

**Diagnóstico del proceso de crédito  
agropecuario en Banesco, S.A., desde el  
enfoque de calidad**

**Moisés Erasmo Barría Arcia**

**Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano**  
**Honduras**  
Noviembre, 2013

ZAMORANO  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE AGRONEGOCIOS

# **Diagnóstico del proceso de crédito agropecuario en Banesco, S.A., desde el enfoque de calidad**

Proyecto especial presentado como requisito parcial para optar  
al título de Ingeniero en Administración de Agronegocios en el  
Grado Académico de Licenciatura

Presentado por

**Moisés Erasmo Barría Arcia**

**Zamorano, Honduras**

Noviembre, 2013

# **Diagnóstico del proceso de crédito agropecuario en Banesco, S.A., desde el enfoque de calidad**

Presentado por:

Moisés Erasmo Barría Arcia

Aprobado:

---

Rosa Amada Zelaya, M.Sc.  
Asesor principal

---

Ernesto Gallo, M.Sc.  
Director  
Departamento de Ingeniería en  
Administración de Agronegocios

---

Raúl Zelaya, Ph.D.  
Decano Académico

## **Diagnóstico del proceso de crédito agropecuario en Banesco, S. A. desde el enfoque de calidad.**

**Moisés Erasmo Barría Arcia**

**Resumen.** Las actividades agropecuarias son de alto riesgo y de las que mayor cantidad de empleos genera en América Latina. Aunque los gobiernos han creado políticas de estímulos para aumentar la productividad como facilitar el acceso al financiamiento, el tiempo de respuesta de las organizaciones financieras es una dificultad para los productores. El objetivo de este estudio fue desarrollar un diagnóstico del proceso de crédito agropecuario en Banesco, S.A., bajo el enfoque de calidad con énfasis en el flujo de proceso y el tiempo utilizado, evaluación de la eficiencia del proceso y sugerir oportunidades de mejoras. Banesco, S.A. es un banco que opera en Panamá bajo licencia general. Para el desarrollo del estudio se desarrolló el flujo de proceso con diagramas de flujo para cada etapa, revisión de 36 créditos aprobados para tomar datos de fechas, diagramas de causa efecto y una matriz de cumplimiento de los ocho principios de la calidad. Se observó que el proceso de crédito es ineficiente ya que utiliza un 396% del tiempo asignado y las principales causas de las ineficiencias están ligadas al personal y a los pocos controles del proceso. La organización cuenta con mucho prestigio de manera global, sin embargo, hay que tomar acciones de mejoras para el departamento de banca agropecuaria en el proceso de crédito y el manejo de la información para la toma de decisiones.

**Palabras clave:** Banca agropecuaria, diagnóstico, ineficiencias, principios de calidad.

**Abstract:** Agricultural activities are high risk and generate the greatest number of jobs in Latin America. Although Government policies have created incentives to increase productivity and facilitate access to financing, the response time of financial organizations is a challenge for producers. The objective of this study was to develop diagnostics of the agricultural credit process at Banesco, S. A., under the quality with emphasis on process flow and time used, evaluating the efficiency of the process and opportunities for improvement. Banesco, S. A. is a bank that operates in Panama under a general license. To develop the study, the process flow was analyzed using flowcharts for each stage, reviewing 36 approved credits to take date data, develop cause-effect diagrams and a compliance matrix of the eight principles of quality. It was observed that the credit process is inefficient because it uses 396% of the time allotted. The main causes of the inefficiencies are related to workforce and few process controls. The organization has a lot of prestige globally; however, is it necessary to take improvement actions for the banking department of agriculture in the process of credit and information management for decision making.

**Key words:** Agricultural Banking, diagnosis, inefficiencies, quality early.

## CONTENIDO

Portadilla .....	i
Página de firmas .....	ii
Resumen .....	iii
Contenido .....	iv
Índice de cuadros, figuras y anexos.....	v
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>2. MATERIALES Y MÉTODOS.....</b>	<b>4</b>
<b>3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>4. CONCLUSIONES.....</b>	<b>20</b>
<b>5. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>21</b>
<b>6. LITERATURA CITADA.....</b>	<b>22</b>
<b>7. ANEXOS .....</b>	<b>24</b>

## ÍNDICE DE CUADROS, FIGURAS Y ANEXOS

Cuadros	Página
1. Diferencias entre el tiempo esperado y estimado en días del proceso de crédito	10
2. Matriz de cumplimiento de los ocho principios de calidad.....	13
3. Recomendaciones de oportunidades de mejoras.....	18

Figuras	Página
1. Flujo de proceso de crédito agropecuario en Banesco, S.A. ....	6
2. Comparación entre el tiempo esperado y estimado del proceso de crédito.....	7
3. Diagrama de flujo para la etapa de visita de campo.....	9
4. Diagrama de causa-efecto para entender las causas de las demoras en el proceso	11

Anexos	Página
1. Flujo de proceso de crédito agropecuario.....	24
2. Diagrama de flujo de la etapa de recepción de documentos. ....	25
3. Diagrama de flujo de etapa de visita de campo.....	26
4. Diagrama de flujo de etapa de redacción de propuesta.....	27
5. Diagrama de flujo de etapa de revisión de gerente.....	28
6. Diagrama de flujo de etapa de ajuste de propuesta.....	29
7. Diagrama de flujo de etapa de revisión de analista.....	30
8. Diagrama de flujo de etapa de verificación de propuesta.....	31
9. Diagrama de flujo de etapa de propuesta correcta.....	32
10. Diagrama de flujo de etapa de aprobación.....	33
11. Diagrama de flujo de etapa de carta de términos y condiciones.....	34
12. Diagrama de flujo de etapa de minuta o contrato de préstamo.....	35
13. Diagrama de flujo de etapa de minuta o contrato de préstamo, continuación.....	36
14. Diagrama de flujo de etapa de cierre e inscripción de escritura pública.....	37
15. Diagrama de flujo de la etapa de desembolso.....	38
16. Hoja de registro de tiempo de actividades.....	39
17. Descripción de criterios del premio Malcolm Baldrige.....	40

## 1. INTRODUCCIÓN

Las actividades agropecuarias son de alto riesgo porque no solo dependen del buen desempeño del productor, sino de muchos factores externos sobre los que se tiene poco o ningún control. Sin embargo, esta actividad representa una de las fuentes más importantes de empleos e ingresos de las familias rurales de América Latina (Antezano 1996). Una de las primeras dificultades que enfrentan los agricultores es el acceso a crédito para el financiamiento de las actividades agrícolas. Que los agricultores reciban suficiente crédito es un serio desafío para virtualmente todos los gobiernos de nuestra época (FAO 2004).

Es muy importante el apoyo de los gobiernos al sector agropecuario para mantener la seguridad alimentaria, la generación de empleos y el desarrollo del país. A esto se suma la apertura de mercados con firmas de tratados de libre comercio con naciones y zonas comerciales muy competitivas. Esto obliga a los productores de nuestros países a buscar la forma de subir sus niveles de competitividades. Elevar estos niveles implica invertir en aspectos claves como investigación, tecnología y factores que ayuden a ser más eficientes la producción. Es allí donde el financiamiento entra a jugar un papel importantísimo dentro de la cadena de producción. Es por eso que se tiene que facilitar el acceso a créditos agropecuarios y procurar su rapidez y eficiencia.

Panamá parece estar tomando medidas enfocadas en lograr esas mejoras. Para este sector 29 bancos han financiado actividades agropecuarias (agrícolas, pecuarias y pesqueras), del total de créditos otorgados en el 2012 un 34% fue por medio de la banca estatal y el 66% por el sector privado. Para el año 2012 los créditos agropecuarios otorgados por la banca privada registraron un saldo promedio de 698 millones de dólares (SBP 2013), esto demuestra una creciente participación de la banca privada en el sector, estimulados por leyes estatales favorables para el sector y a los programas de titulación de tierras, factor importante para optar por un crédito.

**Antecedentes.** Banesco, S.A. consciente de esta creciente participación de la banca privada en el sector agropecuario se propone realizar operaciones a nivel local, pues desde 1995 realizaba operaciones internacionales en el país bajo licencia internacional, como Banesco International Bank; subsidiaria de Banesco Holding, C.A. La Superintendencia de bancos de Panamá en febrero de 2007 le concede la licencia general que le permite realizar operaciones locales y extranjeras. Ese mismo año inicia operaciones con la apertura de siete sucursales en puntos estratégicos del país brindando servicios generales a la población. Sin embargo, los créditos para facilidades agropecuarias estaban como un proyecto a futuro en ese momento.

En el 2010 el banco lanza la oferta para el financiamiento de facilidades agropecuarias, estimulado por el dinamismo de la economía panameña que también tenía sus repercusiones buenas para el sector agropecuario. Esto plantea una serie de retos que incluyen un servicio rápido y eficiente enfocado en la sostenibilidad en el mercado. Se debe tener en cuenta que cada vez son más los bancos interesados en incursionar en este mercado. Por lo tanto es necesario tomar medidas enfocadas en mantener y atraer clientes. Encaminados en hacia ese objetivo de captar la mayor cantidad de clientes posibles en un mercado muy competitivo, se realizó un estudio de el proceso de crédito agropecuario para determinar las causas de las demoras, con el fin de generar sugerencias para reducirlo. Se prestó especial atención en las etapas donde los atrasos fueron más notorios para formular recomendaciones. Con este estudio se busca desarrollar un tiempo estándar que debe tardar el proceso de cada crédito. El tiempo estándar es una herramienta extremadamente importante para el manejo de la información (Lawrence 2000). Esto quiere decir que si se logra ajustar el tiempo que se tarda el banco en dar respuesta a las solicitudes, se convierte en una importante referencia que es tomada muy en cuenta por los clientes al momento de decidir en qué banco solicitar financiamiento.

Más allá de lograr definir y estandarizar el tiempo del proceso de crédito, también es necesario conocer los motivos que dificulten llegar a la estandarización o incluso, no permiten que se logre. Para tratar de conocer estos motivos se desarrolló un diagnóstico basado en los ocho principios básicos de la calidad descritos en la ISO 900:2000, que representan una regla fundamental para ejercer el liderazgo y la gestión en una organización, persiguiendo la mejora continua a largo plazo basada en las necesidades del cliente (Cervera 2001). La caracterización de los principios se hizo utilizando como guía los criterios del premio nacional a la calidad Malcolm Baldrige. Estos criterios constituyen un modelo para la excelencia en los negocios de cualquier organización (Evans, *et al* 2008). Además, los criterios proporcionan a las organizaciones una base para realizar una autoevaluación y a partir de ese autoconocimiento identificar oportunidades de mejoras y hacer las respectivas recomendaciones.

Aunque los principios y los criterios pueden ser aplicados a cualquier empresa los sectores de servicios, cuidado de la salud y de la educación tienen un mínimo conocimiento de estos, lo cual hace pensar que es necesario hacer más esfuerzos en estos sectores para promover los conceptos de excelencia y desempeño (Evans, *et al* 2008). Algo similar sucede en la agricultura donde el enfoque de calidad está en ciernes. Si a esto le sumamos que debido a la naturaleza y a las políticas de confidencialidad que tienen estas empresas la información que existe sobre este tipo de estudios es muy escasa, se dificulta el desarrollo de la investigación; y no se sabe si es que no se han hecho o si de haberse realizado no se han aplicado las respectivas correcciones. Por otra parte, se podría pensar que debido al gran auge que está experimentando este sector en Panamá, la gran demanda que existe no da espacio para que los banqueros mejoren los procedimientos con el fin de atraer clientes.

Este estudio solamente se centrará en analizar el proceso de crédito agropecuario en Banesco, S.A. y los datos obtenidos para esta investigación pertenecen a este banco solamente. Por lo tanto, su aplicación está enfocada para esta institución. Sin embargo, a

nivel de guía puede ser utilizado por otros bancos ya que la naturaleza de los procesos y datos son similares.

**Planteamiento del problema.** El departamento de banca agropecuaria en Banesco S.A., Panamá, inició en el 2010 como respuesta a la necesidad de los clientes de obtener financiamiento para las actividades agropecuarias. Como en cualquier otro banco una de las principales quejas de los clientes es el tiempo que tarda el proceso para la obtención de los fondos para financiar las actividades. Principalmente porque estas demoras se convierten en obstáculos que muchas veces no les permiten aprovechar oportunidades de negocios. Con este estudio Banesco, S. A. busca determinar las causas que permitan buscar las oportunidades de mejoras para brindar un servicio más acorde a las necesidades de los clientes.

El banco enfrenta la exigencia de dar una rápida respuesta a las solicitudes de financiamiento, no solo por su rubro en sí, sino tomando en cuenta que el segmento objetivo son productores con niveles de tecnificación competitivos. Productores que han integrado la industrialización y comercialización de productos agropecuarios, así como aquellos dedicados a la exportación<sup>1</sup>.

Bajo este contexto se definió el objetivo del enfoque de este estudio y se resume en lo siguiente:

- Desarrollar el diagnóstico del proceso de crédito agropecuario en Banesco, S.A. bajo el enfoque de calidad con énfasis en el flujo de proceso y el tiempo utilizado.
- Evaluar la eficiencia del proceso de crédito considerando el tiempo real vs. tiempo esperado.
- Sugerir oportunidades de mejoras que puedan ser consideradas por los directivos para lograr un proceso más rápido.

---

<sup>1</sup> Banesco, S.A. 2012. Manual y guía de banca agropecuaria. Banesco, S.A., Panamá. Grupo Financiero Internacional.

## 2. MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo de este estudio fue necesario realizar las siguientes actividades.

**Revisión bibliográfica.** Con el fin de obtener información relacionada a procesos, créditos agropecuarios, sistemas de gestión de calidad, estudios de tiempos, criterios y principios de calidad y manuales propios del banco.

**Desarrollos de flujos de procesos y diagramas de flujos.** Para tener una visión global del proceso mediante una representación gráfica fue necesario desarrollar un flujo de proceso paso a paso. Con esto se identificaron las principales actividades en el proceso de crédito. Para entender mejor las actividades se desarrollaron diagramas de flujos específicos para cada etapa del proceso. Allí se identificaron los pasos necesarios para que cada etapa se complete y se pueda pasar a la siguiente. Esto permitió analizar si los pasos identificados agregan valor o no al proceso de crédito.

**Desarrollo de formatos para la toma de datos y recolección de datos.** Una vez identificadas las principales etapas del proceso de crédito agropecuario, se desarrolló una hoja de registro de tiempo de actividades en la que se anotaron los tiempos de cada etapa. Este formato fue llenado mediante la revisión de los expedientes de los créditos aprobados entre 2011-2012, anotando las fechas en que se registró y completó cada etapa. Otra parte de la información de los registros se obtuvo mediante trabajo de campo.

**Diagrama de causa-efecto.** También conocido como diagrama de Ishikawa, fue desarrollado con el fin de identificar las posibles causas que más inciden en las demoras en el proceso de crédito. Se empleó una vez identificadas las ineficiencias al hacer la comparación entre el tiempo esperado y el tiempo estimado. El método utilizado es el de las 6 M, el cual consiste en agrupar las causas potenciales en seis ramas principales: métodos de trabajo, mano de obra (empleados), materiales, maquinaria y equipo, medición y medio ambiente (Gutiérrez Pulido, *et al* 2009).

**Matriz de ocho principios de calidad.** Para realizar una evaluación del departamento y detectar oportunidades de mejoras se desarrolló una matriz con los ocho principios de la calidad descritos en la ISO 9000:2000. Estos principios son: el enfoque hacia el cliente, liderazgo, participación de la gente, enfoque hacia el proceso, enfoque de sistemas para la administración, mejora continua, enfoque hacia la toma de decisiones con base en hechos y relaciones con los proveedores para beneficio mutuo. La caracterización de los principios se hizo con base en la guía de los criterios para el premio nacional a la calidad Malcolm Baldrige y que incluyen: liderazgo, planificación estratégica, enfoque hacia el cliente y mercado, administración de la medición, análisis y conocimiento, enfoque hacia los recursos humanos, administración de procesos y resultados del negocio.

Una vez colectada toda la información se procedió a organizarla y analizarla utilizando Microsoft Excel.

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para entender mejor todo el proceso se presenta el siguiente flujo de proceso (Figura 1). Por medio de este diagrama es posible ver en qué consiste el proceso y como se relacionan las diferentes actividades; asimismo, es de utilidad para analizar y mejorar el proceso (Gutierrez Pulido, *et al* 2009). También proporciona los pasos más importantes para desarrollar un estudio de tiempos y ver lo que se tarda en cada proceso.

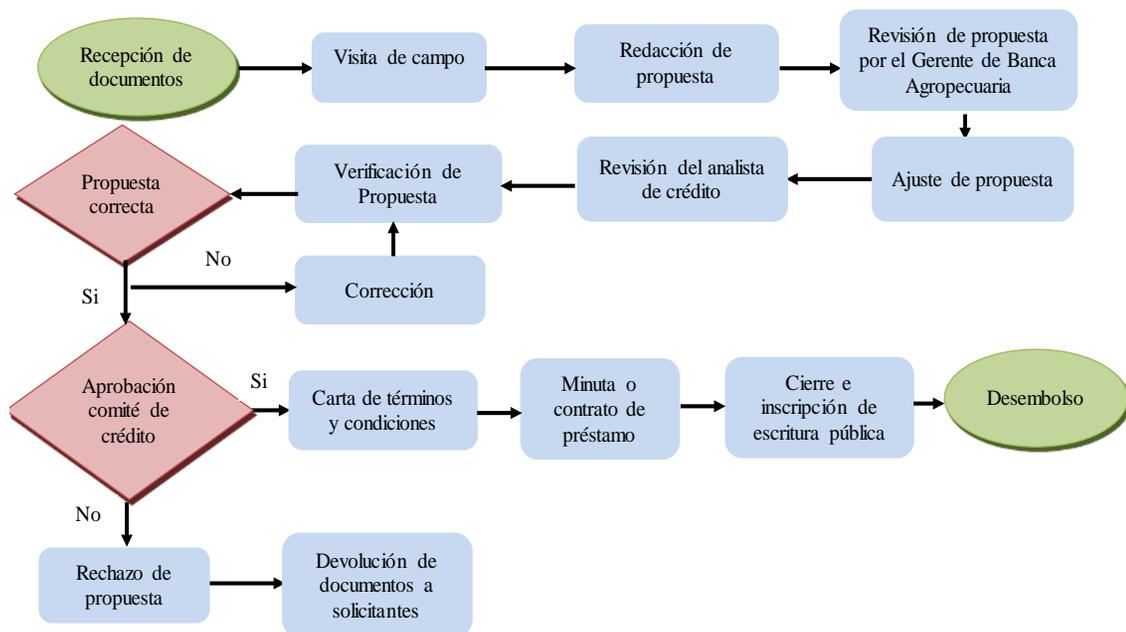


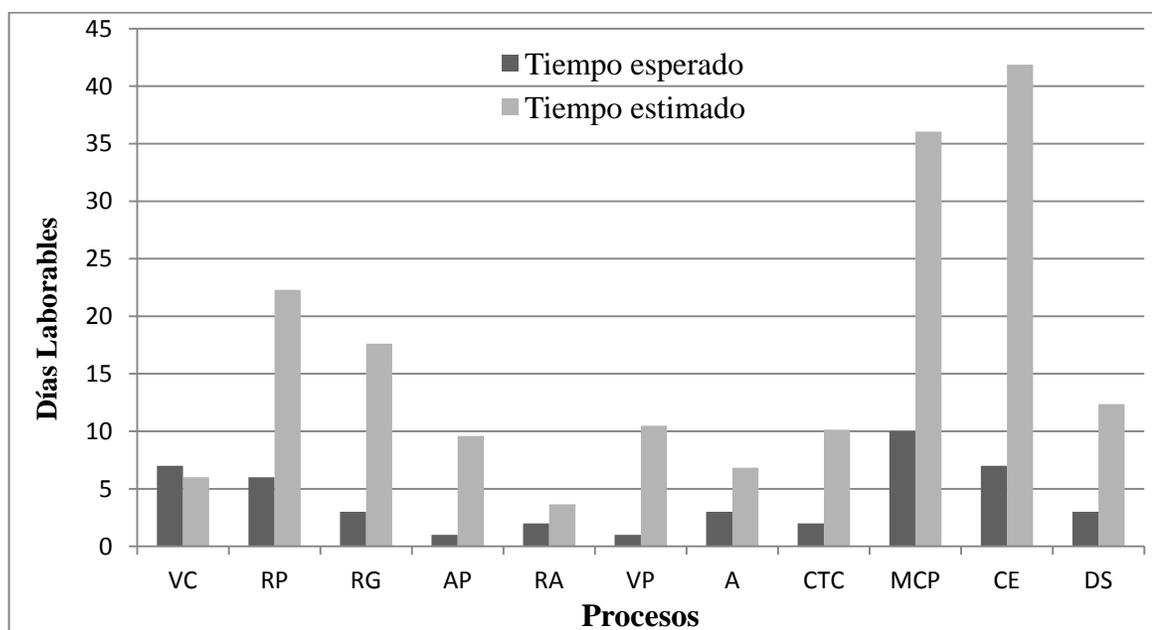
Figura 1. Flujo de proceso de crédito agropecuario en Banesco, S.A.

Fuente: El autor.

Destacamos que en este flujo (Figura 1) se definió una etapa cero denominada recepción de documentos. Esto nos indica que para que dé inicio la evaluación del proceso, todos los documentos que debe proporcionar el cliente, ya tienen que haber sido entregados al oficial. Esta etapa junto con la visita de campo se puede definir como las etapas de entrada de información. Las siguientes etapas (redacción, revisión del gerente, ajuste de propuesta, revisión de analista y verificación de propuesta) que son las etapas de análisis del crédito. Luego siguen las dos etapas (propuesta correcta y aprobación) son de decisión. De aprobarse el crédito sigue la etapa operativa (carta de términos y condiciones, minuta o contrato de préstamo, cierre e inscripción de escritura pública y

desembolso). De no aprobarse entonces se pasa a la etapa de descarte (rechazo de la propuesta y devolución de documentos a solicitantes). Esto es de forma sintetizada el proceso que se estudió.

Ya conociendo el proceso antes descrito se realizó una investigación con base en datos históricos de créditos agropecuarios de Banesco, S.A. para recopilar datos para su análisis. Los resultados encontrados muestran evidencias impactantes de las deficiencias que están ocurriendo en el proceso (Figura 2) a continuación. Donde el tiempo esperado representa el tiempo que debe tardar el proceso de cada solicitud según el manual y guía de banca agropecuaria y el tiempo estimado, representa lo que tarda según los tiempos recolectados de la revisión de créditos aprobados.



Leyenda			
Código	Descripción	Código	Descripción
VC	Visita de Campo	A	Aprobación
RP	Redacción de Propuesta	CTC	Carta de términos y condiciones
RG	Revisión de crédito por el gerente de Banca Agropecuaria	MCP	Minuta o contrato de préstamo
AP	Ajuste de Propuesta	CE	Cierre e inscripción de escritura pública
RA	Revisión de analista de crédito	DS	Desembolso
VP	Verificación de propuesta		

Figura 2. Comparación entre el tiempo esperado y estimado del proceso de crédito.  
Fuente: El autor.

En la comparación de los tiempos (Figura 2), se observa que existe una gran diferencia entre el tiempo esperado y el estimado. En todas las etapas del proceso, a excepción de la visita de campo, podemos observar que el tiempo estimado está por encima de lo esperado. Las etapas que mayores diferencias muestran son: la redacción de la propuesta, revisión del gerente, minuta o contrato de préstamo y cierre e inscripción de escritura pública. Conociendo la naturaleza de cada etapa a partir de los diagramas de flujo (detallados en los anexos), se puede deducir que las demoras podría estar muy relacionadas con el número de personas que participan y los pasos que se tienen que cumplir para que cada etapa esté completa. Analizándolo desde esta perspectiva y tomando en cuenta los diagramas de flujos desarrollados para cada etapa del proceso, podemos ver que a pesar que para que de redacción de la propuesta se complete el colaborador debe realizar seis pasos y se estima que debe hacerlo en seis días, pero eso no se cumple. Al superar ese tiempo en más de tres veces nos sugiere que es el mismo oficial el que tiene que realizar la visita de campo y que no existe una planificación para evitar la acumulación de las propuestas sin redactar.

En la etapa de revisión del gerente las causas de las demoras pueden deberse al retraso en de la redacción de la propuesta por los oficiales, lo que hace que el gerente se tome más tiempo por cada propuesta provocando una acumulación. Algo similar ocurre en el ajuste de propuesta y verificación de propuesta ya que el oficial al estar tratando de hacer las visitas de campo y la redacción de otras propuestas descuida revisar los créditos que están adelante en el proceso. En la aprobación lo que ocurre es que se puede realizar solo una vez a la semana y las propuestas deben ser enviadas a los miembros de los comité uno o dos días antes de la sesión. El no entrar significan seis días de atraso, por eso se observa que el tiempo estimado supera exactamente el doble al esperado. Eso ocurre a menudo debido a las demoras en la verificación de las propuestas.

Los atrasos en la etapa de preparación de la carta de términos y condiciones, pueden ser ocasionadas principalmente por la acumulación de solicitudes para las asistentes. La minuta o contrato de préstamo es la etapa en la que más pasos se deben realizar (trece en total), sin embargo, es a la que más tiempo se le concede. A pesar de ello las demoras pueden adjudicarse a la cantidad de pasos que se deben realizar y entre esos la tramitación de las firmas de la carta promesa de pago. Especialmente porque se trata de la compra de saldo a otros bancos, por lo general obtener estas firmas toma un tiempo considerable que puede estar entre ocho a doce días. No se hizo una diferenciación entre créditos que requerían compras de saldos y los que no lo requerían debido a la falta de información y a la profundidad del estudio.

En el cierre e inscripción de escritura pública los factores que podrían estar ocasionando las demoras están más relacionados a agentes externos porque el tiempo. El cliente con el pago de impuestos y las instituciones del estado como la autoridad de ingresos y el ministerio público. Además, para esta y la etapa anterior se requiere de la participación de abogados externos y de su rapidez depende mucho el tiempo que tarda esta etapa. Y el desembolso que ya tiene que ver directamente con la parte de operaciones del banco. Más detalles de las posibles causas de las demoras se describen más adelante en el diagrama de causa-efecto.

Por último hay que resaltar que las acentuadas diferencias entre los dos tiempos también pudieron ser causadas porque algunos de los créditos evaluados en la muestra pudieron ser gestionados cuando los oficiales estaban en su proceso de aprendizaje. Esto tomando en cuenta para el 2011 del departamento estaba realizando ajustes en su proceso de implementación. Fue difícil hacer una separación relacionada a la curva de aprendizaje de cada colaborador debido a lo ajustado del tiempo para el estudio y a las dificultades en la recolección de los datos.

Para entender mejor las actividades se desarrollaron diagramas de flujos (Figura 3) específicos para cada etapa del proceso.

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE CRÉDITO AGROPECUARIO										
Descripción General				Resumen						
Producto:	Crédito Agropecuario	Elaborado por:	Moisés Barria	Actividad		Actual (Cantidad)		Tiempo (días)		
Departamento	Banca Agropecuaria	Proyecto de Graduación		Operación	○					
Actividad	Visita de Campo	Fecha:		Inspección	□					
Observaciones y/o Comentarios: Esta etapa la realiza el oficial porque actualmente no hay tecnicos en la plantilla.				Operación combinada	○					
				Demora	D					
				Transporte	⇒					
				Almacenaje	▽					
				Tiempo Total (Días)						
Descripción de la actividad							Tiempo (días)	Responsable	Recomendaciones	
	○	□	○	D	⇒	▽				
Revisión de documentación completa			X					Técnico		
Desplazarse a la zona.					X			Técnico		
Recorrido					X			Técnico		
Llenado de formularios	X							Técnico		
Redacción de informe de visita.	X							Técnico		
Enviar de informe y otros documentos al oficial	X							Técnico		

Figura 3. Diagrama de flujo para la etapa de visita de campo.

Fuente: Procesos de banca agropecuaria<sup>2</sup>. Adaptadas por el autor.

El diagrama de flujo (Figura 3) describe las actividades que son necesarias para completar la etapa de visita de campo. Diagramas similares se desarrollaron para cada una de las 12 etapas del proceso para identificar los pasos y el o los puestos responsables. Para los pasos y las personas responsables se tomó como referencia las descripciones dadas en los documentos de procesos de banca agropecuaria: Venta de préstamos agropecuarios, Norma de préstamos agropecuarios, Análisis y aprobación de préstamos agropecuarios y Preparación de contratos públicos agropecuarios.

<sup>2</sup> Banesco, S.A. 2012. Procesos de créditos agropecuarios. Banesco, S.A. Panamá. Grupo financiero internacional.

En esta etapa hay que resaltar que las actividades deben ser realizadas por un técnico de campo, pero actualmente no se cuenta con este personal. Se detallan las principales actividades que se realizan en un flujo: operación, inspección, operación combinada, demora, transporte y almacenaje; para clasificar las actividades. También se añade una comparación de tiempos de cada actividad, sin embargo, esta no se pudo realizar porque para ello se requiere darle un seguimiento *in situ* del proceso. En el cuadro se observa que la mayoría de las actividades son operaciones que agregan valor.

Una vez descritas las etapas se presenta el siguiente cuadro para ilustrar con cifras las diferencias entre el tiempo esperado y el estimado, así como el porcentaje de uso de los tiempos. Los datos presentados en la tabla son un promedio de los datos históricos de 36 créditos aprobados porque no todos los créditos analizados tenían la información de las fechas en que fueron procesados.

Cuadro 1. Diferencias entre el tiempo esperado y estimado en días del proceso de crédito.

Actividades	Tiempo esperado	Tiempo estimado	Diferencia	Tiempo usado (%)
Recepción de documentos	0.00	0.00	0.00	0.00
Visita de campo	7.00	6.00	-1.00	85.71
Redacción de Propuesta	6.00	22.29	16.29	371.49
Revisión del Gerente	3.00	17.62	14.62	587.41
Ajuste de Propuesta	1.00	9.60	8.60	960.00
Revisión del analista	2.00	3.66	1.66	183.02
Verificación de Propuesta	1.00	10.48	9.48	1047.86
Aprobación	3.00	6.83	3.83	227.58
Carta de Términos y condiciones.	2.00	10.14	8.14	507.06
Minuta o Contrato de Préstamo	10.00	36.04	26.04	360.43
Cierre e Inscripción de la Escritura	7.00	41.87	34.87	598.10
Desembolso	3.00	12.36	9.36	411.94
<b>Total tiempo esperado</b>	<b>45.00</b>			
<b>Total tiempo estimado</b>		<b>176.89</b>	<b>131.89</b>	<b>393.08</b>

Fuente: El Autor.

En el cuadro de comparación de tiempos (Cuadro 1) muestra las diferencias entre los dos tiempos, donde el tiempo esperado es el que aparece en el manual de banca agropecuaria y el tiempo estimado es lo que se tomó anotando las fechas en que se completó cada etapa en la revisión de los créditos aprobados. La columna diferencia se refiere a la cantidad de días que el tiempo estimado supera al tiempo esperado. Las etapas que presentan mayores diferencias son el cierre e inscripción de escritura pública, minuta o contrato público, redacción de propuesta, revisión del gerente. Del otro extremo está la visita de campo que

en esta columna presenta una cifra negativa que significa un ahorro de tiempo y es la única con esta característica.

Sin embargo, al observar la columna de porcentaje de tiempo usado vemos que hay variabilidad en las etapas que más sobreuso de tiempo tienen. Por ejemplo la verificación de la propuesta dice que tiene un sobreuso superior a 1000%. Esto ocurre debido a que esa etapa debiera completarse en un día, pero se tarda 10 en realidad. Se observa que la visita de campo es la que su porcentaje es menor a 100% y es debido a que no utiliza todo el tiempo lo que se traduce en ahorro. De allí todas las demás etapas tienen porcentajes por arriba de 100% indicando que utilizan/gastan más tiempo de lo estipulado. Globalmente el tiempo estimado supera casi en cuatro veces al tiempo esperado, es decir, en un 393%. Esto se considera muy ineficiente, tanto en el uso de los recursos (tiempo) como las capacidades del personal. Es necesario revisar los tiempos que están asignados a cada etapa del proceso y determinar si son los adecuados o requieren de un ajuste.

Una manera sencilla y útil de identificar los problemas es el diagrama de causa-efecto (Figura 4) desarrollado en base a observaciones y revisión de documentación. El diagrama causa efecto es un método gráfico que relaciona un problema o efecto con sus posibles causas y permite ver el problema desde diferentes perspectivas (Gutiérrez Pulido, *et al* 2009).

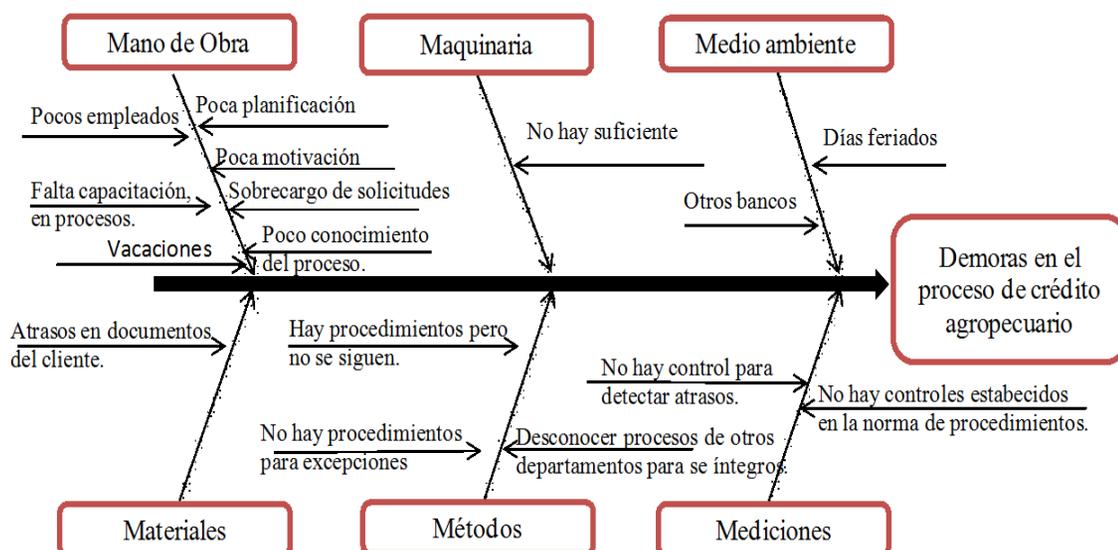


Figura 4. Diagrama de causa-efecto para entender las causas de las demoras en el proceso. Fuente: El autor.

En el diagrama (Figura 4) muestra que la mayoría de las causas de las demoras están relacionadas a la mano de obra, métodos y mediciones. Esto viene a reafirmar los comentarios hechos anteriormente donde muchas de las posibles causas de las demoras estaban muy vinculadas al personal. La combinación de mano de obra y procedimientos que existen pero que no se conocen a fondo y mucho menos se aplican, arrojan resultados

poco alentadores. Si a esto le sumamos que no hay suficientes métodos de control porque no se encontró descripción de ellos en los Procesos de crédito agropecuarios, que permitan medir el desempeño del proceso; se puede decir que existe una ineficiente gestión de las actividades, lo que se traduce en demoras que pueden ser mejoradas.

Los problemas descritos anteriormente son elementos antagónicos a los anuncios relacionados a la calidad de los servicios que predicen las empresas. Mantener servicios de buena calidad es indispensable para cualquier organización. En la siguiente matriz (Cuadro 2) se ha elaborado un diagnóstico basado en los ocho principios básicos de la calidad descritos en la ISO 9000:2000 y caracterizado por algunos de los criterios utilizados por el premio nacional a la calidad Malcolm Baldrige en Estados Unidos. Las descripciones presentadas se basan en la percepción durante la práctica profesional en la organización, por lo tanto pueden diferir.

Cuadro 2. Matriz de cumplimiento de los ocho principios de calidad.

Principio	Descripción	Caracterización ideal	Resultados de Banesco, S.A.
Enfoque hacia el cliente.	Las organizaciones dependen de sus clientes, por lo tanto, deben entender sus necesidades actuales y futuras, cumplir los requisitos de los clientes y tratar de exceder sus expectativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuchar y conocer a los clientes.</li> <li>• Aprender estrategias de negocios enfocadas en el cliente.</li> <li>• Nuestro desempeño visto por los clientes.</li> <li>• Relaciones estratégicas con los clientes.</li> <li>• Compromiso como una acción estratégica.</li> <li>• Gestión de reclamos.</li> <li>• Capacitaciones de relaciones con los clientes.</li> </ul>	No hay evidencia, además de la política conoce a tu cliente establecida por ley de la republica, de que se realicen actividades puntuales como grupos focales y encuesta para conocer a los clientes y que ellos evalúen el desempeño de la organización. Tampoco se evidencia la constante capacitación para mejorar las relaciones con los clientes, en el departamento de Banca agropecuaria.
Liderazgo.	Los líderes establecen la unidad de propósito y dirección de la organización. Deben crear y conservar un ambiente interno en el que la gente pueda participar por completo en el logro de los objetivos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El papel y modelo de los líderes de alto nivel.</li> <li>• Estructura organizativa de la organización.</li> <li>• Respeto a las normativas, la ética y relaciones organizacionales.</li> <li>• Preocupaciones del público respecto a la organización.</li> <li>• Conservación de los recursos naturales.</li> <li>• Responsabilidad social empresarial.</li> </ul>	El liderazgo de la organización bien visto por los colaboradores y está bien establecido. Es muy importante que los líderes escuchen las preocupaciones y opiniones del público a fin de obtener información que pueden terminar en ofertas de solución para esas preocupaciones. Se han llevado excelentes programas de responsabilidad social como caminatas para apoyar el bienestar y la salud, educación financiera en colegios, congresos para fortalecer las familias, apoyo al deporte nacional, teletón 20-30 2012 y desfile de navidad de la capital.

Principio	Descripción	Caracterización	Resultados de Banesco, S.A.
Participación de la gente.	Las persona de todos los niveles constituyen la esencia de una organización, y su total participación permite que sus habilidades se aproveche en beneficio de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad social empresarial.</li> <li>• Aprendizaje organizacional.</li> <li>• Apoyo a los empleados en su gestión.</li> <li>• Compromiso y desempeño de los empleados.</li> <li>• Factores que inhiben el compromiso.</li> <li>• Compensación y reconocimiento.</li> <li>• Necesidades de capacitación y desarrollo de la fuerza laboral.</li> <li>• Seguridad e higiene ocupacional.</li> <li>• Protocolos de emergencias.</li> </ul>	El departamento está avanzando en el aprendizaje organizacional porque, a pesar de ser relativamente nuevo, cuenta con colaboradores de experiencia que ayudan a los nuevos colaboradores. Se debe trabajar para desarrollar el compromiso y mejorar el desempeño de los colaboradores que todavía no siente su importancia para la organización.
Enfoque hacia el proceso.	El resultado deseado se logra con mayor eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se manejan como un proceso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño del proceso de trabajo.</li> <li>• Requerimientos para el desarrollo del proceso de trabajo.</li> <li>• Procesos de negocios.</li> <li>• Medición y control del proceso.</li> <li>• Procesos claves de soporte.</li> <li>• Desempeño del proceso.</li> <li>• Gestión de mejora e innovación.</li> <li>• Control de costos.</li> <li>• Gestión de la cadena de suministro.</li> <li>• Seguridad e higiene ocupacional.</li> <li>• Protocolos de emergencias.</li> </ul>	Aunque los requerimientos para el desarrollo del proceso de trabajo están establecidos se encontraron muchas deficiencias que tienen efectos directos en la satisfacción del cliente. No hay un flujo de proceso bien definido y hace falta establecer las medidas y los controles necesarios para asegurar el cumplimiento de los requerimientos para el desarrollo del trabajo. Trabajar para el mejoramiento de proceso claves de soporte.

Principio	Descripción	Caracterización	Resultados de Banesco, S.A.
Enfoque de sistemas para la administración	Identificar, entender y administrar procesos relacionados entre sí como un sistema contribuyente a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alineación e integración del sistema de administración.</li> <li>• Desarrollo e implementación de planes de acción.</li> <li>• Control de costos.</li> <li>• Procesos de mejoras.</li> <li>• Relación entre productos claves y procesos de negocios.</li> </ul>	No se han identificado procesos de mejora porque los datos no son manejados correctamente justamente porque no hay medidas controles bien establecidos. Tampoco existe un conocimiento a fondo de todo el proceso, por lo tanto no se pueden controlar las tardanzas y se corta la fluidez porque no hay un seguimiento estricto de los ejecutivos, aparte de un reporte mensual del estatus, para mantenerse informado de la etapa en que se encuentra cada proceso.
Mejora continua.	La mejora continua del desempeño general de la organización debe ser un objetivo permanente de la misma.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación e implementación de procesos de mejora.</li> <li>• Aprendizaje individual y organizacional.</li> <li>• Evaluación del desempeño.</li> <li>• Alineación de análisis, evaluación de desempeño y planificación.</li> <li>• Identificar las causas que afectan el desempeño.</li> <li>• Establecer bases para la acción futura.</li> </ul>	Es difícil la identificación e implementación de procesos de mejoras porque la disposición de los datos no está debidamente manejada y se dificulta el análisis. Por lo visto no se han realizado evaluaciones de desempeño y al no existir este tipo de análisis tampoco se han identificado causas que afecten el desempeño del personal y del proceso.

Principio	Descripción	Caracterización	Resultados de Banesco, S.A.
Enfoque hacia la toma de decisiones con base en hechos.	Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados en productos y procesos.</li> <li>• Resultados enfocados en los clientes.</li> <li>• Resultados enfocados en el recurso humano.</li> <li>• Resultados del liderazgo y gobernanza.</li> <li>• Resultados financieros y de mercado.</li> <li>• Recolección de datos y disponibilidad de la información.</li> <li>• Selección y uso de datos comparativos.</li> <li>• Proyección futura del entorno.</li> </ul>	No existe evidencia de que se estén tomando decisiones, en el departamento derivadas de productos y procesos ni enfocadas en los clientes, salvo la de elección del segmento, debido que no hay estudios que demuestren las demoras y la satisfacción del cliente. Sin embargo, las decisiones basadas en resultados financieros si son más comunes, sobre todo para proyecciones. La disponibilidad de información se dificulta porque no hay disposición ordenada de los datos. Una evidencia de ello es la falta de registro de las fechas en que se desarrollan las operaciones.
Relaciones con los proveedores para beneficio mutuo.	Una organización y sus proveedores son dependientes entre sí, y una relación que beneficie a ambas partes aumenta su capacidad de crear valor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de la cadena de suministro.</li> <li>• Análisis para asignación de recursos.</li> <li>• Proyección futura del entorno.</li> <li>• Proyección y comparación de los rendimientos.</li> </ul>	Se debe trabajar más en las proyecciones futuras porque permiten establecer diversas rutas posibles dependiendo de los cambios que se den en el entorno. La asignación de los recursos para enfrentar los cambios es más efectiva cuando se cuenta con un plan.

Fuente: Evans *et al.* 2008. NIST 2013. Adaptados por el autor.

Según las observaciones se pudo notar que Banesco, S.A. goza de mucho prestigio como organización en general. Se posiciona entre los primeros 10, con una visión de estar entre los primeros cinco bancos de Panamá próximamente, confirmado con un sostenido crecimiento. Esto demuestra que los procesos de la mayoría de los departamentos están funcionando sin mayores contratiempos, ya que el tiempo que han estado laborando les ha permitido implementar mejoras paulatinamente. Sin embargo, para el departamento de banca agropecuaria las mejoras no han llegado porque su desempeño, según lo evaluado, no es el mejor. Es de suponer que la implementación de mejoras en banca agropecuaria debería ser menos costosa en tiempo y dinero, si se toman como ejemplo las medidas adoptadas por los otros departamentos para agilizar los procesos. Dada la alta competencia del sector las acciones correctivas que se deberían tomar no deben tardar y sobre todo, dichos cambios tienen que ser percibidos por los clientes.

Aunque los principios para efecto de entendimiento están definidos por separado, en la ejecución de los procesos estos principios están muy relacionados entre sí. De tal manera que la interrelación entre el enfoque hacia el cliente, liderazgo y la mejora continua es aún más estrecha formando un bloque. Estos tres elementos están entrelazados por el factor humano mismo, que es el que genera y mueve el proceso de crédito. Por su lado la participación de la gente que labora en la empresa, el enfoque hacia el proceso, enfoque de sistemas para la administración y la relación con los proveedores están más centrado en la forma en que se tiene que realizar un trabajo para lograr los resultados que permiten el logro de los objetivos y en el cual la toma de decisiones está basada en hechos. El conocimiento del proceso como tal, la recolección de información a lo largo del proceso y la toma de decisiones con base en esa información, permite que la empresa lo haga de forma objetiva, legitimizada, y con un enfoque hacia la visión institucional. El enfoque de sistemas para la administración crea los conectores para que el proceso funcione. Esto indica que si se presentan deficiencias en algunos de los principios, las mismas tienen efectos directos en los demás principios; a su vez esto afecta o modifica el sistema en sí ya que no se logran los procesos a tiempo, no se da al cliente el servicio prometido, se pierde tiempo y dinero, y en general los procesos reducen su efectividad y eficiencia. En caso el caso del departamento de Banca Agropecuaria, las mayores deficiencias están evidenciadas en el enfoque de procesos y afecta directamente la toma de decisiones. Sin datos reales, fidedignos o actualizados, no se toman las decisiones correctas, lo que conlleva a afectar a los clientes directamente en su proceso de crédito, y al tener clientes insatisfechos la organización pierde liderazgo en el sector.

Después de haber reconocido y analizado el proceso de crédito agropecuario, y considerando los elementos antes discutidos, se presentan a continuación algunas sugerencias de oportunidades de mejoras (Cuadro 3) que pueden ser tomadas en cuenta por el Banco para mejorar el nivel de eficiencia, el servicio al cliente y la rentabilidad del Departamento de Banca Agropecuaria. Se hizo con base a las principales deficiencias encontradas.

Cuadro 3. Recomendaciones de oportunidades de mejoras.

Oportunidad de mejora	Descripción
Conocimiento del proceso	El conocimiento a fondo de todo el proceso que sigue una solicitud de crédito permite al personal identificar en las labores diarias acontecimientos que puedan causar atrasos y establecer las medidas preventivas con anticipación. El oficial de banca agropecuaria debe conocer a profundidad las labores que se realizan en sus puestos, y además conocer lo que hacen los otros puestos o departamentos relacionados con el a fin de poder orientar al cliente y el desarrollo del proceso. Sabiendo esto, se puede prevenir al cliente, informándole desde el inicio del proceso sobre el tiempo que puede tardar el análisis y resolución de su propuesta en particular, las posibles demoras y soluciones. Así, se busca involucrar a todo el personal que se sientan parte del proceso, incluido el cliente, a fin de desarrollar un proceso de crédito en el menor tiempo posible y con los estándares establecidos por el Banco.
Manejo de los datos e información.	Es importante que en todos los puestos se lleve registro de las operaciones que se realizan. Estos registros, además de documentos, deben incluir fechas y copias de modificaciones que permitan ver ¿quién? ¿Cuándo? y ¿por qué? se hicieron los ajustes, esto para efecto de trazabilidad. Al tener carpetas compartidas estos registros deberían tener el detalle de fechas de modificación y cambios realizados. En la actualidad, hay mucha dificultad al momento de recolectar datos en vista que no había registros ordenados y en el peor de los casos, no existían; por ejemplo hubieron muy pocos registros de cuando se hicieron las revisiones del gerente, analista y las correcciones del oficial.
Medidas y controles del proceso.	Todo proceso que no tenga control, ni indicadores para medir su desempeño está a la deriva y difícilmente podrá encontrar puntos definidos para mejoras. En el Departamento de Banca Agropecuaria, se destaca la necesidad de describir los indicadores de gestión (controles) en los manuales y guías de procedimiento con los que actualmente cuenta esta sección. Esto no quiere decir que no existen medidas de control, pero si, que las que hay no son suficientes. Precisamente, llevar registro de todas las actividades que se realizan es un paso indispensable que facilita el seguimiento de dichas actividades, y que a la vez funciona como control; también permite medir el desempeño del proceso de forma objetiva. De ser posible se debe trabajar con un calendario de metas, asignándole las

---

fechas en que se debería desarrollar una etapa específica del proceso a fin de que sea completada. Esto permite planificar el mejor uso de recursos y facilitar al cliente fechas probables de entrega, sin afectar los procesos establecidos.

Autoevaluaciones.

Realizar autoevaluaciones periódicas de tal manera que los propios colaboradores identifiquen oportunidades de mejora y sean ellos mismos quienes sugieran iniciativas para ejecutarlas. Estas deben hacerse inicialmente dos veces al año a fin de acostumbrar al personal, luego anualmente, siempre buscando la mayor participación posible de todo el personal involucrado en el proceso. También ayuda a identificar otras áreas para plantear mejoras, entre las cuales están los análisis de las asignaciones de recursos, enriquecimiento de puestos de trabajo, para determinar la necesidad o no de contratar más personal, si hay que hacer un rediseño de las actividades actuales o exigir más rendimiento.

---

Fuente. El Autor.

## 4. CONCLUSIONES

- Debido a la falta de atención al proceso, el Departamento de Banca Agropecuaria de Banesco, S.A. podría estar incurriendo en pérdidas ya que no está aprovechando todo el potencial del mercado, a causa de un ineficiente proceso de crédito agropecuario.
- Para entender y controlar las actividades productivas y de servicio es indispensable el uso de herramientas sencillas, como el flujo de procesos y registros, porque permite tener una idea general del proceso en sí, siendo de fácil entendimiento para cualquier persona. Sin embargo, aunque todos los pasos y procesos estén descritos en un manual, se requiere del compromiso y seguimiento por parte de los directivos y sus colaboradores para que dicho manual se cumpla y se logren los objetivos institucionales.
- El manejo de recursos, como la información y el tiempo, pueden marcar la diferencia entre organizaciones exitosas y las menos exitosas. La disponibilidad de información suficiente, sienta las bases para la toma de decisiones objetiva y respaldada, en todos los niveles de una organización. De igual manera el control del tiempo de respuesta y de reacción significa lograr eficiencia en los procesos, lo que se traduce en reducción de costos y satisfacción de los clientes aumentando las utilidades y el prestigio de la organización.
- Es importante para las organizaciones realizar autoevaluaciones periódicas que permitan identificar fallas y tomar ejemplos de soluciones exitosas en otras compañías. Las autoevaluaciones deben basarse en criterios bien establecidos que hayan dado resultados en otras empresas del mismo rubro o que hayan sido utilizados para determinar reconocimientos de calidad, por ejemplo. El uso de estas metodologías permitiría a Banesco, S.A. con base a comparaciones con otras organizaciones crear, rediseñar, mantener o mejorar sus estrategias obteniendo así una mayor participación del mercado y más satisfacción en sus clientes.

## **5. RECOMENDACIONES**

- Registrar las fechas en que se realiza cada una de las etapas y guardar copia de cada modificación o corrección que se haga a la propuesta para facilitar el control y futuros estudios que busquen la mejora continua.
- Establecer métodos de control que permitan darle seguimiento a cada proceso de crédito para tomar las acciones correspondientes para evitar atrasos. De igual manera estimular el compromiso de los directivos y ejecutivos del departamento para que le den el debido seguimiento a las normas y controles establecidos en los manuales y guías del departamento.
- Realizar un análisis de los puestos de trabajo para determinar si las tareas asignadas están acorde a las capacidades y tiempo asignado al personal a fin de buscar la optimización de la plantilla.
- Realizar este tipo de estudios u otros de mayor profundidad periódicamente que permitan al departamento autoevaluarse e identificar por medio del propio personal oportunidades de mejora.

## 6. LITERATURA CITADA

Antezano, C. 2012. Financiamiento agrícola: la experiencia latinoamericana. Boletín del CEMLA (en línea) consultado el 10 de septiembre de 2013. Disponible: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=26624e35-cc66-4330-b401-2d482b9e6743%40sessionmgr198&vid=8&hid=114>

BanESCO, S.A. (Grupo Financiero Internacional) 2012. Informe anual (en línea). Consultado el 15 de septiembre de 2013. Disponible en: [https://banesco.com.pa/memorias/informe2012/files/banESCO\\_ra\\_2012.pdf](https://banesco.com.pa/memorias/informe2012/files/banESCO_ra_2012.pdf)

Cervera, J. 2001. La transición a las nuevas ISO 9000:2000 y su implantación. 2ª ed. Madrid, España. Ediciones Diaz de Santos. p 13.

Cervera, J. 2001. La transición a las nuevas ISO 9000:2000 y su implantación. 2ª ed. Madrid, España. Ediciones Diaz de Santos. 190 p.

Evans, J. R., William M. Lindsay. 2008. Administración y control de la calidad. Edit. Sergio R. Cervantes González, 7ª. ed. México. Cengage Learning Editores, S.A. p 122-132.

Evans, J R., William M. Lindsay. 2008. Administración y control de la calidad. Edit. Sergio R. Cervantes González, 7ª. ed. México. Cengage Learning Editores, S.A. 783 p.

FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación), 2004. Política de desarrollo agrícola: conceptos y principios. Departamento de cooperación técnica (en línea) consultado el 12 de septiembre de 2013. p 350. Disponible: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/007/y5673s/y5673s00.pdf>

Garzón Castrillón, M. A., Andre L. Fisher, 2008. Modelo teórico de aprendizaje organizacional (en línea). Consultado 10 de octubre de 2013. Disponible en: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=f0dba352-b88f-4713-a9cd-ded72204ff9f%40sessionmgr11&vid=9&hid=127>

Gutierrez Pulido, H., Román de la Vara Salazar. 2009. Control estadístico de calidad y seis sigmas. Edit. Ana L. Delgado Rodriguez, 2da. ed. México. McGraw-Hill. 482 p.

Gutierrez Pulido, H., Román de la Vara Salazar. 2009. Control estadístico de calidad y seis sigmas. Edit. Ana L. Delgado Rodriguez, 2da. ed. México. McGraw-Hill. p 152, 165.

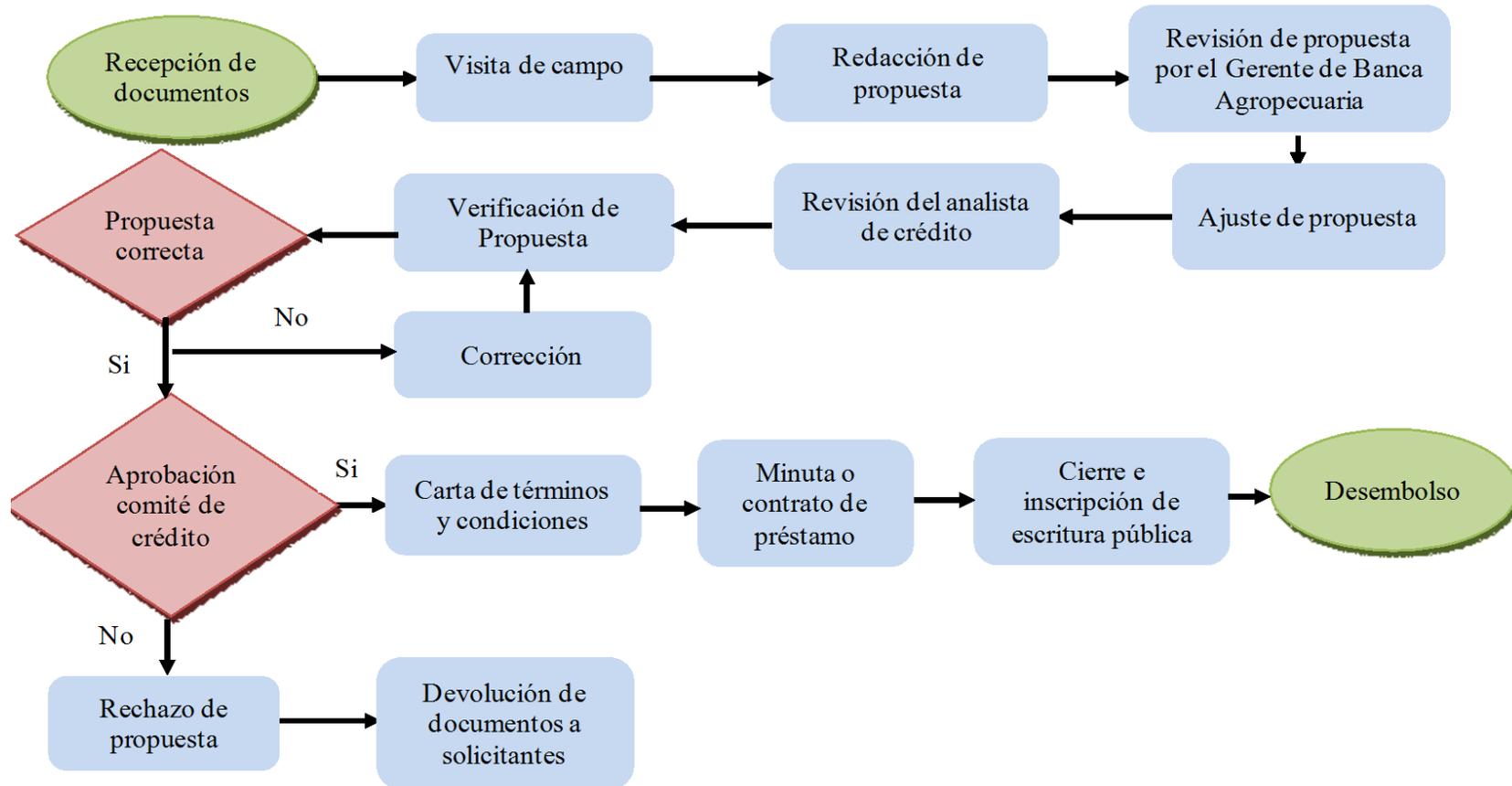
Lawrence, S. 2000. Work Measurement & Methods Improvement. Editor Hamid R. Parsaei. New York, US. Wiley. p 148.

NIST (National Institute of Standards and Technology). 2013. Baldrige criteria for performance excellence (en línea). Consultado el 10 de septiembre de 2013. Disponible en: [http://www.nist.gov/baldrige/publications/upload/Category-and-Item-Commentary\\_BNP.pdf](http://www.nist.gov/baldrige/publications/upload/Category-and-Item-Commentary_BNP.pdf)

SBP (Superintendencia de Bancos de Panamá). 2013. Sistema Bancario Nacional. Resumen de créditos locales a los sectores económicos (en línea). Consultado el 10 de septiembre de 2013. Disponible en [http://www.superbancos.gob.pa/documentos/informacion\\_general\\_economia\\_y\\_estadisticas/estadisticas/reportes\\_estadisticos/2012/diciembre/cartera\\_sectorial/Cr\\_por\\_sectores.pdf](http://www.superbancos.gob.pa/documentos/informacion_general_economia_y_estadisticas/estadisticas/reportes_estadisticos/2012/diciembre/cartera_sectorial/Cr_por_sectores.pdf)

## 7. ANEXOS

Anexo 1. Flujo de proceso de crédito agropecuario.



Anexo 2. Diagrama de flujo de la etapa de recepción de documentos.

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE CRÉDITO AGROPECUARIO									
Descripción General				Resumen					
Producto:	Crédito Agropecuario	Elaborado por:		Actividad	Actual (Cantidad)	Tiempo (Días)			
Departamento	Banca Agropecuaria	Proyecto de Graduación		Operación	○				
Actividad	Recepción de documentos	Fecha:		Inspección	□				
Observaciones y/o Comentarios:				Operación combinada	◻				
				Demora	D				
				Transporte	⇒				
				Almacenaje	▽				
				Tiempo Total (Días)					
Descripción de la actividad							Tiempo (días)	Responsable	Recomendaciones
	○	□	◻	D	⇒	▽			
El cliente muestra interes por algún tipo de facilidad agropecuaria	X							Cliente	
Entrevista con el cliente	X							Oficial	
Recepción de documentación financier y legal.			X					Oficial	
Obtener referencias de créditos			X					Oficial	
Pactar la visica de campo		X						Técnico	

Anexo 3. Diagrama de flujo de etapa de visita de campo.

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE CRÉDITO AGROPECUARIO									
Descripción General				Resumen					
Producto:	Crédito Agropecuario	Elaborado por:	Moisés Barría	Actividad		Actual (Cantidad)			
Departamento	Banca Agropecuaria	Proyecto de Graduación		Operación	○				
Actividad	Visita de campo	Fecha:		Inspección	□				
				Operación combinada	○ □				
<b>Observaciones y/o Comentarios:</b> Esta etapa la realiza el oficial porque actualmente no hay técnicos en la plantilla.				Demora	D				
				Transporte	⇒				
				Almacenaje	▽				
				Tiempo Total (Días)					
Descripción de la actividad							Tiempo (días)	Responsable	Recomendaciones
	○	□	○ □	D	⇒	▽			
Revisión de documentación completa			X					Técnico	
Desplazarse a la zona.					X			Técnico	
Recorrido					X			Técnico	
Llenado de formularios	X							Técnico	
Redacción de informe de visita.	X							Técnico	
Enviar de informe y otros documentos al oficial	X							Técnico	

Anexo 4. Diagrama de flujo de etapa de redacción de propuesta.

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE CRÉDITO AGROPECUARIO									
Descripción General				Resumen					
Producto:	Crédito Agropecuario	Elaborado por:		Actividad		Actual (Cantidad)	Tiempo (Días)		
Departamento	Banca Agropecuaria	Proyecto de Graduación		Operación	○				
Actividad	Redacción de Propuesta	Fecha:		Inspección	□				
Observaciones y/o Comentarios:				Operación combinada	◻				
				Demora	D				
				Transporte	⇨				
				Almacenaje	▽				
				Tiempo Total (Días)					
Descripción de la actividad							Tiempo (Horas)	Responsable	Recomendaciones
	○	□	◻	D	⇨	▽			
Revisión de documentos presentados por el cliente.		X						Oficial	
Llenado de formatos	X							Oficial	
Análisis de estados financieros	X							Oficial	
Redacción de informe.	X							Oficial	
Confeción de tiquete	X							Oficial	
Envíar de propuesta de crédito y documentacón de respaldo al gerente					X			Oficial	

Anexo 5. Diagrama de flujo de etapa de revisión de gerente.

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE CRÉDITO AGROPECUARIO									
Descripción General				Resumen					
Producto:	Crédito Agropecuario	Elaborado por:		Actividad	Actual (cantidad)	Tiempo (días)			
Departamento	Banca Agropecuaria	Proyecto de Graduación		Operación	○				
Actividad	Revisión del Gerente de Banca Agropecuaria	Fecha:		Inspección	□				
<b>Observaciones y/o Comentarios:</b>				Operación combinada	◻				
				Demora	D				
				Transporte	⇒				
				Almacenaje	▽				
				Tiempo Total (días)					
Descripción de la actividad							Tiempo (días)	Responsable	Recomendaciones
	○	□	◻	D	⇒	▽			
Revisa la documentación		X						Gerente	
Analiza la propuesta de crédito	X							Gerente	
Hace sugerencias de la propuesta de crédito.			X					Gerente	
Envíar la propuesta al oficial para corrección.					X			Gerente	

Anexo 6. Diagrama de flujo de etapa de ajuste de propuesta.

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE CRÉDITO AGROPECUARIO								
Descripción General				Resumen				
Producto:	Crédito Agropecuario	Elaborado por:		Actividad		Actual (cantidad)	Tiempo (días)	
Departamento	Banca Agropecuaria	Proyecto de Graduación		Operación	○			
Actividad	Ajuste de propuesta	Fecha:		Inspección	□			
Observaciones y/o Comentarios:				Operación combinada	◻			
				Demora	D			
				Transporte	⇒			
				Almacenaje	▽			
				Tiempo Total (días)				
Descripción de la actividad						Tiempo (días)	Responsable	Recomendaciones
		○	□	◻	D	⇒	▽	
Colocar sugerencias del gerente.		X						Oficial
Enviar propuesta a analista de crédito					X			Oficial

Anexo 7. Diagrama de flujo de etapa de revisión de analista.

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE CRÉDITO AGROPECUARIO									
Descripción General				Resumen					
Producto:	Crédito Agropecuario	Elaborado por:		Actividad		Actual (cantidad)	Tiempo (días)		
Departamento	Banca Agropecuaria	Proyecto de Graduación		Operación	○				
Actividad	Revisión de crédito por el analista	Fecha:		Inspección	□				
<b>Observaciones y/o Comentarios:</b>				Operación combinada	◻				
				Demora	D				
				Transporte	⇒				
				Almacenaje	▽				
				Tiempo Total (días)					
Descripción de la actividad							Tiempo (días)	Responsable	Recomendaciones
	○	□	◻	D	⇒	▽			
Revisión de referencias de crédito	X							Analista	
Revisión de propuesta y sugerir cambios			X					Analista	
Comprobar calculos correctos de estados financieros		X						Analista	
Verificar garantías			X					Analista	
Llamar al oficial para solicitar explicaciones.			X					Analista	
Enviar propuesta a oficial					X			Analista	

Anexo 8. Diagrama de flujo de etapa de verificación de propuesta.

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE CRÉDITO AGROPECUARIO									
Descripción General				Resumen					
Producto:	Crédito Agropecuario	Elaborado por:		Actividad	Actual (cantidad)	Tiempo (días)			
Departamento	Banca Agropecuaria	Proyecto de Graduación		Operación	○				
Actividad	Verificación de propuesta	Fecha:		Inspección	□				
Observaciones y/o Comentarios:				Operación combinada	◻				
				Demora	D				
				Transporte	⇒				
				Almacenaje	▽				
				Tiempo Total (días)					
Descripción de la actividad							Tiempo (días)	Responsable	Recomendaciones
	○	□	◻	D	⇒	▽			
Realizar correcciones sugeridas por analista	X							Oficial	
Sustentar planteamientos ante analista de crédito	X							Oficial	
Enviar propuesta a analista.					X			Oficial	

Anexo 9. Diagrama de flujo de etapa de propuesta correcta.

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE CRÉDITO AGROPECUARIO								
Descripción General				Resumen				
Producto:	Crédito Agropecuario	Elaborado por:		Actividad		Actual (cantidad)	Tiempo (días)	
Departamento	Banca Agropecuaria	Proyecto de Graduación		Operación	○			
Actividad	Propuesta correcta	Fecha:		Inspección	□			
Observaciones y/o Comentarios:				Operación combinada	◻			
				Demora	D			
				Transporte	⇒			
				Almacenaje	▽			
				Tiempo Total (días)				
Descripción de la actividad			<input type="radio"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="text" value="D"/> <input type="text" value="⇒"/> <input type="text" value="▽"/>			Tiempo (días)	Responsable	Recomendaciones
Verificación de propuesta por el analista				X			Analista	
Envíar propuesta a miembros del comité					X		Analista	

Anexo 10. Diagrama de flujo de etapa de aprobación.

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE CRÉDITO AGROPECUARIO									
Descripción General				Resumen					
Producto:	Crédito Agropecuario	Elaborado por:		Actividad	Actual (cantidad)	Tiempo (días)			
Departamento	Banca Agropecuaria	Proyecto de Graduación		Operación	○				
Actividad	Aprobación	Fecha:		Inspección	□				
				Operación combinada	◻				
<b>Observaciones y/o Comentarios:</b>				Demora	D				
				Transporte	⇒				
				Almacenaje	▽				
				Tiempo Total (días)					
Descripción de la actividad							Tiempo (días)	Res pons able	Recomendaciones
	○	□	◻	D	⇒	▽			
Preparar presentación	X							Oficial	
Presentación ante el comité.	X							Oficial	
Colocar sugerencias			X					Oficial	
Firma de Vice-presidenta de ventas y sucursales	X							VP	
Firma de Gerente de Banca Agropecuaria	X							Gerente BA	
Firma de Gerente de Sucursal	X							Gerente Suc.	
Firma de Oficial de Crédito Agropecuario	X							Oficial	
Enviar propuesta aprobada a asistentes de Banca Agropecuaria					X			Oficial	

Anexo 11. Diagrama de flujo de etapa de carta de términos y condiciones.

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE CRÉDITO AGROPECUARIO									
Descripción General				Resumen					
Producto:	Crédito Agropecuario	Elaborado por:		Actividad		Actual (cantidad)			
Departamento	Banca Agropecuaria	Proyecto de Graduación		Operación	○				
Actividad	Carta de términos y condiciones.	Fecha:		Inspección	□				
				Operación combinada	◻				
<b>Observaciones y/o Comentarios:</b>				Demora	D				
				Transporte	⇒				
				Almacenaje	▽				
				Tiempo Total (días)					
Descripción de la actividad							Tiempo (días)	Responsable	Recomendaciones
	○	□	◻	D	⇒	▽			
Redacción de carta de términos y condiciones por asistentes.	X							Asistente	
Enviar carta de términos y condiciones al oficial					X			Asistente	
Revisión de carta de terminos y condiciones		X						Oficial	
Contacar al cliente para firma de la carta de términos y condiciones			X					Oficial	
Envíar de carta de términos y condiciones a documentación legal.					X			Oficial	

Anexo 12. Diagrama de flujo de etapa de minuta o contrato de préstamo.

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE CRÉDITO AGROPECUARIO									
Descripción General				Resumen					
Producto:	Crédito Agropecuario	Elaborado por:		Actividad	Actual (cantidad)	Tiempo (días)			
Departamento	Banca Agropecuaria	Proyecto de Graduación		Operación	○				
Actividad	Minuta o contrato de préstamo	Fecha:		Inspección	□				
<b>Observaciones y/o Comentarios:</b>				Operación combinada	◻				
				Demora	D				
				Transporte	⇒				
				Almacenaje	▽				
				Tiempo Total (días)					
Descripción de la actividad							Tiempo (días)	Responsable	Recomendaciones
	○	□	◻	D	⇒	▽			
Enviar solicitud para elaboración de Contratos Públicos.						X		Asistentes de Banca Agrop.	
Enviar formulario de instrucción de carta promesa de pago (si aplica) y propuesta de crédito aprobada.						X		Asistentes de Banca Agrop.	
Verificar si la solicitud para la elaboración de Contratos Público e instrucción de carta promesa de pago ( si aplica) están conforme a la propuesta aprobada.		X						Analista/ Tramitador de Doc. Legal.	

Anexo 13. Diagrama de flujo de etapa de minuta o contrato de préstamo, continuación.

Investigar propiedades y propietarios en el sitio web del Registro Público.			X						Analista/ Tramitador de Doc. Legal.
Redactar carta promesa de pago y enviarla al oficial de documentación.	X								Analista/ Tramitador de Doc. Legal.
Revisar carta promesa de pago y la enviar al analista/ tramitador de documentación legal.									Oficial de documentación
Enviar carta promesa de pago a asistentes de banca agropecuaria.								X	Analista/ Tramitador de Doc. Legal.
Tramitar firmas de carta promesa de pago				X					Asistentes de Banca Agrop.
Calcular tasa efectiva, completar el formulario de confección de Contratos Públicos y enviar a abogado externo.	X								Analista/ Tramitador de Doc. Legal.
Redactar borrador del protocolo y actas y las envía a oficial de documentación legal.	X								Abogado externo
Revisar contrato y enviar a abogados externos para impresión.				X					Oficial de documentación
Hacer correcciones necesarias y cálculo de los Derechos de Inscripción en el Registro Público.									Abogado externo
Enviar protocolo impreso a la sucursal.								X	Abogado externo

Anexo 14. Diagrama de flujo de etapa de cierre e inscripción de escritura pública.

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE CRÉDITO AGROPECUARIO									
Descripción General				Resumen					
Producto:	Crédito Agropecuario	Elaborado por:		Actividad	Actual (cantidad)	Tiempo (días)			
Departamento	Banca Agropecuaria	Proyecto de Graduación		Operación	○				
Actividad	Cierre e inscripción de la escritura pública	Fecha:		Inspección	□				
<b>Observaciones y/o Comentarios:</b>				Operación combinada	◻				
				Demora	D				
				Transporte	⇒				
				Almacenaje	▽				
				Tiempo Total (días)					
Descripción de la actividad							Tiempo (días)	Responsable	Recomendaciones
	○	□	◻	D	⇒	▽			
Revisar el contrato y coordinar cita con el cliente para firma.			X					Gerente	
Pago de impuestos	X							Cliente	
Pago de gastos legales	X							Cliente	
Firma de las partes			X					Gerente/ Cliente	
Enviar contrato a abogados externos y solicitar inscripción.					X			Gerente	
Prepara el cierre y lleva a la notaría	X							Abogado externo	
Ingresa al Registro Público y obtiene el número de asiento	X							Abogado externo	
Enviar escritura inscrita y una copia al gerente de banca agropecuaria y asistentes.					X			Abogado externo	

Anexo 15. Diagrama de flujo de la etapa de desembolso.

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE CRÉDITO AGROPECUARIO									
Descripción General				Resumen					
Producto:	Crédito Agropecuario	Elaborado por:		Actividad	Actual (cantidad)	Tiempo (días)			
Departamento	Banca Agropecuaria	Proyecto de Graduación		Operación	○				
Actividad	Desembolso	Fecha:		Inspección	□				
<b>Observaciones y/o Comentarios:</b>				Operación combinada	◻				
				Demora	D				
				Transporte	⇒				
				Almacenaje	▽				
				Tiempo Total (días)					
Descripción de la actividad							Tiempo (días)	Responsable	Recomendaciones
	○	□	◻	D	⇒	▽			
Apertura de cuenta	X							Cliente	
Solicitud de chequera	X							Cliente	
Confección de chequera				X				Tercero	
Solicitud de instrucción de desembolso	X								
Depósito en cuenta del cliente	X							Operaciones	
Contactar al cliente para notificar que puede hacer uso de los fondos	X							Oficial	

## Anexo 16. Hoja de registro de tiempo de actividades.

### Hoja de Registro de Tiempo de Actividades

Sucursal No.: Consolidado

Experiencia (años):

Fecha de inicio:

Fecha de Finalización:

No.	Actividades											Tiempo (días)	
	VC	RP	RG	AP	RA	VP	A	CTC	MCP	CE	DS	Esperado	Estimado
1	7	89	70	8	4	12	8	2	7	46	5	45	259
2	7	33	22	39	4	12	8	6	44	52	0	45	228
3	7	13	22	12	4	69	38	0	55	17	17	45	254
4	7	33	22	6	4	12	8	8	97	52	18	45	269
5	7	33	22	12	4	12	8	6	44	52	0	45	201
6	7	101	22	12	4	1	5	4	38	52	18	45	265
7	7	54	1	12	4	2	4	1	26	14	23	45	148
8	7	42	22	12	5	3	15	—	44	10	18	45	178
9	7	12	6	12	4	12	3	0	44	52	9	45	162
10	7	33	22	12	4	12	6	3	42	52	18	45	212
11	7	4	22	12	4	12	2	3	44	52	15	45	178
12	7	—	22	12	4	12	4	14	20	42	62	45	200
13	7	7	13	14	6	29	27	7	44	52	50	45	256
14	7	74	22	12	4	15	4	37	41	52	18	45	287
15	7	22	33	12	4	12	8	1	41	67	3	45	211
16	7	22	33	12	4	12	8	12	38	49	12	45	210
17	7	33	22	12	4	12	3	12	39	52	18	45	215
18	7	—	22	12	4	18	3	5	77	80	—	45	228
19	7	10	63	12	4	12	8	1	44	52	3	45	217
20	7	—	22	12	4	12	8	0	44	52	—	45	162
21	7	1	22	12	4	12	8	38	44	52	18	45	220
22	7	1	22	12	4	12	8	15	73	26	7	45	188
23	7	33	22	1	4	12	9	83	44	52	49	45	317
24	7	31	26	12	4	12	8	13	44	52	—	45	210
25	7	7	9	12	4	12	8	20	44	52	26	45	202
26	7	7	22	12	4	12	8	29	37	53	2	45	194
27	7	5	22	12	4	12	3	30	70	110	21	45	297
28	7	33	22	12	4	12	8	28	13	54	1	45	195
29	7	21	22	12	4	12	8	2	44	52	18	45	204
30	7	25	22	8	8	1	22	3	44	77	—	45	217
31	7	—	22	12	4	12	8	14	44	52	0	45	176
32	7	18	7	12	4	12	8	17	51	84	1	45	222
33	7	2	3	12	4	7	8	10	44	52	18	45	168
34	7	33	1	8	4	12	4	3	44	52	2	45	171
35	7	12	22	12	4	14	3	14	64	56	3	45	211
36	7	49	22	12	4	1	5	3	44	52	18	45	218
Promedio	7	<b>28</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>45</b>	<b>52</b>	<b>15</b>	<b>221</b>	
Días no laborables	1	6	4	2	1	3	2	3	9	10	3	44	
Días laborables.	6	22	18	10	4	10	7	10	36	42	12	<b>177</b>	

En la revisión de 36 créditos aprobados se tomó la fecha en que se completó cada etapa, luego se le restó a la fecha siguiente para obtener el número de días. Para llenar los espacios donde no había registro de fecha se tomó el promedio de la etapa. En los espacios donde aparece un guión (—) quiere decir que la etapa siguiente se hizo primero y esos tiempos nos fueron tomados en cuenta.

Anexo 17. Descripción de criterios del premio Malcolm Baldrige.

<b>Principio 1:</b>	Enfoque hacia el cliente.
<b>Definición:</b>	Las organizaciones dependen de sus clientes, por lo tanto, deben entender sus necesidades actuales y futuras, cumplir los requisitos de los clientes y tratar de exceder sus expectativas.
<b>Criterios:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuchar y conocer a los clientes.</li> <li>• Aprender estrategias de negocios enfocadas en el cliente.</li> <li>• Nuestro desempeño visto por los clientes.</li> <li>• Relaciones estratégicas con los clientes.</li> <li>• Compromiso como una acción estratégica.</li> <li>• Gestión de reclamos.</li> <li>• Capacitaciones de relaciones con los clientes.</li> </ul>
<b>Descripción:</b>	<p>El desarrollo de estrategias para los clientes es uno de los factores claves del los negocios. Cada vez más las organizaciones emplean múltiples medios para escuchar la opinión de los clientes. Una de las formas más frecuentes son los grupos focales con los principales clientes, las entrevistas con los clientes perdidos y potenciales para conocer sobre sus decisiones de compra, por medio de comentarios de los clientes en la redes sociales, análisis de ventajas y desventajas con respecto a organizaciones que proveen un servicio similar. El escuchar y aprender a diseñar estrategias de la mano con el cliente ayudan a adaptarse a los cambios. Esto permite seleccionar a los clientes con los que es posible crear una relación estratégica.</p> <p>Al seleccionar los clientes se crea un compromiso por parte de los colaboradores y se consigue un grado de lealtad del cliente. El logro de tal lealtad requiere de una cultura centrada en el cliente, conocimiento de la estrategia de negocio del cliente, sus comportamientos y preferencias. Esto está muy relacionado con las capacitaciones sobre las relaciones con el cliente que consiste en el aprendizaje de habilidades y conocimientos críticos sobre sus productos y clientes, como escuchar al cliente, como recuperarse de los fracasos y la forma de gestionar y superar las expectativas de los clientes con eficacia y el manejo de los reclamos.</p>
<b>Principio 2:</b>	Liderazgo
<b>Definición:</b>	Los líderes establecen la unidad de propósito y dirección de la organización. Deben crear y conservar un ambiente interno en el que la gente pueda participar por completo en el logro de los objetivos de la empresa.
<b>Criterios:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El papel y modelo de los líderes de alto nivel.</li> <li>• Estructura organizativa de la organización.</li> <li>• Respeto a las normativas, la ética y relaciones organizacionales.</li> <li>• Preocupaciones del público respecto a la organización.</li> <li>• Conservación de los recursos naturales.</li> <li>• Responsabilidad social empresarial.</li> </ul>

**Descripción:**

Los altos líderes juegan un papel central en el establecimiento de los valores y las orientaciones, la comunicación, la creación y el equilibrio de valor para todas las partes interesadas, y orientación hacia el futuro buscando la sostenibilidad de la organización. Los dirigentes deben comprometerse a crear una cultura de compromiso con el cliente, el desarrollo los nuevos líderes y proteger los intereses de las partes interesadas.

El respeto a la normativa, la ética y las relaciones organizacionales garantizar un alto rendimiento y ello implica el establecimiento de medidas apropiadas. Buscar siempre la oportunidad de exceder los requerimientos y sobresalir en las áreas de comportamiento legal y ético. También es importante tener en cuenta las preocupaciones del público como el acceso oportuno y equitativo a sus ofertas y la gestión de los recursos. Parte de estas preocupaciones del público pueden ser solucionadas mediante programas de responsabilidad social enfocadas a contribuir al bienestar ambiental, social y económico de comunidades claves.

**Principio 3:** Participación de la gente.**Definición:** Las persona de todos los niveles constituyen la esencia de una organización, y su total participación permite que sus habilidades se aproveche en beneficio de la empresa.**Criterios:**

- Responsabilidad social empresarial.
- Aprendizaje organizacional.
- Apoyo a los empleados en su gestión.
- Compromiso y desempeño de los empleados.
- Factores que inhiben el compromiso.
- Compensación y reconocimiento.
- Necesidades de capacitación y desarrollo de la fuerza laboral.
- Seguridad e higiene ocupacional.
- Protocolos de emergencias.

**Descripción:**

A fin de gestionar, utilizar, evaluar y compartir e incrementar su conocimiento organizacional, las organizaciones líderes se benefician del conocimiento de sus colaboradores, clientes, proveedores y socios, que en conjunto impulsan el aprendizaje organizacional y la innovación. El apoyo a los empleados en su gestión es muy importante, por ejemplo: instalaciones, actividades recreativas y culturales, atención de la salud, reconocimiento formal y no formal, educación no relacionada con el trabajo y horarios flexibles.

El compromiso y desempeño de los empleados se caracteriza por la realización de un trabajo significativo y positivo, dirección clara, rendición de cuentas, ambiente de trabajo seguro, de confianza, eficaz y cooperativo. Por supuesto, una remuneración y reconocimientos bien acorde a las habilidades, tareas desempeñadas y logros grupales e

individuales. La falta de alguno de estos factores puede inhibir el compromiso de los empleados.

Las necesidades de capacitación y desarrollo de la fuerza laboral pueden variar dependiendo de la naturaleza del trabajo de su organización, las responsabilidades de la fuerza de trabajo, y la etapa de desarrollo organizacional y personal. Estas pueden incluir: la obtención de habilidades para el intercambio de conocimientos, comunicación, trabajo en equipo y resolución de problemas, interpretación y utilización de los datos. También exceder las necesidades del cliente, el análisis y la simplificación de los procesos, la reducción de residuos y el tiempo de ciclo y el establecimiento de prioridades basado en la alineación estratégica o el análisis de costo-beneficio. Además de conocimientos avanzados en nuevas tecnologías o habilidades básicas.

Todas las organizaciones están obligadas a cumplir con los estándares reglamentarios mínimos para el lugar de trabajo y seguridad de los trabajadores, sin embargo, las organizaciones de alto desempeño tienen procesos para asegurarse de que no sólo cumplen con estas normas mínimas, sino también ir más allá de una orientación de cumplimiento. Esto incluye el diseño de procesos proactivos, con la participación de las personas que participan directamente en el trabajo para garantizar un ambiente de trabajo seguro. La seguridad ocupacional guarda mucha relación con los protocolos de emergencias. Considerando todas las facetas de las operaciones que la organización necesita para ofrecer los productos y servicios a los clientes.

**Principio 4:** Enfoque hacia el proceso.

**Definición:** El resultado deseado se logra con mayor eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se manejan como un proceso.

- Criterios:**
- Diseño del proceso de trabajo.
  - Requerimientos para el desarrollo del proceso de trabajo.
  - Procesos de negocios.
  - Medición y control del proceso.
  - Procesos claves de soporte.
  - Desempeño del proceso.
  - Gestión de mejora e innovación.
  - Control de costos.
  - Gestión de la cadena de suministro.
  - Seguridad e higiene ocupacional.
  - Protocolos de emergencias.

**Descripción:**

El enfoque el procesos inicia en la etapa de diseño del proceso de trabajo y debe tener en cuenta todas las partes interesadas en la cadena de valor. De allí se obtienen los requerimientos para el desarrollo del proceso de trabajo que varían dependiendo del producto o servicio que se ofrece, deben considerar los requisitos clave para sus productos y servicios. Los factores que deben ser considerados incluyen: la seguridad, el

rendimiento a largo plazo, el impacto ambiental, la huella de carbono y la fabricación "verde", la capacidad de medición, la capacidad de proceso, la fabricación, el mantenimiento, la variabilidad en las expectativas de los clientes que requieren opciones de producto o de apoyo, la capacidad del proveedor y la documentación; el tiempo y productividad de los procesos y entrega. Esto podría implicar un mapeo detallado de los procesos de servicio y el rediseño de esos procesos para mejorar la eficiencia y satisfacer las cambiantes necesidades de los clientes.

Los procesos de negocios se refieren a las competencias básicas de la organización, los objetivos estratégicos y factores críticos de éxito; podrían incluir: la adquisición de tecnología, información y gestión del conocimiento, las fusiones y adquisiciones, la expansión mundial, gestión de proyectos, ventas y marketing.

La medición y control del proceso requieren la identificación de los puntos críticos en los procesos de medición y observación, lo que debería ocurrir en los primeros puntos posibles en los procesos para minimizar los problemas y costos que puedan derivarse de desviaciones del comportamiento esperado. De las mediciones y controles depende el desempeño del proceso, pues se requiere del establecimiento de niveles estándares. Cuando se trata de interacciones con los clientes la evaluación del desempeño debe tener en cuenta las diferencias entre los clientes.

Los procesos claves de soporte. Los requisitos para el diseño de procesos de soporte suelen depender en gran medida de los requerimientos internos, y deben estar coordinados e integrados para garantizar la vinculación y el desempeño eficiente y eficaz. Los procesos incluyen procesos de finanzas y contabilidad, gestión de instalaciones, servicios legales, servicios de recursos humanos, relaciones públicas y otros servicios administrativos.

La gestión de mejoras e innovación no solo es mejorar la percepción de calidad de los clientes, sino también mejorar el rendimiento operativo, financiero y abrir espacio para la innovación. Hay varios enfoques de mejoras de procesos: basados en resultados de las revisiones de desempeño organizacional, compartiendo estrategias exitosas en la organización para impulsar el aprendizaje e innovación, análisis de desempeño del proceso, desarrollo de investigaciones y desarrollo técnico y empresarial, evaluaciones comparativas y utilización de información de los clientes.

La gestión de la cadena de suministros se ha convertido en un factor clave en el logro de objetivos de productividad, rentabilidad y el éxito general de la organización. La gestión de la cadena de suministros debe cumplir con dos objetivos: ayudar a mejorar el desempeño de los proveedores y socios, contribuir a la mejora de las operaciones generales de la organización. También puede incluir procesos de selección de proveedores, con el objetivo seleccionar aquellos que son indispensables, reducir el número total de proveedores y el aumento de proveedor preferido y acuerdos de asociación.

<b>Principio 5:</b>	Enfoque de sistemas para la administración.
<b>Definición:</b>	Identificar, entender y administrar procesos relacionados entre sí como un sistema contribuyente a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.
<b>Criterios:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alineación e integración del sistema de administración.</li> <li>• Desarrollo e implementación de planes de acción.</li> <li>• Control de costos.</li> <li>• Procesos de mejoras.</li> <li>• Procesos de negocios.</li> </ul>
<b>Descripción:</b>	<p>La alineación e integración del sistema de administración resalta la necesidad de una estrecha alineación entre el análisis y la evaluación del desempeño organizacional, y entre la revisión de desempeño y la planificación de la organización. Esto asegura que el análisis y la opinión son relevantes para la toma de decisiones y que se basa en los datos y la información pertinentes. Además, su evolución histórica, junto con las hipótesis sobre futuros cambios internos y externos, le permite desarrollar proyecciones de rendimiento.</p> <p>Desarrollo e implementación de planes de acción. La realización de planes de acción requiere de recursos y medidas de desempeño, así como la alineación de los planes con las unidades de trabajo, proveedores y socios. Además, la alineación y la coherencia proporcionan una base para el establecimiento y la comunicación de las prioridades y actividades para la mejora continua como parte del trabajo diario de todas las unidades de trabajo.</p>
<b>Principio 6:</b>	Mejora continua.
<b>Definición:</b>	La mejora continua del desempeño general de la organización debe ser un objetivo permanente de la misma.
<b>Criterios:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación e implementación de procesos de mejora.</li> <li>• Aprendizaje individual y organizacional.</li> <li>• Evaluación del desempeño.</li> <li>• Alineación de análisis, evaluación de desempeño y planificación.</li> <li>• Identificar las causas que afectan el desempeño.</li> <li>• Establecer bases para la acción futura.</li> </ul>
<b>Descripción:</b>	<p>El aprendizaje individual y organizacional es la capacidad individual y organizacional de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e inter-organizacional, generando una cultura que lo facilite y permitiendo la condiciones para desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejorar procesos orientados a la perdurabilidades (Garzón Castrillón <i>et al</i> 2008).</p>

Son necesarios los análisis para identificar las posibles causas que afectan el desempeño tales como: el mejoramiento o creación de nuevos productos, retorno de inversión, interpretación de los cambios del mercado, productividad, beneficios de las mejoras en seguridad laboral, tendencias de la competencia, costos de operación, lealtad de los clientes, asignación de recursos para mejoras, costo e ingresos por entrar a nuevos mercados y tendencias económicas.

**Principio 7:** Enfoque hacia la toma de decisiones con base en hechos.

**Definición:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

**Criterios:**

- Resultados en productos y procesos.
- Resultados enfocados en los clientes.
- Resultados enfocados en el recurso humano.
- Resultados del liderazgo y gobernanza.
- Resultados financieros y de mercado.
- Recolección de datos y disponibilidad de la información.
- Selección y uso de datos comparativos.
- Proyección futura del entorno.

**Descripción:**

Resultados en productos y procesos claves de la organización donde los resultados del rendimiento operativo muestran un producto y servicio de calidad comprometidos con la satisfacción del cliente. Se debe tomar en cuenta las medidas del rendimiento del producto como un indicador de los puntos de vistas de los clientes y las decisiones de futuras interacciones y relaciones; ejemplos de medidas están los tiempos de respuestas, mediciones internas de calidad y defectos. Los procesos efectivos y mediciones eficientes deben incluir: la reducción de los niveles de emisión y consumo de energía, reducción de desechos y reciclar, tiempos de entregas, tasas de innovación, reducción de inventarios, incrementos en productividad y calidad, entre otros.

Resultados enfocados en los clientes donde los resultados de rendimiento centrados en los clientes de la organización demuestran lo bien que la organización ha estado satisfaciendo a los clientes y creando relaciones de fidelización. Estos resultados guardan estrecha relación con los resultados de mercado y financieros que indican si los resultados claves en esta área muestran una sostenibilidad financiera y del mercado.

Los resultados enfocados en el recurso humano se refiere al rendimiento de los colaboradores, la creación y mantenimiento de un entorno productivo, la participación y aprendizaje de todos los miembros del equipo. Tomar en cuenta factores genéricos (seguridad, rotación, satisfacción, y quejas) y específicos (el compromiso y capacitación), que afectan el rendimiento de la fuerza laboral. De igual manera, los resultados del liderazgo y gobernanza se pregunta si los resultados claves en los ámbitos de alta dirección y gobierno demuestran el grado en que la organización es fiscalmente solida, ética y socialmente responsable.

La Recolección de datos y disponibilidad de información son importantes en las redes de empresas, las alianzas y cadenas de suministros. La organización debe tener en cuenta el uso de datos e información, validación de los datos, la selección y uso de los datos comparativos. Para esto se requiere determinar las necesidades y prioridades, establecer los criterios para la búsqueda de bases adecuadas de comparaciones dentro o fuera de la organización y utilizar la información para establecer objetivos, estrategias y la proyección futura del entorno.

**Principio 8:** Relaciones con los proveedores para beneficio mutuo.

**Definición:** Una organización y sus proveedores son dependientes entre sí, y una relación que beneficie a ambas partes aumenta su capacidad de crear valor.

**Criterios:**

- Gestión de la cadena de suministro.
- Análisis para asignación de recursos.
- Proyección futura del entorno.
- Proyección y comparación de los rendimientos.

**Descripción:**

Análisis para la asignación de recursos. Asegurar que se cuenta con los recursos financieros disponibles para apoyar la realización de los planes de acción, mientras que la organización también cumple con las obligaciones existentes. Para las operaciones en curso, podrían incluir el análisis de los flujos de efectivo, estados de ingresos netos y pasivos corrientes frente a los activos corrientes. Para las inversiones futuras podrían incluir el análisis de los flujos de efectivo descontados, retorno de la inversión, o el retorno sobre el capital invertido. Estos análisis deben ayudar a su organización a evaluar la viabilidad financiera de sus operaciones actuales y la viabilidad potencial y los riesgos asociados con sus iniciativas del plan de acción.

Proyección futura del entorno. Es la capacidad de proyectar el desempeño a futuro, así como el de la competencia, tratando de detectar y reducir las amenazas competitivas, acortar el tiempo de reacción, e identificar oportunidades. Dependiendo del tamaño y tipo de la empresa, la madurez de los mercados, el ritmo de cambio y de parámetros competitivos (el precio, los costes o la tasa de innovación), es posible que se necesiten nuevas competencias básicas.

Proyección y comparación de los rendimientos. Se refiere a las proyecciones para mejorar la capacidad de la organización, comprender y controlar los factores dinámicos y competitivos que afectan el rendimiento. El desempeño proyectado podría incluir cambios resultantes de nuevas empresas en el negocio, la entrada a nuevos mercados, la introducción de nuevas tecnologías, innovaciones u otros ejes estratégicos que podrían implicar un grado de riesgo inteligente. A través del seguimiento, la organización debe estar mejor preparada para tener en cuenta su tasa de mejora para hacer los ajustes con respecto a la de los competidores y con respecto a sus objetivos o metas de crecimiento.

