



**Trabajo final para optar por el título de:
Maestría en Gerencia y Productividad**

**PROPUESTA DE MEJORAS EN EL PROCESO DE
REESTRUCTURACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE RIESGOS Y LA
DIVISION DE COBROS Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD
DE LA ASOCIACIÓN BONAO DE AHORROS Y PRÉSTAMOS
(ABONAP), AÑO 2014”**

Sustentante

Evelyn Elizabeth Burroughs Pérez, 2013-0806

Asesor (a):

Ivelisse Comprés Clemente, MA., MsC, MBA

Santo Domingo, República Dominicana

Diciembre, 2014

RESUMEN

Esta investigación tuvo como principal objetivo, el haber analizado y determinado el impacto de la reestructuración realizada en la Dirección de Riesgo sobre la rentabilidad de la Asociación Bonao de Ahorros y Préstamos (ABONAP) año 2014. Esta no solo persiguió este objetivo en términos evaluativos, sino que ha sido la intención, al mismo tiempo, de haber hecho propuestas con miras a mejorar la calidad de los servicios ofrecidos por la institución financiera en cuestión, ABONAP. La metodología utilizada fueron estudios de tipo exploratorio, el descriptivo y explicativo, a través de los cuales se logró percibir que la Asociación Bonao no tiene otra meta más importante que la satisfacción del cliente. Por otro lado, se obtuvo otros resultados que esta investigación consideró de suprema importancia, de los cuales se puede resaltar de modo general que a la hora de planificar, la Asociación persigue por sobre todo el logro de sus objetivos. A la hora de establecer mecanismos de control, la Asociación, optó por hacerlo por medio de la supervisión. En el estudio, se vio que el objetivo en los departamentos de cobros y crédito, la reducción y minimización de riesgos es lo más esencial y determinante. Siendo estos los resultados, fue necesario hacer algunas propuestas de mejoras, y esto es en cuanto a las estrategias a la hora de la planificación, y la creación de un sistema de evaluación más confiable, entre otros factores que esta investigación considera de vital importancia.

SUMMARY

The present investigation has had as its main goal, having investigated and determined the impact on the risk department rebuilding on the profitability of La Asociación Bonao de Ahorros y Préstamos, ABONAP. This investigation just didn't chase the goal just mentioned before, but it has been its purpose, at the same time, having offered different solutions in order to get better on the operational services offered by this company. The methodology used on this project were exploratory, explicative and descriptive methods, from which this investigation has gotten that this company has no other goal than getting the whole satisfaction of its clients. On the other side, other important results have been obtained; for example, everytime this company is planning, they seriously consider his goals as a very important fact. In order to stablish control mechanisms, La Asociación, decided to get it done through a very carefull supervision system. On the other hand, it has been possible to observe that the most important thing related to charges and credits departments, reducing and minimizing risks is the essential thing. Nonetheless, there are some results from the inquiry made, that this investigation has considered in order to suggest some very important things with the purpose to be a better financial company. These suggestions have to do with the strategies when they are going to plan, and also with the creation of a more trusted evaluation system, and other important factors which this investigation will exposed with more detalis below.

INDICE GENERAL

RESUMEN	ii
SUMMARY	iii
LISTA DE TABLAS	vii
AGRADECIMIENTOS.....	ix
DEDICATORIA	x
INTRODUCCION	1
CAPITULO 1: MEJORAS EN LOS PROCESOS	4
1.1 ¿Qué es un Proceso?	10
1.1.1 ¿Cómo se describe un proceso?.....	11
1.1.3 Mejoralo una vez que lo hemos hecho ocurrir.	13
1.1.4 ¿Cómo se gestiona por procesos?	14
1.1.5 Claves para la mejora de procesos.	15
1.2 Filosofía de trabajo.	20
1.3 ¿Requiere toda empresa una mejora en sus procesos?	23
1.4 ¿Requiere toda empresa análisis y estrategias para la mejora en sus procesos?.....	26
1.5 Mejora constante de los procesos.....	30
CAPITULO 2. GENERALIDADES DE LA PROVINCIA MONSEÑOR NOUEL Y DE ASOCIACIÓN BONA O DE AHORROS Y CRÉDITOS PARA LA VIVIENDA (ABONAP)	37
2.1 Contexto general de la provincia Monseñor Nouel.	37
2.1.1 Breve reseña histórica.	37
2.1.2 Geografía y demografía.	38
2.1.3 Estructura socioeconómica.	38
2.1.4 El sector financiero en la ciudad de Bonao.	39
2.2 Reseña historia de la empresa.....	39
2.2.1 Marco Estratégico de Negocios.....	41
2.2.2.1 Misión.	41
2.2.2.2 Visión.....	41

2.2.2.3 Valores Institucionales.....	41
2.2.3 Estructura Organizacional.	42
2.2.4 Estructura Operativa Departamento de Riesgos.....	43
2.2.4.1 Principales Políticas Departamento de Riesgo.	44
2.2.5 Servicios que Ofrece.	46
2.2.6 Dependencias o Sucursales.	47
2.2.7 Estructura Organizacional.....	48
2.3 Metodología de la investigación	50
2.3.1 Tipos de estudio	50
2.4 Métodos de investigación	51
2.5 Herramientas:.....	51
2.5.1 Fuentes primarias:.....	51
2.5.2 Fuentes secundarias:	52
2.5.3 Técnica de investigación.....	52
2.6.1 Muestra.....	53
2.7 Objetivos de la encuesta.	54
2.7.1 Objetivo general.....	54
2.7.2 Objetivos específicos.	54
2.7.3 Resultados de la encuesta.....	56
3.1 Descripción de la propuesta.	71
3.1.1 Propuestas	73
3.1.2 Objetivos de la propuesta.	74
3.1.3 Estrategias de las propuestas	75
3.1.4 Tácticas de las propuestas.	75
FIGURA 3. Cuadro de Mando Integral.	76
3.2 Recursos	78
3.2.1 Recursos humanos.....	78
3.2.2 Recursos tecnológicos	79
3.2.3 Recursos financieros	80
CONCLUSION.....	82

BIBLIOGRAFÍA	84
ANEXO 1	86

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Tiempo en la empresa.	56
Tabla 2. Área para la que labora	56
Tabla 3. Cargo que ocupa.....	57
Tabla 4. Funciones definidas en el proceso administrativo	57
Tabla 5. Aspectos fundamentales de planeación	57
Tabla 6. Elementos de la organización establecidos	58
Tabla 7. Evaluación en la dirección del personal	58
Tabla 8. Mecanismos de control	59
Tabla 9. Objetivo del proceso de cobros.....	59
Tabla 10. Nivel de solvencia.....	60
Tabla 11. Objetivo del proceso de crédito.....	60
Tabla 12. Competencias laborales	61
Tabla 13. Implementación de un proceso de reingeniería	61
Tabla 14. Intereses en el departamento de riesgo	62
Tabla 15. Resultados en el departamento de riesgo	62
Tabla 16. Objetivos del departamento de riesgo	63
Tabla 17. Logros de planes administrativos	63
Tabla 18. Parámetros de calidad.....	63
Tabla 19. Cambios en calidad de los procesos	64
Tabla 20. Servicios ofrecidos	64
Tabla 21. Mejoras en la división de cobros	65
Tabla 22. Mejoras en la división de créditos	65
Tabla 23. Edad	65

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.Estructura Organizacional.....	48
Figura 2.Estructura Organizacional Nivel Corporativo.....	49
Figura 3. Cuadro de Mando Integral.....	76
Figura 4.Presupuesto.....	81

AGRADECIMIENTOS

A **Dios**, agradezco por darme la oportunidad de terminar este proyecto con bien, su amor y bendiciones siempre estuvieron conmigo a lo largo de este camino.

Universidad APEC, por darme la oportunidad de alcanzar nuevamente otro peldaño en mi formación académica y profesional, a su cuerpo de facilitadores por sus enseñanzas, al personal administrativo por sus atenciones. Dios les bendiga mucho.

Ivelisse Comprés, nuestra asesora, por sus instrucciones y sugerencias. Por darnos el apoyo y los conocimientos necesarios para culminar exitosamente este proyecto. Gracias por su apoyo, comprensión y dedicación. Muchas gracias.

Asociación Bonao de Ahorros y Préstamos para la Vivienda (ABONAP), por abrirme sus puertas de manera tan desinteresada. A todo el personal del Departamento de Riesgo y sus divisiones de cobros y administración de crédito, gracias por su tiempo y colaboración en este estudio. Dios les siga bendiciendo.

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso. Mi fuente de inspiración, quien dirigió nuevamente mis pasos hacia la consecución de este gran proyecto que emprendí, hace poco más de dos años; por su protección, ayuda y por llenar mi corazón de tanta paciencia y amor para poder sobrellevar todos los contratiempos que se me presentaron durante mi estadía en la universidad. ¡A ti sea la gloria!

A mi mami Altagracia Pérez. Por haberme dado la vida sin nada a cambio, hoy quisiera retribuirte el fruto de tu trabajo dedicándote esta tesis. Por tu abnegación, valores, consejos, motivación constante, el cual me ha permitido crecer y madurar en todos los escenarios de mi vida, pero sobre todo por el Amor abundante e incondicional que día a día me brindas. Por el ejemplo de perseverancia y constancia que siempre te ha caracterizado. ¡Te Amo!!

A mi Papi Percival Burroughs. Por ser mi mentor y sostén en todo el trascurso de este proyecto, por transferirme sabiamente valores, hasta forjar en mí el respeto, dedicación, responsabilidad, constancia en lo que hacemos y el deseo de superación, el cual me comprometen a lograr todas la metas que me trace en la vida, incluso ésta; gracias por tu apoyo, amor, paciencia y entrega desinteresada hacia mí. ¡Te Admiro!!

A mis hijos Sheyla, Shelsey y Cheyder, Por haberme contagiado de esa alegría tan pura y limpia que sólo los niños transmiten, en los momentos más difíciles de esta etapa de mi vida; por su amor desinteresado, el cual me impulsa a emprender y luchar con más fuerzas día a día para darles a ustedes el mejor de los ejemplos. ¡Los adoro mis tesoros!

A mis compañeros de maestría, Por habernos apoyado mutua y desinteresadamente (sólo por desayuno con salami Don Pedro) durante el

transcurso de nuestra continua formación profesional hasta lograr la meta que inicialmente nos habíamos pautado. Que Dios los colme de bendiciones y les provea de sus mayores anhelos.

Evelyn E. Burroughs

La Autora

INTRODUCCION

Las instituciones de orden financieros han tenido que afrontar múltiples retos en un mercado variado y dinámico. Dentro de una economía como la que se está viviendo, que se hace cada vez más competitiva, usted necesita desarrollar de forma eficaz aquellos productos que apunten rápidamente a satisfacer las necesidades del cliente y de nuevos prospectos, los cuales son cada vez menos leales y más exigentes, esto permitirá crear una relación de confianza a largo plazo con dichos clientes.

El planteamiento del problema de este estudio se circunscribe al hecho de que la Asociación Bonao de Ahorros y Préstamos (ABONAP) en su afán por ofrecer un servicio eficaz, pero sobre todo, lograr un crecimiento continuo y una mayor rentabilidad y estabilidad económica, ha rediseñado los procesos operativos de las cobranzas y del manejo de la cartera de créditos, por tanto, necesita conocer en qué medida ha beneficiado a la entidad dicha reestructuración.

Y es ahí donde esta investigación viene a jugar un papel de suprema importancia, ya que la razón de misma, es analizar el impacto de la reestructuración realizada en la Dirección de Riesgo sobre la rentabilidad de la Asociación Bonao de Ahorros y Préstamos (ABONAP) año 2014, y al mismo tiempo de llevar a cabo dicho análisis, ofrecer estrategias eficaces, y de este modo se puedan conseguir los objetivos que se persiguen en el plan estratégico.

Por otro lado, el enfoque principal y el foco de desarrollo de este proyecto investigativo al mismo tiempo es la mejora en los procesos, y la reingeniería en los departamentos de cobro y crédito, el cual, como se ha dicho en el desarrollo de esta investigación, es uno de los pilares sobre los cuales descansan los principios de calidad total de toda organización de la naturaleza de ABONAP.

O como también, uno de los autores citados con relación al tema de la mejora en los procesos ha dicho: “Una Organización de Calidad Total, tiene también claro que la única estrategia que la va a mantener desarrollando su actividad a largo plazo es la que consiga implicar a todo su personal en la mejora continua de esos procesos”.

Por otro lado, y habiendo aclarado, en parte, el tema central de la investigación presente, es preciso señalar que los métodos de estudio que se utilizarán en esta investigación, serán: la observación, considerando que es un proceso mediante el cual se perciben ciertos rasgos existentes en la realidad que se está investigando; el deductivo, que es aquel que parte de conjeturas generales hasta llegar a las individuales. Asimismo, se utilizará el inductivo, puesto que consiste en ir de los casos particulares a la generalización; se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales; se realizó la selección en conjunto, pues el proceso deductivo no es suficiente por sí mismo para explicar el conocimiento.

Otro aspecto que no debe faltar en esta parte introductoria, es la herramienta de la que se hará uso en este trabajo. Esta investigación hará uso de una encuesta que se aplicará a 21 empleados de los departamentos de riesgos y cobros de la empresa financiera en cuestión.

En este mismo orden, la investigación en curso, tomará en cuenta y se auxiliará de fuentes, las cuales pueden ser denominadas como fuentes secundarias tales como: monografías, libros, citas, revistas, materiales de la web, y cualquier otro texto que tenga algún tipo de relación con el tema en desarrollo.

A pesar de lo complejo de este tema, no fue materia difícil conseguir todos los elementos que complementan el desarrollo de esta investigación

Esta investigación, estará dividida en tres capítulos a lo largo de su desarrollo, donde se presentará en el orden siguiente: en el capítulo I, esta investigación

estará planteando los conceptos de mejoras en los procesos, donde se estará llevando a cabo definiciones con relación a lo que otros han dicho con respecto al tema central de este proyecto, el cual es la MEJORA EN LOS PROCESOS; un segundo capítulo que estará encabezado como: Generalidades de la provincia Monseñor Nouel y de la Asociación Bonao de Ahorros y Préstamos para la Vivienda (ABONAP), donde se detallarán con extremo cuidado la demografía, estructuras socio-económicas y detalles específico relacionados a la empresa financiera en cuestión y donde a la vez, realizaremos y recolectaremos toda la información en relación a ABONAP, y así poder ver las oportunidades de mejoras y progreso de dicha institución; y un tercero capítulo que lleva como título: Propuesta de mejoras en el proceso de reestructuración de la Dirección de Riesgos y la División de Cobros y su impacto en la Rentabilidad de la Asociación Bonao de Ahorros y Préstamos (ABONAP), año 2014”, donde finalmente, se estarán ofreciendo salidas estratégicas de manera que la Asociación consiga mejorar en aquellas cosas que están para ser mejoradas.

CAPITULO 1: MEJORAS EN LOS PROCESOS

En esta área de investigación, se hace pertinente que se expongan las opiniones que muchos han dicho respecto, a la “MEJORA EN LOS PROCESOS”, y cualquier otro aspecto importante que esté relacionado a este tema, el cual se estará llevando a cabo en esta parte introductoria con la mayor maestría y de la forma más clara posible, ya que se asume que muchos podrían no estar del todo claros con relación a este importante elemento organizacional, que dicho sea de paso, toda empresa con conciencia de progreso debería tener y tomar en seria consideración; ya que como se verá en el desarrollo de esta parte teórica, la Mejora en los Procesos es una parte medular de toda institución con una visión de progreso y crecimiento.

A continuación, algunas de las ideas que muchos han expuesto respecto a La Mejora en los Procesos, de manera que el lector pueda alimentarse de las diferentes opiniones que otros han expuesto con relación a este asunto de tanta envergadura para las empresas de la misma naturaleza que la empresa en cuestión, la Asociación Bonaio de Ahorros y Préstamos:

“La gestión y mejora en los procesos es uno de los pilares sobre los que descansa la gestión según los principios de Calidad Total. Aunque más adelante se definirá con más rigor, se puede decir de forma muy genérica que un proceso es cualquiera de las secuencias repetitivas de actividades que ocurren normalmente en una organización.

Los procesos son la “materia prima” de la apuesta que las organizaciones hacen cuando deciden gestionarse según principios de Calidad Total. Una “Organización Calidad Total” tiene claro que es a través de los procesos como consigue hacer llegar ese “algo” que genera a aquellos a quienes ha definido como “Destinatarios” de lo que hace, (Cliente, siguiente Sección, Asistente a una

jornada, Ciudadana/o), y que son por tanto sus procesos los que condicionan la satisfacción de éstos y por lo tanto la probabilidad de que en el futuro sigan contando con la organización. Una Organización Calidad Total, tiene también claro que la única estrategia que la va a mantener desarrollando su actividad a largo plazo es la que consiga implicar a todo su personal en la mejora continua de esos procesos.

Las organizaciones líderes más destacadas están ya aplicando a sus procesos los conceptos de gestión y mejora que se describen en este documento y por lo tanto experimentando sus ventajas”. (www.euskalit.net/pdf/folleto5) (*Gestión y mejora de procesos. www.euskalit.net/pdf/folleto5. 2005, pág. 7*)

Es tal la importancia de este factor empresarial, que algunos expertos en el área de negocios lo han considerado como “tarea ineludible en toda gestión de calidad empresarial”; otros han catalogado la Mejora en los Procesos como “cimiento empresarial” entre otras consideraciones de suprema importancia que se estarán exponiendo en esta parte teórica de la investigación a desarrollarse.

Por lo dicho anteriormente, y dicho en palabras propias, la mejora de los procesos, significa optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes. La mejora de procesos es un reto para toda empresa de estructura tradicional y para sistemas jerárquicos convencionales. Para mejorar los procesos, debemos de considerar:

La mejora de procesos significa que todos los integrantes de la organización deben esforzarse en *hacer las cosas bien siempre*. Para conseguirlo, una empresa requiere responsables de los procesos, documentación, requisitos definidos del proveedor, requisitos y necesidades de los clientes internos bien definidos, requisitos, expectativas y establecimiento del grado de satisfacción de

los clientes externos, indicadores, criterios de medición y herramientas de mejora estadística.

Para establecer una metodología clara para la comprensión de la secuencia de actividades o pasos que debemos de aplicar para la Mejora Continua de los procesos, primero, el responsable del área debe saber que mejorar. Esta información se basa en el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos locales de la organización. Por lo, si quisiéramos establecer una secuencia de pasos para la Mejora, estos serían:

- a) Definir el problema o la desviación detectada sobre los indicadores y objetivos.
- b) Establecer los mecanismos de medición más adecuados de acuerdo a la naturaleza del problema.
- c) Identificar las causas que originan el problema, determinando cual es la más relevante, estableciendo posibles soluciones y tomar la opción más adecuada, por medio del Análisis de los datos obtenidos.
- d) Establecer los planes de acción, e implementar la mejora.
- e) Controlar la mejora del proceso, efectuando los ajustes necesarios, por medio de un monitoreo constante.

Y por supuesto, bueno sería en este punto mencionar a modo rápido, que hay que hacer para mejorar un proceso; elementos que esta investigación considera como importantes, y que al mismo tiempo hay que tener en mente a la hora de emprender esta tarea que son los siguientes: análisis de los flujos de trabajo, fijar objetivos de satisfacción del cliente, para conducir la ejecución de los procesos, desarrollar las actividades de mejora entre los protagonistas del proceso, y responsabilidad e involucramiento de los actores del proceso.

Concluyendo con esta parte de la investigación en desarrollo, hay un concepto dentro del renglón de la mejoras en los procesos que no debe faltar, y es el

concepto de la innovación, al cual se hará referencia a continuación, y se ofrecerá una explicación bastante acertada y que este proyecto investigativo considera pertinente aclarar.

La Mejora continua, significa mejorar los estándares, estableciendo a su vez, estándares más altos, por lo que una vez establecido este concepto, el trabajo de mantenimiento por la administración o por el responsable del proceso, consiste en procurar que se observen los nuevos estándares.

La Mejora Continua duradera, sólo se logra cuando el personal trabaja para estándares más altos, de este modo, el mantenimiento y el mejoramiento son una mancuerna inseparable. Por tal motivo, cuando se efectúan mejoras en los procesos, éstas a la larga, conducirán a mejorar la calidad y la productividad, evitando así, la preocupación por los resultados.

Como ya se comentó en párrafos anteriores, el punto de partida para la Mejora Continua, es reconocer que se tiene una no-conformidad, desviación o problema, por lo que se concluye que el mejoramiento gana más terreno cuando se resuelve un problema. Sin embargo, para consolidar el nuevo nivel de mejora, éste debe ser estandarizado, bien sea en un procedimiento, instrucción de trabajo o en los niveles de desempeño.

Por lo tanto, se reforzará el concepto de mejoramiento e innovación como mancuerna de desarrollo de una organización, controlando la forma en que interactúan la innovación y la mejora, observando que cuando se establece un proceso innovado, se establece también un nuevo estándar, el cual, debe someterse al proceso de mejora, mismo que garantice el desarrollo del nuevo proceso, y así sucesivamente.

Una innovación por sí sola, forma un estándar revolucionario de desempeño alcanzable. Al corto plazo, el nivel de desempeño declinará a menos que sea refutado y mejorado constantemente. Por consecuencia, deduzco que siempre

que se logra implementar un nuevo estándar por innovación, este debe estar seguido de una serie de esfuerzos por parte del responsable del proceso y su personal, para mantenerlo y mejorarlo, como base estratégica de desarrollo de cada uno de los procesos que configuran la empresa.

Si se incluye dentro de nuestra cultura organizacional, la coexistencia controlada de la Mejora Continua y de la Innovación, debe tenerse garantizado el camino a la competitividad y por supuesto, al logro de los objetivos que por consecuencia, serán los resultados deseados, evitando cotos por corrección, fomentando el compromiso con la calidad por parte de todos los involucrados, ganando terreno en el crecimiento individual, colectivo y, en su conjunto, de toda la organización.

Se ha estado hablando mucho en esta parte de la investigación como un concepto asociado con mejoras en los procesos, pero es hora de definir lo que realmente se quiere comunicar con esto de innovación, Las organizaciones, en primera instancia, se verán muy beneficiadas si se canaliza el Sistema de Calidad, como una herramienta básica, la cual, debe ser permanentemente mejorada. En otras palabras, contar con un Sistema certificado, debe ser más que un simple "Certificado"; debe ser el punto de partida de un proceso dinámico, basado en las siguientes consideraciones:

- a) La calidad depende del usuario y las condiciones de los procesos son cambiantes.
- b) El rendimiento de los Sistemas de Gestión de Calidad, es proporcional al nivel de compromiso de la Alta Dirección.
- c) El contar con procedimientos e instrucciones de trabajo, ayuda a las organizaciones a monitorear sus procesos, definiendo los elementos de entrada, así como los elementos de salida y su relación con otro proceso.
- d) Las Auditorías Internas, deben de constituirse como un mecanismo de control, corrigiendo las no conformidades y desviaciones del proceso, convirtiéndose en una excelente herramienta de mejora.

Ahora bien, la Mejora Continua de nuestros procesos, alineada con el resto de los principios de la gestión de Calidad, debe encaminar a la organización, al logro de la Excelencia, o dicho de otra forma, alcanzar la calidad total.

Precisamente, la Calidad Total, se fundamenta en cinco principios, de los Cuales la mejora Continua es parte fundamental, siendo los otros cuatro: El enfoque al cliente, El involucramiento total del personal, La Medición y el establecimiento de objetivos, y finalmente el apoyo al esfuerzo por la calidad y el Liderazgo de la Dirección.

Estos criterios, están profundamente arraigados en los valores, la misión y la visión de las organizaciones de clase mundial.

Ahora bien, la Mejora Continua, alineada con la innovación, nos amplía la perspectiva de nuestra organización.

Por innovación de procesos, se entiende una reconsideración fundamental y el rediseño radical en los procesos de las organizaciones, alcanzando drásticamente, mejoras en las medidas críticas de resultados, tales como: costos, calidad, servicio, capacidad de respuesta, etc.

Por rediseño radical de procesos, entendemos el replanteamiento integral de la "forma en que se hacen las cosas", por lo que dichos procesos deben innovarse en la medida en que las condiciones del mercado, la competencia, los requerimientos del cliente y la globalización y la tecnología impongan como una necesidad latente.

En ocasiones, las mejoras son insuficientes, aun cuando muchas veces sean deseables o incluso pueden ser lo que la organización necesite, por lo que debe de analizarse los esquemas actuales y establecidos y de ser necesario, debe innovarse.

En ese mismo orden, la innovación de los procesos, implica considerar elementos como el establecimiento de la Visión de Negocio, establecimiento de Políticas y valores, identificación de Objetivos, establecimiento de Objetivos,

planeación, establecimiento de Estrategias, identificación de recursos, dotación de recursos, medición de resultados. Por lo que se ha visto hasta ahora, se puede apreciar que hay una estrecha relación entre la mejora en los procesos y la innovación de los procesos, aunque guardan cierta diferencia.

Siendo tal la importancia que se le atribuye a la Mejora en los Procesos de parte de muchos expertos en el área empresarial, en esta investigación se le hará justicia de igual manera a este elemento fundamental de toda empresa.

Por otro lado, por causa del uso que se le estará dando al término “proceso” en el desarrollo de este capítulo uno, es lo más apropiado de la forma más clara y posible, de manera que el lector pueda tener una comprensión clara y firme de lo que es realmente, y así se pueda ir tomando la idea de que se quiere comunicar en esta investigación de principio a fin, ya que como se ha señalado al principio, nos todos podríamos estar familiarizados con este tan importante concepto de negocios.

1.1 ¿Qué es un Proceso?

He aquí la manera en la que muchos han definido el término que ya se ha venido anunciando, y en la que al mismo tiempo, muchos han concebido el este concepto de empresa.

Por supuesto, es necesario hacer la aclaración de que estos conceptos no son absolutos o infalibles; de hecho, la intención de esta investigación no es llevar al lector, y finalmente, a la empresa en cuestión, para quien se dirige este proyecto, a otra cosa, sino más bien a tener una idea de las ideas y principios que se estarán desarrollando a lo largo de todo este proyecto investigativo. He aquí algunas de las ideas de parte de otros al respecto de este concepto:

“Se puede definir un proceso como cualquier secuencia repetitiva de actividades que una o varias personas (Intervinientes) desarrollan para hacer llegar una salida a un destinatario a partir de unos recursos que se utilizan (Recursos amortizables que necesitan emplear los intervinientes) o bien se consumen (Entradas al proceso)”. (*Gestión y mejora de procesos. www.euskalit.net/pdf/folleto5. 2005, pág. 10*)

Habiéndose definido de forma clara lo que este término quiere decir, el autor trae a colación los elementos esenciales que describen un proceso, y al mismo tiempo el autor se ocupa de dilucidar cómo mejorar un proceso, tema de suprema importancia en esta investigación.

1.1.1 ¿Cómo se Describe un Proceso?

Para gestionar y mejorar un proceso es necesario según el autor, en primer lugar, describirlo adecuadamente.

“Los elementos que van a permitir describir el proceso son:

- a) Salida y flujo de salida del proceso.
- b) Destinatarios del flujo de salida.
- c) Los intervinientes del proceso.
- d) Secuencia de actividades del proceso.
- e) Recursos.
- f) Indicadores.

Como ya se ha podido ver de forma clara, el autor se encarga de describir de la forma más precisa posible cómo es que funciona este aspecto tan importante de la mejora en los procesos y su descripción.

Pero véase, lo que el mismo autor tiene que decir con relación a los pasos que deben ser tomados en cuenta para, aparte de describirlo de forma clara, también mejorarlo, de manera que los resultados sea los esperados.

Y por favor, obsérvese con cuidado, porque estos pasos son de suprema importancia, y es aquello que persigue esta investigación, mejorar sus procesos, por consiguiente, estas cosas deben ser atendidas de forma diligente y con mucho cuidado.

1.1.2 ¿Cómo se Mejora un Proceso?

He aquí la pregunta que se debe atender con cuidado diligente, y es el hecho de poder responder esta pregunta y tener su respuesta siempre fresca en la mente, para cuando se presente la oportunidad de mejorar cualquier proceso en cualquier sentido, sean estos principios los que dominen cualquier toma de decisiones. A continuación, algunas de las pautas que el autor considera de vital importancia para la salud y los buenos resultados en los procesos:

Para poder mejorar un proceso primero hay que hacerlo ocurrir. Es decir hay que:

- a) Definir la forma de ejecutar del proceso. Definir un conjunto de pautas o de instrucciones sobre cómo debe ser ejecutado el proceso.
- b) Ejecutar las actividades del proceso. Según las instrucciones anteriormente establecidas.
- c) Comprobar que el proceso se ha desarrollado según estaba previsto (según las instrucciones).
- d) Garantizar que la próxima repetición del proceso se va a desarrollar de acuerdo con las instrucciones. ¿Qué desviaciones respecto a las instrucciones se han producido? ¿Cómo se pueden evitar en próximas ocasiones? Este ciclo de actividades garantiza que hay una “forma

definida o estabilizada” de hacer las cosas y que efectivamente el proceso se ajusta a esta forma estabilizada”. (*Gestión y mejora de procesos. www.euskalit.net/pdf/folleto5. 2005, pág. 12*)

Ahora bien, se levanta una pregunta, a la que se le debe hacer frente, y la que, al mismo tiempo debe ser respondida con la mayor pericia posible, y es que sería pertinente preguntar: ¿Qué hacer después de haber dado los pasos necesarios en el proceso de mejorar el “proceso”? el autor tiene algo que decir al respecto, así es que esta investigación demanda toda la atención posible, ya que estos son elementos de mucha fuerza en la vida de negocios de toda empresa financiera, como la empresa en análisis.

1.1.3 Mejoralo una Vez que lo Hemos Hecho Ocurred.

Estas son las palabras del autor de este principio, y a las cuales se hace bien prestándole la debida atención:

“Cuando a pesar de realizar correctamente las actividades definidas para el proceso sigue habiendo problemas (quejas de los destinatarios, despilfarro de recursos) o el proceso no llega a adaptarse a lo que necesita el cliente (necesidad de reestructurar el proceso) es necesario aplicar el ciclo de mejora. Una acción de mejora es toda acción destinada a cambiar la “forma en que queremos que ocurra” un proceso”. (*Gestión y mejora de procesos. www.euskalit.net/pdf/folleto5. 2005, pág. 13*)

Estas mejoras lógicamente se deben reflejar en una mejora de los indicadores del proceso. Por ejemplo, el indicador de % de tornillos fuera de tolerancia estaba en un 15%, se han realizado actividades de mejora y en la actualidad el indicador está en un 4% de tornillos fuera de tolerancia. La gestión según los

principios de Calidad Total utiliza un sinnúmero de técnicas y herramientas para provocar la mejora de los procesos de la organización.

Algunas son creativas y basadas en la imaginación, otras se basan en técnicas estadísticas o en metodologías concretas, pero todas tienen en común el propósito de mejorar los procesos sobre los que se aplican.

En virtud de todo lo que ya se ha dicho, entonces hay algo que no debe pasarse por alto, y es que para mejorar un proceso hay que aplicar, de acuerdo a los expertos, las siguientes pautas:

- a) **Planificar** los objetivos de mejora para el mismo y la manera en que se van a alcanzar.
- b) **Ejecutar** las actividades planificadas para la mejora del proceso.
- c) **Comprobar** la efectividad de las actividades de mejora.
- d) **Actualizar** la “nueva forma de hacer ocurrir el proceso” con las mejoras que hayan demostrado su efectividad”.

(Gestión y mejoras de procesos. www.euskalit.net/pdf/folleto5. 2005, pág. 13)

1.1.4 ¿Cómo se Gestiona por Procesos?

Otras de las interrogantes a la que debe hacerse frente en este proyecto si se quiere llegar a una investigación acabada y que satisfaga los objetivos que la misma persigue, es el hecho de cómo se gestiona por procesos. A lo que el autor una vez responde de una manera muy acertada con las siguientes palabras:

“Describir la organización como una red de procesos proporciona a la dirección de la organización una herramienta útil de gestión.

La dirección gestiona su organización:

- a) Estabilizando y desarrollando su concepto de organización (Misión, Visión y Valores).
- b) Definiendo su red de procesos en general y más en concreto sus procesos clave y prioritarios.
- c) Estableciendo mecanismos de medición (Sistema de indicadores).
- d) Estableciendo planes de actuación a largo, medio y corto plazo.

(Gestión y mejora de procesos www.euskalit.net/pdf/folleto5. 2005, pág. 14)

1.1.5 Claves Para la Mejora de Procesos.

En su obra titulada “CLAVES PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS DE LAS ORGANIZACIONES”, Isabel Quintillan, sentencia de la siguiente manera:

“Se define en primera instancia que se entiende por una mejora de proceso: “una serie de tareas de valor agregado que se vinculan entre sí para transformar un insumo en un producto (mercadería o servicio)”. El presente artículo tiene por objetivo orientar a quienes deciden trabajar en la mejora de los procesos, tarea ineludible si se desea implementar un sistema de gestión de la calidad. Inicialmente se plantea la importancia de mejorar los procesos y cuál debe ser la filosofía de trabajo, cimiento fundamental para obtener los mejores resultados.

Luego, se continúa con la evaluación y la selección de los procesos que serán elegidos para aplicar la metodología que se propone. Además, se atienden aspectos claves como la formación de equipos efectivos de trabajo y la utilización de una metodología probada, práctica, rigurosa y adaptable a las particularidades de cada organización. Finalmente, y basado en la propia experiencia de los autores se formulan algunas causas de fracaso detectadas en los proyectos de mejora. La finalidad es que esta experiencia pueda ser tenida

en cuenta, evitando dichas causas en lo posible, y de esa forma facilitar el éxito en la gestión”. (Quintillan, 2007) (*Miles, Auliso, Quintillan. Pág. 3. 2007*).

Cada día son más las organizaciones que deciden mejorar la calidad de sus productos y servicios, apuntando a la satisfacción de sus clientes. Sin duda, ello no es una tarea fácil. La competencia es cada vez mayor y los clientes se vuelven más exigentes. En la empresa, es necesario el desarrollo de una cultura orientada a la mejora continua, la sistematización de los procesos, la participación del personal, el trabajo en equipo, la creatividad. Ante la necesidad de supervivencia y competitividad, el análisis y la mejora de los procesos no es opcional, es imprescindible. Incluso podríamos decir que hoy, procesos eficaces y eficientes no aportan una ventaja competitiva, pero, por el contrario el no tenerlos es una gran desventaja....A grandes rasgos, hay una serie de pasos a seguir para trabajar de manera productiva”.

Por otro lado, y en el mismo tenor del autor al que ya se hecho referencia arriba, debe señalarse lo siguiente, un factor que no debe dejarse de lado al la hora de mejorar la calidad de los procesos o los procesos en sí, y es que Una vez identificados los procesos que se desean mejorar, debe definirse quienes deben integrar el equipo que trabajará en el análisis y la mejora. En primer lugar se clarifica quien es el “dueño del proceso” o el “propietario del proceso”, es decir, quién es el responsable del desempeño global del mismo, lo que supone su efectividad, control y adaptabilidad.

En muchas ocasiones, el “dueño del proceso” no tiene autoridad sobre todas las actividades ya que el proceso abarca diferentes áreas funcionales de la empresa. En general, en estos casos, es el gerente que está más involucrado en el proceso, ya sea por los recursos o el grado en que es afectado cuando hay problemas. Esto es algo que parecer ser sencillo, pero en realidad no lo es.

Pero por otro lado, se ha hablado mucho hasta ahora de mejorar procesos y de pasos a realizar para la mejora de los procesos, pero hay un punto importante también, en el que debería esta investigación hacer énfasis, y es en la metodología que debe usarse en el proceso de mejoras en los procesos, valga la redundancia.

Una metodología “es una manera sistemática o claramente definida de alcanzar un fin. Es también un sistema de orden en el pensamiento o la acción”. La metodología no da respuestas sino que ofrece un medio o modo de pensar acerca de una situación: cómo ver y entender su naturaleza y las consecuencias del cambio.

No dice que se encontrará al final de camino, sino cuál es el camino que se debe recorrer. Una buena metodología, no es un conjunto rígido de reglas que hay que seguir estrictamente, sino una guía que orienta.

Ahora bien, siguiendo el comentario que se ha venido haciendo con relación a la metodología, ¿Cuál metodología utilizar? Para la selección de las técnicas a utilizar se deben considerar asuntos que faciliten la comunicación a través de un lenguaje fácil de entender y sobre todo, utilizando sistemas gráficos, que incentiven al grupo a pensar en términos del problema y no de la solución.

La solución debe ser un resultado, que permitan alternativas contrapuestas, alertando al grupo sobre su existencia, que promuevan que los participantes puedan modificar sus paradigmas, sus modos de pensar y ampliar sus conocimientos.

Quintillan vuelve a señalar lo siguiente:

“En primer lugar, es necesario realizar un mapeo general de los procesos de la empresa, lo que permite identificar claramente los procesos principales y los de apoyo. Luego, hay que inventariar todos los procesos (significativos, que afectan a la calidad), siguiendo el orden del mapeo realizado. Se definirán entonces los responsables, los equipos, las prioridades para el análisis. Es clave trabajar con un cronograma estableciendo claramente los tiempos de implementación y la gente que estará involucrada en ello. Todo ello se documenta en una matriz que debe ser seguida por el responsable del proyecto de gestión de los procesos, brindando el apoyo que sea necesario. Otro elemento clave es establecer la metodología a usarse, tanto en relación al trabajo en equipo como a las herramientas de análisis, mejora y documentación de los procesos. Capacitar en estas herramientas al personal involucrado será fundamental”. (*Miles, Auliso, Quintillan. Pág. 4. 2007*).

Una pregunta se puede generar en esta etapa de esta investigación, y es la que hace Quintillan en el contexto de las estrategias para mejorar los procesos, y es una pregunta que toda empresa debería considerar de forma seria. Ella dice:

“¿Por qué pueden fracasar los proyectos de mejora de procesos?”

Para concluir, queremos advertir sobre las causas de muchos fracasos que se producen cuando se trabaja en la mejora de los procesos. Nuestra experiencia nos ha permitido ver que tratando de evitar su ocurrencia, aumentan considerablemente las probabilidades de éxito de los proyectos.

Algunas de las causas de fracaso más comunes que es necesario tener en cuenta son:

- a) Falta de claridad en las definiciones, los objetivos y los límites de los procesos a mejorar.
- b) No tener una metodología adecuada para conducir las reuniones. Las personas que se reúnen para trabajar en equipo deben recibir la formación necesaria para que las reuniones sean eficaces y motivadoras. Nadie nace “sabiendo trabajar” en equipo. Se necesita conocer herramientas para la solución de problemas, técnicas de negociación, formas de participación efectiva, toma de decisiones, etc.
- c) Expectativas no realistas. Se deben fijar las metas y condicionar las expectativas sobre la base del análisis realista verificado durante el proyecto.
- d) Recursos humanos inadecuados. Muchas veces las personas más capacitadas para realizar la mejora del proceso son las que menos se pueden distraer de sus deberes normales, y en su lugar se integran los equipos con personas no adecuadas para el objetivo.
- e) Tardar demasiado: si no se logra terminar la mejora en un tiempo razonable, el equipo de trabajo y la organización entran en un círculo vicioso de ineficiencia que lleva a que primero las personas y luego la organización abandonen el proyecto.
- f) Falta de patrocinio y compromiso de la alta dirección. O por otro lado, ingerencias frecuentes de la dirección en el funcionamiento del equipo.
- g) Campo de acción equivocado: la gente dice que está mejorando la “compañía” o el “departamento”; pero lo que se mejora es un proceso.
- h) Tecnocentrismo: la tecnología es un capacitador clave para la mejora, pero no basta con aplicar tecnología para mejorar los procesos.

- i) Trabajar en procesos no importantes. Se debería empezar con los procesos estratégicos de valor agregado, es decir, los que son críticos para sus clientes y la estrategia comercial.
- j) No atender igualmente los procesos de apoyo – procesos que el cliente jamás ve pero que ejercen un impacto positivo en el servicio al cliente.
- k) Realizar las reuniones de equipo fuera de horas de trabajo.
- l) Falta de planificación adecuada de las reuniones, falta de asignación de roles. Creer que con solo invitar a participar, reunirse y estudiar un tema está todo hecho.
- m) Mal ambiente laboral. Exigir, presionar, criticar las ideas o propuestas de forma destructiva; competencia entre los miembros del equipo.
- n) Buscar participación o sugerencias cuando los directivos no son verdaderos líderes participativos.
- o) Directivos o mandos medios mal preparados para liderar los cambios y las mejoras propuestas por el equipo”. (Miles, Auliso, Quintillan. Pág. 7. 2007).

En este punto de esta investigación, hay un elemento que no debe faltar, lo que el autor llama: ‘Filosofía de trabajo’; désele un vistazo a este concepto organizacional, al cual el autor le atribuye justa importancia:

1.2 Filosofía de Trabajo.

“Ciertamente, un elemento clave es lo que hace a la filosofía de trabajo, el cimiento sobre el cual es posible construir una gestión de la calidad sólida, que atienda a todas las partes interesadas, es decir a los clientes, los empleados, los proveedores, los dueños o accionistas y a la comunidad.

Para ello debe considerarse que:

- a) Mejorar la calidad mediante la eliminación sistemática de los problemas y la mejora continua de los procesos, inevitablemente conduce a mejorar la productividad de la empresa y el bienestar de sus empleados.
- b) Partir de la premisa de que es la persona encargada de un trabajo quien tiene mayor conocimiento de cómo se lo está ejecutando en la realidad, pero no necesariamente debe saber comunicarlo adecuadamente a los demás. Es por ello que se deben utilizar herramientas que faciliten y ayuden a poner en común el conocimiento individual.
- c) Toda persona desea tanto estar involucrada para hacer bien su trabajo y sentirse un contribuyente útil.
- d) Para mejorar un proceso es mejor trabajar en equipo que trabajar individualmente.
- e) Un proceso estructurado y sistemático para el análisis, la solución de problemas y la mejora de procesos, con ayuda de técnicas gráficas, facilita el trabajo en equipo y conduce a mejores soluciones que uno no estructurado.
- f) Todos los problemas de los procesos no se pueden solucionar con una única herramienta o con un único encare. Es importante dominar una amplia gama de estrategias y herramientas para utilizar la adecuada en cada caso". (Miles, Auliso, Quintillan. Págs. 5-6. 2007).

En completa concordancia con la postura del autor en lo referente a su punto de vista de la mejora de los procesos, debe hacerse énfasis especial en varios aspectos de su postulado, *en primer lugar*, se debe señalar el hecho de que cuando se habla de mejora de los procesos, no se está hablando de un conjunto de pasos aislados y no dependientes el uno del otro, sino que se habla de un conjunto de pasos que están interconectados entre sí; los cuales al mismo tiempo son interdependientes el uno del otro y aunque posiblemente sean

distintos, sin duda alguna, guardan estrecha relación y persiguen una misma finalidad, que según explica el autor, su principal finalidad es exclusivamente la obtención de los mejores resultados, cuyo motor principal es la satisfacción plena de su protagonista principal, el cliente.

Pero, no es lo único a lo que se debe hacer justicia con relación al postulado el autor, sino que *en segundo lugar*, es convencedor el hecho de que ciertamente cada empresa debe prestar seria atención y consideración a este aspecto organizacional, como bien se señaló al principio de esta investigación, ya que la mejora de los procesos constituye el eje sobre el cual gira toda la salud de toda empresa exitosa; para citar las palabras del autor, *“la mejora de los procesos no es opcional, es imprescindible”*.

Según lo que ya se ha explicado, este elemento empresarial se hace cada vez más necesario en las instituciones de hoy día, porque han entendido que ninguna de ellas puede darse el lujo de no adoptar este importante modo de operación para su supervivencia y estabilidad.

Por otro lado, y *en tercer lugar*, es claramente establecido que mientras más una empresa se encarga de eliminar de forma estratégica y sistemática los problemas u obstáculos que pudieran entorpecer el avance de la misma, de más salud gozará dicha organización. Finalmente, y *en cuarto lugar*, dos de los factores que no se deben soslayar en todo este proceso de cambio en virtud de la comodidad y entera satisfacción del cliente, son *el trabajo en equipo y el uso de una metodología práctica, estratégica y rigurosa*, de manera que, los objetivos que se persiguen puedan ser alcanzados.

No hay manera de alcanzar lo que se desea alcanzar como organización con la ausencia de estos dos elementos. Si bien se ha señalado que la mejora de los

procesos es imprescindible para toda organización, el trabajo cuidadoso, concienzudo y en equipo no es la excepción.

Apropiado sería prestar atención a lo que Alejandro Torres tiene que decir concerniente al tema que se ha venido desarrollando hasta ahora con relación a la Mejora de procesos, y una pregunta que toda organización o empresa deberá responder en su debido momento:

1.3 ¿Requiere Toda Empresa una Mejora en sus Procesos?

Alejandro Torres, en su obra titulada: “LA MEJORA DE PROCESOS EN LAS EMPRESAS” tiene la respuesta a esta importante y determinante pregunta. El comienza la cuestión de la siguiente manera:

“¿Requiere mi empresa o la empresa para la cual trabajo una mejora de procesos? Existe una gran variedad de razones por las cuales esta pregunta siempre admite una respuesta afirmativa. Por lo anterior, la ‘mejora de procesos’ deberá estar siempre orientada a optimizar los procesos de negocios con el propósito de alcanzar mejores resultados. En otras palabras, la mejora de procesos debe tener como fin reducir las desviaciones generadas por la ejecución de los procesos, de forma que se puedan alcanzar los resultados deseados con una mejor utilización de los recursos. Así, la mejora de procesos se enfoca a “hacer las cosas de forma correcta”, más que a ‘hacer las cosas correctas’. Esto último significa que para que la mejora de procesos arroje resultados contundentes se debe, de forma previa:

- a) Haber definido los objetivos y propósitos estratégicos de la empresa.
- b) Haber determinado quiénes son los clientes internos y externos de la empresa.
- c) Haber definido procesos de negocios orientados al cumplimiento de los objetivos empresariales. (1 Artículo publicado en la revista “Franquicias y

Negocios”, Año 5, número 49, pp. 46-49. 1)”. (Torres, 2005) (*Torres, pág. 3. 2005*).

Por otro lado, *Torres* señala de manera magistral:

“Consideraciones para una mejora de procesos exitosa: La mejora de procesos debe llevarse a cabo utilizando métodos, técnicas y herramientas que permitan conocer cuál proceso mejorar, porqué (www.euskalit.net/pdf/folleto5., 2005) mejorarlo, quién lo mejorará o está mejorando, cómo se está mejorando, en cuál área de la organización está inmerso y cuándo debe hacerse o cuándo debe estar hecha la mejora. Lo anterior debe estar aunado al hecho de que para cada proceso a mejorar, este puede ejecutarse por una o varias personas, requiere de cierta información de entrada y tecnología/infraestructura para su ejecución, y está enfocado a proveer un producto o servicio a un cliente externo o interno de la empresa. Aunque lo anterior parece ser muy complejo, hoy en día existen enfoques que permiten administrar la forma en que se puede llevar a cabo la mejora, y por lo tanto, hacer que sea una realidad en un tiempo determinado. Uno de estos enfoques consiste en considerar que la mejora de procesos es un proyecto en el sentido estricto; es decir: la mejora de procesos debe consistir de un esfuerzo temporal cuyo propósito sea el de crear un resultado único con las restricciones de alcance de la mejora, tiempo para llevarla a cabo y costo para ejecutarla”. (Torres A. , 2005) (*Torres, pág. 4. 2005*).

La pregunta introductoria que se hace el autor de este trozo de información sobre el cual ha de ampliarse un poco más, es sumamente atinada y pertinente en el desarrollo de esta investigación. Y la pregunta sigue estando en pie: ¿en verdad hace falta una mejora en los procesos de toda empresa? El conocedor del área Alejandro Torres convence a todo el que aborda el tema con que ciertamente es así, toda empresa necesita con carácter urgente una mejora en sus procesos, y esto por una razón muy poderosa, que al mismo tiempo parece

ser denominador común en los expertos que abordan el tema de la mejora de los procesos: la obtención de los mejores resultados con miras a la plena satisfacción del cliente.

Es interesante notar que a la hora de hacer cambios, de eliminar obstáculos, de usar estrategias, correr riesgos. (porque siempre en proyectos de esta naturaleza se corren riesgos), a la hora de hacer cualquier tipo de cambios, no importan qué tan grandes sea éstos o cuán importantes sean, siempre el motor que lo impulsa es la obtención de mejores resultados para la satisfacción del cliente, lo que a su vez quiere decir que las empresas que aplican la mejora en los procesos, entienden que el cliente es el protagonista de esta trama, y ese hecho determina el curso de acción de la empresa en cuestión.

Por otro lado, otro de los elementos en los que muchos expertos coinciden es en el hecho de que toda empresa que lleva a cabo mejoras en sus procesos, lo hace a través de técnicas, estrategias, métodos, lo cual a su vez, obliga al autor a estar convencido, y también a todo aquel que esté en la obligación de hacer mejoras, a que las mejoras en los procesos se enfocan más en hacer “cosas concretas” y no solo se limita a hacer las “cosas correctas”. En otras palabras, según Alejandro Torres, las mejoras en los procesos persiguen “cosas concretas”, y no simplemente “cosas bien hechas”, ya que en este proceso se persiguen cambios específicos.

Hay un elemento en el escrito del autor ya mencionado que debe ser traída a discusión, y se hará a modo de pregunta: ¿Qué es lo que debe hacerse a la hora de querer mejorar los procesos, de manera que se pueda pasar del estado actual, a un estado de mejora en el futuro? A lo que Alejandro Torres responde de la siguiente manera:

“1. Identificar el problema en el proceso a mejorar. Este paso asegura que todos los involucrados en el proceso se enfocan en un mismo punto. Requiere analizar la información relacionada con el proceso con el fin de determinar cuál es el problema, redactar un enunciado de éste y determinar el momento en el cuál ocurre, y contar con un diagrama del proceso con el propósito de asegurar que todos lo comprenden. 2. Listar las posibles causas raíz del problema. Es importante considerar todas las causas posibles, desde las más razonables hasta las más absurdas. Para ello, dos herramientas de análisis son de gran utilidad: “lluvia de ideas” y “diagramas causa- efecto”. 3. Encontrar la más posible causa raíz del problema. Se requiere encontrar los patrones de falla en el proceso. Con el fin de detectar tendencias o casos especiales, se recomienda contar con registros de falla del proceso, la información que apoye a estos registros y diagramas de control derivados del monitoreo del proceso. 4. Identificar las soluciones potenciales para mejorar el proceso. Una vez que se tiene cierta idea de cuál puede ser la causa raíz, se debe crear una lista de posibles respuestas al problema, de nueva cuenta se deben considerar desde las más razonables hasta las más absurdas. También se recomienda consultar a especialistas quienes pueden tener nociones más completas y precisas del proceso y de la tecnología involucrada. 5. Seleccionar e implementar una solución para mejorar el proceso. Después de identificar las posibles respuestas al problema, cada una debe evaluarse con el propósito de determinar su éxito, costo y tiempo para implementarla. 6. Dar seguimiento para evaluar el efecto de la solución implementada”. (1 Artículo publicado en la revista “Franquicias y Negocios”, Año 5, número 49, pp. 50. 1)”. (Torres, 2005) (*Torres, pág. 3. 2005*).

1.4 ¿Requiere Toda Empresa Análisis y Estrategias para la Mejora en sus Procesos?

En su obra titulada: “ANÁLISIS Y MEJORA DE PROCESOS EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS”, José Antonio Ibarra, Guillermo Sánchez, y

Emilio Fernández, definen la mejora de procesos de la siguiente manera y hablan al mismo tiempo del aspecto estratégico en este proceso de mejora. Ellos señalan:

“Serie coordinada de actividades o tareas que proporcionan un resultado útil para un cliente interno o externo de la organización” (usuario interno o ciudadano). Esta serie de actividades ha de ser definible, repetible y medible de modo que permita, de manera estable y predecible, la transformación de elementos de entrada en elementos de salida... A la hora de acometer el cambio en las organizaciones desde la óptica de la mejora de procesos se pueden distinguir dos estrategias.

La primera de ellas es conocida como *kaizen*, y responde a la idea de mejora continua, donde se consiguen aportaciones incrementales logradas con la participación de todo el personal, con una orientación al proceso, motivado por un reto de superación permanente...La segunda estrategia se apoya en la innovación o el cambio radical, también conocido como *kairyo*, y hace referencia a aportaciones radicales o grandes cambios realizados esporádicamente por especialistas, generalmente externos.

La reingeniería de procesos es una forma de acometer el cambio a partir de grandes innovaciones que suponen una ruptura con la *forma anterior de hacer* y la generación de mejoras sustanciales en el desempeño de las organizaciones”. (Fernández, 2007) (*Ibarra, Sánchez y Fernández, 2007. Págs. 12, 15*).

Una vez más, es notable en las palabras de estos expertos en cuya definición hay un énfasis especial o solo en el hecho de que la mejora en los procesos consta de una serie de pasos, sino que de forma enfática, se establece que la mejora en los procesos consta de un conjunto de pasos, reglas, actividades relacionadas entre sí, y que al mismo tiempo persiguen un resultado, y que de

forma interesante, estos expertos llaman “útil” con miras, una vez más, a la satisfacción del cliente, sea éste interno o externo de la organización en cuestión.

Los autores también hacen mención de dos importantes estrategias, las cuales vale la pena prestar la debida atención. *En primer lugar*, una de ellas persigue la idea de mejoras continuas, involucrando a su vez, el trabajo de todo el personal que labora en determinada organización, dicha estrategia es denominada como *Kaizen*. Y es importante, volver a hacer hincapié en el hecho de que parte esencial en el logro de los resultados que persigue la mejora en los procesos, incluye el personal completo de toda organización, como se ha mencionado en ocasiones anteriores, ellos juegan un papel protagónico en este evento de mejora en los procesos. Pero, por otro lado, *en segundo lugar* otra estrategia a la cual se hace referencia a la estrategia que está enfocada en los cambios que deben hacerse de forma radical, denominada *Kairo*. La principal finalidad de esta estrategia es proporcionar cambios radicales y esporádicos por especialistas, y a la vez, llevar a cabo una reingeniería en los procesos en las empresas, la cual, según el autor, se incluye los siguientes pasos;

“Con la reingeniería en los procesos se persigue:

- a) La búsqueda de mejoras radicales en los procesos administrativos mediante la explotación de las tecnologías de la información.
- b) La ruptura con las formas y los procesos anticuados de la burocracia pública para comenzar nuevamente desde cero.
- c) La revisión de los principales procesos administrativos desde una perspectiva multifuncional.
- d) El cuestionamiento tanto de la necesidad de los procesos como de lo que se busca con ellos.
- e) La búsqueda sistemática de cambios que hagan más eficaces y eficientes a los procesos para que agreguen valor al servicio.

- f) El reemplazo de procesos secuenciales por procesos paralelos, para concentrar la prestación del servicio en un solo punto, reducir el número de transferencias y eliminar los “cuellos de botella” y los “tiempos muertos”.
- g) La realineación de los procesos para ofrecer a los clientes un único contacto, a través del cual recibirán el servicio requerido”. (Fernández, 2007) (Ibarra, Sánchez y Fernández, 2007. Pág. 18).

De la misma manera en la que lo han sido los demás experimentados en el área, el experto *Juan Carlos Fernández* es muy acertado en su concepción sobre el tema de la Mejora en los Procesos, échese un vistazo a su importante postulado al respecto.

En la obra: “MEJORAS DE PROCESOS ORGANIZACIONALES”, su autor, *Juan Carlos Fernández* hace la siguiente pregunta: “¿Qué se entiende por mejoramiento de un proceso?” A lo que él responde: “Mejoramiento de un proceso se define como el esfuerzo continuo para saber acerca del sistema de causas en un proceso y para usar este conocimiento para cambiar el proceso para reducir la variación y complejidad y para mejorar la satisfacción del cliente”. (Fernández J. C., 2008) (Fernández, 2008. Pág. 13).

De nuevo, es menester hacer hincapié en lo que ha venido siendo denominador común, que lo que se persigue principalmente con la mejora en los procesos es, primero, la consecución de mejores resultados y por consiguiente, la plena satisfacción del cliente. En otras palabras, que la persona a quien le sirve la institución en cuestión tenga como su norte y foco principal traer contentamiento y suficiencia a su razón de ser, sus clientes.

Ninguna organización, por sólida que sea, por estable que se encuentre y por más bien establecida en el mercado que se halle, no debe perder de vista este

importante aspecto de su vida de negocios. Se puede decir, sin temor a errar que toda empresa existe y sobrevive por sus clientes. Ellos son la razón del trabajo que se lleva cabo en la institución y ellos el cimiento que la sustenta.

Se ha dicho muchas veces que “el cliente siempre tiene la razón”, y puede que sea un exceso, pero sí es lo más fundamental que toda empresa tiene.

1.5 Mejora Constante de los Procesos.

Finalmente, préstese atención al punto de vista de Iván José Turmero Astros, quien de manera forma magistral define y explica la Mejora de los Procesos de la siguiente manera:

“La mejora de los procesos, significa optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes. La mejora de procesos es un reto para toda empresa de estructura tradicional y para sistemas jerárquicos convencionales.

El trabajo que se desarrolla, debe ser entendido como una serie de procesos que deben ser mejorados constantemente sobre la base de:

- a) Comportamiento de equipo.
- b) Compromiso de mejora constante.
- c) Establecimiento de objetivos locales.
- d) Establecimiento de mecanismos de medición.
- e) Verificación de resultados.
- f) Aplicación de medidas correctivas o preventivas, de acuerdo a los resultados obtenidos, etc.”. (Astros, 2006) (*Astros. Pág. 9. 2006*)

Astros pregunta lo siguiente:

“¿Cuáles son los elementos que se deben considerar para hacer una MP?”

- a) Análisis de los flujos de trabajo.
- b) Fijar objetivos de satisfacción del cliente, para conducir la ejecución de los procesos.
- c) Desarrollar las actividades de mejora entre los protagonistas del proceso.
- d) Responsabilidad e involucramiento de los actores del proceso.
- e) La mejora de los procesos significa que todos los integrantes de la organización deben esforzarse en hacer las cosas bien siempre.
- f) Para conseguirlo, una empresa requiere responsables de los procesos, documentación, requisitos definidos del proveedor, requisitos y necesidades de los clientes internos bien definidos, requisitos, expectativas y establecimiento del grado de satisfacción de los clientes externos, indicadores, criterios de medición y herramientas de mejora estadística.
- g) Para establecer una metodología clara para la comprensión de la secuencia de actividades o pasos que debemos de aplicar para la Mejora Continua de los procesos, primero, el responsable del área debe saber qué mejorar.

Esta información se basa en el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos locales de la organización. Por lo que si quisiéramos establecer una secuencia de pasos para la Mejora, estos serían:

- a) Definir el problema o la desviación detectada sobre los indicadores y objetivos.
- b) Establecer los mecanismos de medición más adecuados de acuerdo a la naturaleza del problema.

- c) Identificar las causas que originan el problema, determinando cual es la más relevante, estableciendo posibles soluciones y tomar la opción más adecuada, por medio del Análisis de los datos obtenidos.
- d) Establecer los planes de acción, e implementar la mejora.
- e) Controlar la mejora del proceso, efectuando los ajustes necesarios, por medio de un monitoreo constante”.

(Astros, :<http://www.monografias.com/trabajos96/mapeo-mejora-procesos-herramientas-calidad/mapeo-mejora-procesos-herramientas-calidad.shtml#mejoradepa#ixzz3EEswhdlt>) (Astros. Pág. 10. 2006)

Es importante señalar que cuando el estudiado en la materia, Iván José, hace énfasis marcado en el hecho de que la mejora en los procesos involucra efectividad y eficiencia, está explícitamente queriendo comunicar que la mejora en los procesos no solo es un proceso de trabajo cuidadoso y estratégico, sino que también debe ser un trabajo hecho en poco tiempo y con alto grado de calidad, la calidad de que se espera; y por supuesto, estos intereses y objetivos siempre giran en torno a los clientes, como se ha dicho en reiteradas ocasiones.

Un aspecto importante que no se debe olvidar aquí, es el hecho de que el autor considera la mejora en los procesos como un reto que toda empresa debe enfrentar, sobre todo las empresas tradicionales, y se supone que la razón es, aunque el autor de este escrito no hace mención alguna, se puede decir que la razón es porque los sistemas viejos de estas empresas tradicionales se verán amenazados.

Pero, quedan varios factores que considerar, y que el autor arriba mencionado pone de forma clara y con mucha maestría, y esto lo hace a través de una pregunta; ya que estamos hablando de mejoras en los procesos, lo, lo cual implica a su vez, calidad de los procesos, es menester llamar la atención del

lector una vez más a esta pregunta de enormes proporciones hecha de parte del autor:

“¿En que se fundamenta la Calidad Total?

La Calidad Total, se fundamenta en cinco principios:

- a) La mejora Continua
- b) El enfoque al cliente
- c) El involucramiento total del personal
- d) La Medición y el establecimiento de objetivos
- e) El apoyo al esfuerzo por la calidad y el Liderazgo de la Dirección.

Estos criterios, están profundamente arraigados en los valores, la misión y la visión de las organizaciones de clase mundial.

¿Qué relación guarda la Mejora Continua y la Innovación?

La Mejora Continua, alineada con la innovación, nos amplía la perspectiva de la organización. Asimismo, por innovación de procesos se entiende que es una reconsideración fundamental y rediseño radical en los procesos de las organizaciones, alcanzando drásticamente, mejoras en las medidas críticas de resultados, tales como: costos, calidad, servicio, capacidad de respuesta.

¿Qué elementos se deben considerar en la innovación de procesos?

La innovación de los procesos, implica considerar:

- a) Establecimiento de la Visión de Negocio.
- b) Establecimiento de Políticas y valores.
- c) Identificación de Objetivos.
- d) Establecimiento de Objetivos.
- e) Planeación.
- f) Establecimiento de Estrategias.
- g) Identificación de recursos.

- h) Dotación de recursos.
- i) Medición de resultados

Cuando se habla de innovación y mejora de procesos ¿Se está refiriendo a lo mismo?

No se debe confundir el concepto de Innovación de Procesos con Mejora de Procesos. La innovación, persigue un nivel de cambio radical, mientras que la mejora pretende realizar el proceso en la misma forma, pero con un nivel de eficiencia o efectividad más alto. Ahora bien, en cualquier Sistema de Calidad que persiga la meta de la Calidad Total, ambos conceptos deben de coexistir equilibradamente, ya que algunos procesos son objeto de innovación y otros son mejorados constantemente.

Para poder innovar, existe una metodología, la cual contempla los siguientes criterios:

- a) Identificación del proceso por innovar.
- b) Identificación de los apoyos para identificar el cambio.
- c) Desarrollo de la visión del nuevo proceso.
- d) Análisis y comprensión del proceso existente.
- e) Diseño del nuevo proceso”.

(Astros, <http://www.monografias.com/trabajos96/mapeo-mejora-procesos-herramientas-calidad/mapeo-mejora-procesos-herramientas-calidad.shtml#mejoradepa#ixzz3EEswhdlt>) (Astros. Pág. 12. 2006)

De la misma manera como existen posibles en las mejoras en los procesos, así del a misma manera existen también síntomas que previenen el fracaso en la mejora en de los mismos, lo que Manuel Ponce llama “SÍNTOMAS DE FALLAS EN LOS PROCESOS”, así que Ponce tiene algo importante qué decir al respecto:

1.6 Síntomas de Fallas en los Procesos.

“Los síntomas que indican que los procesos no están cumpliendo sus objetivos adecuadamente pueden provenir tanto del exterior como del interior de la empresa:

Del exterior nos pueden venir algunos de estos síntomas:

- a) Fuertes quejas de clientes.
- b) Costos de garantía que aumentan.
- c) Gran rotación de clientes.
- d) Participación en el mercado, declinante.
- e) Crecimiento de participación en el mercado, de otros productos.
- f) Estancamiento de las ventas.
- g) Falta de Información sobre los productos.
- h) Descontento de los canales de distribución por la forma de atención.
- i) Del interior puede venir algunos de estos síntomas:
- j) Muchos errores y consiguientes reprocesos.
- k) Comunicaciones pobres.
- l) Conflictos entre departamentos ó áreas.
- m) Alta rotación de empleados.
- n) Baja moral del personal.
- o) Dificultad en atender pedidos.
- p) No cumplir con todos los requerimientos.
- q) “Eso no le toca a él”.

Provenzan del interior o del exterior, es innegable que se necesita mejorar los procesos con el fin de incrementar la satisfacción de nuestros clientes. Se observa el siguiente “circuito virtuoso”; en el que se puede apreciar que la mejora de los procesos internos es un requisito previo para lograr tener clientes satisfechos que garanticen el logro de los resultados financieros”. (Ponce, 2010)
(Ponce. www.partnerconsulting.com.p.r. pág. 2-3. 2010)

Como se ha hecho mención en el preámbulo a esta específica de la investigación en cuestión, existe la posibilidad de que la mejora en los procesos fracase, pero al mismo tiempo, existen alertas o “Síntomas”, como los llama Ponce, de manera que la empresa que la está poniendo en ejecución, lo cual indica que dicha empresa entenderá cuando estos no estén funcionando de la manera correcta, y hará los cambios y las mejoras de lugar.

Y lo más impactante de toda esta discusión, es el hecho de que los factores que pueden poner en peligro los procesos, según, Manuel Ponce, autor de este valioso trozo de información, son de doble dirección si se quiere: factores o síntomas internos y externos. Pero como se ha dicho anteriormente, sea cual sea la dirección de la donde provengan estos riesgos o fallas, la mejora de procesos es uno de los procesos más importantes de toda organización, y ningún empresa puede ser privada de este beneficio organizacional.

CAPITULO 2. GENERALIDADES DE LA PROVINCIA MONSEÑOR NOUEL Y DE ASOCIACIÓN BONAÓ DE AHORROS Y CRÉDITOS PARA LA VIVIENDA (ABONAP)

En este capítulo se abordaran los aspectos contextuales de la provincia Monseñor Nouel y de la Asociación Bonaó de Ahorros y Préstamos, tales como su historia, misión, visión, valores, estructura organizacional, servicios que ofrece, entre otros.

2.1 Contexto General de la Provincia Monseñor Nouel.

La provincia Monseñor Nouel se caracteriza por su belleza y desarrollo socio económico. Dada su localización esta provincia tienen las facilidades de establecer vínculos de negocios con varios de los importantes puntos del país. A continuación se presenta una síntesis de los aspectos fundamentales que pueden denotarse de esta provincia.

2.1.1 Breve Reseña Histórica.

Monseñor Nouel está situada en la región Norte del país, su primer pueblo o principal ciudad llamada Bonaó fue fundada por Cristóbal Colón en 1494, sin embargo, al poco tiempo la Villa decayó en la medida en que los indígenas fueron desertando huyendo de la esclavitud que imperaba en ese entonces. Se dice que para el siglo XVI (16), en los predios de esta localidad funcionaban ingenios de azúcar, pero también, la primera mina explotada por los colonizadores. Para el 1936 fue instituida en municipio Monseñor Nouel, en homenaje al sacerdote, educador y ex-presidente de la República, Adolfo Alejandro Nouel y Bobadilla. Hasta ese entonces este municipio pertenecía a la

provincia de la Vega, pero en el 1983 pasó a ser la provincia Monseñor Nouel, con Bonao como capital o municipio cabecera.

2.1.2 Geografía y Demografía.

Monseñor Nouel está limitado al Norte y Oeste con la provincia de La Vega, al Este con las provincias Sánchez Ramírez y Monte Plata, al Sur con las provincias de San Cristóbal y San José de Ocoa.

Esta provincia tiene una superficie de 992.39 km² aproximadamente. En el último censo del 2002 se estimó una población de 17,618 habitantes cifra que obviamente se puede haber duplicado a la fecha. De acuerdo a estos datos su densidad es de 168.90 habitantes por km². Algunos de los municipios que conforman esta provincia son: Bonao, municipio capital, Piedra Blanca y Maimón. Algunos de sus distritos municipales son: Villa Sonador, Sabana del Puerto y Juan Adrián.

2.1.3 Estructura Socioeconómica.

Las tierras bajas de la provincia Monseñor Nouel están ubicadas en el Valle de Bonao y las altas en la cordillera Central y la sierra de Yamasá, donde se encuentra la loma La Peguera (664 m), rica en yacimientos de ferroníquel. La agricultura de esta provincia se fundamenta en el arroz, café, plátano, cítricos, cacao y verdura. Por otro lado, otras fuentes de ingreso son la ganadería, minería, comercio y paradores turísticos.

El desarrollo socioeconómico de la provincia Monseñor Nouel en el último periodo del 2013 y todo el año 2014, ha sido decreciente, ya que la única procesadora de ferroníquel en el país ha mermado sus operaciones, sin embargo, esta situación se ha mitigado con la dinamización de diversos tipos de

comercios que ha permitido mantener el acelerado crecimiento económico y social de la provincia. Las inversiones en los diversos sectores económicos de la zona han permitido mejorar los atractivos turísticos e históricos de algunos de sus municipios.

2.1.4 El sector Financiero en la Ciudad de Bonao.

Uno de los sectores en mayor crecimiento de la ciudad de Bonao es el financiero, esencialmente, las asociaciones y cooperativas. A través de estas instituciones se ha podido lograr el crecimiento socioeconómico de la zona.

Estas empresas ofrecen facilidades y financiamientos para que los pequeños empresarios puedan invertir en sus empresas o puedan iniciar nuevos proyectos de negocios. Las entidades de asociación común han marcado un gran crecimiento en todo el país, esto se debe al hecho de que ofrecen productos y servicios convenientes a un colectivo de socios que invierten o depositan su dinero para promover el bienestar común.

A través de esta cultura de negocios, se les da la oportunidad a muchos comerciantes para que inviertan en sus negocios y puedan instituir nuevas empresas o amplificar las que ya tienen, esto representa para la comunidad mayores fuentes de empleo y mayor desarrollo económico. Junto a estas organizaciones, también se suman las entidades bancarias.

2.2 Reseña Historia de la Empresa.

Asociación Bonao de Ahorros y Préstamos, inicia sus operaciones, un 9 de mayo de 1970, como sucursal de la Asociación La Vega Real, (el banquito). Nueve meses más tarde el 12 de febrero de 1971, se emancipa y comienza sus operaciones de manera independiente. Obtiene el reconocimiento oficial

mediante Resolución 53-71 del Banco Nacional de la Vivienda, el 23 de abril de 1971. Fueron sus fundadores: Dr. Pedro Romero Confesor, Plinio Altagracia Frías Soñé, Diógenes Andrés Peña Almonte, Dr. Héctor Aurelio Abreu Genao, Crispulo Genao Piña y otros distinguidos munícipes.

La entidad en sus inicios contaba con apenas 3 empleados y en su primer año de operaciones obtuvo 640 libretas de ahorros y un total captado de 132 mil pesos. Hoy cuenta con 174 empleados, más de 77 mil socios ahorristas, RD\$1,800 millones captados del público, Activos sobre los 2,300 millones de pesos. La Asociación tiene un capital de 455 millones de pesos y ha sido durante estos 44 años el impulso hacia la modernidad urbanística y el desarrollo económico de nuestra región.

Es la institución financiera que tiene el más alto índice de solvencia, del sistema financiero nacional y excelente calidad en cartera de crédito, producto de una sana gestión administrativa. Se encuentra entre las tres primeras en eficiencia, capitalización, liquidez bajo índice de morosidad. La Asociación tiene sucursales en Villa Altagracia, Maimón, Piedra Blanca, Pedro Brand y Caracol. Bonao cuenta con la oficina más moderna de la banca regional, pues en marzo del 2011 se inauguró, con motivo de nuestro 40 aniversario, el edificio que aloja las oficinas corporativas de la entidad, esta oficina está localizada en la Avenida Libertad esquina Jaragua de esta ciudad de Bonao. Cuenta con área operativa, auto- caja, cajero automático, depósitos nocturnos, parqueos, vigilancia 24 horas, y todas las unidades de negocios financieros para brindar un servicio bancario moderno, ágil y eficaz. Como se puede apreciar el crecimiento de la Asociación Bonao de Ahorros y Préstamos, es una muestra evidente de confianza absoluta de todos los habitantes de la región, en la entidad financiera más grande y de mayor volumen de capital. Es el orgullo no solo de los bonaeros, sino, de todos los habitantes de las regiones vecinas. Hacen honor a su grito de guerra: “Gente que tú conoces”

2.2.1 Marco Estratégico de Negocios.

Las asociación Bonao de Ahorros y Préstamos fundamenta sus acciones sobre un marco estratégico de negocios, a través del cual proyecta su razón ser, en que desea convertirse y cuales valores o principios rigen sus negocios.

2.2.2.1 Misión.

Servir con pasión y compromiso a las familias de nuestras comunidades, acompañándolas en su desarrollo económico, mediante productos y servicios financieros, ágiles y accesibles y competitivos.

2.2.2.2 Visión.

Ser una institución financiera modelo en el desarrollo de las comunidades y el cumplimiento de las más altas exigencias del mercado.

2.2.2.3 Valores Institucionales.

Los Valores de ABONAP, son su credo, el fundamento filosófico de todo lo que hace. Es el sistema de creencias compartido por todos los miembros de la organización. Los valores respaldan la definición de la misión y comprometen a la empresa con la excelencia y el futuro.

El credo de valores de ABONAP, lo formarán seis (6) declaraciones que van a definir la filosofía de la organización.

- a) **Confiabilidad:** Inspira confianza en los demás al comunicar sus ideas con suficiente conocimiento, firmeza y transparencia.
- b) **Apoya a su gente:** Cree en su comunidad y no olvida sus raíces. Son persistentes en su superación, porque entienden que es la única manera de aportar al desarrollo de su institución y provincia.

- c) **Fortaleza:** Demuestra firmeza ante las dificultades y persistencia en el cumplimiento de los objetivos. Defienden sus ideas y entregan lo mejor de ellos.
- d) **Dedicación:** Se adueñan de sus asignaciones; realizan su labor con pasión, se preocupan por los detalles y la calidad del trabajo.
- e) **Fe en lo que hacen:** Están seguros de que ABONAP compite con éxito dentro del sector financiero y están orgullosos de formar parte de ella.

2.2.3 Estructura Organizacional.

La Asociación Bonao de Ahorros y Préstamos tiene una estructura orgánica dinámica que rige a partir de la puesta en vigencia del Plan Estratégico 2008-2012 y 2012-2016. Su sistema operativo es uniforme de acuerdo a lo dispuesto por la Autoridad Monetaria y la Ley 183-02 respecto a las entidades de intermediación financiera.

Su estructura orgánica está encabezada por la Asamblea General de Depositantes, seguida de Junta de Directores, Vicepresidente Ejecutivo, Direcciones de Negocios, Finanzas, Operaciones y Tecnología y Riesgo. Cuenta con Gerencias de Recursos Humanos, Análisis, Tecnología, Proyecto y Desarrollo, Contabilidad, Riesgos de Liquidez, Mercado y Operativo. Asistidos por las demás áreas que completan nuestra estructura.

Los trabajos de Dirección están bajo la orientación de distintos Comités de Préstamos, Finanzas, Tasas y Riesgo, estos comités trabajan directamente con la Gerencia General o Vicepresidencia Ejecutiva, con quien coordinan toda la

labor a desarrollar de manera tal que las decisiones y aprobaciones sean oportunas.

Cuenta con siete oficinas, cinco en la Provincia de Monseñor Nouel (Oficina Principal, Edificio Corporativo, Caracol, Maimón y Piedra Blanca) una en la Provincia de San Cristóbal (Sucursal Villa Altagracia) y una en la Provincia Santo Domingo Norte (Pedro Brand) contamos con los servicios de cajeros ATM Diebold Opteva de última generación tecnológica. El personal de la entidad al 31 de Agosto del 2014 es de 174 empleados.

La entidad mantiene en agenda la ampliación de su personal y la reestructuración orgánica necesaria de acuerdo al crecimiento de sus operaciones la introducción de nuevos productos y servicios y la ampliación de los canales de distribución. Buscamos ofertar siempre calidad y seguridad en cada una de las ofertas financieras. La Junta de Directores tiene planeadas nuevas sucursales o agencias, así como cajeros electrónicos, de acuerdo a la demanda de la población.

2.2.4 Estructura Operativa Departamento de Riesgos.

El departamento de riesgo está conformado por la división de cobros y administración de créditos. Los principales objetivos de este departamento son:

- a) Analizar y monitorear continuamente las centrales de crédito y los niveles de endeudamiento de los solicitantes de crédito.
- b) Someter los nuevos expedientes a pruebas de stress extremas y mantener estabilidad de las tasas de interés por 6 meses.
- c) Mantener archivos internos de historial de pagos para utilizar como comportamiento.

2.2.4.1 Principales Políticas Departamento de Riesgo.

Políticas de Cobros.

- a) El encargado de cobros es el responsable de tramitar la impresión de un listado de préstamo donde contenga los atrasos de cada mes.
- b) Los cobros se realizan diariamente en base a los programas y reglamentos establecidos por la empresa, para lo cual se preparan relaciones de cobros que se realizan a través de llamadas telefónicas.
- c) Las gestiones de cobros es documentadas formalmente en el sistema de Cysbac y se deja plasmado por escrito la promesa pago del cliente.
- d) Es responsabilidad de cada oficial de cobros dar seguimiento a la promesa de pago hecha por los clientes.
- e) Este reporte mostrara los atrasos de las siguientes categorías de 1 a30 días, de 31 a 60 días, de 61 a 90 días, y sobre los noventa días.
- f) La gestión de cobros se realiza de la siguiente manera, de -2 a 0 días al cliente le llama el call center.
- g) De 7 a 20 días de atraso los clientes son llamados por el Oficial de Servicios.
- h) De 20 a 27 días les llama el Gerente de Oficina.
- i) De 27 a 30 días les llama la Directora de Negocios.
- j) A partir de 30 más 1 día entra el departamento de cobros hasta los 91 días de atraso.
- k) De los 55 a 60 días de atraso se llama al fiador solidario del préstamo si aplica.
- l) Los clientes con 90 días o mas de atraso los debe analizar el Encargado de Cobros y la Gerente de Riesgo para realizar un último intento y decidir si pasa al departamento de legal.

- m) Los créditos con más de tres (3), cuotas en atraso pasan al status de cobros compulsivos.
- n) Los cobros compulsivos son gestionados por los abogados internos y externos.
- o) Los abogados apoderados de los créditos en cobros compulsivos debe rendir un informe mensual de las gestiones de cobros realizadas de cada caso.
- p) El proceso de ejecución de las garantías, que avalan créditos en atrasos, debe iniciarse después de los 91 días de dicho atraso.
- q) Las negociaciones que involucren reducción de intereses y comisiones pendientes de pagos de los créditos deben ser autorizados por un funcionario diferente a la gerencia financiera o administración de créditos y área de cobros.
- r) Los valores de rendimientos exonerados deben avalarse en un documento de aprobación del comité o funcionario autorizado.
- s) Aquellos clientes no localizados requieren de un reporte de los localizadores en los Buró de créditos.
- t) El abogado actuante, en caso de cobros compulsivos, debe tramitar a la Gerencia General todas las acciones legales que haya emprendido contra el cliente moroso, información que debe reposar en la carpeta de créditos.

Políticas de Administración de Créditos.

- a) El valor nominal de la garantía debe registrarse contablemente en la cuenta correspondiente en el momento de la creación del préstamo.
- b) Los expedientes deben custodiarse en archivos contra fuegos y/o bóveda, estos deben estar disponibles para ser localizarlos con facilidad.
- c) Deben separarse del expediente el contrato o pagaré y títulos originales y custodiarse en bóveda.

- d) Se debe mantener un registro actualizado de las garantías con los antecedentes necesario que demuestren su existencia, ubicación y valoración técnica (Tasación) según sea el caso.
- e) Es responsabilidad del departamento de administración de créditos el seguimiento y control de las garantías, a través de visitas periódicas o asignar una persona responsable, a fin de verificar la situación real de la misma.
- f) Se debe llevar un control de los expedientes que salen y entran del archivo.
- g) El (la) encargado (a) de Administración de créditos debe asegurarse de que toda la documentación este debidamente completada.

2.2.5 Servicios que Ofrece.

Cuentas de Ahorros:

- a) Cuenta de ahorro clásica.
- b) Cuenta san.
- c) Cuenta de ahorro infantil.
- d) Tarjeta de debito.

Inversiones:

- a) Certificados financieros.
- b) Certificados de depósito.
- c) Contrato de participación.

Préstamos Comerciales

- a) Préstamos Interinos
- b) Préstamos Servipyme

Préstamos Hipotecarios:

- a) Préstamos para construcción.
- b) Préstamo para compra y remodelación.

Prestamos de Consumo:

- a) Préstamos personales con garantía hipotecaria.
- b) Préstamos personales.
- c) Préstamos garantizados.
- d) Prestamos vacacionales.

Servicios:

- a) Caja de seguridad.
- b) Cajeros automáticos.
- c) Autorizaciones de retiros a terceros.
- d) Pago de servicios básicos (Luz, teléfono).

Servicios Corporativos:

- a) Plan de aportaciones anual a instituciones sin fines de lucro.
- b) Plan cultural, cooperación a la cultura de la provincia.
- c) Apoyo y colaboración con los deportes.
- d) Disponibilidad de un salón de conferencias, para las instituciones sin fines lucrativos.

2.2.6 Dependencias o Sucursales.

- a) Oficina principal, Calle 16 de Agosto Esq. Sánchez, No. 117, Bonaó.
- b) Sucursal Villa Altagracia, Calle Duarte, No. 94, Villa Altagracia.
- c) Sucursal Maimón, Calle Duarte, No. 78, Maimón.
- d) Sucursal Piedra Blanca, Calle Simón Bolívar, No. 1, Piedra Blanca.

- e) Sucursal Pedro Brand, Calle Las Mercedes, No. 12, Santo Domingo.
- f) Sucursal Caracol, Calle Duarte, No. 427, Bonao.
- g) Edificio Corporativo, Ave. Libertad Esq. Jaragua. Bonao.

2.2.7 Estructura Organizacional.

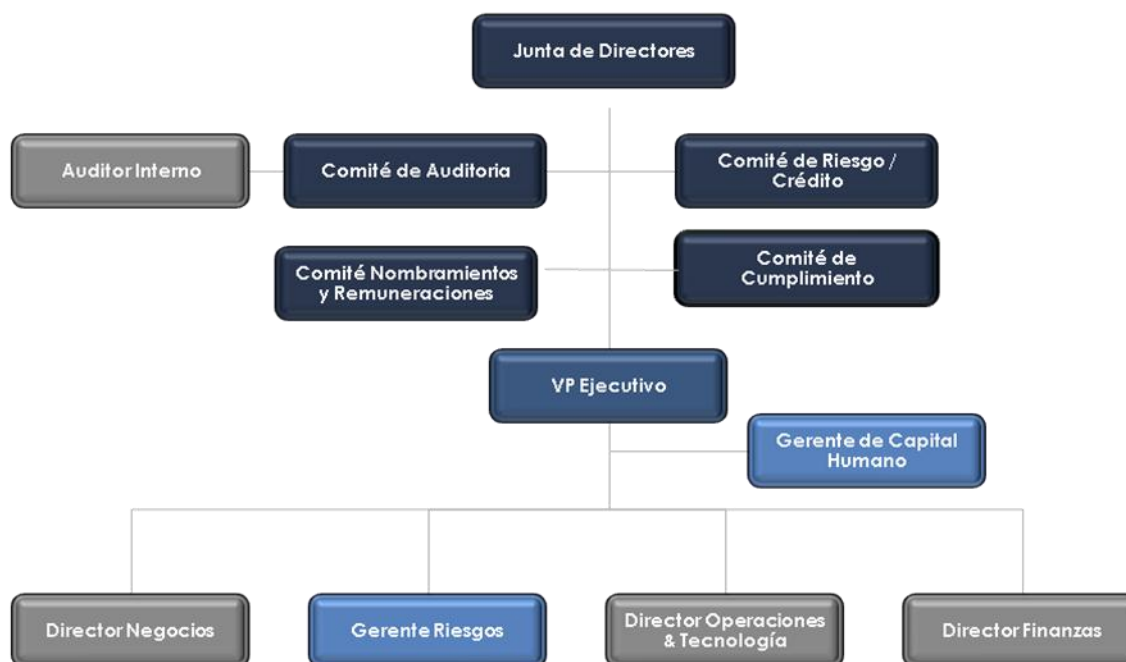
La empresa cuenta con una Estructura Vertical, ya que las posiciones van en orden ascendentes, tal como se observa a continuación.

FIGURA 1. Estructura organizacional



(Fuente: Memoria Anual ABONAP 2010)

FIGURA 2. Estructura organizacional nivel corporativo



(Fuente: Memoria Anual ABONAP 2010)

Como se puede apreciar en los gráficos anteriores, he allí la forma en la que la compañía de la cual se ha venido hablando durante todo este proyecto de investigación ABONAP está estructurada en términos organizacionales y gerenciales; y como se ha mencionado anteriormente, su estructura es vertical, por la razón ya expuesta arriba; estructura la cual ha ayudado en gran manera en el avance y cumplimiento de todas las metas de dicha organización.

En segundo lugar, se puede apreciar la estructura organizacional de lo que se conoce como ABONAP. Allí se aprecia la junta de directores, los cuales a su vez tiene debajo de ellos el auditor interno, comité de riesgos y comité de auditoría, y así de forma sucesiva se forma una estructura organizacional sólida.

2.3 Metodología de la Investigación

A continuación se detallara con precisión los tipos de estudios que abordaremos en el transcurso de esta investigación.

2.3.1 Tipos de Estudio

Entre los diversos tipos de estudios a usar en esta investigación, se pueden destacar tres, estos son el exploratorio o formulativo, el descriptivo y el explicativo. Por medio del descriptivo se podrán identificar las principales características y variables de estudio, tales como procesos funcionales administrativos, gestión de créditos y cobros, productividad y rentabilidad.

Por otro lado, mediante el estudio exploratorio o formulativo, se realizarán indagaciones bibliográficas en libros de textos, tesis, monografías, manuales y otros textos escritos relacionados con las cobranzas y el manejo de los créditos, los cuales permitirán estructurar un marco teórico con los principales conceptos de estudio. En última instancia se utilizará el estudio explicativo, a través de la cual se compilarán informaciones actualizadas proporcionadas por el personal del departamento de riesgo, créditos y cobros de la Asociación Bonaio de Ahorros y Préstamos para la Vivienda. Por medio de este estudio, se podrá identificar los efectos que ha tenido la reingeniería aplicada en los diferentes aspectos que interactúan en este departamento que van desde la gestión administrativa hasta la depuración de los clientes potenciales.

Esta investigación es de tipo descriptiva, ya que se tratara el hecho de cómo una Entidad de Intermediación Financiera por medio de estrategias puede mejorar la calidad de sus procesos y por ende de sus productos y servicios como una forma de aumentar su competitividad. El estudio además establece el antes y después de la aplicación de un diseño de estrategias Operativas basado en el fortalecimiento de la empresa. En otras palabras, cuando se habla de

investigación descriptiva, se está haciendo referencia al cómo de las cosas, métodos, técnicas, procedimientos, estrategias, pasos que deben darse para conseguir lo que institucionalmente se persigue.

2.4 Métodos de Investigación

Con respecto a los métodos de estudio que se utilizarán en esta investigación, se puede decir, que serán: la observación, considerando que es un proceso mediante el cual se perciben ciertos rasgos existentes en la realidad que se está investigando; el deductivo, que es aquel que parte de conjeturas generales hasta llegar a las individuales. Asimismo, se utilizará el inductivo, puesto que consiste en ir de los casos particulares a la generalización; se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales; se realizó la selección en conjunto, pues el proceso deductivo no es suficiente por sí mismo para explicar el conocimiento. En ese sentido, las informaciones proporcionadas por diversos textos consultados, así como también, las orientaciones de ciertos especialistas del área, permitirán concebir valoraciones particulares enfocadas al caso de ABONAP.

2.5 Herramientas:

Dentro de los tipos de las herramientas más utilizadas se presentarán las fuentes primarias y secundarias al igual que la técnica de investigación que se utilizará.

2.5.1 Fuentes Primarias:

Se realizaran encuestas directas al Staff ejecutivo de ABONAP, entiéndase, observaciones con personas, instituciones y objetos, datos, testimonios verbales al VP Ejecutivo, Directora de Riesgo, Gerente de Análisis de Crédito, Director de

Finanzas y Directora de Negocios de la Asociación Bonao de A y P. La razón por la que se quiere llevar a cabo este proceso de esta manera, es porque se requiere información de primera mano, y esta es la manera más eficiente y segura para conseguirla.

2.5.2 Fuentes Secundarias:

En este renglón de la investigación, se hará por medio de los siguientes medios: Cátedra, tutorías, Reglamento de Monográfico, Guía Oficial, Textos de Metodología y Técnicas de Investigación, Reglamentos: Riesgo de Liquidez, Riesgo de Mercado, Concentración de Riesgos, Reglamento de Evaluación de Activos, monografías, folletos, periódicos, material de internet y cualquier otro texto relacionado con el tema a tratar.

Lo que se quiere con todos estos pasos cuidadosos, es el hecho de no solo ser metódicos en el proceso, sino también confiables, y hasta se entiende que estas fuentes proporcionan lo que hace falta para conseguir lo deseado.

2.5.3 Técnica de Investigación

Una técnica es un medio que permite recolectar datos de manera más precisa y confiable, en este caso, se utilizará la encuesta, la cual, como se ha mencionado anteriormente, y al mismo tiempo será aplicado un cuestionario a cada empleado de la Dirección de Riesgos de ABONAP como modo de llevarlo a cabo.

Éste, estará conformado, preliminarmente, por 23 preguntas con respuestas de selección múltiple, en algunas de ellas, el encuestado podía escoger una de entre varias opciones y en otro caso, solo una. Algunas de la preguntas tenían un carácter sociodemográfico, como por ejemplo edad, genero, nivel académico,

entre otros, y las demás preguntas tenían un carácter conceptual, considerando las variables e indicadores identificados en el estudio.

2.6 Población

Las encuestas serán aplicadas al personal ejecutivo de la Asociación Bonao de Ahorros y Préstamos, las mismas serán aplicadas durante un periodo de una semana actividades rutinarias al personal de las áreas involucradas en horario laboral.

2.6.1 Muestra

La fórmula que se utilizará para determinar la muestra de esta investigación será la finita el cual se detalla a continuación:

$$N = \frac{S^2 P Q N}{E^2 (N-1) + S^2 \frac{P Q}{P Q}}$$

Dónde:

S: Nivel de confianza (1.96)

P: Probabilidad de éxito (50%)

Q: Probabilidad de fracaso (50%)

N: Universo (22)

e²: Margen de error (5%)

$$N = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (22)}{(0.05)^2 (22-1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$N = \frac{(3.8416) (0.25) (22)}{0.0525 + 0.9604}$$

$$N = \frac{21.1288}{1.0129}$$

$$N = 20.8597 = \boxed{21 \text{ Total a encuestar}}$$

El tamaño de la población corresponde al número que actualmente está activo en la Asociación Bonao.

2.7 Objetivos de la Encuesta.

A continuación se detallarán puntualmente los objetivos tanto general como los específicos que se persiguen al aplicar esta encuesta.

2.7.1 Objetivo General. (Ver anexo 1)

Analizar el impacto de la reestructuración realizada en la Dirección de Riesgo sobre la Rentabilidad de la Asociación Bonao de Ahorros y Préstamos (ABONAP) año 2014.

2.7.2 Objetivos Específicos.

- a) Determinar qué tiempo, cargo y área que ocupa la persona encuestada en la empresa.
- b) Evaluar cuáles han sido las funciones en el departamento de riesgo, y los elementos organizacionales que se han establecido en términos organizacionales.
- c) Investigar cuáles son los elementos de planeación considerados por la asociación.
- d) Indagar de forma clara cuales son los elementos evaluados de la dirección de personal.
- e) Analizar cuáles son los objetivos específicos y particulares que persigue ABONAP en los procesos de cobros y créditos.
- f) Determinar la motivación al implementar mejoras en los procesos de las áreas de cobro y crédito y sus competencias.
- g) Analizar las mejoras que se han implementado en las áreas de cobro y crédito.

- h) Evaluar los intereses que ABONAP persigue en su departamento de riesgos, y como ha cumplido los objetivos y planes perseguidos.
- i) Indagar en qué medida ha contribuido la reestructuración implementada en la Dirección de Riesgo con la productividad y la rentabilidad de la Asociación Bonao de Ahorros y Préstamos (ABONAP)
- j) Determinar los parámetros de calidad de los procesos que son tomados en cuenta.
- k) Evaluar los elementos que se toman en cuanto al área de los servicios ofrecidos, y al mismo tiempo, cuales aspectos se han rediseñado en ABONAP.
- l) Analizar el control establecido en la asociación y la solvencia que se demanda a los solicitantes de préstamos.

2.7.3 Resultados de la Encuesta

A continuación se expondrá de forma clara lo que esta investigación persigue como sus objetivos principales y esto se hará evidente a través de la siguiente encuesta:

Tabla 1. Tiempo en la Empresa.

Variables	Frecuencias	Porcentaje (%)
Menos de 2 años	7	33%
De 3 a 5 años	4	19%
Más de 6 años	10	48%
Total	21	100%

Fuente: Encuesta aplicada a 21 empleados de la división de Riesgos de ABONAP.

De los 21 encuestados, 10 para el 48% de los empleados de ABONAP, tienen más de 6 años laborando en la empresa, 7 para un 33% cuentan con menos de dos años, mientras que 4 para un 19% están en el rango de 3 a 5 años.

Tabla 2. Área para la que Labora

Variables	Frecuencias	Porcentaje (%)
Departamento de riesgo	5	24%
División de cobros	5	24%
Administración de créditos	11	52%
Total	21	100%

Fuente: Encuesta aplicada a 21 empleados de la división de Riesgos de ABONAP.

De los 21 encuestados, 11 para el 52% de los empleados de ABONAP, labora para el área de Administración de Créditos, 5 para un 24% en la División de Cobros, mientras que 5 para un 24% pertenecen al Departamento de Riesgo.

Tabla 3. Cargo que Ocupa

Variables	Frecuencias	Porcentaje (%)
Encargado/a	3	14%
Ejecutivo/a de cobros	1	5%
Ejecutivo/a de créditos	1	5%
Otros	16	76
Total	21	100%

Fuente: Encuesta aplicada a 21 empleados de la división de Riesgos de ABONAP.

De los 21 encuestados, 16 para el 76% de los empleados de ABONAP, no ocupan cargos ejecutivos, 3 para un 14% son encargados, 1 para el 5% es ejecutivo de cobros, mientras que 1 para un 5% es ejecutivo de crédito.

Tabla 4. Funciones definidas en el proceso administrativo

Variables	Frecuencias	Porcentaje (%)
Planeación de los créditos y cobros	6	29%
Organización de los créditos y cobros	0	0%
Dirección de los créditos y cobros	8	38%
Control de los créditos y cobros	4	19%
Otro especifique	3	14%
Total	21	100%

Fuente: Encuesta aplicada a 21 empleados de la división de Riesgos de ABONAP.

De los 21 encuestados, 8 para el 38% de los empleados de ABONAP, no ocupan cargos ejecutivos, 3 para un 14% son encargados, 1 para el 5% es ejecutivo de cobros, mientras que 1 para un 5% es ejecutivo de crédito.

Tabla 5. Aspectos Fundamentales de Planeación

Variables	Frecuencias	Porcentaje (%)
Objetivos	11	52%
Planes	2	10%
Políticas	6	29%
Estrategias	2	10%
Programas	0	0%
Total	21	100%

Fuente: Encuesta aplicada a 21 empleados de la división de Riesgos de ABONAP.

De los 21 empleados 11 para un 52% optaron por los objetivos como la parte más fundamental dentro del renglón de planeación, 6 para un 29% optaron por las políticas, 2 para un 10% por los planes, otro 2% por las estrategias y finalmente 0 para un 0% por los programas.

Tabla 6. Elementos de la Organización Establecidos

Variables	Frecuencias	Porcentaje (%)
Distribución de tareas	15	71%
Niveles de autoridad	2	10%
Distribución de funciones	4	19%
Otros	0	0%
Total	21	100%

Fuente: Encuesta aplicada a 21 empleados de la división de Riesgos de ABONAP.

De los 21 empleados de ABONAP 15 para un 71% de los encuestados han declarado que el elemento de la distribución de tareas fue aquel factor que la Asociación se ha optado por la establecer y añadir a su sistema de gestión empresarial, 4 para un 19% por la distribución de funciones, 2 para 10% por los niveles de autoridad, y finalmente, 0 para un 0% por otros.

Tabla 7. Evaluación en la Dirección del personal

Variables	Frecuencias	Porcentaje (%)
Coordinación	10	48%
Orientación	2	10%
Soporte técnico	4	19%
Asesoría	2	10%
Motivación	3	14%
Total	21	100%

Fuente: Encuesta aplicada a 21 empleados de la división de Riesgos de ABONAP.

De los 21 empleados 10 para un 48% de las personas encuestadas dio a entender que dentro de los elementos evaluados en la dirección de personal de ABONAP, predomina la coordinación, 4 para un 19% por el soporte técnico, 3 para 14% por la motivación, 2 para 10% por orientación, y otros 2 para 10% por asesoría.

Tabla 8. Mecanismos de Control

Variables	Frecuencias	Porcentaje (%)
Supervisión	10	48%
Identificación de errores	0	10%
Seguimiento	8	19%
Correcciones de errores	3	10%
Otro especifique	0	14%
Total	21	100%

Fuente: Encuesta aplicada a 21 empleados de la división de Riesgos de ABONAP.

De los 21 empleados 10 para un 48% ha dejado saber que la supervisión es el factor determinante a la hora de la Asociación Bona o establecer mecanismos de control dentro en su proceso de planificación y ejecución de préstamos, por otro lado, 8 para un 19% por seguimiento, 3 para 14% por correcciones de errores, 0 para un 0% por identificación de errores y otros.

Tabla 9. Objetivo del Proceso de Cobros

Variables	Frecuencias	Porcentaje (%)
Reducir el riesgo	10	48%
Evitar los riesgos en mora	8	38%
Mantener el cliente día	3	14%
Otro especifique	0	0%
Total	21	100%

Fuente: Encuesta aplicada a 21 empleados de la división de Riesgos de ABONAP.

De los 21 empleados de ABONAP, 10 para un 48% optó por inclinarse a pensar que reducir los riesgos es el objetivo principal del departamento de riesgos, 8 para 38 % por evitar riesgo de mora, 3 para 14% por mantener el cliente al día, y 0 para un 0% por otros.

Tabla 10. Nivel de Solvencia

Variables	Frecuencias	Porcentaje (%)
Excelente	0	0%
Bueno	11	52%
Suficiente	10	48%
Otro especifique	0	0%
Total	21	100%

Fuente: Encuesta aplicada a 21 empleados de la división de Riesgos de ABONAP.

De los 21 empleados 11 para un 52% de las personas encuestadas ha optado por dar a conocer que a todo acreedor se le exige un nivel bueno de solvencia económica a la hora de beneficiarse, de acuerdo a los estándares de la Asociación, por otro lado, 10 para 48% por suficiente, 0 para un 05 por excelente y otros.

Tabla 11. Objetivo del Proceso de Crédito

Variables	Frecuencias	Porcentaje (%)
Minimizar riesgo operaciones de crédito	12	57%
Garantizar prospectos solventes	2	10%
Crear un sistema confiable de evaluación	7	33%
Total	21	100%

Fuente: Encuesta aplicada a 21 empleados de la división de Riesgos de ABONAP.

De los 21 empleados, 12 para un 57% dice que el principal objetivo del departamento de crédito, y por consiguiente, de la Asociación es minimizar riesgos crediticios la misma, por otro lado, 7 para un 33% por crear un sistema confiable de evaluación, y otros 2 por garantizar prospectos solventes.

Tabla 12. Competencias Laborales

Variables	Frecuencias	Porcentaje (%)
Conocimientos de los procesos	10	48%
Habilidad y destrezas en la implementación de los procesos	1	5%
Minimización de errores	1	5%
Cumplimientos de metas individuales y colectivas	9	42%
Otro especifique	0	0%
Total	21	100%

Fuente: Encuesta aplicada a 21 empleados de la división de Riesgos de ABONAP.

De los 21 empleados, 10 para un 48% opinaron que los conocimientos de los procesos son una competencia o un punto fuerte que tiene el personal de la división de créditos y cobros de ABONAP, por otro lado, 9 para 42% cree que el cumplimiento de metas individuales, y 1 para un 5% por habilidades y destrezas en la implementación de los procesos, y minimización de errores, y 0 para un 0% por otros.

Tabla 13. Implementación de un Proceso de Reingeniería

Variables	Frecuencias	Porcentaje (%)
Mayor control cartera de crédito y cobro	13	61%
Aumentar la productividad	4	19%
Mejores resultados	2	10%
Incrementar la competitividad	2	10%
Otro especifique	0	0%
Total	21	100%

Fuente: Encuesta aplicada a 21 empleados de la división de Riesgos de ABONAP.

De los 21 empleados encuestados, 13 para un 61% afirmó que la motivación original de parte de la Asociación Bonao de Ahorros y Préstamos al implementar una reingeniería en los procesos de crédito y cobro, es la mejora en el control de las áreas ya mencionadas, 4 para un 19% por aumentar la productividad, 2 para 2% por mejores resultados, otros 2 para un 10% por incrementar la competitividad, y finalmente, 0 para un 0% por otros.

Tabla 14. Intereses en el Departamento de Riesgo

Variables	Frecuencias	Porcentaje (%)
Identificación de las políticas	2	10%
Cumplimiento de objetivos	13	61%
Disminución de cuentas incobrables	4	19%
Incremento de cartera de crédito	2	10%
Otro especifique	0	0%
Total	21	100%

Fuente: Encuesta aplicada a 21 empleados de la división de Riesgos de ABONAP.

De los 21 empleados de ABONAP, 13 para un 61% puso de manifiesto que la razón de ser del departamento ya mencionado, es el logro y cumplimiento de sus objetivos trazados a la hora de planificar, y 4 para un 19% por la disminución de cuentas incobrables, 2 para un 10% tanto en identificación de políticas como incremento en la cartera de crédito, y 0 para un 0% por otros.

Tabla 15. Resultados en el Departamento de Riesgo

Variables	Frecuencias	Porcentaje (%)
Implementación de procesos	4	19%
Implementación de políticas	4	19%
Mayor soporte técnico	10	48%
Identificación e interés del personal	3	15%
Otro especifique	0	0%
Total	21	100%

Fuente: Encuesta aplicada a 21 empleados de la división de Riesgos de ABONAP.

De los 21 empleados encuestados, 10 para un 48% de ellos indicó que el crecimiento y el avance en el soporte técnico empresarial, ha sido uno de los resultados obtenidos en el departamento de riesgo, 4 para un 19% tanto en implementación de procesos como en políticas, y 0 para un 0% para otros.

Tabla 16. Objetivos del Departamento de Riesgo

Variables	Frecuencias	Porcentaje (%)
Generalmente	10	48%
Raras veces	7	33%
Nunca	4	19%
Total	21	100%

Fuente: Encuesta aplicada a 21 empleados de la división de Riesgos de ABONAP.

De los 21 empleados de ABONAP, 10 para un 48% de las personas encuestadas explicó que en cuanto a los objetivos trazados por el departamento de riesgos, que generalmente se cumplen, 7 para un 33% raras veces, y 4 para un 19% nunca.

Tabla 17. Logros de Planes Administrativos

Variables	Frecuencias	Porcentaje (%)
Siempre	12	57%
A veces	7	33%
Nunca	2	10%
Total	21	100%

Fuente: Encuesta aplicada a 21 empleados de la división de Riesgos de ABONAP.

De los 21 empleados 12 para un 57% de las persona encuestadas optaron por declarar que los planes del departamento de riesgos son en su totalidad, cumplidos, 7 para 33% a veces, y 2 para un 10% que nunca.

Tabla 18. Parámetros de Calidad

Variables	Frecuencias	Porcentaje (%)
Encontrar problemas o errores	8	38%
Reducir y cuantificar los errores	10	48%
Prevenir errores	3	14%
Total	21	100%

Fuente: Encuesta aplicada a 21 empleados de la división de Riesgos de ABONAP.

De los 21 empleados, 10 para un 48% han declarado que los parámetros de calidad de ABONAP, y sus diferentes departamento han establecido es minimizar o reducir al máximo los errores, 8 para un 38% encontrar problemas, y 3 para un 14% prevenir errores.

Tabla 19. Cambios en Calidad de los Procesos

Variables	Frecuencias	Porcentaje (%)
Mejoras en el servicio al cliente	10	48%
Celeridad de los procesos	5	23%
Desempeño del personal	4	19%
Mejora en el manejo de los recursos	2	10
Otro especifique	0	0
Total	21	100%

Fuente: Encuesta aplicada a 21 empleados de la división de Riesgos de ABONAP.

De los 21 empleados, 10 para un 48% explicó que uno de los cambios en la calidad de los procesos, ha sido en las mejoras en el servicio al cliente, otro 5 para un 23% que celeridad en los procesos, 4 para un 19% que desempeño personal, 2 para un 10% que mejora en el manejo de los recursos, y finalmente, 0 para un 0% por otros.

Tabla 20. Servicios Ofrecidos

Variables	Frecuencias	Porcentaje (%)
Rentabilidad de la empresa	5	24%
Satisfacción del cliente	14	68%
Mejoramiento de los procesos	1	4%
Capacidad de respuesta	1	4%
Otro especifique	0	0
Total	21	100%

Fuente: Encuesta aplicada a 21 empleados de la división de Riesgos de ABONAP.

De los 21 empleados 14 para un 68% dijo que a la hora de tomar en cuenta elementos en la Asociación, uno de ellos resalta entre los demás y en la satisfacción del cliente, otros 5 para un 24% que la rentabilidad de la empresa, 1 para un 4% tanto en mejoramiento de procesos como en capacidad de respuesta, y finalmente, 0 para un 0% por otros.

Tabla 21. Mejoras en la División de Cobros

Variables	Frecuencias	Porcentaje (%)
Políticas de cobros	2	10%
Manual de procedimientos	7	33%
Condiciones de pago	12	57%
Total	21	100%

Fuente: Encuesta aplicada a 21 empleados de la división de Riesgos de ABONAP.

De los 21 empleados de ABONAP 12 para un 57% entiende que las condiciones pago son las mejoras que se han implementado ABONAP en la división de cobro, otros 7 para un 33% que manual de procedimientos, y otros 2 para un 10% que políticas de cobros.

Tabla 22. Mejoras en la División de Créditos

Variables	Frecuencias	Porcentaje (%)
Políticas de crédito	2	10%
Manual de procedimientos	7	33%
Facilidades de crédito	12	57%
Total	21	100%

Fuente: Encuesta aplicada a 21 empleados de la división de Riesgos de ABONAP.

De los 21 empleados encuestados, 12 para un 57% dice que una de las mejoras que la división de crédito ha implementado es la facilidad de crédito, otros 7 para un 33% que manual de procedimientos, y otros 2 para un 10% que políticas de crédito.

Tabla 23. Edad

Variables	Frecuencias	Porcentaje (%)
Menos de 25 años	5	24%
De 26 a 35 años	7	33%
Más de 36 años	9	43%
Total	21	100%

Fuente: Encuesta aplicada a 21 empleados de la división de Riesgos de ABONAP.

De los 21 empleados de ABONAP, 9 para un 43% oscila entre las edades de 36 años en adelante, otros 7 para un 33% entre los años 26 a 35, y otros 5 menos de 25 años.

2.8 Análisis de la Encuesta.

El estudio en cuestión ha arrojado un conjunto de resultados que luego de haberlos analizado y entendido de forma clara, es hora de diagnosticar los detalles particulares y al mismo tiempo dar a conocer si los objetivos específicos de la investigación se cumplieron por medio de la encuesta realizada. He aquí cada uno de ellos de forma clara y organizada:

En la encuesta realizada se ha logrado determinar que un 48% de los empleados encuestados que laboran para ABONAP tiene más de 6 años funcionando en la misma, lo que al mismo tiempo deja claro que es un cuerpo laboral estable, y a su vez, lo que habla de la poca rotación el tiempo ABONAP lo que representa una fortaleza en mencionada institución.

Ha sido posible indagar a través de la encuesta realizada que un 52% de las personas encuestadas pertenecen al área de Administración de créditos de ABONAP, y la razón por la que esto es así, es porque es precisamente en esta área donde se realizan las más grandes operaciones del proceso de préstamo.

Ha sido posible investigar, como se puede apreciar arriba en la encuesta hecha, que el 76% de las personas encuestadas ocupa otros cargos distintos a los cargos de dirección, ya que conforme a la naturaleza empresarial de ABONAP estos son más en número.

A través de la encuesta realizada, se ha logrado evaluar cuáles son las funciones del departamento de riesgo, y se observa 38% de las personas que fueron encuestadas han declarado que las funciones que se han definido dentro de la Asociación Bonao han sido en la Dirección de créditos y cobros, lo que significa que esta es la función que el departamento de riesgos de ABONAP

necesita definir y en torno a la cual necesita planificar con la finalidad de tener resultados favorables en los créditos y en los cobros.

Se ha logrado investigar cuales son los elementos de planeación considerados por la Asociación Bonao de Ahorros y préstamos, y se aprecia en la encuesta, que un 52% de los encuestados indicaron que a la hora de planificar, la Asociación tiene como norte principal la consecución y el logro de los objetivos que nacieron en el momento de la planificación.

Ha sido posible determinar, como indica uno de los objetivos, y como la encuesta indica, que el 71% de los encuestados han declarado que el elemento de la distribución de tareas fue aquel factor que la Asociación se ha optado por la establecer y añadir a su sistema de gestión empresarial, con lo que se quiere señalar que es precisamente este elemento importante aquello que va a facilitar el avance y la eficiencia del trabajo organizacional.

Se ha indagado por la encuesta llevada a cabo, que un 48% de las personas encuestadas dio a entender que dentro de los elementos evaluados en la dirección de personal de ABONAP, predomina la coordinación, y es por el hecho de que esta parte organizacional es vital para el funcionamiento equilibrado y organizado de toda empresa, y la Asociación no es la excepción.

Por otro lado, la encuesta realizada arrojó que un 48% ha dejado saber que la supervisión es el factor determinante a la hora de la Asociación Bonao establecer mecanismos de control dentro en su proceso de planificación y ejecución de préstamos, ya que es por medio de este factor donde muchas cosas pueden caminar en su forma debida.

Se ha analizado por medio de la investigación realizada que un 48% optó por inclinarse a pensar que reducir los riesgos es el objetivo principal del departamento de riesgos, y por consiguiente, la Asociación Bonao en términos de negocio, y en sentido empresarial, ya que este elemento que mantiene la empresa en cuestión, saludablemente estable.

De acuerdo a la respuesta ofrecida en esta pregunta, se ha arrojado que un 52% de las personas encuestadas ha optado por dar a conocer que a todo acreedor se le exige un nivel bueno de solvencia económica a la hora de beneficiarse, de acuerdo a los estándares de la Asociación, y esto con la finalidad de asegurar la estabilidad de económica de la empresa y proteger los bienes del cliente al mismo tiempo.

Al interpretar la respuesta ofrecida en esta pregunta, debe señalarse que de acuerdo a la tabla expuesta anteriormente, se ha determinado un 57% dice que el principal objetivo del departamento de crédito, y por consiguiente, de la Asociación es minimizar riesgos crediticios la misma, y esto porque esto asegura la salud empresarial de la Asociación.

Como se puede apreciar en la tabla, el resultado arrojado es que el 48% de las personas encuestadas opinaron que los conocimientos de los procesos son una competencia o un punto fuerte que tiene el personal de la división de créditos y cobros de ABONAP. En otras palabras, el conocimiento de los procesos, de acuerdo con las encuestas, es un punto en constante crecimiento en la Asociación.

Se aprecia y se interpreta en el resultado final es que un 61% afirmó que la motivación original de parte de la Asociación Bonao de Ahorros y Préstamos al implementar una reingeniería en los procesos de crédito y cobro, es la mejora en el control de las áreas ya mencionadas, y esto por la razones que ya se ha

expuesto anteriormente, y es el hecho de que estas áreas son vitales, y mantenerlas estables es necesario para la salud empresarial de ABONAP.

Se ha indagado, de acuerdo a la respuesta ofrecida en la investigación sobre el departamento de riesgo que un 61% puso de manifiesto que la razón de ser del departamento ya mencionado, es el logro y cumplimiento de sus objetivos trazados a la hora de planificar, y es que realmente es la razón de ser de todo departamento, lograr finalmente sus objetivos.

Como puede apreciarse de acuerdo a los encuestados, un 48% de ellos indicó que el crecimiento y el avance en el soporte técnico empresarial, ha sido uno de los resultados obtenidos en el departamento de riesgo.

Se ha determinado que un 48% de las personas encuestadas explicó que en cuanto a los objetivos trazados por el departamento de riesgos, que generalmente se cumplen, lo cual quiere decir que la Asociación Bonao generalmente se esfuerza más allá de sus fuerzas para que los mismos se cumpla.

Se ha analizado y determinado al mismo tiempo, que un 57% de las personas encuestadas optaron por declarar que los planes del departamento de riesgos son en su totalidad, cumplidos, aquellos trazados por la administración de la Asociación lo cual señala una vez más el arduo trabajo de parte de la Asociación en el logro de sus objetivos y planes.

Puede apreciarse, de acuerdo a los datos recibidos por la encuesta efectuada, que un 48% ha declarado que los parámetros de calidad de ABONAP, y sus diferentes departamentos han establecido es minimizar o reducir al máximo los errores, lo cual deja claro que esta institución se preocupa sobremanera por llevar al cliente lo mejor de sí.

Por los resultados arrojados en esta pregunta, se observa en la tabla anterior que un 48% explicó que uno de los cambios en la calidad de los procesos, ha sido en las mejoras en el servicio al cliente, y esto es así porque se puede decir que el foco de atención, por así decirlo de la empresa en cuestión es el cliente, y su entera satisfacción como se hará evidente en la siguiente pregunta de la encuesta en desarrollo.

De acuerdo a los resultados expuestos por la encuesta, se percibe un 68% indicando que a la hora de tomar en cuenta elementos en la Asociación, uno de ellos resalta entre los demás y en la satisfacción del cliente, por lo que se entiende que ABONAP tiene como norte y punto focal principal al cliente por sobre todas las cosas.

Se aprecia, por los resultados emitidos, que un 57% entiende que las condiciones pago son las mejoras que se han implementado ABONAP en la división de cobro, lo que a su vez significa que habrá una satisfacción garantizada al cliente de parte de la Asociación.

Por los resultados recibidos, se observa que un 57% dice que una de las mejoras que la división de crédito ha implementado es la facilidad de crédito, por lo cual se quiere comunicar que ya no será tan complejo y tan agotador el proceso de proveer crédito al cliente de parte de Asociación, porque ha sido una de las mejoras que ha tenido dicha empresa.

Se ha determinado, que un 43% que la edad de los encuestados oscila entre las edades de 36 años en adelante, lo que quiere decir que las personas encuestadas son personas adultas, lo que a su vez quiere decir que el juicio expuesto y puesto en evidencia en esta encuesta de estudio es equilibrado y a la vez concienzudo.

CAPITULO 3. PROPUESTA DE MEJORAS EN EL PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE RIESGOS Y COBROS Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LA ASOCIACIÓN BONA O DE AHORROS Y PRÉSTAMOS (ABONAP), AÑO 2014

En esta etapa de la investigación que se está llevando a cabo, se ha llegado al punto de proponer mejoras en función del avance y el progreso de la Asociación Bonao de Ahorros y Préstamos, ABONAP.

Como todo proyecto de investigación tiene como finalidad principal, luego de haber obtenido la información de lugar, proponer con miras al crecimiento y al fortalecimiento de la cosa investigada, es también la procura de esta investigación.

A continuación se expondrá de forma detallada lo que en este proyecto investigativo se considera como debilidades en términos organizacionales, y lo que al mismo tiempo se propone en esta investigación. Sin embargo, aunque lo que está desarrollando en esta sección son propuestas, es menester, a modo de preámbulo, señalar algunas cosas en las que la organización en cuestión se ha estado manejando en su mejor nivel.

3.1 Descripción de la Propuesta.

Por un lado, la Asociación Bonao de Ahorros y Préstamos ha venido experimentando cambios sustanciales en los distintos departamentos que la conforman y hacen de ella la empresa sólida que es hoy en día. Por ejemplo, como se puede apreciar en la investigación arriba expuesta, se puede ver que el departamento de riesgos ha venido fortaleciendo su planificación y su dirección.

Por otro lado, una de las cosas que resalta como producto de esta investigación, es el hecho de que en ABONAP, la consecución o el logro de los objetivos es parte fundamental de la planeación o planificación empresarial, y no solo eso, sino y al mismo tiempo, el hecho de que la Asociación ha sido consciente que es a través de la distribución de labores que estos objetivos pueden lograrse.

Se puede ver que la dirección de la Asociación Bonao de Ahorros y préstamos descansa sobre una de las bases más importantes, y que toda empresa debe fomentar, la coordinación a la hora de planificación.

Algo digno de mencionar y que no se puede dejar de lado es el hecho de que en la encuesta se puede notar de forma clara lo importante que ha venido a ser la supervisión a la hora de ABONAP poner en operación mecanismos de control en sus diferentes áreas empresariales.

Sin embargo, independientemente de la solidez que manifiesta ABONAP, las entidades financieras del tipo de Asociación Bonao de Ahorros y Préstamos no escapan a la realidad de que también están enfrentando amenazas por causa de las debilidades propias de toda empresa.

Por consiguiente, en esta investigación se estará ofreciendo un plan estratégico en favor de la Asociación Bonao de Ahorros y Préstamos, que tiene como propósito principal su desarrollo y avance como organización.

Dichas propuestas serán en base a estrategias, tácticas y al uso de varios recursos con los que se cuenta para la consecución de aquello que se ha planeado, y lograr así una mayor solidez eliminando de ese modo las amenazas a las cuales se ha hecho referencia en la Asociación Bonao de Ahorros y Préstamos.

3.1.1 Propuestas

- a) Mejorar las estrategias a la hora de planificar y llevar a perseguir el logro de los objetivos trazados, considerándolas siempre a la hora de la planeación, ya que estas estrategias son las responsables de buena parte del éxito empresarial de toda organización.
- b) La Asociación Bonao manifiesta en la encuesta realizada, y se trata de los niveles de autoridad establecidos, y por consiguiente, es una debilidad que debe enfrentarse y mejorarse, ya que este nivel que proporciona dirección estable y segura a todo departamento, y como resultado, a toda la organización.
- c) La Asociación debe mejorar la identificación de los errores y al mismo tiempo, la corrección de los mismos en términos de control de riesgo, y esto por medio. Si bien es cierto que una buena supervisión es una ventaja, también lo es el aprender a identificar los errores y al mismo tiempo, la corrección de los mismos.
- d) ABONAP debe mejorar, a través de un intento concienzudo y constante el tratar de mantener sus clientes al día; lo cual es un reto para cualquier organización de la naturaleza de la empresa en cuestión.
- e) La Asociación debe poner énfasis especial, con miras a mejorar, en crear un sistema evaluativo más confiable a la hora de ofrecer su producto, de manera que sus riesgos sean menores.
- f) Por otro lado, la Asociación Bonao de Ahorros y Préstamos debe hacer un énfasis de forma equilibrada en las competencias laborales. En otras palabras, la Asociación no solo debe poner énfasis en un elemento determinado para hacer de sus departamentos, áreas competentes, sino fortalecerlos en diferentes áreas y funciones.

A modo de conclusión de esta área, es menester señalar varios aspectos, primero, es que la Asociación ha mostrado un excelente nivel en todas sus demás áreas investigadas y evaluadas, y por el otro lado, debe hacerse hincapié especial en el hecho de que estas propuestas hechas anteriormente, se estarán poniendo en operación durante el periodo de un año, es decir, a final del 2015. Se cree que es suficiente este periodo de tiempo para que se puedan apreciar resultados visibles. Además, este es un periodo que servirá de mucho a la Asociación para hacer cambios pertinentes y evaluar de forma concienzuda su progreso o retroceso en términos empresariales y organizacionales.

3.1.2 Objetivos de la Propuesta.

Esta área de la investigación en curso se encargará de delinear los objetivos que se persiguen lograr al proponer lo anterior. Véanse aquí, de forma detallada:

- a) Proporcionar a la Asociación salidas de posibles dificultades por medio al fortalecimiento de las distintas áreas en las que necesitan ser mejoradas en lo interno.
- b) Proporcionar a ABONAP, ideas de cómo mejorar sus operaciones internas, de manera que el margen de riesgos o errores operacionales sean los menores o sean eliminados.
- c) Ofrecer a la Asociación opciones de mejoras y crecimiento en las diferentes áreas que forman la institución.
- d) Establecer y situar a ABONAP, a través de las propuestas hechas, en una posición sólida dentro de un mercado competitivo.

3.1.3 Estrategias de las Propuestas

En esta etapa del desarrollo de esta investigación, hay una pregunta que hay que hacerle frente, y es la siguiente: ¿Cómo hacer que los objetivos de las propuestas hechas se cumplan y se pongan en operación? A continuación, se expondrán algunos pasos necesarios para ello:

- a) Conferencias de capacitación con expertos internacionales en el área de riesgo.
- b) Crear consciencia dentro de la empresa de que la misma tiene la necesidad de mejorar y convertirse en mejor institución cada día.
- c) Talleres trimestrales para que esos objetivos que se persiguen, sean constantemente refrescados, y no pierdan su vigencia en la mente de la organización como cuerpo.
- d) Crear encuentros o congresos con instituciones de la misma naturaleza, y que persigan los mismos objetivos; y fomentar así un espacio donde fluyan ideas y se compartan juicios de valor empresarial.

3.1.4 Tácticas de las Propuestas.

Este es posible uno de los pasos más complejos de camino a hacer que se cumplan las estrategias que se están diseñando para lograr el cumplimiento de las propuestas hechas en virtud de la mejora y el crecimiento de ABONAP. A continuación, algunos de los aspectos que se consideran importantes.

Por un lado, en este proyecto se considera de suprema importancia, y vital para el cumplimiento de las estrategias planificadas, las reuniones periódicas con el personal que labora y sirve en virtud del progreso de la empresa en cuestión.

Por otro lado, otra táctica de suprema importancia que ayudará a que las estrategias planeadas se cumplan, son las promociones internas de aquellos

objetivos que se persiguen, de manera que el personal de ABONAP, esté familiarizado del todo con las intenciones que dicha institución persigue.

Finalmente, se considera vital en esta investigación, que las publicaciones escritas, de manera que el personal aprecie que nos importa mejorar, sea un elemento que esté siempre presente como parte de las tácticas de mejoras de la Asociación.

A continuación se estará diseñando un cuadro de mando integral o BSC (por sus siglas en inglés), en cual se designará los responsables y el tiempo de ejecución de las estrategias y tácticas propuestas.

FIGURA 3. Cuadro de Mando Integral.

Objetivos	Estrategias	Tácticas	Tiempo	Responsables
Proporcionar a la Asociación salidas de posibles dificultades por medio al fortalecimiento de las distintas áreas en las que necesitan ser mejoradas en lo interno.	Conferencias de capacitación con expertos internacionales en el área de riesgo.	Reuniones periódicas con el personal que labora y sirve en virtud del progreso de la empresa en cuestión.	12 meses.	Departamento de Recursos Rumanos
Proporcionar a ABONAP, ideas de cómo mejorar sus operaciones internas, de manera que el margen de riesgos o	Crear conciencia dentro de la empresa de que la misma tiene la necesidad de mejorar y convertirse en mejor institución	Promociones internas de aquellos objetivos que se persiguen, de manera que el personal de ABONAP,	12 meses.	Departamento de Recursos Rumanos/ Dirección de Riesgos

errores operacionales sean los menores o sean eliminados.	cada día.	esté familiarizado con las intenciones que dicha institución persigue.		
Ofrecer a la Asociación opciones de mejoras y crecimiento en las diferentes áreas que forman la institución.	Talleres trimestrales para que esos objetivos que se persiguen, sean constantemente refrescados, y no pierdan su vigencia en la mente de la organización como cuerpo.	Promociones internas de los objetivos que se persiguen, de forma que el personal de ABONAP, esté familiarizado con las intenciones que se persigue.	12 meses.	Departamento de Recursos Humanos
Establecer y situar a ABONAP, a través de las propuestas hechas, en una posición sólida dentro de un mercado competitivo.	Crear encuentros o congresos con instituciones de la misma naturaleza, y que persigan los mismos objetivos; y fomentar así un espacio donde fluyan ideas y se compartan juicios de valor empresarial.	Publicaciones escritas, de manera que el personal aprecie que nos importa mejorar, sea un elemento que esté siempre presente como parte de las tácticas de mejoras de ABONAP.	12 meses.	VP. Ejecutiva

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Recursos

Si se quiere desarrollar cualquier idea o proyecto de investigación se hace vitalmente necesario ponderar los recursos que se estarán utilizando de manera que el proyecto encuentre su total cumplimiento.

En esta etapa de este proyecto de investigación se estarán poniendo en evidencia los recursos que se harán necesarios en virtud del desarrollo de lo planeado.

Es posible que cuando se hable de recursos, la primera imagen que llegue a la mente, sea el recurso económico, pero es erróneo pensar que es lo único que debe contemplarse para la realización de este proyecto en función del desarrollo y el progreso de ABONAP.; también es menester pensar y ponderar el recurso humano y el tecnológico, los cuales son parte del eje de éxito de la empresa en cuestión.

3.2.1 Recursos Humanos

A la hora de querer cumplir con los elementos que están para lograrse, como bien se había señalado anteriormente, se hace imprescindible contar con el apoyo del factor humano, en otras palabras, lo que se conoce como el recurso humano.

Por un lado, como parte de las estrategias que se han trazado y diseñado para hacer que los demás factores que forman este proyecto se lleven a cabo, se designará una persona que cuente con una capacidad a toda prueba que imparta las conferencias de capacitación, las cuales, son parte de las estrategias de este proyecto.

En otro punto, pero sin desviarnos del tema, se designará un profesional con la preparación suficiente como para crear consciencia en la mente y en el corazón

de los empleados de ABONAP, de manera que esto pueda ser una influencia y motivación en estos profesionales en tener una perspectiva de crecimiento y madurez constante dentro de la empresa.

Otro factor de suprema importancia y donde el material o recurso humano se hace patente y necesario, es para la preparación de talleres trimestrales, en los cuales se cuenta con profesionales locales de alta calidad y cualificados para ello.

Por otro lado, y último, se contara con profesionales de alto nivel que promuevan de forma convincente y eficaz encuentros y congresos con instituciones de la misma naturaleza y con las mismas intenciones que la empresa en cuestión, la Asociación Bona de Ahorros y Préstamos.

3.2.2 Recursos Tecnológicos

En segundo lugar, siguiendo el orden de los recursos que habrán de utilizarse para que las estrategias planeadas se cumplan, se debe proseguir con otro de los elementos o recursos que se hacen imprescindibles para el logro de todo lo planeado, y se está haciendo referencia al recurso tecnológico, el cual tiene la misma importancia que los demás recursos.

Este es un recurso que servirá de extremo soporte en lo relacionado a las conferencias que se impartirán, y a los talleres que se estarán llevando a cabo por los profesionales locales ya que sin este recurso sería muy difícil la consecución de lo que se ha planeado. Por eso, se ha tomado en consideración la posibilidad de invertir en una red de internet más eficaz; eso por un lado. Las informaciones y otros detalles particulares que servirán de promoción al logro de lo planeado no sería posible si no se contara con un buen soporte tecnológico en sentido general.

Y se levanta la pregunta, de ¿Cómo será esto posible? Mediante la creación y desarrollo de un software que permita medir los indicadores de rentabilidad

sobre los activos, eficiencia operativa y demás. Esta es la razón por la que se debe atribuir el mismo valor a este recurso que a los demás.

3.2.3 Recursos Financieros

Definitivamente, este es un recurso igualmente esencial tanto como los demás mencionados anteriormente. Y es que sin este recurso tampoco las estrategias que se han diseñado, las cuales apuntan al logro de los objetivos, podrían lograrse. Por tal razón, se debe considerar este recurso igualmente importante que los demás.

Para hablar de cifras específicas, las cuales a su vez estarán plasmadas de forma más organizadas en la tabla de cifras debajo de este texto de desarrollo, baste con hacer mención que 2.2 millones de pesos serán distribuidos en la inversión que se hará en pro del desarrollo, el avance y logro de las estrategias que se han diseñado y planeado para la consecución de los objetivos trazados, los cuales se ha extraídos de la reserva patrimonial de la empresa en cuestión, Asociación Bonao de Ahorros y Préstamos.

Ahora bien, algo en lo que debe hacerse énfasis especial es en el hecho de que para que la salud financiera de ABONAP no se vea afectada y desestabilidad, se ha optado por utilizar los instrumentos financieros cuya fecha de vencimiento estén próximos a la fecha de pago de las demás actividades que se han derivado de esta propuesta.

Se ha considerado esta cifra, la cual pudiera pensarse posiblemente alta, y esto es así porque parte de las estrategias diseñadas involucran gastos o inversiones internacionales, los cuales incluyen el pago de honorarios a expertos internacionales y nacionales en capacitación de personal, y a la vez programas de capacitación trimestrales durante todo un año.

Por otro lado, este proyecto también involucra gastos de material de capacitación, y de calidad de informativa; razón para haber considerado que la

cifra presupuestaria anteriormente expuesta es pertinente y adecuada para conseguir lo que se ha planificado.

Fuente. Valoración gastos propuestas de mejoras ABONAP.

FIGURA 4. Presupuesto

Actividades	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Recursos Humanos												
Conferencias de Capacitación	35,128.00	35,128.00	35,128.00	35,128.00	35,128.00	35,128.00	35,128.00	35,128.00	35,128.00	35,128.00	35,128.00	35,128.00
Conferencias de Motivación		30,000.00			30,000.00			30,000.00			30,000.00	
Talleres Trimestrales			125,000.00			125,000.00			125,000.00			125,000.00
Congresos con Homólogos					100,000.00					75,000.00		
Recursos Tecnológicos												
Diseño Software Medición		248,995.00	22,500.00	22,500.00	22,500.00	22,500.00	22,500.00	22,500.00	22,500.00	22,500.00	22,500.00	22,500.00
Creación interfaz integración de información				205,780.00	12,961.13	12,961.13	12,961.13	12,961.13	12,961.13	12,961.13	12,961.13	12,961.13
Recursos Financieros												
Monitoreo Venc. Instrumentos Finc.	NIC	NIC	NIC	NIC	NIC	NIC	NIC	NIC	NIC	NIC	NIC	NIC
Cálculo de Imprevistos 10%												200,000.00
Totales	35,128.00	314,123.00	182,628.00	263,408.00	200,589.13	195,589.13	70,589.13	100,589.13	195,589.13	145,589.13	100,589.13	395,589.13
*No Implica Costos												

Fuente. Elaboración propia.

CONCLUSION

Ya en el colofón de este proyecto investigativo, y habiendo llevado a cabo con la más alta maestría y eficacia posibles, los detalles generales y específicos sobre la entidad financiera, la Asociación Bonao de Ahorros y Préstamos, incluyendo aquellas cosas que en esta investigación se han considerado debilidades en el funcionamiento de dicha entidad.

Se ha podido observar como parte del desarrollo de esta investigación una clara explicación y definiciones precisas de parte de los autores y fuentes citadas, de lo que constituyó el tema central de esta labor, LA MEJORA EN LOS PROCESOS Y LA REINGENIERIA EN LOS DAPARTAMENTOS DE COBROS Y CREDITO.

Otro de los elementos que pudo observarse en este proyecto, fue lo preciso en los resultados obtenidos, que dicho sea de paso, se pudo ver un cuadro fidedigno de la salud y debilidades de la Asociación Bonao de Ahorros y Préstamos, ABONAP; cuadro que permitió a esta investigación, al mismo tiempo, hacer las propuestas pertinentes en virtud del progreso de la institución den discusión.

A través de este proyecto de trabajo se pudo observar las fortalezas y las debilidades que son parte de la vida financiera de ABONAP, las cuales fueron tratadas de la forma más sensible y profesional de parte de esta investigación, y a las cuales se les hicieron las recomendaciones y los aportes de lugar.

Estas están a su vez para trabajarse, las cuales están de forma detallada en el desarrollo de este proyecto y de las cuales, se entiende que se ha habado con la mayor seriedad y precisión posibles.

RECOMENDACIONES

Habiendo hecho las propuestas de lugar; aquellas que se han considerado pertinentes con miras al crecimiento empresarial de esta entidad financiera, bueno sería dar algunas recomendaciones finales a modo de conclusión.

Por un lado, lo primero que se considera pertinente expresar en esta parte final de este proyecto, es que sería lo más apropiado que sea cual sea el lugar a donde vaya a destinar este trabajo, se le prestara la atención y el aprecio debida, ya que se considera de inmenso valor las ideas expuestas en el mismo.

A modo de recomendación bueno sería darle completo, y constante seguimiento a las propuestas realizadas y ofrecidas en el desarrollo de esta investigación, los cuales, como se ha manifestado, son de suprema importancia para todo el que lo sustente.

Finalmente, importante es señalar sería apropiado que estas sugerencias y propuestas también sean proyectadas a otros departamentos, de manera que, estos principios toquen otras partes de la institución en cuestión.

BIBLIOGRAFÍA

- Fernandez, J. A. (2007). Analisis y mejoras de procesos en organizaciones publicas. In J. A. Fernandez, *Analisis y mejoras de procesos en organizaciones publicas* (pp. 12, 15). Edición a cargo de CYAN, Proyectos y Producciones Editoriales, S.A.
- Fernandez, J. C. (2008). Mejoras en procesos organizacionales . In J. C. Fernande, *Mejoras en procesos organizacionales* (p. 13).
- Astros, I. T. (2006). Mapeo, mejoras en los procesos y herramientas de calidad. *Reingeniería en los procesos*, 9.
- Astros, I. T. (2006). Mapeo, mejoras en los procesos y herramientas de calidad. *Reingeniería en los procesos*, 10.
- Quintillan, R. A. (2007). *Claves para la mejora en los procesos*. Uruguay.
- Torres, A. (2005). Negocios orientados al cumplimiento de los obeitivos empresariales . *Franquicias y negocios* , 3.
- Torres, A. (2005). Negocios orientados al cumplimiento de los objetivos empresariales . *Fraquicias y negocios* , 4.
- www.euskalit.net/pdf/folleto5. (2005). www.euskalit.net/pdf/folleto5. Retrieved septiembre día 20 de septiembre, 2014, from www.euskalit.net/pdf/folleto5.: <https://www.google.com.do/search?newwindow=1&q=mejora+en+los+procesos&oq=mejora+en+los+procesos&gs>
- Ponce, M. (2010). www.partnerconsulting.com. Retrieved septiembre 20 de septiembre, 2014, from www.partnerconsulting.com: <https://www.google.com.do/search?newwindow=1&q=mejora+en+los+procesos&oq=mejora+en+los+procesos&gs>

ANEXOS

ANEXO 1



**FACULTAD DE NEGOCIOS
MAESTRIA EN GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD**

**CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RIESGO DE LA
ASOCIACION BONA O DE AHORROS Y PRÉSTAMOS PARA LA VIVIENDA**

1. ¿Qué tiempo tiene trabajando en la empresa?

- a) Menos de 2 años__
- b) De 3 a 5 años__
- c) Más de 6 años__

2. ¿En qué área o división específica labora usted?

- a) Departamento de riesgo__
- b) División de cobros__
- c) Administración de créditos__

3. ¿Cargo que ocupa en esta área o división?

- a) Director(a)__
- b) Encargado__
- c) Oficial__

4. ¿Cuáles son las funciones que se han definido en el proceso administrativo del departamento de riesgo de la asociación? (Puede marcar varias alternativas, siendo la primera la más importante y la última la menos importante)

- a) Planeación de los créditos y cobros__
- b) Organización de los créditos y cobros__
- c) Dirección de los créditos y cobros__
- d) Control de los créditos y cobros__
- e) Otro especifique_____

5. ¿Cuáles son los aspectos fundamentales de planeación considera usted prioritario para la asociación? (Puede marcar varias alternativas, siendo la primera la más importante y la última la menos importante)

- a) Objetivos__
- b) Planes__
- c) Políticas__
- d) Estrategias__
- e) Programas__

6. ¿Qué elementos de organización se han establecido?

- a) Distribución por tareas__
- b) Niveles de autoridad__
- c) Distribución por funciones__

7. ¿Cuáles son los elementos evaluados en la dirección del personal?

- a) Coordinación__
- b) Orientación__
- c) Soporte técnico__
- d) Asesoría__
- e) Motivación__

8. ¿Cuáles son los mecanismos de control utilizados en la asociación?

- a) Supervisión__
- b) Identificación de errores__
- c) Seguimiento__
- d) Corrección de errores__
- e) Otro especifique_____

9. ¿Cuáles son los objetivos del proceso de cobros? (Puede marcar varias alternativas, siendo la primera la más importante y la última la menos importante)

- a) Reducir el riesgo__
- b) Evitar los pagos en mora__
- c) Mantener el cliente al día__

10. ¿Cuál es el nivel de solvencia que se requiere en los solicitantes para aprobarles un préstamo?

- a) Excelente__
- b) Bueno__
- c) Suficiente__

11. ¿Cuáles son los objetivos del proceso de crédito? (Puede marcar varias alternativas, siendo la primera la más importante y la última la menos importante)

- a) Minimizar el riesgo de operaciones de crédito__
- b) Garantizar prospectos solventes__
- c) Crear un sistema confiable de evaluación de créditos__

12. ¿Cuáles de las siguientes competencias laborales posee el personal de la división de créditos y cobros? (Puede marcar varias alternativas, siendo la primera la más importante y la última la menos importante)

- a) Conocimientos de los procesos__
- b) Habilidades y destrezas en la implementación de los procesos__
- c) Minimización de errores__
- d) Cumplimientos de metas individuales y colectivas__
- e) Otro especifique_____

13. ¿Cuál diría usted ha sido la intensión de ABONAP al implementar un proceso de reingeniería en los procesos de créditos y cobros? (Puede marcar varias alternativas)

- a) Mayor control de la cartera de crédito y cobros__
- b) Aumentar la productividad__
- c) Mejores resultados__
- d) Incrementar la competitividad__
- e) Otro especifique_____
- f)

14. ¿Cuáles diría usted son los intereses que se persiguen en el departamento de riesgo? (Puede marcar varias alternativas)

- a) Identificación con las políticas__
- b) Cumplimiento de objetivos__
- c) Disminución de cuentas incobrables__
- d) Incremento cartera de crédito__
- e) Otro especifique_____

15. ¿Cuáles resultados se han percibido a través de la acciones del departamento de riesgo? (Puede marcar varias alternativas)

- a) Implementación de procesos__
- b) Implementación de políticas__
- c) Mayor soporte técnico__
- d) Identificación e interés del personal__
- e) Otro especifique_____

16. ¿Cómo se cumplen los objetivos del departamento de riesgo según lo planificado?

- a) Generalmente__
- b) Raras veces__
- c) Nunca__

17. ¿En qué medida el departamento de riesgo ha logrado los planes dispuestos por la administración?

- a) Siempre__
- b) A veces__
- c) Nunca__

18. ¿Cuáles son los parámetros de calidad de los procesos tomados en cuenta por la empresa? (Puede marcar varias alternativas)

- a) Encontrar problemas o errores__
- b) Reducir y cuantificar los errores__
- c) Prevenir errores__

19. ¿Cuáles cambios se han percibido en calidad de los procesos de la asociación? (Puede marcar varias alternativas)

- a) Mejoras en el servicio al cliente__
- b) Celeridad de los procesos__
- c) Desempeño del personal__
- d) Mejora en el manejo de los recursos__
- e) Otro especifique_____

20. ¿Cuáles son los elementos que se toman en cuenta en los servicios ofrecidos por la asociación? (Puede marcar varias alternativas)

- a) Rentabilidad de la empresa__
- b) Satisfacción del cliente__
- c) Mejoramiento de los proceso__
- d) Capacidad de respuesta__
- e) Otro especifique_____

21. ¿Cuáles son las mejoras que se han implementado en la división de cobros?

- a) Políticas de cobros__
- b) Manual de procedimientos__
- c) Condiciones de pago__

22. ¿Cuáles son las mejoras que se han implementado en la división de crédito?

- a) Políticas de créditos__
- b) Manual de procedimientos__
- c) Facilidades de crédito__

23. Edad

- a) Menos de 25 años__
- b) De 26 a 35 años__
- c) Más de 36 años__

¡GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN!

Evelyn Burroughs