in the process of granting loans in the National Development Bank in Guayaquil, its application is based on the benefits they can provide to customers as well as public servants this financial institution. With the implementation of the plan in addition to train staff continuously better service and cordial treatment to customers who do not have a very good perception of the personnel that make up the institution will be provided. SWOT and PEST analysis and applications and interview surveys conducted staff credit area will give a guideline on the issue of this department.

It is necessary to emphasize that this project is not being pretending that a superficial analysis that harm the institution granting a loan to someone who cannot meet the obligation which is recommended is to reduce processes and this idea is presented is done because customers in their quest to qualify for a loan are unfortunately involved in a constant ebb and fetching and carrying documentation which is a physical and emotional but not only for them but for the staff. This causes the staff to process so slowly "repeated" documentation must enter several times in different filters it is therefore necessary to reduce them in order for this to be digitized and yet visible to everyone.

Processes

Time

Quality

Users

PÁGINAS PRELIMINARES

	Pág.
Carátula.....	i
Declaración expresa.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Responsabilidad.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
Índice General.....	viii
Índice de figuras.....	x
Índice de tablas.....	xi

ÍNDICE GENERAL

Introducción.....	1
Problema científico.....	3
Preguntas de investigación.....	4
Objetivo General.....	4
Objetivos Específicos.....	4
Justificación.....	5
Métodos empleados.....	6
Síntesis de resultados.....	7
Síntesis de contenido.....	8

CAPÍTULO I

Marco teórico conceptual.....	10
Marco legal.....	22
Límites.....	24
Conclusiones parciales.....	25

CAPÍTULO II

Metodología.....	27
Población.....	28
Muestra.....	28
Resultado de la encuesta.....	30

CAPÍTULO III

Propuesta.....	37
Misión.....	39
Visión.....	39
Valores.....	39
Objetivos.....	39
Análisis FODA.....	40
Análisis PEST.....	43

Factor Político.....	44
Factor Económico.....	44
Factor Social.....	45
Factor Tecnológico.....	45
Beneficios del plan de mejora y proceso de seguimiento.....	55
Sistema tecnológico.....	57
Plan de ejecución.....	57
Conclusiones	
Recomendaciones	
Bibliografía	
Lincografía	
Anexos	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	
Estructura marco teórico.....	9
Figura 2	
Metodología para definir indicadores.....	14
Figura 3	
Requisitos.....	31
Figura 4	
Información proporcionada.....	32
Figura 5	
Principales problemas.....	33

Figura 6	
Atención.....	34
Figura 7	
Tiempo de evaluación.....	35
Figura 8	
Proceso.....	36
Figura 9	
Flujograma del proceso de crédito actual en el Banco Nacional de Fomento (parte 1).....	48
Figura 10	
Flujograma del proceso de crédito actual en el Banco Nacional de Fomento (parte 2).....	49
Figura 11	
Flujograma del proceso de crédito actual en el Banco Nacional de Fomento (parte 3).....	50
Figura 12	
Nuevo flujograma propuesto para el proceso de crédito.....	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	
Tipos de indicadores.....	17
Tabla 2	
Niveles de confianza preestablecidos.....	30
Tabla 3	
Requisitos.....	31
Tabla 4	
Información proporcionada.....	32

Tabla 5	
Principales problemas.....	33
Tabla 6	
Atención.....	34
Tabla 7	
Tiempo de evaluación.....	35
Tabla 8	
Proceso.....	36
Tabla 9	
Análisis FODA.....	41
Tabla 10	
Proceso actual vs. Proceso nuevo.....	55
Tabla 11	
Costo de capacitación sugerida.....	60

Introducción

Las inexactitudes presentes en el área de crédito en el Banco Nacional de Fomento en Guayaquil, tiene su origen en el interminable proceso que existe actualmente para conceder los préstamos es por esta razón, que es importante conocer las causas que las origina y que están provocando un malestar generalizado no solo con los clientes sino también con el mismo personal que conforma el área de crédito. Otro punto crítico además del que se ha expuesto es la percepción de los clientes frente a los oficiales de crédito y esto se debe a la falta de información que proporcionan e inclusive demuestran un trato que resulta poco cordial lo que conlleva a que se pierda la credibilidad no solo del departamento sino de toda esta institución financiera. Siendo así, que con las soluciones que se puedan identificar el área en conflicto realice sus procesos de concesión de crédito de una forma en que las partes sean satisfechas, el estado actual de este departamento está afectando a los usuarios así como a los empleados del área de crédito. Es necesario, que se considere las recomendaciones expuestas porque esta situación no puede continuar dado que se está “maltratando” a los usuarios por su interminable peregrinación llevando y trayendo documentación que ya ha sido presentada en su debido tiempo según lo dispuesto por el asesor de crédito, pero el proceso actual lo exige de esta manera siendo así que la documentación recibida no es compartida esta debe ser presentada una y otra vez según vaya avanzado el proceso de crédito. Toda esta documentación en físico y excesiva complica sumamente a los oficiales de crédito resulta muy complejo procesar el exceso de información lo que hace que se origine una acumulación de información física la cual resulta complicado que sea procesada durante la jornada normal de trabajo y esto ocasiona una incertidumbre en el asesor al no poder cumplir con su función. Sin embargo, con el plan de mejora que se está proponiendo no se pretende que la seguridad en la concesión de crédito se vea afectada es decir, otorgando créditos a quienes no tengan la capacidad de devolución dificultando la recuperación del préstamo concedido lo que se pretende es que éste se simplifique para brindar un

Plan de mejora para el proceso de crédito en el Banco Nacional de Fomento en Guayaquil

mejor servicio a los usuarios así como eliminar el exceso de documentación ésta debe de ser ingresada y compartida a los diferentes filtros que forman parte del proceso de crédito facilitando de esta manera procesar y analizar la información necesaria para conceder los créditos y como un adicional es capacitar continuamente al personal tomando en consideración que cada uno representa a la institución no solo al área de crédito como se ha indicado existe un malestar entre los usuarios de lo cual se pudo tener certeza a través de las encuestas que se realizaron.

CATEGORÍAS EPISTEMOLÓGICAS QUE DEBE FORMULAR EL TRABAJO DE TITULACIÓN

Problema científico

El área de crédito del Banco Nacional de Fomento está presentando graves falencias en su proceso de concesión de crédito, este resulta interminable no solo para los clientes sino también para el mismo personal de ese departamento que le resulta complicado procesar una y otra vez la misma información.

Todo proceso se diseña para garantizar un producto o servicio de calidad pero si este no cumple esta función, es necesario que se identifiquen los puntos vulnerables del mismo para corregirlo y así lograr lo propuesto a través de su implementación. Un proceso extenso no es garantía de éxito más bien puede ocasionar retrasos en su desarrollo siendo totalmente ineficiente originando una molestia en quienes depende de este para ejecutar sus tareas.

El actual proceso de concesión de crédito afecta a los clientes externos e internos siendo así que los primeros pasan días en un ir y venir permanente llevando y trayendo documentación la cual ha sido presentada pero este es el proceso a seguir mientras que el personal de crédito se ven sumergidos en montañas de documentación que es imposible procesar en una jornada normal de trabajo ingresando la misma por los diferentes filtros.

Esta situación crea un malestar generalizado que se ve reflejado en el personal de crédito porque muestran una actitud inapropiada frente a los clientes lo cual es totalmente inadecuado, cada uno de ellos tienen la obligación de dar una información completa y trato cordial.

Preguntas de investigación

1. ¿Cómo afecta el proceso de concesión de crédito a los clientes internos y externos del Banco Nacional de Fomento?
2. ¿En dónde se origina el problema?
3. ¿Cuáles son las causas que está afectando la demora en la aprobación de los créditos?
4. ¿Con la capacitación que se realice al personal se podrá obtener los resultados esperados en el departamento?

Objetivo General

Proponer un plan para mejorar las falencias en los procesos de los créditos en el Banco Nacional de Fomento.

Objetivos Específicos

- ✓ Definir las causas donde se originan los cuellos de botella en el proceso de crédito.
- ✓ Determinar los mecanismos necesarios que agilicen la concesión de los créditos.
- ✓ Establecer programas de capacitación que se adapte a las necesidades del departamento.

Justificación

El servicio al cliente y disminuir un sinnúmero de procesos hoy en día es fundamental para cualquier tipo de negocio más aún en las empresas que pertenecen al estado, de esta manera se brindará un trato de calidad a los clientes que recurren diariamente al Banco Nacional del Fomento en Guayaquil sin dejar pasar por alto a los servidores públicos siendo estos los afectados actualmente por el inadecuado proceso de concesión de crédito lo que origina a que exista una infinidad de documentación que es solicitada una y otra vez.

Mediante la elaboración de este trabajo se plantea brindar una solución que permita disminuir el interminable proceso para conceder los créditos, siendo los principales perjudicados los usuarios que están en un ir y venir constante para cumplir con todos los requisitos establecidos por esta institución financiera, lo cual genera un malestar general entre ellos y en los funcionarios del área que se encuentra con este inconveniente.

Sin embargo, esto no puede ser tomado a la ligera porque se afectará un proceso que es sumamente sensible como es la concesión de un crédito, por su importancia y delicado que es por involucrar recursos humanos y económicos siendo así que es pertinente conocer lo que está ocurriendo en el área de crédito, para de esta manera identificar los elementos que están ocasionando que los procesos de crédito no sean realizados de una forma que sea adecuada y esto está mermando la credibilidad no solo del área de crédito sino también de toda la institución financiera porque los usuarios se sienten burlados por ese ir y venir adjuntado la misma documentación.

Todo este trabajo tiene como finalidad realizar una propuesta a través de un Plan de mejora para el proceso de crédito, que permita cambiar el actual proceso de concesión de crédito en el Banco Nacional de Fomento en Guayaquil, siendo así que

Plan de mejora para el proceso de crédito en el Banco Nacional de Fomento en Guayaquil

esta institución financiera se alineará a lo establecido por el Gobierno Nacional el cual está interesado y preocupado por garantizar la calidad de servicio ofrecido a los usuarios que necesitan recurrir a las diferentes instituciones públicas del país donde debe de predominar la calidad de servicio.

El Gobierno Nacional se ha preocupado por disminuir los procesos que se realizan en los diferentes organismos del estado son décadas de una burocracia sofocante para los usuarios y funcionarios de estas instituciones lo que generaba que cada trámite por más sencillo que este sea se podía concluir después de varios meses, esto ha disminuido en algo pero aún se continúa siendo así que muchas resoluciones para un determinado tema necesita ser aprobado desde la ciudad capital Quito disminuyendo la autonomía de las que se encuentran establecidas en esta ciudad de Guayaquil.

Métodos empleados

Este se enfocará directamente a lo que está afectando al área de crédito en el Banco Nacional de Fomento en Guayaquil, como se desea conocer lo que ocurre en este departamento el enfoque descriptivo es el que mejor se adapta a este requerimiento debido a la amplitud que encierra este tema con lo cual se podrá establecer la incidencia que está afectando que los procesos no se realicen adecuadamente afectando así a los clientes y funcionarios de este departamento.

Pero el enfoque descriptivo, no será el único a utilizar se recurrirá a los métodos cualitativo y cuantitativo cada uno de ellos tiene su importancia y razón de ser en este trabajo a desarrollar con el cual se compilará una variedad de información que debe de ser depurada a través de una selección minuciosa de la misma porque de esta dependerá respaldar la solución que se haya podido determinar para resolver el conflicto presentado en el área de crédito y de esta forma mejorar la calidad de servicio

Plan de mejora para el proceso de crédito en el Banco Nacional de Fomento en Guayaquil

en los usuarios además de los asesores de crédito puedan procesar la información adecuadamente y se evite solicitar varias veces la misma documentación.

Síntesis de resultados

El interminable proceso para conceder los créditos en el Banco Nacional de Fomento en Guayaquil ha llegado a su límite porque los clientes se sienten “maltratados”, por esta situación el ir y venir diario los agota pero el malestar no es solo con esa situación sino también de los servidores públicos que se encuentran sumergidos en “montañas” de documentación que por más que se tenga la buena predisposición resulta imposible procesarla en una jornada de trabajo y esto ocasiona aún más en retrasar el proceso de concesión de crédito.

Mediante la realización de las encuestas se pudo identificar otro problema además del inadecuado proceso de concesión de crédito y este es la inconformidad que tienen los clientes frente a los asesores de crédito de esta área por no obtener de ellos una información adecuada y muchas veces de un trato que resulta tosco e inadecuado. Esta situación es creada debido a que estos funcionarios públicos se sientan frustrados y agobiados, lo que origina que no puedan hacer frente a esa situación y son los usuarios los perjudicados porque no reciben información clara y precisa según sus necesidades siendo este el inicio del problema que debe de ser solucionado.

Identificando la raíz del problema permitirá definir el mejor medio para resolver esta situación de esta manera se podrá mejorar el proceso de concesión del crédito y que se beneficie a los usuarios brindando un servicio ágil, confiable, oportuno y transparente sin que afecte la seguridad del desembolso y recuperación del dinero concedido en el tiempo establecido por las partes involucradas en este proceso esto es lo que se desea lograr a través de esta propuesta sobre un plan de mejora.

Síntesis de contenido

✓ **Capítulo I.- Marco teórico-conceptual-legal-metodológico-empírico**

Reúne las fuentes verificables y fiables que sirvan de apoyo para respaldar esta propuesta cada una de estas deben de estar claramente.

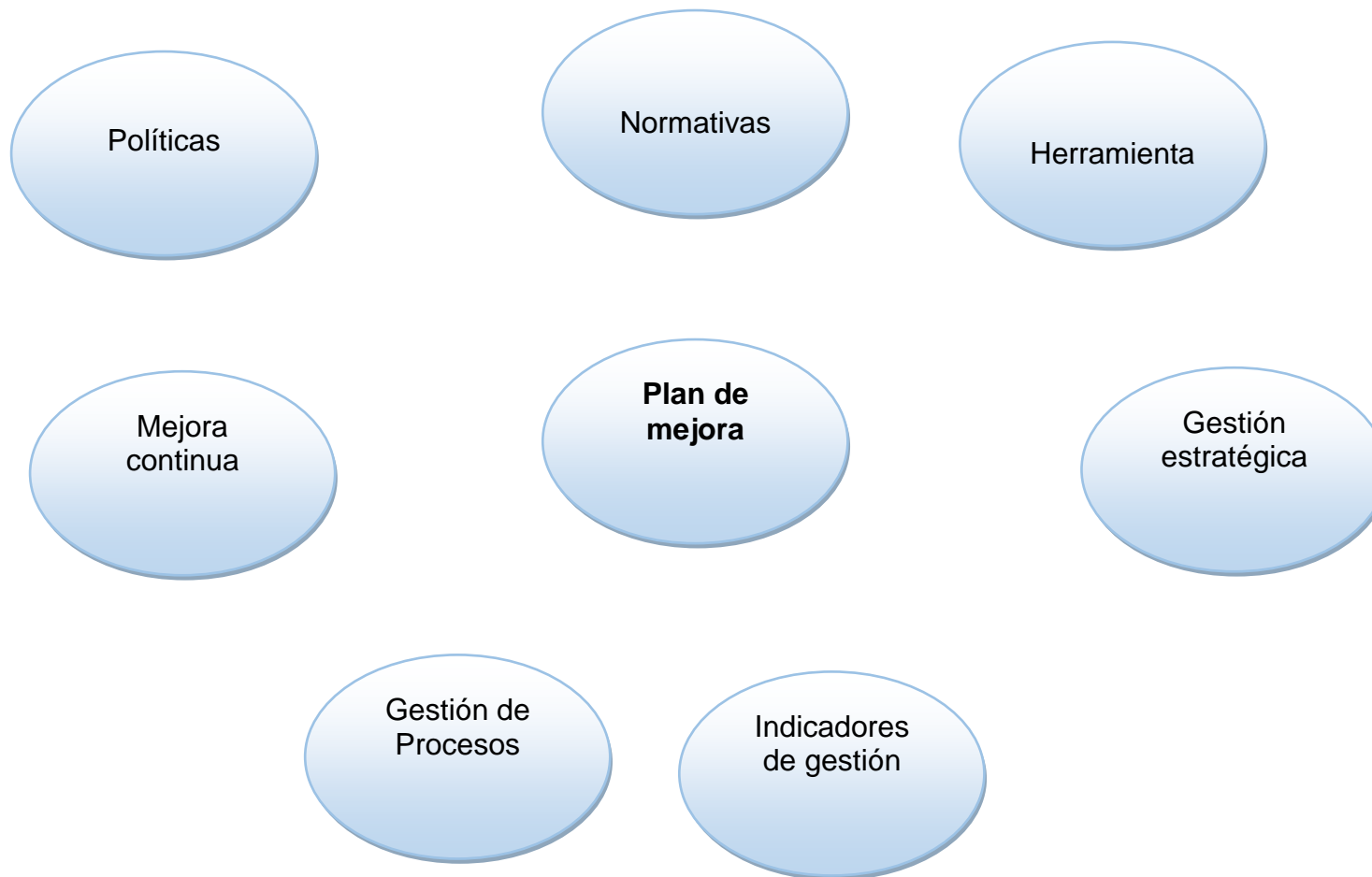
✓ **Capítulo II.- Metodológico**

En este capítulo se definirán los diferentes métodos que se hayan utilizado conseguir la información y que permitieron conocer la situación que se desea resolver a través de los resultados obtenidos.

✓ **Capítulo III.- Análisis de resultados. Propuesta de creación**

Conclusión del trabajo que se ha elaborado en este capítulo se presentará la propuesta que se ha identificado para proporcionar una solución a la problemática actual así como conclusiones, recomendaciones, fuentes bibliográficas o páginas web consultadas en el caso de ser necesario lo que se conoce como lincografía.

Figura 1 Estructura del marco teórico



Elaborado por: La autora

CAPÍTULO I

1. Marco teórico conceptual

Reducir los procesos debe de ser una prioridad en cualquier empresa porque de esta forma se podrá reducir los tiempos sin que afecte a la calidad de un producto o servicio que llega al cliente final del adecuado manejo de los procesos dependerá el desarrollo normal de las actividades a realizar. Toda investigación debe ser sustentada adecuadamente tomando como referencia trabajos realizados anteriormente, pero que guarden cierta relación con lo que se ha propuesto de esta manera se le dará el crédito que se le debe evitando caer en errores de omisión.

Se identificó el trabajo realizado por Rueda para la empresa Banda Vanoni en la ciudad de Quito, esta investigación tuvo a lugar por el crecimiento de esta empresa comercializadora de equipos y suministros médico hospitalario, por lo cual era necesario establecer procesos que les permita alcanzar este objetivo sin que esto afecte a sus clientes o al personal de la empresa.

Elaborar un plan de mejora debe de ser una tarea planificada es decir sin apuros porque se lo puede considerar como una herramienta con la cual se brindará una calidad de servicio por parte del área en conflicto, esta preocupación por acelerar los procesos sin que se afecte la seriedad y objetividad de los mismos es algo que concierne a cualquier institución siendo así que es sumamente importante porque los procesos son parte esencial que no pueden ser omitidos sin un previo análisis de lo que pueda suceder durante su desarrollo sino se tiene el cuidado adecuado es decir, se puede ver afectada una determinada situación.

En síntesis un plan de mejora representa una propuesta para dar solución a una equívoca situación además, que busca evitar o reducir un interminable proceso

Plan de mejora para el proceso de crédito en el Banco Nacional de Fomento en Guayaquil

burocrático que sea monótono, se debe de mantener las ventajas que se poseen y corregir los puntos vulnerables existentes que están afectando el desarrollo de los mismos. La propuesta que se expone es reducir los procesos de crédito para brindar un mejor servicio a los clientes que concurren diariamente a esta institución así como como a los funcionarios que forman parte del área de crédito pero, sin que esto afecte la transparencia y recuperación del crédito concedido.

Para implementar un plan de mejora de procesos, se requiere de una gestión estratégica la cual permite alcanzar los objetivos organizacionales además de ser la que sirva como un medio de evaluación de las diferentes decisiones que se toman y pueden repercutir en los usuarios mediante su adecuada aplicación se considerarán todos los elementos que influyan en este plan. Esta se convierte en una guía que permitirá reorientar un proceso a realizar o que se desea modificar para dar solución a un determinado problema que está afectando a los clientes y al personal de una organización (Prieto, 2012). La gestión estratégica es fundamental para que cada persona pueda recurrir a ella cada vez que sea necesario para de esta forma tomar las mejores decisiones así como elegir la mejor estrategia que permita alcanzar las metas de la empresa.

La gestión estratégica permite realizar un diagnóstico de una empresa admitiendo a través de su caracterización, enunciación y valoración definir la mejor solución frente a una problemática y que se adapte a las circunstancias necesarias y optimizando sus recursos con lo cual se dará un cambio a una situación que esté presentando una empresa o área. Sin embargo, como todo debe de existir un cuidado adecuado porque esto puede generar un malestar en el personal es decir influir en la actitud de los empleados que se reflejará en los usuarios aumentando el problema que se desea resolver (Prieto, 2012). Cada cambio a pesar de que sea para mejorar genera ansiedad en el personal más aún en quienes forman parte de una institución pública porque estas siempre están en constantes cambios lo que genera en la mayoría de los

Plan de mejora para el proceso de crédito en el Banco Nacional de Fomento en Guayaquil

casos reducción de personal lo cual se presenta cuando existe un cambio de autoridad originando las especulaciones entre ellos.

El temor que origina el cambio es propio de la naturaleza humana por lo cual es una barrera que siempre ha existido y existirá porque siempre la primera idea frente a ello, es un despido o simplemente el recelo de salir de su zona de confort genera un ambiente de incertidumbre sobre lo que va a pasar, es ahí el origen de su resistencia de no desear adaptarse a nuevas circunstancias sin tomar en consideración que esto puede mejorar su condición laboral así como la de los usuarios a quienes tienen la obligación de servir con calidad.

Pero, esta visión puede ser cambiada con una buena comunicación así como capacitación por las partes que conforman una institución de esta manera se podrá dejar en claro que es lo que está afectando a la institución y sus posibles soluciones de esta manera se reducirán los rumores e incertidumbre que consideran que se verán afectados de los posibles cambios y su estabilidad laboral se puede ver afectada dejando en claro que lo que se desea es conseguir un bien común para todos quienes forman parte del área de crédito.

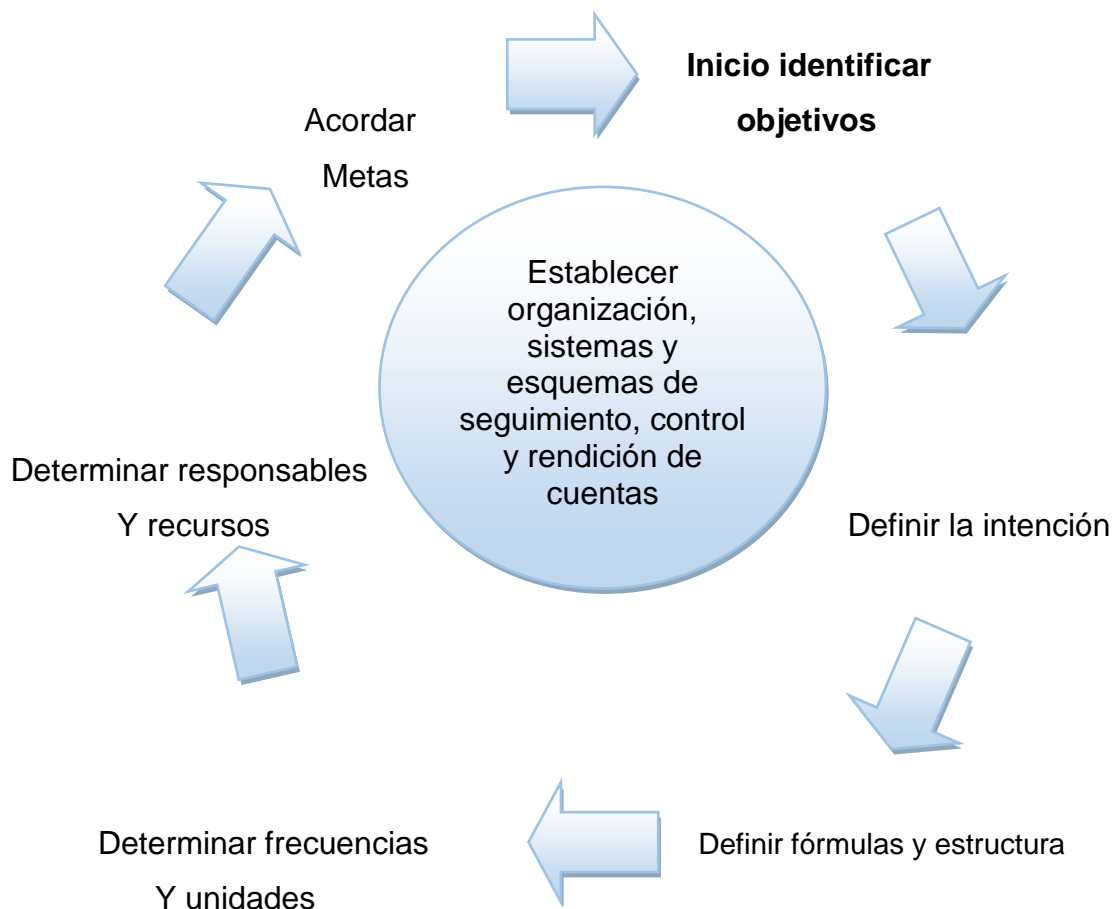
El plan de mejora del proceso no se basa únicamente en que sea considerada como una herramienta o que se implemente la gestión estratégica porque estos por sí solos no van a dar solución a un problema que se desee resolver por estar afectando al negocio para que esta sea realmente efectiva se requerirá de la correcta implementación y utilización de indicadores de gestión estos permitirán cuantificar a los diferentes procesos que se desarrollan en una empresa, de esta manera se podrán realizar correcciones oportunas sin que el problema trascienda y afecte el trabajo que se ejecuta. Los indicadores se han convertido en una herramienta útil y confiable para los administradores porque estos les permite controlar el desarrollo del negocio en puntos claves determinando así una solución que le permita resolver una incoherencia

Plan de mejora para el proceso de crédito en el Banco Nacional de Fomento en Guayaquil

que ha sido identificada (Sánchez, 2013). El objetivo de implementar indicadores en sí es en realizar un monitoreo permanente a cada una de las actividades que son realizadas en una empresa de la cual si una de ellas falla afectará a la otra porque todo está conectado de su adecuada utilización permitirán que los resultados sean los esperados porque de esta manera se está dando un paso adelante sobre cualquier evento que esté sucediendo y afecte inadecuadamente a la empresa o un área que esté enfrentando problemas.

Por medio de los indicadores se podrá analizar las decisiones tomadas y por tomar determinando así la mejor vía para resolver una determinada situación en el caso de ser requerida pero, esto va a depender de la situación presente. Estos se deben de aplicar según el caso que se desee cuantificar por ejemplo: eficiencia, efectividad, calidad, etcétera de su correcta utilización se podrá tener la certeza que los errores se podrán disminuir porque se estará realizando un monitoreo continuo a cada una de las actividades que envuelven a una empresa.

Figura 2 Metodología para definir indicadores



**Fuente: Indicadores de gestión empresarial: De la estrategia a los resultados
Elaborado por: La autora**

Plan de mejora para el proceso de crédito en el Banco Nacional de Fomento en Guayaquil

Todos conocemos determinados indicadores que permitirán monitorear la gestión realizada en una empresa pero, puede ser que se esté enfrentado una situación en que ninguno de los indicadores se ajuste a esta necesidad es ahí donde tiene su aparición de la creatividad del administrador para crear un indicador que le permita medir esa situación que no ha podido ser cuantificada. Cada indicador debe de adaptarse a los requerimientos y necesidades del administrador porque de esta manera se podrá determinar el trasfondo de un problema que está afectando al negocio imposibilitando que los objetivos sean alcanzado (Sánchez, 2013). Los indicadores deben de adaptarse no solo a las necesidades de la empresa sino también al tipo de actividad que esta realice estos deben de proporcionar una solución que permita tomar correcciones en el momento indicado.

La figura anteriormente expuesta deja ver cada uno de los lineamientos que se deben de seguir para el establecimiento de los indicadores de gestión estos no deben ser creados a la ligera primeramente es necesario definir qué es lo que se desea alcanzar con ellos definiendo sus metas y objetivos que se deseen alcanzar así como lo que se desee conocer sobre una determinada situación esto permitirá tomar medidas correctivas oportunas.

Debe de existir un balance adecuado entre los indicadores porque de esto dependerá el impacto final donde prevalezca la eficiencia y eficacia, existe una crisis económica mundial y esto lleva muchas veces que los administradores por el sentido de “ahorrar”, afecten la calidad de un producto o servicio o inclusive se incurra a un despido masivo siendo este una camino errado porque lo que parece una solución es un problema a largo plazo del cual la empresa será afectada en lo que se quiso salvaguardar.

Cada uno de los indicadores debe de tener ciertas características particulares que permita monitorear la gestión organizacional que se está siguiendo y que de su adecuado direccionamiento depende que las actividades se realicen sin

Plan de mejora para el proceso de crédito en el Banco Nacional de Fomento en Guayaquil

ningún tipo de contratiempo estos permitirán tomar medidas preventivas de esta manera no se permitirá que la situación llegue a mayores (Rivera, Muñoz y De la Cuesta 2010). Los indicadores son una fuerte herramienta para el administrador pero estos deben de ser aplicados según los requerimientos que se desee y sea necesario cuantificar para determinar así el cumplimiento con las metas institucionales o departamentales estos permiten un control permanente y oportuno.

Como se ha narrado en líneas anteriores el administrador puede hacer uso de varios indicadores con los cuales podrá controlar la gestión que se está desarrollando en una empresa o área determinada los más utilizados o comunes se exponen el cuadro a continuación expuesto, para así resaltar las cualidades que tiene cada uno y su papel que desempeña según lo que se requiera cuantificar para así tomar medidas correctivas y oportunas frente a una situación que se desea resolver.

Tabla 1. Tipos de indicador

Indicadores de eficiencia	Miden si es adecuada la relación entre la prestación de los servicios efectuados y los recursos utilizados para su producción.
Indicadores de eficacia	Miden el funcionamiento y los resultados específicos (grado o nivel en que un proceso alcanza su cometido).
Indicadores de efectividad	Miden el impacto final del proceso como relación entre el impacto previsto y el impacto realmente obtenido.
Indicadores de rendimiento operacional	Relacionan la inversión con la producción. Dan idea de lo que se puede esperar del negocio con un determinado grupo de recursos, o qué recursos se necesitan para producir ciertas cantidades de producción con determinados niveles de calidad.
Indicadores de efectividad	Relacionan la producción del negocio con su uso. Se evalúa el rendimiento de un producto/servicio desde la perspectiva del usuario.
Indicadores de coste-efectividad	Relacionan la inversión con el uso. Relacionan la opinión de los clientes sobre el rendimiento del producto/servicio (efectividad) con el coste de recursos para proporcionar tal producto.
Indicadores de impacto	Relacionan el uso que se hace del negocio, productos/servicios con el uso potencial que de ellos se podría hacer. Ayudan a responder. ¿Está consiguiendo el negocio lo que se propuso conseguir?

Fuente: Gestión de la RSC
Elaborado por: La autora

Otro aspecto a considerar en el plan de mejora es la gestión de procesos, la misma que contribuye a mejorar el desempeño en su eficiencia y eficacia mediante su unificación se alcanzará la anhelada efectividad que sea toda persona o institución,

Plan de mejora para el proceso de crédito en el Banco Nacional de Fomento en Guayaquil

así como la optimización de cada uno de ellos lo cual hace posible un entendimiento claro por parte de todos los involucrados en el mismo. Esta tiene una relación estrecha con la implementación de los indicadores que permiten cuantificar los procesos realizados en una organización tomando así medidas preventivas o correctivas en el momento indicado (Martínez y Cegarra, 2014). La gestión por procesos forma parte integral en una organización porque esta permitirá que mejorare cada una de las actividades que se realizan en la empresa de esta forma estando siempre atento a cualquier eventualidad que se pueda presentar y afectar al negocio.

La gestión por procesos, posibilita a las empresas que puedan identificar indicadores con mayor facilidad porque estos permitirán evaluar el rendimiento de las diversas actividades que se producen, no solo consideradas de forma aislada, sino formando parte de un conjunto estrechamente interrelacionado. Cada uno de los procesos permite mejorar significativamente los ámbitos de gestión de las empresas mediante el establecimiento de indicadores de gestión adecuados según las necesidades de la organización y lo que se desee cuantificar en sí se puede decir que estos son y deben de ser planificados para así lograr todo lo que se ha mentalizado desarrollar a la organización y a su personal.

Por medio de la gestión por procesos se podrá mejorar la gestión organizacional estas están estrechamente ligadas o relacionadas porque está orientada hacia la secuencia de sus actividades con lo cual se puede lograr la satisfacción del cliente brindando siempre un punto que marque la diferencia de la competencia además de minimizar los errores que afecten el desarrollo normal de las actividades es fundamental que se considere que cada uno de los aspectos mencionados son importante porque es esencial que los errores sean identificados en el momento indicado y no cuando ya este ha sido concluido y siendo ese el peor momento para percatarse del mismo siendo así que se deba de volver a empezar generando esto un costo adicional.

Plan de mejora para el proceso de crédito en el Banco Nacional de Fomento en Guayaquil

Los procesos intervienen en la fluidez del trabajo hay que recordar que esto es un paso a paso para llegar a un fin fijado pero, si estos no son claramente definidos existirán una infinidad de los mismos que puedan ser repetitivos lo cual conlleva a generar un malestar y monotonía innecesaria y que puede ser evitado mediante medidas correctivas y oportunas que puedan estar afectando el proceso normal de las actividades realizadas. Este está conformado por las diferentes actividades para alcanzar un determinado objetivo que se haya podido establecer en la organización y que se ven afectadas por una determinada situación que resulta desconocida hasta que se realice un análisis (Hitpass, 2012). Todo proceso debe de seguir una secuencia es decir un orden definido y que debe ser respetado por los actores del mismo de esta forma será posible alcanzar los objetivos definidos por la organización además de identificar los factores que puedan provocar retrasos innecesarios en su desarrollo normal de las actividades.

Como ya se ha mencionado los procesos son un conjunto de actividades a realizar por un equipo de trabajo que debe de estar relacionado entre sí para la ejecución de un trabajo determinado y conseguir de esta manera los objetivos establecidos por la organización. Un proceso está dado por las entradas y salidas que se deben de realizar en una organización para culminar una determinada tarea que ha sido establecida por una organización y que debe ser debidamente monitoreada para cumplir con los objetivos establecidos (Hitpass, 2012). De acuerdo como se manejen los procesos a realizar las entradas así como las salidas permitirán concluir con un producto o servicio que sea de calidad y por tanto agradable para el cliente por lo cual estos procesos deben de ser controlados durante su ejecución previniendo errores que puedan surgir durante la implementación de los mismos.

La meta de cualquier empresa es renovarse permanentemente para lograr competir ser diferente a otras organizaciones que realicen una actividad similar por esta razón es fundamental la mejora continua sea permanente, nunca se concluye siempre existirá algo en lo que se deba de mejorar ya que por medio de esta se busca

Plan de mejora para el proceso de crédito en el Banco Nacional de Fomento en Guayaquil

la eficiencia de los procesos y la posibilidad de perfeccionarse en el día a día estableciendo así medidas preventivas y correctivas para lograr la satisfacción de los trabajadores y de sus clientes. El establecimiento de la mejora continua permitirá disminuir los errores además de mantener una búsqueda permanente por hacer las cosas bien aunque no exista supervisión (Cuatrecasas, 2012). Es decir, la mejora continua es la mejor estrategia de cualquier institución esta debe de prevalecer porque de esta manera se podrá garantizar que el producto o servicio final será el adecuado con el cual los clientes satisfechos.

Para determinar la mejora continua en cualquier institución sin interesar si esta es pública o privada, se requiere de la utilización del Ciclo de Deming conocido como Ciclo PDCA (planificar, hacer, verificar y actuar), mediante su ejecución se podrá establecer una mejora continua en cuanto a los procesos de la organización haciéndola más competitiva siguiendo cada una de las limitaciones que establece el PDCA los procesos a realizar se realizarán de una forma que convenga para tener la certeza que las cosas se hará bien a la primera esto permitirá evitar el gasto innecesario de los recursos económicos para corregir un producto que ha concluido su proceso la prevención mediante el control permanente de cada uno de los procesos que deben ser realizados en la empresa.

El establecimiento de la mejora continua debe ser establecido para mejorar como su nombre lo indica y no por una moda o simplemente para ver qué es lo que pasa a través de esta son varios los beneficios que se pueden alcanzar mediante su establecimiento adecuado porque de este dependerá tomar medidas correctivas que sean oportunas. Este determina una pauta a seguir para el establecimiento de la mejora continua en una empresa mediante la cual se podrá lograr la resolución de problemas existentes en la misma (Cuatrecasas. 2012). El ciclo de Deming permite tener un direccionamiento a seguir para que así la mejora continua sea realmente efectiva en una organización estableciendo los parámetros necesarios para que esta

Plan de mejora para el proceso de crédito en el Banco Nacional de Fomento en Guayaquil

sea alcanzada siendo la empresa y el personal que forma parte de ella serán los beneficiados.

Para llegar a una mejor resolución a un determinado problema así como garantizar que exista la mejora continua en la empresa el administrador podrá hacer uso de una de las siete herramientas básicas de la calidad las cuales les ayudará a definir qué es lo que está originado ese problema delimitando así una posible solución al mismo las herramientas más conocidas son las siguientes:

1. Diagrama de Pareto
2. Diagrama de Causa Efecto, Ishikawa, Espina de pez
3. Histograma
4. Gráfico de control
5. Diagrama de correlación (dispersión)
6. Hoja de recogida de datos.
7. Estratificación de datos.

Cada una de estas herramientas de calidad permitirán definir las medidas necesarias para establecer la mejora continua y realizando correcciones en el momento justo antes de que puedan existir problemas graves que ocasionen una situación que no se pueda controlar. Aunque de todos las herramientas expuesta el de mayor utilización es la espina de pez denominado de esta forma porque su diagrama tiene esta forma en el mismo se establecen los problemas así como subproblemas que estan incidiendo en una determinada situación exponiendo cada uno de ellos lo cual permitirá descartar los que no tengan relación con el problema que se ha presentado.

La mejora continua debe de ser permanente y no simplente por resolver un problema del momento el cual una vez resuelto se deje atrás este proceso, esta intermitencia no debe de existir ya se ha enfatizado sobre manera que esta es

importante en cada uno de los procesos que se realizan en cualquier institución sin importar cual sea la actividad que esta realice.

El establecimiento de políticas no se deben de tomar a la ligera cada una de estas deben de estar direccionadas hacia un determinado objetivo, mediante estas se procura fortalecer el sentido de pertenencia e integración por parte del personal que pertenece a una empresa. Esta se fundamenta en establecer una orientación en el comportamiento y toma de decisiones de las personas dentro de la institución orientada hacia los objetivos de la misma procurando así que el trabajo del día a día se desarrolle normalmente (Araujo y Brunet, 2012). La política empresarial no deben de ser rígidas estas necesitan modificarse para adaptarse a las exigencias del entorno del negocio siendo así aprovechar las oportunidades existentes pero de acuerdo a sus capacidades y recursos.

Todo país está conformado por un conjunto de leyes o regulaciones que deben de ser cumplidos, es ahí la importancia de seguir cada una de las normativas vigentes porque estas regulan el funcionamiento de una organización su inobservancia puede ocasionar inconvenientes para la empresa. Estas representan un principio estructural la cual ofrece una seguridad jurídica sea para una empresa o para las personas estas deben de ser conocidos por todas las personas aunque su desconocimiento no exime de culpa por una infracción (Grijalbo, 2015). Las normativas representan en sí el conjunto de leyes o normas que limitan las actividades de las empresas o de las personas todos tienen que regirse a cada una de estas disposiciones que son creadas con la finalidad de establecer límites.

1.1 Marco legal

Es importante dejar definir las leyes o reglamentos sobre las cuales debe de regirse el área de crédito del Banco Nacional de Fomento siendo esta:

Plan de mejora para el proceso de crédito en el Banco Nacional de Fomento en Guayaquil

- ✓ Ley Orgánica del Banco Nacional de Fomento
- ✓ Convenios de apoyo financiero con instituciones Públicas o privadas
- ✓ Reglamento General de Crédito 2013
- ✓ Manual de procesos de crédito, cartera y garantías 2010

El tema a desarrollar es sobre el área de crédito siendo así que se hará mayor énfasis al Reglamento General de Crédito algunos de los artículos que establece este cuerpo legal son los siguientes:

Artículo 5. Podrán ser sujetos de crédito las personas naturales o jurídicas capaces de ejercer derechos y contraer obligaciones calificadas por el Banco Nacional de Fomento.

Artículo 60. Los préstamos deben concederse dentro de los plazos fijados por la administración, para lo cual, los gerentes comerciales de las oficinas y los funcionarios responsables del trámite, tendrán la obligación de impulsarlos y agitarlos.

Artículo 71. Las gerencias de fomento y desarrollo, operaciones centrales, red de oficinas, riesgos y asesoría jurídica, en el ámbito de sus competencias, tendrán la obligación permanente de controlar el cumplimiento adecuado de todos los procedimientos inherentes al trámite, evaluación, concesión, seguimiento y recuperación de los préstamos otorgados.

El manual de funciones define cada una de las actividades a realizar por el personal del área de crédito en el mismo se establece que el proceso puede ser controlado y ser corregido si este no está cumpliendo su propósito que es la concesión de crédito en los tiempos establecidos.

Numeral 7. Los ingenieros de procesos asignados para estos módulos deberán evaluar los procesos de crédito, cartera y garantías para mantener un mejoramiento continuo.

1.2 Límites

Si bien es cierto, que el establecimiento de procesos en un negocio cualquiera que este sea, ayudará a ejecutar las tareas cotidianas pero, un exceso indiscriminado y sobre todo sin fundamento va a generar problemas en un corto plazo del cual todos saldrán afectados porque lo que esto va a ocasionar es una pérdida de esfuerzo y de tiempo en el desarrollo de los mismos.

Cada proceso debe ser adecuadamente establecido para así facilitar el trabajo a realizar pero como se ha indicado si estos son excesivos con la finalidad de que exista una “calidad”, en los mismos pero esto en lugar de mejorar lo que origina es que la situación empeora.

La situación actual del área de crédito del Banco Nacional de Fomento en Guayaquil dio origen a la presentación de esta propuesta teniendo como finalidad de dar fin a un sinnúmero de procesos que lo que hacen es generar un largo e interminable trámite que en muchos casos el cliente desiste del mismo porque nunca termina de reunir todo lo que se le solicita o vuelven a pedir toda la información siendo por ello, la importancia de la elaboración de este trabajo el cual brindará un beneficio generalizado.

El proceso de concesión de crédito en esta institución financiera es demasiado tedioso no solo para los usuarios de la misma sino también para los asesores de crédito que se ven envueltos en un interminable proceso siendo así que esta propuesta está relacionada únicamente hacia el área de esta institución es decir, se enfoca a los requerimientos y necesidades que sean presentado en la misma.

Plan de mejora para el proceso de crédito en el Banco Nacional de Fomento en Guayaquil

Reducir el tiempo en la concesión de los créditos no quiere decir que se omitan elementos claves para garantizar la transparencia del desembolso y recuperación del dinero proporcionado en calidad de préstamo pero actualmente este está lleno un papeleo interminable lo que genera a que el proceso se quede “estancado” y no avance provocando una acumulación de documentación innecesaria y que no pueda ser procesada en el debido tiempo de una jornada normal de trabajo.

1.3 Conclusiones parciales

El área de crédito del Banco Nacional de Fomento está pasando por una crisis interna la cual resulta poco favorable debido a los desatinos que se presentan por la infinidad de trámites que deben de realizar los usuarios, esto genera un malestar en ellos porque tienen que estar en un ir y venir permanente para llevar y traer documentación que resulta “iterativa”, la justificación es que si falta un documento o que el siguiente filtro para la concesión del préstamo requiere nuevamente toda la información que ya ha sido debidamente entregada.

Las encuestas reflejaron que además del problema anteriormente mencionado se pudo establecer que también existe un malestar generalizado por parte de los usuarios hacia los asesores de crédito porque estos no proporcionan una información adecuada (completa) a los interesados por solicitar un crédito e inclusive demuestran cierto grado de disgusto a las preguntas de los clientes.

Esta situación debe de ser transformada porque esto deteriora la percepción que estos tengan no solo del departamento sino también toda la institución cada uno de los miembros que forman parte de esta área deben de aprender a separar sus conflictos internos para que estos no influyan en los usuarios estos no son responsables de lo que está sucediendo en esta institución financiera.

Plan de mejora para el proceso de crédito en el Banco Nacional de Fomento en Guayaquil

Esta situación tiene un trasfondo siendo su raíz el proceso de concesión de los créditos porque como se ha indicado este está conformado de un sinnúmero de documentación que es solicitado una y otra vez a los usuarios por los asesores de créditos el cual no puede ser procesado durante la jornada normal de trabajo generando una acumulación de los mismos y esto causa que los asesores se sientan agobiados por esta situación direccionando equivocadamente su malestar hacia los usuarios que deben ser atendidos y asesorados diariamente.

Con la información que se ha obtenido durante este trabajo se tiene la certeza que estos procesos deben de ser reducidos siendo por ello necesario un plan de mejora del mismo que permita reducirlo, pero que este no afecte la objetividad en el momento de otorgar el préstamo solicitado siendo así posible establecer una celeridad en el proceso de la información para que esta sea compartida por los diferentes filtros de forma digital a través solicitando así documentación adicional cuando sea realmente necesario siendo así posible mejorar la calidad del servicio para los usuarios así como para los asesores de crédito de esta área tan conflictiva.

CAPÍTULO II

2. Metodología

El enfoque descriptivo será el método seleccionado para establecer los factores que afectan el proceso de concesión de crédito en el Banco Nacional de Fomento en Guayaquil porque este permitirá enfocarse en todos los aspectos que están involucrados en el mismo. Su aplicación permite establecer una relación entre los elementos causantes del problema siendo así posible llegar a una posible solución de acuerdo a la información que se ha podido obtener (Nieto y Rodríguez, 2012). El método descriptivo permite que exista una mejor comprensión del medio en que se desarrolla un departamento o empresa de la cual se conoce que existe un problema pero se requiere conocer cada factor que repercute en este es decir, nada es insignificante todo tiene un valor para así determinar los aspectos negativos que requieren ser mejorados.

Los procesos que se desean modificar son sumamente delicados y para conocer como incide este desde el otro lado de la moneda como se dice popularmente se requiere de la realización de encuestas por lo cual toma un sentido cuantitativo porque de esta manera se podrá medir y evaluar cómo ven los usuarios esta situación esto permitirá conocer su criterio frente a lo que vive al ir a esta institución para solicitar un préstamo y que muchas veces desiste.

Por último, será cualitativo porque se realizará una entrevista mediante la cual se conozca cómo ve la persona encargada del área el proceso que se realiza para la concesión de los créditos en esta institución financiera siendo este el tema en el cual se desea conocer a profundidad para así tener más alternativas para determinar los factores involucrados. Este método es no cuantificable porque tiene que ver más con el sentir de la persona sobre un determinado tema (Ruíz, 2012). Siendo así que en este no repercute ningún aspecto que pueda ser medido de una forma matemática o

estadística porque en esta incide en cómo ve la persona una determinada situación así como la manera en que le hace frente a la misma es decir, este método involucra los sentimientos que tenga un individuo.

Población y muestra

2.1 Población

Estará conformada por los usuarios que asisten diariamente al área de crédito del Banco Nacional de Fomento en Guayaquil para solicitar un crédito de esta forma se podrá determinar cómo ellos ven el proceso de crédito y que les está afectado que este sea otorgado con celeridad. Lo que se busca obtener a través del establecimiento de la población para este trabajo de investigación es definir un número exacto que deba ser encuestado (Mas, 2012). Mediante el establecimiento de la población involucrada en un determinado tema que se desee profundizar pero cuando esta es muy amplia es necesario definir una muestra que sea parte de la misma y así no afectar los resultados esperados o la veracidad de los mismos.

2.1.1 Muestra

Como se estableció anteriormente definir la población es parte integral de un trabajo de investigación pero cuando esta es vasta o se conoce el número de la misma para llevar a un número mayor de los encuestados es recomendable determinar la muestra óptima para cumplir con todas las encuestas que se desean realizar así se podrá tener mejores resultados y conocer así donde radica el origen del problema de esta área en conflicto.

Es decir, se debe de tomar toda la población y desfragmentarla para que esta desee reducida y así se logre llegar a más personas (Rivera y López, 2012). A través de esta reducción de la población se busca que el tiempo en su realización de

Plan de mejora para el proceso de crédito en el Banco Nacional de Fomento en Guayaquil

las encuestas sea reducido además esto no quiere decir que se está omitiendo personas que pueden influenciar en los resultados pero esto no es así la muestra es una parte de la población es decir es una representación de la misma por lo cual los resultados no se verán afectados por que esta sea menor a la población real que se haya podido establecer.

Al área de crédito del Banco Nacional de Fomento en Guayaquil concurren diariamente un total de 30 personas con la finalidad de determinar el número total de los usuarios se lo multiplicará por 24 que representa los días laborables del mes, el resultado de esta operación se define que son 720 personas interesadas en solicitar un crédito en esta institución financiera con este valor se podrá determinar la muestra óptima mediante la siguiente fórmula a continuación detallada:

Cuando se conoce el tamaño de la población

$$n = \frac{Z^2 pq N}{NE^2 + Z^2 pq}$$

Donde:

n es el tamaño de la muestra;

Z es el nivel de confianza;

p es la variabilidad positiva;

q es la variabilidad negativa;

N es el tamaño de la población

E es la precisión o error. (Al 2% 0,02; al 3% 0,03; al 4% 0,04; al 5% 0,05; al 6% 0,06; etc.) A mayor error probable menos tamaño de la muestra.

Tabla 2. Niveles de confianza preestablecidos

0,90	1,645
0,95	1,96
0,99	2,575

Elaborado por: La autora

El margen de error aceptado es del 5% y un nivel de confianza del 95%

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 720}{720 * 0,05^2 + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{691,488}{2,7604}$$

n=251 CLIENTES A ENCUESTAR

2.2 Resultados de las encuestas

PREGUNTA 1

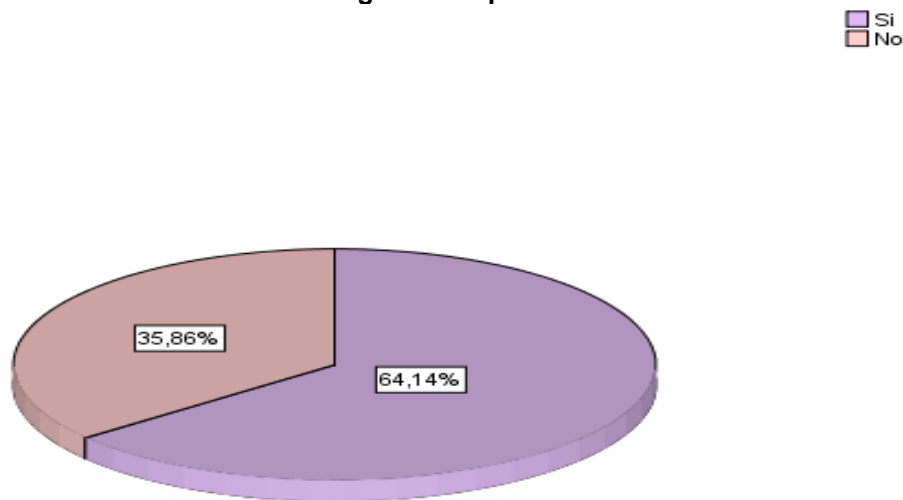
¿Considera que los requisitos para conceder los créditos son repetitivos?

Tabla 3. Requisitos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Si	161	64,1	64,1	64,1
No	90	35,9	35,9	100,0
Total	251	100,0	100,0	

Fuente: Las encuestas
Elaborado por: La autora

Figura 3 Requisitos



Fuente: Las encuestas
Elaborado por: La autora

Con relación a esta pregunta el **SÍ** obtuvo más de mitad de la aceptación por parte de los encuestados con el 64,10% esto deja ver claramente que se debe de dar una pronta solución y se debe de establecer nuevos lineamientos que no sean repetitivos y que causen molestia y pérdida de tiempo para los clientes.

PREGUNTA 2

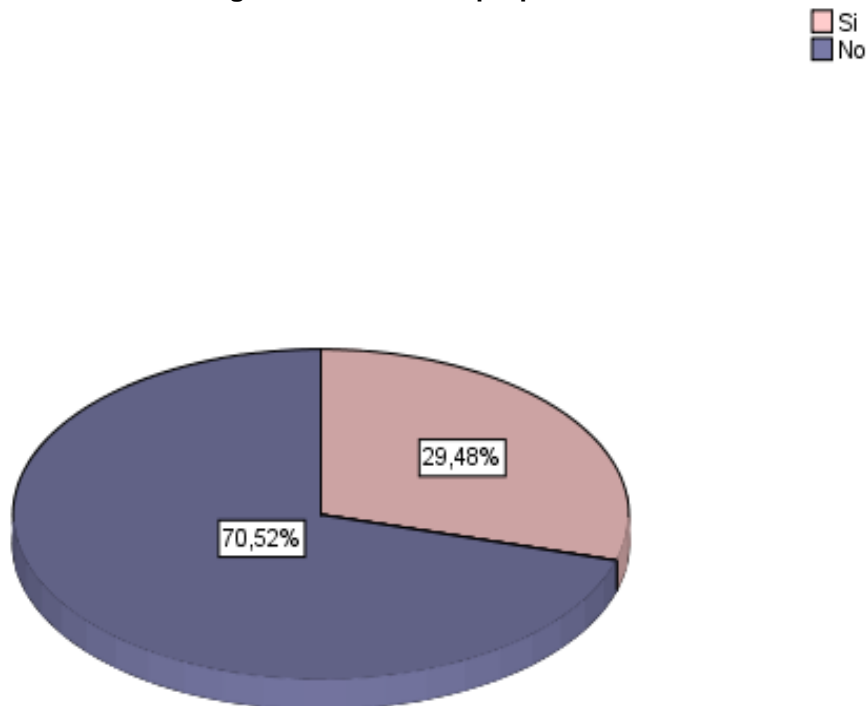
¿La información proporcionada por los oficiales de crédito es clara y precisa?

Tabla 4. Información proporcionada

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	74	29,5	29,5
	No	177	70,5	100,0
	Total	251	100,0	100,0

Fuente: Las encuestas
Elaborado por: La autora

Figura 4 Información proporcionada



Fuente: Las encuestas
Elaborado por: La autora

El **NO** fue casi rotundo en esta opción siendo así que el 70,50% de los encuestados opinan que la información proporcionada no es suficiente por ello se deben de tomar medidas para rectificar este es el punto de partida para iniciar el trámite y por ende todas las dudas deben de ser despejadas y dejar todo claro.

PREGUNTA 3

¿Cuáles son los principales problemas para acceder al crédito?

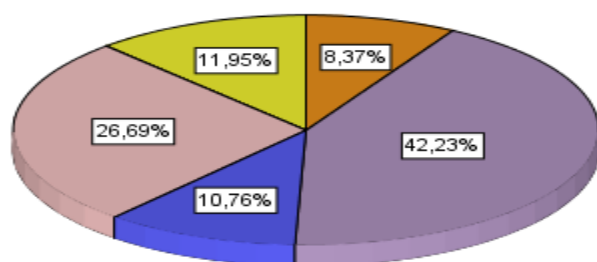
Tabla 5. Principales problemas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Requisitos	21	8,4	8,4	8,4
Demora en los trámites	106	42,2	42,2	50,6
Inadecuada atención al cliente	27	10,8	10,8	61,4
Falta de información	67	26,7	26,7	88,0
Desconocimiento	30	12,0	12,0	100,0
Total	251	100,0	100,0	

Fuente: Las encuestas
Elaborado por: La autora

Figura 5 Principales problemas

- Requisitos
- Demora en los trámites
- Inadecuada atención al cliente
- Falta de información
- Desconocimiento



Fuente: Las encuestas
Elaborado por: La autora

El malestar general por la demora en los trámites predomina esta opción obtuvo el 42,20%, conceder un crédito debe de ser muy analizado por ello es necesario que se puntualice que es lo más importante a considerar para optimizar el tiempo de todos.

PREGUNTA 4

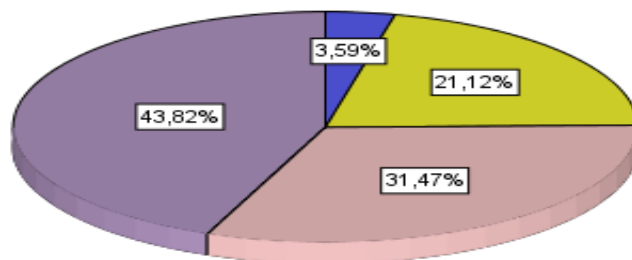
¿Cómo califica la atención brindada por el oficial de crédito?

Tabla 6. Atención

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	9	3,6	3,6
	Muy buena	53	21,1	24,7
	Buena	79	31,5	56,2
	Mala	110	43,8	100,0
	Total	251	100,0	100,0

Fuente: Las encuestas
Elaborado por: La autora

Figura 6 Atención



Fuente: Las encuestas
Elaborado por: La autora

La claridad en la información no es el único problema también la mala atención es un punto sensible el 43,80% opinan que es así, esto debe de cambiar de forma inmediata el cliente debe de ser tratado con tacto y brindando el mejor trato a cada uno de ellos fortaleciendo de esta manera la imagen institucional.

PREGUNTA 5

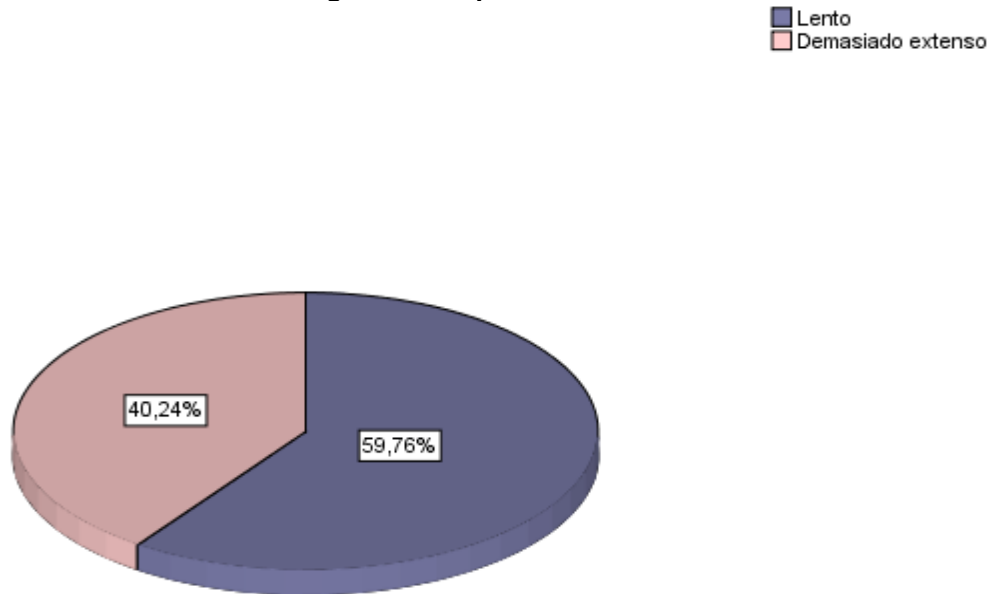
¿Cómo califica el tiempo de evaluación de la solicitud de crédito?

Tabla 7. Tiempo de evaluación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje e válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Lento	150	59,8	59,8
	Demasiado extenso	101	40,2	100,0
	Total	251	100,0	100,0

Fuente: Las encuestas
Elaborado por: La autora

Figura 7 Tiempo de evaluación



Fuente: Las encuestas
Elaborado por: La autora

El 59,80% de los encuestados opinan que el proceso para aprobar los créditos es lento y esto se debe a la constante repetición de requisitos y el ir y venir es tan interminable lo cual ocasiona que el proceso de aprobación se hace prácticamente eterno reducir el tiempo sin que se afecte la comprobación necesaria permitirá lograr efectivizar el área.

PREGUNTA 6

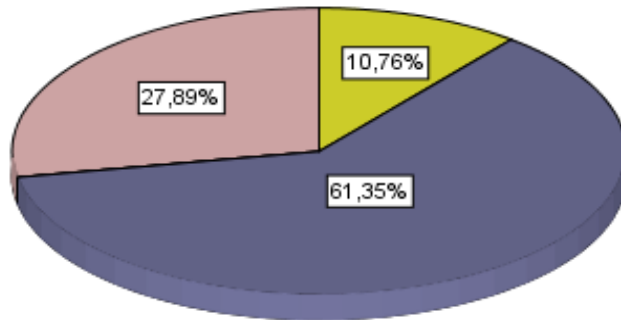
¿Cómo califica usted el proceso empleado para acceder a un crédito?

Tabla 8. Proceso

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bueno	27	10,8	10,8	10,8
Malo	154	61,4	61,4	72,1
Regular	70	27,9	27,9	100,0
Total	251	100,0	100,0	

Fuente: Las encuestas
Elaborado por: La autora

Figura 8 Proceso



Fuente: Las encuestas
Elaborado por: La autora

La demora en conceder los créditos es el punto sensible del área de crédito el 61,40% de los clientes catalogan el proceso de crédito como malo por ello es prioritario reducir los tiempo así como la documentación que se debe de adjuntar para la solicitud es necesario ser breve sin afectar al mismo.

CAPÍTULO III

3. Propuesta

Consiste en exponer una solución sobre el problema del área de crédito del Banco Nacional de Fomento en Guayaquil, mediante la cual se desea disminuir los procesos para la concesión de crédito en esta institución del estado siendo así posible mejor la problemática expuesta para brindar un servicio de calidad a los usuarios y que los servidores públicos puedan realizar sus funciones sin retrasos.

Esta expondrá una alternativa sobre un tema que se está investigando y que mediante el análisis de los elementos que inciden en el mismo (Cisneros. 2012). La propuesta debe de ser precisa sin que esta se desvíe del rumbo a seguir, que es establecer la forma de disminuir el proceso de crédito sin que este afecte la transparencia así como la recuperación del desembolso del dinero concedido.

Mediante la elaboración de esta propuesta se establecerán los beneficios que se puede alcanzar con este plan de mejora para el proceso de crédito y esto es porque el mismo ha presentado problemas internos y con los clientes que concurren diariamente a la institución bancaria en busca de una solución financiera y que se han visto afectados por esta situación pero como se ha indicado estos no son los únicos que sienten una molestia los asesores de crédito de este departamento también se sienten cruzados de manos por no poder realizar todos los procesos durante su jornada normal de trabajo generando montañas de documentación que necesita ser revisada.

El problema radica en que existen un sinnúmeros de requisitos que en muchos de los casos son iterativos y genera que los usuarios estén en un ir y venir constante y sin obtener resultados favorables para ellos, y esto es lo que se desea cambiar facilitar los procesos sin que se vea afectado la seriedad o credibilidad al momento de conceder el crédito. El resultado de las encuestas realizadas a los

Plan de mejora para el proceso de crédito en el Banco Nacional de Fomento en Guayaquil

usuarios del área en conflicto han sido precisas estas han reflejado cada uno de los puntos en que inciden no solo en el proceso de concesión de crédito sino también hacia la apreciación que estos tienen hacia los asesores de crédito los que se han ganado una “mala reputación”, entre los usuarios debido al trato tosco que estos presentan a los usuarios estos no son los responsables de la situación del área o que el asesor no pueda procesar la información recibida estos deben de separar los problemas y que prevalezca un servicio de calidad a través de una información que sea completa según las necesidades de los usuarios.

Muchas veces se piensa que mientras más extenso sea el proceso a realizar este será mejor lo cual puede ser un arma de doble filo, esto no es garantía que los procesos se ejecuten de la mejor forma o que no tengan errores siendo este el caso del área de crédito del Banco Nacional de Fomento en Guayaquil, por todo esto es recomendable que estos sean reducidos pero sin que afecte la transparencia y garantía del retorno del dinero que ha sido concedido en calidad de préstamo y que debe ser recuperado en un determinado tiempo establecido que ha sido acordado por las partes.

La disminución del proceso de crédito es necesaria por todo lo que se ha expuesto, procurando de esta manera que exista una calidad de servicio y que los asesores de crédito no se encuentren sumergidos en montañas de documentación que necesite ser revisada por ellos, esta modificación en el proceso actual no planea que el análisis de concesión de crédito sea inadecuado o superficial lo cual originaría que se infle aún más la cartera vencida que está manejando esta institución financiera lo importante es que el proceso planteado permita agilizar la concesión de estos préstamos.

La adecuada implementación del plan propuesto permitirá dar solución al problema existente de esta forma se podrá brindar un servicio que sea de calidad ajustándose a lo que ha establecido el Gobierno Nacional, el cual se ha preocupado

Plan de mejora para el proceso de crédito en el Banco Nacional de Fomento en Guayaquil

porque los usuarios no sufran contratiempos al tener que concurrir a las diferentes instituciones públicas garantizar la calidad de servicio es una prioridad en cada una de estos organismos del estado.

4.1 Misión

Ser un área que proporcione información clara y precisa a los clientes y que realice todos los procesos con efectividad para de esta manera proporcionar un servicio que sea de calidad y satisfaga las necesidades de los usuarios.

4.2 Visión

Dentro de los próximos cinco años ser un área que optimice los tiempos de sus procesos, sin que esto afecte la calidad de servicio y fortalezca la imagen institucional del Banco Nacional de Fomento en Guayaquil.

4.3 Valores

- ✓ Disciplina
- ✓ Ética
- ✓ Honestidad
- ✓ Lealtad
- ✓ Respeto

3.4 Objetivos

- ✓ Efectivizar los procesos en el área de crédito.
- ✓ Garantizar el trato cordial hacia los clientes.
- ✓ Promover el trabajo en equipo del personal de área de crédito.

3.5 Análisis Foda

Este análisis permitirá conocer a profundidad cuales son los principales factores que inciden en el área de crédito del Banco Nacional de Fomento en Guayaquil, durante el proceso de concesión de crédito y que está afectando no solo a este departamento sino también a toda la institución aunque en este caso no forma parte de este trabajo porque el objetivo es únicamente el departamento que está presentado problemas actualmente del cual los usuarios y personal están siendo afectados.

Mediante el establecimiento de este estudio permitirá tener una mejor apreciación sobre lo que se debe de solucionar así como qué es lo que está mediando a que no se esté cumpliendo con los objetivos de la empresa y esto será posible según los resultados obtenidos en el mismo este es de un uso frecuente en la mayoría de los negocios. Este no requiere llevado a efecto por una persona que sea un erudito en el desarrollo del mismo pero sí dependerá de la pericia que este tenga para su realización (Ferrell y Hartline, 2012). El análisis FODA es una herramienta muy utilizada en el mundo empresarial porque este permite conocer cada uno de los elementos que pueden provocar un cambio en la empresa se debe de ser objetivo y fiel a lo que se desea alcanzar no se debe de omitir ningún aspecto porque de los contrario las soluciones que se puedan determinar después de su aplicación resultarán inadecuadas.

Tabla 9. Análisis Foda

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Varias sucursales en el país 2. Preferencia de los clientes. 3. Mejor tasa activa con relación a los otros bancos. 4. Equipo de cómputo óptimo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Documentación repetitiva. 2. Falta de información por parte de los oficiales de crédito. 3. Falta de capacitación. 4. Clientes inconformes. 5. Inadecuada administración de proyectos. 6. Falta de indicadores de gestión.
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar los medios tecnológicos. 2. Fomentar el trato cortés hacia los clientes. 3. Capacitación del personal. 4. Creciente demanda de clientes. 5. Apoyo del estado a las PYMES. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de poder de pago por parte de los clientes. 2. Crisis financiera internacional. 3. Cambios en la política del estado.

Elaborado por: La autora

Como se ha expuesto el análisis FODA permite dar solución a un determinado problema a través de su adecuada realización se podrá establecer a través de la matriz FODA (FO, DO, FA, DA), es decir tomar cada uno de los factores establecidos en el examen realizado estableciendo de esta manera las diferentes estrategias que permitirán dar una solución porque estas estarán basadas en un apoyo entre cada uno de los cuadrantes que conforman este análisis.

✓ **Estrategia FO**

La existencia de varias sucursales en el país facilita la accesibilidad a los clientes para concurrir al departamento de crédito para recibir información clara y oportuna sobre los mismos además, utilizando los recursos tecnológicos con efectividad permitirá procesar y realizar un cruce de información para así facilitar los procesos de concesión de crédito esto será posible mediante un adecuado análisis de estos.

✓ **Estrategia DO**

Procurar en lo posible reducir la documentación repetitiva sin que esto afecte el correcto análisis de concesión de crédito lo que afecta enormemente a los usuarios del departamento de crédito de esta institución financiera que es parte del estado. Los medios tecnológicos mediante el cruce de información entre instituciones permiten acceder a datos de los clientes así se puede evitar tener tanto documentos en físico.

✓ **Estrategia FA**

La tasa activa es muy apreciada por los clientes sin embargo, se debe de analizar la concesión del crédito sin que tome más tiempo de lo necesario para evitar que exista un cartera vencida mayor a lo planificado cada proceso de crédito debe de ser debidamente analizado para que este sea destinado a quien pueda cumplir con la devolución del mismo es el tiempo establecido el cual ha sido previamente por las partes.

✓ **Estrategia DA**

Una trato cordial siempre es bien visto por los usuarios esto hace que inclusive la espera para ser atendido por cualquier funcionario sea más agradable por ello, se debe de fomentar el trato cordial y respetuoso a los clientes para evitar de esta manera una molestia en ellos lo que conlleva a que existan impases entre ellos.

Este análisis fue desarrollado únicamente en el área de crédito para determinar el adecuado desarrollo de un plan de mejora para el proceso de concesión de créditos en el Banco Nacional de Fomento en Guayaquil. De esta forma se definirá el desarrollo del mismo sin que esto afecte la credibilidad y seriedad del crédito siendo su prioridad la disminución del proceso para de esta manera brindar un mejor servicio a los usuarios además de que los asesores de crédito podrán procesar la información de forma adecuada y oportuna.

3.6 Análisis Pest

Su implementación permitirá conocer el medio en el cual se desenvuelve cualquier negocio su correcto análisis servirá para tener un mejor conocimiento sobre lo que se puede presentar y cómo afectará a la institución son varios los factores involucrados sobre los cuales no se tiene control alguno siendo que estos surgen muchas veces por decisiones gubernamentales, este tipo de análisis es macro porque va más allá de conocer a los competidores que puedan afectar al negocio.

Al tener claramente establecidos cada uno de estos factores será más fácil tomar medidas defensivas que permita disminuirlas en el caso de que sea necesario para que de esta forma su impacto sea minimizado (Martínez y Milla, 2012). Cada estrategia debe ser debidamente respaldada porque este debe de dar respuesta

Plan de mejora para el proceso de crédito en el Banco Nacional de Fomento en Guayaquil

a algo en específico evitando que estas surjan aleatoriamente sin razón alguna y que no permita solucionar nada.

El análisis PEST, da respuesta a la incertidumbre que puede ser creada por las decisiones gubernamentales sean estas buenas o malas según el criterio que tenga el administrador, con este conocimiento podrá tomar medidas preventivas con las cuales pueda repercutir una situación que sea inadecuada para una empresa.

FACTOR POLÍTICO

Con la finalidad de que exista inversión interna el Gobierno Nacional ha creado varios programas de concesión de crédito en el Banco Nacional de Fomento con la finalidad de ayudar o colaborar al fácil acceso a ellos especialmente al sector agrícola actualmente, éste está pasando por una reestructuración con el fin de cambiar la imagen institucional y que tome un nuevo impulso en el sector bancario más aún en este que pertenece al estado.

Su nueva razón social será Ban Ecuador lo que lo va a diferenciar de la antigua estructura es que este se va ajustar a los horarios según la jornada de trabajo del sector campesino e inclusive se establecerán nuevos centros de atención para que así sea más fácil de concurrir a esta institución financiera.

FACTOR ECONÓMICO

El banco actualmente está teniendo problemas en este factor debido al volumen de su cartera vencida esto conlleva a que exista carencia de liquidez porque existe un sinnúmero de créditos que no han podido ser recuperados de forma oportuna según los tiempos pactados.

Plan de mejora para el proceso de crédito en el Banco Nacional de Fomento en Guayaquil

Para resolver esta situación se ha convocado a los clientes que tienen este problema para que se acerquen a las diferentes oficinas y fijar un convenio de pago que sea fácil de cubrir y que no se vean afectados por los intereses el objetivo es lograr disminuir el porcentaje de la cartera vencida y lograr recuperar la mayor cantidad del dinero que fue concedido en calidad de préstamo y que por diferentes circunstancias no ha podido ser cancelado.

FACTOR SOCIAL

El Banco Nacional de Fomento su mayor centro de atención siempre han sido los agricultores los que recurren a esta institución para obtener un capital para sus sembríos y una vez analizadas sus garantías a cada uno de ellos se les concedió el crédito por reunir los requisitos necesarios sin embargo, mayormente se ven imposibilitados a cumplir con sus obligaciones debido a los fenómenos naturales como es la corriente “El Niño”, lo cual provoca que los sembríos se pierdan y con ello la posibilidad de recuperar el préstamo concedido.

La naturaleza resulta ser el mejor amigo y enemigo de los agricultores el exceso de lluvia o de calor afectan sus sembríos como se indicó anteriormente el Gobierno Nacional se ha enfocado en este sector vulnerable brindándoles mayores beneficios siempre y cuando tengan las garantías necesarias esto ha facilitado la concesión de crédito para ellos pero como se indicó la naturaleza puede repercutir en que el compromiso adquirido no pueda ser cumplido.

FACTOR TECNOLÓGICO

En este aspecto no existen mayores problemas porque la institución cuenta con equipos renovados y actualizados cada de uno de ellos poseen dispositivos para bloquear posibles distracciones (redes sociales), que interfieran en el trabajo

Plan de mejora para el proceso de crédito en el Banco Nacional de Fomento en Guayaquil

retrasando de esta forma aún más los procesos que deben de ser realizados para cada uno de los asesores de crédito.

Poseer una tecnología adecuada es de suma importancia porque de esta dependerá realizar todo tipo de proceso sin contratiempos es imperioso que el personal también se ajuste a estos cambios lo cual es un poco complicado en las personas que le tienen aversión a esta, generando un analfabetismo tecnológico.

El presente trabajo de investigación cuenta con las bases necesarias para fundamentar la importancia que tiene establecer un plan de mejora para disminuir el proceso de concesión de crédito con el fin de brindar un mejor servicio a los clientes que concurren diariamente al área de crédito y se ven afectados por esta situación además de los asesores de crédito que forman parte del departamento en conflicto.

Son varias las ocasiones en que los usuarios tienen que ir y venir con los mismos documentos lo cual genera una molestia en ellos y en los asesores de créditos que se ven inversos en un proceso que se puede decir que no tiene fin para ellos porque la información no puede ser debidamente revisada por ellos. La implementación de los procesos no es algo nuevo porque esta es la mejor forma de que el trabajo sea realizado de la mejor forma posible (Pérez, 2010). Del adecuado establecimiento de los procesos se podrá definir el orden a seguir para realizar una tarea es decir este permite que sea organizado y minimizando sus errores siempre y cuando este sea respetado y supervisado.

Los clientes son el pilar fundamental de cualquier negocio se puede aprender mucho de ellos, más aún si existe una inconformidad de su parte esto permitirá que se busque siempre la forma de mejorar y brindar una calidad de servicio sin embargo, se debe de procurar en lo posible evitar este tipo de molestia en ellos. Los clientes más inconformes es de los cuales se puede aprender mucho porque son estos los que palpan en el día a día (Bill Gates). Esto es lo que se ha realizado en el área de

Plan de mejora para el proceso de crédito en el Banco Nacional de Fomento en Guayaquil

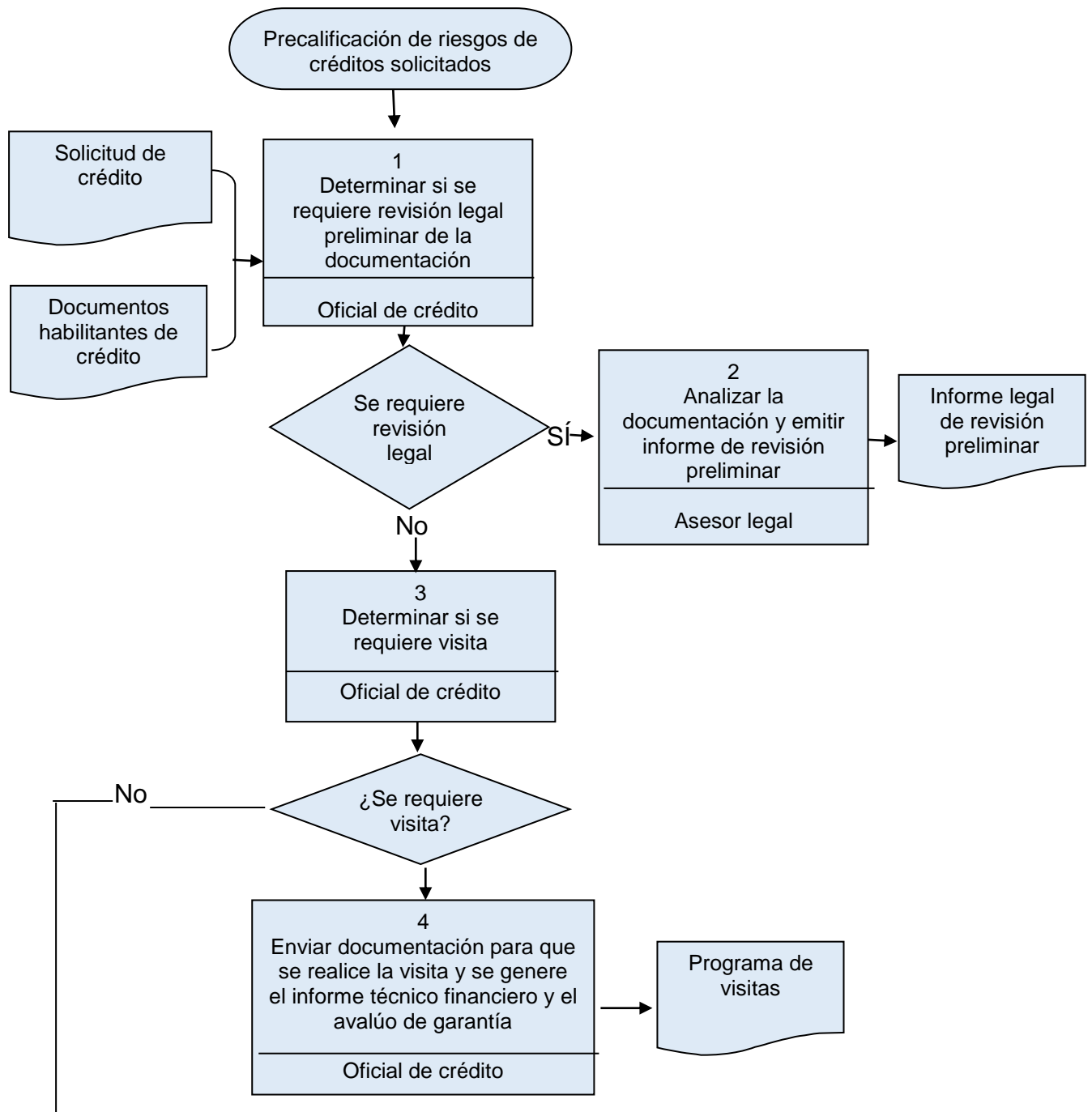
crédito del Banco Nacional de Fomento en Guayaquil porque además de analizar los procesos los usuarios de esta área han permitido establecer el grado de inconformidad existente en ellos y que requiere ser solucionado.

El plan de mejora elaborado se encuentra restringido hacia el área de crédito del Banco Nacional de Fomento en Guayaquil teniendo como meta mejorar la calidad del servicio y reducir los tiempos en los procesos de concesión de crédito de esta manera será posible brindar un mejor servicio a los usuarios que concurren a esta área y que requieren una solución financiera así como al personal que forma parte de esta área tan conflictiva.

La mejora de dichos procesos permitirá ser más competitivos y sobre todo dar un cambio que sea objetivo para el área de crédito ya que no solo presentan graves errores en dicho aspecto los problemas radican también en el trato e información que transmiten los asesores a los usuarios la cual en muchos casos resulta inadecuada y escueta siendo así esto un factor que también influye a la problemática actual del departamento.

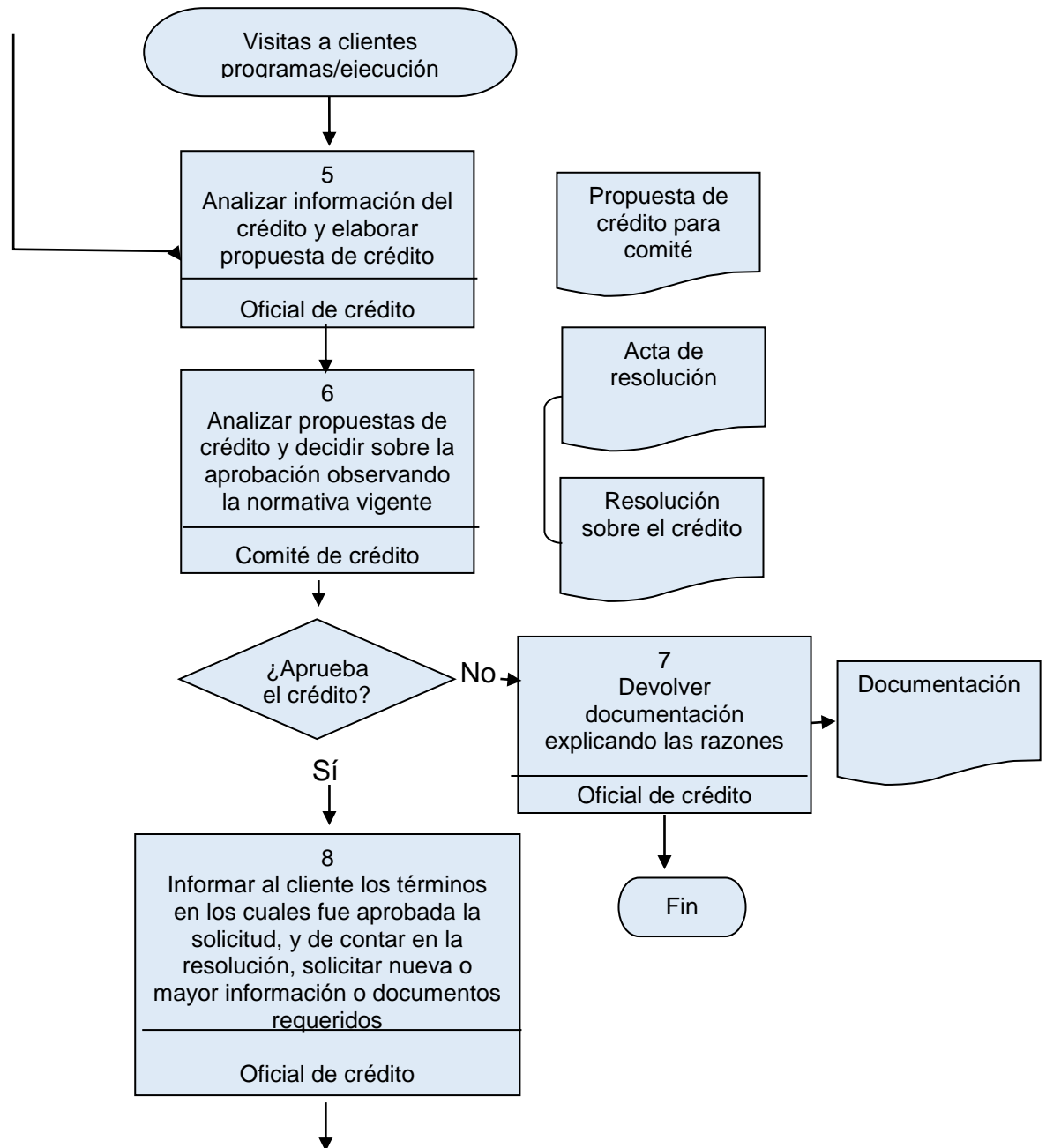
Se está proponiendo un plan de mejora para reducir el proceso en la concesión de créditos el cual es inadecuado según los resultados que se han podido concluir de la información que se ha recabado, por esta razón es necesario dejar establecido el proceso actual.

Figura 9 Flujograma del proceso de crédito actual en el Banco Nacional de Fomento (parte 1)



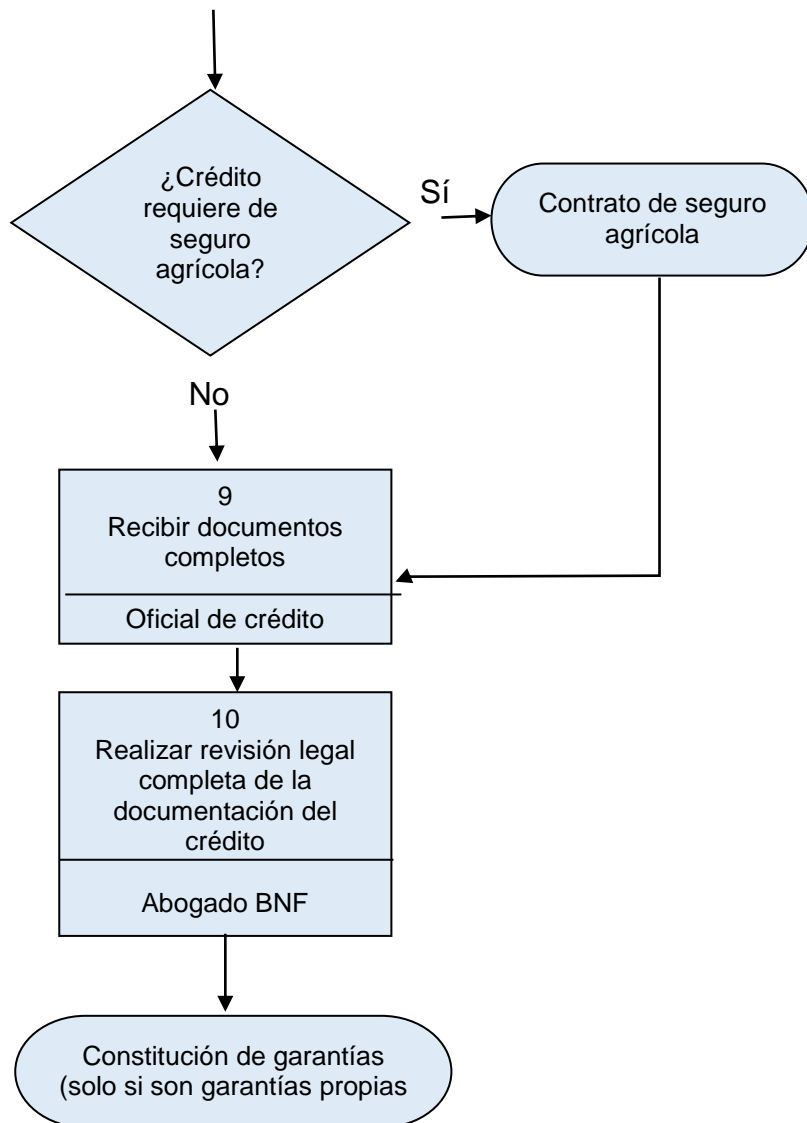
Fuente: Banco Nacional de Fomento
Elaborado por: La autora

Figura 10 Flujograma del proceso de crédito actual en el Banco Nacional de Fomento (parte 2)



Fuente: Banco Nacional de Fomento
Elaborado por: La autora

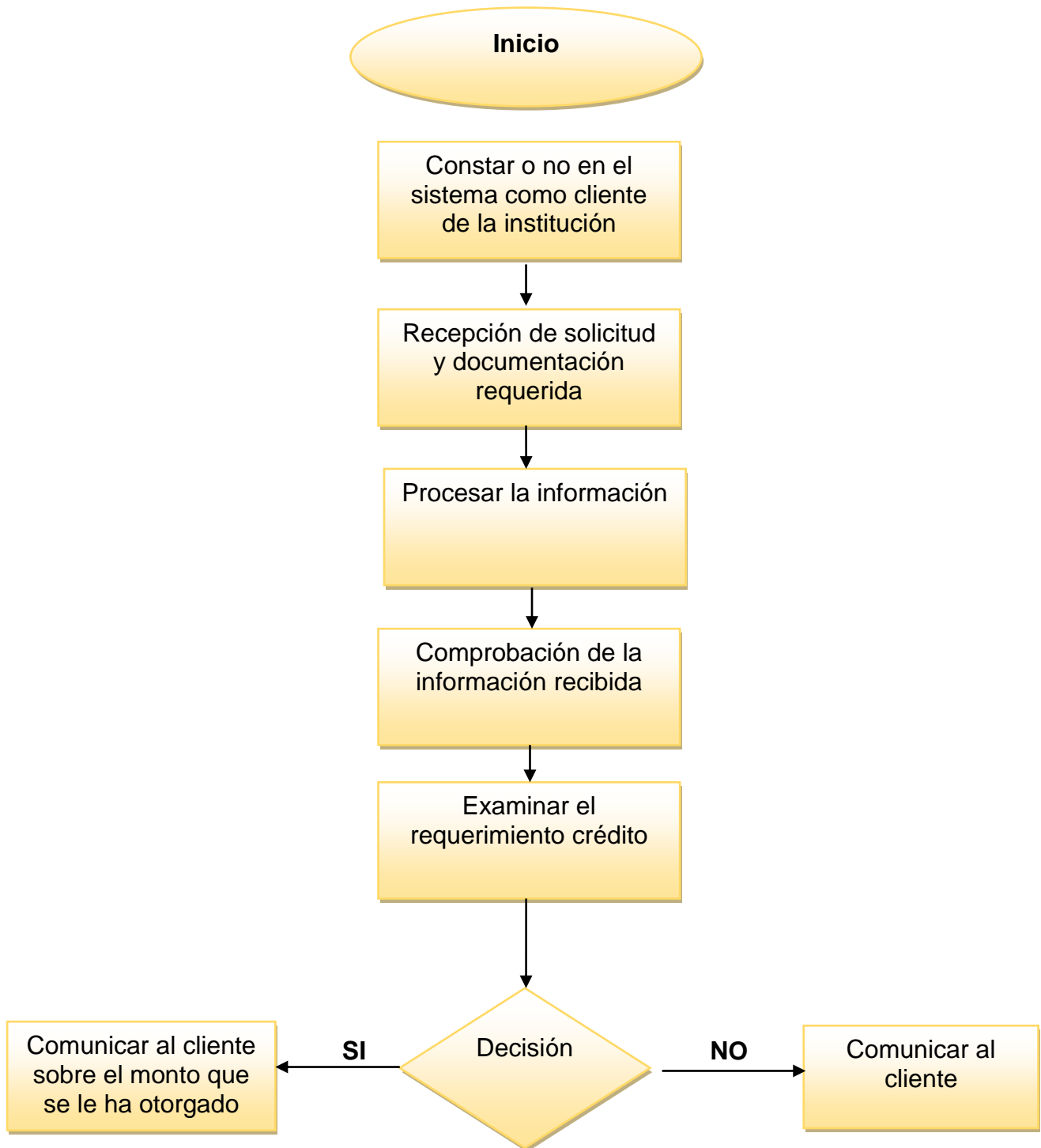
Figura 11 Flujograma del proceso de crédito actual en el Banco Nacional de Fomento (parte 3)



Fuente: Banco Nacional de Fomento
Elaborado por: La autora

Por todo esto, son varios los beneficios que se pueden alcanzar a través de una reducción de los procesos para la concesión de los créditos, sin que esto afecte la transparencia y recuperación del desembolso otorgado en calidad de préstamo y que debe ser retornado en el tiempo que ha sido acordado por las partes. En el siguiente flujograma se presenta una propuesta con la cual se busca disminuir el proceso actual de concesión de crédito siendo este el siguiente:

Figura 12 Nuevo flujograma propuesto para el proceso de crédito



Elaborado por: La autora

Plan de mejora para el proceso de crédito en el Banco Nacional de Fomento en Guayaquil

Como se observó en la Figura 9 se puede apreciar que el proceso de crédito es sumamente interminable cuando está aprobado recién van a informar las condiciones del mismo además de solicitar información adicional lo cual debió suceder desde el inicio de la solicitud de crédito sin embargo, en la Figura 12 se está presentando un proceso más simplificado para agilizar el trámite de concesión sin que esto afecte la recuperación del dinero otorgado en calidad de préstamo.

Por esta razón, es que se busca la implementación de este plan de mejora con lo cual se desea generar varios cambios que resultan favorables para el área de crédito de esta institución financiera y sobre todo para los usuarios y personal que forma parte de este departamento, entre los principales beneficios que se resaltan a continuación los siguientes:

- ✓ Mejorar la calidad de servicio para los clientes mediante la colaboración de todo el personal del área para alcanzar los objetivos trazados en un corto plazo.
- ✓ Evitar la acumulación de documentación “innecesaria”, hay que utilizar la tecnología disponible por ello se debe de utilizar para reducir la documentación física que ocupa un espacio que puede ser empleado en otra cosa y es fuente de depósito de polvo.

Además, de esta forma se está colaborando con el medio ambiente al procurar minimizar el uso del papel siendo este un objetivo no solo de las instituciones públicas sino también de las privadas el reciclaje, reutilización y reducir es lo que desean implementar como una cultura organizacional.

- ✓ Lograr la efectividad del área cumplir con los tiempos y recursos asignados de acuerdo a los parámetros establecidos.

Plan de mejora para el proceso de crédito en el Banco Nacional de Fomento en Guayaquil

- ✓ Realizar un seguimiento permanente del plan de mejora para identificar posibles falencias y corregirlas a tiempo.
- ✓ Mejorar la comunicación interna para lograr las estrategias trazadas por la institución de esta manera se podrá brindar un mejor servicio y ambiente de trabajo.

Como se puede apreciar en la Figura 12 el proceso presentando es más concreto en relación al proceso actual pero para tener una mejor comprensión del diagrama de flujo expuesto se detallan cada uno de los puntos que lo conforman resaltando los aspectos que están envueltos en las diferentes actividades a realizar siendo estas:

- ✓ **Constar o no en el sistema como cliente de la institución**

La concesión de un crédito no es exclusivamente quienes son clientes sino también para aquellos que no pertenecen a la institución esto da una apertura que permite atraer más clientes.

- ✓ **Recepción de solicitud y documentación requerida**

La solicitud será entregada en la institución esta debe ser llenada de forma legible y sin enmendaduras al incurrir en ellos esta perderá su valor la documentación solicitada variará según el caso es decir, si el solicitante es persona natural o jurídica.

✓ **Procesar la información**

Cuando el cliente haya presentado toda la documentación requerida esta debe de ser ingresada de forma inmediata en el sistema procurando de esta manera la acumulación de trabajo.

✓ **Comprobación de la información recibida**

Todo proceso de crédito debe de ser adecuadamente analizado porque se esta manera se podrá garantizar la transparencia del desembolso además de su recuperación en el tiempo acordado por las partes.

La omisión o tergiversar información de forma intencional, dará pie a que la concesión del crédito no sea concedido porque se crea una desconfianza de cuáles son los motivos reales por lo que se ha originado dicho “ocultamiento”, por parte del o los solicitantes.

✓ **Examinar el requerimiento de crédito**

El proceso de concesión de crédito no se puede tomar a la ligera por esta razón es necesario que se realice un análisis profundo sobre el mismo los aspectos a considerar son: capacidad de endeudamiento, buró de crédito, referencias bancarias y comerciales, etcétera.

✓ **Informar al cliente sobre el monto que se le ha otorgado**

Aprobado el crédito el cliente debe de ser informado inmediatamente a través de la información de contacto que haya proporcionad y se le hará conocer la concesión del crédito solicitado.

Tabla 10. Proceso actual vs. Proceso nuevo

Proceso actual	Proceso nuevo
Documentación repetitiva para pasar por los diferentes filtros.	Revisar la documentación y procesarla en el sistema para compartirla con los diferentes filtros
Información incompleta para iniciar el proceso de crédito	Trato cordial e información completa para iniciar el proceso de crédito.
No se cumple con los tiempos establecidos de respuesta	Cumplimiento con los tiempos establecidos.
Exceso de documentación en físico.	Documentación digitalizada.

Elaborado por: La autora

Este trabajo desarrollado es de suma importancia porque el mismo consiste en proporcionar un Plan de mejora para reducir el proceso de crédito en el Banco Nacional de Fomento en Guayaquil, lo cual tiene gran notabilidad para de esta manera mejorar el tiempo de los clientes y del personal del área de crédito. El adecuado manejo de los procesos permitirá crear un valor agregado en los usuarios y en el personal que forma parte de una institución (Hitpass. 2012). Cada proceso debe de ser desarrollado de una forma adecuada como ya se ha establecido por más extenso que este sea no es garantía que estos sean plenamente adecuados y que no se presenten errores al contrario pueden ser el origen de futuros retrasos para alcanzar la finalización idónea de los mismos siendo esto lo que está ocurriendo en esta institución financiera que forma parte del estado.

Beneficios del plan de mejora y proceso de seguimiento

3.7 Beneficios del plan de mejora

1. Eliminar el exceso de documentación acumulada en cada puesto de trabajo.
2. Garantizar el trato cordial hacia los clientes.
3. Proporcionar información completa a los clientes.

4. Aumentar la concesión de crédito sin que afecte la recuperación del mismo.
5. Reducir los cuellos de botellas.
6. Optimizar los tiempos de los clientes y personal de área de crédito.

3.8 Proceso de seguimiento

Los indicadores de gestión se han convertido en una gran herramienta para medir un proceso o actividad específica, estos permitirán llevar un control permanente haciendo posible tomar medidas correctivas cuando se requiera no esperando así que una situación anormal sea plenamente evidente para corregirlas.

Para monitorear el plan de mejora y conocer si este tiene el impacto deseado dentro del área de crédito, se aplicarán los siguientes indicadores descritos a continuación:

Atención al cliente

$$\frac{\text{Número de clientes atendidos}}{\text{Número de clientes recibidos}}$$

Solicitudes de crédito

$$\frac{\text{Tiempo establecido en el reglamento}}{\text{Tiempo que toma la aprobación de un crédito}}$$

Eficacia

$$\frac{\text{Monto real}}{\text{Monto presupuestado}}$$

Recuperación de cartera

$$\frac{\text{Monto real}}{\text{Monto presupuestado}}$$

Satisfacción del cliente

$$\frac{\text{Reclamos recibidos}}{\text{Población atendida}}$$

Plan de mejora para el proceso de crédito en el Banco Nacional de Fomento en Guayaquil

Capacitación

$$\frac{\text{Número de personal capacitado}}{\text{Número total del personal del departamento}}$$

Gasto en personal

$$\frac{\text{Gasto de capacitación}}{\text{Número total del personal del departamento}}$$

Cumplimiento de valores éticos

$$\frac{\text{Número de personal con llamadas de atención}}{\text{Número total del personal del departamento}}$$

3.9 Sistema tecnológico

Actualmente el área de crédito posee un renovado sistema tecnológico sin embargo, este no es usado en un cien por ciento esto es debido a que no existe una comunicación real entre los diferentes asesores de crédito porque ellos ingresan la información en el sistema COBIS pero, al pasar los diferentes filtros cada oficial de crédito necesita tener la información en físico (documental) para continuar con el proceso de concesión de crédito.

Esta es la causa porque los equipos no son utilizados en la totalidad de sus capacidades más que un factor tecnológico es el cómo está diseñado el proceso actual siguiendo un proceso más automatizado la información digital sería compartida entre todos los oficiales de crédito evitando así el ir y venir de los clientes con la misma información para pasar los diferentes filtros.

3.10 Plan de ejecución

El problema por el proceso de crédito existente en el Banco Nacional de Fomento en Guayaquil ha sido plenamente establecido a través de las encuestas y

Plan de mejora para el proceso de crédito en el Banco Nacional de Fomento en Guayaquil

entrevista realizada a los clientes y encargado del área en conflicto respectivamente, la cual ha originado anomalías en el departamento de crédito y esto es, porque existe una innumerable documentación requerida y que muchas veces es “iterativa” y debe de ser presentada en los diferentes filtros para la concesión del crédito.

Esto crea un malestar entre los clientes porque el sentir general es que nunca terminan en cumplir con los requisitos además establecidos por esta institución y otro problema que se pudo identificar en los usuarios es la falta de cortesía por parte de los asesores de crédito del cual reciben un trato tosco e inadecuado originado por la impotencia que sienten estos por no cumplir con sus funciones adecuadamente a pesar del esfuerzo que ponga en ello su meta no es alcanzada.

Mediante el desarrollo de esta propuesta se busca mejorar el proceso de crédito en el Banco Nacional de Fomento en Guayaquil, el cual resulta totalmente inadecuado para los usuarios porque de esta manera se lo está afectando en proporcionarle un buen servicio esto ha ocasionado que ellos se sientan burlados en sus intereses que está direccionado a establecer un negocio propio.

Se puede identificar la mejor solución a esta problemática para de esta manera lograr un servicio de calidad óptimo pero no sólo para los usuarios sino también para quienes pertenecen a ese departamento de crédito siendo así más productivos y de esta manera cumplir con los lineamientos organizacionales que es brindar un servicio de calidad y que los créditos sean debidamente designados a las personas que puedan retornar el préstamo concedido en el momento oportuno según lo que se haya pactado.

Además de la implementación del Plan de mejora para el proceso de crédito en el Banco Nacional de Fomento de Guayaquil según los resultados de las encuestas se refleja una molestia por parte de los usuarios en cuanto al servicio que

Plan de mejora para el proceso de crédito en el Banco Nacional de Fomento en Guayaquil

reciben por parte del personal de esta área no es el adecuado siendo cortantes en sus respuestas con lo cual las dudas no son plenamente despejadas.

Por esta razón, es necesario reeducar al personal de esta área de crédito del Banco Nacional de Fomento en Guayaquil y esto será posible mediante la capacitación de cada uno de ellos pero la misma debe de ser correctamente aplicada para garantizar que se aproveche de la mejor manera posible el “gasto” en el que incurriría esta institución para mejorar estas debilidades que tiene este equipo de trabajo y que se ve reflejado en el ejecución normal de sus actividades.

Como ya se ha indicado la finalidad de desarrollar este proyecto consiste en disminuir los procesos para la concesión de crédito en el Banco Nacional de Fomento en Guayaquil, lo cual se realiza mediante el análisis de los mismos, por lo cual no se requiere de una inversión económica para esta institución bancaria porque estos será minimizados pero sin que esto afecte el adecuado destino del préstamo solicitado por los diferentes usuarios.

Sin embargo, lo que se ha podido identificar a través de los diferentes métodos y herramientas de investigación es que no es únicamente el proceso para recibir un crédito el problema de este departamento, sino también el trato inadecuado que tienen los asesores de crédito cuando los clientes necesitan despejar sus dudas y lo que reciben es una actitud nada cortés.

Como se ha establecido esto es ocasionado debido a este personal se siente agobiado por la situación actual pero esto no justifica su actitud es necesario que el personal sea capaz de afrontar cualquier situación sea personal o profesional ninguna de ellas debe de afectar el fiel cumplimiento de sus funciones los usuarios no son responsable de lo que está pasando el departamento de crédito.

Plan de mejora para el proceso de crédito en el Banco Nacional de Fomento en Guayaquil

Para tener una idea sobre el gasto a incurrir por la capacitación que se está sugiriendo para el personal del área de crédito para que de esta forma se mejore el impase con los usuarios por lo cual se procedió a recabar información sobre un centro que se dedique a esta actividad siendo la elegida la empresa Intelecto Capacitación Integral. Esta elección se debió debido a su alta gama de clientes reconocidos en el mercado como son: Almacenes La Ganga, Andec, Autoridad Portuaria de Guayaquil, Armada del Ecuador entre otros lo cual refleja su seriedad y experiencia en el área de capacitación del Talento Humano.

Tabla 11. Costo de capacitación sugerida

Descripción	Cantidad de personal a capacitar	Precio unitario	Total
Atención al cliente	15	\$150,00	\$2.250,00
Nuevas tendencias del servicio al cliente	15	\$150,00	\$2.250,00
Cómo otorgar un crédito	15	\$150,00	\$2.250,00
Trabajo en equipo	15	\$150,00	\$2.250,00
SUBTOTAL			\$9.000,00
IVA			\$1.080,00
TOTAL			\$10.080,00

Fuente: Intelecto Capacitación Integral
Elaborado por: La autora

Según los resultados de las encuestas reflejaron que existe un malestar generalizado por parte de los usuarios hacia los funcionarios del área de crédito del Banco Nacional de Fomento en Guayaquil por esta razón se están considerando los temas presentados en el cuadro anteriormente expuesto para de esta forma resolver ese impase que se ha generado entre los usuarios y personal de este departamento el costo total de la capacitación sugerida es de \$10.080,00.

Este valor puede variar porque precisamente no se está diciendo cada uno de ellos sean ejecutados pero si los directivos consideran que es necesario que se cumplan todos no existe necesidad por recurrir a fuentes internas para financiar este

Plan de mejora para el proceso de crédito en el Banco Nacional de Fomento en Guayaquil

valor porque la institución cuenta con un capital que puede ser utilizado para compra de bienes o servicios. Sin embargo, este valor puede ser desembolsado cada trimestre para que el costo mensual sea el \$2.250,00, que es el valor individual de cada capacitación el valor a invertir no resulta significativo en relación a los beneficios que se obtendrán en el área en conflicto.

CONCLUSIONES

El área de crédito está presentando problemas en su proceso de concesión de crédito lo que está afectando a los clientes y personal del departamento.

El proceso de concesión de crédito es extenso, además de solicitar documentación repetida y falta de información hacia los clientes siendo este el punto de partida para originar los retrasos en el proceso.

El proceso de crédito debe de ser mecanizado para que así la documentación sea compartida con los diferentes oficiales de crédito evitando así ingresar una y otra vez la información que fue procesada en el primer filtro.

Las encuestas reflejaron que existe un malestar generalizado entre los clientes, no solo por el proceso de crédito sino también por la actitud que muestran los oficiales de crédito frente a sus consultas, siendo necesario reeducarlos a través de la capacitación y así reorienten su conducta.

RECOMENDACIONES

Es necesario que el proceso actual de crédito sea controlado para corroborar que este cumpla su función de análisis en el tiempo establecido.

La información que solicita los clientes debe de ser completa por parte de los oficiales de crédito, porque de esta depende el inicio adecuado del proceso de crédito así como evitar la documentación repetida para los diferentes filtros.

La información recibida se la debe de procesar en el sistema para que esta sea compartida por los diferentes filtros, evitando así la pérdida de tiempo en ingresar una y otra vez la misma documentación.

Es necesario que el personal sea capacitado, las encuestas reflejaron que existe una inconformidad de los usuarios con relación a la actitud que estos demuestran frente a sus inquietudes.

El proceso de crédito por su complejidad es necesario que sea controlado permanente para evitar que este sufra retrasos afectando a los clientes y personal del área.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Araujo, J y Brunet, I. (2012). Compromiso y competitividad en las organizaciones. (1era. ED.), Tarragona. Publicaciones URV. p. 31
- ✓ Chiavenato, A. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. (9na. ED.), México. Mc Graw Hill. p. 322
- ✓ Cisneros, M. (2012). Cómo elaborar trabajos de grado. (2da. ED.), Bogotá. Ecoe Ediciones. p. 52
- ✓ Cuatrecasas, L. (2012). Gestión de la calidad total. Madrid. Ediciones Díaz de Santos. p. 589, 590-591
- ✓ Ferrell y Hartline (2012). Estrategia de marketing. (5ta. ED.), México. Cengage Learning Editores. p. 122
- ✓ Grijalbo, L. (2015). Normativa y política interna de gestión ambiental de la Organización. MF1971. Millán. Editorial Tutor formación. p. 4
- ✓ Hitpass, B. (2014). BPM: Business Process Management Fundamentos y conceptos de implementación. (3era.ED.), Dimacofi. Chile. p. 10-11
- ✓ Lara, E. (2011). Fundamentos de investigación un enfoque por competencias. (1era. ED.), México. Alfaomega. p. 60-61
- ✓ Manual de procesos de crédito y garantías, 2010
- ✓ Martínez, A., Cegarra, J. (2014). Gestión por procesos de negocio: Organización horizontal. España. Ecobook. p. 3

Plan de mejora para el proceso de crédito en el Banco Nacional de Fomento en Guayaquil

- ✓ Martínez, D., y Milla, A. (2012). La Elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral. España: Altair. Pág. 13, 34
- ✓ Mas, F. (2012). Temas de investigación comercial. (6ta. ED.), España. Editorial Club Universitario. p. 26
- ✓ Nieto, S. y Rodríguez, M. (2012). Investigación y evaluación educativa en la sociedad del conocimiento. (1era. ED.), España. Ediciones Universidad de Salamanca. p. 120
- ✓ Pérez, J. (2010). Gestión por procesos. (4ta. ED.), Madrid-España. Esic Editorial. p. 54, 108, 110
- ✓ Prieto, J. (2012). Gestión estratégica organizacional. (4ta. ED.), Colombia. Ecoe Ediciones. p. 259
- ✓ Reglamento General de Crédito, 2013
- ✓ Rivera, Muñoz y De la Cuesta (2010). Gestión de la RSC. Gesbiblo. España. p. 12
- ✓ Rivera, J. y López, M (2012). Dirección de marketing. Fundamentos y aplicaciones. (3era. ED.), Madrid. Esic Editorial. p. 199
- ✓ Rueda, E (2010). Plan de mejoramiento de procesos de la empresa banda VANONI (Tesis de maestría). Universidad Tecnológica Israel, Quito, Ecuador
- ✓ Ruíz, J. (2012). Teoría y práctica de la investigación cualitativa, Bilbao. Universidad de Deusto. p. 44

Plan de mejora para el proceso de crédito en el Banco Nacional de Fomento en Guayaquil

- ✓ Sánchez, J. (2013). Indicadores de gestión empresarial. Estados Unidos. p. 9, 69, 70

LINCOGRAFÍA

- ✓ <https://www.bnf.fin.ec/>

- ✓ <http://www.intelecto.com.ec/>