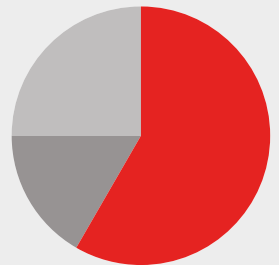
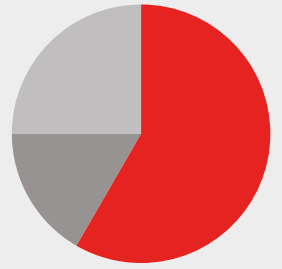




FORMACIÓN DUAL
TECNOLOGÍA EN ASESORÍA FINANCIERA

> **Unidad didáctica:**
Gestión por procesos
Teoría





Unidad didáctica: Gestión por procesos

Teoría



implementada por:

 **Sparkassenstiftung Aleman**
LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE

Fabián Lalvay



Gestión por procesos

Autor: Fabián Lalvay

Dirección de proyecto: Katja Bönisch e Ingrid Bonilla

Selección de autores: Pablo Loaiza

Coordinación editorial: Shirley Estrada

Correcciones ortográficas y de estilo: Editorial Bien-Hecho S. A.

Revisión de contenido por parte del sector financiero: Diego Cuzco, Ximena Molina y Sandra Peláez

Revisión de contenido por parte del sector académico: Francisco Parra y Norma Velecela

Diseño y diagramación: Jimmy Clavón y Wendy Moreira

Banco de imágenes: Freepik

Publicado por: Sparkassenstiftung Alemana Latinoamérica y El Caribe

Primera edición, diciembre de 2020

Versión digital, Cuenca, Ecuador, diciembre de 2020

ISBN: 978-9942-8888-0-8



Este libro es una obra colectiva protegida por derechos de autor, creada bajo la autorización, dirección e iniciativa de Sparkassenstiftung Alemana Latinoamérica y El Caribe dentro del proyecto de Formación Dual del BMZ, gobierno de Alemania.

Queda prohibida la reproducción total o parcial, por cualquier medio electrónico o mecánico, sin la autorización escrita del propietario.



implementada por:

 **Sparkassenstiftung Alemana**
LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE



Índice

Lista de tablas.....	10
Lista de ilustraciones.....	11
Lista de abreviaturas.....	12
Iconografía.....	15
Información general de la Unidad didáctica.....	16
Unidad 1. Proceso.....	19
1.1. Introducción.....	19
1.2. Definición de proceso.....	20
1.2.1. Elementos de un proceso.....	22
1.2.2. Enfoque basado en procesos.....	23
1.2.3. Ejemplos de insatisfacciones detectadas por el cliente/socio en los procesos de crédito.....	25
1.3. Composición (actividades y tareas).....	26
1.4. Diferentes niveles de procesos (macro, procesos y subprocesos).....	26
1.5. Objetivos del mapa de procesos.....	28
1.6. El mapa de procesos de una empresa.....	30
1.7. Gestión por procesos de diferenciación con gestión tradicional.....	35
1.8. Procesos de negocios y de soporte alineados a la propuesta de valor dual.....	36
1.9. Sesgo regulatorio: excesivo enfoque en reducción de riesgos en detrimento de la productividad.....	39
Unidad 2. Metodología de mapeo Microsave.....	41
2.1. Metodología de mapeo Microsave.....	41
2.2. Mapa real vs. mapa ideal (óptimo).....	42



Índice

2.3. Dimensiones de análisis.....	45
2.4. Metodología Microsave aplicada al pago del Bono de Desarrollo Humano en ventanilla.....	46
Unidad 3. Proceso de crédito.....	49
3.1. El proceso de crédito.....	49
3.1.1. Promoción.....	49
3.1.2. Análisis.....	50
3.1.3. Recuperación.....	52
3.2. Diferencias entre proceso de crédito, y técnicas de venta, de recuperación y de análisis.....	53
3.2.1. Proceso de crédito.....	53
3.2.2. Técnicas de venta.....	54
3.2.3. Técnicas de recuperación.....	54
3.2.4. Técnicas de análisis de solicitudes de crédito.....	55
3.3. Identificación de eventos de riesgos crediticios en sus tres etapas (promoción, análisis y recuperación).....	56
3.3.1. Eventos de riesgos de promoción.....	58
3.3.2. Eventos de riesgos de análisis.....	59
3.3.3. Eventos de riesgos de recuperación.....	61
3.4. Evaluación de eventos de riesgos (probabilidad, impacto y tendencia).....	62
3.5. Estrategias de mitigación de riesgos.....	63
3.5.1. Mitigar/reducir.....	64
3.5.2. Transferir.....	64





Índice

3.5.3. Evadir.....	64
3.5.4. Retener/aceptar.....	64
3.6. Tácticas de control.....	65
3.6.1. Oportunidad en la acción de control.....	65
3.6.2. Periodicidad en la acción de control.....	65
3.6.3. Grado de automatización en la aplicación de control.....	66
3.7. Identificación de riesgos y correspondiente mitigación con una combinación de tácticas de control.....	66
3.7.1. Cuantificación de riesgos.....	67
3.7.2. Registro de riesgos.....	67
3.8. Optimización de procesos en función de la propuesta valor única y equilibrada. Ejercicio práctico.....	69
3.8.1. Selección del proceso.....	69
3.8.2. Análisis del proceso.....	71
3.8.3. Medición del proceso.....	73
3.8.4. Mejoramiento del proceso.....	75
3.8.5. Evaluación de los resultados.....	76
3.9. Incorporación de las mitigaciones a la política de crédito.....	78
3.9.1. Algunas buenas prácticas.....	78
3.9.2. Mitigación de riesgo de crédito y políticas internas.....	79
Evaluación de la Unidad didáctica.....	84
Referencias.....	86





Lista de tablas



- Tabla 1: Niveles de procesos..... 27
- Tabla 2: Caracterización de procesos..... 32
- Tabla 3: Tipos de sesgos..... 39
- Tabla 4: Fuentes de información..... 45
- Tabla 5: Eventos de riesgos de promoción..... 59
- Tabla 6: Eventos de riesgos de análisis..... 60
- Tabla 7: Eventos de riesgos de recuperación..... 61
- Tabla 8: Criterios de selección de procesos..... 70
- Tabla 9: Segmentos de clientes o socios y sus requerimientos clave..... 70
- Tabla 10: Actividades que generan valor agregado en función del tiempo..... 74
- Tabla 11: Acciones generales para la mejora de procesos..... 76
- Tabla 12: Formato de impactos de las mejoras..... 77
- Tabla 13: Análisis del contexto de una institución financiera..... 80





Lista de ilustraciones

● Ilustración 1: Elementos de un proceso.....	20
● Ilustración 2: Flujo de proceso simple.....	21
● Ilustración 3: Proceso integrado por otros procesos.....	22
● Ilustración 4: Elementos de un proceso (Diagrama de 'Tortuga').....	23
● Ilustración 5: Mejora continua del sistema de gestión de la calidad.....	24
● Ilustración 6: Actividades y tareas.....	26
● Ilustración 7: Objetivos del mapa de procesos.....	29
● Ilustración 8: Proceso de una empresa de producción.....	30
● Ilustración 9: Ejemplo de proceso de una empresa de servicios.....	31
● Ilustración 10: Ejemplo de flujo de proceso.....	33
● Ilustración 11: Cadena de valor de Porter.....	37
● Ilustración 12: Proceso de caja/ventanilla.....	46
● Ilustración 13: Categorías de riesgos en las microfinanzas.....	57
● Ilustración 14: Proceso de gestión de riesgos en 6 pasos.....	62



Lista de abreviaturas

- **BDH**
Bono de Desarrollo Humano
- **BID**
Banco Interamericano de Desarrollo
- **CDP**
Certificado de Depósito a Plazo
- **CJ**
Consejo de la Judicatura
- **COAC**
Cooperativa de Ahorro y Crédito
- **COP**
Customer Oriented Processes (Procesos Orientados al Cliente)
- **COVID-19**
Enfermedad infecciosa causada por el coronavirus
- **EVA**
Evaluación de Valor Agregado
- **FMI**
Fondo Monetario Internacional
- **IFI**
Institución Financiera
- **ISO**
International Organization for Standardization (Organización Internacional de Normalización)
- **MOP**
Management Oriented Processes (Procesos Orientados a la Administración)
- **PCC**
Plan de Contingencia de Crédito
- **SB**
Superintendencia de Bancos
- **SEPS**
Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
- **SI**
Sistemas de Información
- **SOP**
Support Oriented Processes (Procesos Orientados al Soporte)





- **SRI**
Servicio de Rentas Internas
- **SVA**
Sin Valor Agregado
- **VAC**
Valor Agregado para el Cliente
- **VAN**
Valor Agregado para el Negocio





Iconografía



Actividad



Caso



Ejemplo



Enlace web



Información





Información general de la Unidad didáctica

Esta Unidad didáctica está diseñada para brindar a los y las estudiantes conceptos básicos sobre los procesos y su gestión, la metodología Microsave y los procesos de crédito. Dichos temas están organizados por unidades y son tratados independientemente, aunque exista conexión entre ellos.

En la primera Unidad se presentan la definición de **proceso**, sus características, sus elementos, sus tipos y su conexión con el mapa de procesos de las empresas en forma general. De igual manera, se proponen algunos elementos para la gestión de los procesos tomados desde las Normas ISO y desde la propuesta de cadena de valor de Michael Porter, reconocido economista estadounidense.

La segunda Unidad se centra en la metodología Microsave, sus características, sus elementos de análisis y la aplicación que tendría en las actividades financieras. Además, se incluyen la adaptación de un caso concreto del proceso de pago del Bono de Desarrollo Humano (BDH) de una



cooperativa de ahorro y crédito (COAC) de Azuay, provincia ubicada en el sur de Ecuador.

En la tercera Unidad se explican la dotación de **crédito** desde una perspectiva del proceso, las técnicas en cada etapa, los riesgos implícitos, las mitigaciones y los controles aplicados. Finalmente, se propondrá una metodología básica y las herramientas para la optimización de procesos, lo que invita a los y las estudiantes a profundizar sus conocimientos.

En cada tema y subtema se aborda el concepto y, cuando es necesario, se incluye ejemplos extraídos de la experiencia concreta. También, en algunos casos, se exponen herramientas que pueden ser utilizadas por los y las estudiantes para trasladar el conocimiento teórico a la práctica. Se invita a los/las alumnos/as a indagar en los conocimientos acerca de los procesos y su gestión, tomando en cuenta que los mismos son la base de la calidad en cualquier organización.





1. Proceso

1.1. Introducción

Se estima que toda actividad humana es un proceso que tiene elementos de entrada y de salida. Cada tarea al interior de un proceso cuenta con un fin específico que agrega valor y transforma los elementos de entrada, sobre esto se fundamenta la actividad humana. El proceso tiene un cierto grado de complejidad cuando hay varias etapas que se concatenan, donde algunos productos de unos son insumos de otros. Es justamente allí donde toma importancia la gestión de los procesos, ya que se busca eficiencia, efectividad y calidad.

El cumplimiento de los requisitos del cliente o socio es una condición básica para el cumplimiento de estándares de calidad y, sobre todo, para la sostenibilidad de la organización en mercados competitivos. Por ello se vuelve fundamental la aplicación de la mejora continua de los procesos para asegurar siempre el cumplimiento de nuevos estándares exigidos por el/la consumidor/a.

El enfoque por procesos se refiere al conjunto de actividades que forman parte del sistema de gestión de la calidad, y es también uno de los pilares elementales para el control de los objetivos planificados. La característica principal del mercado financiero y de sus productos y servicios ofertados es la permanente innovación. Esto implica la capacidad de adaptar rápidamente su tecnología, su *know how* (saber hacer) y sus procesos a las dinámicas prevalecientes del mercado, debido a que está en constante cambio.

Si a lo anterior se adiciona el riesgo que tienen, por ejemplo, las operaciones de crédito, la gestión de procesos resulta vital para minimizar posibles pérdidas, al mismo tiempo que se entrega un servicio de bajo costo, en corto tiempo, con altos niveles de calidad y que asegura la sostenibilidad de la organización.

Todo lo expuesto en esta breve introducción está desarrollado en detalle de manera operativa en la presente Unidad didáctica, cuyo afán es trazar el camino correcto para abordar de forma integral la temática propuesta: la calidad en las instituciones financieras desde la gestión de sus procesos y riesgos.

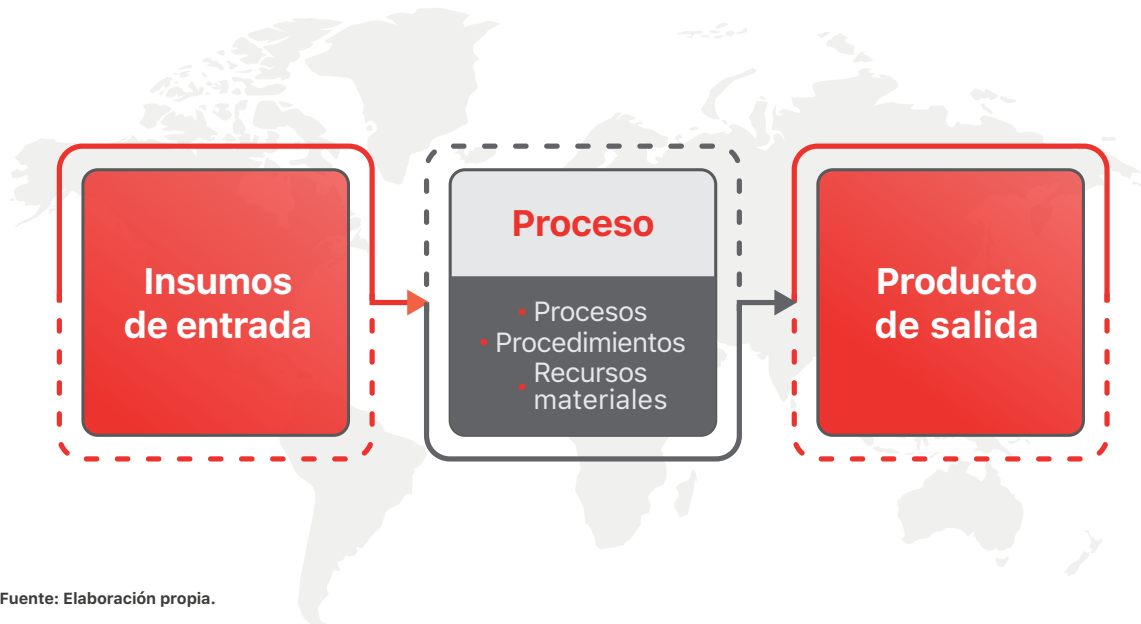
1.2. Definición de proceso

Es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan y logran transformar elementos de entrada en resultados previstos, los cuales se denominan “salida”, pudiendo ser un producto o un servicio, dependiendo de la naturaleza de la organización. Dichos resultados incorporan valor agregado, fruto de las actividades del proceso y, para ello, necesitan recursos humanos, materiales y procedimientos. De acuerdo con la norma ISO 9000:2005, los procesos tienen objetivos definidos, están regulados y son permanentemente monitoreados para corregir desviaciones (Organización Internacional de Normalización, 2005).

La existencia de un proceso únicamente puede justificarse si agrega valor, es decir, si el resultado o salida tiene valor para la organización o para el cliente —interno o externo—. Por esa razón, los procesos de una institución generalmente son planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas, con el fin de que aporten valor.

Un rasgo distintivo de los procesos es su carácter dinámico, lo que significa que el proceso implícitamente está sugiriendo que se interrelaciona con el medio al cual pertenece la empresa. Un proceso es parte del flujo de actividades de la organización e interactúa con otros procesos. Ese dinamismo transforma un *input* (entrada) en un *output* (salida) de mayor valor, lo cual indica que los procesos tienen la capacidad de crear valor (Pérez, 2012).

Ilustración 1: Elementos de un proceso



Fuente: Elaboración propia.

Dependiendo del giro del negocio, las entradas de un proceso pueden ser recursos materiales, datos, documentos, información, etc., sobre los cuales recae un conjunto de actividades que generan valor y entregan un resultado.

E

En un restaurante el proceso más importante es la preparación de los platos. En cada uno de ellos intervienen los *inputs* o materia prima (alimentos sin ninguna preparación); dentro del proceso —además de esta— intervienen la mano de obra, los utensilios, los equipos de cocina y las recetas de preparación que, finalmente, generan los respectivos *outputs*, que son los platos preparados para el/ la consumidor/a final.

Considerando que las organizaciones constituyen una cadena de procesos, la entrada de uno de ellos puede ser la salida de otro al que se denomina “proveedor”; en tanto que la salida del proceso puede ser el elemento de entrada para otro, llamado “cliente”. Los componentes de entrada para un proceso, por lo general, son productos de otros procesos.

Ilustración 2: Flujo de proceso simple

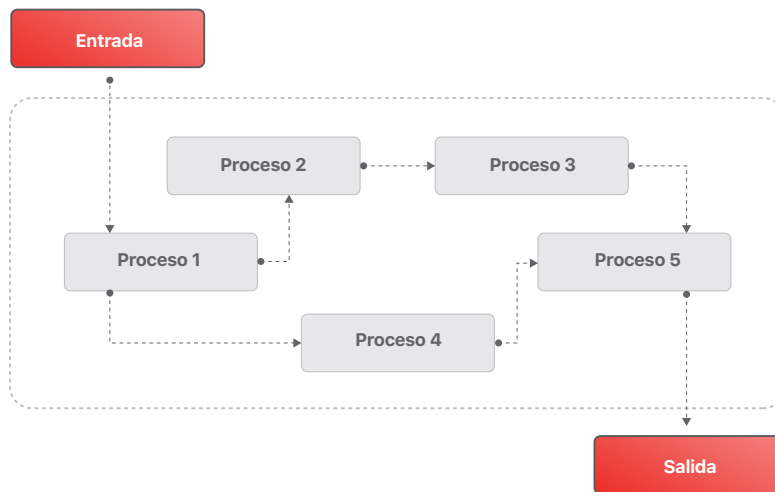


Fuente: Adaptada de *Características de la gestión por proceso y la necesidad de su implementación en la empresa cubana* (Valdés, 2009).

Adicionalmente, un proceso puede estar integrado por otros procesos para obtener un producto o servicio muy elaborado y con componentes que, de manera individual, no constituirían ningún valor para el cliente. Tal es el caso de las fábricas ensambladoras de vehículos o de equipos tecnológicos e, inclusive, proyectos urbanísticos, entre otros.

Ilustración 3: Proceso integrado por otros procesos

Un proceso puede estar integrado por otros procesos:



Fuente: Elaboración propia.

1.2.1. Elementos de un proceso

Un proceso, para ser considerado como tal, debe cumplir las siguientes características:

- Tiene un nombre que describe los conceptos y las actividades incluidos en el mismo.
- Cuenta con límites definidos por entradas y salidas, es decir, inicio y final.
- Permite explicar las entradas y las salidas, lo que significa que se evidencia claramente la transformación.
- Es capaz de conectar varios departamentos o áreas de la organización.
- Tiene definido un objetivo, que es la razón de ser del proceso.
- Cuenta con un/una responsable, que es la persona encargada de velar por que se cumpla el propósito del proceso.
- Posee controles definidos.
- Incluye determinados indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento del objetivo.

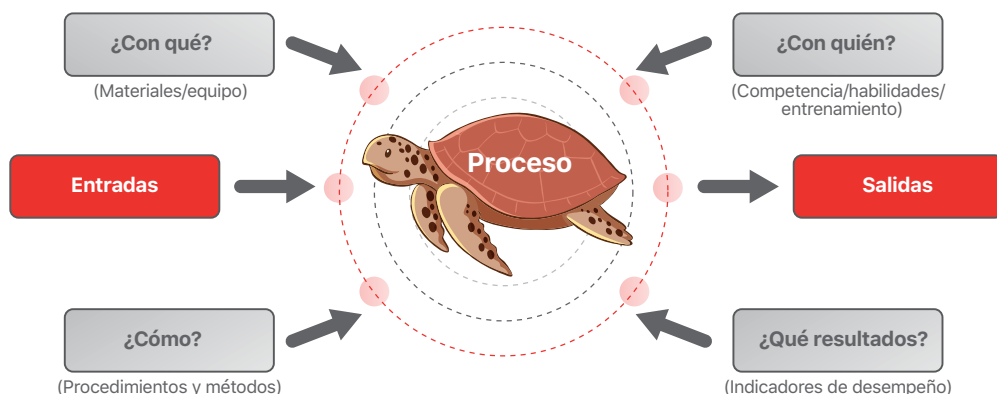
Para detectar con mayor claridad los elementos de un proceso, se puede hacer la analogía con el cuerpo de una tortuga (Montes, 2016):

- El cuerpo representa el conjunto de actividades y transformaciones internas que suceden.
- Las patas formulan algunas interrogantes que se tiene que responder: ¿Qué requerimientos se deben cumplir? ¿Con qué? ¿Cómo? ¿Con quién? ¿Cómo se miden las actividades (indicadores)?



- La cabeza representa los elementos de entrada del proceso (*input*).
- La cola es el resultado (*output*), es decir, aquel producto o servicio resultante.

Ilustración 4: Elementos de un proceso (Diagrama de 'Tortuga')



Fuente: Adaptada de *Diagrama de Tortuga* (Puente, 2018).



En el siguiente enlace se puede encontrar información sobre el Diagrama de Tortuga:

<https://bit.ly/3nkamMh>



Es importante anotar que los procesos deben aportar en el cumplimiento de las necesidades y expectativas (calidad) del cliente, tienen que ser eficientes para lograr los objetivos de la institución, además deben ser eficaces para que contribuyan a optimizar recursos, ser lo suficientemente flexibles que permitan a la organización adaptarse a los cambios del contexto y, finalmente, ser medibles, con el fin de favorecer su control y mejora.

1.2.2. Enfoque basado en procesos

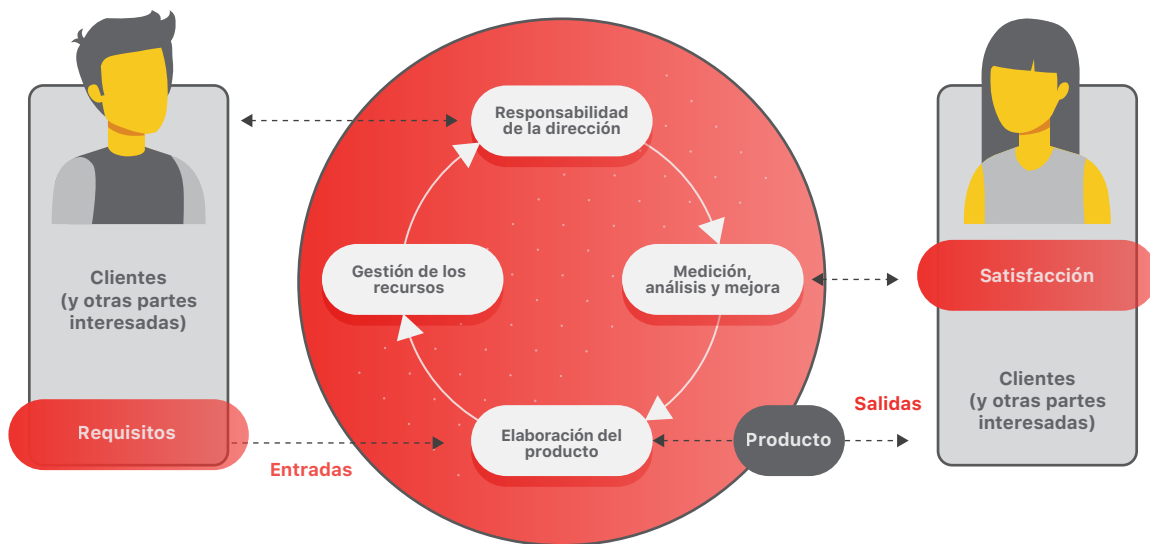
Las organizaciones deben determinar los procesos que utilizarán para llevar a cabo su misión. Cualquier actividad, o conjunto de acciones, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso.

En consecuencia, se debe identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados, que interactúan entre sí. Con frecuencia el resultado de un proceso constituye directamente

el elemento de entrada del siguiente proceso. La identificación y la gestión sistemática de los procesos empleados en la organización, y en particular sus interacciones, se conocen como “enfoque basado en procesos”.

En el siguiente gráfico se ilustra el sistema de gestión de la calidad basado en procesos, descrito en la familia de Normas ISO 9000, que fomenta la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar una organización (Nava y Jiménez, 2005):

Ilustración 5: Mejora continua del sistema de gestión de la calidad



Fuente: Adaptada de *Sistema de gestión de la calidad ISO 9001* (s. f.).

Como se aprecia en la Ilustración 5, las partes interesadas juegan un papel significativo para la empresa, ya que las percepciones sobre el grado de cumplimiento de sus determinadas necesidades y expectativas proporcionan los elementos de entrada a la organización para la mejora continua de sus procesos, lo que permitirá obtener productos y servicios acordes con sus requerimientos. En consecuencia, el seguimiento de la satisfacción de las partes interesadas es imprescindible para la mejora continua.



1.2.3. Ejemplos de insatisfacciones detectadas por el cliente/socio en los procesos de crédito

En lo que respecta al proceso de crédito, Pereira, Valdés y González (2017) afirman que los argumentos más usuales presentados por los clientes o socios en la solicitud de crédito de una entidad financiera son:

- La cantidad de documentos por presentar es muy alta y es complejo conseguirlos.
- El/la analista de crédito no dispone del tiempo suficiente para atender las inquietudes de los clientes o socios.
- El/la analista de crédito no informa el tiempo del proceso de instrumentación para la entrega de un préstamo.
- Incumplimiento del término establecido para liquidar un crédito.
- Escaso número de especialistas para tramitar los créditos.
- Retrasos asociados a las tecnologías de la entidad financiera en el procesamiento de la información necesaria para el crédito.



ACTIVIDAD 1

Elementos de un proceso

1. Investigar cuál es el proceso para la apertura de una cuenta corriente en una cooperativa de ahorro y crédito.
2. Elaborar un Diagrama de 'Tortuga' para el proceso de apertura de cuenta corriente.

1.3. Composición (actividades y tareas)

Dentro de un proceso existen actividades y tareas cuyo propósito es cumplir las necesidades y expectativas de los clientes. La actividad está definida como la acción cotidiana realizada por personas para producir un efecto esperado, mientras que la tarea se refiere al trabajo en un tiempo limitado y específico.

Dichas actividades pueden ser divididas en varias tareas que persiguen un mismo fin, pero no así estas últimas, ya que son concretas e indivisibles. El proceso de entrega de créditos de consumo de una cooperativa de ahorro y crédito se puede graficar de la siguiente manera (Pérez, 2012):

Ilustración 6: Actividades y tareas








Fuente: Adaptada de *Gestión por procesos* (Pérez, 2012).

1.4. Diferentes niveles de procesos (macro, procesos y subprocessos)

Un proceso muy complejo puede ser dividido en dos o más niveles de procesos de menor complejidad. De esta forma, existen macroprocesos, procesos y subprocessos (Medina, 2005).



Tabla 1: Niveles de procesos

Niveles de procesos			
	Operativos	Apoyo	Dirección
 Macroprocesos	Relacionados con el producto: <ul style="list-style-type: none"> • Captaciones • Colocaciones 	Suministran recursos: <ul style="list-style-type: none"> • Talento humano • Sistemas de información • Mantenimiento • Finanzas • Abastecimientos 	Proveen de metas y controles: <ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Control de gestión
 Procesos	Captaciones: <ul style="list-style-type: none"> • Retiros y órdenes de pago • Depósitos • Depósitos en otras instituciones financieras • Certificados de depósitos a plazo • Fondos administrados 	Talento humano: <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de competencias • Clima laboral 	Proveen de metas y controles: <ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica • Planificación técnica • Planificación financiera
 Subprocesos	Depósitos: <ul style="list-style-type: none"> • Depósitos en cheques • Depósitos a la vista • Depósitos de ahorros programados • Depósitos a cuentas recaudadoras 	Gestión de competencias: <ul style="list-style-type: none"> • Selección • Capacitación • Evaluación 	Planificación estratégica: <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de visión, misión, etc. • Definición de objetivos • Planificación de proyectos
 Actividades	Depósitos en cheques: <ul style="list-style-type: none"> • Recepción • Cámara de compensación 	Capacitación: <ul style="list-style-type: none"> • Detección de necesidades • Planificación • Ejecución • Evaluación 	Definición de objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Formulación de objetivos • Establecimiento de metas • Definición de seguimiento
 Tareas	Recepción: <ul style="list-style-type: none"> • Verificación de cheque • Registro de depósito en el sistema 	Detección de necesidades: <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de competencias • Encuestas • Consolidación 	Establecimiento de metas: <ul style="list-style-type: none"> • Definición de indicadores • Establecimiento de situación actual y datos históricos • Establecimiento de valores deseados para el periodo

Fuente: Adaptada de *Gestión por procesos y creación del valor público* (Medina, 2005).

Según Jiménez (2015), los procesos de una organización pueden clasificarse en tres tipos genéricos:

- 1. Esenciales:** Son aquellos que crean valor y tienen impacto en el cliente o socio final, además de considerarse como procesos de realización del producto, también

conocidos como “*Customer Oriented Processes*” (COP) o “Procesos Orientados al Cliente”. Estos son: comercialización, planificación del servicio, prestación del servicio, entrega, facturación, etc. Dentro de los procesos esenciales se distinguen los siguientes:

a. Procesos de innovación: se investigan las necesidades y expectativas emergentes o latentes de los clientes, y luego se desarrolla los productos o servicios que satisfacen dichas necesidades y expectativas.

b. Procesos operativos: son aquellos que producen y entregan los productos y servicios a los clientes. Tienen objetivos fundamentalmente de calidad (cumplir necesidades y expectativas de los clientes) y de eficiencia (reducir costos).

c. Servicio posventa: su misión es atender ciertos requerimientos del cliente después de la venta o entrega del producto o servicio.

2. Estratégicos: Constituyen guías y directrices para los Procesos operativos y de apoyo. Dentro de esta clasificación se encuentran los procesos gerenciales o administrativos de la organización. También se los denomina “*Management Oriented Processes*” (MOP) o “Procesos Orientados a la Administración”. Por ejemplo: Planificación, gestión del gobierno (en cooperativas), entre otros.

3. De apoyo: Son aquellos que dan apoyo o soporte a los procesos generadores de valor. Su aporte es indirecto y, generalmente, sus clientes son internos. Conocidos también como “*Support Oriented Processes*” (SOP) o “Procesos Orientados al Soporte”. Por ejemplo: Contabilidad, compras, talento humano, sistemas de información, departamento legal, tesorería, etc.

1.5. Objetivos del mapa de procesos

El mapa de procesos permite observar la estructura organizativa de la empresa, y detectar sus fortalezas y debilidades. A continuación, se describen los objetivos subyacentes más frecuentes al mapa de procesos y su mejora (Federación Española de Municipios y Provincias, 2003):

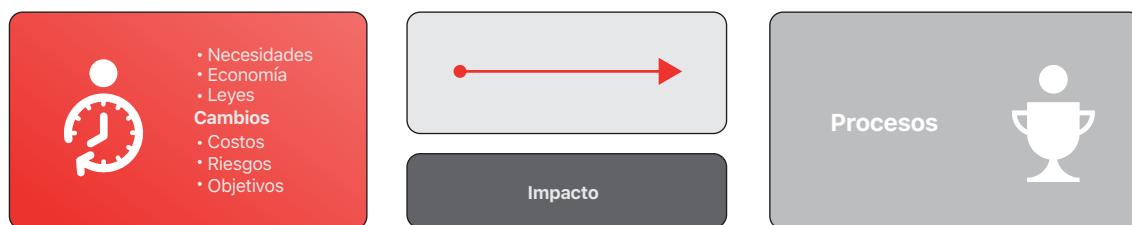
- Especificar las actividades y pasos que intervienen en un proceso.
- Documentar y cumplir con los requerimientos normativos.
- Detectar ineficiencias (desperdicios, cuellos de botella, demora, tiempos muertos, reprocesos, etc.).
- Mejorar y hacer más eficientes los procesos ganando agilidad y eliminando actividades duplicadas o que no agregan valor.
- Eliminar costos de la no calidad.

- Identificar y mitigar ciertos riesgos actuales y potenciales.
- Estandarizar la calidad para reducir su variabilidad.
- Medir los tiempos para volverlos más ágiles.
- Disminuir la complejidad de los procesos.
- Ayudar a la integración de procesos.

Debido a que el contexto donde se desenvuelve la organización es cambiante —y si la empresa no considera los constantes cambios que se presentan—, los productos y servicios que se ofrece pueden perder competitividad en la medida que dejan de cubrir las necesidades y expectativas de los clientes. En este sentido, la **mejora continua** permite mantener los estándares de calidad, asegurando la aceptación de los bienes y servicios en el mercado. En consecuencia, la actualización de los procesos debe mantener un orden y ser permanente, conforme se producen los cambios en el entorno de la organización.

Adicionalmente, la mejora de los procesos se tiene que considerar en el marco de una estrategia y de una estructura formalizadas en la organización, asignando funciones específicas.

Ilustración 7: Objetivos del mapa de procesos



Fuente: Adaptada de *Seis Sigma: Una guía para principiantes* (Miranda, 2006).

En una institución financiera, los objetivos básicos de la mejora continua suelen ser (Martín, 2000):

- Incrementar o, al menos, mantener la calidad de los servicios financieros de crédito, ahorro y complementarios.
- Disminuir tiempos de respuesta al cliente o socio. Lograr este objetivo implica un aumento de la productividad y competitividad de la empresa e, indirectamente, la disminución de sus costos.
- Reducir desperdicios y costos de la no calidad.
- Visualizar e identificar riesgos potenciales. La ejecución de un mapa de procesos permite evitar posibles pérdidas, o disminuir la probabilidad de que estas ocurran. La gestión de los riesgos se conoce también como “controles preventivos”.



En el siguiente enlace se puede encontrar un video con información complementaria del mapa de procesos:

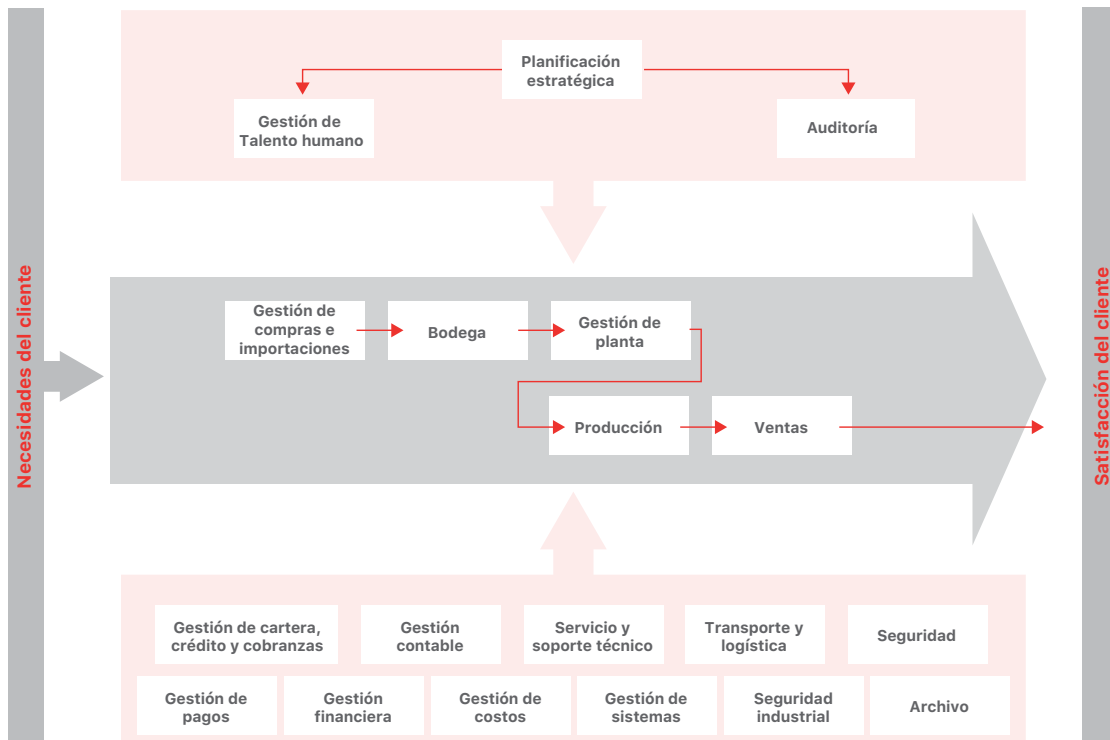
<https://bit.ly/3QSTauM>



1.6. El mapa de procesos de una empresa

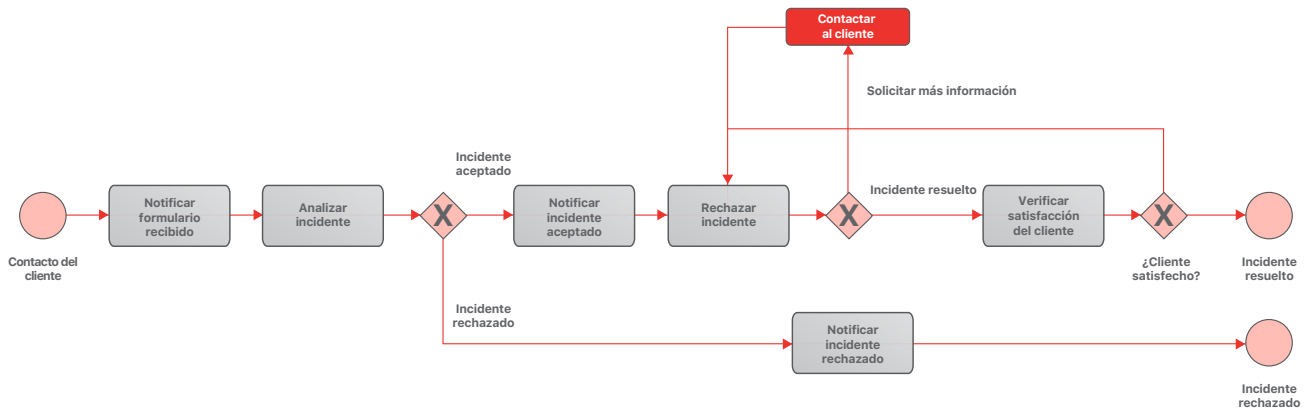
El mapa de procesos es una herramienta que permite visualizar fácilmente cuáles son y cómo se relacionan los procesos de una organización. Muestra de forma general y consolidada el conjunto de sus procesos estratégicos, esenciales y de apoyo, así como sus interrelaciones (Fontalvo y Vergara, 2010).

Ilustración 8: Proceso de una empresa de producción



Fuente: Tomada de *Levantamiento de procesos como base para la aplicación de sistemas de costeo basado en actividades en empresas de ensamblaje* (Benavidez et al., 2019).

Ilustración 9: Ejemplo de proceso de una empresa de servicios



Fuente: Tomada de *Proceso de atención al cliente* (Flokzu's CEO, 2016).

La función del **mapa de procesos** es determinar cada uno de los procesos que lo integran desde un punto de vista global. Para ello es importante responder las siguientes preguntas (Pérez, 2011):

- ¿Quiénes son los clientes (internos y externos) de cada proceso?
- ¿Cuáles son los requisitos de estos clientes?
- ¿Cuáles son los elementos de entrada y los resultados de cada proceso?
- ¿Quién es el/la "dueño/a" del proceso?
- ¿Se contrata externamente alguno de estos procesos?
- ¿Qué documentación se necesita?
- ¿Cuáles son los criterios para el seguimiento, análisis y medición?
- ¿Qué recursos son necesarios para cada proceso?
- ¿Qué registros se necesita mantener?
- ¿Cómo hacer el seguimiento del desempeño del proceso (capacidad de proceso, satisfacción del cliente, etc.)?
- ¿Cuáles mediciones son necesarias?

Se puede utilizar el siguiente formato para la caracterización de los procesos, e incorporarles nuevos elementos, según los requisitos de la organización:

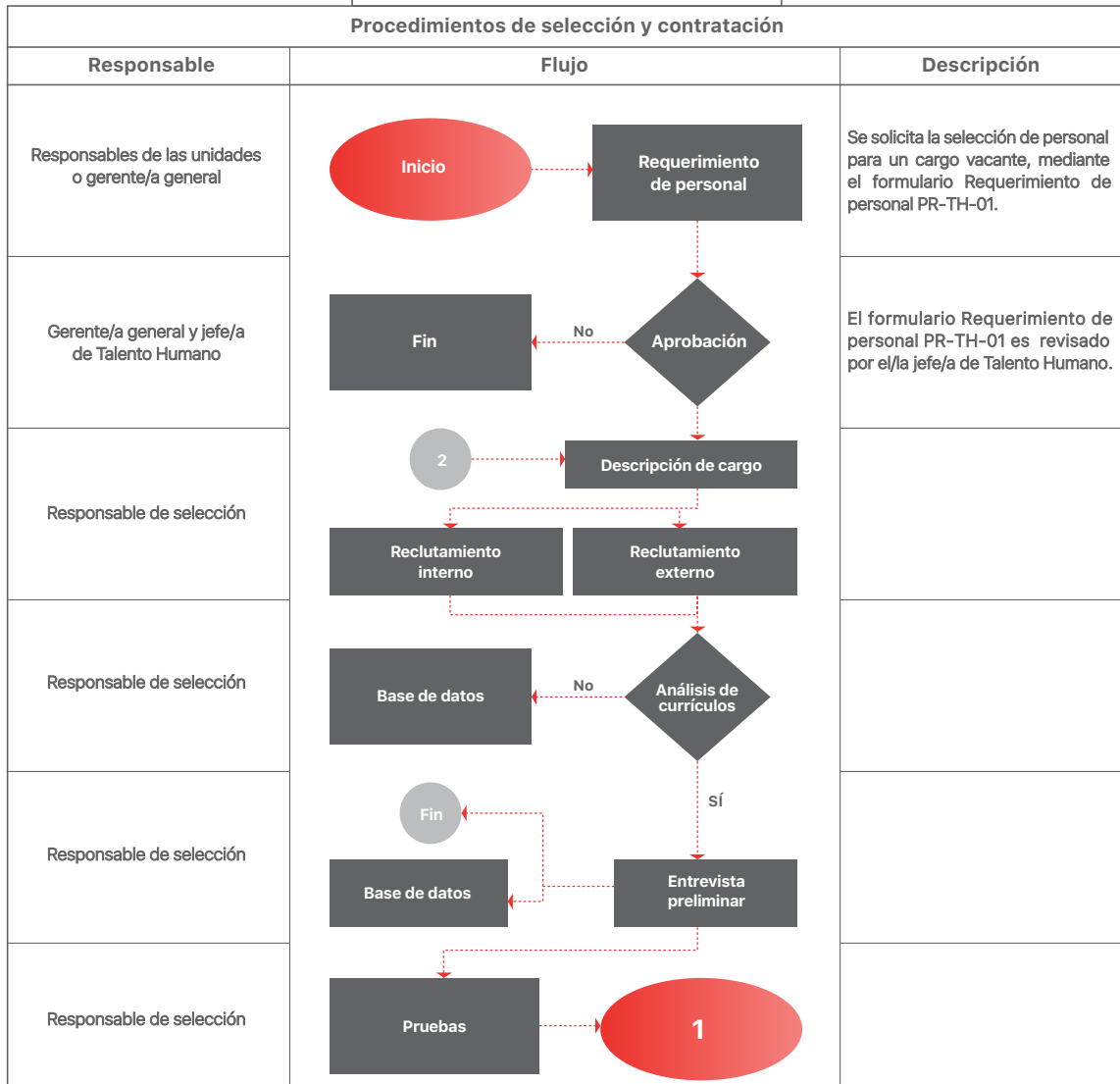


Ilustración 10: Ejemplo de flujo de proceso

Procedimiento de Talento Humano
Requisito de norma 6.21 – 6.22 SGC

PR-TH-01

Fecha: 31/05/2019
Versión: 0.0 Página 1/3



Fuente: Adaptada de *Proceso de contratación de personal* (Zaragoza, 2006).



ACTIVIDAD 2

Cadena de valor

1. Investigar el proceso de inversión de un Certificado de Depósito a Plazo (CDP) en una entidad financiera.
2. Realizar el diagrama de flujo de la inversión del CDP, describiendo el personal o área responsable.



1.7. Gestión por procesos de diferenciación con gestión tradicional

“Las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos” es una popular frase de José Ángel Maldonado (2011). La mayoría de las empresas que han interiorizado este silogismo ha reaccionado ante la ineficiencia que representan las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios. De esta manera, se ha potenciado el concepto de proceso, enfocando la organización a la satisfacción del cliente (Villavicencio, 2010).

Para iniciar con un sistema de gestión por procesos, lo primero que debe hacer la organización es definir su mapa de procesos, el cual debe estar estructurado conforme a los objetivos de la empresa basados en la cadena de valor con sus respectivos procesos estratégicos, de apoyo y esenciales (productivos). Estos últimos permiten conocer la línea operativa de la organización, conformada por la secuencia encadenada de procesos que ayuda a entregar un producto o prestar un servicio, dependiendo de la naturaleza de la organización.



El *core business* dentro del ámbito empresarial se refiere a las actividades principales o que generan valor, de tal manera que pueden otorgar ventajas competitivas frente a organizaciones de similares características (Cárdenas, 2019).

Los procesos productivos u operativos permiten cumplir la misión de la organización, son el *core business* de la empresa. Algunos de estos procesos pueden ser:

- Comercialización.
- Comunicación.
- Operaciones.
- Atención al cliente:
 - Captaciones.
 - Crédito.
 - Recuperación.
 - Recaudaciones.
 - Remesas.
 - Transferencias y pagos.

El siguiente paso es incorporar los procesos de soporte o apoyo a la línea operativa, es decir, aquellos que proveen los recursos para hacer realidad la producción. Por ejemplo:

- Talento humano.
- Soporte tecnológico.
- Soporte legal.
- Administración.

Finalmente se incorporan los procesos estratégicos, que son aquellos que dan las directrices de funcionamiento a la organización y que pueden afectar todo su sistema de gestión, como:

- Planificación estratégica.
- Planificación financiera.
- Gobierno corporativo.

Cuando la organización define su misión, establece su razón de ser, el “¿Para qué existe?”. Por consiguiente, también declara su propuesta de valor, la misma que tiene que ver necesariamente con cumplir los requerimientos del cliente. Hacia allá se enfoca todo el proceso productivo y, por lo tanto, los procesos de soporte y estratégicos apoyan la línea de producción para cumplir la misión institucional. Los objetivos de los procesos y la existencia de los departamentos o unidades que los ejecutan se justifican si sus actividades conllevan al cumplimiento de la propuesta de valor de la institución.

1.8. Procesos de negocios y de soporte alineados a la propuesta de valor dual

Cadena de valor

Consiste en identificar los procesos importantes de una empresa a partir de la desagregación de sus actividades. Se trata de analizar cada estructura y revisar las entradas y salidas de todo el proceso, desde el surgimiento de un producto hasta cuando llega a las manos del/la consumidor/a, incluyendo todos los servicios que puedan ofrecerse (distribución, servicio posventa, etc.), basado en el análisis de Michael Porter, quien fue el precursor de este concepto.



En el siguiente enlace se puede encontrar un video con información complementaria sobre la cadena de valor:

<https://bit.ly/3HVKaRE>

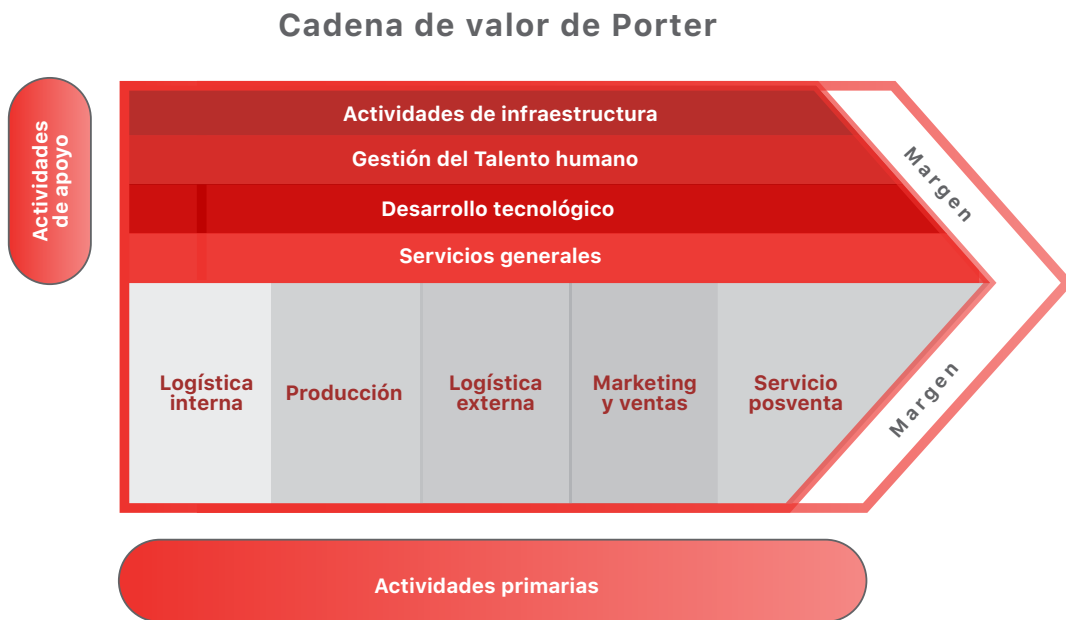


El modelo de la cadena de valor esquematiza el proceso de producción de una organización dividiéndolo en actividades; representa de manera sistemática las unidades de negocio, según los conceptos de "costo", "valor" y "margen" (Robben, 2016).

Porter distingue entre actividades primarias y actividades de apoyo:

- **Actividades primarias:** son aquellas relacionadas con la transformación de los *inputs* y la relación con el cliente; es decir, se ubican en la línea de transformación de valor, debido a que procesan y transforman el flujo primario de materias primas y servicios.
- **Actividades de apoyo:** tienen más conexión con la estructura de la empresa, son complementarias y necesarias para desarrollar todo el proceso productivo, ya que dan soporte y lo alimentan.

Ilustración 11: Cadena de valor de Porter



Fuente: Tomada de *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicación* (Grant, 2004).

En la Ilustración 11 se puede apreciar que la cadena de valor está conformada por una serie de etapas, que Porter llama "actividades". Según el gráfico, cada departamento representa una actividad. Las actividades primarias están relacionadas con los costos directos en los que incurre la empresa, mientras que las de soporte o de apoyo generan costos indirectos.

De acuerdo con el modelo de Porter, las actividades de una empresa tienen las siguientes características (Robben, 2016):

- Se consideran fases o etapas de un proceso de producción.
- Se realizan sucesivamente.
- Se planifican y se miden.
- Pueden descomponerse en paquetes de trabajo.
- Los paquetes de trabajo son el medio de implementación y ejecución de la planificación de la producción por fases y contienen estaciones o puestos de trabajo.
- Los paquetes de trabajo constituyen una unidad del organigrama, es decir, pueden considerarse una sección o subsección.
- Dentro de cada paquete de trabajo hay puestos con personas que realizan las tareas según los procedimientos escritos.
- El elemento de salida de una actividad constituye el elemento de entrada de la siguiente actividad.
- Toda salida (resultados) se considera un producto que va a un cliente final.
- En el esquema de Porter no hay macroprocesos, subprocesos ni subproductos.
- Permite realizar divisiones internas de trabajo con sus responsables (áreas, direcciones, departamentos, unidades, etc.)
- Cada actividad proporciona un resultado parcial.
- Las tareas se suman en operaciones y estas en actividades que arrojan resultados parciales que sirven como *input* a otras dentro de la línea.

Por su parte, se comprende por tareas dentro de un proceso de producción a aquel trabajo manual y repetitivo, necesario para completar una operación dentro de una actividad. Sus características son:

- Se realizan conforme un método, que está descrito en instructivos o manuales de operación.
- No pueden descomponerse, ya que constituyen la unidad más elemental dentro de una operación.
- Pueden ser realizadas por personas o máquinas. En el primer caso, deben reunirse los conocimientos y habilidades necesarios para asegurar los resultados mínimos esperados, bajo el criterio de ciertas reglas como tiempo, espacio y procedimientos.



En el siguiente enlace se puede encontrar un video con información complementaria acerca de cadena de valor en las entidades financieras:

<https://bit.ly/3HTswhn>



1.9. Sesgo regulatorio: excesivo enfoque en reducción de riesgos en detrimento de la productividad

Los riesgos están asociados a cualquier actividad económica, por lo tanto, controlarlos es de suma importancia para la subsistencia de la organización en el mercado. En el sistema financiero hay una variedad de riesgos que, por decreto de las entidades de control y sus normativas, se deben gestionar de manera obligatoria.

La falta de cumplimiento de la norma genera sanciones a los/las administradores/as y, sobre todo, exponen a las instituciones financieras a correr riesgos innecesarios. Sin embargo, en algunos casos, la normativa podría hacer poco factible las operaciones debido a un excesivo enfoque de reducir los riesgos. En esos casos, las IFI se ven obligadas a establecer nuevos procesos que demandan mayores gastos en personal, infraestructura y tecnología y, además, se enfrentan a mayores costos de oportunidad. En ese contexto, una entidad puede ser altamente competente en cubrir sus riesgos, volviéndose más costosa y perdiendo productividad y competitividad.

Tabla 3: Tipos de sesgos

Sesgos de los reguladores

Sesgo	Descripción	Posibles efectos
Sesgo de disponibilidad	Asignar mayor probabilidad de ocurrencia a aquellos que son más fáciles de recordar (Dobelli, 2016).	<ul style="list-style-type: none"> Regulación sobredimensionada. Regulación anecdótica.
Sesgo por el presente	Subestimar las consecuencias futuras respecto a las presentes de manera excesiva (Santoyo y Vázquez, 2004).	<ul style="list-style-type: none"> Priorización de políticas que maximizan los beneficios de corto plazo en detrimento de los objetivos de largo plazo.
Sesgo de confirmación	Sobreestimar la probabilidad de un buen resultado (Myers, 2006).	<ul style="list-style-type: none"> Sobreestimación de los posibles beneficios de la regulación planteada.
Sesgo por el <i>statu quo</i>	Preferir quedarse con la opción preestablecida, a pesar de que los beneficios del cambio son mayores a los costos (Serrano, 2013).	<ul style="list-style-type: none"> Aversión a cambiar las normas ya establecidas.

Fuente: Adaptada de *Qué es el sesgo cognitivo y por qué es importante en los negocios* (Braininvestations, 2020).



2. Metodología de mapeo Microsave

2.1. Metodología de mapeo Microsave

La metodología **Microsave** es una herramienta para el mapa de procesos en instituciones financieras. Permite visualizar los posibles riesgos y demoras en los procesos y, en consecuencia, optimiza los tiempos de respuesta de las entidades. Por lo tanto, Microsave es una estandarización que se ve reflejada en un lenguaje común, en la simbología y en el diseño utilizados.



Microsave

Es un término anglosajón que significa “microahorro” y, en términos generales, está dirigido a estratos sociales que, en primera instancia, tienen pocas oportunidades de pertenecer a una entidad financiera; no obstante, el modelo de negocios de estas IFI se enfoca en mejorar la calidad de vida de aquel grupo objetivo considerado como clientes o socios.

Otro factor destacable de Microsave es su enfoque en riesgos, ya que es un instrumento que complementa a la gestión integral de riesgos. Cada paso de un proceso puede estar asociado a un cierto grado de exposición, sea de tipo operativo, fraude, crediticio, etc. Por tal razón, Microsave considera el factor riesgo como un elemento inseparable del análisis de los procesos, describiéndolo y proponiendo una solución que lo mitigue. Esta característica representa el mayor valor agregado de esta metodología (Pereira, 2017).

En cuanto al mapa de procesos, es importante destacar que, a mayor profundidad, el grado de precisión aumenta, pero también su complejidad. Por el contrario, cuando la descripción es superficial, se pierden detalles pero el mapeo se simplifica. Lo ideal es que el mapa llegue a un nivel en el que se establezcan los procesos vitales de una organización y, dentro de ellos, las actividades y las tareas más relevantes.

En consecuencia, el mapa de procesos revela cómo funcionan los procesos centrales de una empresa de manera conjunta y coordinada para otorgar productos y servicios conforme a los estándares requeridos por sus clientes; además, permite reunir datos para luego ser analizados, y adecuarlos a estrategias que generen valor y/o que minimicen el impacto negativo de los riesgos. Finalmente, aumenta la visibilidad para las personas involucradas en cada uno de los procesos, mejorando la comprensión y comunicación entre ellos. (Champange et al., s. f.)

Los procesos fundamentales en una entidad financiera son aquellos que generan valor para el cliente o socio, es decir, los servicios de ahorro y crédito, esencialmente. Estos procesos deben ser los primeros en mapearse para, posteriormente, avanzar con otros. Dentro de un mapa de procesos también se debe considerar la ejecución del esfuerzo por integrar varias tareas en una actividad, o subdividir una actividad según las necesidades descriptivas requeridas. Lo importante es que, en cada fase del proceso, exista sencillez y, a la vez, suficiencia en la comprensión de este.

De acuerdo con Jimbo y Martínez (2015), las características de este mapa de procesos son:

- Está diseñado para instituciones financieras.
- Propone un diagnóstico integral de los procesos: como debería estar, como está y como podría estar.
- Integra cuatro niveles de análisis: gráfico, descriptivo, riesgos-costos, y mitigación de los riesgos-costos.
- Estandariza la simbología y el diseño.
- Tiene una implementación de bajo costo y de fácil ejecución.
- Divide el proceso general en sus respectivas actividades y tareas mediante el empleo de símbolos fácilmente comprensibles.

Para la aplicación de esta metodología, se recomienda conformar un grupo multidisciplinario, integrado por personal de trayectoria en la propia entidad donde se estudia el proceso. Este equipo podría estar integrado por una persona de gestión de la calidad o procesos, un/una colaborador/a de mando relacionado con el proceso y un/una funcionario/a de nivel operativo que actúa en el proceso.

2.2. Mapa real vs. mapa ideal (óptimo)

El mapa bajo la metodología Microsave se realiza considerando tres etapas de análisis (Jimbo y Martínez, 2015):

- 1. Como debería estar:** se construye a partir de lo que dicen actualmente los manuales de instrucción y procedimientos. En términos globales, es lo que supone la administración respecto al funcionamiento de las operaciones de la institución y se

basa en el rendimiento recomendado. No obstante, el “como debería estar” contrasta la realidad de cada proceso con lo dispuesto en las políticas internas de la entidad.

2. Como está: investiga lo que se está haciendo en la actualidad. Es necesario observar el desarrollo del proceso para adquirir una visión general del mismo y, así, detectar las posibles deficiencias. Resulta imprescindible observar cuánto se asemejan las actividades a los manuales, a la descripción y al límite de tiempo determinado. En esta etapa es importante captar posibles causas en áreas de ineficiencia, así como verificar las funciones de los/las colaboradores/as involucrados/as en los procesos, dado que lo más importante es reconocer el estado actual de cada proceso en lugar de iniciar un nuevo direccionamiento que pueda repercutir en el desempeño de los/las colaboradores/as. Por otro lado, si los/las usuarios/as de los procesos son quienes definen el “como está”, se convertirán en los/las principales agentes de cambio para la implementación de las mejoras.

También es preciso entrevistar a los clientes o socios que han experimentado el proceso para determinar en qué grado coincide el proceso real respecto el proceso esperado. Con dicha información se procede a mapear la forma en la que se trabaja actualmente. En este punto ya se evidencian algunas oportunidades de mejora, ya que cuando se realiza el mapa de procesos del “como está” se podrá notar la ruta de una solicitud, documento o petición del cliente o socio, exponiendo la trayectoria de esta información a través de los departamentos o personas responsables, dicha trayectoria —al ser representada en un lienzo— suele formar rutas repetitivas o en forma de zigzag desde el inicio del proceso hasta llegar al/la usuario/a final.

3. Como podría estar: busca una solución óptima, un nuevo nivel de rendimiento del proceso, a través de su rediseño. Para definir el “como podría estar” se requiere pensar soluciones nunca utilizadas. Para ello es primordial realizar un estudio de las principales limitaciones del proceso actual, identificando los riesgos que podrían presentarse y ofreciendo soluciones que los mitiguen.

Generalmente, encontrar el proceso perfecto se traduce en la disminución de tiempos de respuesta, en la eliminación de actividades repetitivas o innecesarias, y en el aumento de la eficiencia del proceso y, en general, de la calidad del producto o servicio entregado.

Una forma práctica de obtener las mejoras deseadas se da luego de exponer el lienzo de la ruta de cada proceso del “como está”, ya que las mismas personas responsables de las actividades operacionales son quienes generan las ideas requeridas para aumentar el grado de eficiencia de cada proceso.

En definitiva, el mapa confronta, en primera instancia, lo que supone la administración con la realidad de los procesos, para luego diagramar cada flujo y, en presencia del personal responsable, generar rutas óptimas que disminuyan tiempo y recursos de manera simultánea al aumento de efectividad y satisfacción de los/las usuarios/as finales.



ACTIVIDAD 3

Mapeo Microsave

Formar parejas y realizar las siguientes actividades:

1. Identificar el proceso de algún negocio en particular donde se pueda elaborar un mapa real. Se deberá entrevistar a la persona responsable o visitar el lugar del proceso.
2. Considerar las tres etapas del mapeo Microsave y rediseñar el proceso identificado en el inciso anterior para proponer un mapeo óptimo.
3. Investigar cuál es el proceso para la apertura de una cuenta corriente en una cooperativa de ahorro y crédito.
4. Elaborar un Diagrama de 'Tortuga' para el proceso de apertura de una cuenta corriente.

2.3. Dimensiones de análisis

La metodología Microsave se representa en cuatro niveles de análisis, que a continuación se describen:

- 1. Representación visual de flujo de proceso:** consiste en hacer un flujo de proceso de manera horizontal, detallando de izquierda a derecha y de inicio a fin el conjunto de tareas que se ejecutan dentro del proceso en cuestión. Se recomienda utilizar el *software* Microsoft Visio para realizar la mencionada tarea.
- 2. Descripción de cada paso:** posteriormente, se detallan de maneras sencilla, clara y suficiente cada uno de los pasos que se visualizan en el flujo de proceso.
- 3. Análisis de riesgos y costos:** luego del análisis del funcionamiento real del proceso, se detectan los riesgos y los costos posibles. Es importante captar aquellas tareas que significan algún nivel de riesgo para la empresa y especificarlas.
- 4. Mitigación de riesgos:** a partir de los riesgos detectados, se sugiere soluciones prácticas y realistas, considerando el contexto de la institución, su cultura y el marco normativo.

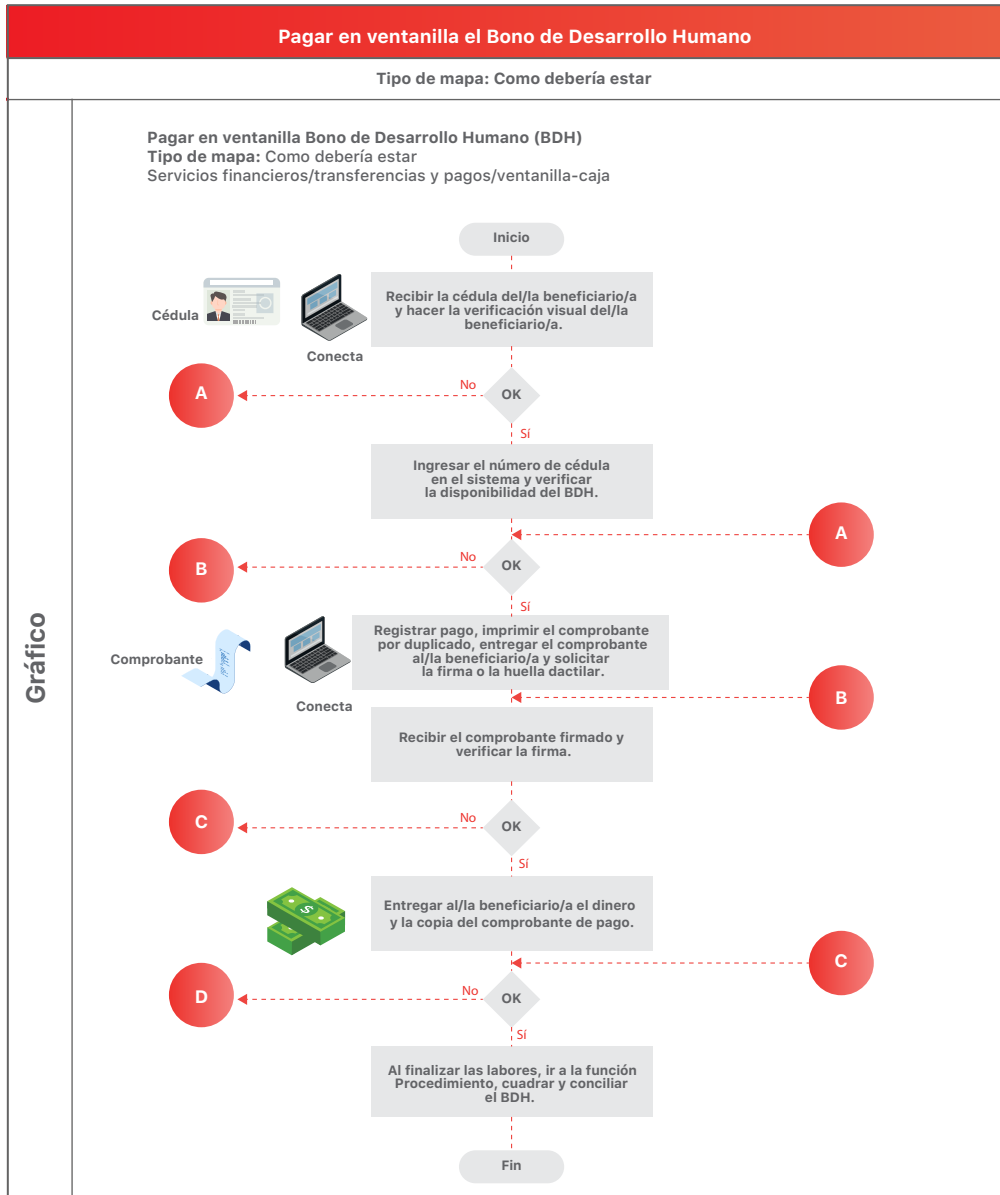
Tabla 4: Fuentes de información

Fuentes de información	Utilidad
Manuales	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar los manuales de metodologías de crédito y los procesos operativos internos. • Elaborar mapas de proceso en borrador, y entrevistar a guías con base en la documentación.
Equipo gerencial, gerentes/as de sucursal	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistar siguiendo las preguntas clave. • Observar cuánto se asemejan sus actividades a los manuales, a la descripción y al límite de tiempo para notas. • Revisar sus hipótesis en áreas de ineficiencia. • Verificar cuáles son sus funciones.
Personal <i>front office</i> (interactúa directamente con el cliente o socio)	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistar siguiendo las preguntas clave. • Observar cuánto se asemejan sus actividades a los manuales, a la descripción y al límite de tiempo para notas. • Revisar sus hipótesis en áreas de ineficiencia. • Verificar cuáles son sus funciones.
Clientes o socios	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistar a los clientes o socios para verificar que los procesos coincidan con los descritos.
Sistemas de Información (SI)	<ul style="list-style-type: none"> • Del Sistema de Información (SI) depende significativamente el nivel de eficiencia o ineficiencia de muchos procesos. • Verificar cualquier cifra, límites de tiempo o proporción que coincida con la información en el SI. • Revisar los controles y los eslabones del proceso que se registran en el SI.

Fuente: Adaptada de *¿Qué es un sistema de información?* (García, 2018).

2.4. Metodología Microsave aplicada al pago del Bono de Desarrollo Humano en ventanilla

Ilustración 12: Proceso de caja/ventanilla



Descripción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir la cédula del beneficiario/a y hacer la verificación visual del/la beneficiario/a. <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Si es correcto, pasar al punto 2. 1.2. Si no es correcto, comunicar que no se puede pagar (A). 2. Ingresar el número de cédula en el sistema y verificar la disponibilidad del BDH. <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Si el BDH está disponible, registrar el pago, imprimir el comprobante por duplicado, entregar el comprobante al/la beneficiario/a y solicitar la firma o la huella dactilar. 2.2. Recibir el comprobante firmado y verificar la firma. Continuar con el paso 3. 2.3. Si la firma no es correcta, pedir la nueva firma del comprobante (C). 2.4. Si el BDH no está disponible, comunicar al/la beneficiario/a y finalizar el proceso (B). 3. Entregar al/la beneficiario/a el dinero y la copia del comprobante de pago. <ol style="list-style-type: none"> 3.1. En caso de existir algún inconveniente, revertir la transacción y anular el comprobante de pago (D). Volver a actividad. 3.2. Al finalizar labores, ir a la función Procedimiento, cuadrar y conciliar el BDH.
Riesgo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se paga el BDH a una persona que no es el/la beneficiario/a. El/la cajero/a no verifica la firma, ni visualmente al/la beneficiario/a. 2. Se paga a una persona no autorizada. El/la cajero/a no verifica que el poder esté actualizado ni que la persona esté facultada para cobrar. 3. El/la cajero/a entrega más dinero del que consta como disponible en el sistema, también puede ocurrir lo contrario; en ambos casos se generan descuadres.
Mitigación	<ol style="list-style-type: none"> 1. El/la cajero/a debe confirmar la identidad del/la beneficiario/a mediante la revisión de la firma y de la fotografía que constan en la cédula. 2. Cuando el/la beneficiario/a otorga un poder a una tercera persona, el/la cajero/a deberá recibir una copia del poder y solicitar la cédula original. 3. Cuando el/la cajero/a haya pagado a una persona que no es el/la beneficiario/a, o haya entregado una cantidad superior o inferior del dinero consignado en el sistema, deberá revertir la transacción y anular el comprobante en el mismo día del pago; caso contrario, asumirá el costo del error, según lo estipula el reglamento interno de la IFI.

Fuente: Elaboración propia.



3. Proceso de crédito

3.1. El proceso de crédito

En la mayoría de las instituciones financieras, el proceso de crédito está segmentado por tres grandes etapas:

1. Promoción.
2. Análisis.
3. Recuperación.

3.1.1. Promoción

Las entidades financieras dan a conocer a los posibles clientes o socios su portafolio de servicios: ahorro, crédito y complementarios. Para ello, pueden utilizar varias tácticas según la cultura de la organización; por ejemplo, en algunos casos utilizan los medios de comunicación masiva; en otros, la estrategia del boca a boca. Esta última es un sistema de recomendación de cliente a cliente en función de la experiencia con el servicio (Tubón, 2012).

E

Hay empresas que, para la etapa de promoción, pueden emplear la red de relaciones que se basan en la confianza y en el conocimiento entre personas. Un ejemplo de lo mencionado es cuando organizan visitas a la IFI para que sus futuros clientes o socios la conozcan. Esta estrategia es efectiva porque, a través de un contacto, se puede ampliar la red de posibles beneficiarios/as del servicio que se oferta. Por ello siempre es importante fomentar la confianza entre los/las colaboradores/as de una institución

Dentro de la promoción también se consideran las acciones informativas, que el personal de crédito —o la persona encargada de atender a los clientes o socios— realiza en su puesto de trabajo cuando un potencial cliente o socio se acerca a solicitar información. Por esta razón, es fundamental que el/la asesor/a conozca a profundidad los productos financieros ofrecidos para satisfacer cualquier el conocimiento requerido por el cliente o socio.

3.1.2. Análisis

El proceso de análisis crediticio se puede resumir en cuatro fases (Amat, Pujadas y Lloret, 2012):

1. Entrega de la información de crédito.
2. Ingreso de solicitud y calificación de crédito mediante sistemas de *scoring* y *rating*.
3. Decisión de aprobación de crédito.
4. Liquidación o instrumentación.



En términos generales, el *scoring* es un sistema de evaluación crediticia de las entidades financieras, que ayuda a pronosticar la capacidad de pago de un cliente o socio a través de su historial de solvencia, permitiendo a la institución tomar decisiones objetivas acerca del riesgo inherente previo a la solicitud de préstamos o productos financieros similares. Generalmente la puntuación del *scoring* oscila entre 1 y 999 puntos.



El *rating* es una escala asociada con el *scoring* para medir los niveles de riesgo frente a oportunidades de inversión. Se aplica de manera general a las entidades financieras con escalas que van desde AAA (nivel de riesgo mínimo) hasta D (nivel de riesgo máximo). De igual manera puede ser empleado en la calificación de las carteras de crédito aplicando criterios similares a sus clientes o socios.

Entrega de la información de crédito

Inicia cuando un cliente o socio se acerca a la IFI a solicitar información para un crédito. Esta etapa es conocida como "precalificación" y, usualmente, consiste en revisar su historial crediticio interno, así como también las condiciones establecidas por la entidad para acceder a un crédito. Estas varían según la institución, pero en normas generales, son:

- No estar en mora.
- No haber sido demandado/a por la institución en calidad de deudor/a principal.
- En algunas instituciones se suele exigir un monto mínimo de ahorro o certificados de aportación para acceder a un determinado producto de crédito. De ser así, este requisito también se encuentra sujeto a revisión.



Los establecimientos financieros, por ley, deben generar su reglamento de crédito, el mismo que sirve como base para la exigencia de los requisitos antes mencionados y de la documentación por solicitar. El/la asesor/a de crédito tiene que verificar que toda la documentación y los requisitos se cumplan antes de pasar a la siguiente etapa del proceso; caso contrario, este no podrá continuar.

Ingreso de solicitud y calificación de crédito

La persona asesora de crédito realiza una entrevista al/la solicitante, donde se indaga sobre el nivel de ingresos y egresos del cliente o socio, con el fin de determinar las posibilidades de pago del préstamo, así como también los datos personales del/la deudor/a y de sus garantes. Dicha información debe ser ingresada en el sistema y consta como parte de la solicitud de crédito. Al ejecutar esta tarea es primordial que se actualice la información del/la deudor/a principal y de sus garantes, en caso de que sean clientes de la entidad.

Las instituciones financieras tienen distintas metodologías crediticias. Sin embargo, una tarea imprescindible es la constatación telefónica de los datos personales del/la deudor/a y de sus garantes, sean estos contactos telefónicos, dirección del domicilio y del lugar de trabajo, actividad económica, fortaleza de la red de relaciones, etc. Esta confirmación se realiza luego de la entrevista y de acuerdo con la información entregada por el/la solicitante.

Según las normas internas de la institución y sus procesos metodológicos, en ciertos casos, el/la asesor/a de crédito debe desarrollar la visita a lugar donde funciona el establecimiento económico o al domicilio del cliente o socio que solicita un préstamo. De igual forma, el método de calificación que asuma la institución le servirá como guía en el proceso de calificación de la solicitud de crédito.

Otra actividad importante en esta etapa del proceso es la verificación —previa autorización— en el **buró de crédito** del/la deudor/a y de sus garantes. Aunque la información suministrada por el/la garante es un instrumento importante en el proceso de análisis, no debe ser determinante en la decisión final, sino que debe ser considerada como uno de los elementos que permite tomar la mejor decisión posible para aceptar o negar una solicitud de crédito.

Para los casos de crédito con garantía hipotecaria es fundamental realizar la inspección del bien de acuerdo con los procedimientos y las normativas internas determinadas por cada institución. En algunos casos, un mismo bien hipotecado puede servir para más de un crédito, dependiendo de su avalúo y de la cobertura de este a la deuda.

Con base en lo mencionado anteriormente (análisis del buró de crédito y verificaciones), el/la oficial de crédito realiza un informe técnico con los correspondientes documentos de respaldo, enviados para su respectiva instancia de aprobación, que es el comité de crédito.



Decisión de la aprobación del crédito

Las instituciones financieras tienen instancias de aprobación, dependiendo de la suma del préstamo. Los montos bajos son aprobados por instancias locales, mientras que, en créditos de montos altos, como los comerciales, su aprobación es generalmente en comités o comisiones centrales.

El informe técnico y los documentos de soporte producidos en la fase anterior por el/la oficial de crédito sirven de insumo imprescindible para la decisión final. Esto es:

- Aprobar la solicitud de crédito.
- Rechazar la solicitud de crédito.
- Aprobar la solicitud de crédito con cambio de condiciones. Es decir, para aprobarla, el/la solicitante deberá presentar a otros/as garantes o la incorporación de nuevas garantías, en cuyo caso la liquidación del crédito está en función de la aceptación o no de las nuevas exigencias realizadas al/la solicitante del préstamo.

Liquidación o instrumentación

Una vez que las solicitudes de crédito han sido aceptadas, se procede a su liquidación, es decir, a la acreditación del dinero en la cuenta registrada del cliente o socio. Previamente, el/la asesor/a de crédito tiene la obligación de registrar la firma en los pagarés correspondientes por parte de los/las deudores/as y garantes, verificando si la firma que consta en sus documentos de identidad es igual a la del pagaré.

Cuando se trate de una garantía hipotecaria, el/la asesor/a de crédito debe constatar que la hipoteca esté correctamente elaborada e inscrita, y proceder a incorporar esta documentación en el sistema. Finalmente, los pagarés son documentos valorados, por lo tanto, su registro y archivo deben cumplir con todos los requisitos de seguridad establecidos en las normas internas que los gobiernan.

3.1.3. Recuperación

A todos los préstamos que han caído en mora se les debe aplicar los procesos de recuperación. Dependiendo de los días de atraso se aplicarán diferentes procedimientos, los mismos que van desde llamadas telefónicas a deudores/as y garantes, hasta las correspondientes notificaciones escritas, embargos y demandas judiciales cuando corresponda. En esta fase también, con frecuencia, se considera parte de las actividades de recuperación las tendencias por implementar acciones de cobranza preventiva (Brachfield, 2009).





En el siguiente enlace se puede encontrar un video con información complementaria acerca del análisis de crédito:

<https://bit.ly/3QWGPWs>



3.2. Diferencias entre proceso de crédito, y técnicas de venta, de recuperación y de análisis

3.2.1. Proceso de crédito

De acuerdo con Dino (2007), el proceso crediticio es el conjunto de etapas que organizan las actividades de la institución en torno a un crédito. Abarca todo el “ciclo de vida” del mismo, desde antes del contacto inicial con el cliente/socio o beneficiario, hasta el cobro total o parcial del préstamo.

Las instituciones financieras desarrollan manuales de procesos y procedimientos, que incluyen el proceso general del crédito, procedimientos y responsabilidades. El proceso de préstamo deberá contar, como mínimo, con los siguientes elementos:

- Información:
 - Recopilación de información básica.
 - Precalificación.
 - Discriminación del proceso.
 - Revisión de la documentación.
- Solicitud:
 - Ingreso de la información.
 - Verificación de la información o inspección.
 - Calificación de la información.
- Aprobación:
 - Decisión sobre el crédito.
 - Elaboración del acta.
- Liquidación:
 - Notificación de la decisión.

- Formalización de garantías y pagarés.
- Acreditación en la cuenta registrada.
- Seguimiento
 - Monitoreo.
 - Proceso extrajudicial.
 - Proceso judicial.

3.2.2. Técnicas de venta

Son las estrategias utilizadas para persuadir al potencial cliente o socio con el objetivo de realizar la contratación de los productos o servicios financieros. Las posibilidades de persuasión ya no se limitan solamente a la interacción sujeto-sujeto, sino que ahora también se desarrollan virtualmente por medio de las redes sociales y de las aplicaciones móviles. Por lo tanto, las técnicas de venta se desarrollan en estos dos campos (físico y virtual).

En las entidades financieras resulta fundamental que el personal operativo que atiende al público conozca ampliamente los servicios financieros y sus características, así como en el dominio de la psicología de ventas, ya que ambas permiten llegar de forma adecuada al cliente o socio y brindarle un servicio de calidad (Escudero, 2016).

3.2.3. Técnicas de recuperación

La recuperación de crédito es una actividad que tiene por objeto conseguir el pago de un préstamo cuando el/la deudor/a no llega a saldarlo o incumple el acuerdo de pago, antes de iniciar el camino judicial. La gestión adecuada de las cobranzas favorece la liquidez de las IFI y, a la vez, permite mantener una buena relación con el/la prestatario/a. Las actividades más eficaces para realizar cobranzas son (Morales y Morales, 2014):

- **Conectar positivamente con el cliente o socio.** Con el fin de prevenir resistencias, es fundamental tener empatía, es decir ponerse en los zapatos de la otra persona y entender su situación real, de esta manera, se establece una promesa de pago realista y, al mismo tiempo, una buena relación con el/la deudor/a.
- **Comunicar con sencillez y con claridad** la posición de la entidad frente a la acción de cobro es muy importante; sin embargo, la técnica más efectiva es saber escuchar. Es preciso dejar que el cliente o socio aborde sus preocupaciones con libertad y que, por sí mismo, proponga una solución aceptable para ambas partes. El/la asesor/a de crédito deberá ser un/una facilitador/a en el proceso de encontrar una solución.
- **Diferenciar una objeción de una situación contextual.** La primera hace referencia a justificaciones débiles, que no resultan creíbles respecto a la falta de pago. La



segunda, por el contrario, es un evento real, producto de un siniestro, una calamidad, la situación económica del país, un desastre natural o una pandemia que impiden al cliente o socio honrar la deuda.

Finalmente, si se aplican las tres técnicas de recuperación y no se consigue una promesa de pago confiable y de acuerdo con la realidad del cliente o socio, lo más probable es que el proceso no fue realizado de manera efectiva.

3.2.4. Técnicas de análisis de solicitudes de crédito

Se emplean para determinar las posibilidades reales que tiene el cliente o socio de pagar su deuda y, por otro lado, conocer el nivel de riesgo que tendría el crédito. Según Amat, Pujadas y Lloret (2012), los métodos de análisis y verificación de la información descritos en el proceso de crédito son los siguientes:

- Validación de la información interna del cliente o socio.
- Estudio de riesgos relacionados con la actividad económica del cliente o socio.
- Interpretación de estados financieros.



ACTIVIDAD 4

Proceso de crédito

1. Elaborar un diagrama de flujo del proceso de crédito según lo aprendido en esta Unidad. Especificar el personal o las áreas responsables.
2. Describir dos diferencias entre técnicas de venta, de recuperación y de análisis de solicitudes de crédito.



3.3. Identificación de eventos de riesgos crediticios en sus tres etapas (promoción, análisis y recuperación)

Antes de explicar los riesgos crediticios en sus etapas de promoción, análisis y recuperación, es necesario repasar algunos conceptos previos de la gestión de riesgos (ACCID, 2019):

- **Riesgo:** probabilidad de ocurrencia de un hecho generador de pérdidas que afecta el valor de las instituciones financieras.
- **Evento de riesgo:** incidente que podría generar pérdidas para la entidad.
- **Factor de riesgo:** factores generadores de pérdidas potenciales, tales como tasa de interés, tipo de cambio, incumplimiento (no pago), procesos, fraudes o sistemas.
- **Administración de riesgos:** proceso para identificar, medir, controlar, mitigar y monitorear los riesgos inherentes a la intermediación financiera. Tiene como objetivo definir el perfil de riesgo, el grado de exposición y los mecanismos de cobertura.
- **Exposición:** riesgo asumido menos la cobertura implementada.
- **Impacto:** afectación financiera, con respecto al patrimonio técnico, en caso de que ocurra un evento de riesgo.
- **Matriz de riesgos:** herramienta que ayuda a identificar y a cuantificar los riesgos, considerando el nivel de probabilidad y su impacto.

La intermediación financiera es una actividad económica de riesgo, por lo tanto, las IFI están expuestas a varios de ellos. Algunos riesgos son menores y, en consecuencia, pueden ser controlados; sin embargo, hay otros que pueden socavar la sostenibilidad de la entidad en el tiempo.



Un riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un hecho que puede ocasionar una pérdida a la institución. Quienes lo gestionan no pueden evitar asumir riesgos en la búsqueda de ingresos, pero sí pueden administrarlos para limitar sus impactos; en consecuencia, deben hacerse cargo de lo que se conoce como “riesgos calculados”. Un banco o una cooperativa que se dedica a actividades financieras se enfrenta a uno de los principales riesgos, que es el no pago de los préstamos por parte de sus clientes o socios, respectivamente.

La morosidad crediticia constituye una de las más importantes señales que advierten las crisis financieras (Guillén, 2001). Además, se plantea que los problemas en la rentabilidad se agravan si se toma en cuenta que la entidad financiera incrementa su cartera de créditos impagos, lo que resulta en la caída de las utilidades. Entonces, un aumento significativo en la morosidad puede provocar un problema de rentabilidad y liquidez, inclusive se traduciría en la generación de pérdidas y en el déficit de provisiones. En este sentido, una cooperativa de ahorro y crédito que empieza a sufrir un deterioro de su portafolio de créditos puede ver perjudicada su rentabilidad al aumentar la proporción de créditos con intereses no pagados (SEPS, 2015).

Los riesgos de las IFI se gestionan a partir de cuatro categorías, que representan un marco referencial completo:

- Riesgos institucionales.
- Riesgos de la gestión financiera.
- Riesgos externos.
- Riesgos operacionales.

Ilustración 13: Categorías de riesgos en las microfinanzas



Fuente: Adaptada de *Identificando los principales riesgos en las microfinanzas* (Wihelm, 2000).

Se prestará especial atención a los riesgos operacionales, dado que son los más recurrentes en la gestión de procesos de las instituciones financieras.

El riesgo operativo (u operacional) es la posibilidad de que ocurran pérdidas para la institución derivadas de fallas o insuficiencias de los procesos, personas, tecnología de información y por eventos externos. La gestión del riesgo operacional involucra a todo el personal de una organización, abarcando todos los elementos, niveles de decisión, procesos, subprocesos, principios y parámetros de operación institucional.

La administración del riesgo operacional tiene como propósito minimizar el impacto y la ocurrencia de los eventos generadores de pérdidas, lo que podría afectar la posición financiera de la Institución en el largo plazo. A continuación, se presentan cuatro categorías para el análisis del riesgo operacional (Storkey, 2012):

- **Fraude interno:** perjuicio provocado por colaboradores/as de la institución, generalmente por aquellos/as que conocen muy bien los procesos operativos al punto de poder evadir los controles rutinarios de la IFI.
- **Seguridad:** pérdidas por robo, refiriéndose a las acciones efectuadas por la delincuencia organizada.
- **Personal:** están relacionados con pérdidas institucionales provocadas por enfermedades, accidentes o desmotivación. También suele ocurrir que el personal con experiencia abandona la entidad e ingresa a otra, motivado principalmente por un sueldo mayor o por un mejor clima laboral, lo que genera una descapitalización del talento humano. Otro riesgo de personal es la no formación de cuadros sustitutos de personas clave, provocando altos niveles de dependencia.
- **Riesgo de crédito:** es la posibilidad de incurrir en pérdidas, como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones por parte del/la deudor/a, en operaciones directas, indirectas o de derivados. Este incumplimiento se manifiesta en el no abono, en el pago parcial o en la falta de oportunidades en el pago de las obligaciones pactadas.

Los riesgos crediticios se previenen de tres formas:

1. Diseño de productos crediticios.
2. Investigación al cliente o socio.
3. Rol de los comités de crédito.

3.3.1. Eventos de riesgos de promoción

Las IFI promocionan sus servicios financieros considerando el mercado y las condiciones de oferta de otras instituciones financieras. En muchos casos esto sirve para captar nuevos



clientes o socios y, al ser una práctica común, genera un estado de competencia en la oferta de crédito a través de:

- Tasas de interés más bajas.
- Montos más altos.
- Plazos más largos.
- Atención más ágil.
- Mejoras tecnológicas.
- Mayor seguridad.

Lo mencionado provoca algunas situaciones de riesgo que, al no ser administradas adecuadamente, pueden generarles pérdidas económicas a las IFI. Dichos estados se reflejan, por ejemplo, en:

- Ablandar los requisitos para la calificación de créditos.
- Generar un margen financiero pequeño y de menor rentabilidad.
- Provocar sobreendeudamiento.

Tabla 5: Eventos de riesgos de promoción

Factor	Descripción	Eventos de riesgos
Promoción	Se refiere al proceso de entrega de información sobre los servicios o productos de crédito ofrecidos por la institución.	Oficiales de crédito —o quienes cumplan esa función— entregan información confusa, con errores o desactualizada.
Misión institucional	Coherencia de las prácticas de promoción y la misión institucional.	Se ofrecen servicios sin considerar la verdadera necesidad del cliente o socio, sino únicamente guiados por la necesidad de cumplir metas, o de incrementar la rentabilidad.

Fuente: Adaptada de *Estudio sobre las buenas prácticas de las IFIS en función a la normativa de suficiencia patrimonial de Basilea I* (Keil, 2007).

3.3.2. Eventos de riesgos de análisis

Están relacionados con la capacidad que tiene el/la oficial de crédito para evaluar la situación de los clientes o socios en cuanto a la voluntad y capacidad de pago. Existen varias metodologías que se aplican para este fin, sin embargo, se propone el análisis bajo las 5 “C” del crédito (carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones). Un correcto estudio de estos cinco factores disminuye los eventos de riesgo crediticio (Morales y Morales, 2014).



Tabla 6: Eventos de riesgos de análisis

Factor	Descripción	Eventos de riesgos
Carácter	Se refiere a la solvencia moral de la persona, es decir, a la trayectoria de buen/a pagador/a de sus deudas.	<ul style="list-style-type: none"> • El cliente o socio miente sobre el destino del crédito y la acción no es detectada por el/la oficial de crédito; en tanto, su análisis y decisión se realizan basados en ello. • Fraude crediticio, hurto o robo, ocasionado por los/las deudores/as como consecuencia de una incorrecta verificación de sus datos personales. • Falsificación y suplantación de documentos de identidad.
Capacidad	Es la capacidad del cliente o socio para disponer de suficientes recursos para pagar a tiempo el crédito. Las cuotas del crédito de una persona no deben rebasar el 30 % de sus ingresos.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de verificación de las fuentes de ingreso y de pago del cliente o socio. • Incorrecto análisis de la capacidad de pago (ingresos y egresos).
Capital	Hace referencia al respaldo en dinero o bienes u otros activos que posee el cliente o socio, y que pueden servir para honrar la deuda en caso de dejar de percibir ingresos.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de crédito a personas con riesgo fuera del normalmente aceptado por la institución.
Colateral	Son los activos que el cliente o socio está dispuesto a ceder en caso de incumplimiento del préstamo. También constituye los garantes de la deuda.	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de indagación a deudores/as y garantes. • Aceptación de garantes sin posibilidades económicas para cubrir la deuda en caso de incumplimiento del/la deudor/a principal.
Condiciones	Se refiere al análisis de las condiciones del entorno económico, el contexto del negocio y las posibilidades de éxito.	<ul style="list-style-type: none"> • La decisión se basa únicamente en datos históricos, sin considerar las condiciones actuales del/la solicitante. • Cuestiones relativas a la remuneración, prestaciones sociales, estabilidad laboral o extinción de contratos de trabajo del/la deudor/a.

Fuente: Adaptada de *Crédito y cobranza* (Morales y Morales, 2014).

Los eventos de riesgo en el análisis de crédito constituyen una parte de los denominados “riesgos operativos”, los mismos que están estrechamente relacionados con las personas que trabajan en la línea del negocio de las instituciones financieras.

Algunas de las causas de los eventos de riesgos descritos son los errores de los procesos de incorporación, deficiencias en los procesos de formación y capacitación, inexistencia de un sistema de evaluación del desempeño adecuado, deficiencias en el sistema de control interno, desvinculación de personal clave, etc.





En el siguiente enlace se puede encontrar un video con información complementaria acerca de las 5 "C" del crédito:

<https://bit.ly/3noZ898>



3.3.3. Eventos de riesgos de recuperación

La recuperación de cartera constituye una actividad relevante e imprescindible para generar una cultura de pago en los/las prestatarios/as. Para los procesos de recuperación de cartera se considera la normativa existente en cada entidad, como el reglamento de crédito, los procesos de recuperación y otras normativas relacionadas.

El nivel de riesgo de los créditos en mora establece las acciones por tomar para su recuperación, así como el ámbito de acción. Las personas responsables de esta actividad pueden utilizar diversas herramientas de recuperación: llamadas telefónicas, notificaciones verbales y escritas, u otros medios de comunicación a deudores/as y garantes.

Tabla 7: Eventos de riesgos de recuperación

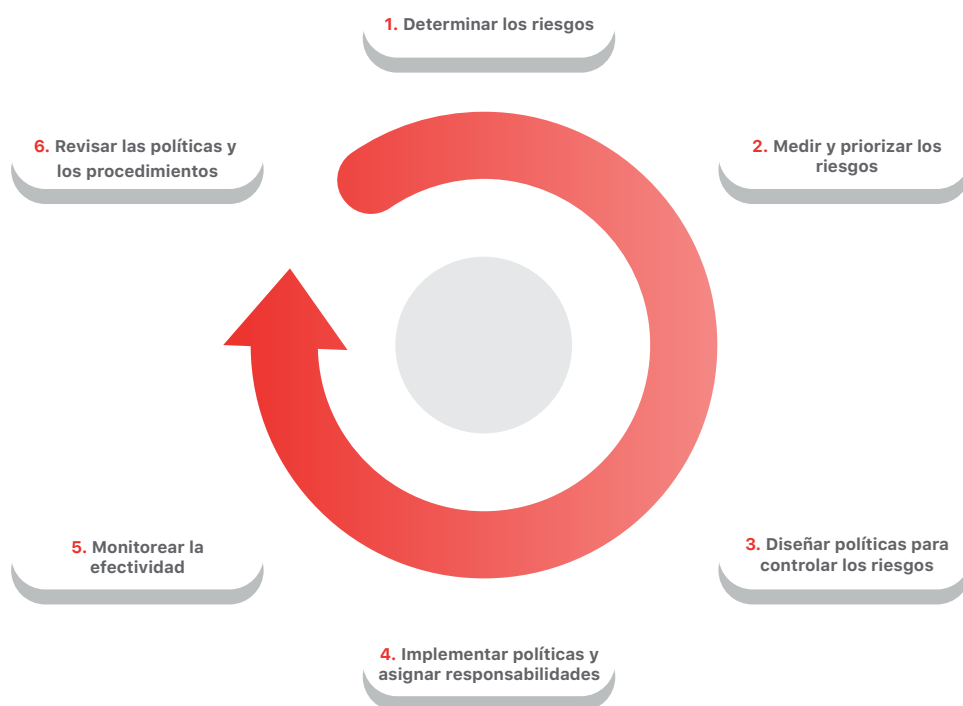
Factor	Descripción	Eventos de riesgos
Notificación	Se refiere al cumplimiento estricto de los procesos de notificación, ya que constituyen un mecanismo muy importante para lograr una cultura puntual de pago, o para detectar cambio de domicilio.	<ul style="list-style-type: none">• No se realiza la notificación.• Se inicia el proceso de notificación, pero no se deja constancia.• La notificación se realiza a una persona distinta del/la deudor/a o garante.• No se hace seguimiento a los procesos de notificación.
Notificación a grupos organizados	Es el proceso de notificación a grupos organizados cuyos miembros han recibido préstamos con su aval, para ejercer presión y control social a través de ellos.	<ul style="list-style-type: none">• No se notifica a la directiva del grupo organizado.
Delegación de procesos de notificación	Hace referencia a que, debido a la carga operativa de trabajo, se suele delegar los procesos de notificación a terceros/as.	<ul style="list-style-type: none">• No se verifica, controla ni se hace seguimiento a los procesos de notificación de delegados/as.

Fuente: Adaptada de *Estudio sobre las buenas prácticas de las IFIS en función a la normativa de suficiencia patrimonial de Basilea I* (Keil, 2007).

3.4. Evaluación de eventos de riesgos (probabilidad, impacto y tendencia)

La gestión de los riesgos incluye las tareas de prevención, detección y corrección de problemas internos para reducir la probabilidad de ocurrencia de pérdidas, o minimizar su impacto en el caso de que se produzcan. Los pasos detallados en la Ilustración 14 resumen el ciclo de la gestión de riesgos:

Ilustración 14: Proceso de gestión de riesgos en 6 pasos



Fuente: Tomada de *Gestión de instituciones microfinancieras* (Churchill y Frankiewicz, 2008).

A continuación, se revisará en detalle cada paso del proceso de gestión de riesgos:

- 1. Determinar los riesgos:** consiste en identificar los puntos vulnerables actuales y futuros de la organización.
- 2. Medir y priorizar los riesgos:** valora el impacto de los puntos vulnerables (riesgos) descubiertos, considerando:
 - **Probabilidad:** posibilidad de que el riesgo se presente.

- **Frecuencia:** número de veces que puede aparecer el riesgo en un periodo determinado.
- **Impacto:** tamaño de la pérdida.
- **Tendencia:** comportamiento en el tiempo de los tres factores anteriores. Se debe examinar si estos se mantienen, empeoran o mejoran.

3. Diseñar políticas para controlar los riesgos: establece controles vía normas internas con el fin de mitigar los riesgos más importantes.

4. Implementar políticas y asignar responsabilidades: la gestión de los riesgos, su política, normativa, directrices y procedimientos deben abarcar desde los niveles gerenciales hasta los operativos. Todos/as en la organización tienen algún nivel de responsabilidad.

5. Monitorear la efectividad: implica dar seguimiento a la implementación de los controles, confirmar su efectividad, y detectar oportunidades de mejora. Por lo general, se usan indicadores de monitoreo.

6. Revisar las políticas y los procedimientos: estos vienen dados por la incorporación de un proceso de mejora continua en la gestión del riesgo, debido al entorno cambiante y a la adaptación de la institución según las exigencias de ese entorno (competencia, regulaciones, mercado, etc.).

3.5. Estrategias de mitigación de riesgos

Las entidades financieras no pueden eliminar el 100% de la exposición al riesgo, ya que hacerlo sería muy costoso. Por ello, sus administradores/as deben hacer un balance entre el nivel de tolerancia al riesgo, costos, beneficios, y los impactos en la calidad del servicio. Evaluar los riesgos desde los criterios de probabilidad, frecuencia y tendencia ayuda en la decisión de implementar o no determinados controles. Si la probabilidad de ocurrencia de un evento y los costos de asumirlo son altos, lo mejor es transferir el riesgo a un/una tercero/a; caso contrario, se podría convivir con él y manejarlo por cuenta propia (Fiorito, s. f.)

Ninguna institución está libre de ciertos eventos de riesgo como un terremoto, inundaciones, pandemias (COVID-19), entre otros. Algunos de ellos no son susceptibles de ser transferidos ni controlados, por lo que en estos casos resulta fundamental la generación de un plan de contingencia que permita estar preparados/as en caso de que ocurrieran.

Las IFI pueden controlar sus riesgos implementando cuatro estrategias de forma separada o combinada:

1. Mitigar/reducir.
2. Transferir.
3. Evadir.
4. Retener/aceptar.

3.5.1. Mitigar/reducir

Se fortalecen o implementan controles. Mediante políticas, procedimientos y buenas prácticas de control interno, las IFI logran reducir la probabilidad de que ocurran eventos de riesgo, y/o el impacto de los riesgos identificados a un umbral aceptable. Si bien no se elimina ni se transfiere el riesgo, se puede "convivir" con su presencia, debido a la reducción de su capacidad de incidencia, que permite manejar los procesos bajo niveles aceptables.

La división del proceso de crédito entre actividades inherentes a revisores/as y aprobadores/as, así como establecer comisiones, responsables de aprobación según montos de crédito, constituyen algunas de las estrategias que se relacionan con la mitigación de riesgos.

3.5.2. Transferir

Esta estrategia consiste en transferir a un/una tercero/a un riesgo inherente a una actividad o proceso crítico. Esto, básicamente, le genera un costo a la entidad. Por ejemplo, las cooperativas, por lo general, se cubren del riesgo de no pago de un crédito por muerte del/la titular mediante la contratación de un seguro de desgravamen, el mismo que, en caso de fallecimiento del/la deudor/a, paga el valor del saldo adeudado a la IFI contratante.

El traspaso de un riesgo simplemente otorga a una tercera parte la responsabilidad de su gestión, pero no lo elimina, lo que implica que este riesgo debe ser examinado de forma detallada. Otras herramientas de transferencias pueden ser las garantías de cumplimiento, fianzas, el transporte de dinero por un/una tercero/a, etc.

3.5.3. Evadir

Consiste en tomar medidas encaminadas a impedir la materialización de los eventos de riesgo o, en otras palabras, cambiar las condiciones en las que pueden aparecer algunos eventos de riesgo para eliminar la posibilidad de que suceda. Siempre es la primera alternativa, realizando actividades como rediseño de procesos, implementación o sustitución de controles, implementación de normas que prohíben ciertas prácticas, entre otras.

3.5.4. Retener/aceptar

Cuando el nivel de riesgo es bajo o medio y persiste un riesgo residual, la institución decide aceptar dicho riesgo. Para ello, las IFI pueden prepararse generando las condiciones para enfrentar un evento de riesgo cuando este ocurra. Por ejemplo, en el conjunto global de la cartera de créditos siempre van a existir algunos que no se puedan recuperar por diversas situaciones, en ese caso, la entidad puede generar una provisión que permita cubrir esas posibles pérdidas sin que se afecte el normal funcionamiento de las actividades.



3.6. Tácticas de control

Las tácticas de control son procedimientos o métodos que se utilizan para dirigir las operaciones de una entidad financiera y, consecuentemente, lograr los objetivos planificados y, de manera simultánea, minimizar la existencia de riesgos con cada acción ejecutada.

Los controles se clasifican en:

- Oportunos.
- Periódicos.
- Automatizables.

3.6.1. Oportunidad en la acción de control

Los controles oportunos se clasifican de acuerdo con la acción pertinente frente al tipo de proceso o de riesgo que puedan enfrentar; de este modo, son preventivos, correctivos y detectivos.

- **Preventivos:** controles clave que actúan mucho antes de un proceso o en la etapa inicial de este. Se anticipan a los hechos.
- **Correctivos:** controles clave que actúan durante el proceso una vez ocurrido un evento y que permiten corregir las deficiencias. Se aplican en el momento.
- **Detectivos:** controles clave que solo actúan una vez que el proceso ha terminado; por ejemplo, una auditoría especial a la gestión de la cartera. Se aplican a lo ya realizado.

3.6.2. Periodicidad en la acción de control

La frecuencia de las acciones de control dependerá de la rigurosidad o flexibilidad con la que los riesgos deban ser mitigados. Por lo tanto, se clasifican en permanentes, periódicos y ocasionales.

- **Permanentes:** controles clave aplicados durante todo el proceso, es decir, en cada operación.
- **Periódicos:** controles clave aplicados en formas constante y regular cuando ha transcurrido un tiempo específico.
- **Ocasionales:** controles clave que se aplican solo ocasionalmente en un proceso, por lo general, se realizan de manera aleatoria.

3.6.3. Grado de automatización en la aplicación de control

La automatización consiste en aplicar la tecnología para sustituir labores realizadas por personas; generalmente este principio es aplicado a cualquier sector donde se ejecuten tareas repetitivas. Para el control de los procesos, el grado de automatización será:

- **100 % automatizado:** el proceso se encuentra completamente automatizado. Un sistema informático incorpora todos los controles clave del proceso.
- **Semiautomatizado:** el proceso es controlado por intervención humana y también por un sistema informático. Constituye una combinación de trabajos manual y automatizado.
- **Manual:** controles clave incorporados en el proceso, cuya aplicación se realiza únicamente por medio de la intervención humana.

3.7. Identificación de riesgos y correspondiente mitigación con una combinación de tácticas de control

Para Mejía (2013), la construcción de la matriz de riesgos permite identificar los riesgos de una entidad financiera. Para lo tanto, la unidad responsable dentro de la organización — generalmente la Unidad de riesgos— debe alistar el procedimiento necesario para levantar la información.

Con el propósito de que haya un compromiso de los actores internos involucrados en este proceso, es imprescindible que previamente exista un proceso amplio de divulgación, socialización y concienciación de la necesidad de construir dicha matriz y de los objetivos que se persiguen con ello.

Es importante que el personal sienta que no es una imposición vinculada con la desconfianza hacia ellos/as, sino un elemento fundamental para la sostenibilidad de la organización en el tiempo. Para efectos de la identificación del riesgo se parte del mapa de procesos, identificando:

- **Procesos estratégicos:** incluyen los relacionados con el establecimiento de políticas y estrategias, gobierno, gerencia y planificación.
- **Procesos productivos:** proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento del objeto social o su razón de ser.
- **Procesos de apoyo:** proveen los recursos y el talento humano necesarios para el desarrollo de los procesos estratégicos y misionales.





El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento adverso que, consecuentemente, impacte de manera negativa el entorno o actividades de una persona o institución. La magnitud del riesgo es en directamente proporcional a la vulnerabilidad del sujeto frente a un determinado peligro.

3.7.1. Cuantificación de riesgos

Con el mapa de procesos, se procede a identificar los riesgos a nivel de actividad. En una primera etapa, se realizan los procesos relacionados con los riesgos operacionales potenciales, con el apoyo y la experticia de sus responsables.

Considerando que, al inicio, generalmente, no existe una base de datos que indique un registro de riesgos, estos se clasifican según el criterio de colaboradores/as con experiencia y trayectoria. Esta actividad proporcionará datos con mayor o menor percepción, pero que resultará útil para empezar (De Lara, 2005).

3.7.2. Registro de riesgos

La identificación de riesgos conlleva únicamente a su registro, cuya naturaleza es iterativa, es decir prueba y revisa de manera continua en todos los niveles del proceso, tomando muchas formas hasta que la plantilla de registro sea perfectible a la realidad de la entidad (Angulo, 2014).

En este apartado, se presenta una ficha para el registro de riesgos, la misma que proviene de la experiencia de una organización cooperativa de Ecuador:

Cargo:	
Nombre del proceso:	
Nombre del subproceso:	No aplica:
1. Objetivo del proceso.	
2. Actividad del proceso en que podría presentarse la situación.	
3. Descripción detallada de una situación o evento que impida el cumplimiento del objetivo.	
4. Agentes generadores/as de la situación descrita (quién o qué). Ejemplo: personas, procesos, equipos.	

5. Activos tangibles o intangibles afectados por la situación (información, infraestructura, equipos, económicos, imagen).		
6. Causas que provocaron la situación (vulnerabilidades, debilidades). Ejemplos: Falta de asignación de responsabilidades o claridad del proceso. Escasa capacitación y formación al personal. No se cuenta con los equipos o herramientas necesarios, no se hizo mantenimiento, sobrecarga de trabajo, etc.		
7. Frecuencia de ocurrencia de la situación (número de veces al año):		
<ul style="list-style-type: none"> • Alta (ocurre una vez al trimestre). • Media (ocurre una vez al semestre). • Baja (ocurre una vez en más de un semestre). 		
8. Consecuencias (daños físicos; sanciones; pérdidas económicas, de información, de bienes, de imagen, de credibilidad y de confianza; daños ambientales).		
<ul style="list-style-type: none"> • Impacto: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Catastrófico: demandas, sanciones y multas impuestas por entes de control, imagen negativa de la entidad. ◦ Moderado: quejas por insatisfacción del servicio, investigaciones de los entes de control, comentarios negativos sobre la institución realizados en medios de comunicación. ◦ Leve: quejas por demoras en la prestación del servicio, recomendaciones de los entes de control. 		
9. Identificación del riesgo presente (tener en cuenta que no sea causa, ni consecuencia).		
10. En relación con el control del riesgo:		
a. ¿Existen tareas de control para prevenir o mitigar el riesgo?	Sí	No
b. ¿Se están aplicando en la actualidad?	Sí	No
c. ¿Son efectivas para prevenir o mitigar el riesgo?	Sí	No
11. ¿Las tareas de control existentes están documentadas en algún procedimiento?		
SÍ No		
¿En cuál? (Nombre) _____		
(Código) _____		
12. Describir las tareas de control para prevenir o mitigar el riesgo. Pueden ser actividades o controles definidos en un procedimiento asociado al proceso, u otros que los realizan de acuerdo con el criterio del/la colaborador/a responsable en calidad de buena práctica. Ejemplo: contratación de nuevo personal, capacitación, círculos de aprendizaje, implementar procesos de revisión y aprobación, etc.		
13. Oportunidad de las tareas de control. ¿Cuándo se aplican?		
Antes de la actividad Durante la actividad Después de la actividad		



Una vez identificados los factores de riesgo, las consecuencias, su valoración, y el riesgo inherente, es necesario establecer la efectividad de los controles que la institución financiera aplica para minimizar los riesgos.

3.8. Optimización de procesos en función de la propuesta valor única y equilibrada. Ejercicio práctico

La mejora de procesos constituye una parte importante del sistema de gestión de la calidad de una organización y del enfoque de gestión por procesos. Juran (1990) define la mejora como “el logro de resultados sin precedentes en un proceso o en la empresa”.

Además, de acuerdo con Chang (1993), existen cinco pasos dentro de la metodología para el mejoramiento de procesos:

1. Selección del proceso.
2. Análisis del proceso.
3. Medición del proceso.
4. Mejoramiento del proceso.
5. Evaluación de los resultados (seguimiento y medición).

3.8.1. Selección del proceso

Debido a que los procesos dentro de una organización son numerosos, tanto en las actividades principales como en las de soporte, es necesario elegir con prelación para mejorar o corregir dichos procesos que aumenten la eficiencia o productividad de la institución (Tovar y Mota, 2007). Es decir, que cualquier cambio debería ayudar a agregar valor para el cliente o socio. Para ello es importante determinar:

- Los requerimientos clave para los clientes o socios principales.
- El proceso por mejorar.

El conjunto de requerimientos del cliente o socio debe ser sometido a un proceso de investigación. Es fundamental utilizar técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación hasta lograr determinar los factores de importancia para el cliente o socio. Por ejemplo, en la dotación de crédito es fundamental considerar:

- La rapidez u oportunidad del crédito.
- La tasa de interés.
- Requisitos solicitados de fácil acceso u obtención.
- La calidad de la atención brindada por el personal.
- El servicio de asesoría.

Dentro de los criterios para la selección de un proceso, se recomienda tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- **Impacto en el cliente o socio:** ¿Cuán importante es para el cliente o socio?
- **Índice de cambio:** ¿Puede arreglarlo?
- **Condición de rendimiento:** ¿Cuán deteriorado se encuentra?
- **Impacto sobre la empresa:** ¿Qué importancia tiene para la empresa?
- **Impacto sobre el trabajo:** ¿Cuáles son los recursos disponibles?

Tabla 8: Criterios de selección de procesos

Criterios de selección	Proceso 1: Calificación de crédito	Proceso 2: Tramitación de quejas	Proceso 3: Seguro de desgravamen
Importancia para el cliente o socio			
Posibilidad de mejora			
Urgencia			
Impactos sobre la IFI			
Recursos disponibles			
Total			

Fuente: Adaptada de *Selección de productos y servicios financieros* (Consumer Financial Protection Bureau, s. f.)

Una vez seleccionado el proceso por mejorar, es necesario profundizar acerca de los segmentos de clientes o socios y sus requerimientos particulares, utilizando técnicas de investigación cuantitativas y/o cualitativas:

Tabla 9: Segmentos de clientes o socios y sus requerimientos clave

Clientes o socios, segmento 1	
Requerimientos clave:	¿Cómo se determinaron?
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	



Clientes o socios, segmento 2	
Requerimientos clave:	¿Cómo se determinaron?
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Fuente: Elaboración propia.

3.8.2. Análisis del proceso

Según De León (2010), el análisis del proceso conlleva comprender claramente las características del mismo que será mejorado, esto es:

- **Flujo:** actividades secuenciales que contiene el proceso.
- **Eficacia:** cuán bien satisfacen las expectativas del cliente o socio.
- **Eficiencia:** cuán acertadamente usan los recursos de la empresa.
- **Tiempo de ciclo:** el lapso necesario para transformar el *input* en *output*.
- **Costo:** los gastos correspondientes a la totalidad del proceso.

En el tiempo de ciclo por considerar, los tiempos unitarios de cada actividad, así como los de espera (demora), se suman para obtener el tiempo real de las actividades frente al tiempo óptimo de todo el proceso. En ese sentido, se proponen dos tareas importantes (Conexión ESAN, 2019):

- 1. Documentar el proceso tal como funciona ahora:** generalmente es necesario elaborar un listado de actividades del proceso y construir su diagrama de flujo. En este punto también es posible identificar las actividades sin valor agregado.
- 2. Establecer las mediciones necesarias del proceso:** en todo proceso de mejoramiento, la piedra angular es la medición. Todo lo que puede medirse, puede mejorar. Es importante, por ejemplo, calcular a través de indicadores los factores que hacen posible cumplir los requerimientos del cliente o socio, debido a que está directamente relacionado con su satisfacción. Elegir las variables correctas del proceso para medirlas permite readecuar los recursos, las actividades y las tareas por ser mejoradas en función de cumplir los requerimientos del cliente o socio.

Existen tres estimaciones del proceso:

- Del resultado (cliente o socio).
- Del proceso (productor/a).
- Del insumo (proveedor/a).

Ejercicio práctico de diagramación de procesos

1. Elaborar una lista de las tareas más importantes de un proceso para servicios financieros.

Hoja de trabajo - Documentar un proceso

Productor/a:

Proceso:

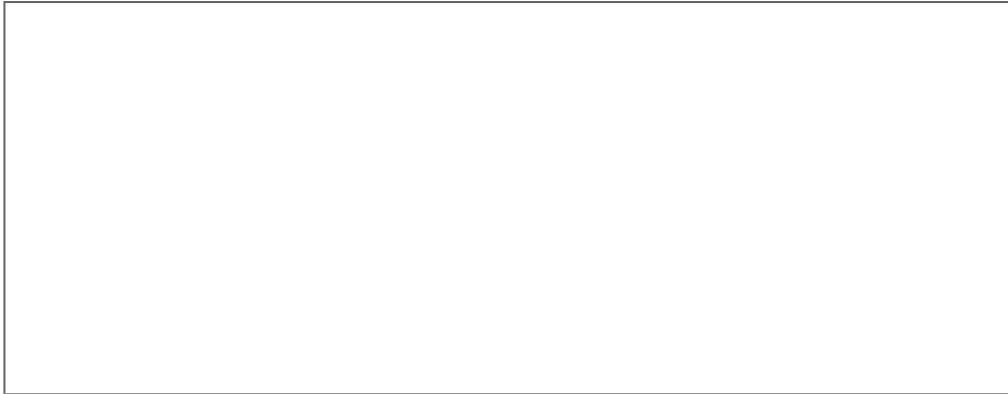
Insumo:

Productos:

N.º	Tareas más importantes del proceso	Subtareas	Símbolo

2. Desarrollar un diagrama de flujo del proceso.

3. Rediseñar el diagrama de flujo.



4. Especificar qué indicadores de resultado, de proceso interno y de insumo se necesita aplicar para mejorar el proceso.

Medidas clave de resultado	Medidas clave de proceso interno	Medidas clave de insumo

3.8.3. Medición del proceso

Uno de los resultados fundamentales por cuantificar es el tiempo de ciclo del proceso y otro el de reprocesos por deficiencias o errores en los resultados del proceso (Miranda, 2017).

Medir el proceso comprende:

- 1. Recopilar datos sobre los resultados del proceso:** permite llegar a conocer cómo está funcionando el proceso, su eficacia y el de las tareas subyacentes al mismo.
- 2. Identificar las deficiencias de los resultados del proceso:** consiste en encontrar debilidades u oportunidades de mejora que deberá solucionar el equipo asignado

a dicha misión. Para esta tarea, resulta muy útil trabajar la matriz de Evaluación del Valor Agregado (EVA), que se presenta a continuación:

Evaluación de Valor Agregado (EVA)

La Evaluación del Valor Agregado es la manera de controlar los cambios o correctivos implementados dentro de un proceso. Dependiendo de la actividad y del resultado esperado, las variables de control están asociadas con tiempo, número de clientes o socios atendidos, porcentaje de actividades realizadas, nivel de cumplimiento o satisfacción, entre otros (Goñi y Núñez, 1999).

Proceso: Gestión de reclamos.

Unidad de tiempo: Minutos.

Tabla 10: Actividades que generan valor agregado en función del tiempo

Actividad	VAC	VAN	SVA	Tiempo acumulado	% Tiempo de actividades	Demora	Tiempo total acumulado	% Tiempo acumulado

Fuente: Adaptada de *Análisis de valor agregado* (Dávila, 2014).

De acuerdo con Dávila (2014), las actividades (primera columna) se clasifican según el valor que generan:

- 1. Valor Agregado para el Cliente (VAC - real):** son aquellas que, vistos por el cliente o socio final, son necesarios para obtener el *output* del proceso.
- 2. Valor Agregado para el Negocio (VAN):** son requeridas por la empresa, pero no agregan valor al cliente o socio.
- 3. Sin Valor Agregado (SVA):** Este tipo de actividades existen por varias razones:
 - El proceso no ha sido diseñado debidamente o no funciona como se esperaba. Son movimientos, esperas, preparación de actividades, almacenamiento y repetición de trabajo.



- Actividades no requeridas por el cliente/socio o por el proceso. Un ejemplo de esto son los registros de llegada de documentos.

En este análisis de Evaluación de Valor Agregado (EVA) para procesos se clasifican las actividades del proceso en estos tipos y se estiman los tiempos consumidos, como consta en la matriz.

3.8.4. Mejoramiento del proceso

La mejora en eficiencia o productividad de un proceso comprende dos pasos:

- 1. Fijar las metas del mejoramiento:** luego de descubrir las necesidades y oportunidades de mejora, es necesario determinar el nivel deseado de los resultados del proceso, teniendo en cuenta las necesidades del cliente o socio. Las metas que se fijen deben ser accesibles y realistas.
- 2. Desarrollar y ejecutar el mejoramiento sobre una base de ensayo:** identificar la causa de los problemas, priorizar oportunidades para simplificar el proceso, elegir la mejor solución, ensayar a pequeña escala y recopilar datos sobre las mediciones clave del proceso mejorado.

Harrington (1993) recomienda los siguientes pasos:

1. Diagramar el flujo del proceso actual.
2. Diseñar el proceso ideal.
3. Comparar el proceso actual con el ideal, identificar las mejoras inmediatas (obvias), como por ejemplo:
 - Buscar brechas, pasos innecesarios y tareas duplicadas.
 - Reducir complejidad, papeleo y aprobaciones.
 - Contactar a proveedores/as y clientes o socios.
 - Delegar a colaboradores/as a realizar cambios.



Tabla 11: Acciones generales para la mejora de procesos

Buscar	Aplicar
Tareas repetidas	Eliminar/combina
Secuencia ilógica, ineficiente	Cambiar el orden
Líneas confusas de responsabilidad	Clarificar
Autorizaciones numerosas	Eliminar/delegar
Índices de retrabajo/reprocesos	Prevención previa
Demoras	Reducir
Interfases cliente/proveedor	Añadir/clarificar
Puntos de toma de datos	Añadir
Documentación	Eliminar/añadir

Fuente: Elaboración propia.

3.8.5. Evaluación de los resultados

La etapa de evaluación comprende, esencialmente, los siguientes dos pasos, los cuales tienen la finalidad de establecer la efectividad de los cambios implementados (Tovar y Mota, 2007):

1. Determinar el impacto de las mejoras en el proceso: es necesario asegurarse de que cada una de las acciones planificadas se haya cumplido adecuadamente, de tal manera que el efecto deseado sea el esperado. La evaluación requiere:

- Recibir retroalimentación del cliente o socio.
- Analizar estadísticas relacionadas con la mejora.
- Verificar en qué nivel la causa fundamental del problema ha sido reducida o eliminada.

2. Estandarizar el proceso: con el fin de que el proceso mejorado no se revierta, es necesario estandarizarlo, parte de ello consiste en incorporarlo a los procedimientos de la empresa. En ese sentido, posiblemente, sea necesario incluirlo en el manual de la organización, es decir necesita formalizarse evitando que únicamente sea un acuerdo verbal.

También es importante comunicar los resultados de las mejoras del proceso a toda la organización, para incentivar iniciativas similares en otras áreas.



Tabla 12: Formato de impactos de las mejoras

Hoja de trabajo - Documentar un proceso

Nombre del proceso:

Código:

Responsable:

Fecha:

Producto	Requerimientos del cliente	Resultados línea base	Mejoras del proceso	Resultados de llegada	Impactos del mejoramiento

Fuente: Elaboración propia.

Para evaluar los resultados, hay que considerar las siguientes mediciones:

- Costos de calidad.
- Evaluación del valor agregado.
- Gráficos de control.
- Indicadores de eficacia y eficiencia.
- Análisis de Pareto de los problemas del proceso.

Es importante diseñar un sistema de retroalimentación que suministre:

- Datos significativos y exactos.
- Retroalimentación oportuna.
- Análisis correcto.
- Formato comprensible.





3.9. Incorporación de las mitigaciones a la política de crédito

3.9.1. Algunas buenas prácticas

Cuando una operación de crédito va acompañada por algún tipo de garantía real o personal, disminuye el riesgo de dicha operación. Esta acción es conocida como “mitigación de riesgo de crédito”, permitiendo también menores recursos destinados a provisiones (Figueroa et al., 2018).

En general, las IFI, dentro de sus políticas de crédito en lo relacionado con las garantías, requieren que aquellas que son personales garanticen, al menos, el 100 % del monto solicitado por el/la deudor/a; en tanto las garantías reales deben ser mayores al 100 % del monto de crédito solicitado, con la finalidad de cubrir los costos procesales que genera la recuperación del crédito en caso de no pago.

En las instituciones financieras se recomienda diseñar un Plan de Contingencia de Crédito (PCC), para el control y la mitigación de los indicadores de morosidad. Dicho plan se activa cuando los niveles de morosidad sobrepasan los umbrales aceptados. Se ejecutan en el ámbito operativo con el apoyo de mandos de la entidad.

También es importante la participación de la unidad de auditoría interna en la elaboración de los procesos de acción del PCC. Su tarea principal reside en el examen que realizan a



la calidad de concesión y al seguimiento de la cartera, donde se evalúa la calidad de la documentación receptada de las garantías personales y reales, y se identifica las debilidades en los procesos de concesión de los créditos. En caso de haber recomendaciones, se implementa acciones de caracteres preventivo y correctivo.

El área comercial —o quien ejecute sus funciones—, luego de determinar las debilidades en el proceso de crédito y en la recuperación de la cartera, generalmente es la encargada de elaborar planes de mejoramiento, capacitación y/o retroalimentación. Otra práctica que suelen usar algunas IFI es la entrega de cupos de colocación de crédito a las sucursales en función de la morosidad.

En el ámbito operativo (sucursales), suelen conformarse comisiones para la gestión de la morosidad cuando esta haya llegado a los niveles alto y crítico. Su función es realizar un análisis de las causas de la mora y, a partir de allí, elaborar un plan de contingencia de crédito para gestionar la recuperación de la cartera en riesgo.

Los controles, las estrategias generales y específicas, los límites, los niveles de riesgo y los procedimientos (responsables, niveles de autorización, acciones y actividades) para cada nivel de proceso se encuentran definidos en el Manual de administración de riesgos de cada IFI.

3.9.2. Mitigación de riesgo de crédito y políticas internas

El proceso de una buena colocación no depende únicamente de un correcto análisis de una solicitud de crédito ni de su correspondiente decisión, sino también de otros elementos directos e indirectos que inciden para mantener una cartera sana. Dichos elementos están presentes antes, durante y después de la colocación.

Por lo tanto, es necesario desarrollar la política de crédito y la normativa interna correspondientes que, en muchas ocasiones, responden a requerimientos de los órganos de control, en función de las siguientes etapas de control (Fondo Monetario Internacional, 2016):

- Análisis de las condiciones internas de la IFI.
- Análisis del contexto.
- Estructura del área de crédito.
- Análisis del/la solicitante.
- Seguimiento y recuperación de la cartera.

Análisis de las condiciones internas de la institución financiera

Está relacionado con el nivel de riesgo de cada una de las sucursales que tiene la IFI. Se considera algunas condiciones internas como: especialización del personal, capacidad operativa, tiempo de funcionamiento y posicionamiento, y amplitud del mercado. Conocer

las diferencias entre sucursales, sus debilidades, fortalezas y el nivel de madurez ayudará a implementar políticas discrecionales en la dotación de crédito. Con las categorías señaladas y estableciendo un conjunto de indicadores cuantitativos y cualitativos, es posible categorizar a las oficinas según su madurez de la siguiente manera:

- Nacientes.
- En desarrollo.
- Maduras.

Análisis del contexto

Se analiza, entre otros aspectos, el contexto de la oficina, para lo cual se considera los niveles de actividad económica, y las condiciones de urbanidad, suburbanidad y ruralidad de la población a la que atiende.

Por otro lado, el nivel de conocimiento del cliente o socio determina el nivel de profundización del análisis crediticio, así como las herramientas aplicables para determinar las condiciones socioeconómicas del cliente o socio, las mismas que pueden ser:

Tabla 13: Análisis del contexto de una institución financiera

Dimensiones	Definiciones
Inspección del lugar de residencia o actividad económica del cliente o socio	Legitima lo expresado por el cliente o socio en la entrevista. Se realiza cuando el riesgo es alto y no existe mucho conocimiento acerca del/la beneficiario/a. También permite identificar la capacidad del/la beneficiario/a y el grado de liquidez de sus activos.
Endeudamiento e historial crediticio	Infiere sobre endeudamiento y capacidad económica. Cuando el riesgo es alto es necesario hacer un análisis detallado.
Referencias e información sobre vivienda e ingresos	Aplica en casos de créditos con riesgo alto. Para aquellos que tienen bajo riesgo, generalmente se exige una certificación de ingresos.
Detalle de la situación patrimonial	Es aplicable en todos los casos.

Fuente: Adaptada de *Guía técnica para el análisis de Instituciones financieras microempresariales* (Banco Interamericano de Desarrollo, s. f.).

Estructura del área de crédito

Constituye el conjunto de políticas, normas, unidades, y responsables para la gestión del crédito y los riesgos asociados a su actividad, tanto en lo operativo como de mandos superiores (Superintendencia de Bancos, 2011).



Análisis del/la solicitante

Un correcto análisis crediticio considera los siguientes factores de análisis ligados a algún tipo de riesgo (Añez, 2001):

- Conocimiento del/la beneficiario/a.
- Capacidad de pago.
- Nivel patrimonial.
- Destino del crédito.

Dependiendo del nivel de riesgo que plantea cada operación, se aplican las siguientes herramientas de análisis:

- Elaboración del flujo de caja y análisis de la estabilidad de los ingresos.
- Revisión y/o análisis del buró de crédito interno y externo.
- Análisis de las referencias, e información sobre vivienda, ingresos y comportamiento (ecología familiar).
- Inspecciones y análisis especiales del departamento del riesgo cuando el caso amerite.
- Revisión y análisis de información obtenida a través de sitios web públicos, como el del Servicio de Rentas Internas (SRI), el del Consejo de la Judicatura (CJ), entre otros.

Seguimiento y recuperación de la cartera

El proceso de seguimiento o monitoreo de la cartera de créditos está relacionado con la estructura institucional formada para ello y con sus responsables. En consecuencia, por lo general, en el ámbito del de mandos, se realiza un análisis de la calidad de la cartera a nivel de sistema financiero y de la IFI. Internamente este seguimiento también puede ser realizado por zonas, o sucursales, según la responsabilidad de cada mando.



En la parte operativa se hace seguimiento a los créditos concedidos con un nivel alto de riesgo, evolución frecuente de la morosidad por sucursal, y se realiza también una revisión diaria de los créditos con cuotas vencidas (Morales y Morales, 2014).

Una adecuada recuperación de la cartera implica:

- Cumplir estrictamente con los procesos de notificación, lo cual ayuda a conseguir una cultura puntual de pago.
- En algunos casos, se puede delegar los procesos de notificación, sin que ello implique una pérdida de control y seguimiento.
- Hacer seguimiento a las acciones judiciales.



Caso práctico: Cooperativa "Grandes procesos"

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Grandes procesos" inicia sus actividades luego de cumplir con todos los requisitos de ley acordes con la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). No obstante, con solo tres meses de operaciones, se encuentra con algunos inconvenientes como retrasos en las solicitudes de crédito, y socios inconformes con los tiempos de atención en la caja, ineficiencias para validación de datos de quienes aplican microcréditos, entre otros.

Usted, junto a tres compañeros/as, han realizado una auditoría de procesos, donde entrevistaron a cada uno de los miembros operativos y gerenciales de la cooperativa, obteniendo como conclusión que algunos procesos tenían *outputs* que regresaban a ciertos departamentos para volver a verificarse; en términos geométricos, la información tenía forma de zigzag y no lineal.

En consecuencia, se realizarán las siguientes acciones:

1. Aplicar el mapeo Microsave de acuerdo con la forma en la cual deberían ser los procesos de:
 - Cobro/depósito en caja.
 - Apertura de cuentas de ahorro y corriente.
 - Solicitud de crédito.
2. Elaborar los diagramas de flujo ser los procesos solicitados en el numeral 1, indicando el departamento o personal responsable de cada actividad o tarea.
3. Diseñar una tabla de gestión de riesgo, describiendo los posibles eventos adversos y los planes de contingencia para mitigarlos, prevenirlos o corregirlos.
4. Justificar qué buenas prácticas pueden incorporarse en la política de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Grandes procesos".



Evaluación de la Unidad didáctica

Unidad 1. Proceso



1

- Mencionar cinco características que debe incluir un proceso.

2

- ¿Qué es un mapa de procesos y cuáles son sus funciones principales?

Unidad 2. Metodología de mapeo Microsave



3

- ¿En qué consiste la metodología de mapeo Microsave?

4

- Indicar cuáles son las cuatro dimensiones de análisis de la metodología de mapeo Microsave, y redactar una breve descripción de cada una.

Unidad 3. Proceso de crédito



5

- Explicar los diferentes eventos de riesgos que existen.


6

- ¿Cuáles son las estrategias de mitigación de riesgos? Escribir una breve descripción de cada una.



Referencias

- ACCID. (2019). Prevención y gestión de riesgos. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 28, 5-6.
- Amat, O., Pujadas, P., y Lloret, P. (2012). *Análisis de operaciones de crédito: Introducción a las técnicas de análisis, confección de informes y seguimiento de las operaciones*. PROFIT Editorial.
- Angulo, L. A. (2014). *Preparación para la Certificación PMP*. Editorial Macro.
- Añez, M. (2001). Aspectos básicos del análisis de crédito. *Gestiópolis.com*. <https://www.gestiopolis.com/aspectos-basicos-del-analisis-de-credito/>
- Atehortúa, F., Bustamante, R., y Valencia de los Ríos, J. (2008). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (s. f.). *Guía Técnica para el Análisis de Instituciones Financieras Microempresariales*. Banco Interamericano de Desarrollo División de Microempresa. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Gu%C3%ADa-t%C3%A9cnica-para-el-an%C3%A1lisis-de-instituciones-financieras-microempresariales.pdf>
- BAC Credomatic. (2017). *Las 5Cs del Crédito - Aprendiendo con BAC Credomatic [Videoclip de YouTube]*. <https://www.youtube.com/watch?v=1vdcSO7cIXY>
- Benavidez, E., Segarra, E., Colina-Morles, E., Siguenza-Guzman, L. y Arcentales-Carrion, R. (2019). Levantamiento de procesos como base para la aplicación de sistemas de costeo basado en actividades en empresas de ensamblaje. *Revista Economía y Política*, XV (30).
- Brachfield, P. (2009). *Gestión del crédito y cobro: Claves para prevenir la morosidad y recuperar los impagados*. PROFIT Editorial.
- Brainvestigations. (2020). *Qué es el sesgo cognitivo y por qué es importante en los negocios*. *Brainvestigations.com*. <https://www.brainvestigations.com/neurociencia/sesgo-cognitivo-negocios/>
- Cárdenas, J. (2019). *Conoce qué es el Core Business, de qué forma definirlo y cómo apoyarse en él para impulsar tus resultados*. *Rockcontent blog*. <https://rockcontent.com/es/blog/core-business/>
- Champange, P. et al. (s. f.). *Manual "Una herramienta para Mapeo de Proceso de una IMF"*. ShoreBank Advisory Services.
- Chang, R. (1993). *Las herramientas para la mejora continua de la calidad*. Granica.

- 
- Churchill, C., y Frankiewicz, C. (2008). Obtenido de Gestión de Instituciones Microfinancieras. Organización Internacional del Trabajo.
- Conexión ESAN. (2019). ¿Qué es el análisis de procesos de negocio y cómo aplicarlo en mi empresa? Conexión ESAN. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-es-el-analisis-de-procesos-de-negocio-y-como-aplicarlo-en-mi-empresa#:~:text=Se%20llama%20as%C3%AD%20a%20la,para%20alcanzar%20los%20objetivos%20estrat%C3%A9gicos>
- Consumer Financial Protection Bureau. (s. f.). Selección de productos y servicios financieros. Oficina para la Protección Financiera del Consumidor. https://files.consumerfinance.gov/f/201507_cfpb_selecting-financial-products-and-services-spanish.pdf
- De Lara, A. (2005). Medición y control de riesgos financieros. Limusa.
- De León, P. (2010). Análisis de los productos financieros para Mipymes – MINECO. Informe Final: Conclusiones y Propuestas. https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnaeb316.pdf
- Dávila, F. (2014). AVA: Análisis de Valor Agregado [Presentación de diapositivas de Prezi]. <https://prezi.com/jsbunantd5fl/ava-analisis-de-valor-agregado/#:~:text=para%20la%20Empresa-,VAC,cuales%20est%C3%A1%20dispuesto%20a%20pagar>
- Dino, C. (2007). Evaluación de Riesgo [Presentación de diapositivas de SlideShare]. <https://es.slideshare.net/profesoradino/evaluacion-de-riesgo>
- Escudero, M. J. (2016). Técnicas de venta y negociación. Ediciones Paraninfo.
- Federación Española de Municipios y Provincias. (2003, septiembre). Procesos de mejora continua. <https://www.aciamericas.coop/IMG/mejoracontinua.pdf>
- Figuroa, M. A., San Martín, A., y Soto, J. (2018). Buenas prácticas financieras en la gestión del riesgo de crédito de empresas del sector bancario [Tesis de postgrado, CENTRUM Graduate Business School]. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12882>
- Fiorito, D. (s. f.). Gestión integral de riesgos en instituciones financieras. Diego Fiorito.
- Flokzu's CEO. (2016). Proceso: Atención al Cliente. Flokzu. <https://www.flokzu.com/es/2016/01/12/atencion-al-cliente/>
- Fondo Monetario Internacional. (2016). Operaciones Financieras del FMI 2016. International Monetary Fund Publication Services.
- Fontalvo, J. y Vergara, J. C. (2010). La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008. Eumed – Universidad de Málaga.

Referencias

- Formación Docente y Producción Educativa. (2017). Cadena de valor en entidades financieras [Videoclip de YouTube]. https://www.youtube.com/watch?v=g4X5_8nf0E4
- García, I. (2018). ¿Qué es un sistema de información? *Emprendepyme.net* <https://www.emprendepyme.net/que-es-un-sistema-de-informacion.html>
- Goñi, I. y Núñez, I. (1999). ¿Cómo evaluar un servicio de alto valor agregado y ajuste a la medida? Segunda parte. <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/76112>
- Grant, R. (2004). Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicación. Civitas.
- Guillén, J. (2001). Morosidad crediticia y tamaño: Un análisis de la crisis. Banco Central de Reserva del Perú. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2001/Documento-Trabajo-05-2001.pdf>
- Harrington, H. J. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw-Hill.
- Heizer, J. y Render, B. (2004). Principios de administración de operaciones. Pearson Educación.
- Jimbo, R. y Martínez, K. (2015). Manual de procedimientos financieros bajo la metodología microsave para cooperativas de ahorro y crédito caso Etapa [Tesis de grado, Universidad de Cuenca].
- Jiménez, D. (2015, 20 de marzo). Organización de alto nivel de los procesos. Pymes y calidad 2.0. <https://www.pymesycalidad20.com/organizacion-de-alto-nivel-de-los-procesos.html>
- Juran, J. (1990). Juran y el liderazgo para la calidad: Un manual para directivos. Díaz de Santos.
- Keil, R. (2007). Estudio sobre las buenas prácticas de las IFIS en función a la normativa de suficiencia patrimonial de Basilea I. Repositorio Digital Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/5167>
- Maldonado, J. A. (2011). Gestión de procesos (o gestión por procesos). <https://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/1084.pdf>
- Martín, I. (2000). La mejora continua en las oficinas bancarias a través de los programas de formación empresarial una aplicación a las oficinas del banco central hispano (1991-1998) [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/3646/1/T24495.pdf>
- Medina, A. (2005). Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico. Editora Buho.
- Mejía, R. (2013). Identificación de riesgos. Fondo Editorial Universidad EAFIT.

- 
- Miranda, J. A. (2015). Fundamentos de Medición y Control de Procesos. Palibrio.
- Miranda, L. (2006). Seis Sigma: Guía Para Principiantes. Panorama Editorial S. A. de C. V.
- Montes, M. (2016, 27 de abril). El diagrama de tortuga una herramienta para mejorar los sistemas de gestión de procesos. Restauración colectiva. <https://www.restauracioncolectiva.com/n/el-diagrama-de-tortuga-una-herramienta-para-mejorar-los-sistemas-de-gestion-de-procesos>
- Morales, J. A., y Morales, A. (2014). Crédito y Cobranza. Grupo Editorial Patria.
- Nava, V. M., y Jiménez, A. (2005). ISO 9000: 2000: Estrategias para implementar la norma de calidad para la mejora continua. Limusa.
- Normas ISO. (s. f.). ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad. Normas ISO. <https://www.normas-iso.com/iso-9001/>
- Organización Internacional de Normalización. (2005). ISO 9000:2005 (es) Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario. Plataforma de navegación en línea (OBP). <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es>
- Pereira-López, A., Valdés-Corona, I. M., y González-del-Foyo, M. E. (2017). Propuesta de optimización del proceso de análisis de crédito al segmento de cuentapropistas. Anuario Facultad De Ciencias Económicas y Empresariales, 1, 1–17. <https://anuarioeco.uo.edu.cu/index.php/aeco/article/view/2720>
- Pérez Fernández de Velasco, J. (2012). Gestión por procesos (5ta. ed.). ESIC Editorial.
- Pérez, C. J. (2011). Preguntas clave para la definición del proceso. Asprotech. <https://asprotech.blogspot.com/2011/12/preguntas-clave-para-la-definicion-del.html>
- Process Improvement Consulting. (2020). Qué es un diagrama de Tortuga [Videoclip de YouTube]. <https://www.youtube.com/watch?v=WbsuWGYHpyA>
- Puente, C. (2008). Diagrama de tortuga. Kyocode. <https://www.kyocode.com/2018/05/diagrama-de-tortuga/>
- Robben, X. (2016). La cadena de valor de Michael Porter: Identifique y optimice su ventaja competitiva. 50minutos.es
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2011). Libro I.- Normas generales para las instituciones del sistema financiero. https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/L1_IX_cap_II.pdf

Referencias

- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2015, julio). Análisis de Riesgo de Crédito del Sector Financiero Popular y Solidario. <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Riesgo-de-Credito-SFPS-Corregido.pdf>
- Storkey, I. (2012). Gestión del riesgo operacional y planificación de la continuidad de las operaciones para tesorerías estatales modernas. Fondo Monetario Internacional.
- Tovar, A. y Mota, A. (2007). CPIMC un modelo de administración por procesos. Panorama Editorial.
- Tubón, E. (2012). El proceso crediticio y su incidencia en la satisfacción de clientes de la CAC. 21 de Noviembre Ltda. de la parroquia de Quisapincha, del Cantón Ambato [Tesis de grado, Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2842/1/677%20ING.pdf>
- Unidad de Desarrollo Productivo. (2014). ¿Qué es una cadena de valor? [Videoclip de YouTube]. https://www.youtube.com/watch?v=1TTImw_WLWY
- Universidad ISO. (s. f.). ISO 9001:2015 Cómo hacer un Mapa de Procesos Plan de Calidad Sistema de Gestión de Calidad Gestión [Videoclip de YouTube]. <https://www.youtube.com/watch?v=2cJ5Q4Dik74>
- Valdés, T. (2009). Características de la gestión por proceso y la necesidad de su implementación en la empresa cubana. Ingeniería Industrial, 30(1), 1-5.
- Videoconferencias. (s. f.). UTPL procedimiento aprobación de crédito [(Administración de crédito I)] [Videoclip de YouTube]. <https://www.youtube.com/watch?v=Uqlx7Ny1mSM>
- Villavicencio, M. W. (2010). El presupuesto empresarial y operativo como herramienta de gestión. Editorial UTPL.
- Wihelm, U. (2000). Identificando los principales riesgos en las microfinanzas. Standard & Poor's. <https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publications/files/mfg-es-documento-identificando-los-principales-riesgos-en-las-microfinanzas-2004.pdf>
- Zaragoza, N. (2006). Proceso de contratación de personal. Gestipolis.com. <https://www.gestipolis.com/proceso-de-contratacion-de-personal/>





“Pensar globalmente, actuar localmente, cooperar internacionalmente”