Reingeniería Técnica Administrativa y Financiera de Global Sociedad Financiera.

Miryam Murillo C.
Fernando Torres Ll.
Ec. Mariela Méndez P.
Facultad de Ciencias Humanísticas y Económicas
Escuela Superior Politécnica del Litoral
ESPOL - Campus G. Galindo, Prosperina, Km 30.5 vía Perimetral, Guayaquil, Ecuador.
miryam_murillo@hotmail.com
fernandotorres56@hotmail.com
smendez@espol.edu.ec

Resumen

Las organizaciones son tan eficaces y eficientes como sus procesos. Las empresas han tomado conciencia de esto y plantean cómo mejorar dichos procesos y evitar algunos males habituales tales como: poco enfoque al cliente, bajo rendimiento de los procesos, barreras departamentales, subprocesos inútiles debido a la falta de visión global del proceso. El proyecto se inicia en un momento en que la organización está atravesando un cambio de estrategia importante, que debe suponer un incremento en cuanto a la cercanía con los clientes y estándares de servicio. Para prosperar, las empresas deben adaptarse a los cambios del entorno. Un entorno difícil de predecir, un cambio veloz, crecimiento competitivo y mucho más exigente (los clientes, los accionistas y la comunidad pretenden cada vez más). El concepto fundamental, dicho en palabras breves, es que la empresa necesita provocar un cambio para mejorar su competitividad. Es por esto que se realizo un análisis profundo de las necesidades de cambio de la sociedad financiera realizando estudios técnicos administrativos y financieros que ayudaran a medir el estado de la empresa y con esto realiza los cambios necesarios para poder seguir en la competencia del mercado financiero y llegar a ocupar un puesto representativo en este.

Palabras claves: *reingeniería, procesos, financiera, eficiencia, eficaces, análisis financiero.*

Abstract

The organizations are so effective and efficient as their processes the companies have become aware from this and raise how to improve these processes and to avoid some evils habitual such as: little approach to the client under yield of the processes departmental barriers, useless subprocesses due to the lack of global vision of the process The project begins in a while in which the organization it is crossing a change of important strategy that it must suppose an increase as far as the proximity with the clients and standards on watch In order to prosper the companies must adapt to the changes of the surroundings difficult to predict a quick change competitive growth and much more demanding the clients, the shareholders and the community they try more and more The fundamental concept said in brief words it is that the company needs to cause a change to improve its competitiveness. It is by that I am made a deep analysis of the necessities of change of the financial society making administrative and financial technical studies that they helped to measure the state of the company and with this it makes the changes necessary to be able to follow in the competition of the financial market and to get to occupy a representative position in this.

1. Introducción

El sector Financiero del Ecuador se encuentra emergiendo de una profunda crisis que tuvo su origen a comienzos de la década de 1990 cuando se tomaron medidas que dieron lugar a la formación de una burbuja financiera especulativa que estallo el 1999. De 250 entidades financieras existían en el país hace poco mas de 10 años, hoy en día operan 85 entidades divididas en 25 bancos privados, 5 bancos estatales, 11 sociedades financieras, 1 emisora de tarjeta de crédito, 38 cooperativas, 5 mutualistas y 1 titularizadora.

La contracción del sistema en 1999 se evidencio con la reducción de los depósitos a la vista a un monto $696 millones a partir de este año empieza una recuperación que se refleja en el crecimiento de este rubro de un 13% de crecimiento promedio.

1.2. Definición del mercado Financiero en Ecuador

La participación estimada de mercado por segmentos financieros es la siguiente:

Tabla 1. Participación del Sistema Financiero primer trimestre 2006

Sistema	Entidades	%	Activos	%
BANCA	25	32%	8.876.430	86%
COOPERATIVAS	38	48%	641.984	6%
MUTUALISTAS	5	6%	334.555	3%
SOC. FINANCIERAS	11	14%	515.361	5%
TOTAL	79			

Los bancos manejan el liderazgo en servicios financieros para atraer clientes, el resto de instituciones financieras operan fundamentalmente sobre el ahorro y el crédito buscando las mejores tasas competitivas.

El mercado de las Sociedades Financieras todavía no esta explotado, por el direccionamiento estratégico y el segmento al cual dirigen su propuesta (Urbano de clase social media típica y media alta, que representa el 45% de la población) que requieren de una Institución Financiera que cumpla su objetivo de crédito para consumo, con los respectivos respaldos financieros, pero que NO le exija mucho y le brinde el servicio que esta gente requiere.

En términos de volumen, las Sociedades Financieras mueven un promedio de USD 570´000.000 al mes (dato estimado al 1er. trimestre 2006), de los cuales Global Sociedad Financiera registra ingresos por 10´300.000 en promedio mensual.

La institución financiera en la que se ha basado el siguiente estudio, está esmerada en optimizar los procesos de negocio que mayores beneficios brinda a la institución, pero que a su vez son los que mas dificultades presentan causando grandes molestias a los clientes que solicitan nuestros servicios. Es así como en este proyecto se abarcará el estudio de estos procesos, de el cual se establecerán los parámetros de la situación actual, se definirán los elementos que intervienen en cada uno de los procesos, y las actividades de cada uno.

Financiera Global S.A. es una empresa catalogada en el periodo 2003-2004 como la de mejor desempeño de acuerdo a su rentabilidad y eficiencia; se ubico como la primera dentro del sistema; alcanzo esta posición por su confiabilidad, eficiencia y atractiva rentabilidad.

Actualmente el desempeño de la Sociedad Financiera Global se encuentra en descenso debido a que la metodología de los procedimientos y su estructura integral no se han adaptado a las necesidades del mercado ya que estas varían de acuerdo a las exigencias de los clientes, las causas de este descenso son entre otras:

- Lentitud en el tiempo de respuesta de una solicitud de crédito.
- Políticas de crédito rígidas.
- Toma de decisiones centralizadas.
- Falta de comunicación con los clientes finales.
- Servicio al cliente deficiente.

Los problemas antes mencionados han ocasionado la perdida de clientes lo que se traduce en menores utilidades, perdida de posición dentro del mercado y sus índices de desempeño han bajado considerablemente.

Tabla 2. Desempeño de Soc. Fin. 2004-2005

Puesto		Soc. Financieras	Índice de desempeño
Dic.05	Dic.04		
1	2	Unifinsa	1
2	4	Diners	0,902
3	1	Global	0,802
4	9	Finca	0,764
5	3	Corfinsa	0,672
6	6	Pacificard	0,656
7	5	Fidasa	0,642
8	11	Firesa	0,591
9	7	Vazcorp	0,540
10	8	Consulcredito	0,342
11	10	Leasingcorp	0,296

1.3. Problemas de la situación Actual de la Empresa

Una vez recopilada toda la información y analizados los diferentes procesos existentes en todas las áreas de la Sociedad Financiera podemos identificar los problemas de la empresa y que afectan su buen desempeño.

No cuenta con un departamento de marketing para poder establecer las estrategias de mercado para mejor su posicionamiento en el mismo.

La administración se resiste al cambio por su estructura organizacional rígida la cual dificulta la adaptación al nuevo mercado.

Las respuestas a las solicitudes de crédito son lentas con respecto a la competencia.

Existen quejas por parte de los concesionarios de que las órdenes de aprobación de crédito que son enviadas por fax no les llegan.

En lo que respecta a renovación de seguro vehicular existe inconformidad por parte de los clientes debido a que estos no son advertidos oportunamente sobre la necesidad de asegurar su vehiculo.

Los oficiales de crédito no tienen la libertad de tomar decisiones en casos de reconsideración de créditos o cambios de concesionarios, aumento o disminución de plazos, etc. Todas estas decisiones son tomadas solo por el gerente de crédito y cobranzas.

Cuando un cliente no cancela dos pagos de dividendos seguidos el caso es enviado a un abogado externo para que proceda a cobrar los valores o proceda al embargo del vehiculo. En caso de que el abogado logre cobrar los dividendos los gastos por honorarios del abogado son cancelados por los clientes sin tener un valor determinado sino que son cobrados en base a la capacidad de pago del cliente. Esto ha ocasionado en muchas ocasiones que el cliente reclame por cobros exagerados en los honorarios del abogado.

Existe descoordinación entre el vendedor, el oficial de crédito y el cliente lo que ha causado que algunos clientes se acerquen a con la intención de firmar documentos cuando en realidad aun estos documentos aun no han sido emitidos.

El formato de la solicitud de crédito actual no es funcional es6to quiere de decir que hay datos que se solicitan que no son relevantes para el análisis, además de que no cuenta con el espacio necesario para llenar los datos.

Por la forma del proceso de crédito el desempeño de los oficiales no puede ser medido individualmente lo cual dificulta a la administración si algún oficial de crédito no esta capacitado para el trabajo.

2. Concepto del negocio

2.1. Misión-Visión

Misión

"Satisfacción de las necesidades financieras de las personas, ofreciendo en forma personalizada los productos y servicios, con agilidad y eficiencia"

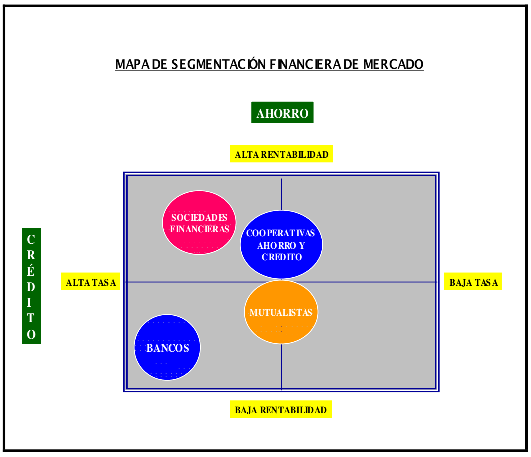
Visión

"Somos una institución eficiente y rentable, que cada año obtiene beneficios, de manera segura y creciente, sin descuidar la calidad de nuestros servicios y la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes."

2.2. Segmentación Financiera

Acorde con lo presentado en el Figura # 1de segmentación financiera se puede apreciar hacia donde están dirigidas las estrategias de las instituciones financieras, mientras que los bancos tienen una alta tasa, la rentabilidad de ellos es relativamente baja esto se debe a los gastos que mantienen en activos fijos y a sus costos de operación, a diferencia de esto las sociedades financieras que trabajan con la misma tasa de los bancos obtienen alta rentabilidad esto se da por las estructuras de gastos que poseen los que son bajos y por ende obtiene una mayor utilidad.

Figura 1. Segmentación Financiera



3. Análisis Financiero de la Institución

Uno de los sectores que ha logrado mejores resultados en el Ecuador dolarizado es sin duda el sector financiero. La estabilidad resultante de eliminar el riesgo cambiario al adoptar como medio de intercambio una moneda dura, dio como resultado que las instituciones financieras retomen la confianza del público logrando incrementar sustancialmente los depósitos Las Sociedades Financieras pasaron de captar $227Millones a fines de 2002 a $583Millones a diciembre de 2006, un crecimiento del 157% en 4 ejercicios, lo cual a su vez permitió que las colocaciones en cartera pasen de $200M. a $313M. en el mismo período, un incremento del 57%.

3.1. Composición del Activo

	2004	2005	2006
Fondos disponibles	4,95%	4,06%	6,27%
Inversiones	5,63%	9,21%	11,97%
Cartera de crédito	83,48%	82,23%	78,20%
Cuentas por cobrar	1,09%	0,83%	0,93%
Bienes adjudicados	0,10%	0,00%	0,00%
Activo fijo	3,81%	2,86%	2,08%
Otros activos	0,95%	0,81%	0,55%
Evolución total de activos		**26,71%**	**30,06%**
Total de activos	8.955.032,13	11.346.912,13	14.758.268,34

A Diciembre de 2006, la institución registró un crecimiento significativo de sus activos totales, superior en 30% (US$3,411,356).

3.2. Composición del Pasivo

	2004	2005	2006
Obligaciones con el público	96.69%	95.48%	94.46%
Operaciones interbancarias	0.00%	0.00%	0.00%
Obligaciones inmediatas	0.00%	0.00%	0.00%
Aceptaciones en circulación	0.00%	0.00%	0.00%
Cuentas por pagar	3.28%	3.59%	4.72%
Obligaciones financieras	0.00%	0.00%	0.14%
Valores en circulación	0.00%	0.00%	0.00%
Oblig. Conv. Acciones	0.02%	0.00%	0.00%
Otros pasivos	0.01%	0.92%	0.68%
Evolución pasivos		**28.01%**	**32.11%**
Total de pasivos	7,473,090.39	9,566,117.71	12,638,175.03

En cuanto a los pasivos se puede observar un decrecimiento en la participación de la cuenta obligaciones con el público, esto se debe principalmente al aumento que tuvo cuentas por pagar, rubro que es constituido principalmente por las sub - cuentas de obligaciones patronales, retenciones, contribuciones e impuestos, proveedores y pagos varios mientras se mantuvo la participación mayoritaria aunque decreciente (a 94%) de los Depósitos a Plazo principalmente

3.3. Margen Financiero y Operativo

Margen Financiero	**2004**	**2005**	**2006**
Ingresos Financieros			
Intereses y descuentos ganados	252,453.62	1,312,772.34	1,632,808.28
Comisiones ganadas	7,387.87	66,767.05	97,647.58
Ingresos por servicios	0.00	137,823.25	151,963.88
Total Ingresos Financieros	259,841.49	1,517,362.64	1,882,419.74
Egresos Financieros			
Intereses causados	92,582.22	572,353.76	733,427.52
Comisiones causadas	1,100.48	2,239.49	3,654.96
Pérdidas financieras	814.91	0.00	0
Total Egresos Financieros	94,497.61	574,593.25	737,082.48
Margen bruto financiero	**165,343.88**	**942,769.39**	**1,145,337.26**

Margen operativo	**2004**	**2005**	**2006**
Ingresos operacionales			
Otros ingresos operacionales	10,192.41	139,224.00	159,723.05
Total ingresos operacionales	**10,192.41**	**139,224.00**	**159,723.05**
Egresos operacionales			
Pérdidas financieras	0.00	0.00	0.00
Gastos de operación	87,408.30	582,713.60	674,737.13
Otras pérdidas operacionales	0.00	0.00	0.00
Total egresos operacionales	**87,408.30**	**582,713.60**	**674,737.13**
Utilidad operativa	-77,215.89	-443,489.60	-515,014.08

El crecimiento continuo y sostenido de la entidad registrado en los últimos periodos, se ha traducido en un incremento de sus ingresos financieros, los cuales aumentaron en 24% respecto a similar periodo del ejercicio 2005.
Las operaciones de la institución generaron un margen operacional de US$501,490 lo que representó un incremento de 16%, respecto a Dic 2005. Con ello se pudo hacer frente al incremento en los gastos operacionales, provisiones y depreciación de la entidad.

4. Estudio de Mercado

Hemos dividido el estudio de mercado en tres partes. Primeramente analizaremos el mercado, donde podremos visualizar la participación de mercado, como está compuesto el mercado nacional financiero y como está segmentado.

En la siguiente sección desarrollaremos un análisis interno donde podremos observar las fortalezas y debilidades institucionales, así mismo mediremos el grado de satisfacción de nuestro cliente actual y las expectativas de nuestros productos actuales.

Finalmente realizaremos un diagnóstico externo de la Financiera donde nuestros objetivos principales serán conocer el posicionamiento da la marca GLOBAL, mediremos la competitividad de nuestros productos y finalmente haremos una segmentación de reconocimiento de las marcas financieras existentes en el mercado.

4.1 Objetivo General

Determinar la situación actual en el mercado de Sociedad Financiera Global

4.1.1. Objetivos Específicos

Análisis Interno:

Fijar las ventajas comparativas y competitivas mas importantes

Medir el Grado de Satisfacción de Clientes en las diferentes áreas de Servicio al Cliente

Medir expectativas de Productos y Servicios actuales

Análisis Externo:

Establecer las Operaciones Financieras mas importantes

Medir la Confianza en el Sistema Financiero

Conocer el TOP OF MIND de marcas en entidades financieras

Establecer los Gustos y Preferencias con relación a los Servicios Financieros

Conocimiento y Reconocimiento de marca especifica

Establecer el Mapa de Segmentación de marcas competitivas

Medir las expectativas de Reposicionamiento de Marca

Medir la Competitividad de Productos y Servicios

5. Reingeniería Técnico – Administrativa

5.1. Análisis institucional y organizacional.

Este análisis se desarrolla con el propósito de que exista una coordinación departamental para que de esta manera funcione sobre una base relativamente continua para alcanzar los objetivos.

Misión Propuesta :

“Somos un equipo profesional y eficiente comprometido con nuestros Clientes, para brindarles productos y servicios de calidad, que satisfagan sus necesidades financieras.”

Visión Propuesta

“Somos una institución con solidez financiera, obtenida en base al desarrollo integral de su equipo humano, comprometido con la calidad del servicio para cubrir las necesidades de nuestros clientes.”

Objetivos Generales

1. Optimizar el proceso de crédito.
2. Reducir gastos administrativos.
3. Ofrecer la excelencia en el servicio del cliente.
4. Refrescar la imagen de Global Sociedad Financiera

Objetivos específicos

1 Optimizar el proceso de crédito.

1.1Disminuir el proceso de crédito de 9 a 5 días.

1.2La solicitud de crédito sea analizada por un solo oficial.

1.3Cambiar el formato de la solicitud de crédito para hacerla más funcional.

2 Reducir gastos administrativos.

2.1Reducir el gasto de luz en un 25%

2.2Reducir los gastos en útiles de oficina, principalmente hojas.

2.3Disminuir los gastos de papelería en la solicitud de crédito.

3 Ofrecer la excelencia en el servicio del cliente.

3.1Determinar un tiempo máximo de 5 minutos para atender a un cliente en espera.

3.2Mejorar el contenido de la página Web, para que el cliente pueda consultar el valor a cancelar.

3.3Adecuar el área de caja para tener 2 cajeros para agilitar el proceso de pago.

3.4Determinar un máximo de 3 timbradas para contestar el teléfono.

4 Refrescar la imagen de Global Sociedad Financiera.

4.1Mejorar la presentación del personal.

4.2Modificar el logotipo de la empresa.

5.2. Herramientas de diagnóstico y evaluación de procesos

Para realizar en forma adecuada el diagnostico y la evaluación de los procesos de Global se hace indispensable valerse de ciertas herramientas y técnicas especificas que han sido elaboradas para cumplir este objetivo. Esto nos permitirá obtener datos e información confiable de fácil interpretación y comprensión, identificando los problemas existentes de los procesos, además de las causas que los generan lo que va a permitir tener una visión mas clara del impacto real y concreto de cualquier modificación que se proponga realizar.

Las herramientas y técnicas que vamos a utilizar en este análisis serán las siguientes:

- Diagrama de Afinidad
- Diagrama de Causa y Efecto
- Diagrama de Interrelación
- Árbol de Planificación
- Matriz de Prioridades
- Matriz de Responsabilidades
- Benchmarketing

5. 3. Identificación de Problemas y análisis.

Tenemos como meta detectar las deficiencias directamente relacionadas con el cumplimiento del objetivo primordial de reingeniería, además se deberá identificar las causas de los problemas identificadas con el resultado de las herramientas para el análisis de los procesos aplicadas.

Con la reingeniería buscamos lograr mejoras graduales en el rendimiento, incrementos significativos en un corto período de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta, y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas.

Debe distinguirse claramente entre la reingeniería de procesos, la cual implica cambios radicales en el "cómo se hacen las cosas", en contraposición a la reingeniería de negocios, la cual tiende a un cambio radical y total en la estrategia.

Es ésta última concepción de la reingeniería la considerada más riesgosa y financieramente más costosa. Sin embargo en la reingeniería de procesos si bien hay riesgos, éstos pueden ser más fácilmente controlados y superados, como así también en cuanto a los costos no necesariamente deben insumir altas sumas monetarias.

5. Análisis financiero del Proyecto.

5.1. Introducción.

Las condiciones actualmente observadas en el sector financiero podrían estar sujetas a cambios en los meses próximos debido al nuevo rumbo que ha tomado la economía nacional luego de la llegada de nuevas autoridades públicas cuyos lineamientos distan de la ortodoxia con que relativamente se habían conducido los gobiernos que se sucedieron en el período de vigencia de la dolarización Las señales recibidas apuntan a que vía regulaciones, el negocio financiero volverá a ser mayoritariamente un negocio de intermediación financiera por sobre uno de venta de servicios. Este será un elemento de riesgo que pesará sobre todas las entidades del sistema dependiendo su nivel de incidencia en el grado de dependencia que cada una de ellas tenga sobre los ingresos por comisiones, servicios y otros de operación

5.1. Análisis de datos.

Para efectos de revelar la situación de le empresa financieramente después de realizar la reingeniería, se ha realizado los siguientes análisis:

- Flujo de Caja Proyectados.
- Balances Generales Proyectados.
- VAN
- Análisis de Escenarios de Sensibilidad.

6. Conclusiones.

Como se puede visualizar en este resumen, una reingeniería de procesos implica un conocimiento total de los procedimientos en una empresa, y es el punto de partida para una gestión de calidad. El objetivo hacia donde deben apuntar las empresas es el mejoramiento continuo, basada en una adecuada gestión de procesos.

7. Agradecimientos.

Agradecemos a los integrantes de Global Sociedad Financiera por su colaboración para el desarrollo de este proyecto.

8. Referencias.

[1] PEPPARD, Joe y ROWLAND, Phillip. *"La Esencia de la Reingeniería en los Procesos de Negocios*". Ed. Prentice Hall Hispanomaericana. Mexico, 1996.

[2] HAMMER, Michael y CHAMPY, James. *"Reingeniería*". Ed. Norma. Buenos Aires, 1994.

[3] Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. http://www.superban.gov.ec

[4] MENDENHALL, William., "*Estadística para Administradores*", Grupo Editorial Iberoamérica, 1998, pp. 156-193.