

DIAGNOSTICO EN PROCESO DE ESTUDIO Y OTORGAMIENTO DE CREDITO  
DE CONSUMO EN INVERSORA PICHINCHA S.A.

DIANA DEL PILAR GOLBANO MARTINEZ

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
AREA DE PRODUCCIÓN Y LOGISTICA  
CAMPUS UNIVERSITARIO PUENTE EL COMUN  
CHIA,

2000

DIAGNOSTICO EN PROCESO DE ESTUDIO Y OTORGAMIENTO DE CREDITO  
DE CONSUMO EN INVERSORA PICHINCHA S.A.

DIANA DEL PILAR GOLBANO MARTINEZ

Anteproyecto para optar al título de  
Administrador de Instituciones de Servicio

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
AREA DE PRODUCCIÓN Y LOGISTICA  
CAMPUS UNIVERSITARIO PUENTE EL COMUN  
CHIA,  
2000

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	1
1. Planteamiento del problema	2
2. Objetivos de la investigación	3
3. Justificación del estudio a realizar	4
4. Marco teórico	6
5. Desarrollo del tema	14
5.1. Marco histórico	
14	
5.2. Marco geográfico	15
5.3. Visión	16
5.4. Misión	16
5.5. Clasificación	16
5.5.1. Ubicación en el mercado	16
5.6. Objetivos corporativos	
17	
5.7. Estructura organizacional	18
5.8. Productos	19
5.9. Situación actual de Inversora Pichincha, S.A.	
19	
6. Proceso actual de estudio y otorgamiento de crédito de consumo de libre	

inversión en Inversora Pichincha, S.A.

22

7. Propuesta del proceso de otorgamiento de crédito de consumo de libre inversión en Inversora Pichincha, S.A.

25

8. Recomendaciones

32

CONCLUSIONES 33

BIBLIOGRAFIA 35

ANEXOS 36

## **INTRODUCCION**

Por medio del siguiente trabajo se realiza un diagnóstico del proceso actual del Crédito de Consumo en la Compañía de Financiamiento Comercial Inversora Pichincha, S.A., por medio del cual se establecen los puntos claves para el éxito del proceso con el fin de disminuir tiempo en la aprobación del crédito, además de la optimización de los sistemas de información como de comunicación que existen dentro de la compañía así como también generar un grado de pertenencia de los empleados hacia la empresa.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿La reingeniería es el método más adecuado para la implementación del proceso de estudio y otorgamiento del crédito de consumo, siguiendo una continuidad con los demás procesos existentes dentro de la empresa, teniendo en cuenta los sistemas de información y comunicación con los que se cuenta actualmente y analizando los resultados esperados para ser competitivos dentro del mercado financiero colombiano?

## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **2.1 Objetivo General**

- ↪ Realizar un diagnostico del proceso actual para la solicitud, tramite y otorgamiento del crédito de consumo en la Compañía de Financiamiento Comercial, Inversora Pichincha S.A., analizando los flujos de información, de comunicación y continuidad entre procesos.
- ↪ Proponer cambios para el mejoramiento del proceso de crédito de consumo con relación al nivel de servicio al cliente, tiempos de entrega y disminución de grado de errores.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- ↪ Evaluar el proceso de reingeniería que se está llevando a cabo en el otorgamiento de crédito de consumo en Inversora Pichincha S.A.
- ↪ Identificar los puntos claves sugeridos por las personas que intervienen en el proceso de estudio y otorgamiento del crédito de consumo.
- ↪ Realizar un análisis de los sistemas de información, tales como el software interno (SIIF) y el scoring utilizado para ser más eficientes en el desempeño laboral y por consiguiente en el resultado del alcance de las metas propuestas por cada departamento con respecto a la calidad en el servicio al cliente.
- ↪ Identificar y analizar la eficiencia de los índices de gestión claves para la evaluación del proceso de estudio y otorgamiento del crédito de consumo.

### **3. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO A REALIZAR**

En la actualidad el cliente es quien define la calidad en el servicio, mas que en precio se compite por tiempo y cero errores, por tal motivo se procura que dentro de la empresa exista una óptima secuencia en los procesos (materiales, información, comunicación, etc.) de tal manera que no exista manera alguna para disculpas de alguna índole.

El rediseño de procesos evalúa la manera para optimizar el desempeño de los mismos, además su implementación supone la eliminación de la burocracia, reducción del ciclo de producción y aplicación de tecnología al proceso purificado.

A su vez la reingeniería ignora totalmente el proceso actual y parte de cero. Lo que hace es diseñar un plan de visión acerca de cómo le gustaría a la empresa ver el proceso final. Y luego se aplican los paradigmas para establecer lo que es o no necesario cambiar. En Inversora Pichincha es muy cuestionable la utilización de la reingeniería ya que esta tiene tres componentes importantes que son:

El personal.

La tecnología.

El proceso mismo.

En la elaboración del proceso no se tuvieron en cuenta la interrelación que existe entre los tres, ya que el proceso fue elaborado con la visión de unas personas que no estaban involucradas en el mismo, por este motivo se planteará lo importante

que es dentro de una empresa la consulta de aquellas personas que conocen el flujo del proceso y que además ven globalmente tanto los aciertos como los desaciertos.

Por otra parte se espera lograr un análisis de los sistemas de información con los que cuenta la empresa, ya que estos son una estrategia clave para la satisfacción de los clientes que actualmente se ve reflejado en el número de quejas y reclamos presentes por la mala calidad de los mismos.

#### **4. MARCO TEORICO**

Como primera instancia se comenzará por el establecimiento del origen y significado de la palabra Logística, su historia, crecimiento, y valor dentro del ámbito que la humanidad le dio poco a poco como herramienta estratégica que ofrece grandes ventajas competitivas para el logro de los objetivos propuestos. Luego se continuará con el establecimiento de la importancia de la gestión de procesos como herramienta estratégica competitiva dentro de un mundo cambiante lleno de influencias mundiales para adoptarlas dentro de las organizaciones para asegurar el éxito de las mismas.

Algunas personas afirman<sup>1</sup> que la Logística es tan antigua como el hombre y que en tal virtud es muy difícil afirmar cuando y quien fue la primera persona que enseñó y aplicó conceptos relacionados con el Ciclo Logístico el cual consta de tres fases fundamentales: determinación de las necesidades en una comunidad social, obtención de los medios para satisfacer esas necesidades, y distribución de esos medios hasta entregarlos a los medios de dicha comunidad.

La Logística siempre ha existido y está relacionada con el diseño de un sistema capaz de proveer medios a una operación, un proyecto, un programa, una organización o en general a un proceso de negocio que tiene una misión clara frente a la comunidad social.

---

<sup>1</sup> SAHID, Feres. Logística Pura. Más allá de un proceso logístico. Colombia: Centro Editorial Fondo Rotatorio Regional Atlántico Armada Nacional, 1998. P-21.

La evolución de la Logística tuvo sus comienzos en la empresa más grande que la humanidad creó: La Guerra, de manera que el hombre fue inventando la estrategia de ser más competitivo, de asegurar ventajas sobre su oponente, más fuerte y obtener el poder anhelado, esto significó planear las guerras desde mucho antes que se enfrentaran los bandos, y todas las actividades que intervinieran para el logro del objetivo de la batalla.

Carl von Clausewitz fue quien dividió el arte de la guerra en dos ramas, la táctica y la estrategia, el no habla de lo que es en sí la Logística pero hace referencia a esta cuando afirma que “en la guerra existe un gran número de actividades que le sirven de sostén, aunque sean diferentes de la guerra misma”.

En 1836 el primero en hablar de la palabra Logística fue el Barón Jomini quien se refiere a la logística como la “acción conducente a la preparación y sostenimiento de las campañas”(Precis del L'Arte de le Guerre). De tal manera que el vocablo logística deriva del nombre que en los ejércitos franceses recibía el oficial superior encargado de organizar los acantonamientos y campamentos de las tropas: Major General des Logis. Por lo tanto, etimológicamente el vocablo logística, deriva de la palabra francesa Loger, que significa habitar, alojar.

Otros autores afirman que el vocablo logística deriva de la expresión griega LogistiKos transformada posteriormente en la latina Logisticus que significa aptitud para el cálculo.

El padre de la logística es el Teniente Coronel de Infantería de Marina de los Estados Unidos de América George Cyrus Thorpe, quien realizó algunos escritos en 1917, los cuales se encontraron en la biblioteca de la Escuela de Guerra Naval de los Estados Unidos. El tratado sobre logística lo denominó: Logística Pura: la ciencia de la preparación para la guerra.

Luego de establecer la importancia de la logística militar, se adoptó tomar la logística como herramienta para implantarla de manera eficaz y eficiente dentro de las empresas productivas, tanto industriales, como de servicios.

La logística se clasifica según su contenido y función:

Según su contenido se clasifica en Logística Pura y Logística Aplicada.

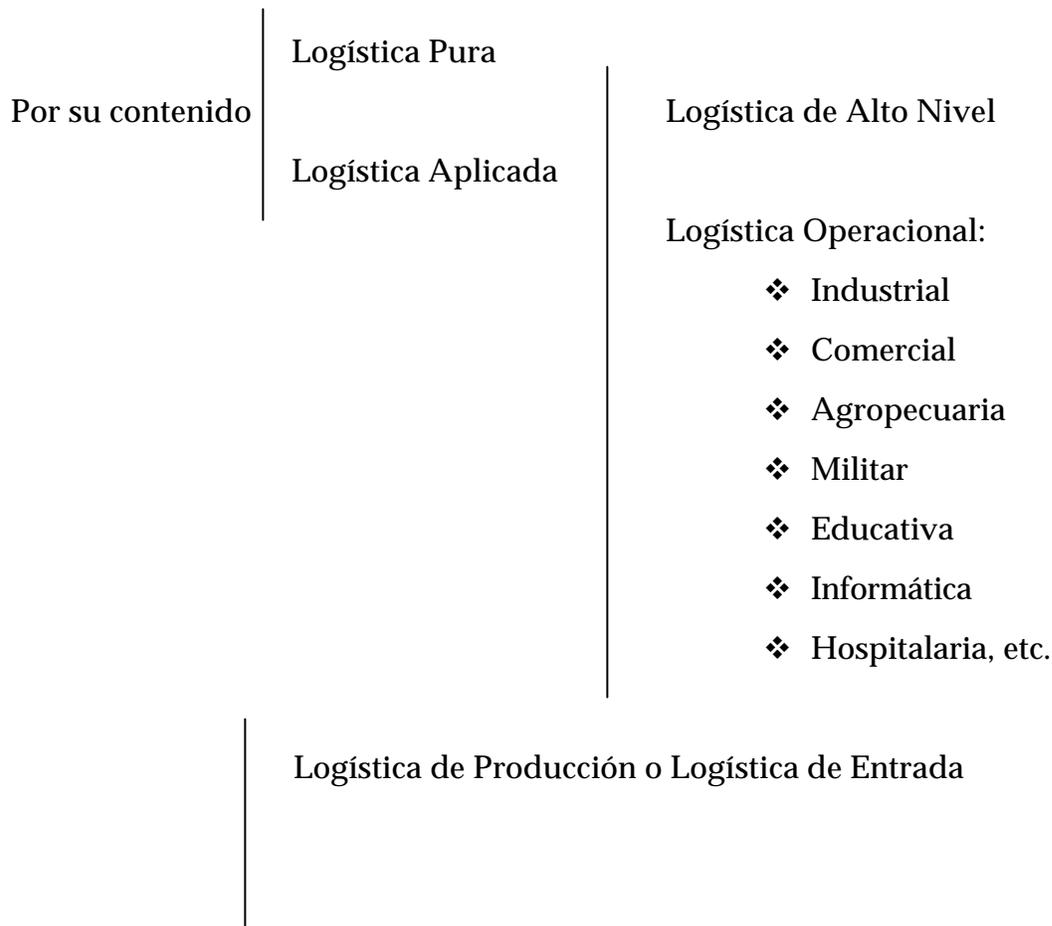
- ❖ La Logística Pura o teórica está relacionada con la disciplina Logística y en este sentido tiene que ver con su investigación científica, sus métodos de investigación, sus leyes y teorías, principios y valores.
- ❖ La Logística Aplicada o práctica es aquella que permite operacionalizar los procesos logísticos, por intermedio de un Sistema de Logística. Esta puede ser de Alto Nivel o Logística Nacional y Operativa u Operacional. La primera está relacionada con la solución de los problemas logísticos que interesan a una nación, solución que debe procurar el incremento de los poderes político, económico, militar, psicológico, tecnológico, geográfico y sociológico. La segunda, Logística Operativa u Operacional, está relacionada con la solución de los problemas logísticos que le interesan a un poder determinado de una nación, o algún sector de la economía.

Otra forma de clasificar la Logística Aplicada, se fundamenta en el contexto en el cual se aplica, y en este sentido, la logística aplicada tendría una connotación relacionada con logística de instalaciones, logística corporativa, logística de la cadena de suministros, y logística global.

La logística Corporativa es la que se aplica entre procesos e instalaciones de una misma empresa. Es decir, intralogística.

La Logística puede clasificarse por su función en Logística de Producción y Logística de Distribución, según su esfuerzo se aplique a apoyar procesos productivos de bienes o servicios, o a apoyar procesos relativos a la cadena de suministros para llevar a manos del consumidor final el bien o el servicio. Estos conceptos también pueden encontrarse rotulados como Logística de Entrada y Logística de Salida, respectivamente.

A continuación se establece un cuadro sinóptico donde se observe mejor la clasificación de la Logística:



Por su Función

### Logística de Distribución o Logística de Salida

El objeto de estudio de la Logística es el Sistema de Logística, el cual tiene como misión fundamental proveer medios a un proceso de negocio, para que alcance su identidad (misión, visión, políticas y estrategias) y los medios se concretan en energía, materia e información, es decir, las tres cantidades fundamentales del universo.

Con el tiempo se ha demostrado que las empresas que no poseen sistemas logísticos establecidos de manera idónea, no soportan la competencia existente a nivel mundial, con esto lo que se trata de lograr es que las empresas posean la capacidad suficiente para la solución de problemas derivados del incremento de opciones de productos y de las formas de presentación, la concentración y especialización de la distribución, la dificultad en la competencia y la importancia de los costos logísticos sobre el valor agregado.

En la actualidad todas las empresas están volcándose a la optimización de sus procesos logísticos pues estos son los que van a demostrar de manera cualitativa y cuantitativa el desempeño competitivo que tienen estas en el ámbito mundial.

Por todo lo anterior se dice que la logística es una disciplina que estudia los sistemas, que proveen materia, energía e información, a otros sistemas, que tienen como objetivo producir bienes y servicios para satisfacer una necesidad en la comunidad social. Además estudia los sistemas que reciben los bienes y servicios

producidos, para entregarlos, posteriormente, a los usuarios o consumidores finales.

Desde una visión estructural, el sistema de logística de una organización activa en sus procesos, en dos sentidos: procesos de manufactura con los cuales alcanza la misión, y, procesos de NO manufactura con los cuales apoya los procesos de manufactura y por lo tanto desarrollan una función reguladora.

Los procesos de NO manufactura están integrados en el Sistema de Logística, y al ponerse este en operación, se disminuye la complejidad del entorno (clientes, proveedores, competidores y propietarios) logrando más cohesión entre ese entorno y los procesos primarios y entre estos la gerencia.

Los procesos del negocio, esperan, que el Sistema de Logística, provea todos los medios que necesitan para poder lograr su objetivo manufacturero y de marketing. Por esta razón el desempeño de los procesos del negocio está en función de la capacidad de apoyo del Sistema de Logística.

El 25 de marzo de 1998 en la Mesa Sectorial de Logística de Colombia se concretó la misión de la Logística así: “Diseñar y gestionar un sistema capaz de proveer y optimizar recursos e información a los procesos de una organización, para hacerla más competitiva y satisfacer las necesidades de la sociedad”.

Otras definiciones de logística son las siguientes: es el proceso de gerenciar estratégicamente el movimiento y almacenamiento de materias primas, partes y producto terminado desde los proveedores a través de la empresa hasta el usuario final.

Logística es el proceso de planear, implementar y controlar en forma eficiente, con el enfoque de efectividad de costos, el flujo y almacenamiento de materias primas, inventario en proceso, productos terminados y la información correspondiente desde el punto de origen al punto de consumo de acuerdo con los requerimientos del cliente.

La logística debe tener en cuenta la gestión empresarial como objetivo principal, por este motivo el rediseño de procesos es una etapa clave e interesante para cumplir con los propósitos que la empresa busca obtener en la visión dentro del marco general en su desempeño en el mercado, y en el conocimiento y satisfacción del consumidor o cliente, así como de su proveedor. La logística actual basa sus estrategias en la estructuración de un sistema de información automatizado a lo largo de la cadena de abastecimiento. Su objetivo no es otro que ofrecer una respuesta eficiente a consumidor y clientes, reducir los costos e incrementar la eficiencia y rentabilidad del conjunto de los factores intervinientes<sup>2</sup>.

De esta manera como dice Morris y Brandon, es importante establecer que la reingeniería<sup>3</sup> es una herramienta estratégica que busca obtener mejores resultados por medio de los cambios que se pueden generar en las empresas sin tener en cuenta los procesos ya establecidos por la cotidianidad en la misma. Este tipo de estrategia se puede utilizar en un solo proceso o en un pequeño grupo de procesos relacionados entre sí, también se utiliza para implementar las iniciativas de calidad, incluida la gerencia de calidad total.

---

<sup>2</sup> Evolución de la logística a pasos de gigante. En: Guía de Negocios. No. 28(Oct. 1995); p. 24-26

<sup>3</sup> MORRIS, D y BRANDON, J. Reingeniería. Cómo aplicarla con éxito en los negocios. Colombia: Mc Graw Hill, 1996. P-174.

Todo esto se basa en lo que es la observación, y la respuesta a los análisis de los mecanismos que hacen seguimiento a la calidad, además de las iniciativas individuales de los miembros que intervienen o van a intervenir en el estudio del proceso.

La reingeniería como es un cambio estructural que las empresas deben comenzar a tomar en cuenta como una opción para ser más dinámicas, horizontales y flexibles, además de establecer las oportunidades que se le presentan se debe comenzar por una serie de etapas que controlan la actividad a través del proyecto.

Las nueve etapas<sup>4</sup> según Morris y Brandon son:

1. Identificar los proyectos posibles.
2. Conducir el análisis inicial del impacto.
3. Seleccionar el esfuerzo y definir el alcance.
4. Analizar la información básica del negocio y del proceso de trabajo.
5. Definir las alternativas, simular nuevos procesos de trabajo y nuevos flujos de trabajo.
6. Evaluar el impacto potencial de los costos y beneficios de cada alternativa.
7. Seleccionar la mejor alternativa.
8. Implementar la alternativa seleccionada.
9. Actualizar la información y los modelos de la guía básica del posicionamiento.

Estas condiciones hacen necesario que en el proceso de diseño de los sistemas logísticos se pueda obtener un nivel de armonización de todo el sistema en función del cliente. De manera que se debe establecer el posicionamiento de la compañía en la mente de los usuarios o clientes, este posicionamiento se puede

---

<sup>4</sup> Ibid., Pag, 179.

realizar haciendo un estudio comparativo en términos de mercado o del marco de procesos logísticos ágiles, rápidos, tiempo de entrega satisfactorio y de óptima calidad para el beneficio del cliente. El primer elemento del posicionamiento es la recopilación de datos acerca de la compañía o institución; se compara dónde está hoy y dónde quiere estar.

Existe una sola definición válida de la finalidad de la empresa comercial: crear un cliente. Es el cliente quien determina lo que es un negocio. Porque es el cliente, y sólo él, quien mediante su disposición a pagar por una mercadería o por un servicio convierte los recursos económicos en riquezas y las cosas en bienes. Lo que el negocio cree que produce no es de importancia primordial, especialmente para el futuro del negocio y para su éxito. Lo que el cliente piensa que compra, lo que él considera valor es decisivo, determina lo que es el negocio y si el mismo ha de prosperar, según Peter Drucker.

## **5. DESARROLLO DEL TEMA**

Para dar un diagnóstico del proceso de solicitud, trámite y aprobación del crédito de consumo de libre inversión de Inversora Pichincha, S.A., éste se realizará estableciendo como primera instancia la información general de la empresa, como son su visión, misión, objetivos, políticas, situación actual de la empresa, las líneas de crédito que posee, estructura organizacional, el proceso en sí como se maneja actualmente, los puntos de acierto y desacierto, lo anterior realizado por medio de la herramienta de planeación estratégica como lo es el análisis DOFA, y por consiguiente especificando las estrategias que podrían suministrar un apoyo para el mejoramiento del proceso como tal.

Las estrategias que se especifican en el estudio de análisis DOFA, están encaminadas hacia el logro de los objetivos que posee la empresa determinados por las políticas empresariales.

### **5.1 MARCO HISTÓRICO**

Inversora Pichincha, S.A., Compañía de Financiamiento Comercial, nació de la fusión de Inversora S.A, compañía de financiamiento comercial, fundada en 1964, en Zapatoca, en el departamento de Santander, y cuya sede principal fue en Bogotá, sus socios hacían parte del grupo Sanford, un grupo económico importante del país. Inversora S.A., tenía sucursales en las ciudades más importantes del país. La segunda compañía que hizo parte de la fusión era Finevesa S.A. que nació en Medellín en los años ochentas, también era una compañía de Financiamiento Comercial.

A finales de 1997<sup>5</sup> se empezaron las negociaciones entre las dos empresas, en donde después de mucho dialogar, Inversora compró a Finevesa, tanto activos como pasivos.

A principios del año 1998, el Banco del Pichincha del Ecuador compró el 90% de Inversora.

En ese momento, la economía Colombiana mostraba algunos índices de recuperación, sobretodo durante el segundo semestre, lo que permitía suponer que en el año 1998 se podría conseguir un crecimiento, siempre y cuando se tomaran medidas, como el aumento en la tasa de interés, de la inflación, el desbordamiento del déficit fiscal, el sostenimiento de la tasa de devaluación, y en general la situación cambiaria.

El Banco del Pichincha<sup>6</sup> C.A., fue fundado en el año de 1906, es una entidad muy tradicional de nuestro país hermano y cuenta con la red de oficinas más extensas del Ecuador; es poseedor de la franquicia de la tarjeta de crédito Diners (la de mayor participación en el mercado de su país) y a través de sus inversiones en el exterior maneja una red de filiales establecidas en Colombia, Perú, Bahamas, etc.; dedicada a operaciones de comercio exterior y, en especial, en el factoring internacional.

## **5.2 MARCO GEOGRÁFICO:**

---

<sup>5</sup> INVERSORA S.A., Informe Anual. Estados Financieros. 1997.

<sup>6</sup> BANCO DEL PICHINCHA, Informe Anual y Estados Financieros. Memoria. Ecuador. 1997.

**“Inversora Pichincha”**, tiene oficinas en las principales ciudades del país. En Bogotá está ubicada en la Calle 70 # 7 - 23, en dos casas una estilo Francés, y la otra Inglés. Así mismo tiene oficinas en Medellín, Cali, Barranquilla, Cartagena, Pereira, Bucaramanga, Ipiales, Zapatoca y el Socorro.

### **5.3 VISIÓN**

En el 2003 ser una entidad (Banco) que cuente con el patrimonio necesario para poder ofrecer todos los servicios financieros, logrando un rendimiento operacional que nos ubique dentro del 25% de las Compañías de Financiamiento Comercial más rentables operacionalmente, procurando una alta bursatilidad de la acción y un pago constante de dividendos, contando con un equipo humano orientado hacia el cliente y realizado integralmente.

### **5.4 MISIÓN**

La misión de **“Inversora Pichincha”** es ser una prestigiosa compañía de Financiamiento Comercial, que ofrezca, cree y preste un portafolio de servicios financieros que satisfaga las necesidades y expectativas de todo el mercado Colombiano, contando con el aprovechamiento de todos los recursos de los que dispone, contribuyendo al bienestar de la población en la que opera.

### **5.5 CLASIFICACION**

Es una compañía de financiamiento comercial, pertenece al sector financiero, está vigilada por la superintendencia bancaria. Es sociedad anónima. Inscrita en el fondo de Garantías de Instituciones Financieras

### **5.5.1 UBICACIÓN EN EL MERCADO**

Está ubicada dentro de las 100 compañías del sector financiero Colombiano. Actualmente, y pese a la crisis económica del Ecuador, está calificada con A+, de tal manera que es considerada como una compañía seria, sólida y con buenas expectativas.

### **5.6 OBJETIVOS CORPORATIVOS**

- ❖ Lograr una compañía sólida, estable, productiva, y con buena liquidez.
- ❖ Posicionarse dentro de las primeras compañías de financiamiento comercial colombiano logrando un reconocimiento en el mercado.
- ❖ Conseguir que los procesos se desarrollen en forma ágil, fácil, con eficiencia, de manera exitosa integrando cada uno de los Departamentos.
- ❖ Diversificar las fortalezas de la operación, especialmente en el área internacional.
- ❖ Conseguir operaciones rentables, menos competidas y de mayor dispersión de riesgo, conservando las políticas en materia crediticia.
- ❖ Reducir la cartera vencida. Se está convencido que la sanidad de la cartera es factor clave del éxito financiero.
- ❖ Generar mano de obra calificada.
- ❖ Prestar un excelente servicio al cliente.
- ❖ Lograr una sólida estructura organizacional.

- ❖ Coordinación y comunicación con todas las áreas de la organización.
- ❖ Establecer mecanismos de control y evaluación, mediante mecanismos de retroalimentación.
- ❖ Trabajo coordinado y en equipo.
- ❖ Lograr modernización tecnológica para mayor eficiencia.
- ❖ Realizar convenios y alianzas estratégicas con otras entidades macro, para el logro de proyectos macro.
- ❖ Lograr el mejor desarrollo comercial y la más clara orientación hacia el cliente: “Crear el departamento de servicio al cliente”.
- ❖ Satisfacer plenamente las expectativas y necesidades de los clientes, tanto internos como externos.
- ❖ Lograr una ventaja competitiva, dándole un valor agregado a nuestros productos, como un excelente servicio al cliente.

## **5.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura organizacional ha tenido enormes modificaciones, debido a la fusión, y al cambio administrativo ocurrido en los últimos tiempos.

En la actualidad se hará una breve descripción de como está comprendida la estructura organizacional.

El presidente, quien es la máxima autoridad es el único Ecuatoriano en Colombia. Existen tres vicepresidencias: General, Financiera y Comercial. Cada una con sus respectivas asistentes.

Una secretaria general.

Tiene un departamento de Recursos Humanos compuesto por un director y dos asistentes.

### **La regional Bogotá consta de:**

Gerente Regional Bogotá.

Gerentes de Cuenta, (Libre Inversión, Vehículos y Turismo). Para Libre Inversión hay varios asesores comerciales tanto empleados directos, como por corretaje. Para vehículo hay 6 asesores comerciales y para crédito de Turismo solo un asesor comercial.

Gerente de Crédito Empresarial.

Captaciones, cuenta con una Directora y una asistente.

Departamento de Tarjeta de Crédito, con su estructura. Tiene un Gerente y un equipo de empleados.

Oficina de representación del Banco del Pichincha, tiene un representante y una asistente.

Area de sistemas.

Area de operaciones

Area de Servicio al Cliente, que cuenta con dos personas.

Area de caja.

Area de cobranza.

Tesorero y asistente

Empleados operativos.

Actualmente en Bogotá trabajamos cerca de 100 personas.

### **5.8 PRODUCTOS**

Dentro de los productos con los que cuenta Inversora Pichincha, están los siguientes:

- ❖ Crédito Empresarial, Factoring y descuento de cheques, que tiene un gerente de cuenta en Bogotá.
- ❖ Crédito de Consumo, tiene tres productos que son:
  - Libre inversión: llamado CrediFijo y Crediflash. (Ver anexos No. A y B)
  - Crédito para Vehículo. (Ver anexo No. C)
  - Crédito de Turismo: llamado Viaje Fijo. (Ver anexo No. D)
- ❖ Tarjeta de Crédito Visa, clásica, gold, amparada y platinum.
- ❖ Captaciones, se ofrecen CDT'S desde 30 días en adelante,

## **5.9 SITUACION ACTUAL DE INVERSORA PICHINCHA.**

Actualmente “Inversora Pichincha”, es una gran compañía de Financiamiento Comercial, con capital 100% Ecuatoriano. Su presidente es un Ecuatoriano, y todo su staff es Colombiano. Su junta directiva está conformada por importantes empresarios del país.

Su estructura organizacional está mejorando cada vez.

Durante los últimos tiempos ha existido una alta rotación especialmente en la regional Bogotá, específicamente en el área comercial. Actualmente cuenta con un buen equipo de trabajo.

Pese a la situación económica del país, Inversora Pichincha está muy bien calificada por las entidades de riesgo, (A+), cosa que permite trabajar con mayor tranquilidad, porque se cuenta con una entidad sólida, confiable, seria y que tiene un respaldo de un gran Banco Ecuatoriano, como es el Banco del Pichincha.

El Banco del Pichincha actualmente, y por fortuna nuestra ha logrado salir adelante, y como lo dice su presidente en un reportaje a la revista Semana, las cosas han empezado a mejorar, donde hay signos positivos, afirma que la crisis

del Ecuador es la falta de toma de decisiones oportunas sobre problemas estructurales de la economía que se venían venir.

La compañía cuenta con todos los recursos para ser una gran empresa, tiene mucho futuro en el sector, y depende tanto de su administración, como de la perspicacia que se tenga para el manejo y logro de futuros objetivos a mediano plazo, también depende de factores externos como la situación por la cual está atravesando la economía de los dos países.

Sin embargo se le puede dar un enfoque más fuerte y mayor solidez, si se concentra en el cliente y para esto en el mejor desempeño interno de los procesos que son ejecutados; en sus necesidades y en sus expectativas.

En cuanto atañe al sistema financiero no se puede dejar de mencionar el proceso que este ha ido viviendo y que está relacionado con una clara política de crecimiento de algunas entidades o grupos, que se ha manifestado a través de la compra de otras compañías o del mecanismo de fusión, con el propósito de optimizar recursos y así enfrentar en mejor forma el ingreso de los competidores del exterior. Sin embargo, este sector está siendo atacado, y es en este momento cuando se va a observar quién es sólido y fuerte para soportar esta gran crisis, que nunca se había visto tan golpeada desde los años treintas.

Inversora Pichincha en su sucursal Bogotá, cuenta con personal que constantemente está en contacto con el cliente, su organización y estructura han ido evolucionando positivamente. Sin embargo su personal jamás ha sido capacitado sobre la importancia que ellos tienen dentro de los procesos que se llevan a cabo internamente.

Las personas que hacen parte de Inversora Pichincha, no poseen pleno conocimiento de las clases de productos que se manejan dentro de la compañía y por tanto no poseen información de los procesos a seguir para con los créditos, por tal motivo no existe un trabajo en equipo pues es necesario para obtener resultados visibles y además que se mantengan en el tiempo y determinen la ventaja competitiva frente a su competencia en el mercado financiero.

## **6. PROCESO ACTUAL DE ESTUDIO Y OTORGAMIENTO DE CREDITO DE CONSUMO DE LIBRE INVERSION EN INVERSORA PICHINCHA S.A.**

A continuación se comenzara estableciendo el proceso actual de solicitud, tramite y otorgamiento de crédito de libre inversión.

El crédito cuando llega a las instalaciones de Inversora Pichincha, ya sea de manera directa con todos los documentos en original (en la regional Bogotá) o por vía Fax (únicamente solicitud diligenciada), se realiza la radicación del crédito que consiste en ingresar la información del crédito en el sistema interno SIIF, sin observar si la información y documentación requerida es la necesaria, luego sigue el proceso de la Captura, que consiste en llevar una base de datos donde se especifica el estado del crédito, luego sigue la pre-aprobación realizada por la gerente de crédito, con base en los documentos anexos o por la información suministrada por los clientes dentro de la solicitud de crédito, de aquí puede que nieguen el crédito por el análisis de la gerente de crédito como puede que resulte pre-aprobado, de ser así se pasa a la persona radicadora para que incorpore la información de pre-aprobación o negación de crédito y se le avisa a los asesores

comerciales para que conozcan la situación actual de los créditos y además para que se lo informen a los clientes, aquí se les informa también si son necesarios los documentos de aquellas solicitudes que no los poseen, continúa con el chequeo de documentos, la verificación, la actualización del cuadro de estado del crédito luego el estudio del crédito y la aprobación o negación del mismo.

Luego de esto sigue la actualización del cuadro de estado del crédito para continuar la indicación a la persona encargada de desembolsos del crédito aprobado, luego viene la firma de la aprobación del crédito por parte de la gerente de crédito quien realiza la revisión del crédito para el ingreso al sistema de la aprobación del crédito con las respectivas observaciones, esto es realizado por el asesor comercial quien se encarga de que la solicitud esté firmada para la aprobación, luego se concreta la cita con el cliente para la firma del pagaré, luego la elaboración del cheque, hacerlo revisar para que sea firmado por las dos personas autorizadas para tal fin, llevar el cheque a caja. Por último la elaboración del pagaré con su correspondiente revisión antes de darlo a los clientes, para que luego sea firmado y el cliente reciba el desembolso del crédito. Para comprender mejor este proceso Véase Anexo E.

Al haber realizado el esquema del procedimiento que se sigue es de vital importancia conocer que se realizan reprocesos, que no se cuenta con la capacidad instalada para cubrir todas las necesidades de los clientes, asesores comerciales, gerente de crédito, asistente de crédito, etc., la información para dar al cliente de créditos en tramite es muy deficiente, es necesario que los asesores estén pendientes de los créditos en tramite por que de lo contrario nadie se encargaría de sacarlos adelante, por otra parte la persona encargada del estudio de cada

crédito no puede hacerse cargo de ellos por el volumen que se está recibiendo en la actualidad además de las revisiones y autorizaciones posteriores dentro del otorgamiento del crédito. Otro inconveniente es la realización del pagaré en el mismo momento que los clientes se encuentran para firmar, de tal manera que el tiempo se alarga y los clientes deben tener toda la paciencia y tiempo para salir con el crédito desembolsado.

Por último, otro inconveniente que se presenta es con respecto a las personas que firman el cheque para que sea desembolsado, en ocasiones no se encuentran presentes, por este motivo la elaboración del cheque es demorada y se une a la ineficiencia de los procesos internos que se llevan a cabo dentro de la compañía viéndose reflejado en el nivel de satisfacción del cliente.

Este proceso anteriormente mencionado es el cual diseñaron las personas que componen el equipo de sistemas de la compañía para la optimización de los recursos internos, sin consultar con aquellas personas que tienen contacto directo con el proceso en el diario vivir.

En cuanto a lo referenciado de los sistemas de información, el cual es deficiente pues los créditos que se encuentran en estudio no poseen la facilidad para informar al cliente del estado del mismo, ya que las personas involucradas dentro del proceso no dan información, ni existe un sistema en el cual se pueda consultar para darle la información al cliente de créditos en trámite, el único contacto es la persona radicadora para estar al tanto de los créditos, este es un punto clave para evaluar ya que la respuesta que obtienen los clientes es “consulte con el asesor asignado” de tal manera que se ve influenciada negativamente la percepción del

cliente, ya que los asesores no se encuentran en las instalaciones de la empresa con mucha frecuencia.

## **7. PROPUESTA DEL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CREDITO DE CONSUMO DE LIBRE INVERSION EN INVERSORA PICHINCHA S.A.**

A continuación se comenzará estableciendo la propuesta del proceso reestructurado teniendo como herramientas internas la utilización del mismo software interno que posee la empresa pero con algunas funciones de más para el mejoramiento del estudio del crédito, de manera que cuando se realice la captura del crédito, pueda indicar si se adecua al perfil de clientes potenciales, de tal manera que indique si es adecuado para las políticas, si al consultar el datacrédito es el indicado y por último se realiza una comparación por medio de un scoring, La incorporación de esta información al sistema automatizado hace que se realice la pre-aprobación con mucha más agilidad que en el proceso actual además que se puede negar de la misma manera, luego de esto si el crédito posee los documentos completos se pasa a la parte de verificación, de lo contrario se avisará a los asesores comerciales para que se adjunten los documentos. Luego de la verificación se realiza el estudio del crédito donde se evaluará la viabilidad de este, de aquí si sale negado, el asesor debe informarlo al cliente, y si es aprobado pasará a la terminación en el sistema para la aprobación del mismo, se realiza la cita con el cliente para la firma de los documentos, luego se elabora el cheque y el pagaré, se revisan ambos documentos, si todo está en correcto orden, se firman los cheques y por último el cliente realiza la firma del pagaré para recibir su desembolso. Véase Anexo F.

A continuación se hará una serie de aclaraciones para que este proceso tenga una eficiencia óptima para el cliente:

La radicación del crédito la realiza una sola persona, donde se establezca el nombre de la persona que solicita el crédito, el valor del crédito solicitado, el plazo, el asesor, y la hora en la que se radica el crédito; este mismo personaje se encargará de avisar a los asesores de los créditos que son pre-aprobado y los que tienen o no documentos, para que se agilicen los procesos.

Por otra parte el asistente de crédito cuando ya tiene en sus manos el crédito aprobado es quien va a realizar la cita con el cliente para que pueda establecer con anterioridad los desembolsos, es decir, los desembolsos que se realicen en las horas de la mañana deben estar listos desde el día anterior y los desembolsos que se realicen en la tarde se planean hasta las once de la mañana del mismo día para que las personas que revisan los cheques puedan tener una mejor planeación del tiempo y no se dediquen exclusivamente a ello.

La pre-aprobación que consiste en la parte del scoring, depende de cierto puntaje que se otorga al perfil del cliente potencial de Inversora Pichincha, este depende de un cierto número de información histórica de los clientes que posee Inversora Pichincha y que evalúa y compara al nuevo solicitante con dicha información.

Con este análisis lo que se busca es obtener como resultado que el tiempo del ciclo del proceso no dure más de dos días, proporcionarles ese valor agregado para posicionarse dentro de la mente del cliente para ser la primera opción dentro del mercado financiero colombiano y proporcionarles más de lo que esperan, para esto se necesita que los sistemas de información sean los adecuados, es decir, que

el sistema SIIF, sistema interno que posee toda la información de los clientes pero que no es manejado por la totalidad de las personas que intervienen dentro del proceso, tenga mayores beneficios para las mismas.

Los sistemas de comunicación deben estar establecidos como norma, ya que ocurren errores al “creer que”, lo que se presenta es desinformación, el tiempo del ciclo del proceso se alarga, es deficiente y no llena las expectativas de los clientes.

Otro gran punto es que la persona que realiza el estudio del crédito, tenga solo una vez el crédito en sus manos, para que sea revisado. Otra observación que es necesaria recalcar es el de la verificación, proceso en el cual se revisa que los datos que suministró el cliente sean los correctos y esto es básico para la realización del estudio del crédito, se está realizando de manera subjetiva de acuerdo con las personas que hacen parte del equipo de verificación, por este motivo se necesitaría que estas personas cuenten con la capacitación necesaria, para el correcto desarrollo del proceso en el otorgamiento del crédito.

Todas las empresas que gozan de cierta ventaja competitiva, gracias a una repuesta rápida que proporciona un alto nivel de servicio al cliente, tienen en común la utilización de las tecnologías de la información más avanzadas<sup>7</sup>.

Para dar una respuesta rápida, ágil y con calidad, es decir, con información real y concreta, se necesita que en la Compañía exista la capacidad por parte de todas las personas de manejar el sistema interno y que posee toda la información del proceso que se está llevando a cabo con los créditos en trámite.

---

<sup>7</sup> SORET LOS SANTOS, Ignacio. Logística y marketing para la distribución comercial. Madrid: ESIC Editorial, 1999. P-247.

De manera que se pueda dar respuesta a las exigencias de los clientes por todas las personas que hacen parte de la compañía.

El Perfil de los Procesos Logísticos (PPLO), facilita el conocimiento del entorno y circunstancias bajo las cuales se ejecutan las estrategias con las cuales se deben alcanzar los objetivos de la política y en tal virtud se hace posible determinar qué medios o recursos son necesarios para apoyar los procesos de negocio.

La logística se encarga de la selección, incorporación, educación o capacitación o entrenamiento del talento humano que atiende los procesos del negocio y los procesos logísticos<sup>8</sup>.

Si se mejora este proceso se verá la dimensión del alcance en cuanto al tiempo de aprobación de un crédito, el rendimiento por verificador, control de tiempos de créditos, se simplificará el proceso para que no pase por una misma persona varias veces, la satisfacción del cliente, la planeación de la realización y revisión de cheques, planeación de la elaboración de documentos, además de posicionarse en la mente del cliente como primera opción al pensar en créditos de consumo.

En cuanto a la evaluación de la satisfacción del cliente que se está manejando actualmente, es por número de quejas que se reciben no teniendo en cuenta que solo un 4% de las personas que han tenido un "mal servicio" son las que hacen llegar su desacuerdo e insatisfacción con el servicio prestado.

---

<sup>8</sup> SAHID, Feres. Logística Pura. Más allá de un proceso logístico. Colombia: Centro Editorial Fondo Rotatorio Regional Atlántico Armada Nacional, 1998. P-83.

Para esto es muy importante que se planeen canales por medio de los cuales los clientes puedan poner sus observaciones en cuanto a lo que ven dentro de la compañía. De la misma manera esto serviría para realizar un estudio de nivel de satisfacción del cliente y evaluando factores claves como es la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad, la comunicación verbal, las necesidades personales, experiencias pasadas y comunicaciones externas, entre otros.

Por todo lo anterior se tendría una visualización de los aspectos en los cuales la compañía está deficiente, y por consiguiente se tendría una indicación del camino a seguir para comenzar una campaña de capacitación.

Por lo tanto se enuncian dentro de análisis DOFA algunas estrategias para la realización del proceso. Ver Cuadro No. 1

**Cuadro 1. Análisis D O F A.**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Funciones no definidas con claridad para el personal.</li> <li>● Proceso que cambia constantemente de acuerdo a la “urgencia” del cliente.</li> <li>● Demora en los Procesos.</li> <li>● Falta de planeación en los desembolsos.</li> <li>● Información deficiente para la secuencia del proceso.</li> <li>● Desmotivación del personal.</li> <li>● Personal poco comprometido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Crecimiento en el sector financiero.</li> <li>● Posicionamiento en el mercado.</li> <li>● Tiempo de estudio de crédito.</li> <li>● Mayor reconocimiento.</li> <li>● Expandirse en otras regiones que no tiene cubrimiento.</li> <li>● Tener un mercado potencial.</li> <li>● Buena imagen en el exterior.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia Interna, en el área comercial.</li> <li>• Sistemas de Información deficientes.</li> <li>• Mala comunicación.</li> <li>• Falta de capacitación sobre la empresa y servicio al cliente.</li> </ul>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto capital de trabajo.</li> <li>• Buena ubicación.</li> <li>• Posicionamiento.</li> <li>• Reconocimiento.</li> <li>• Equipo de trabajo.</li> <li>• Solidez y respaldo.</li> <li>• Productos competitivos.</li> <li>• La dirección de la empresa está comprometida para un mejoramiento en la compañía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis en el sector financiero.</li> <li>• Crisis en el Ecuador.</li> <li>• Políticas económicas.</li> <li>• Competencia con mejor tiempo de respuesta y servicio.</li> <li>• Cambios de temporada.</li> <li>• Políticas gubernamentales.</li> <li>• Situación social del país (Violencia, inseguridad, corrupción).</li> </ul>

Fuente: Diana del P. Golbano M.

A continuación se establecerá las estrategias a seguir para ser competitivo en el mercado por medio de la optimización del proceso que se lleva a cabo dentro de la compañía. Ver Cuadro No. 2.

### **Cuadro 2. Estrategias del Análisis DOFA**

<b>DO</b>	<b>DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un correo donde los mismos empleados opinen del proceso y de las actividades dentro de la compañía sin represalias.</li> <li>• Evaluar el tiempo de estudio de créditos periódicamente para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar seminarios con respecto al tema de cada área y de la empresa en general, de tal manera que los empleados conozcan sus puntos fuertes y se lo sepan expresar a la comunidad.</li> </ul>

<p>reconocer la variabilidad de los mismos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear medios para que los productos con los que cuenta la compañía tengan gran auge dentro del mercado objetivo.</li> <li>• Generar un sistema en el cual todos los empleados conozcan los productos y los hagan conocer dentro de su ambiente.</li> <li>• Crear un ambiente de trabajo de cordialidad y amabilidad generado desde el punto de vista de que el cliente es todo para la compañía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un sistema de información interno para que todas las personas sepan llenar las expectativas del cliente de manera que cuando se pida alguna información, por mínima que sea, se pueda satisfacer lo demandado.</li> </ul>
<b>FA</b>	<b>FO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear mecanismos de medición con respecto a la competencia para evaluar el nivel de favorabilidad en el mercado.</li> <li>• Realizar campañas por medios publicitarios, como prensa, boletines, televisión, entre otros para darse a conocer en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar campañas dentro de la compañía, para el comportamiento dentro del mercado de la compañía, por medio de concurso, bonos, etc. De tal manera que las personas de la compañía ayuden a realizar sondeos de competitividad y abriendo las puertas para generar un sistema de compromiso para con la empresa.</li> </ul>

Fuente: Diana Golbano M.

## **8. RECOMENDACIONES**

- ↪ El proceso que se lleva actualmente tiene reprocesos que se pueden eliminar con un sistema de información interno más completo o con más funciones que el actual.
- ↪ El proceso que se mejora hace que las personas cambien de paradigmas pues es muy difícil para ellas tener la mente abierta para el cambio, pues es lo que más cuesta cuando entra en competencia los cambios tecnológicos con los que se cuenta en la actualidad, lo que hace que las personas tengan más competencias y por ende las hace más competitivas.
- ↪ El proceso recomendado tiene puntos a favor, pero no es lo último para hacer ya que es de mucha importancia realizar un seguimiento al mismo cuando sea implantado para realizar un mejoramiento continuo y llegar cada vez a la perfección que se quiere, aunque esta no se logre de la noche a la mañana.
- ↪ Es muy importante estar al tanto de las facilidades que pueda realizar el sistema para darle más agilidad al proceso interno de otorgamiento de crédito de consumo.
- ↪ La base para sobrevivir en el actual mercado está en lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo, una de las formas de diferenciarse de la competencia es la calidad en el servicio al cliente.
- ↪ Tener más y mejores planes de incentivos a los empleados, para que se sientan más comprometidos con la compañía, y realmente se pongan la camiseta.
- ↪ Capacitar constantemente al personal, nutriéndose con los resultados obtenidos, teniendo como premisa “Primero el cliente”.

## CONCLUSIONES

- ↪ Inversora Pichincha actualmente está registrando un rediseño de proceso de solicitud, tramite y otorgamiento de crédito de consumo, pues está enfocado a realizar la diferenciación en el mercado de los productos que posee y del servicio ofrecido en la compañía.
- ↪ Los flujos de información y comunicación son deficientes, lo cual se ve reflejado en el nivel de satisfacción del cliente.
- ↪ La compañía esta enfocada a mejorar un solo proceso clave.
- ↪ El rediseño que se está gestionando principalmente está enfocado a la reducción de tiempo de estudio de crédito y la eliminación de errores, además de la ampliación de la capacidad del suministro de información al cliente en el momento requerido.
- ↪ Los índices de gestión que se están llevando a cabo son muy importantes ya que han generado una base de datos muy completa con el cual se pueda comparar y mejorar lo que no esté acorde con las políticas de la compañía.
- ↪ Inversora Pichincha, se debe concientizar sobre la importancia que se tiene en una entidad como esta, dedicada a prestar servicios, los enormes beneficios que se consiguen con un excelente servicio, ya que hoy se compite por el SERVICIO, más que por los productos.
- ↪ Debe existir un compromiso, apoyo e involucramiento de la alta dirección, que no se quede en palabras o en buenas intenciones, sino que realmente se lleve a cabo.

- ↪ Las personas que hacen parte de la compañía están desconformes con las condiciones salariales y de trabajo que se están llevando a cabo, por este motivo entre las personas no hay un grado de compromiso hacia la compañía.
- ↪ La capacitación debe ser vista como una inversión y no como un gasto, para eso se debe capacitar a la gente en áreas que estratégicamente contribuyan al logro de los objetivos fijados por la Compañía.
- ↪ El servicio, como ventaja competitiva, se diferencia notoriamente de la competencia tanto en aspectos importantes para los clientes como en la forma con que consigue sus resultados, bien porque está correctamente definido, orientado, y posicionado el concepto de tal servicio, como porque se trata de una organización altamente responsable: una base de datos globalizada, una tecnología o una red difíciles de copiar, un arreglo financiero inteligente o cualquier otra característica

## **BIBLIOGRAFIA**

BANCO DEL PICHINCHA, Informe anual y estados financieros. Memoria. Ecuador. 1997.

CHRISTOPHER, Martin. Logística. Aspectos Estratégicos. México: Editorial Limusa, 1999.

DIARIO EL TIEMPO, Actualidad económica, 28 de Mayo de 1999.

Guía de Negocios. Bogotá. No. 28. Octubre. 1995.

INVERSORA S.A. Informe Anual. Estados financieros. 1997.

MORRIS, D y BRANDON, J. Reingeniería: Cómo aplicarla con éxito en los negocios. Bogotá: Mc Graw Hill, 1996. p.174-180.

REVISTA SEMANA, Edición 890, Mayo 24 a 31, p. 72 – 74.

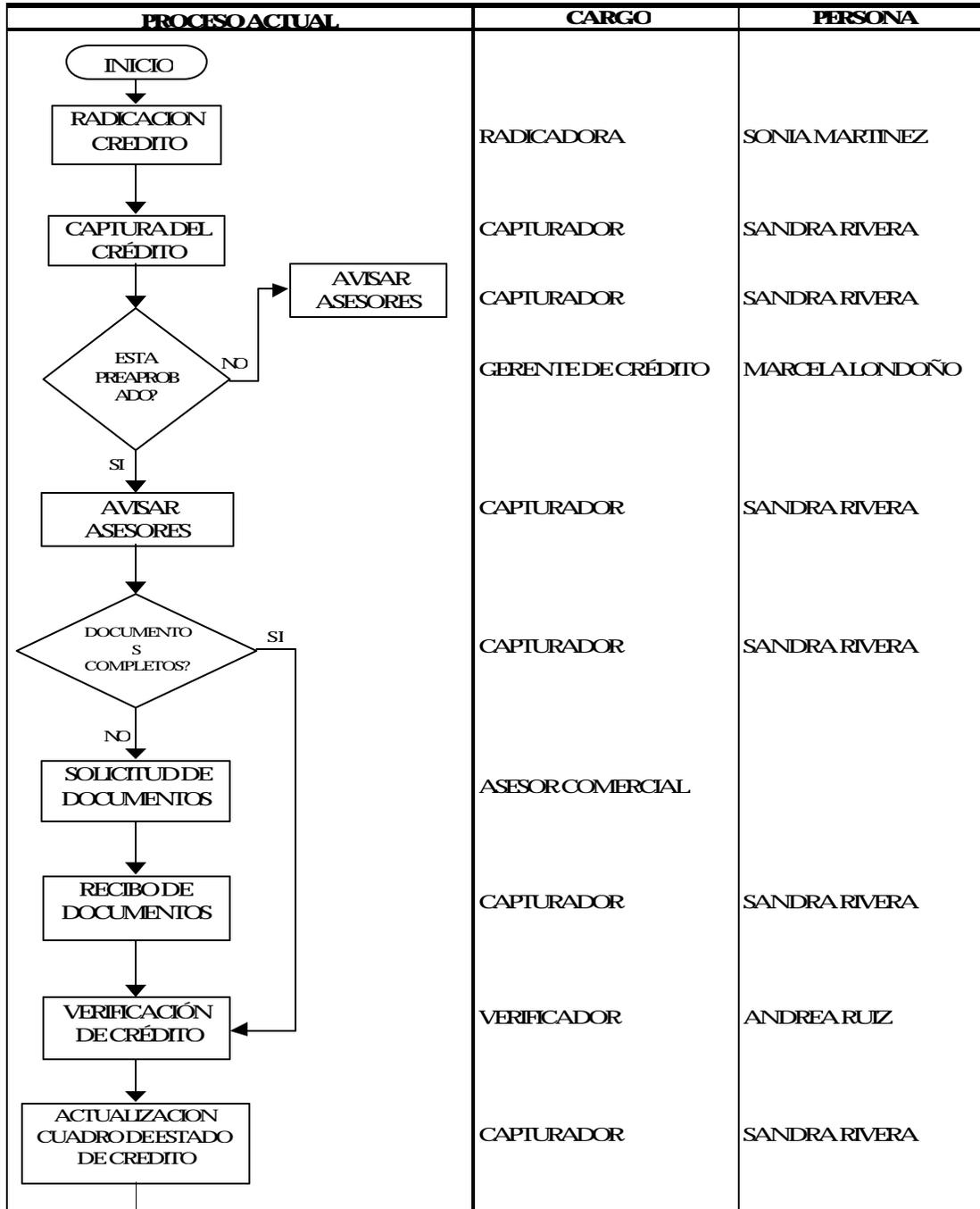
SAHID, Feres E. Logística Pura: Más allá de un proceso logístico. Bogotá: Fondo Rotatorio Regional Atlántico, 1998. p 1-30.

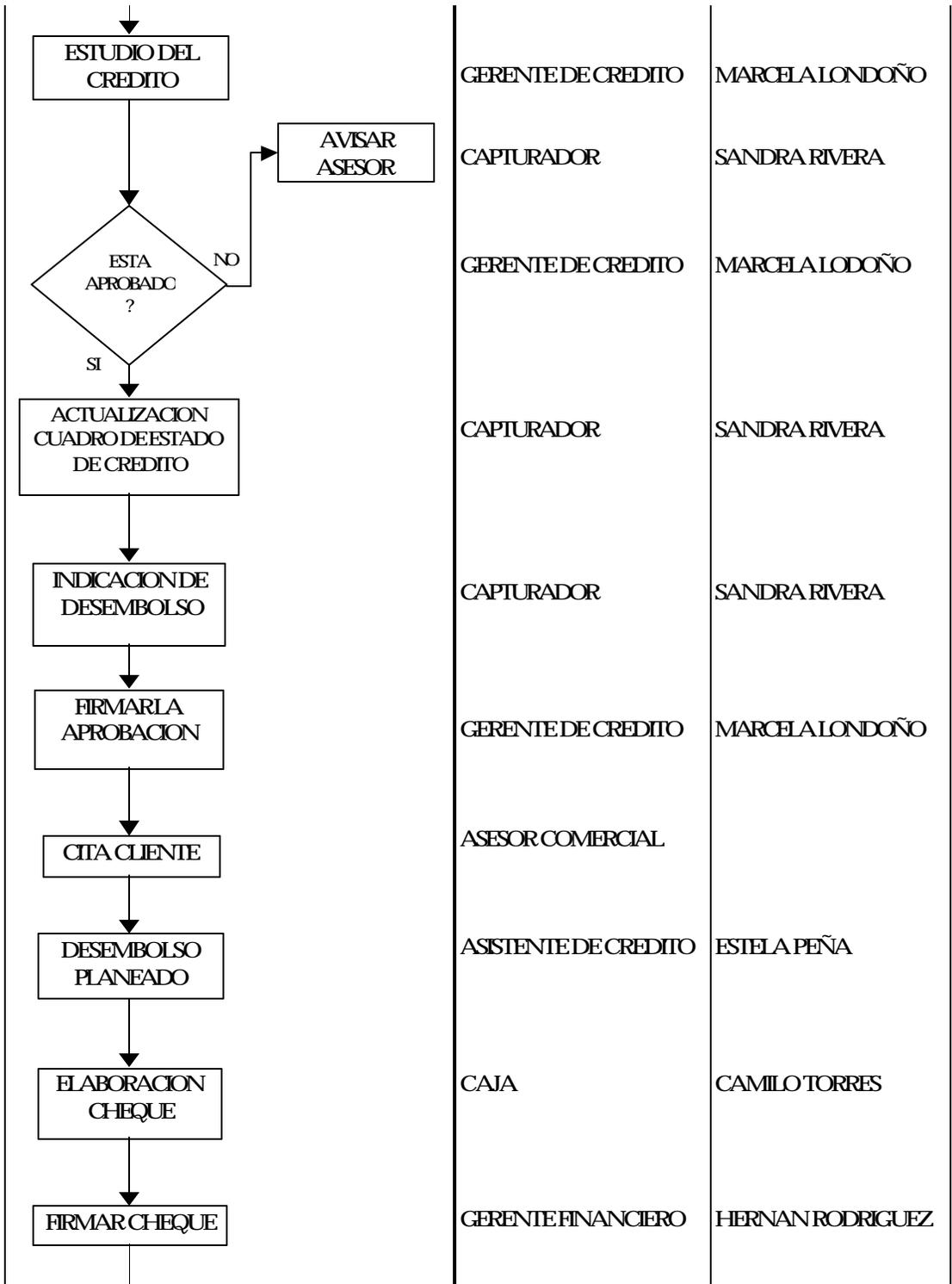
SERNA, Humberto. Servicio al Cliente: Métodos de auditoría y medición. Segunda Edición. Bogotá: 3R Editores, 1999. p 44-45.

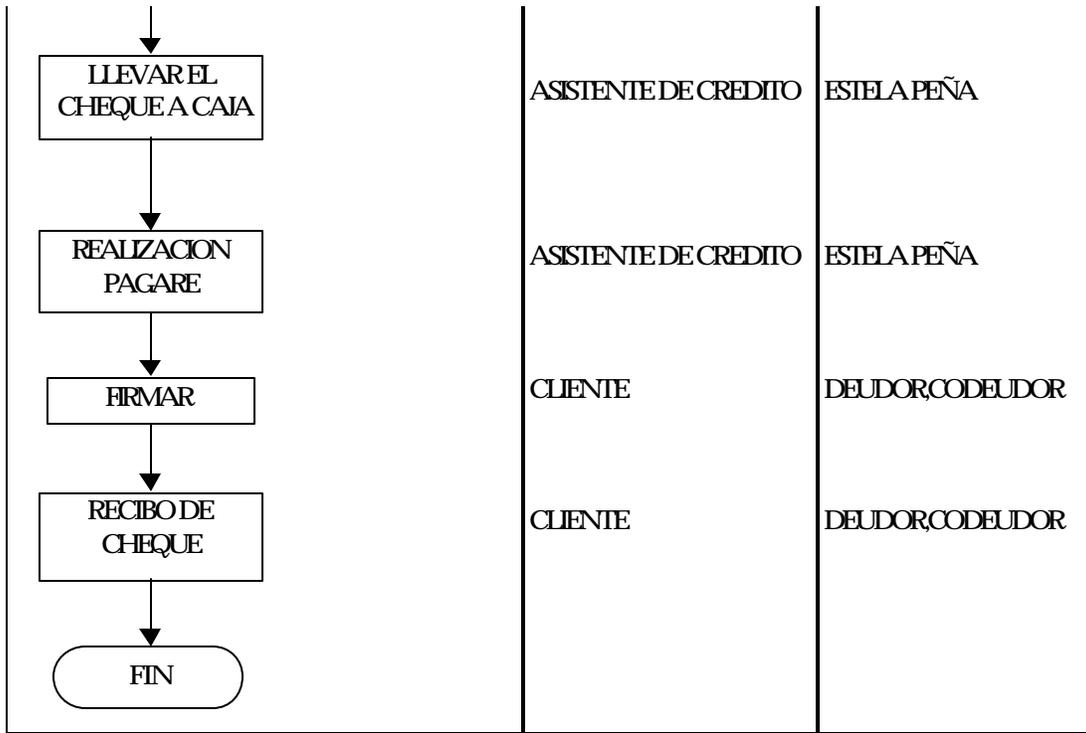
SORET LOS SANTOS, Ignacio. Logística y Marketing para la distribución Comercial. Segunda Edición. Madrid: Editorial ESIC, 1999.

**ANEXOS**

**Anexo E. Proceso Actual de Otorgamiento de Crédito de Libre Inversión**

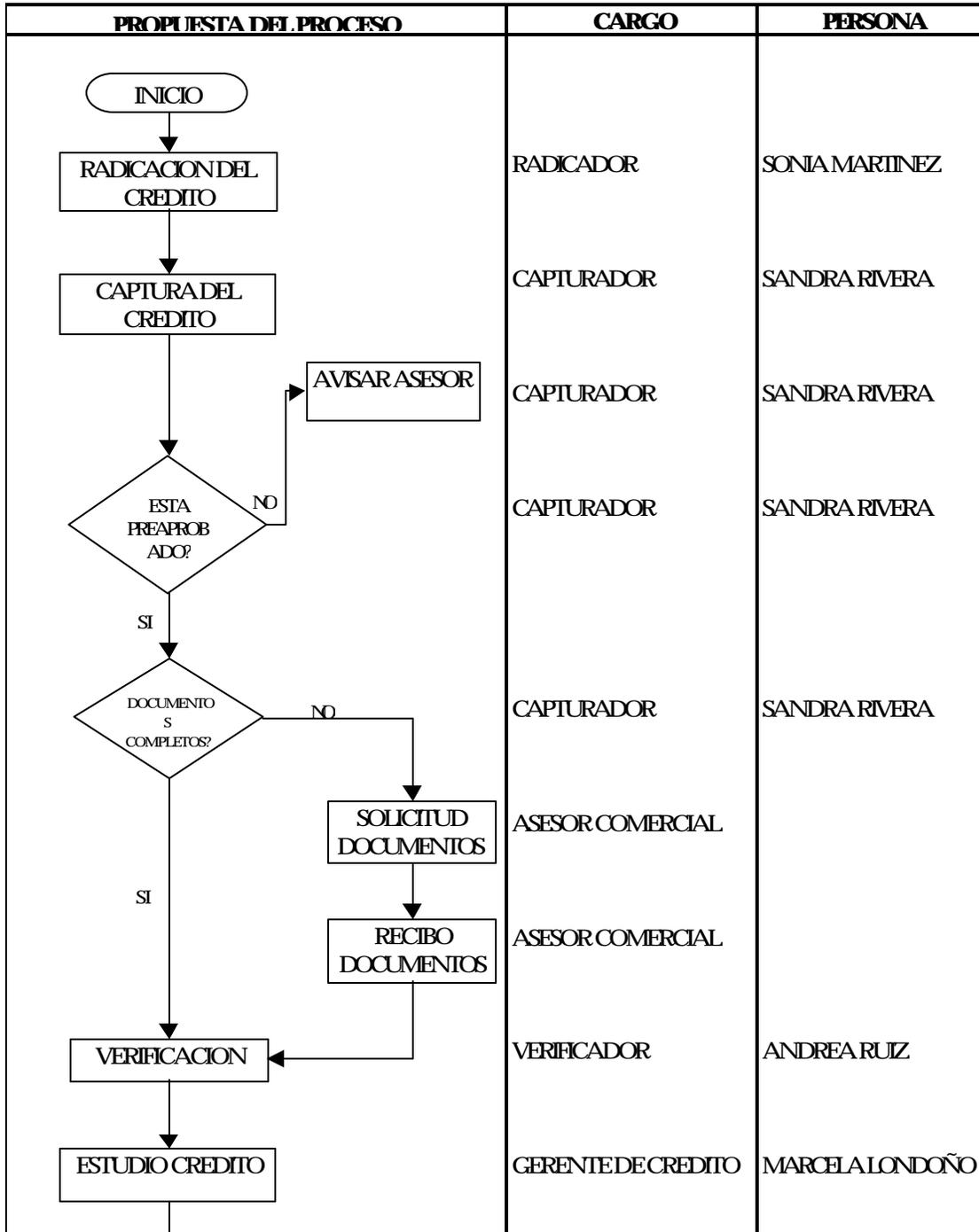


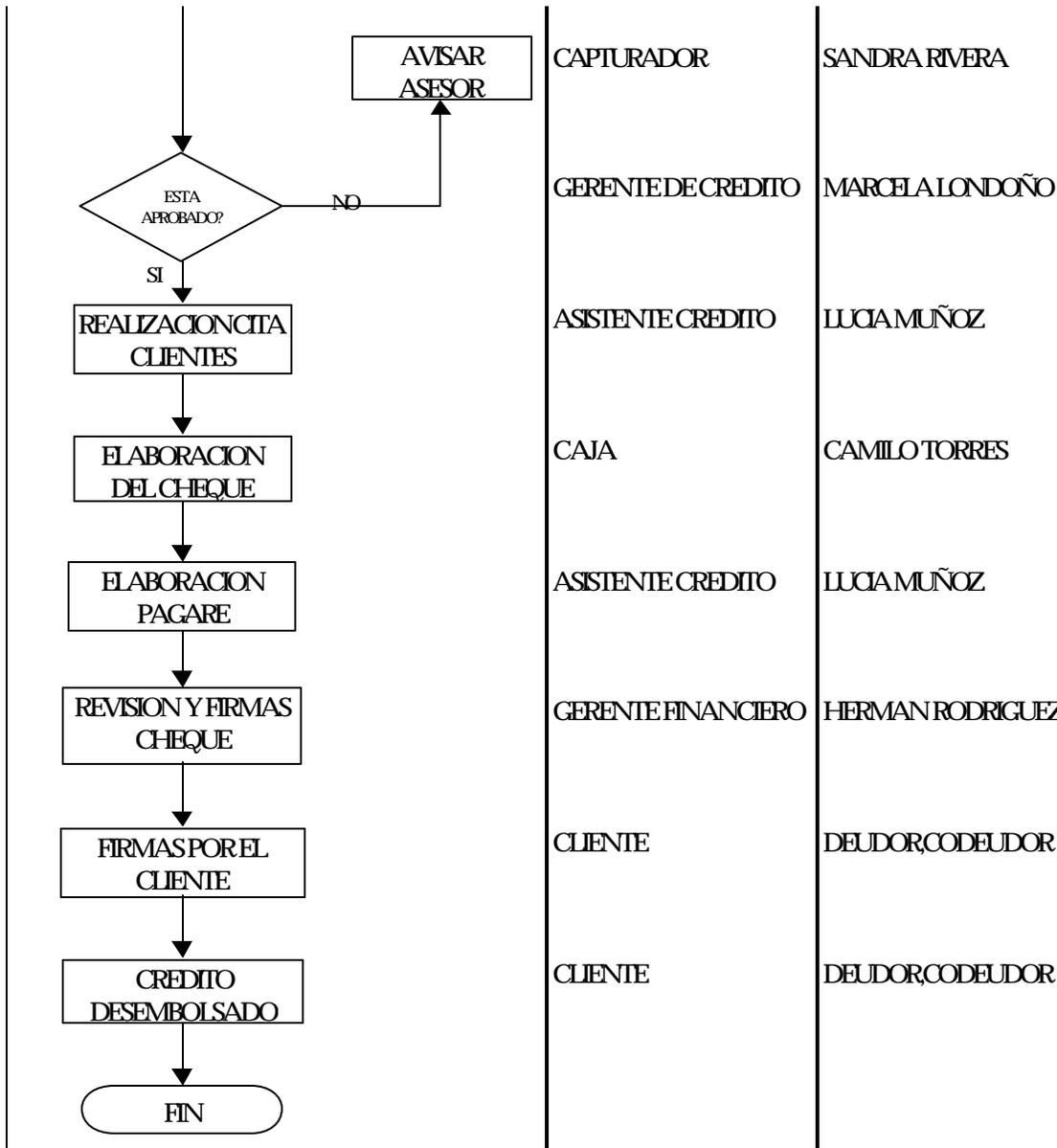




Fuente: Diana del P. Golbano M.

**Anexo F. Propuesta del Proceso de Otorgamiento del Crédito de Consumo  
en Inversora Pichincha S.A.**





Fuente : Diana del P. Golbano M.