

**PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO
DEL “FONDO DE EMPLEADOS DE EMPRESAS DE SERVICIO AÉREO”
FEDEAA**

AUTORA: NADYA KARIME ABDALA ROMERO

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y
DE NEGOCIOS**

Bogotá D.C.

2015

**PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO
DEL “FONDO DE EMPLEADOS DE EMPRESAS DE SERVICIO AÉREO”
FEDEAA**

AUTORA: NADYA KARIME ABDALA ROMERO

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TITULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**DIRECTORA DE PROYECTO
IVYS DAVILA MOSQUERA**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y
DE NEGOCIOS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.**

2015

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO 1	9
1. EL PROBLEMA	10
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.3. OBJETIVOS	14
1.3.1. Objetivo general.	15
1.3.2. Objetivos específicos.	15
1.4. Justificación de la investigación	15
1.5. Limitaciones	18
CAPÍTULO 2	18
2. MARCO REFENCIAL	18
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
2.2. MARCO TEORICO	22
2.2.1. Herramientas de gerencia estratégica.	22
2.2.2 Matriz Cruzada Interna-Externa (MIME).	31
2.2.3 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA).	32
2.2.4. El proceso de crédito y su estructuración.	35
2.2.4.1. El proceso de crédito.	36
2.2.4.2. Composición del crédito.	38
2.2.4.3. Estructura de un análisis de crédito.	39
Clasificación de los Créditos Bancarios.	39
Administración de créditos.	40
Objetivos y funciones del área o departamento de riesgos.	41
Operatoria del Crédito.	41
Aspectos necesarios en el análisis.	42
Desde el punto de vista del crédito (riesgos que se pueden presentar).	43
Toma de decisiones.	44
Análisis del crédito (cuantitativo y cualitativo).	45
2.3. NORMAS ISO 9001	47

2.4. MARCO LEGAL.....	50
2.4.1. DECRETO 1481 DE 1989.	50
2.5. Definición de Términos.....	51
2.5.1. El concepto de estrategia.	51
2.5.2. El concepto de planeación.	54
2.5.3. El concepto de reestructuración.	56
2.6. Sistemas de Variables	57
 CAPÍTULO 3.....	 57
 3. MARCO METODOLÓGICO	 57
3.1. Nivel de Investigación.....	58
3.2. Diseño de investigación	58
3.3. Población y Muestra	59
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	59
3.4.1. Diseño de las encuestas dirigidas a los empleados Fondo del Empleados de Empresas de Servicio Aéreo – FEDEAA.	59
3.5. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....	65
 CAPÍTULO 4	 65
 4. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	 65
4.1. Recursos: Humanos, Físicos, Financieros.....	65
4.1.1. Humanos.....	65
4.1.2. Físicos.....	65
4.1.3. Financieros.....	66
4.2. Cronograma de Actividades.....	66
 CAPÍTULO 5.....	 67
 5. ASPECTOS AMBIENTALES, RIESGOS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL ...	 67
5.1. Impacto ambiental.....	67
5.2. Impacto social y cultural	67
5.3. Alcance del proyecto	67
5.4. Riesgos.....	68

5.5. Indicadores de medición y fuentes de verificación	68
5.6. Responsabilidad social	68
5.7. Consideraciones éticas	68
CAPÍTULO 6	68
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
6.1. CONCLUSIONES	81
6.1.1 ANALISIS DE LAS MATRICES.	83
6.1.2. Propuesta de mejoramiento.....	87
6.1.3. Procesos para el mejoramiento en el otorgamiento de créditos	90
6.2. Recomendaciones.....	109
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	110

INDICE DE IMÁGENES

	Pág.
Figura 1. Formato de la matriz MIME.....	32
Figura 2. Formato plano para el vector direccional de análisis.....	35
Figura 3. Composición del crédito.....	38
Figura 4. Objetivos y funciones del área o departamento de riesgos.....	41
Figura 5. Aspectos necesarios en el análisis.....	42
Figura 6. Desde el punto de vista del crédito (riesgos que se pueden presentar).....	43
Figura 7. Análisis del crédito (análisis cuantitativo y cualitativo).....	44
Figura 8. Proceso de crédito.....	45
Figura 9. Aceptación y reconocimiento de FEDEAA.....	69
Figura 10. Servicios de atención al asociado, preventa y venta de FEDEAA.....	70
Figura 11. Manejo del Inventario y conexión informática en los procesos de Análisis y evaluación de crédito de FEDEAA.....	71
Figura 12. Nivel de Satisfacción del cliente.....	71
Figura 13. Agenciación del cobro.....	72
Figura 14. Manejo de un protocolo ordenado y seguro de análisis y evaluación de créditos.....	73
Figura 15. Manejo de la Cartera de créditos.....	73
Figura 16. Contabilización del flujo de la cartera de crédito.....	74
Figura 17. Análisis de Seguridad de los créditos que otorga FEDEAA.....	75
Figura 18. Contabilización de costos de inversión en cuentas por cobrar.....	75
Figura 19. Nivel de competitividad y tecnología de FEDEAA.....	76
Figura 20. Capacidad del capital y eficiencia en el cobro dentro de FEDEAA.....	77
Figura 21. Grado de demora y exigencias exageradas en la documentación para créditos.....	77
Figura 22. Inconsistencias que son comunes en el proceso de créditos de FEDEAA.....	78
Figura 23. Ausencias identificadas en FEDEAA.....	79
Figura 24. Funcionarios con pocas responsabilidades en su labor y cargo más saturado de funciones.....	79
Figura 25. Aspectos hacen que no se logre la rentabilidad ideal en FEDEAA.....	80
Figura 26. Organigrama del departamento de créditos de FEDEAA.....	87
Figura 27. Estudio aprobación y contabilización de créditos.....	90
Figura 28. Solicitud de servicio.....	97
Figura 29. Reprogramación y unificación de créditos.....	99
Figura 30. Constitución de garantías reales.....	102
Figura 31. Manual de funciones.....	107

INDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Formato de la Matriz PEEA.....	34
Cuadro 2. Esquema básico del Proceso de crédito de una entidad financiera....	46
Cuadro 3. Diagrama de Gantt.....	66
Cuadro 4. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS MEFI del departamento de crédito FEDEAA.....	83
Cuadro 5. Matriz MEFE del departamento de crédito de FEDEAA.....	85
Cuadro 6. Matriz Cruzada Interna-Externa (MIME).....	86
Cuadro 7. Diagrama de Gantt. Etapas para el desarrollo de las actividades en Fedeea.....	88

RESUMEN

Este trabajo de investigación se hizo con el fin de analizar y exponer las problemáticas que se presentan en el departamento de créditos del Fondo de Empleados de Empresas de Servicio Aéreo FEDEAA, ya que por su deficiente proceso administrativo y de servicio, no presenta el crecimiento económico esperado, y así mismo se ve reflejada la insatisfacción por parte de sus clientes por el mal servicio presentado en este departamento.

Una vez realizados los estudios de investigación, y los resultados obtenidos no fueron óptimos, se diseña una propuesta para la reestructuración del departamento de créditos. Dentro de esta investigación se indago sobre métodos tecnológicos y procesos administrativos con el fin de solucionar la problemática en FEDEAA.

INTRODUCCIÓN

A continuación se muestra un estudio que se propone diseñar una propuesta de reestructuración para el Departamento de Crédito del Fondo del Empleados de Empresas de Servicio Aéreo - FEDEAA a fin de optimizar su desempeño y dar respuesta a la no existencia del mismo, pues más adelante se muestran las problemáticas que hacen parte del desempeño ineficiente de las personas que se encargan del proceso de crédito de la empresa, especialmente porque no cuentan con un total, adecuado y suficiente conocimiento de los aspectos que permiten disminuir el riesgo en los créditos que se brindan a los asociados.

Para ello se muestra más adelante un análisis teórico y metodológico del proceso operativo de la empresa, enfocándose en los factores críticos de éxito de la empresa tanto en relación con sus entornos internos y externos, a fin de dilucidar cuales son las debilidades que se presentan dentro de la empresa, sobre lo cual se identifican especiales debilidades en el deficiente manejo de la cartera de cobro y el desconocimiento adicional al hacerse un análisis y evaluación del crédito también se debe hacer un análisis de seguridad del crédito, para garantizar que el proceso de cobro va a ser exitoso. Y finalmente se destacan la metodología de la investigación, las ausencias y problemas técnicos y funcionales que requiere solucionar la empresa para complementar la reestructuración del departamento de crédito. De igual manera se encontrarán unas encuestas que permiten identificar que existe una inapropiada, descoordinada y desequilibrada repartición de las labores. Y más adelante se mostrarán las conclusiones y propuestas de solución a la vez que los resultados, donde se revela de qué manera fueron implementadas dentro de FEDEAA, mostrándose al final unas recomendaciones y la bibliografía y unos anexos que exponen aspectos mencionados dentro del estudio.

CAPÍTULO 1

1. EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En un contexto de creciente globalización como el que caracteriza al mundo actual las empresas se enfrentan a un proceso vertiginoso y constante de cambio frente al cual, deben desarrollar procesos eficientes de adaptación con el fin no solo de desarrollarse y crecer sino incluso de sobrevivir. Uno de los elementos fundamentales para asumir el reto de responder adecuadamente a las necesidades de adaptación es una adecuada estructura organizacional. Y es que tal como lo señala Gareth (2008) “para cualquier organización, una estructura adecuada es aquella que facilita las respuestas eficaces a los problemas de coordinación y motivación. A medida que las organizaciones crecen y se diferencian, la estructura evoluciona de la misma manera” (p. 9).

Este es uno de los cambios necesarios en la empresa “Fondo de empleados de empresas de servicio aéreo” FEDEAA si su propósito es permanecer en el mercado, no obstante en la actualidad ésta se enfrenta a una difícil situación en la cual no ha logrado recuperarse de una cartera vencida cada vez más creciente actualmente, incluso en relación con la situación de los otros bancos, la realidad de la empresa es problemática, ya que la cartera vencida en la empresa se ha incrementado en un 35% para el 2013 según lo expresa el gerente de la empresa y a un 40% para el 2014, expresando que esta es una de sus principales preocupaciones, lo que hace pensar que las labores de proceso de crédito, como son: el análisis, evaluación, autorización, legalización, desembolso y cobro del crédito entre otros parecen no estarse haciendo bien.

Un reflejo de ello es que la situación del sector financiero no es tan malo como el de la empresa “En marzo de 2013 el incremento de la cartera vencida del sistema financiero fue de 32,9% frente al mismo mes del año 2012. Además el crecimiento de la cartera vencida se ha venido acelerando desde finales de 2011 y muy particularmente desde diciembre de 2012. Con el dato de marzo la relación de cartera vencida sobre la cartera total ascendió a 3,2%, siendo la más alta desde noviembre de 2010” (La nota, 2015, p.1.). Lo que permite encontrar que la

capacidad de pago de los clientes potenciales demanda ser muy bien estudiada; para mayor preocupación mientras en el sector financiero se reflejó “Una reducción real anual de 7,14 % en 2013, (bajando de 18,57% a 11,57%), registró la cartera vencida, o en mora de pago, del sistema financiero colombiano al cierre de mayo pasado, cuando totalizó 9,49 billones de pesos, según Superintendencia Financiera de Colombia” ROJAS T. JUAN FERNANDO (2014). Lo que permite encontrarnos con un mercado potencial que estaba teniendo dificultades en sus pagos, pero logró reponerse en el retorno de pagos retrasados. Todo lo que permite identificar que la empresa está perdiendo gradualmente sus clientes potenciales y no se está haciendo un análisis apropiado de las solicitudes de crédito reconoce las dificultades de la empresa en cobro sobre cartera vencida están influyendo en la negativa situación de cartera vencida a nivel nacional y en consecuencia existen problemas en el departamento de crédito del Fondo de empleados de empresas de servicio aéreo FEDEAA.

Lo anterior permite encontrar que la empresa FEDEAA ha venido enfrentando una situación en la cual no solo refleja una realidad de baja capacidad competitiva, si no que demuestra que sus rivales son las entidades financieras como lo son el banco Davivienda, banco de Colombia, BBVA, Colpatria, AV Villas, banco de Occidente, banco Caja Social, banco Popular entre otros, que tienen la capacidad de captar más clientes a pesar de que estos tienden a cobrar a mayores intereses, lo que permite decir que la preferencia sobre éstos es porque estos bancos logran facilitar prestamos de más alto valor, mayores facilidades de pago y más agilidad en los procesos operativos que se desarrollan en los centros de crédito de cada una de estas entidades financieras.

La anterior situación hace pensar en la situación de la estructura organizacional del departamento de crédito del Fondo de Empleados de Empresas de Servicio Aéreo – FEDEAA. Ante ello, es importante recordar que la estructura organizacional “es el sistema formal de relaciones entre las tareas y la información que necesitan, y de las cuales son parte los empleados que realizan controles, coordinan y motivan para que con su cooperación se puedan alcanzar las metas de una organización” (Papa, 2011). Al respecto Papa (2011) afirma como,

A pesar de que todas las organizaciones tienen puntos débiles y dificultades en su estructura organizativa, algunos problemas son más comunes que otros. Identificar los problemas en la estructura organizativa es uno de los primeros pasos para mejorar el flujo de una organización que puede conducir a la satisfacción del cliente, retención de empleados y sólidas relaciones de negocios (p. 31).

Lo cual es altamente relevante ante la urgencia de captar muy buenos clientes y administrar mejor las labores de evaluación y cobro (entre otros) en el departamento de crédito.

Otro aspecto importante es que de acuerdo a Páez (2002) “una estructura organizacional en la empresa debe partir de la claridad de sus objetivos operacionales y ser un facilitador que permita el logro de éstos mediante la adecuada coordinación de recursos humanos, materiales y financieros”. Pero a pesar de la importancia determinante que tiene la adecuada estructura organizacional para el éxito de una empresa, son muchas las empresas que no prestan la atención necesaria al tema dando lugar a que se presenten numerosos problemas derivados de una mala estructuración de las diferentes áreas de la organización; para el presente caso con la empresa FEDEAA, con las situaciones de cartera vencida e incluso lo que manifiestan los trabajadores, quienes se quejan de llevar un proceso muy dispendioso y demorado, incluso se preocupan porque muchos asociados se cansan de esperar las respuestas de las solicitudes de crédito.

Lo anterior hace pensar con mayor preocupación la situación del **desarrollo operativo del departamento de crédito del Fondo del Empleados de Empresas de Servicio Aéreo – FEDEAA**, siendo esta una empresa que demanda una urgente intervención ante la crisis económica mundial y el TLC que ha atraído empresas de todo tipo, de todas partes del mundo.

Como se menciona en el párrafo anterior es un contexto que demanda mayor competitividad por parte de la empresa; una advertencia más clara ante ello es

que la situación de la empresa cobra una importancia determinante si se tiene en cuenta que, de acuerdo a un estudio de la Cámara de Comercio de Bogotá (2009), “al año nacen 53 mil empresas en Bogotá y se liquidan 16 mil”, es decir, existe una tasa de éxito del 70%, mientras que casi el 30% de los proyectos empresariales terminan fracasando. Según los resultados del mismo estudio “...las que más cierran son las microempresas (78 por ciento), seguido de las pymes (pequeñas y medianas empresas), con el 22 por ciento”. Tal como lo señala la Superintendencia de Sociedades (2013), “los problemas de endeudamiento, la reducción en las ventas, los malos manejos administrativos y la alta competencia son las principales causas que se presentan en Colombia para el cierre de empresas”. Entre los malos manejos administrativos, la entidad señala los problemas de estructuración organizacional como uno de los factores que inciden en un 12% de los casos de liquidación de empresas. Lo cual representa una clara advertencia con la actual situación de FEDEAA y la mala estructuración del departamento de crédito en la empresa.

Como se ha podido ver, debido a la crítica situación generada por el fenómeno del alto nivel de fracaso empresarial y la incidencia que en ello tiene la mala estructuración organizacional. La importancia del tema es tal, que desde hace unos pocos años en varios libros, estudios o artículos sobre la situación competitiva al interior de las empresas necesariamente incluyen ejemplos de fracasos derivados de la estructura organizacional, así como realidades exitosas debido a **la reestructuración organizacional de las empresas a partir de los cuales, se realizan análisis sobre la capacidad de las organizaciones para adaptarse a un entorno de constante cambio** y ello constituye una de las mayores preocupaciones de los gerentes actuales.

En el concepto sistémico de las organizaciones que prevalece hoy en día, **la estrategia de reestructuración organizacional con la cual se enfrentan los diferentes impactos que genera el cambio en las organizaciones, constituye un elemento fundamental para la gerencia.** A pesar de ello, como se ha dicho, prevalecen casos en los que no se presta la atención adecuada al problema de la estructura organizacional.

Un espejo de ello, lo constituye el Departamento de Crédito del Fondo de Empleados de Empresas de Servicio Aéreo (FEDEAA). Ya se dejan ver diversas problemáticas en el desempeño del departamento de mencionado, se presenta una propuesta de investigación, **al identificar las problemáticas antes mencionadas**, pudo evidenciar la presencia de diferentes problemas en el desempeño de la misma, tales como la implementación de ajustes y/o cambios en el Departamento de Créditos de manera intuitiva sin un diagnóstico de soporte, errores y falta de estandarización en los procedimientos desarrollados en el área, ausencia de una definición clara de funciones y responsabilidades, duplicación de funciones, y desequilibrio en la carga laboral de los diferentes cargos, entre otros más. Todo ellos derivado de una inadecuada estructuración organizacional del Departamento de Crédito.

Aun cuando tanto el encargado del área como la propia gerencia de FEDEAA han conocido la problemática, hasta el momento solo se han ensayado soluciones improvisadas sin el soporte de un diagnóstico formal previo de la problemática, a partir del cual se diseñe una adecuada reestructuración del Departamento de Crédito con una adecuada planificación. Por tal razón, se ha considerado pertinente, necesario y útil desarrollar un estudio tendiente a determinar qué cambios deben ser implementados para reestructurar adecuadamente el Departamento de Crédito del Fondo de Empleados de Empresas de Servicio Aéreo con el fin de optimizar su desempeño.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Dadas las dificultades arriba encontradas se hace pertinente conocer ¿Cuál es la propuesta de reestructuración para el Departamento de Crédito del Fondo de Empleados de Empresas de Servicio Aéreo - FEDEAA que permite optimizar apropiadamente el desempeño eficiente de dicho Departamento?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general.

Diseñar una propuesta de reestructuración para el Departamento de Crédito del Fondo del Empleados de Empresas de Servicio Aéreo - FEDEAA a fin de optimizar su desempeño.

1.3.2. Objetivos específicos.

- Identificar las características generales y la posición organizacional del Departamento de Crédito dentro de FEDEAA.
- Realizar un diagnóstico estratégico del nivel de los problemas organizacionales que afectan el desempeño del Departamento de Crédito de FEDEAA.
- Diseñar los elementos de redireccionamiento estratégico de la estructura organizacional del Departamento de Crédito de FEDEAA.
- Generar recomendaciones para la implementación de los cambios en la estructura organizacional del Departamento de Crédito de FEDEAA.
- Diseñar la propuesta para la reestructuración del departamento de créditos de FEDEAA de acuerdo al diagnóstico obtenido en los estudios durante el proceso de la investigación.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta las problemáticas y dificultades que pueden existir al interior de la empresa FEDEAA, inicialmente se identificó que las principales circunstancias que afectaron en la actual situación de la empresa, fueron la

existencia de: demasiados procesos de trámite y una mal y poco coherente distribución de las funciones y tareas en los cargos respectivos, pues no se distribuían tareas de desempeño de forma concordante con las funciones más importantes que correspondían al trabajador en su respectivo departamento o área de desempeño respectivo, a ello se suma que no habían unos parámetros y estándares del proceso de análisis de crédito apropiadamente distribuidos para lograr un análisis de crédito adecuado, acertado y eficiente.

Partiendo de ello, es importante mencionar que el estudio propuesto constituye, en primer lugar, una oportunidad real para aplicar los contenidos teóricos y metodológicos adquiridos en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD durante la carrera de Administración de Empresas, es decir, es una experiencia práctica que sin lugar a dudas enriquecerá personal y profesionalmente a la autora de la propuesta. Los resultados de la investigación pueden ser un aporte teórico y metodológico en el tema de las reestructuraciones organizacionales, tanto en el contexto general, como en el ámbito particular de los fondos de empleados. No obstante la presente investigación también puede constituir un material de posterior consulta de información sobre el tema de la reestructuración organizacional y sobre el rediseño organizacional y por lo tanto llevará a encontrar adecuadas respuestas y soluciones ante los problemas, dificultades y ausencias existentes dentro de ella, especialmente ante la falta de un proceso histórico del funcionamiento de la empresa que refleje experiencias de administración organizacional bien estructurados. Siendo toda esta situación lo que hace necesario Identificar las características generales y la posición organizacional del Departamento de Crédito dentro de FEDEAA.

En segundo lugar, mediante la realización del estudio propuesto se generará un conocimiento formal sobre el Departamento de Crédito del Fondo de Empleados de Empresas de Servicio Aéreo que no poseen actualmente sus propias directivas. A través de él se posibilitará que el proceso de diseño e implementación de reestructuración en el Departamento deje de ser intuitivo y en adelante se lleve a cabo en un modelo de planeación estratégica, aumentando el nivel de garantía de mejorar el desempeño del Departamento; sobre todo porque el análisis y trámite de las solicitudes de crédito no pueden desarrollarse de forma

tan demorada y dispendiosa, ya que ello deja escapar muchos clientes que resultan siendo, más favorables para la empresa, a la vez que este trámite por no desarrollarse de forma ordenada y sistemática termina ejecutándose de forma más riesgosa, y en efecto aprobándose muchos créditos que en realidad no resultan viables y/o favorables para la empresa. Todo ello hace pertinente realizar un diagnóstico estratégico del nivel de los problemas organizacionales que afectan el desempeño del Departamento de Crédito de FEDEAA.

El éxito de los proyectos empresariales es fundamental para la reactivación económica del país, especialmente en lo que tiene que ver con el segmento de las pymes. Adicionalmente, el conocimiento de los factores que pueden aumentar las posibilidades de éxito en la puesta en marcha de procesos de crecimiento y expansión de micro y pequeñas empresas constituye una fuente generadora de nuevos empleos que por pequeña que sea la escala contribuyen a bajar el nivel de desempleo en Colombia. Todo lo que permite entender cuan trascendental es para esta investigación hacer un apropiado Diseño de los elementos de redireccionamiento estratégico de la estructura organizacional del Departamento de Crédito de FEDEAA.

Con lo anterior será posible lograr un apropiado Desarrollo operativo del departamento de crédito de FEDEAA y se podrá contar con proceso de créditos eficiente y acertado que le permita a la empresa hacerse más competitiva, con mayor capacidad para atraer clientes y evaluar solicitudes de crédito con el mayor índice de ganancias y el menor nivel de riesgos posibles. En este sentido toda realización de estudios tendientes a construir conocimiento sobre las experiencias empresariales y los factores que las afectan permite obtener elementos de juicio para el proceso óptimo de toma de decisiones, propiciando un aumento en el nivel de garantía de éxito en cualquier proyecto empresarial que se realice. Sobre todo en un contexto que, como el colombiano, se caracteriza en muchos casos por la toma de decisiones a partir de especulaciones y con el apoyo único del sentido común, los fracasos están a la orden del día. Es claro que para la empresa FEDEAA la mejor opción es Optar por el empleo de herramientas analíticas y métodos adecuados que permitan dar como resultado una mayor confiabilidad a la hora de emprender acciones reales. Lo que demanda una evaluación del

contexto y la situación de la empresa que permita generar recomendaciones para la implementación de los cambios en la estructura organizacional del Departamento de Crédito de FEDEAA.

Se hace necesario Diseñar una propuesta de reestructuración para el Departamento de Crédito del Fondo del Empleados de Empresas de Servicio Aéreo - FEDEAA a fin de optimizar apropiada y acertadamente el desempeño del área.

1.5. LIMITACIONES

La poca organización en la empresa y especialmente la escasa organización en el departamento de créditos son una importante limitación, dicha situación crea la necesidad de realizar unas encuestas y un diagnostico a partir del análisis de los procesos administrativos que actualmente se llevan de una forma rudimentaria en la empresa.

CAPÍTULO 2

2. MARCO REFENCIAL

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En el propósito de hacer un adecuado y acertado diseño de propuesta de reestructuración para el Departamento de Crédito del Fondo de Empleados de Empresas de Servicio Aéreo - FEDEAA a fin de optimizar oportunamente el desempeño del área. Especialmente por la necesidad brindar respuestas ajustadas y eficientes que permitirán disminuir el desmedido y dispendioso desarrollo de procesos de trámite, reflejado especialmente en una mala e incoherente distribución de las funciones y tareas en los cargos respectivos en

relación con la rigurosidad, eficiencia y garantía de mínimo riesgo que demanda un proceso de análisis y evaluación de solicitud de crédito.

Dicha situación hace necesario destacar anteriores investigaciones relacionadas con el tema, entre ellas “la baja recuperación de la cartera vencida de los bancos, constituye un serio problema que compromete la viabilidad de largo plazo de una institución financiera y finalmente del propio sistema financiero, lo que demanda un modelo de gestión que especifique: el desarrollo de actividades que tiene que cumplir el personal que labora en la empresa, pasos para ubicar al deudor y su garante, eficiencia en la entrega de escritos (notificaciones), contactos telefónicos, renovaciones, refinanciamientos y reestructuraciones de deudas, motivos por los cuales se hace preciso adicionar un modelo de gestión de cobros de cartera vencida” (Vera Andrade Ericka Johanna, 2013, p. 11.). Especialmente cuando otras entidades financieras no solo nacionales, sino también internacionales que llegan a Colombia ofreciendo préstamos a muy bajos intereses, e incluso con la opción de recibir dichos préstamos en dólares (más gravemente cuando el dólar ha subido tanto), ello pone en riesgo de desaparición a FEDEAA y otras entidades financieras.

Lo que demuestra que se demanda no solo de un buen análisis y evaluación de créditos sino de una optimización del proceso de crédito, tanto en la captación de clientes, como en el análisis y evaluación de créditos como en los procesos de legalización desembolso y cobro de los créditos. Con respecto a ello se menciona que una de “Las causas principales de las dificultades que han sufrido algunos sistemas financieros y ciertas entidades de tamaño considerable ha sido la morosidad. Dentro de un contexto de trabajo se demuestra que el índice de morosidad de una Institución financiera seleccionada es explicado por la deficiente evaluación económica y financiera del sujeto de crédito así como también por la situación económica regional de los sectores económicos que son financiados, también por las políticas y reglamentos de la institución para el otorgamiento de los créditos así como para su recuperación” (Vera Andrade Ericka Johanna, 2013, p. 11.), lo que refleja que aún existen empresas financieras que no cuentan con políticas, estrategias y procedimientos apropiados para otorgar o negar créditos sin correr riesgo alguno, ni perder clientes en la empresa.

Un ejemplo de ello es que las investigaciones sobre los procesos de créditos que son adecuados para las empresa financieras de la actualidad, es que estas deben no solo analizar la capacidad económica de la empresa prestataria y las garantías que brinda ante un eventual fracaso de esta sino también el ritmo en el que va el sector económico en el que se encuentra. No obstante, también se encontró que se recomiendan desarrollar “planes de financiamiento para cada área y rubros diferentes, a estos se les realiza un seguimiento mediante la asistencia técnica que se da al productor, para ir inspeccionando la ejecución del mismo, y en caso de existir posibilidades de no obtener una cosecha exitosa se detiene en forma automática el desembolso de los recursos, para así evitar que al productor se le incremente la deuda” (Morocoima Jonhni Alberto, y Rojas Gabriel Enrique, 2005, p. 60.). Siendo un punto de partida que se recomienda especialmente cuando se brindan altos créditos para grandes proyectos productivos.

Hay que agregar que en la actualidad preocupa mucho la demora en el análisis y evaluación del crédito, ya que el proceso para el otorgamiento del crédito es superior a 1 mes, lo cual los procesos se atrasas y los clientes desisten de la toma del crédito, y debido a su premura se van a las entidades bancarias.

Lo anterior claramente evidencia que en aquellas empresas que demandan un mejoramiento en sus procesos de crédito, se demanda especialmente un proceso reestructuración para el Departamento de Crédito como lo demanda la FEDEAA, sobre todo cuando en esta actualmente no se distribuyen tareas de desempeño de forma análoga con las más importantes funciones que corresponden al cargo del trabajador en su departamento o área de desempeño respectivo, según su fin y orden al que debe obedecer para lograr un excelente y oportuno análisis y evaluación del crédito, lo que no hace posible atraer oportunamente clientes, ni hacer un proceso de cobros exitosos y a menor riesgo. No obstante se encuentra que en ocasiones “Las oficinas de créditos y cobranzas dependen del departamento técnico, lo cual dificulta los trámites para el otorgamiento del préstamo y a la vez es engorroso para el productor o solicitante, como también para la recuperación de la inversión” Morocoima Jonhni Alberto, y Rojas Gabriel Enrique, 2005, p. 60.). Lo que demanda de una mejor integración con las áreas

encargadas del archivo y de las tecnologías entre otros, a fin de que el proceso de crédito en general no se haga demorado, ni poco eficiente.

Con todo lo anterior, se encuentra como apropiado tener presente que “Las cobranzas se realizan en base a las políticas de la institución, tomando en cuenta el tipo de productor o asociaciones cooperativas, que hayan sido beneficiados con los créditos del Fondo” (Morocoima Jonhni Alberto, y Rojas Gabriel Enrique, 2005, p. 61.), lo que permite deducir que para todo tipo de cliente debe haber un tratamiento diferencial, según su sector económico, su capacidad de pago y su historial de cumplimiento entre otros.

Es indudable lo encontrado por otros estudios que destacan como “recomendable que las entidades de microfinanzas realicen una adecuada gestión de riesgos ya que la calidad de la cartera está influenciada por variables macroeconómicas relacionadas con la evolución del producto” (Vela Meléndez - et al, 2012, p. 38.), sobre todo cuando nos encontramos con una empresa que presenta preocupaciones con su cartera de cobro como es FEDEAA, en la cual no se reflejan unos parámetros y estándares del proceso de análisis de crédito apropiadamente distribuidos para lograr un análisis de crédito adecuado, acertado y eficiente.

Como se ha podido ver, las investigaciones anteriores dejan reflejado que se requiere de una análisis de crédito mucho más objetivo no solo desde el análisis empresarial del prestatario, sino del análisis económico de su sector, no obstante se puede encontrar pertinente que “las entidades de microfinanzas deben estar atentos a los movimientos de la economía regional y nacional, reflejado en la evolución del producto bruto interno regional, así como en las variables de carácter microeconómico como la eficiencia, solvencia y crecimiento de la cartera de colocaciones” (Vela Meléndez - et al, 2012, p. 38.), ya que se demanda garantizar un pago oportuno, lo que demanda identificar capacidad de pago oportuno, capacidad de ahorro, bienes de respaldo para el préstamo, en capacidad de producción o atracción de capital de cada empresa, por parte del mismo prestatario, ello según el tipo de ingreso de cada sector, ya que no todos

los sectores tienen ingresos a corto plazo, otros como el particular (compra de vivienda o carro).

2.2. MARCO TEORICO

El rediseño de la estructura organizacional del Departamento de Crédito de FEDEAA, que se propone, se llevará a cabo a partir de los presupuestos teóricos y metodológicos de la planeación estratégica por cuanto se parte de la premisa que ésta proporciona herramientas eficientes para el diagnóstico y redireccionamiento de las organizaciones. Por ello, a continuación se presenta una descripción de tales elementos teóricos y metodológicos.

2.2.1. Herramientas de gerencia estratégica.

Tal como señala Lana (2010), “la Administración Estratégica es un proceso continuo e interactivo empleado en el mantenimiento de la organización como un todo integrado con su ambiente. Este proceso involucra el análisis de los entornos interno y externo de la organización, el establecimiento de las directrices organizacionales (metas y objetivos), la formulación de la estrategia (empresarial, unidad de negocios, funcional), la implementación de la estrategia y el control estratégico” (p. 12). No obstante se preocupa por mejorar las fortalezas estratégicas de la empresa y por lo tanto su capacidad de reaccionar ante cambios altamente peligrosos en el ámbito competitivo de la empresa, y en consecuencia demanda de una administración gerencial con capacidad y mayores posibilidades de tomar decisiones rápidas y acertadas, que le permitan a la empresa ejecutar cambios eficientes, capaces de responder a los desafíos externos y las necesidades internas de la empresa, para el presente caso FEDEAA.

Como se puede ver uno de los elementos fundamentales para desarrollar un proyecto de manera estratégica es, sin duda, el análisis de los entornos interno y externo. Este tema se enfoca en la etapa inicial del proceso: el análisis de los

entornos. Acerca de ello Certo et al (2005) informan que “dicho análisis es un proceso de verificación del entorno organizacional para identificar las oportunidades y los riesgos actuales y futuros que pueden llegar a influir en la capacidad de las empresas para alcanzar sus metas”. En este contexto, Taylor afirma que “el entorno organizacional es un conjunto de todos los factores, tanto internos como externos, que pueden influenciar el progreso logrado por medio de la realización de los objetivos (citado por Cárdenas 2011). Por lo tanto, conocer el entorno organizacional es esencial para el éxito de una empresa. Por eso, la administración debe reunir constantemente los datos relacionados con factores ambientales importantes, identificar las ausencias y falencias estructurales y laborales que retrasan los procesos en FEDEAA y considerar sus implicaciones para lograr el mejoramiento esperado en el proceso de créditos, que actualmente se lo está encontrando desorganizado en la empresa.

Para llevar a cabo un análisis del entorno de manera eficiente y efectiva, el administrador debe entender bien la manera en que están estructurados los entornos organizacionales. Pues según Certo et al (2005) “el entorno de una organización está generalmente dividido en tres niveles: general, operacional e interno”. Como fue descrito por Lobato et al (citado por Cárdenas 2011) “el entorno general es el más complejo de los segmentos ambientales”. Sus fronteras son de difícil delineamiento, está constituido por un conjunto de variables que afectan no solo a las empresas, sino a la estructura competitiva de cada uno de los sectores industriales existentes y a la sociedad como un todo. Este conjunto de variables, de acuerdo con Morais (citado por Cárdenas 2011) “constituyen grandes segmentos ambientales, tales como: el económico, social, político, tecnológico y cultural”. Lo cual debe ser muy tenido en cuenta especialmente cuando en las últimas dos décadas la crisis económica afecta gravemente incluso a las más grandes economías mundiales.

Según Porter (2009) “el entorno operacional está constituido por un conjunto de variables y deben ser vistas considerándose las siguientes cuestiones que el administrador deberá responder en cada una de ellas:

- a) **Amenazas de nuevas entradas:** ¿existen barreras de entrada de nuevos competidores?
- b) **Rivalidad entre competidores:** ¿existe guerra de precios, de publicidad, o de productos?
- c) **Existencia de productos sustitutos:** ¿existe amenaza de sustitución por productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades?
- d) **Poder negociador en los clientes:** ¿cuál es su poder para influir en las variaciones de precios de los productos o servicios?
- e) **Poder negociador de los proveedores:** ¿cuál es su poder negociador para elevar los precios o reducir el nivel de calidad ofrecido?”.

Sobre lo cual se puede mencionar que en la actualidad en FEDEAA se presentan algunas dificultades especialmente relacionadas con las amenazas de entrada, la rivalidad entre competidores y el poder negociador en los clientes, ya que la empresa muestra una pronunciada disminución en su capacidad de atraer clientes y dado su bajo tamaño no puede ofrecer grandes préstamos a clientes altamente seguros y fielmente rentables, todo lo cual lleva a que en la empresa crezca la cartera de cobro y disminuyan los recursos disponibles para ofrecer préstamos seguros y en efecto ello lleva a considerar la posibilidad de ofrecer créditos a intereses insostenibles para los asociados y ahorradores de FEDEAA. Lo que demanda una administración estratégica en la empresa que permite orientar su manera de operar de forma más eficiente.

Es importante recordar que Fernández y Berton (2005) afirman que al abordar las cinco fuerzas competitivas de Porter donde se observa que, para enfrentarlas “...es necesario encontrar acciones ofensivas o defensivas con el fin de crear una buena posición dentro de la industria, y como la intención de mantener una posición de éxito a largo plazo dentro de la industria y de superar a los competidores, existe la necesidad de analizar las “Estrategias Genéricas” de Porter: Liderazgo total en costos, Diferenciación y Enfoque” (p. 31). Pues para ofrecer un buen producto a un buen precio, con una buena capacidad de ofrecer promociones y alta capacidad para hacerle publicidad al producto, se demanda contar con la suficiente eficiencia para lograr que el préstamo y cobro de los

créditos rote en la empresa, ya que con esto a mediano plazo si permitirá mostrar mayor diferenciación, lo que demanda centrarse en el sector de clientes, y así el riesgo es menor, pero a la vez exigen la cantidad de dinero que la empresa pueda prestar como Fondo de Empleados, lo que indica pensar en extenderse a los empleados de empresas de servicios aéreos, a los empleados de empresas públicas, entre ellos por ejemplo a los pensionados de la Fuerza aérea, marina, ejercito, policía, docentes, empleados públicos, con la opción de hacer préstamos por descuento de nóminas, a los constructores, a las empresas de transporte aéreo, para proyectos de expansión de su flota etc, ya que ello, a mediano plazo si permitirá entonces ser líderes en el cobro de interés y ampliarse en el sector financiero facilitando préstamos a menor interés a clientes conocidos, y préstamos a bajos intereses a nuevos clientes. Esto será eficiente y como resultado una mayor rotación de clientes y producción del capital flotante terminen haciendo conocer más la empresa y por lo tanto aumentar su reconocimiento.

Para entrar en este accionar es importante tener en cuenta a Oliveira (2005) quién menciona que “es en esta etapa cuando se analizan las amenazas y las oportunidades que están en el contexto externo de la empresa y es la mejor manera de evitar o usufructuar esas situaciones”. La empresa debe mirar hacia fuera, hacia el contexto externo donde se encuentran las oportunidades y las amenazas. Y según Craig y Grant (citados por Cárdenas,2011),

“Se busca identificar en el contexto interno de la empresa: recursos (físicos, financieros, humanos, tecnológicos, organizacionales, etc.), capacidades/habilidades/talentos de los funcionarios (habilidades que residen en las rutinas de una organización), funcionalidad (diagnosticar las principales funciones de la empresa, tales como: marketing, producción, logística, materiales, recursos humanos y financiero), estructura organizacional (ambiente de la empresa), cultura y clima organizacional (conjunto de valores, creencias, actitudes y normas compartidas que moldean el comportamiento y las expectativas de cada miembro de la organizaron)”, etc. (p. 27).

Todo lo cual para la situación de FEDEAA solo es posible lograrlo si se empieza por la reestructuración de la empresa, ya que se ha encontrado un manejo muy rudimentario de la administración en la empresa como entidad financiera, pues sin una reestructuración del departamento de crédito será imposible facilitar a los trabajadores y directivas de la empresa laborar con la mayor eficiencia posible para alcanzar sus metas.

Para responder a lo anterior es importante recordar que Según Costa (citado por Cárdenas, 2011), “la primera tarea a realizar en un análisis del ambiente interno es elaborar una lista amplia, general e irrestricta de puntos fuertes, débiles, neutros y los que necesitan ser mejorados, o sea, aquellos que favorecen o perjudican a las empresas”. De acuerdo con Olivera (2005), “el análisis interno tiene como fin colocar en evidencia las deficiencias y cualidades de la empresa que está siendo analizada, es decir, que los puntos fuertes (fortalezas) y débiles (debilidades) de la empresa deberán ser determinados frente a su posición actual: producto versus mercado”. Este análisis debe tomar como perspectiva para su comparación otras empresas de su sector de actuación, ya sean éstas competencia directa o simplemente competencia potencial, puesto que se trata no solo de mejorar, sino de elevar la capacidad competitiva de la empresa para que esta pueda sobrevivir en el escenario competitivo del mercado y aspirar a destacarse importantemente dentro de este.

Por lo tanto, el propósito de reunir toda esta información es ayudar a la administración a establecer la futura directiva de la organización. Los exámenes que involucran la revisión y evaluación de toda la información sobre los entornos interno y externo que puedan ser obtenidas de distintas fuentes. Fuentes tales como informes, libros de conferencias, periódicos, entre otros. De esta manera, solamente luego de la ponderación de **los resultados de un análisis completo del entorno interno y externo de la empresa, los administradores estarán en condiciones de formular una misión organizacional apropiada y establecer objetivos consistentes a ella y compatibles unos con otros.**

Con respecto a lo arriba mencionado es importante tener en cuenta que el modelo matricial de gestión estratégica permite realizar el diseño de estrategias a partir de

la identificación de “...una serie de fases y etapas que dan origen a un algoritmo estratégico que constituye una guía para la acción” (Restrepo, 2004). Tal como lo señala Restrepo (2004), “el algoritmo se puso a prueba en algunas empresas... y desde allí se ha observado su factibilidad. Desde luego, estos esquemas de planeación deben contar con la flexibilidad suficiente para darle un espacio a la contingencia y todo aquello que resulte de difícil previsión” (p. 67-68).

Entre las herramientas más valiosas del modelo matricial de la gestión estratégica se cuentan la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), la Matriz de Perfil de Competencia (MPC), la Matriz Cruzada Interna-Externa (MIME) y la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA). A continuación se exponen las características de cada una de estas herramientas. Pues si bien unas están dirigidas a identificar la fortalezas y debilidades internas y externas de la empresa, otras a identificar a los competidores muy fuertes, fuertes y débiles de la empresa, sin embargo, teniendo en cuenta la preocupación evidenciada por el gerente y las directivas de la empresa en relación con la administración del departamento de crédito y el crecimiento de la cartera vencida del mismo, es evidente que la empresa está muy parejo con las empresas más débiles del sector. Sin lo cual, se hace necesario enfocarse inicialmente en la evaluación de los factores internos y externos de la empresa, para tomar decisiones en un proceso de mejoría en el departamento de créditos.

En cuanto a la forma de hacer una matriz MEFI se desarrollan las siguientes fases:

“1^{er} Paso: elabore una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de diagnóstico del entorno interno. Para lo que se emplea un total de 10 a 20 factores internos, incluyendo fortalezas y debilidades. Primero mencione las fortalezas y después las debilidades. Sea tan específico como pueda, utilice porcentajes y cifras competitivas” (Mora Vanegas, 2013, p. 1.).

“2^{do} Paso: asigne a cada factor una ponderación o peso que abarque desde 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un

factor determinado indica su importancia relativa con respecto al éxito en la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, hay que asignar las mayores ponderaciones a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0” (Mora Vanegas, 2013, p. 1.).

“3^{er}. Paso: asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación =2), una fortaleza menor (clasificación =3) o una fortaleza importante (clasificación =4). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Así que las clasificaciones están basadas en la compañía, mientras que las ponderaciones o peso del paso 2 se basan en la industria” (Mora Vanegas, 2013, p. 1.).

“4^{to}. Paso: multiplique la ponderación de cada factor para su clasificación para determinar un puntaje ponderado para cada variable.

5^{to} Paso: sume los puntajes ponderados para cada variable con el fin de determinar el puntaje ponderado total de la organización” (Mora Vanegas, 2013, p. 1.).

Todo lo anterior permite entender que se trata de hacer un proceso de identificación de los procesos claves que pueden representar de manera significativa debilidades y/o fortalezas el logro del éxito de la empresa, y seguidamente establecer el peso o nivel de importancia real de cada uno de estos factores claves y/o procedimientos, identificados y/o seleccionados, para el logro efectivo del éxito de la empresa, y seguidamente darle una calificación al grado de debilidad y fortaleza en que cada uno de estos se encuentran, y posteriormente multiplicar el peso establecido por la calificación asignada a estos procedimientos claves de éxito y finalmente hacer una ponderación total de la suma del puntaje de estos, lo cual implica inclusive diferenciar entre una empresa que puede tener en todos sus factores y/o procedimientos claves de éxito una clasificación de fortaleza mayor, es decir de 4, lo que ponderado con el peso dado a dichos factores y sumando los resultados para una ponderación total, permite diferenciar

si la calificación de la capacidad actual de la empresa es baja, media, alta o muy alta.

De acuerdo a lo anterior, en lo que se refiere al desarrollo de la matriz MEFE se realizan las siguientes fases:

“LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE). La matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz MEFE consta de cinco pasos:

Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de diagnóstico del ambiente externo de FEDEAA. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria (mercado competitivo). En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible” PLANEACION ESTRATEGICA (2009).

“Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria o mercado económico competitivo de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.” PLANEACION ESTRATEGICA (2009).

Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta

superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria” PLANEACION ESTRATEGICA (2009).

“Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada” PLANEACION ESTRATEGICA (2009).

“Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz MEFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas” PLANEACION ESTRATEGICA (2009).

Lo anterior permite entender que el análisis de los factores externos con la matriz MEFE consiste en identificar, diagnosticar y evaluar la realidad económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva que afectan sobre la empresa FEDEAA; pues se trata de identificar cuáles son los factores claves del ambiente externo de la empresa que pueden influir para el éxito y/o fracaso de la empresa, cuál es su nivel de importancia, peso y relevancia dentro del análisis, generalmente se seleccionan aquellos que son superiores a 0.000, segundo establecer una calificación sobre los factores identificados para establecer si dentro de ellos se presenta un aprovechamiento apropiado y oportuno de las oportunidades que se pueden captar con estos, o por el contrario no se establecen estrategias oportunas y acertadas para evitar

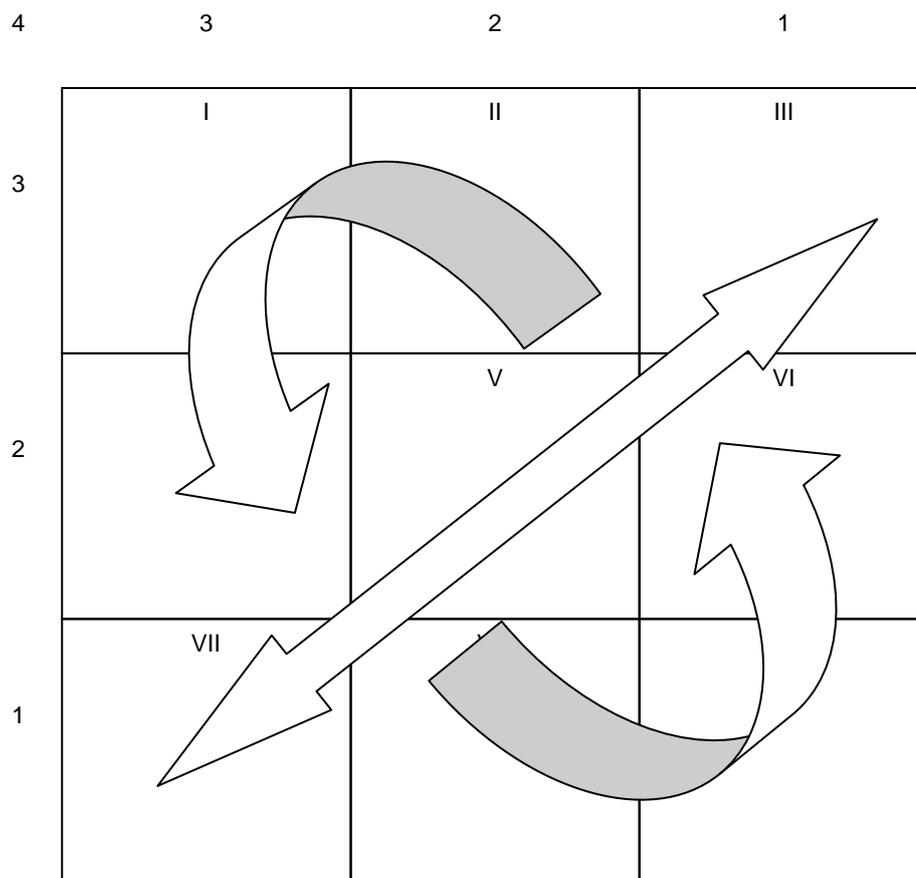
amenazas, y posteriormente se multiplica el peso por la calificación asignados, para definir y/o ponderada la capacidad de respuesta del departamento de crédito de FEDEAA y finalmente se suman para conocer el nivel competitivo de este departamento ante las demandas competitivas de la empresa.

2.2.2 Matriz Cruzada Interna-Externa (MIME).

En lo que se refiere “esta matriz cruza la información proveniente de las matrices MEFE y MEFI para obtener una idea de la posición estratégica recomendada. Dicha posición establecida en la matriz debe dar origen a una reflexión sobre la validez de dicha posición. La matriz MIME se alimenta entonces del resultado MEFE y MEFI” (Restrepo, 2004). Pues como se observa en la Figura 1 se trata de una matriz analítica bastante interesante y especialmente estratégica, no obstante para esta se explica que “el plano interno-externo cuenta con nueve cuadrantes cuya lectura permite obtener una primera aproximación sobre lo que será la posición estratégica por asumir. Las posiciones potenciales son: atacar, resistir y desposeerse. En cualquier eje se puede poner el resultado de la MEFE o de la MEFI, al cruzarlo se observará una posición estratégica que genéricamente obedece a los siguientes códigos:

- ✓ **C y D** = crezca y desarróllese, genéricamente conocida como *ataque*, corresponde a los cuadrantes I, II y IV.
- ✓ **R** = resista, corresponde a los cuadrantes III, V y VII.
- ✓ **D=** desposeimiento, corresponde a los cuadrantes VI, VIII y IX” (Restrepo, 2004).

Figura 1. Formato de la matriz MIME.



Fuente: Restrepo, L. (2004). Gestión estratégica y competitividad. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Esta matriz debe ser analizada con la discreción del caso y no puede entenderse como matriz direccional solamente. Debe referirse como una herramienta de pensamiento que facilita la reflexión de la alta dirección. “Este planteamiento es válido no sólo para la MIME sino para todas las matrices del modelo” (Restrepo, 2004). En realidad de acuerdo al grado de cada una de las debilidades, fortalezas y oportunidades y amenazas de la empresa FEDEAA se hace posible tomar decisiones adecuadas, oportunas y acertadas para garantizar la supervivencia y expansión de la empresa al menor riesgo posible.

2.2.3 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA).

Otra matriz muy similar a la matriz MIME es la matriz PEEA, la cual es una “herramienta permite homologar el énfasis contenido en la reflexión estratégica, es decir, comprobar si la matriz MIME y la PEEA dan el mismo resultado. Vale la pena recordar que hay cuatro resultados posibles: atacar, resistir por problemas de entorno, resistir por problemas internos y hacer desposeimiento. Si el análisis muestra la misma posición en las dos matrices, se puede avanzar hacia la toma de decisiones y orientar esas decisiones en función del ataque, la resistencia o mantenimiento del *statu quo* y el desposeimiento” (Restrepo, 2004). Para entender mejor el propósito e importancia de esta matriz es importante dar a conocer que dicha herramienta consta de una matriz (figura 2) y una gráfica en la que se ubica en el plano cartesiano el vector direccional de análisis, como se muestra en la figura 3. En el eje horizontal se tienen dos variables:

- ✓ **FI** = Fortaleza de la Industria.
- ✓ **VC** = Ventaja Competitiva.

En el eje vertical se ubican las otras dos variables de análisis:

- ✓ **FF** = Fortaleza Financiera.
- ✓ **CN** = Clima de Negocios” (Restrepo, 2004)..

Lo anterior que permite establecer que esta matriz permite identificar la competitividad de la empresa y el ambiente de los negocios frente al cual hay que direccionar acertada y apropiadamente las fortalezas y ventajas de la empresa. No obstante “esta matriz puede identificar de manera permanente el manejo de las crisis organizacionales. El clima de negocios tiene que ver con eventuales crisis coyunturales, la fortaleza de la industria con posibles crisis estructurales y las restantes (ventaja competitiva y fortaleza financiera) permiten comprender crisis específicas que tienen su origen y su tratamiento en las manos de la gerencia de la empresa” (Restrepo, 2004). Su manejo es sencillo aunque requiere

información confiable y se utiliza fundamentalmente para corroborar la posición estratégica obtenida en la matriz MIME.

Cuadro 1. Formato de la Matriz PEEA.

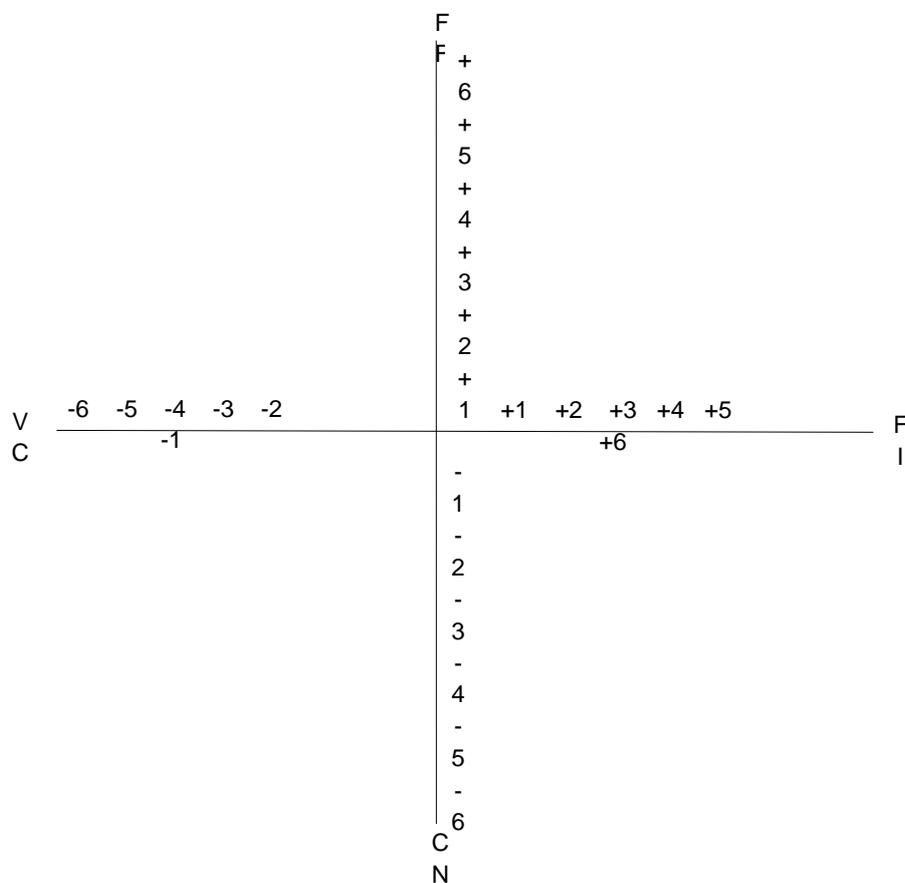
FF = Fortaleza Financiera.	E	CN = Clima de Negocios.	E
Total		Total	
RESULTADO		RESULTADO	
VC = Ventaja Competitiva.	E	FI= Fortaleza de la Industria.	E
Total		Total	
RESULTADO		RESULTADO	

Fuente: Restrepo, L. (2004). Gestión estratégica y competitividad. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

De acuerdo al cuadro anterior y lo explicado arriba en relación con los factores críticos de éxito de la empresa, es posible encontrar que el propósito de la presente matriz es identificar la amenazas, debilidades y oportunidades (clientes, estado actual de la economía y proveedores) más importantes en la empresa cuando se habla de clima de negocios; en lo que se refiere a las fortalezas financieras es a la capacidad económica para invertir y administrativa para direccionar apropiada, acertada y oportunamente los fondos y recursos capitales de la empresa, competitiva, la capacidad de acaparar mercado, atraer mayores

ingresos y brindar un servicio de mayor calidad, y en cuanto a la fortaleza de la industria a el nivel de organización de la empresa en los procedimientos y tecnologías necesarios para garantizar un buen funcionamiento y por lo tanto buen servicio desde la operatividad interna de la empresa. Siendo estos aspectos que en su conjunto permiten establecer una apropiada decisión para el beneficio y la optimización de la situación y las aspiraciones reales de la empresa.

Figura 2. Formato plano para el vector direccional de análisis.



Fuente: Restrepo, L. (2004). Gestión estratégica y competitividad. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

2.2.4. El proceso de crédito y su estructuración.

2.2.4.1. El proceso de crédito.

El Proceso de Crédito (PDC) es fundamentalmente el análisis, la evaluación y validación del crédito para conocer si la persona puede pagar el crédito o no, es decir permite aclarar si representa un cliente viable (bajo riesgo o excelente) o inviable cuando se trata de un cliente de alto riesgo, porque eso es lo que se necesita conocer y distinguir en una entidad o empresa financiera, es por ello que actualmente se “desarrolla una metodología integrada por cuatro etapas con un flujo lógico y coherente que permite controlar desde la promoción hasta la recuperación de cartera de una manera eficaz y eficiente. También se conoce con el nombre de “Tren de Crédito” y tiene los siguientes beneficios:

- Proporciona un orden en la ejecución de las actividades.
- Precisa las responsabilidades y roles de las distintas áreas que participan en la operación.
- Disminuye costos al minimizar el riesgo operativo y de crédito
- Mejora el control interno en la ejecución del proceso” (GMCN Grupo mexicano de consultoría de negocios, 2014, p. 1.).

Es decir, se trata de realizar una estructuración del departamento de créditos de FEDEAA que permita realizar un apropiado proceso de selección y evaluación de los clientes para identificar la viabilidad del otorgamiento de un préstamo, lo cual se define de acuerdo con las características (historial crediticio, flujo de capital, nivel de ingreso, garantías que ofrece) y conocimientos del solicitante, ello sumado a un ordenado, sistemático y continuo seguimiento de la evolución de la operación de análisis, evaluación, validación y cobro del crédito. Lo anterior con el propósito de disminuir al máximo el riesgo, para lo cual “las entidades financieras deben tener en cuenta los criterios de seguridad, liquidez y rentabilidad. Y entender que el factor de riesgo existen en tres momentos clave de la relación con el cliente: en el momento del estudio de la operación, en la formalización de la operación y en el seguimiento de la operación” (Bestpractices, 2011, p. 1.). Lo cual deja más que evidente que la labor primordial del proceso de crédito es prestar dinero al menor riesgo posible, lo que demanda de una acertada y

ajustada reestructuración del departamento de créditos de FEDEAA para hacer frente a sus actuales problemáticas.

Es esencial entender que toda empresa requiere en su propósito de disminuir el riesgo conocer con datos precisos el “nivel de riesgo a partir de las características de la operación, que son el plazo, el importe, la modalidad y la finalidad. Y del conocimiento del solicitante y de las garantías que presenta” (Bestpractices, 2011, Pág. 1.). Para lo cual se hace necesario hacer un estudio de las operaciones de autorización de créditos para identificar debilidades en la estructura del departamento de crédito y como afecta ello en el proceso de análisis de crédito y hacer un buen diagnóstico de dichas operaciones de crédito para mejorar los procedimientos y la labores del Fondo de empleados de empresas de servicio aéreo FEDEAA, a la vez que establecer cuáles son las mejoras tecnológicas que se demandan para sus procesos de análisis, evaluación y validación del crédito, a fin de disminuir la cartera vencida de la empresa y aumentar los ingresos y utilidades de la misma.

Para tener idea de cómo estructurar de forma apropiada el departamento de crédito es importante conocer que aspectos determinan el análisis y la evaluación de un proceso de crédito: sobre lo cual hay que tener muy claro que todo crédito cuando se lo analiza, evalúa y valida no debe presentar en el “estudio de la operación:

- Capacidad de devolución de la deuda insuficiente o no muy clara.
- Imagen de un prestatario que ofrece duda sobre su integridad.
- No se puede definir un plazo inadecuado a la vida útil del bien financiado.
- No puede existir una finalidad confusa especialmente cuando no hay una clara viabilidad del negocio.

Así, solo puede recibir un visto bueno cuando en la solicitud se presentan todas las garantía suficientes y necesarias solicitadas” (Bestpractices, 2011, Pág. 1.). Debe responder fundamentalmente a un análisis de la capacidad de pago del solicitante, los antecedentes crediticios del mismo, el flujo de caja del mismo y los bienes de prenda o garantía entre otros.

2.2.4.2. Composición del crédito.

Es importante dar a conocer que todo crédito está dividido en las siguientes partes: “Solicitante del Crédito (Clientes deudores) Otorgante del Crédito (Acreedores) Documentos a cobrar: Facturas, letras, pagares; etc. Deudores Morosos Garantías Reales o Prendarias Tasa de Interés Pactada Monto del Crédito” (Cabello Simón, Guerra Anthony, Linares José, Hernández Víctor, Rodríguez Nairobis, Rodríguez Zairi, 2007, p. 1.). Para el presente caso la reestructuración del departamento de crédito está dirigida a mejorar en la labor de análisis y evaluación del cliente y los requisitos que este debe estar cumplimiento al día en lo mejor posible para que la experiencia del negocio crediticio para fines de financiación hayan sido un éxito entre el deudor y el acreedor del monto prestado. En este orden, a continuación se muestra en la figura 3 la composición básica del crédito.

Figura 3. Composición del crédito



Fuente: Cabello Simón, Guerra Anthony, Linares José, Hernández Víctor, Rodríguez Nairobis, Rodríguez Zairi (2007). Crédito público, generalidades. Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”. Departamento de Ingeniería Industrial. Cátedra: Sistemas de Información. Caracas.

2.2.4.3. Estructura de un análisis de crédito.

En relación a la labor relacionada con el Fondo de empleados de empresas de servicio aéreo FEDEAA, se destaca el Crédito Bancario. “Son todos aquellos créditos otorgados por las empresas del sistema financiero a las distintas empresas para invertir ya sea en activos fijos, aumentar la producción, pagar deudas a sus acreedores, aumentar sus ventas, aumentar sus líneas de productos, etc” (Cabello Simón, Guerra A, Linares J., Hernández V., Rodríguez N., Rodríguez Z., 2007, Pág. 1.). Ya que es sobre este que se pretende identificar como se hace posible aportar mejores conocimiento para lograr un análisis de crédito, Sobre lo cual se hará una explicación figurativa más adelante de lo que es la estructura del análisis de crédito, representada en el orden de un proceso de crédito como lo muestra la figura 3.

Clasificación de los Créditos Bancarios.

a. Créditos o Riesgos por Caja: En este orden de ideas hay que diferenciar entre lo que es un Créditos o Riesgos por Caja lo cuales se refieren a los “son créditos directos, colocaciones que efectúan los intermediarios financieros que comprometen sus propios fondos” (Cabello Simón, Guerra A, Linares J., Hernández V., Rodríguez N., Rodríguez Z., 2007, p. 1.). Los cuales podrían identificarse como aquellos que no son asegurados en el sistema de seguros financieros, y los préstamos directos que ofrecen los bancos como tal, asumiendo un riesgo directo por parte de estos.

b. Créditos o Riegos no por Caja: Estos créditos en cambio “son aquellos que no comprometen de manera inmediata los fondos de una entidad bancaria, porque no conlleva al apoyo de dinero en efectivo a un cliente” (Cabello Simón, Guerra A, Linares J., Hernández V., Rodríguez N., Rodríguez Z., 2007, p. 1.). Los cuales están más relacionados con aquellos créditos en los que se les da más plazo a los clientes para pagar un crédito sobre el cual encuentran dificultades en su capacidad de pago dentro del monto fijado. O aquellos en los cuales se le descuenta por nómina a los mismos clientes, para el pago del préstamo. Y

Adicional a lo anterior “otras formas de crédito que otorgan los sistemas financieros son: Las Tarjetas de Crédito a través de la tarjeta de crédito el consumidor reduce en gran medida sus operaciones gracias a la sustitución del dinero en efectivo, además de tener a su alcance un instrumento de crédito que difiere el cumplimiento de sus obligaciones dinerarias mediante su presentación, sin la previa provisión de fondos a la entidad que asume la deuda” (Cabello Simón, Guerra A, Linares J., Hernández V., Rodríguez N., Rodríguez Z., 2007, p. 1.). Los cuales se les facilitan a aquellos clientes que mantienen un buen manejo de la caja, buenos ingresos y un buen historial de consignaciones y manejo de cuenta corriente en el banco, y en efecto un oportuno pago de la tarjeta.

Administración de créditos.

Es importante adicionar que los créditos hay que saberlos administrar, tanto por parte del acreedor como por parte del deudor, en estos términos para el caso de FEDEAA, este debe tener presente que “para conservar los clientes y atraer nueva clientela no solo es necesario ofrecer crédito. Sino también ofrecen condiciones de crédito al menor nivel de riesgo. Así las ventas a crédito, que dan como resultado las cuentas por cobrar, normalmente incluyen condiciones de crédito que estipulan el pago en un número determinado de días” (Cabello Simón, Guerra A, Linares J., Hernández V., Rodríguez N., Rodríguez Z., 2007, p. 1.). En un periodo extensivo de meses que le facilitan al cliente pagar el crédito de forma sostenible para sus necesidades financieras, para lo cual en el caso de FEDEAA, la mejor forma de cobrar los créditos, es hacerlo por descuento de nómina y de allí en adelante con un minucioso análisis, evaluación y validación del crédito, para aprobarlo con el menor riesgo posible.

Figura 4. Objetivos y funciones del área o departamento de riesgos



Fuente: Cabello Simón, Guerra Anthony, Linares José, Hernández Víctor, Rodríguez Nairobis, Rodríguez Zairi (2007). Crédito público, generalidades. Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”. Departamento de Ingeniería Industrial. Cátedra: Sistemas de Información. Caracas.

Objetivos y funciones del área o departamento de riesgos.

Siguiendo lo anterior hay que tener muy presente que la meta principal de todo crédito es “Mantener niveles relativamente bajos de un riesgo crediticio, además que permitan tener una buena rentabilidad y permanencia del mismo.

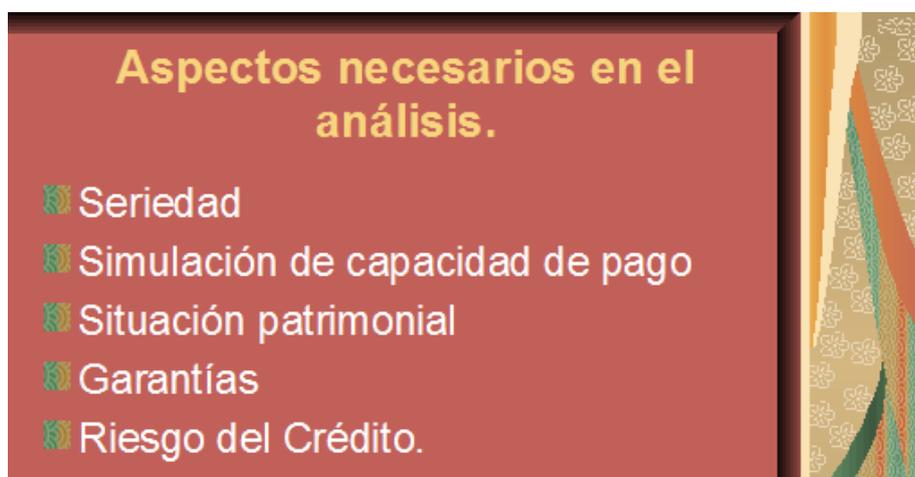
Funciones: Crear sistemas estándares de evaluación de créditos Detectar aquellos créditos con riesgos superiores a lo normal para hacerles un seguimiento más minucioso. Preparar análisis para futuros ejecutivos de cuentas” (Cabello Simón, Guerra A, Linares J., Hernández V., Rodríguez N., Rodríguez Z., 2007, Pág. 1.). A partir de todo lo cual, será posible ofrecer créditos sin obstáculo alguno y con un mayor nivel de confianza y seguridad por parte de FEDEAA para captar importantes ganancias en la oferta y cobro final de los créditos.

Operatoria del Crédito.

Para disminuir el nivel de riesgo en los crédito es importante conocer cómo opera el análisis de los mismos, al respecto de ello es importante analizar al cliente

analizando en este la “solicitud que haga de sus intenciones, en las que se especifique claramente los requerimientos del cliente (plazo, tipo de amortizaciones, periodos de gracia, valores residuales, tasa de interés, fondos, objeto, y la forma de pago)” (Cabello Simón, Guerra A, Linares J., Hernández V., Rodríguez N., Rodríguez Z., 2007, p. 1.). Ya que ello permitirá identificar la capacidad y disposición de pago del mismo.

Figura 5. Aspectos necesarios en el análisis.

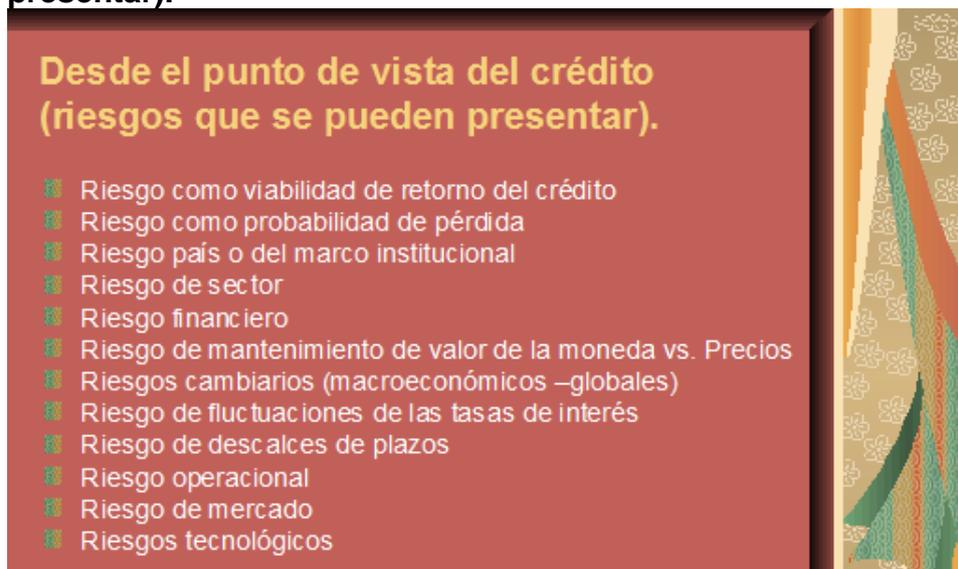


Fuente: Cabello Simón, Guerra Anthony, Linares José, Hernández Víctor, Rodríguez Nairobis, Rodríguez Zairi (2007). Crédito público, generalidades. Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”. Departamento de Ingeniería Industrial. Cátedra: Sistemas de Información. Caracas.

Aspectos necesarios en el análisis.

Hay que agregar que para conocer a fondo la capacidad y disposición de pago del cliente, también es importante identificar y evaluar el nivel de “Seriedad del cliente, hacer una Simulación de capacidad de pago, estudiar su situación patrimonial, y deducir cuales son las Garantías que ofrece para el Riesgo del Crédito” (Cabello Simón, Guerra A, Linares J., Hernández V., Rodríguez N., Rodríguez Z., 2007, p. 1.). A partir de las condiciones características mínimas mencionadas se pueden clasificar los tiempos de riesgos que existen y no existen por parte del cliente, lo que hace tan importante la documentación que identifica al cliente y sustenta su capacidad de pago entre otros.

Figura 6. Desde el punto de vista del crédito (riesgos que se pueden presentar).



Fuente: Cabello Simón, Guerra Anthony, Linares José, Hernández Víctor, Rodríguez Nairobis, Rodríguez Zairi (2007). Crédito público, generalidades. Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”. Departamento de Ingeniería Industrial. Cátedra: Sistemas de Información. Caracas.

Desde el punto de vista del crédito (riesgos que se pueden presentar).

Es claro que hasta que no se ha hecho una evaluación y una validación (y o corroboración) del análisis de los resultados del análisis del crédito solicitado, no se puede considerar que ya se ha hecho un análisis integral del crédito. Por lo cual es importante ahondar en los riesgos externos que pueden afectar en la capacidad de pago del cliente, por ejemplo aquellos relacionados con el mercado competitivo del cliente y la tasa de cambio que maneja el cliente “Riesgo como viabilidad de retorno del crédito, Riesgo como probabilidad de pérdida, Riesgo en del país, el marco institucional, el sector Riesgo financiero, mantenimiento de valor de la moneda vs. Precios Riesgos cambiarios (macroeconómicos – globales) Riesgo de fluctuaciones de las tasas de interés, Riesgo de descalces de plazos Riesgo operacional Riesgo de mercado Riesgos tecnológicos” (Cabello Simón, Guerra A, Linares J., Hernández V., Rodríguez N., Rodríguez Z., 2007, p. 1.). En general se trata de una evaluación muy minuciosa del contexto económico en que el cliente pondrá a

funcionar el capital que necesita hacer que se multiplique para atraer utilidades y pagar su crédito.

Toma de decisiones.

Después del análisis del entorno económico de la empresa donde pretende el cliente poner eficientemente su dinero, posterior a una minuciosa identificación de los datos del deudor y una evaluación de los documentos solicitados que permiten sustenta su capacidad de pago, se entre en un proceso de validación en el que se procura establecer si “una empresa dada debe hacer más flexibles sus estándares de crédito, lo cual se logra a partir de un proceso de comparación de las utilidades marginales sobre las ventas con el costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar” (TURMERO ASTROS, 2013, p. 1.). A fin de que el cliente asuma créditos que en verdad le son convenientes para tener un éxito en sus proyectos de expansión económica y competitiva en el mercado.

Figura 7. Análisis del crédito (análisis cuantitativo y cualitativo).



Fuente: Cabello Simón, Guerra Anthony, Linares José, Hernández Víctor, Rodríguez Nairobis, Rodríguez Zairi (2007). Crédito público, generalidades. Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”. Departamento de Ingeniería Industrial. Cátedra: Sistemas de Información. Caracas.

Análisis del crédito (cuantitativo y cualitativo).

Como se ha mencionado el entorno económico de la empresa es muy importante para establecer la conveniencia del crédito para los asociados de FEDEAA como para el fondo de empleados de Empresas de Servicio Aéreo en su papel de entidad de ahorro y crédito. En este orden de ideas “se debe considerar las variables macroeconómicas que afectan a un país, tales como políticas de incentivo a importaciones o exportaciones, políticas tributarias, costo del dinero, movimiento de capital de Entes Capitalistas, política monetaria, precios internacionales, conflictos internacionales, inflación crecimiento económico, mediterraneidad de un país, pobreza y subdesarrollo, dependencia de otros países, desarrollo social de un país, huelgas sindicales o problemas sociales, etc” (Cabello Simón, Guerra A, Linares J., Hernández V., Rodríguez N., Rodríguez Z., 2007, p. 1.). Lo que permite identificar que para brindar un crédito la empresa debe mostrar estabilidad y dinamismo en su actividad económica, ya que ello permite identificar de la misma un progresivo avance en su negocio dentro del mercado que participa, y cuando se trata de personas particulares, lo que más habla de una persona es su historial crediticio, ya que ello le aporta amplia credibilidad a su capacidad de pago.

Hay que agregar que el proceso de crédito comúnmente está compuesto por el siguiente orden secuencial de procedimientos:

Figura 8. Proceso de crédito



- ACERCAMIENTO AL CLIENTE
- DILIGENCIAMIENTO DE DOCUMENTOS (RIB)
- PROSPECTACION DE POSIBILIDADES DE CREDITO
- OFERTA
- DOCUMENTACION (SOLICITUD)
- ANALISIS INTERNO (ESTIMACION DE FACTIBILIDAD LINEAS Y MONTOS)
- ESTRUCTURACION (PRESENTACION)
- VERIFICACION DE DATOS Y REVISION
- ANALISIS DE CREDITO
- PREPARACIÓN DE CREDITO
- PRESENTACION A INSTANCIAS DE DECISION
- APROBACION Y DESEMBOLSO

Fuente: El proceso de crédito y su importancia en la generación de valor. (Citado el 13 de Marzo de 2015). Disponible en: <http://es.slideshare.net/jpsalced/estructura-de-la-cadena-del-credito>.

Lo anterior hace entender que después de un proceso de venta y radicación del crédito, éste se lo lleva a un análisis interno que permitirá una minuciosa verificación de los datos, documentación y requisitos solicitados al cliente, y finalmente hacer un análisis de aseguramiento del crédito y legalización del crédito, todo lo cual permite finalmente entrar en la etapa de desembolso y control y seguimiento del crédito (es decir lo especialmente relacionado con el cobro. Como lo muestra el siguiente cuadro.

Cuadro 2. Esquema básico del Proceso de crédito de una entidad financiera.

CARGO	FUNCIONES
Auxiliar de Referenciación	Verificar y validar mediante llamadas telefónicas la información suministrada por parte de los solicitantes de operaciones de crédito, de acuerdo con las normas y reglamentos establecidos por la Entidad.
Asesor de Crédito	Verificar, analizar, asesorar y emitir concepto de viabilidad de las solicitudes/operaciones de los clientes Microempresarios referidos.
Analista de Crédito	Analizar, verificar y definir la viabilidad de las operaciones crediticias, teniendo en cuenta requisitos, políticas, normas y procedimientos establecidos por la Entidad.
Técnico de Crédito	Verificar y corroborar la viabilidad de las operaciones crediticias para ejecutar los procesos operativos requeridos para realizar la legalización y el desembolso.
Coordinador	Coordinar y dirigir los procesos de análisis y evaluación de las operaciones crediticias de la Banca Personas sometidas a consideración, de acuerdo con las políticas, normas y procedimientos de evaluación de riesgo establecidas.
Gerente de Crédito	Planear, controlar y dirigir la adecuada y oportuna ejecución de los procesos de verificación, análisis y decisión de las operaciones de crédito de la Banca Personas, de acuerdo con las normas, políticas, procedimientos y atribuciones establecidas por la Entidad.

Fuente: Propia

Todo lo anterior, se hace con el fin de garantizar veracidad y calidad de la información y requisitos que debe cumplir el cliente, buscando permanentemente la minimización del riesgo en la colocación de operaciones. A la vez que identificando y enunciando los factores fundamentales de riesgo que deben ser tenidos en cuenta en la decisión final, para establecer la aprobación, rechazo o aplazamiento de las operaciones, con el fin de garantizar la mínima exposición al riesgo, todo ello de tal modo que se garantice la calidad, seguridad, control y la mínima exposición al Riesgo del Activo y se haga posible consolidar un proceso de cobro sin dificultades ni contratiempos por parte del cliente, a fin de contribuir al logro de las metas del área y los objetivos de crecimiento del activo del Fondo de empleados de empresas de servicio aéreo FEDEAA.

2.3. NORMAS ISO 9001

A. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

➤ REQUISITOS GENERALES

“La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

La organización debe:

- a) determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización,
- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
- c) determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- e) realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos,
- f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

La organización debe gestionar estos procesos de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte a la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El tipo y grado de control a aplicar sobre dichos procesos contratados” (Presidencia, 2008, p. 2.).

“NOTA 1 Los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad a los que se ha hecho referencia anteriormente incluyen los

procesos para las actividades de la dirección, la provisión de recursos, la realización del producto, la medición , el análisis y la mejora.

NOTA 2 Un “proceso contratado externamente” es un proceso que la organización necesita para su sistema de gestión de la calidad y que la organización decide que sea desempeñado por una parte externa.

NOTA 3 Asegurar el control sobre los procesos contratados externamente no exime a la organización de la responsabilidad de cumplir con todos los requisitos del cliente, legales y reglamentarios. El tipo y el grado del control a aplicar al proceso contratado externamente puede estar influenciado por factores tales como:

- a) el impacto potencial del proceso contratado externamente sobre la capacidad de la organización para proporcionar productos conformes con los requisitos,
- b) el grado en el que se comparte el control sobre el proceso,
- c) la capacidad para conseguir el control necesario a través de la aplicación del apartado” (Presidencia, 2008, p. 3.).

• REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN

- Control de los documentos
- Control de los registros

B. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

➤ ENFOQUE AL CLIENTE

➤ POLÍTICA DE LA CALIDAD

➤ PLANIFICACIÓN

- Objetivos de la calidad.
- Planificación del sistema de gestión de la calidad

RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN

- Responsabilidad y autoridad
- Representante de la dirección
- Comunicación interna

➤ REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

- Generalidades
- Información de entrada para la revisión

C. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

➤ SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

- Satisfacción del cliente
- Auditoría interna

➤ ANÁLISIS DE DATOS

➤ MEJORA

- Mejora continua
- Acción correctiva
- Acción preventiva

Como se ha podido establecer la norma ISO 9001 define como aspectos indispensables mantener una labor de control interno muy bien dirigida y sistematizada, para identificar los problemas y ausencias de la empresa, a fin de establecer los correctivos necesarios de manera oportuna, eficiente ya adecuada, lo que le permite a la empresa identificar mejor sus fortalezas, debilidades, las amenazas y oportunidades que se le presentan para definir las acciones que permitan satisfacer al cliente al máximo, manteniendo una mejora continua que mantenga constantemente enfocada acciones preventivas que le permitan a la empresa disminuir sus riesgos y aumentar la calidad de sus productos y servicios. Lo cual se garantiza siempre que se mantenga un constante análisis de datos manteniendo un historial comparativo de las acciones acertadas y desacertadas que ha tenido la empresa antes y confrontándolo con sus retos y desafíos presentes frente a las demandas, tendencias y expectativas del mercado, para

lograr un mayor nivel de eficiencia y rentabilidad para la empresa al menor riesgo posible.

2.4. MARCO LEGAL

2.4.1. DECRETO 1481 DE 1989.

Por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, régimen internos de responsabilidad y sanciones, y se dictan medidas para el fomento de los fondos de empleados.

El Presidente de la República de Colombia, en uso de las facultades extraordinarias que le confiere el artículo 131 de la Ley 79 de 1988, Decreta:

TÍTULO I

De la naturaleza jurídica, características, constitución y régimen interno de los fondos de empleados

Capítulo I

Disposiciones generales.

“Artículo 1º.- *Objeto del Decreto.* El objeto del presente Decreto es dotar a los fondos de empleados de un marco jurídico adecuado para su desarrollo, promover la vinculación de los trabajadores a estas empresas asociativas de economía social y garantizar el apoyo del Estado a las mismas.

Artículo 2º.- *Naturaleza y características.* Los fondos de empleados son empresas asociativas, de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituidas por trabajadores dependientes y subordinados con las siguientes características:

1. Que se integren básicamente con trabajadores asalariados.
2. Que la asociación y el retiro sean voluntarios.
3. Que garanticen la igualdad de los derechos de participación y decisión de los asociados sin consideración a sus aportes.
4. Que presten servicios en beneficio de sus asociados.

5. Que establezcan la irrepartibilidad de las reservas sociales y, en caso de liquidación, la del remanente patrimonial.
6. Que destinen sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social y el crecimiento de sus reservas y fondos.
7. Que su patrimonio sea variable e ilimitado.
8. Que se constituyan con duración indefinida.
9. Que fomenten la solidaridad y los lazos de compañerismo entre asociados.

2.5. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

2.5.1. El concepto de estrategia.

Para hablar del concepto *estrategia* y su evolución se toma como referencia primaria al año 300 antes de nuestra era, con un escrito de Tzun Tzu titulado “*El Arte de la Guerra*”, en el cual, “basándose en las experiencias de las antiguas campañas, establece recomendaciones sobre cómo hacer la guerra, la organización para los ejércitos, el empleo de las armas, así como explicar la influencia de la geografía y la política en la guerra” (citado por Ronda, 2001). “El término estrategia es de origen griego. *Estrategeia*, *estrategos* o el arte del general en la guerra, procede de la fusión de dos palabras: *stratos* (ejército) y *agein* (**conducir, guiar**) (David, 2007; citado por Ronda, 2001). Tal como lo señala” Fred (2007).

“En el mundo helénico, con las observaciones y escritos de Jenofontes y de Tucídides, se marca el inicio de la estrategia como ciencia militar. En Roma Polibio, Plutarco y Tito Livio relataron sus experiencias estratégicas. El máximo representante de esta era se considera al Emperador Julio César. En el Renacimiento aparece la figura de Nicolás de Maquiavelo, quien en su libro “*El Príncipe*” hace recomendaciones importantes sobre la composición de los ejércitos y el uso del poder asegurar la existencia del Estado. Con la Revolución francesa y todo el gran ciclo revolucionario burgués del siglo XIX surge uno de los modernos artifices de la estrategia, Karl Von Clausewitz, que en su obra “*De la Guerra*”, sistematiza el conocimiento acumulado hasta entonces sobre la guerra y su técnica. El pensamiento de este autor tuvo influencia hasta poco después de las Guerras Mundiales” (citado por Ronda, 2001).

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, define el término estrategia, en su primera acepción, como el “arte de dirigir las operaciones militares” Así, confirma la referencia sobre el surgimiento del concepto en el campo militar y lo refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, relacionándose entonces con las nociones de rivalidad y competencia. Pero el diccionario, en una segunda acepción, extiende el alcance del concepto más allá del ámbito puramente militar al definirlo como “arte, traza para dirigir un asunto”, y en una tercera acepción lo relaciona con la toma de decisiones en procesos sujetos a regulación: “en un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”.

Como se puede apreciar la noción de estrategia surge en el campo militar donde se ve como competencia para derrotar al enemigo, pasa por una etapa donde la interrelación de la organización con el entorno es protagonista, una etapa de formulación y cumplimiento de objetivos organizacionales, y después de muchos años regresa a su relación con la competencia, en donde esta vez la guerra es en el mercado. En años recientes el concepto de gerencia estratégica se ha desplazado hacia los valores para dar un enfoque humanista a la estrategia.

Sin embargo en el transcurso del tiempo se avanza más en el concepto, sobre lo cual se propone que la ““estrategia” se introduce en el campo académico en 1944 con la teoría de los juegos por Von Newman y Morgerstern y en el campo de la teoría de la dirección se anuncia en Estados Unidos en el año 1962 a través de Alfred D. Chandler, quien basándose en las enseñanzas de la historia empresarial (especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial) y en la evolución de compañías como Sears, General Motors, Standard Oil (hoy Chevron Co.) y DuPont, definió la estrategia de una empresa como i) la determinación de metas y objetivos a largo plazo, ii) la adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos, y iii) la asignación de recursos para alcanzar las metas” (citado por David, 2007). Lo que permite deducir que la estrategia es el arte de establecer la forma apropiada de guiar unas metas a partir de acciones eficientes en conjunto con los recursos acertados para llegar a los objetivos propuestos y/o superar las expectativas de lo que se pretende lograr.

La estrategia es un campo maravilloso que hace que la mente humana se desarrolle más e incluso la inteligencia y capacidad de pensar del ser humano evolucione, ya que este se ve obligado a mirar más allá de los aparentes problemas que se le ponen en frente. En este sentido “En 1987 aparece el concepto en el campo de la pedagogía, entronizado con diferentes matices (*estrategia educativa, estrategia metacognitiva, estrategia de aprendizaje, etc.*) con lo que se puede apreciar que el empleo del término viene avanzando desde el campo militar al área humanística. La aplicación del concepto de estrategia en el campo de la administración ha dado lugar a una forma determinada de gestión conocida con los nombres de Planeación Estratégica, Dirección Estratégica, Gestión Estratégica o Administración Estratégica” (David, 2007). Todo lo que permite deducir que la estrategia es el arte de establecer acciones y definir recursos suficiente para llegar a al objetivo que se propone, lo que indica gestionar acciones enfocadas a un curso de metas que permitirán de forma acertada, ordenada, oportuna y apropiada al objetivo que se propone.

Sin embargo al ver que la estrategia se la ha tratado de definir como la apropiada forma de llegar a un objetivo para plasmar sobre este una transformación eficiente que ante todo representa como tal un triunfo, ante aquellas situaciones difíciles que se resisten. No se puede dejar por fuera a Para Michael P. Porter (1996), “**la estrategia significa desarrollar actividades diferentes a las de la competencia o, en el peor de los casos, desarrollar actividades similares pero mejor y en diferente forma... Es la creación de un posicionamiento de valor único**” (p. 61-78). Otro de los autores que trabajan el tema de estrategia es Henry Mintzberg (2007), quien la define como “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”, e incluye elementos diferentes a Porter, como el hecho de incluir una temporalidad que va más allá de ser un plan, toma una posición y plantea una perspectiva”. Lo que indica que la estrategia pretende especialmente superponerse facilitar a quién gestiona un objetivo superponerse de forma ideal ante los obstáculos y ausencias que no permiten llegar a el estado de mejoramiento que se pretende. En el mismo sentido Alfred Chandler (1998),

“definió el concepto de estrategia como la determinación de las principales metas y objetivos a largo plazo de una empresa, a la vez que desarrolló la idea de que la estrategia sigue a la estructura” (citado por Cárdenas, 2011). Prahalad y Mashelkar (2010) “hacen énfasis en la innovación como fuente de posicionamiento estratégico. “Ellos sostienen que las empresas pueden responder a los cambios que les impone el mercado, al crear más productos, con menos recursos o a bajos costos, para venderlos a un menor precio. Esta búsqueda de menores costos de producción y de nuevas fuentes de talento incrementa la presión sobre los procesos de globalización y hace más complejo el tema de las cadenas de suministro y de las dependencias interfronterizas” (Cárdenas, 2011).

Lo anterior permite entender que como tal el propósito de superponerse ante los obstáculos de forma apropiada, representa ante todo definir las acciones y la administración de recursos suficiente y necesaria para ganar ventajas en cada gremio, economía, guerra, proceso de desarrollo humano y proceso de descubrimiento, de modo que el sujeto y/o objeto que se pretende sea el protagonista que ejecuta la acción que le permita llegar a un mejoramiento propuesto logre en últimas ganar más ventajas y fortalezas en su proceso evolutivo. Es por ello que Shank y Govindarajan (2005):

“señalan como estrategias básicas para lograr un posicionamiento estratégico, el liderazgo en costos y el posicionamiento con productos diferenciados; cada una de las cuales conlleva diferentes posiciones gerenciales”. No obstante, Porter postula el enfoque como otra fuente de posicionamiento estratégico: “la estrategia se basa en la elección de un alcance competitivo restringido en un sector..., esta estrategia se basa en la premisa de que la empresa está en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura” (citado por Sosa y Hernández, 2007).

Ya que definir las acciones acertadas, recursos suficientes, las metas apropiadas y decisiones oportunas para llegar a los objetivos propuestos, permitirá, adjudicarle mayores fortalezas, ventajas y capacidad de liderazgo al sujeto, estructura, institución u objeto que se pretende avance de forma ideal y significativa.

2.5.2. El concepto de planeación.

En el sentido más universal, implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente. Otras definiciones,

más precisas, incluyen "La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos".⁴ Va de lo más simple a lo complejo, dependiendo el medio a aplicarse. La acción de planear en la gestión se refiere a planes y proyectos en sus diferentes ámbitos, niveles y actitudes.

Las palabras planeación y planeamiento se utilizan en los países de habla hispana, para referirse a lo mismo, que se aborda en el presente escrito, por lo que se utilizará planeación, con base en las fuentes de consulta indicadas,

Dado que a veces puede tratarse de un proceso de toma de decisiones, se pueden distinguir varias etapas:

- Identificación del problema.
- Desarrollo de alternativas.
- Elección de la alternativa más conveniente.
- Ejecución del plan.
- Toma de Decisiones.

En los casos de la planeación reactiva y operativa no se hace un enfático uso en la toma de decisiones, ya que es lineal y sólo administra los procesos en curso de alguna organización o sistema. El caso de la planeación táctica, estratégica y normativa, puede requerir los conceptos de toma de decisiones por lo complejo y amplio. Este concepto es muy importante.

Con relación a la toma de decisiones, por ejemplo, cuando por la mañana planeamos nuestro día y elegimos qué medio de transporte utilizaremos para ir al trabajo, estamos anticipando la decisión que de no haberlo planeado igual hubiéramos tenido que tomar. Estas acciones no se limitan a la organización temporal de conductas motoras sino también a la planificación de pensamientos para realizar lo conducente. No es necesario ejecutar ninguna conducta motora y podemos evocar la información almacenada tanto en la memoria semántica como en la memoria episódica o la memoria perceptiva.

Lo anterior es un caso muy operativo, que se debe decidir en ese momento, y se hace en un tiempo inmediato, con relación a la planeación en el corto plazo, operativo, reactivo y adaptativo. De alguna manera se utiliza la planeación en la vida cotidiana, en sus diferentes expresiones, pero es muy importante distinguir las características en el entorno o medio ambiente que se desenvuelven, ya que no es lo mismo decidir por una persona que por miles de personas. Cada escenario es muy diverso; de allí la importancia de la planeación. (Real Academia Española de la Lengua. (2001). Planeación. Diccionario de la Lengua española, 22ª Edición. Consultado el 4 de abril de 2012).

2.5.3. El concepto de reestructuración.

Para hablar de lo que significa la reestructuración, debemos aclarar en primer lugar lo que se entiende por estructura. Una estructura es un sistema organizado y jerarquizado de elementos, ideas, nociones, personas, etc. En la estructura encontramos diferentes niveles de jerarquía o relevancia y, lo más importante, conexiones e interconexiones entre todas las partes que forman el todo. Si estas partes no estuvieran conectadas entre sí, en lugar de contar con una estructura tendríamos un listado de elementos, por ejemplo una estructura sindical representa jerarquías de poder.

La reestructuración no es más que el reordenamiento o reorganización de un tipo de estructura ya existente que debía ser cambiado o alterado debido a diferentes circunstancias. Una reestructuración tiene como objetivo generar esa alteración para observar, por ejemplo, nuevos o diferentes resultados a los que se venían observando hasta el momento. La reestructuración es en la mayoría de los casos algo que se da de manera voluntaria y planeada en consecuencia a la observación de los resultados finales. Sin embargo, en muchas oportunidades la reestructuración puede aparecer como la única respuesta posible a vicisitudes o factores externos que influyen sobre el sistema.

Al ser el concepto de reestructuración un concepto abstracto, el mismo puede

tener muchos significados y aplicaciones diversas. Así, por ejemplo, una reestructuración puede darse dentro de una jerarquía institucional como puede ser la policía: la reestructuración significa cambiar las jerarquías, los puestos y los lugares de los miembros que componen esa institución a fin de obtener diferentes resultados. Cuando hablamos de reestructuraciones forzadas, podemos poner como ejemplo el cambio de cúpula de un tipo de institución pública ante eventos que lo requieren, como por ejemplo una tragedia evitable o un hecho de corrupción. (Definición ABC 2007 – 2015, <http://www.definicionabc.com/general/reestructuracion.php>).

2.6. SISTEMAS DE VARIABLES

- Variable independiente: En este caso están conformadas por el resultado del diagnóstico de los problemas organizacionales del Departamento de Crédito.
- Variable dependiente: Las características del rediseño organizacional del área.

La satisfacción del asociados, las ausencias y problemas que se presentan al interior de la estructuración funcional del proceso de análisis de crédito, el nivel de prevención de riesgos y la distribución de cargos y responsabilidades para el desarrollo del proceso de créditos.

CAPÍTULO 3

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Aunque, tal como lo afirma el profesor César Augusto Bernal (2000), “no hay acuerdo entre los distintos tratadistas sobre la clasificación de los tipos de investigación” (p. 110), se utilizará aquí la clasificación propuesta por él mismo, para determinar la tipología del estudio propuesto. En su etapa de estructuración del marco conceptual y teórico, la investigación es de tipo documental, que “consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema” (p. 111).

En la etapa de desarrollo la investigación es descriptiva porque, en primer lugar, en dicha etapa el estudio “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno de estudio” (Salkind, 1998; citado por Bernal, 2000), que para esta investigación está comprendida por los problemas organizacionales del Departamento de Crédito de FEDEAA y, en segundo lugar, porque “tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables” (Bernal, 2000).

Generalmente una investigación es clasificada de acuerdo al máximo estadio metodológico que alcance, por lo que el estudio propuesto es, en términos generales, descriptiva.

3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El presente tema de estudio es una investigación con un diseño “transaccional descriptivo que tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables (dentro del enfoque cualitativo) o ubicar, categorizar y proporcionar una visión de una comunicad, un evento, un contexto, un fenómeno o una situación (describirla, como su nombre lo indica dentro del enfoque cualitativo)” (Hernández Sampieri Roberto, Fernández C.C., Baptista L.L., 2010, p. 152.) dado que se trata diseñar una propuesta de reestructuración para el Departamento de Crédito del Fondo de Empleados de Empresas de Servicio Aéreo - FEDEAA a fin de optimizar su desempeño, lo que involucra una

integral labor de identificación y categorización los procesos, para realizar una labor de parametrización que permita responder a las ausencias y dificultades de departamento de créditos de FEDEAA de acuerdo a la necesidades y expectativas de los asociados, con el propósito de Mejorar la eficiencia operativa en los procesos y procedimientos que se desarrollan en el proceso de análisis y evaluación de créditos de FEDEAA.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

- **La población** que hacen parte de los 16 Trabajadores de la empresa FEDEAA.
- **La muestra** son 4 empleados de los 16 existente que harán parte del departamento de créditos.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- **Encuestas estructuradas**
- **Información Primaria tomada de la empresa.** Se realizó con un seguimiento secuencial inventariado de los documentos y la forma de administrar la documentación y los procesos de crédito necesarios para lograr un eficiente análisis de crédito.
- **Información secundaria tomada de libros y documentos científicos**

3.4.1. Diseño de las encuestas dirigidas a los empleados Fondo del Empleados de Empresas de Servicio Aéreo – FEDEAA.

Estas son encuestas realizadas a los trabajadores que desarrollan actividades con el departamento de crédito del Fondo de empleados de empresas de servicio aéreo FEDEAA.

1. ¿Cómo califica usted el nivel de **aceptación y reconocimiento** de la empresa FEDEAA?, en el siguiente orden, por favor elija una y marque con una X.

Bajo. 35%
Regular. 15%
Aceptable. 40%
Muy bueno. 10%
Excelente. 0%

2. ¿Cómo identifica usted los servicios que ofrece la empresa en lo que respecta a sus labores de **atención al cliente, preventa y venta** de FEDEAA?, en el siguiente orden, por favor elija una y marque con una X.

Bajo. 40%
Regular. 25%
Aceptable. 35%
Muy bueno. 0%
Excelente. 0%

3. ¿En qué nivel ubica la capacidad de FEDEAA en el manejo del **Inventario y conexión informática para corroborar la información del cliente en los procesos de Análisis y evaluación de crédito** de la forma más precisa, rápida y eficiente?, por favor elija una y marque con una X.

Bajo. 55%
Regular. 0%
Aceptable. 40%
Muy bueno. 5%
Excelente. 0%

4. ¿Cómo califica y/o percibe el nivel de **Satisfacción del cliente** con la atención que reciben?

Bajo. 34%
Regular. 45%
Aceptable. 21%

Muy bueno. 0%

Excelente. 0%

5. ¿Cuál considera que es el Nivel de conocimiento de la empresa en agenciación del cobro? en los siguientes aspectos.

a. Reporte y cobro de crédito.

Bajo. 70%

Regular. 10%

Aceptable. 20%

Muy bueno. 0%

Excelente. 0%

b. Manejo de un protocolo ordenado y seguro de análisis y evaluación de créditos.
Si se Implementaran de las normas ISO 9001:2008.

Bajo. 52%

Regular. 25%

Aceptable. 20%

Muy bueno. 3%

Excelente. 0%

c. Manejo ordenado de la Cartera de créditos.

Bajo. 18%

Regular. 20%

Aceptable. 17%

Muy bueno. 38%

Excelente. 7%

d. Eficiencia en la contabilización del flujo de la cartera de crédito.

Bajo. 10%
Regular. 12%
Aceptable. 16%
Muy bueno. 37%
Excelente. 25%

e. Análisis de Seguridad de los créditos.

Bajo. 49%
Regular. 35%
Aceptable. 10%
Muy bueno. 3%
Excelente. 3%

f. Manejo de la contabilidad y Contabilización de costos de inversión en cuentas por cobrar.

Bajo. 10%
Regular. 7%
Aceptable. 23%
Muy bueno. 36%
Excelente. 24%

6. ¿Cuál considera que es el nivel de competitividad y tecnología de FEDEAA?

Bajo. 46%
Regular. 28%
Aceptable. 20%
Muy bueno. 6%
Excelente. 0%

7. ¿Cuál considera que es la Capacidad del capital y eficiencia en el cobro con que cuenta la empresa, para brindar créditos sin que se corran medianos y altos riesgos?

Bajo. 36%

Regular. 46%

Aceptable. 18%

Muy bueno. 0%

Excelente. 0%

8. ¿Identifica usted algún tipo de demora y exigencias exageradas en los documentos para créditos de pequeño monto?

Si. 87%

No. 13%

9. ¿Qué tipo de inconsistencias son comunes en el proceso de créditos del Fondo de empleados de empresas de servicio aéreo FEDEAA?

Respuesta:

- Giros de créditos en desorden, continuo giro durante el día. 73%
- Créditos sin estudio e incompletos. 42%
- La documentación no es clara. 23%
- La documentación se entrega incompleta. 18%
- Los archivos y/o AZ de créditos no se hace revisión de pagarés cancelados, por lo que se saturan y no hay espacio para más archivo de pagarés. 18%

10. ¿Cuáles son las ausencias identificadas en FEDEAA?

- Los créditos deberían tener análisis 2 o 3 veces a la semana, con el fin de revisar bien el crédito para no presentar fallas. 16%

- No se tiene un consecutivo o reporte de llegada de los créditos (registro).
76%
- No existe un check List o verificación de los papeles o requisitos exigidos.
91%

11. Si usted es trabajador por favor responda: ¿En qué funcionarios se suma un alto cumulo de labores que saturan el propio desempeño de su labor y hacen más demorado y deficiente el proceso de crédito?

Respuesta:

- La persona encargada del departamento de créditos realiza estudio de créditos, asesorías, contabilizaciones, pagares, atención al asociado, contesta llamadas por teléfono y correos electrónicos, y esto genera desorganización y demora en cada trámite con el asociado, por la variedad de funciones. 71%

12. ¿Qué otros aspectos hacen que no se logre mayor rentabilidad en la empresa FEDEAA por parte del departamento de crédito?

Respuesta:

- Se gasta mucha papelería en la solicitud del crédito. 31%
- Uso de una tecnología contable muy demorada y obsoleta para el proceso de análisis de crédito. 21%
- Insuficiente labor de coordinación al interior del departamento de crédito y prevención de autorización de créditos muy riesgosos. 66%
- Inapropiada verificación de los requisitos para autorizar el crédito. 59%
- Riesgoso e inadecuado Análisis, Radicación y Evaluación del crédito.
53%

3.5. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

- Tabulación y análisis de las encuestas.
- Observación y análisis comparativo (identificación e inventario de problemas y ausencias existentes dentro de la empresa).
- Deducción y análisis comparativos.
- Análisis cuantitativos de las Matrices MEFI, MIFE y MIME.

CAPÍTULO 4

4. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

4.1. RECURSOS: HUMANOS, FÍSICOS, FINANCIEROS

4.1.1. Humanos.

Los recursos humanos de la empresa son 16 integrantes de los cuales, se requiere disponer de 4 integrantes para trabajar dentro del departamento de crédito ya que es un tema clave y crucial para el éxito de la empresa. Adicional también se contará con una persona que se encargara de coordinar y capacitar al personal del departamento de créditos FEDEAA para poder implementar el SGC según las normas ISO 9001:2008

4.1.2. Físicos.

Los recursos físicos son 2 oficinas de 200 metros cuadrados cada una, dispuestas con muebles, computadores, fax, teléfonos en cada oficina y se dispone de un escáner, impresora y fotocopidora; también se dispone de una máquina para contar dinero, más muebles archivadores, entre otros; siendo 17 cubículos internos cada uno con sus respectivos equipos e implementos de

trabajo disponibles para los empleados de la empresa y dos oficinas privadas para una atención directa al asociados.

4.1.3. Financieros.

Los recursos financieros a utilizar seria la compra de un nuevo software contable que sea ágil y eficiente para el desarrollo de las buenas actividades que ayuden a la mejora en los procesos de la empresa FEDEAA, este software tiene un valor promedio de \$40.000.000. También dentro de los recursos para se tiene en cuenta el pago de la persona encargada de la coordinación y capacitación para las normas ISO 9001:2008, el valor por los servicios será de \$1.200.000 mensuales con un tiempo estimado de 4 meses.

4.2. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Cuadro 3. Diagrama de Gantt.

ACTIVIDAD	SEMANA/MES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Observación sobre el contexto vs recolección de información primaria. Y Recolección de información secundaria	■	■	■	■								
Análisis y evaluación del problema. Planteamiento de los objetivos y Justificación				■	■	■						
Análisis de la información secundaria						■	■					
Organización y esquematización de la información primaria							■	■	■			
Análisis de resultados de la información primaria y secundaria									■	■		
Conclusiones, propuestas y recomendaciones y sustentación											■	■

Fuente: Propia

CAPÍTULO 5

5. ASPECTOS AMBIENTALES, RIESGOS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

5.1. IMPACTO AMBIENTAL

En lo que respecta al ambiente, ya se disponen de apropiada estructuración física de las oficinas del departamento. Por lo tanto, el proyecto no tendrá un impacto ambiental como tal.

5.2. IMPACTO SOCIAL Y CULTURAL

Sumado a lo anterior se dispondrá de un mejor ambiente laboral y mayores tecnologías y una óptima y acertada estructura del departamento de créditos, los que agilizará las labores del proceso de crédito y la coordinación entre los trabajadores, para lograr mayor eficiencia.

5.3. ALCANCE DEL PROYECTO

Se brindará apoyo en el mejoramiento la estructuración de crédito, el rediseño de las labores de análisis de crédito, la sistematización de las labores a fin de aumentar la seguridad, disminuir el riesgo y aumentar la rentabilidad en la empresa, teniendo como base organizacional la implementación de las normas ISO 9001:2008, innovando con un software contable más actualizado y sofisticado el cual se ha estado investigando, y el más acertado es el software DECSIS.NET que cumple con los requerimientos en los procesos, y una estructuración más acertada de los subprocesos de crédito. Y en últimas se logrará un redireccionamiento estratégico de la estructura organizacional del Departamento de Crédito de FEDEAA.

5.4. RIESGOS

La empresa no presenta ningún riesgo dado que lo que se investigará brindará un aporte importante a los asociados en la ampliación de la capacidad de respuesta de la empresa a las necesidades de crédito de estos.

5.5. INDICADORES DE MEDICIÓN Y FUENTES DE VERIFICACIÓN

MEFE

MEFI

ENCUESTAS

5.6. RESPONSABILIDAD SOCIAL

El compromiso de la empresa de facilitar oportunidades de crédito para acceder a la prosperidad de los asociados de FEDEAA, es el beneficio que la empresa dispone para que los asociados y su núcleo familiar puedan acceder a créditos y todos los beneficios que el fondo de empleados FEDEAA ofrece.

5.7. CONSIDERACIONES ÉTICAS

Al diseñar una propuesta de reestructuración para el Departamento de Crédito del Fondo de Empleados de Empresas de Servicio Aéreo - FEDEAA permitirá disminuir la presión laboral en el contador de la empresa y aumentar el nivel de responsabilidad y trabajo en equipo dentro de la empresa. Y por lo tanto garantizar un mejor beneficio a los asociados en el acceso a créditos, del cual le permita tener facilidades y no se sienta maltratado al solicitar un servicio de crédito.

CAPÍTULO 6

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

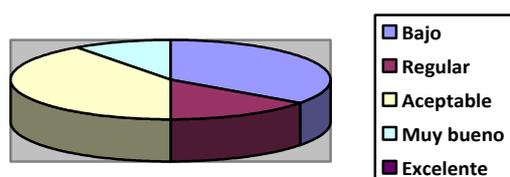
Presentación y análisis de los resultados obtenidos de la investigación

Resultados de las encuestas realizadas a los asociados del Fondo del Empleados de Empresas de Servicio Aéreo - FEDEAA

1. ¿Cómo califica usted el nivel de aceptación y reconocimiento de la empresa FEDEAA?, en el siguiente orden, por favor elija una y marque con una X.

Pregunta dirigida a los trabajadores de FEDEAA.

Figura 09. Aceptación y reconocimiento de FEDEAA



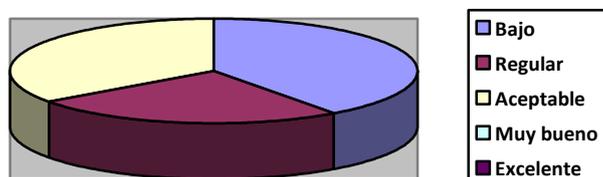
Fuente: Propia

Como se puede ver en relación con el nivel de aceptación y reconocimiento de la empresa, actualmente existe una mayor tendencia a los bajo y a lo aceptables que a lo regular y muy bueno, sin encontrarse ningún reflejo en lo relacionado con la calificación excelente, lo que permite identificar que los asociados de la empresa perciben que el funcionamiento de FEDEAA no es el ideal y en efecto no cumple las expectativas de quienes recurren a los servicios de crédito que se ofrecen, lo que muy probablemente ha llevado a que muchos opten por recurrir a créditos en otras empresas o instituciones por la demora de los análisis y evaluación de los créditos en la empresa.

2. ¿Cómo identifica usted los servicios que ofrece la empresa en lo que respecta a sus labores de **atención al asociado, preventa y venta** de FEDEAA?, en el siguiente orden, por favor elija una y marque con una X.

Pregunta dirigida a los trabajadores de FEDEAA.

Figura 10. Servicios de atención al asociado, preventa y venta de FEDEAA.



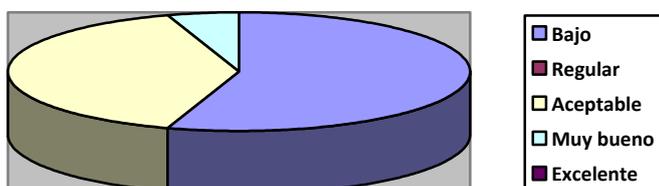
Fuente. Propia

Como se puede ver en cuanto a la forma en que se atiende a los afiliados en los procesos de preventa y venta de la empresa, estos consideran que ello se identifica entre bajo y aceptable como un mayor porcentaje y regular a un menor porcentaje, dejando la identificación de muy bueno y excelente fuera de la calificación que se le da lo que hace considerar que en general la tendencia se da, de una forma promedialmente repartida, entre bajo, regular y aceptable, lo que permite identificar que los asociados de FEDEAA sienten que no se les está atendiendo lo suficientemente bien al principio del proceso, lo cual podría ser un factor que está afectando el proceso de análisis y evaluación de crédito y en efecto puede indicar que no se les está instruyendo de manera suficiente y adecuada, de cuáles son: los requisitos y la documentación mínima y adecuada que deben aportar a FEDEAA para que les sean aprobadas sus solicitudes de crédito.

3. ¿En qué nivel ubica la capacidad de FEDEAA en el manejo del Inventario y conexión informática para corroborar la información del cliente en los procesos de Análisis y evaluación de crédito de la forma más precisa, rápida y eficiente?, por favor elija una y marque con una X.

Pregunta dirigida a los trabajadores de FEDEAA.

Figura 11. Manejo del Inventario y conexión informática en los procesos de Análisis y evaluación de crédito de FEDEAA

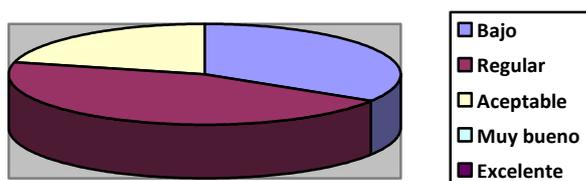


Fuente: Propia

Como se ha podido ver mientras una mayoría considera que FEDEAA cuenta con un bajo nivel de rendimiento para llevar un apropiado manejo en el inventario y conexión informática y corroborar la información del asociado en los procesos de Análisis y evaluación de crédito, otra importante cantidad considera que es aceptable el nivel de desempeño en ello, mientras una insignificativa cantidad considera que es muy bueno, lo que permite indicar que en la actualidad se presenta un importante número de falencias en los procesos de corroboración de la información del cliente, análisis y evaluación del crédito solicitado.

4. ¿Cómo califica el nivel de Satisfacción del cliente con la atención que reciben?

Figura 12. Nivel de Satisfacción del cliente



Fuente: Propia

Como se puede ver todos los asociados, en general manifiestan que la satisfacción del cliente tiende a considerarse especialmente regular, mientras que se percibe que una importante población lo califica como baja, y otra pequeña cantidad como aceptable, dejando las calificaciones de muy bueno y excelente en

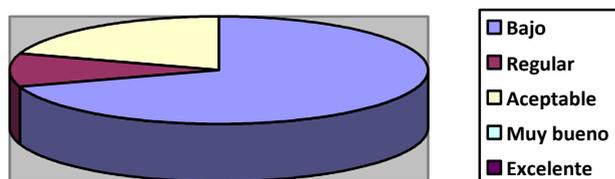
cero por ciento. Lo que deja decir que lo asociados que recuren a los servicios de créditos no se sienten satisfechos dentro de sus expectativas.

5. ¿Cuál considera usted que es el Nivel de conocimiento de la empresa en agenciación del cobro en los siguientes aspectos?

a. Reporte y cobro de crédito.

Pregunta dirigida a los trabajadores de FEDEAA.

Figura 13. Agenciación del cobro



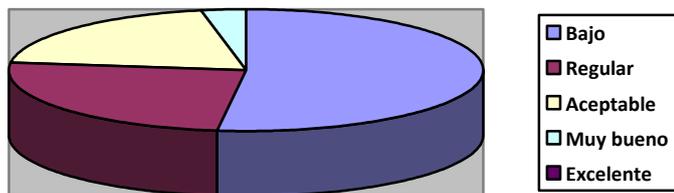
Fuente: Propia

Como se ha podido ver los asociados en general, identifican que el cobro que se realiza desde FEDEAA es de muy bajo nivel, lo que indica que en la empresa realmente no se está haciendo un esfuerzo suficiente e ideal para realizar un cobro de manera constante y sistematizada sobre cada uno de los asociados que han adquirido compromisos de pago con la empresa.

b. Manejo de un protocolo ordenado y seguro de análisis y evaluación de créditos. Implementación de las normas ISO 9001:2008.

Pregunta dirigida a los trabajadores de FEDEAA.

Figura 14. Manejo de un protocolo ordenado y seguro de análisis y evaluación de créditos.



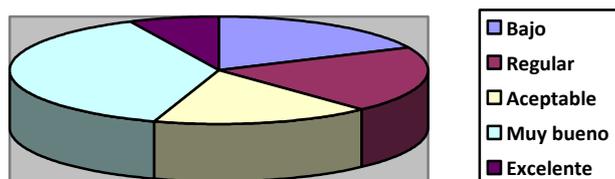
Fuente. Propia

De acuerdo a las cifras encontradas se puede encontrar que una mayoría considera que existe un bajo nivel en el manejo de un protocolo ordenado y seguro para el análisis y evaluación de créditos, mientras que el resto se distribuye en regular y aceptable, lo que permite deducir que realmente no existe un protocolo adecuado con las necesidades técnicas, tecnológicas y legales que permiten disminuir el riesgo en el préstamo de recursos de capital.

c. Manejo ordenado de la Cartera de créditos

Pregunta dirigida a los trabajadores de FEDEAA

Figura 15. Manejo de la Cartera de créditos



Fuente: Propia

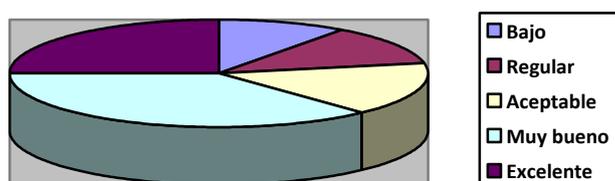
En relación a la calificación que se le da al manejo ordenado de la cartera crédito, se encuentra una calificación muy distribuida, entre baja, regular, aceptable, muy bueno y excelente, lo que permite deducir que gran parte de los trabajadores (**asesores de crédito, la analista de crédito, gerencia financiera, gerente general**) no tienen un apropiado conocimiento sobre la forma en que es conveniente y más eficiente llevar un ordenado manejo de la Cartera de créditos,

pero a la vez se puede decir que hay una sobre carga laboral y descoordinación entre los trabajadores, lo que afecta en el análisis de crédito, análisis de seguridad, legalización, siendo estos procesos previos cruciales para que se pueda hacer un cobro exitoso del crédito, tanto en el: cobro ejecutivo, cobro prejurídico, y cobro jurídico de los créditos siendo estos procesos los que hacen parte de la cartera de crédito en la empresa.

d. Eficiencia en la contabilización del flujo de la cartera de crédito.

Pregunta dirigida a los trabajadores de FEDEAA.

Figura 16. Contabilización del flujo de la cartera de crédito



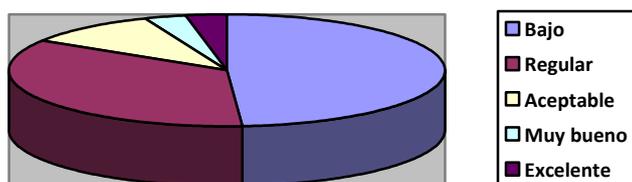
Fuente: Propia

Como se ha podido encontrar a pesar de que todos los trabajadores del departamento de créditos no manejan la parte contable de la empresa, estos muestran una mayor tendencia a considerar que existe suficiente eficiencia en la contabilización del flujo de la cartera de crédito, lo que permite deducir que los problemas del departamento de crédito están más en el análisis evaluación y cobro del crédito que en la contabilización del crédito, situación que hace necesario tomar decisiones acertadas, para que se equilibre el flujo del capital real de la empresa.

e. Análisis de Seguridad de los créditos.

Pregunta dirigida a los trabajadores de FEDEAA.

Figura 17. Análisis de Seguridad de los créditos que otorga FEDEAA



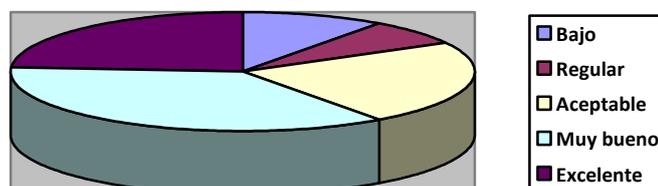
Fuente: Propia

Como se puede observar a pesar de que una mínima parte de los trabajadores es la que hace el análisis, la evaluación, análisis de seguridad y legalización del crédito, en la imagen se encuentra que casi la mitad de los trabajadores califica en un bajo nivel el análisis de seguridad del crédito en FEDEAA, y una menor parte lo califica como regular, mientras que una pequeña cantidad los identifican entre aceptable, muy bueno y excelente, lo que permite deducir que los procesos de análisis, evaluación y análisis de seguridad del crédito, no se está haciendo de manera suficientemente apropiada y/o al menos riesgo posible.

f. Manejo de la contabilidad y Contabilización de costos de inversión en cuentas por cobrar.

Pregunta dirigida a los trabajadores de FEDEAA.

Figura 18. Contabilización de costos de inversión en cuentas por cobrar



Fuente: Propia

Como se puede ver la mayoría de los trabajadores muestran una tendencia a considerar el manejo de la contabilidad general de la empresa y la diferenciación entre la contabilización de costos de inversión en cuentas por cobrar de lo que suman las cuentas por cobrar de la empresa, lo que permite identificar que

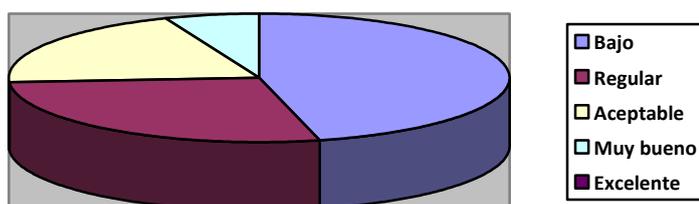
actualmente la empresa ha estado en condiciones de identificar si los préstamos que esta ha hecho han sido viables y sostenibles para la empresa.

De acuerdo a los anteriores puntos el manejo de la cartera de cobro no presenta deficiencias en sus labores contables, pero si en sus procesos de cobro, especialmente por fallas en las labores de análisis, evaluación y análisis de seguridad del crédito, lo que permite deducir que el manejo de cobro está identificando dichos problemas después de que el proceso de crédito ha pasado por legalización y desembolso del crédito.

6. ¿Cuál considera que es el nivel de competitividad y tecnología de FEDEAA?

Pregunta dirigida a trabajadores de FEDEAA.

Figura 19. Nivel de competitividad y tecnología de FEDEAA

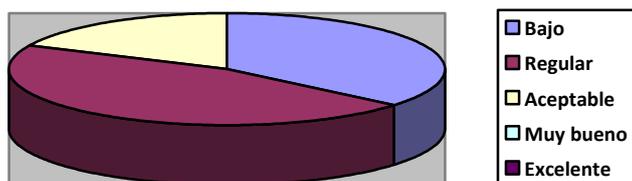


Fuente: Propia

Como se puede ver la mayor tendencia está orientada a identificar como regular y bajo el nivel de competitividad y tecnología de la empresa, lo que indica que tanto trabajadores (asesores de crédito, la analista de crédito, gerencia financiera, gerente general, entre otros) como clientes externos perciben y consideran que no se logra satisfacer las expectativas y necesidades de estos últimos, lo que permite corroborar que no se brinda un servicio de manera apropiada y oportuna para los clientes externos e internos de FEDEAA.

7. ¿Cuál considera que es la Capacidad del capital y eficiencia en el cobro con que cuenta la empresa, para brindar créditos sin que se corran medianos y altos riesgos?

Figura 20. Capacidad del capital y eficiencia en el cobro dentro de FEDEAA

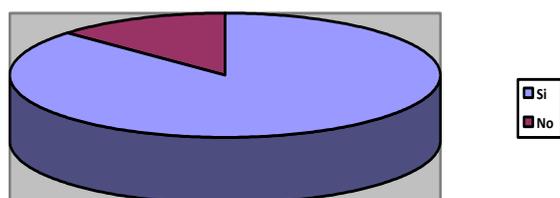


Fuente: Propia

Como se puede ver existe una tendencia a considerar que la empresa no cuenta con el suficiente capital ni la eficiencia requerida para que en la empresa no se presenten un nivel de riesgo que la pueda perjudicar predeciblemente, lo que demanda una reestructuración del departamento de crédito, ya que se ha identificado problema en los procesos de análisis, evaluación y análisis de seguridad de los créditos y también problemas en el proceso de cobro en la empresa, lo que demanda un procesos de crédito enfrentado con personal con mayor dedicación y sistematización en el mismo, para evitar dichos riesgos.

8. ¿Identifica usted algún tipo de demora y exigencias exageradas en la documentación para créditos de muy pequeño monto?

Figura 21. Grado de demora y exigencias exageradas en la documentación para créditos.



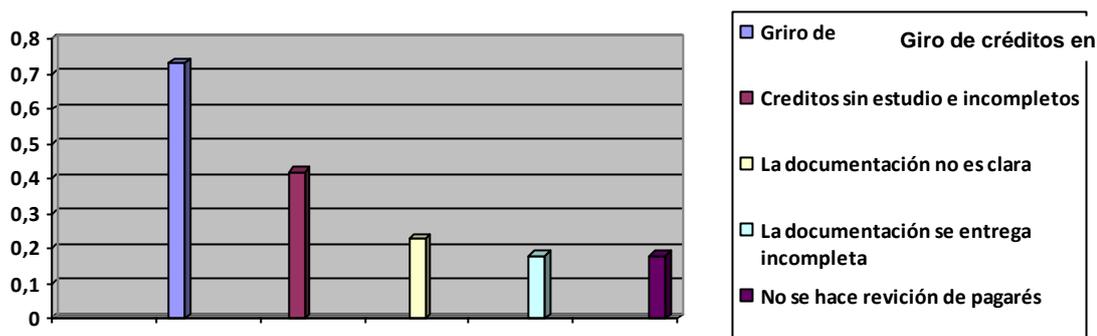
Fuente: Propia

Actualmente la gran mayoría de asociados en general identifican mucha demora y exigencias exageradas en la documentación para créditos de muy pequeño monto, lo que permite entrar que la mayoría de estos desconoce en número de resquitos mínimos que se deben presentar para solicitar un crédito al menor riesgo (tanto para el cliente como para la empresa), lo que permite deducir que los

trabajadores asociados (clientes internos) no conocen suficientemente sobre, cual es el tipo de documentación y capacidad de pago que se debe demostrar para solicitar un préstamo sin el mayor riesgo, lo que permite deducir que los trabajadores (asesores de crédito, la analista de crédito, gerencia financiera, gerente general) encargados del procesos de crédito, no están lo suficientemente organizados para llevar a cabo un proceso de análisis, evaluación y análisis de seguridad del crédito.

9. ¿Qué tipo de inconsistencias son comunes en el proceso de créditos del Fondo de empleados de empresas de servicio aéreo FEDEAA?

Figura 22. Inconsistencias que son comunes en el proceso de créditos de FEDEAA.



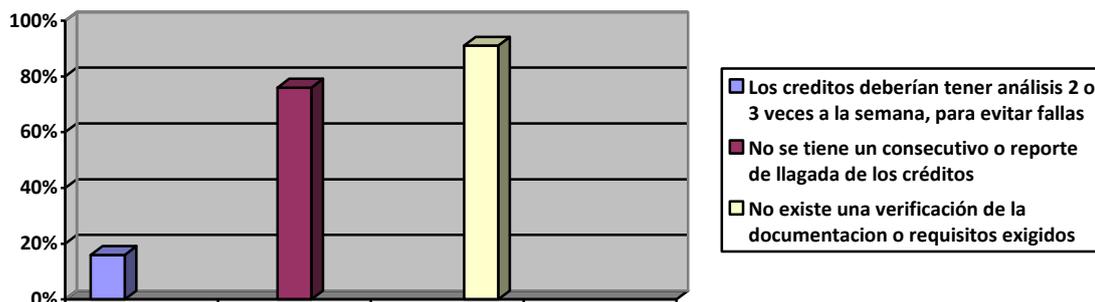
F

uente. Propia

Como se puede ver en los procesos de radicación, verificación, análisis, evaluación, análisis de seguridad, legalización y desembolso de crédito se presentan fallas, lo que indica que no existe la suficiente coordinación entre los trabajadores (asesores de crédito, la analista de crédito, gerencia financiera, gerente general) y se carece de la apropiada supervisión del proceso, lo que demanda de una reestructuración del departamento de créditos para que el proceso de créditos de haga de manar más apropiada, segura y eficiente.

10. ¿Cuáles son las ausencias identificadas en FEDEAA?

Figura 23. Ausencias identificadas en Fedea

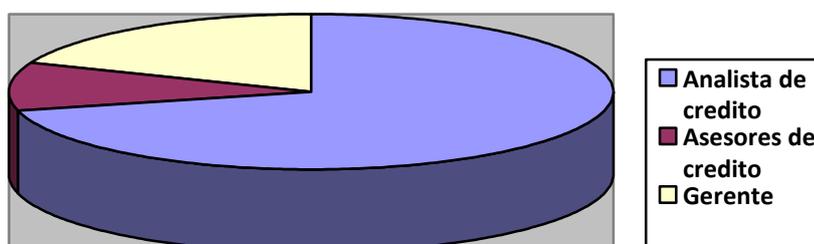


Fuente. Propia

Como se puede ver en lo relacionado con hacer análisis de crédito 2 o 3 veces a la semana se están empezando a presentar fallas dentro del proceso de créditos con un bajo porcentaje de fallas, mientras que en lo relacionado con el manejo de un “consecutivo o reporte de llegada de los créditos (registro)”, y la “verificación de los papeles o requisitos exigidos”, se encuentra un alto nivel de fallas en ello, lo que hace deducir que existe un sobre saturamiento en estas labores y un conocimiento insuficiente por lo menos en lo relacionado con los requisitos suficientes y necesarios para correr el menor riesgo en la facilitación de préstamos.

11. ¿En qué funcionarios se suma un alto cumulo de labores que saturan el propio desempeño de su labor y hacen más demorado y deficiente el proceso de crédito?

Figura 24. Funcionarios con pocas responsabilidades en su labor y cargo más saturado de funciones

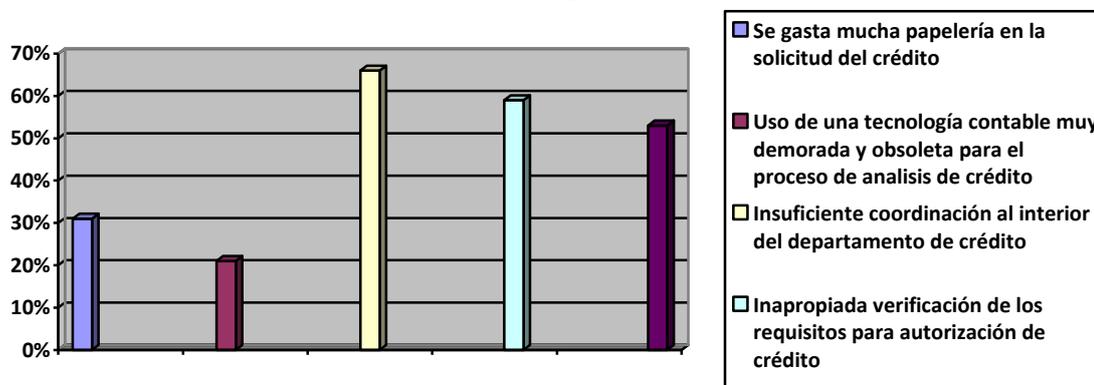


Fuente: Propia

Como se puede ver a la persona que más se le acumula trabajo en el departamento de créditos es al analista de crédito, mientras que el asesor de crédito y el gerente financiero, poco se ven inmersos dentro de las tareas que respectan a dicho proceso, lo que permite corroborar que no existe un suficiente conocimiento sobre todos los requisitos que debe sumar un asociado para recibir aprobación del préstamo que solicite, lo que demanda reestructurar el departamento de créditos, de modo que todos estos se involucren responsablemente en el buen desarrollo de una la labor de radicación, análisis, evaluación y análisis de seguridad del crédito, a fin de que se haga efectivo el desempeño eficiente en este departamento y se refleje en un menor nivel de riesgo en la empresa, mayor rendimiento den el cobro de crédito, mayores utilidades para FEDEAA.

12. ¿qué otros aspectos hacen que no se logre mayor rentabilidad en la empresa FEDEAA por parte del departamento de crédito?

Figura 25. Aspectos hacen que no se logre la rentabilidad ideal en FEDEAA



Fuente: Propia

Como se puede ver entre los otros aspectos que están relacionados con el exagerado gasto de papelería en la solicitud del crédito, el uso de una tecnología contable muy demorada y obsoleta para el proceso de análisis de crédito, la insuficiente labor de coordinación al interior del departamento de crédito y los procesos de prevención de autorización de créditos muy riesgosos, la apropiada verificación de los requisitos para autorizar el crédito, y el riesgoso e inadecuado Análisis, Radicación y Evaluación del crédito; todos se manifiestan desde un

significativo hasta un alto porcentaje de en nivel de fallas con respecto a ello, lo que demanda de una reestructuración del departamento de créditos que permite aumentar la eficiencia en el departamento de crédito y disminuir al máximo el nivel de riesgo en la empresa.

6.1. CONCLUSIONES

Como se ha podido ver en el análisis de las encuestas se presenta una sobrecarga de trabajo sobre el analista de créditos, y en el resto de los trabajadores se refleja un insuficiente conocimiento sobre los procedimientos básicos necesarios que se deben tener en cuenta para aprobar un crédito acertadamente, entre ellos: el acercamiento al cliente, diligenciar los documentos, verificación de datos y revisión, análisis del crédito, evaluación y preparación del crédito, presentación a instancias de decisión (análisis de seguridad del crédito y aprobación del crédito, legalización y desembolso del crédito. Pues al no conocer la importancia de todos estos procesos, desconocen cuán cuidadosos deben ser en la ejecución de sus labores, ya que se trata de disminuir el riesgo en los créditos que se otorgan, lo que demanda que el asesor de créditos actualmente dedicado a la parte comercial, se integre coordinadamente al departamento, para que este no solo se dedique a vender créditos, sino también a verificar previamente la información de los créditos que se le han solicitado, trabajando de manera coordinada con el analista de crédito, a ello se suma que la labor de evaluación del crédito, se hace apropiado asignársela al gerente financiero, y la labor de análisis de seguridad del crédito al gerente.

Por lo anterior, permitirá que el analista de crédito se descargue de tantas funciones y responsabilidades a la vez, que están conllevando a que se demore el proceso de análisis de crédito y se aumente el nivel de riesgos en la empresa, pues actualmente el analista de crédito se encarga de: estudiar los créditos, brindar asesorías, contabilizaciones, pagares, atención al asociado, contesta

llamadas por teléfono y correos electrónicos, y esto genera desorganización y demora en cada trámite con el asociado, por la variedad de funciones. Situación que ha llevado a inconsistencias en algunos de los análisis de crédito, mientras que el gerente financiero al recibir la información ya diligenciada, prácticamente se estaba quedando con la labor de verificar la documentación necesaria para probar los créditos; situación que estaba dejando casi que por fuera las labores de evaluación y análisis de seguridad del crédito, creando un alto nivel de riesgo en la empresa, y en consecuencia una cartera de cobro muy retrasada. Y en conclusión repartir las funciones dentro del departamento de crédito de modo que a ningún trabajador se le recarguen las labores, y todos laboren coordinada y responsablemente con las funciones que les corresponden.

Para responder oportunamente a esta situación también se propone como mejoras acertadas para que se diligencien al interior de los procesos del departamento de créditos.

- Establecer un cronograma de giros.
- Tener presente que el analista de créditos solo se debe encargar de analizar los créditos y llevar casos y ajustes a los créditos por moras, como en las reestructuraciones, y nuevas solicitudes de crédito.
- Es importante integrar el departamento de crédito con el departamento comercial (identificado dentro del organograma como unidad de coordinación de créditos) en con el fin de llevar un buen proceso, coordinación y ejecución en el crédito.
- El analista de créditos no asesora créditos por medios de llamadas, de esto se encarga el la Unidad de coordinación de créditos que son quienes gestionan la colocación el crédito.
- Los formatos para créditos pequeños deben ser menos extensos, breves.
- Se propone cambiar el software contable por uno más ágil que se llama DECSIS .NET.
- Se considera apropiado que el gerente financiero ejecute una constante auditoría de pagarés por lo menos 1 vez al mes con el fin de organizar la información y los pagarés cancelados enviarlos a sus respectivas carpetas de los asociados.

- Establecer un diseño más breve y exacto del formato para la solicitud de crédito con montos inferiores a \$5.0000.000.
- El portafolio de servicios de acuerdo a la empresa, debe incluir como criterio opcional para mejorar rentabilidad de la empresa y seguridad en el asociado - siempre que tenga más antigüedad – considerar como apropiado cobrarle tasas de interés más bajas para créditos de libre inversión.

No obstante todo este protocolo de funcionamiento al interior del departamento de créditos de FEDEAA, al repartir equilibradamente los tiempos, funciones y procedimientos apropiados, permitirá que se labore dentro de un orden establecido que hará mantener un mayor nivel de coordinación, responsabilidad, compromiso y eficiencia entre los diferentes cargos que corresponden al departamento de crédito, lo que garantiza un mejor análisis, evaluación y análisis de seguridad y legalización del crédito, procesos claves para lograr una disminución del riesgo.

6.1.1 ANALISIS DE LAS MATRICES.

a. ANALISIS MATRICIAL MEFI.

Cuadro 4. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS MEFI del departamento de crédito de FEDEAA.

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
Reglamento.	0,015	3,5	0,0525
Implementación de las normas ISO 9001:2008.	0,035	1	0,035
Coordinación al interior del departamento de crédito y	0,035	3	0,105

prevención de autorización de créditos muy riesgosos.			
Venta.	0,020	3,2	0,064
Radicación de crédito.	0,020	3	0,060
Verificación de los requisitos para autorizar el crédito.	0,060	2,0	0,120
Análisis de crédito.	0,200	2,0	0,400
Evaluación y autorización de crédito, legalización y desembolso de crédito.	0,155	1,8	0,279
Reporte y cobro de crédito.	0,115	2,0	0,230
Manejo de un protocolo ordenado y seguro de análisis y evaluación de créditos.	0,040	1,5	0,060
Manejo ordenado de la Cartera de créditos.	0,070	2,0	0,140
Eficiencia en la contabilización del flujo de la cartera de crédito.	0,055	3,8	0,209
Análisis de Seguridad de los créditos.	0,060	1,0	0,060
Manejo de la contabilidad y Contabilización de costos de inversión en cuentas por cobrar.	0,080	3,8	0,304
	1,0		2.1185

Fuente: Propia

b. ANALISIS MATRICIAL MEFE

Cuadro 5. Matriz MEFE del departamento de crédito de la empresa FEDEAA

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
Mercado potencial para ofrecer créditos.	0,045	3,0	0,135
Población que demanda préstamos a la empresa.	0,100	2,5	0,250
Aceptación y reconocimiento de la empresa.	0,060	2,5	0,1505
Atención al cliente y preventa.	0,045	3,0	0,135
Venta.	0,140	3,0	0,420
Inventario y conexión informática para corroborar la información del cliente en el Análisis y evaluación de crédito.	0,200	2,0	0,400
Satisfacción del cliente con la atención que reciben.	0,080	2,5	0,240
Nivel de conocimiento de la empresa en agenciación del cobro.	0,150	1,5	0,225
Competitividad y tecnología.	0,070	1,5	0,105
Capacidad del capital de la empresa para brindar créditos.	0,110	2,5	0,250
	1		2,3105

Fuente: Propia

c. ANALISIS MATRICIAL MIME

Cuadro 6. Matriz Cruzada Interna-Externa (MIME)

- **Crecza y desarróllese**, genéricamente conocida como **ataque**, corresponde a los cuadrantes I, II y IV.
- **Resista**, corresponde a los cuadrantes III, V y VII.
- **Desposeimiento**. VI. VIII, IX.

<p>I. Análisis de crédito, evaluación y autorización de crédito, legalización y desembolso de crédito.</p>	<p>II. Verificación de los requisitos para autorizar el crédito.</p>	<p>III. Inventario y conexión informática para corroborar la información del cliente en el Análisis y evaluación de crédito; y Venta y radicación de crédito.</p>
<p>IV. Coordinación al interior del departamento de crédito y prevención de autorización de créditos muy riesgosos.</p>	<p>V. Eficiencia en la contabilización del flujo de la cartera de crédito.</p>	<p>VI. Mercado potencial para ofrecer créditos y población que demanda préstamos a la empresa y Satisfacción del cliente.</p>
<p>VII. Manejo de la contabilidad y Contabilización de costos de inversión en cuentas por cobrar.</p>	<p>VIII. Nivel de conocimiento de la empresa en agenciación del cobro.</p>	<p>IX. Competitividad y tecnología. Y capacidad del capital de la empresa para brindar créditos.</p>

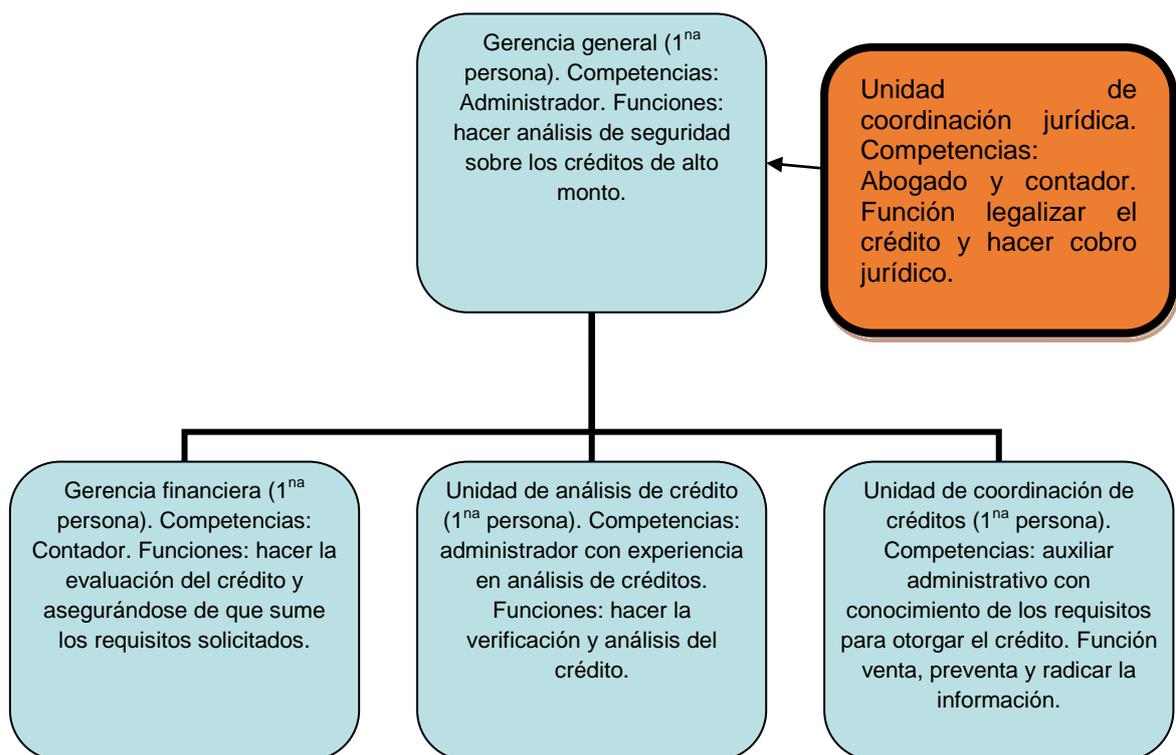
Fuente: Propia

Lo anterior que permite establecer que esta matriz permite identificar la competitividad de la empresa y el ambiente de los negocios frente al cual hay que direccionar acertada y apropiadamente las fortalezas y ventajas de la empresa. Sin embargo “esta matriz puede **identificar de manera permanente el manejo de las crisis organizacionales. El clima de negocios tiene que ver con eventuales crisis coyunturales, la fortaleza de la industria con posibles crisis estructurales y las restantes (ventaja competitiva y fortaleza financiera) permiten comprender crisis específicas que tienen su origen y su tratamiento en las manos de la gerencia de la empresa**” (Restrepo, 2004). Su manejo es sencillo aunque requiere información confiable y se utiliza fundamentalmente para corroborar la posición estratégica obtenida en la matriz MIME.

De acuerdo al cuadro anterior y lo explicado arriba en el éxito es posible encontrar que el propósito de la presente matriz es identificar la amenazas, debilidades y oportunidades (clientes, estado actual de la economía y proveedores) más importantes en la empresa cuando se habla de clima de negocios; en lo que se refiere a las fortalezas financieras es a la capacidad económica para invertir y administrativa para direccionar apropiada, acertada y oportunamente los fondos y recursos capitales de la empresa, Competitiva, la capacidad de acaparar mercado, atraer mayores ingresos y brindar un servicio de mayor calidad, y en cuanto a la fortaleza de la industria a el nivel de organización de la empresa en los procedimientos y tecnologías necesarios para garantizar un buen funcionamiento y por lo tanto buen servicio desde la operatividad interna de la empresa. Siendo estos aspectos que en su conjunto permite **establecer una apropiada decisión para el beneficio y la optimización de la situación y las aspiraciones reales de la empresa.**

6.1.2. Propuesta de mejoramiento.

Figura 26. Organigrama del departamento de créditos FEDEAA.



Fuente: Propia

En FEDEAA se espera lograr un desarrollo evolutivo de mejoramiento de los procesos del análisis de crédito a todos los niveles de la estructura operativa del departamento de créditos y serán orientados mediante la Norma ISO 9001:2008 en las siguientes 10 etapas:

Cuadro 7. Diagrama de Gantt. Etapas para el desarrollo de las actividades en Fedea

ACTIVIDAD	MES									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Diagnóstico de la estructura del departamento de créditos y los conocimientos actualmente disponibles sobre estructuración del departamento de créditos.										
Identificación de problemas y ausencias y/o fallas en el desarrollo del proceso de crédito de acuerdo a la observación y el análisis administrativo que nos aportan las matrices MEFI, MIFE Y MIME.										
Transformación y mejoramiento de los:										

reglamento del departamento de crédito.									
Ajuste, rediseño y estructuración de las labores que corresponden al análisis de crédito.									
Estudio del proceso de aprobación y contabilización de créditos. Diseño de lo que representa el proceso de evaluación, verificación y aprobación del crédito									
Rediseño del proceso de Reprogramación y unificación de créditos.									
Diseño del proceso de constitución de garantías.									
Implementación de la nueva estructura del proceso de créditos.									
Implementación de la nueva estructura del departamento de créditos y un pronunciado mejoramiento en el orden, coordinación, eficiencia, trabajo en equipo dentro y el desarrollo de una mejor estructura funcional de subprocesos secuenciales a todos los niveles del departamento de créditos.									
Generación los canales de comunicación sistematizados de forma más versátiles y adecuados para retroalimentar y prestar servicio a las oficinas y funcionarios que operan en el análisis, evaluación y verificación de crédito entre otros buscando optimizar el envío y la aprobación de solicitudes de crédito.									

Lo anterior permite de esta manera lograr que FEDEAA aumente:

- Productividad comercial.
- Eficiencia Operacional.
- Acaparar más Mercado y/o nuevos clientes para el servicio que ofrece.
- Mejorar la Administración de Riesgo en el crédito.
- Aumentar el nivel de estructuración, modernización e Innovación en la empresa.

6.1.3. Procesos para el mejoramiento en el otorgamiento de créditos

A.

Figura 27. Estudio aprobación y contabilización de créditos.



ESTUDIO, APROBACIÓN Y CONTABILIZACIÓN DE CRÉDITOS

Fuente: Propia

 FEDEAA Fondo de Empleados de Empresas de Servicio Aéreo	ESTUDIO, APROBACIÓN Y CONTABILIZACIÓN DE CRÉDITOS	
	CÓDIGO: PR-RS CR-01	VERSIÓN: 3

1. OBJETIVO:

Definir las actividades para realizar el estudio, aprobación y contabilización de las solicitudes de créditos.

2. ALCANCE:

El presente procedimiento inicia cuando se recibe la solicitud de crédito y finaliza cuando se contabiliza el pagaré contra la cuenta por pagar y se remite a Tesorería para su respectivo desembolso.

3. GLOSARIO:

- CRÉDITO:** Contrato por el cual FEDEAA pone a disposición del Asociado cierta cantidad de dinero, el cual deberá cancelar con intereses y según los plazos pactados.
- AMORTIZACIÓN:** Definición del plazo de pagos.
- PAGARÉ:** Es la garantía del crédito.
- LIBRANZA:** Garantía para poder realizar los desembolsos a las empresas en la cual trabaja el asociado.
- CIFIN:** Central de información financiera
- CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO:** Se refiere al 50% del salario del asociado.
- FMG:** Fondo mutual de garantías para un cubrimiento personal de la deuda.
- INVERSIÓN R:** Refinanciación del crédito con o sin posibilidad de desembolso.
- DEUDOR:** Persona que adquiere el crédito.
- CODEUDOR:** Garantía para el deudor.
- SMLV:** Salario Mínimo Legal Vigente.

4. RESPONSABLES:

Analista de Crédito

5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA:

- Acuerdo 011 Reglamento de Crédito (OD-GE-15).
- NTC ISO 9001:2008 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.
- Procedimiento control de documentos y registros (PR-GQ-01).

Fuente: FEDEAA. Fondo de empleados de empresas de servicio aéreo (2014). Estudio, aprobación y contabilización de créditos.

 FEDEAA Fondo de Empleados de Empresas de Servicio Aéreo	ESTUDIO, APROBACIÓN Y CONTABILIZACIÓN DE CRÉDITOS	
	CÓDIGO: PR-RS CR-01	VERSIÓN: 3

6. GENERALIDADES:

- 6.1.** Todo estudio y otorgamiento de crédito se debe procesar dando estricto cumplimiento a los requisitos establecidos en el OD-GE-15 ACUERDO 011 REGLAMENTO DE CREDITO, artículos 6 – 9.
- 6.2.** Las solicitudes de crédito deben estar completamente diligenciadas y soportadas con los documentos requeridos en el formulario de Solicitud de Crédito y/o los requeridos en el OD-GE-15 ACUERDO 011 REGLAMENTO DE CREDITO.
- 6.3.** Existe dos tipos de formularios de solicitud de crédito, el primero aplica para el desembolso de créditos hasta 17 SMLV y el segundo para créditos superiores a dicho monto, el cual se denomina Proyecto de Inversión.
- 6.4.** El formulario de solicitud de crédito se encuentra dispuesto en medio magnético en la página web de FEDEAA, para su diligenciamiento y posterior impresión. Cuando sea necesario diligenciarlo en medio físico se deberá hacer con esfero, sin tachones ni enmendaduras.
- 6.5. LINEAS DE CRÉDITO:** A continuación se relaciona las modalidades de crédito que ofrece FEDEAA a sus asociados para satisfacer sus necesidades:

- REPARACIONES Y MEJORAS
- VEHÍCULO
- CALAMIDAD
- EDUCACIÓN
- LIBRE INVERSIÓN
- LIBRE INVERSIÓN – R (REFINANCIACIÓN)
- CONSUMO
- COMPRA DE CARTERA
- EXTRAORDINARIO
- SOBRE APORTES
- RECREATIVO Y SERVICIOS
- SOBRE PROGRAMAS DE AHORRO
- EXTRACUPO
- SOBREPIMA
- SOBREPIMA CON ABONOS DIFERENTES
- TARJETA DE AFINIDAD FEDEAA VISA
- PREVISIÓN (PÓLIZAS)
- VIVIENDA
- INMUEBLES DIFERENTES A VIVIENDA

Fuente: FEDEAA. Fondo de empleados de empresas de servicio aéreo (2014). Estudio, aprobación y contabilización de créditos.

 FEDEAA Fondo de Empleados de Empresas de Servicio Aéreo	ESTUDIO, APROBACIÓN Y CONTABILIZACIÓN DE CRÉDITOS	
	CÓDIGO: PR-RS CR-01	VERSIÓN: 3

MICROCRÉDITO

Ver numeral: Artículo 15 y16 del capítulo segundo del OD-GE-15 ACUERDO 011 REGLAMENTO DE CREDITO.

7. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:

Nº ACT	¿QUÉ?	¿QUIÉN?	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?	REGISTRO
1.	Asesorar al Asociado	Ejecutivo de Cuenta o Ejecutivo de Servicio	De manera personal, vía telefónica o correo electrónico, se procede a informar al asociado respecto de las condiciones del crédito que requiere o el que más le convenga, para solucionar sus necesidades.	Cuando el Asociado lo requiera directamente o de acuerdo con las actividades de promoción por parte del área comercial.	Cuando aplique: Correo electrónico y/o Formulario Solicitud de crédito
2.	Solicitar el crédito	Asociado	Si acepta las condiciones del crédito, se procede a solicitar el diligenciamiento del Formulario de "Solicitud de crédito" teniendo en cuenta el numeral 6.3 y los documentos soporte correspondiente a la línea de crédito, según parámetros del OD-GE-15 ACUERDO 011 REGLAMENTO DE CREDITO. De lo contrario finaliza el procedimiento.	Cuando el Asociado lo requiera.	Formulario de solicitud de crédito y documentos soporte.

Fuente: FEDEAA. Fondo de empleados de empresas de servicio aéreo (2014). Estudio, aprobación y contabilización de créditos.

 Fondo de Empleados de Empresas de Servicio Aéreo	ESTUDIO, APROBACIÓN Y CONTABILIZACIÓN DE CRÉDITOS	
	CÓDIGO: PR-RS CR-01	VERSIÓN: 3

Nº ACT	¿QUÉ?	¿QUIÉN?	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?	REGISTRO
3.	Realizar el estudio del Crédito	Analista de Crédito	<p>Una vez recibido el formulario de solicitud de crédito, debidamente diligenciado y con los soportes correspondientes, procede a verificar la veracidad de la información suministrada por el Asociado y el estado de cuenta del mismo, teniendo en cuenta que cumpla con las condiciones de la línea de crédito solicitada, la capacidad de endeudamiento y el cupo de crédito solicitado.</p> <p>Nota: Si el Asociado no tiene capacidad de endeudamiento o no cumple con los requisitos, estipulados en el Acuerdo de Crédito 011s, se finaliza el proceso.</p>	Un día a partir de la recepción de los documentos.	FO-RS-CR-04 Estudio de Crédito
4.	Verificar CIFIN	Analista de Crédito	<p>Se realiza la consulta a la Central de Riesgos, con el fin de evaluar el endeudamiento a nivel financiero y comportamiento de pagos.</p> <p>Nota: Antes de realizar la consulta, ésta debe estar expresamente autorizada por el asociado.</p>	Seguido a la actividad anterior	Reporte CIFIN

Fuente: FEDEAA. Fondo de empleados de empresas de servicio aéreo (2014). Estudio, aprobación y contabilización de créditos.

 Fondo de Empleados de Empresas de Servicio Aéreo	ESTUDIO, APROBACIÓN Y CONTABILIZACIÓN DE CRÉDITOS	
	CÓDIGO: PR-RS CR-01	VERSIÓN: 3

Nº ACT	¿QUÉ?	¿QUIÉN?	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?	REGISTRO
5.	Aprobación o negación del crédito.	Analista de Crédito	<p>Si el crédito es viable y cumple con los requisitos se procede a su aprobación, de lo contrario se rechaza y finaliza el procedimiento.</p> <p>Nota: Si es crédito Proyecto de inversión, se remite los soportes de la solicitud del crédito a la gerencia financiera para su revisión y aprobación.</p> <p>Si la solicitud del crédito es mayor a 50 SMLV se debe remitir a los conductos establecidos en el Acuerdo de Crédito 011, teniendo en cuenta su secuencia relativamente con el monto solicitado, para su revisión y aprobación.</p> <p>Ver: OD-GE-15 ACUERDO 011 REGLAMENTO DE CREDITO.</p>	<p>Un día a partir de la recepción de los documentos (Créditos inferiores a 50 SMLV)</p> <p>Entre 8 a 15 días con créditos superiores a 50 SMLV)</p>	FO-RS/CR-02 Control Documentación interna.
6.	Constituir las garantías del crédito	Analista de Crédito	Una vez aprobado el crédito, se procede a generar las garantías pertinentes de acuerdo con la línea del crédito establecida como: Codeudores, FMG, prendas o hipotecas. De acuerdo con el procedimiento PR-RS/CR-04 CONSTITUCIÓN DE GARANTÍAS REALES.	Después de la aprobación de manera oportuna.	Garantías constituidas

Fuente: FEDEAA. Fondo de empleados de empresas de servicio aéreo (2014). Estudio, aprobación y contabilización de créditos.

 FEDEAA Fondo de Empleados de Empresas de Servicio Aéreo	ESTUDIO, APROBACIÓN Y CONTABILIZACIÓN DE CRÉDITOS	
	CÓDIGO: PR-RS CR-01	VERSIÓN: 3

Nº ACT	¿QUÉ?	¿QUIÉN?	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?	REGISTRO
7.	Contabilizar el crédito y elaborar el pagaré	Analista de Crédito	A partir de la constitución de las garantías, se contabiliza el crédito en el sistema Decsis, para generar el Pagaré en el cual queda establecida la tasa de interés y el plazo para la cancelación de las cuotas del mismo. Dicho pagaré debe tener la firma y huella del asociado.	Seguido a la actividad Anterior	Documento contable y Pagaré Soportes del Crédito aprobado.
8.	Remitir el crédito a Tesorería para el desembolso.	Analista de Crédito.	Se remite toda la documentación del crédito aprobado y legalizado al área de Tesorería para que realice el pago correspondiente. Nota: El desembolso se realiza (de acuerdo a la liquidez de la entidad) al siguiente día de la radicación del crédito en el área de tesorería; por lo cual no se debe adquirir compromisos diferentes con el Asociado, puesto que el dinero no quedara depositado en cuenta en un tiempo inferior a 24 horas. Ver: PR-RS GT-01 Desembolsos	Al día siguiente de la radicación	Pagaré / FO-RS CR-03_Planilla de giros.

8. RIESGOS:

- 8.1. Analizar inadecuadamente los créditos.
- 8.2. Aprobar créditos sin las atribuciones correspondientes.

Fuente: FEDEAA. Fondo de empleados de empresas de servicio aéreo (2014). Estudio, aprobación y contabilización de créditos.

	ESTUDIO, APROBACIÓN Y CONTABILIZACIÓN DE CRÉDITOS	
	CÓDIGO: PR-RS CR-01	VERSIÓN: 3

- 8.3. Recibir información errónea (suplantación-número de cuentas que no corresponden al asociado) perjudicando el debido proceso.
- 8.4. Riesgo legal.
- 8.5. Riesgo operativo.

Fuente: FEDEAA. Fondo de empleados de empresas de servicio aéreo (2014). Estudio, aprobación y contabilización de créditos.

B.

Figura 28. Solicitud de servicio



SOLICITUD DE SERVICIO

Fuente: Propia

	SOLICITUD DE SERVICIO	
	CÓDIGO: PR-GC/GS-02	VERSIÓN: 1

1. OBJETIVO:

Definir la metodología para gestionar los servicios prestados por FEDEAA.

2. ALCANCE:

Desde la solicitud de servicio del asociado hasta la confirmación y recepción de cobro de la prestación del servicio.

3. GLOSARIO:

- ✓ **Servicio:** es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades los asociados y su grupo familiar.
- ✓ **Convenio:** Es la negociación, al que se llega cuando los involucrados adoptan una posición común sobre un determinado asunto.

4. RESPONSABLES:

Coordinador de servicios.

5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA:

- NTC ISO 9001:2008 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.
- Procedimiento Control de Documentos y Registros (PR-GQ-01).

6. GENERALIDADES:

- 6.1. Siempre que se reciba una solicitud de servicio o convenio por parte del Asociado, será deber de los ejecutivos de servicio, ejecutivos de cuenta y/o ejecutivo de convenios, asesorarlo respecto a las características y/o condiciones del producto o servicio a adquirir. Ejemplo: tasas de interés, formas de pago, garantías (productos), etc.
- 6.2. Con el fin de mantener la trazabilidad de los servicios, es necesario que cada solicitud de los asociados se debe tramitar por medio escrito, ya sea por correo electrónico o firma original en la autorización de descuento.

Fuente: FEDEAA. Fondo de empleados de empresas de servicio aéreo (2014). Solicitud de servicio.

 FEDEAA <small>Fondo de Empleados de Empresas de Servicio Aéreo</small>	SOLICITUD DE SERVICIO	
	CÓDIGO: PR-GC/GS-02	VERSIÓN: 1

7. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:

Nº ACT	¿QUÉ?	¿QUIÉN?	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?	REGISTRO
1.	Solicitar el servicio.	Asociado.	El asociado que desee acceder a alguno de los servicios o convenios ofrecidos por FEDEAA deberá solicitar el servicio mediante correo electrónico o presencialmente en la oficinas de FEDEAA.	Surja la necesidad de servicio.	Correo electrónico.
2.	Asesorar al Asociado y/o Direccionar la solicitud.	Asociado/ Area de servicios.	<p>Se informa al asociado todas las características y/o condiciones del servicio requerido, para su conocimiento y decisión de tomar el servicio.</p> <p>Se procede a solicitar los documentos establecidos para cada servicio y se remite al área encargada del trámite, en donde se aplican los procedimientos correspondientes.</p> <p>En el caso de la tarjeta de afinidad FEDEAA-GES VISA se remite al área de créditos con la documentación necesaria, para que se dé continuidad de acuerdo con el instructivo IN-RS CR-01_Instructivo tarjeta de afinidad FEDEAA-GES VISA</p>	Cuando la solicitud sea adquirida la tarjeta de afinidad FEDEAA-GES VISA	Solicitud y entrega de tarjeta de servicios TARJETA DE AFINIDAD FEDEAA-GES VISA
3.	Enviar propuestas al asociado.	Area de servicios	Cuando la solicitud sea para el área de convenios, el encargado de la misma, enviará mediante correo electrónico las diferentes posibilidades de pago.	Una vez comprobado el estado del asociado.	Correo.
4.	Aprobar alguna de las propuestas.	Asociado	El asociado mediante comunicación por correo electrónico aprobará o no las formas de pago que se le enviaron.	Respuesta del Asociado.	Correo

Fuente: FEDEAA. Fondo de empleados de empresas de servicio aéreo (2014). Solicitud de servicio.

 Fondo de Empleados de Empresas de Servicio Aéreo	SOLICITUD DE SERVICIO	
	CÓDIGO: PR-GC/GS-02	VERSIÓN: 1

Nº ACT	¿QUÉ?	¿QUIÉN?	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?	REGISTRO
5.	Informar al proveedor del servicio la autorización.	Area de servicios	El encargado de convenios mediante el correo electrónico que contenga la firma autorizada enviara el visto bueno de autorización para la prestación del servicio. NOTA: se debe exigir al proveedor la facturación, si es posible de forma inmediata o más tardar tres días hábiles.	Una vez cargado el pagaré.	Correo
6.	Recibir facturación	Area de servicios	Se reciben las facturas generadas por los proveedores de los diferentes convenios.	Una vez recibida la facturas de las empresas de convenios.	FO-GA/IT-06 Control de correspondencia recibida
7.	Radicar Facturación	Area de servicios	Verifica las facturas y las radica en el área de contable para continuar con el proceso mediante el procedimiento PR-GA CN-01 Creación de terceros y contabilización de facturación	Después de recibir la factura.	FO-GA/IT-06 Control de correspondencia recibida

Fuente: FEDEAA. Fondo de empleados de empresas de servicio aéreo (2014). Solicitud de servicio.

C.

Figura 29. Reprogramación y unificación de créditos.



REPROGRAMACIÓN Y UNIFICACIÓN DE CRÉDITOS

Fuente: FEDEAA. Fondo de empleados de empresas de servicio aéreo (2014). Reprogramación y unificación de créditos.

 FEDEAA Fondo de Empleados de Empresas de Servicio Aéreo	REPROGRAMACIÓN Y UNIFICACIÓN DE CRÉDITOS	
	CÓDIGO: PR-RS/CR-02	VERSIÓN: 2

1. OBJETIVO:

Estructurar las actividades para refinanciar los créditos de los Asociados.

2. ALCANCE:

El presente procedimiento es aplicable para la reestructuración de los créditos por petición del Asociado.

3. GLOSARIO:

- REPROGRAMACIÓN:** Prolongación de una financiación mediante el cambio del plazo de pago en el préstamo inicial
- UNIFICACIÓN DE CRÉDITO:** Recopilar en un solo pagaré todos los créditos que tenga el Asociado.
- AMORTIZACIÓN:** Definición del plazo de pagos
- PAGARÉ:** Es un título de valor y es la garantía del crédito
- RIESGO OPERATIVO:** contingencia de pérdida potencial derivada de fallas o deficiencias en los sistemas de información, personal y demás.
- RIESGO LEGAL:** posible pérdida debido al incumplimiento de las normas jurídicas y administrativas.

4. RESPONSABLES:

Analista de Crédito

5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA:

- Acuerdo 011 Reglamento de Crédito (OD-GE-15).
- NTC ISO 9001:2008 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.
- Procedimiento control de documentos y registros (PR-GQ-01).

6. GENERALIDADES:

6.1. Se puede efectuar el presente procedimiento cuando el crédito haya sido cancelado mínimo en el 50% de su monto inicial, cuando se presente cartera en riesgo crediticio, la baja liquidez o cuando el Asociado abona a capital y solicita su reprogramación.

6.2. Se debe aumentar un punto en la tasa de interés del crédito inicial, cuando se realice unificación de créditos y no exista abono a capital.

Fuente: FEDEAA. Fondo de empleados de empresas de servicio aéreo (2014). Reprogramación y unificación de créditos.

 Fondo de Empleados de Empresas de Servicio Aéreo	REPROGRAMACIÓN Y UNIFICACIÓN DE CRÉDITOS	
	CÓDIGO: PR-RS/CR-02	VERSIÓN: 2

7. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:

Nº ACT	¿QUÉ?	¿QUIÉN?	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?	REGISTRO
1.	Solicitar reprogramación del crédito	Asociado	Realiza la solicitud de reprogramación y/o unificación del crédito a través de Carta, E – Mail o personalmente diligenciando una nueva solicitud de crédito.	Cuando se requiera del servicio.	Carta o E - Mail, o personal. Solicitud de crédito.
2.	Verificar el cumplimiento de los requisitos	Analista de Crédito	Se revisa que la solicitud cumpla con los requisitos establecidos en el OD-GE-15 Acuerdo 011 Reglamento de Crédito.	Seguido a la actividad anterior	Solicitud de crédito.
3.	Requerir garantía real	Analista de Crédito	Si el crédito requiere garantía real o un codeudor, se deberá aplicar el procedimiento PR-RS CR-04 CONSTITUCIÓN DE GARANTÍAS REALES.	Seguido a la actividad anterior	Garantía
4.	Aprobar el crédito.	Según corresponda .	La aprobación de la solicitud de un nuevo crédito será realizada de acuerdo al Reglamento de Crédito.	Una vez revisado y constituido las garantías.	Aprobación.
5.	Contabilizar los cambios de los créditos en el sistema	Analista de Crédito	Si el crédito cumple con los requisitos establecidos se procede a realizar la reprogramación y/o unificación en el sistema, de lo contrario el procedimiento finaliza.	Una vez aprobada la solicitud.	Ninguno

Fuente: FEDEAA. Fondo de empleados de empresas de servicio aéreo (2014). Reprogramación y unificación de créditos.

 FEDEAA Fondo de Empleados de Empresas de Servicio Aéreo	REPROGRAMACIÓN Y UNIFICACIÓN DE CRÉDITOS	
	CÓDIGO: PR-RS/CR-02	VERSIÓN: 2

Nº ACT	¿QUÉ?	¿QUIÉN?	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?	REGISTRO
6.	Ingresar al sistema la información correspondiente a la solicitud del asociado	Analista de Crédito	El responsable alimentará la información en el programa DECSIS de los nuevos créditos.	Después de la actividad anterior.	Pagaré.
7.	Firmar el pagaré	Asociado.	El analista de crédito, hará firmar el pagaré con la respectiva huella del índice derecho por parte del Asociado y se remite a la gerencia para su visto bueno.	Una vez impreso el pagaré.	Pagaré.
8.	Archivar soportes de la operación	Analista de Crédito	Se archiva los nuevos soportes en la AZ de pagarés con copia a la carpeta del Asociado.	Después de la actividad anterior.	AZ de Pagares / Carpeta del Asociado.

8. RIESGOS:

- 8.1. Insolvencia del asociado para responder a la obligación adquirida.
- 8.2. Fraude en documentos.
- 8.3. Depreciación de los bienes muebles aceptados como garantía.
- 8.4. Pérdida del poder adquisitivo.
- 8.5. Insolvencia de las empresas patronales afiliadas.
- 8.6. Riesgo operativo.
- 8.7. Riesgo legal.

Fuente: FEDEAA. Fondo de empleados de empresas de servicio aéreo (2014). Reprogramación y unificación de créditos.

D.

Figura 30. Constitución de garantías reales



CONSTITUCIÓN DE GARANTÍAS REALES

Fuente: FEDEAA. Fondo de empleados de empresas de servicio aéreo (2014). Constitución de garantías.

 FEDEAA <small>Fondo de Empleados de Empresas de Servicio Aéreo</small>	CONSTITUCIÓN DE GARANTÍAS REALES	
	CÓDIGO: PR-RS/CR-04	VERSIÓN: 2

1. OBJETIVO:

Establecer las actividades para la constitución de las garantías requeridas para el desembolso de los créditos aprobados.

2. ALCANCE:

Este procedimiento se aplica únicamente cuando sea necesario constituir las garantías exigidas para respaldar los créditos de libre inversión, vivienda y vehículo.

3. GLOSARIO:

- CODEUDOR:** Garantía para el deudor.
- FMG:** Fondo mutual de garantías para un cubrimiento personal de la deuda.
- PRENDA:** Es un documento de la garantía real de un bien mueble a favor del fondo, ésta impide la transferencia o venta del mismo a un tercero.
- HIPOTECA:** Escritura pública mediante la cual se garantiza el pago de una obligación con FEDEAA, ésta da derecho de usufructo al asociado pero se reserva la propiedad a favor del fondo hasta la cancelación total de la obligación.

4. RESPONSABLES:

Analista de Crédito

5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA:

- Acuerdo 011 Reglamento de Crédito (OD-GE-15).
- NTC ISO 9001:2008 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.
- Procedimiento control de documentos y registros (PR-GQ-01).

6. GENERALIDADES:

6.1. Se aplica únicamente cuando el ahorro y aporte del asociado no garantizan el cumplimiento de la obligación financiera con FEDEAA.

Fuente: FEDEAA. Fondo de empleados de empresas de servicio aéreo (2014). Constitución de garantías.

 <small>Fondo de Empleados de Empresas de Servicio Aéreo</small>	CONSTITUCIÓN DE GARANTÍAS REALES	
	CÓDIGO: PR-RS/CR-04	VERSIÓN: 2

7. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:

Nº ACT	¿QUÉ?	¿QUIÉN?	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?	REGISTRO
1. CODEUDORES					
1.1	Solicitar los soportes del codeudor	Analista de Crédito	Se solicita los 3 últimos desprendibles de nomina y copia de la CC al 150% y firma en la solicitud de crédito y pagaré con sus respectivas huellas.	Posterior al estudio y aprobación del crédito	Soportes Codeudor
1.2	Contabilizar el crédito y elaborar el pagaré	Analista de Crédito	Se ejecuta la actividad 2.4 del presente procedimiento.	Seguido a la actividad anterior	Documento contable y Pagaré soportes del Crédito aprobado
2. CONSTITUCIÓN DE PRENDA					
2.1	Diligenciar el contrato de prenda.	Auxiliar Administrativo	Se diligencia el Contrato de Prenda en tres copias originales, con los datos correspondientes al vehículo: Marca, Línea, Placa etc., lo anterior se obtiene de la tarjeta de propiedad. Además se relaciona la tasa, valor del crédito y plazo. Posteriormente se remite a la Gerencia para su firma y huella correspondiente.	Después del estudio y la aprobación del crédito	Contrato de Prenda

Fuente: FEDEAA. Fondo de empleados de empresas de servicio aéreo (2014). Constitución de garantías.

 Fondo de Empleados de Empresas de Servicio Aéreo	CONSTITUCIÓN DE GARANTÍAS REALES	
	CÓDIGO: PR-RS/CR-04	VERSIÓN: 2

Nº ACT	¿QUÉ?	¿QUIÉN?	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?	REGISTRO
2.2	Tramitar garantía ante Secretaria de Transito.	Ejecutivo de cuenta-Asociado	Una vez firmado el contrato se hace entrega de dos originales al Asociado con copia de la cámara de comercio y copia de la C.C. del Representante Legal de FEDEAA, para que el Asociado tramite la constitución de la garantía ante la Secretaria de Transito.	Seguido a la actividad anterior.	Copia del Contrato de Prenda.
2.3	Radicar copia de la Tarjeta de Propiedad del Vehículo.	Asociado – Analista de créditos	El Asociado hace entrega de la copia de la tarjeta de propiedad y la póliza contra todo riesgo, en caso de que no exista esta última, se informa al área de convenios para que realice la solicitud con la empresa aseguradora.	Seguido a la actividad anterior	Copia de Tarjeta de propiedad – póliza – Peritaje del vehículo.
2.4	Contabilizar el crédito y elaborar el pagaré	Analista de Crédito	Se ejecuta la actividad N° 7 de del procedimiento PR-RS CR-01 ESTUDIO, APROBACIÓN Y CONTABILIZACIÓN DE CRÉDITOS	Una vez se termine el trámite de constitución y legalización del contrato de prenda.	Documento contable, Pagaré y soportes del Crédito aprobado
3.	CONSTITUCIÓN DE HIPOTECA				
3.1	Diligenciar la Minuta de Hipoteca	Auxiliar administrativo-Ejecutivo de Cuenta.	Una vez aprobado el crédito solicitado por el Asociado, se hace entrega de la Minuta de Hipoteca, Cámara de Comercio y C.C. del Representante Legal de FEDEAA.	Posterior al estudio y aprobación del crédito	Ninguno

d:\SGC\MISIONALES\Realización del Servicio\Gestion de credito\Documentos\V2_PR-RS CR-04_Constitucion de garantias reales.docx
Página 4 de 6

Fuente: FEDEAA. Fondo de empleados de empresas de servicio aéreo (2014). Constitución de garantías.

 <small>Fondo de Empleados de Empresas de Servicio Aéreo</small>	CONSTITUCIÓN DE GARANTÍAS REALES	
	CÓDIGO: PR-RS/CR-04	VERSIÓN: 2

Nº ACT	¿QUÉ?	¿QUIÉN?	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?	REGISTRO
3.2	Tramitar la Minuta de Hipoteca en Notaria	Asociado	El asociado se dirige a la notaria correspondiente para realizar el trámite de constitución de la garantía.	Seguido a la actividad anterior.	Ninguno
3.3	Firmar Escritura del Inmueble	Auxiliar Administrativa / Representante Legal	Se recibe la escritura del inmueble, la cual se remite al Representante Legal de FEDEAA, para su respectiva firma.	Una vez se reciba la escritura del inmueble	FO-GA-IT-06_Control de correspondencia recibida
3.4	Finalizar tramite en Notaria	Auxiliar Administrativa	Se envía la Minuta de hipoteca a la notaria para que finalice el trámite de constitución de garantías, radicando notariado y registro dicha minuta.	Seguido a la actividad anterior.	Certificado de tradición y libertad.
3.5	Radicar Primera copia de la escritura del inmueble.	Asociado – Auxiliar Administrativa.	El Asociado hace entrega de la primera copia de la escritura y la póliza contra todo riesgo al Auxiliar Administrativa, en caso de que no exista esta última, se informa al área de convenios para que realice la solicitud con la empresa aseguradora. Luego de recibirla la direcciona al analista de crédito.	Seguido a la actividad anterior	Primera copia de la escritura del inmueble – póliza.
3.6	Contabilizar el crédito y elaborar el pagaré	Analista de Crédito	Se ejecutan la actividad 2.4. Del presente procedimiento.	Una vez se termine el trámite de constitución y legalización del contrato de prenda.	Documento contable, Pagaré y soportes del Crédito aprobado

d:\SGC\MISIONALES\Realización del Servicio\Gestion de credito\Documentos\V2_PR-RS CR-04_Constitucion de garantias reales.docx
Página 5 de 6

Fuente: FEDEAA. Fondo de empleados de empresas de servicio aéreo (2014). Constitución de garantías.

 <small>Fondo de Empleados de Empresas de Servicio Aéreo</small>	CONSTITUCIÓN DE GARANTÍAS REALES	
	CÓDIGO: PR-RS/CR-04	VERSIÓN: 2

8. RIESGOS:

- 8.1. No existe revisión de las hipotecas por un abogado especializado para poder proceder con la minuta de hipoteca.
- 8.2. Riesgo legal.
- 8.3. Riesgo operativo.

Fuente: FEDEAA. Fondo de empleados de empresas de servicio aéreo (2014). Constitución de garantías.

E.

Figura 31. Manual de funciones

 <small>Fondo de Empleados de Empresas de Servicio Aéreo</small>	MANUAL DE FUNCIONES	
	CÓDIGO: OD-GA-GP-14	VERSIÓN: 3

CARGO:	ANALISTA DE CRÉDITO
ÁREA:	Administrativa
CARGO AL QUE REPORTA:	Gerente Administrativa y Financiera
CARGOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE:	N/A
OBJETIVO DEL CARGO:	Tramitar y otorgar de manera oportuna, eficiente y efectiva las solicitudes de los asociados.

REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:		
1. NIVEL DE EDUCACION:		
NIVEL		
BACHILLERATO		
TECNICO/TECNOLOGO	X	En contabilidad, finanzas o afines
PROFESIONAL	X	VI semestre en adelante en carreras administrativas o afines
DIPLOMADO		
ESPECIALIZACION		
MAESTRIA		

2. EXPERIENCIA:
Experiencia mínima de un (1) año en el cargo.

3. FORMACION REQUERIDA:
<ul style="list-style-type: none"> - Microsoft Office - Atención y servicio al cliente. - Capacitación, seminarios o cursos de temas relacionados con el sector Solidario (PNI) - Programa contable DECSIS .NET - Conocimiento en SGC

4. COMPETENCIAS ESPECIFICAS
<ul style="list-style-type: none"> - PLANEACIÓN: Proyecta, organiza y establece a futuro los retos que se plantean, diseñando y fijando objetivos coherentes con dichas proyecciones, previendo y disponiendo los recursos, planes de acción y requerimientos, según los lineamientos de la organización. - MANEJO EMOCIONAL: Continúa actuando eficazmente aún en situaciones tensas, complicadas, oposición o adversidad. Responde emocionalmente de manera equilibrada al enfrentar situaciones de alta carga laboral y/o de exigencia de calidad o tiempo de respuesta. - ANÁLISIS: Analiza de forma precisa y profunda los datos o hechos disponibles; es detallista, revisa de forma completa toda la información identificando sus relaciones, validez y utilidad. - PERSISTENCIA: Capacidad de continuar voluntariamente con acciones, procesos o proyectos dirigidos al logro de objetivos, a pesar de la presencia de obstáculos, dificultades o del agotamiento.

Fuente: FEDEAA. Fondo de empleados de empresas de servicio aéreo (2014).Manual de Funciones.

 Fondo de Empleados de Empresas de Servicio Aéreo	MANUAL DE FUNCIONES	
	CÓDIGO: OD-GA-GP-14	VERSIÓN: 3

5. HOMOLOGACIÓN:

Se homologa la formación con un año de experiencia en el área de créditos dentro del sector solidario.

6. FUNCIONES DEL CARGO:

1. Estudiar, tramitar y otorgar adecuadamente los créditos solicitados, diario.
2. Unificar créditos, según requerimiento del asociado.
3. Custodiar los títulos valores (Pagarés), diario.
4. Reportar nuevos créditos a MAFRE.
5. Elaborar y presentar los informes e indicadores de gestión mensual, dentro de los primeros cinco días de cada mes.
6. Archivar los documentos de gestión diaria.
7. Cumplir con el Reglamento de Trabajo, Políticas y Manual de funciones.
8. Cumplir con las demás funciones asignadas por el Jefe Inmediato y/o el Gerente General.
9. Cumplir con las actividades y procedimientos del SGC.

****7. NIVEL DE AUTONOMÍA E INICIATIVA:**

OCASIONAL, debido a que la mayoría de las tareas son repetitivas y están relacionadas con instrucciones y procedimientos habituales como normas. Los problemas poco usuales son reportados frecuentemente con sugerencias para solución.

8. RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

- Velar por el debido cumplimiento del reglamento de crédito y normatividad relacionada.
- Garantizar la debida gestión y objetividad en el estudio de los créditos, para evitar riesgos en el cobro de cartera.
- Responder por el buen manejo y cuidado de los equipos de oficina asignados como son: Computador, Impresora, teléfono, Calculadora, documentos y confidencialidad de la información de la entidad y de los asociados manejados con la naturaleza del cargo.

9. INDUCCIÓN:

La inducción al cargo se realizara mínimo en dos semanas

ELABORÓ:		APROBÓ:		RECIBE:	
CARGO:		CARGO:		C.C:	

ESPECIFICACIONES:	
PNI	<i>Preferible no Indispensable</i>
*	<i>HOMOLOGACIÓN: Se utiliza para realizar el cambio de algunos requisitos mínimos del perfil, cuando los solicitados no se cumplen</i>

Fuente: FEDEAA. Fondo de empleados de empresas de servicio aéreo (2014).Manual de Funciones.

 Fondo de Empleados de Empresas de Servicio Aéreo	MANUAL DE FUNCIONES	
	CÓDIGO: OD-GA-GP-14	VERSIÓN: 3

**	Se debe calificar la supervisión de la siguiente manera: FRECUENTEMENTE: Todas las tareas, salvo las variaciones menores son analizadas por el superior inmediato VARIAS VECES AL DÍA: Esto para informar o recibir asesoría y/o asignaciones. Seguir métodos, procedimientos establecidos (Mencione excepciones). OCASIONAL: Debido a que la mayoría de las tareas son repetitivas y están relacionadas con instrucciones y procedimientos habituales como normas. Los problemas poco usuales son reportados frecuentemente con sugerencias para solución. SUPERVISIÓN LIMITADA: La naturaleza del trabajo es tal que se desempeña en gran medida con responsabilidad propia después de asignado y elegido algún método. Ocasionalmente se desarrollan métodos propios. LOS OBJETIVOS ESTÁN DELINEADOS: El trabajo es evaluado primordialmente con base en los resultados generales y hay amplio margen de elección del método. Con frecuencia se desarrollan métodos para alcanzar los resultados. POCA O INEXISTENTE SUPERVISIÓN DIRECTA: Se tienen facultades amplias para la selección, desarrollo y coordinación de los métodos dentro de un gran marco de referencia de políticas generales.
✓	Cualquiera de las opciones relacionadas en el requisito es válida.

Fuente: FEDEAA. Fondo de empleados de empresas de servicio aéreo (2014).Manual de Funciones.

6.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda hacer una investigación más profunda dirigida a la optimización de las labores de: análisis del crédito, evaluación del crédito, análisis de seguridad del crédito, y cobro en la empresa, para disminuir al máximo la situación de cartera vencida en la empresa; al mismo tiempo implementar las ISO 18000, e importar para la empresa las tecnologías más sofisticadas para garantizar un proceso de crédito al menor riesgo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Alcaldía de Bogotá (2014). DECRETO 1481 DE 1989. Por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes internos de responsabilidad y sanciones, y se dictan medidas para el fomento de los fondos de empleados. (Citado el 13 de Marzo de 2015). Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3365>. Editorial. Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá. D.C.

Alcaldía de Bogotá (2089). LEY 79 DE 1.988. POR EL CUAL SE ACTUALIZA LA LEGISLACION COOPERATIVA. EL CONGRESO DE COLOMBIA. (Citado el 13 de Marzo de 2015). Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9211> . Editorial. Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá. D.C.

Bernal, C. (2000). Metodología de la investigación para administración y economía. Bogotá: Editorial Pearson.

Bestpractices (2011). Proceso de crédito PDC. (Citado 15 de Marzo de 2015). Disponible en: <http://bestpractices.com.py/2011/07/proceso-de-credito-pdc/>. Bogotá. D.C.

Cabello Simón, Guerra Anthony, Linares José, Hernández Víctor, Rodríguez Nairobis, Rodríguez Zairi (2007). Crédito público, generalidades. Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”. Departamento de Ingeniería Industrial. Cátedra: Sistemas de Información. Caracas.

CCB. (2003). Como iniciar su empresa. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.

Cárdenas, S. (2011). Una aproximación al uso de herramientas de gerencia estratégica de costos en Instituciones privadas de Educación Superior. En: Cuadernos Contables. Vol.12, No. 31. Bogotá: julio-diciembre 2011, p. 548-566.

Certo, S. et al. Administración estratégica: planeación e implantación de estrategias. Sao Paulo: Editorial Pearson Prentice Hall, 2005.

Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. Bogotá: Editorial McGraw-Hill.

Contreras, C. (2002). Formulación y evaluación de proyectos. Bogotá: UNAD.

Corte constitucional (2003). Ley 454 Agosto de 1998. Por: Demanda de inconstitucionalidad contra los artículos 98, 99, 100, 101,102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109 y 110 de la Ley 795 de 2003, "por la cual se ajustan algunas normas del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y se dictan otras disposiciones. (Citado el 13 de Marzo de 2015). Disponible en: file:///C:/Users/user/Downloads/Ley%20454%20agosto%2004%20de%201998%20(1).html. Diario Oficial 45.064 de 15 de enero de 2003. Bogotá. D.C.

David, F. (2007). La gerencia estratégica. Bogotá: Legis Editores.

Definición ABC (2007–2015). Reestructuración. Disponible en: <http://www.definicionabc.com/general/reestructuracion.php>

Fernandes, B. y Berton, L. (2005). Administración estratégica: de la competencia emprendedora a la evaluación de desempeño. Sao Paulo: Editorial Saraiva.

FEDEAA. Fondo de empleados de empresas de servicio aéreo (2014). (Citado el 9 de Marzo de 2014) Disponible en: <http://www.fedaaa.com/index.php/fedaaa1/47-fedaaa3/estatutos-y-reglamentos/95-conoce-nuestros-estatutos-y-reglamentos>.

Gareth, R. (2008). Teoría organizacional diseño y cambio en las organizaciones. México: Editorial Pearson Prentice Hall.

GMCN Grupo mexicano de consultoría de negocios (2014). Proceso de crédito PDC. (Citado 15 de Marzo de 2015). Disponible en: http://www.gmcn.com.mx/ins-talar/index.php?option=com_content&view=article&id=128&Itemid=451&lang=es. México. p.1.

Hernandez Sampieri Roberto, Fernandez C.C., Baptista L.L. (2010). Ed 4. Metodología de la investigación. México. Editorial Magraw Hill.

Lana, R. (2010). La administración estratégica como herramienta de gestión. Sao Paulo: Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ciencias Económicas, 2010.

La nota (2015). Aumentó la morosidad de la cartera crediticia en Colombia. (Citado el 13 de Marzo de 2015): Disponible en: <http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAL/Aumento-la-morosidad-de-la-cartera-credicia-en-Colombia.html> . Bogotá. D.C.

Mintzberg, H.; Quinn, J. y Voyer, J. (2007). El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. Madrid: Editorial Prentice Hall.

Mora Vanegas Carlos (2013). MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI). (Visitado el 8 de Marzo de 2015). Disponible en: <http://el-portal-del-administrador.lacoctelera.net/post/2013/04/17/matriz-evaluacion-factores-internos-efi>. El portal del Administrador. 2013.

Morocoima Jonhni Alberto, y Rojas Gabriel Enrique (2005). REDISEÑO DE LOS CONTROLES INTERNOS DE CRÉDITO Y COBRANZAS DEL FONDO DE CRÉDITO AGRÍCOLA DEL ESTADO MONAGAS (FONCRAMO). (Citado el 13 de Marzo de 2015). Disponible en: http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/131/1/TESIS-338.18_M874_01.pdf. MONAGAS Venezuela.

Oliveira, D. (2005). Planeación estratégica: conceptos, metodología y prácticas. Sao Paulo: Editorial Atlas.

Páez, C. (2002). El diseño de una estrategia eficiente. En: Interforum, 2002.

Papa, N. (2011). Problemas de las estructuras organizacionales. México: eHow. Disponible en internet: <http://www.ehowenespanol.com/problemas-estructuras-organizacionales-lista_105030>.

PLANEACION ESTRATEGICA (2009). MATRIZ EFE-EFI. (Visitado el 8 de septiembre de 2014). Disponible en: <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/matriz-efe-efi/> .

Porter, M. (1996). What is strategy? Harvard Business Review, November-December 1996, 61-78. (Visitado el 12 de septiembre de 2014). Disponible en: Internet:<http://www.ipocongress.ru/download/guide/article/what_is_strategy.pdf>.

Prahalad, C. y Mashelkar, R. (2010). Innovation's holy grail. Harvard Business Review, August 2010, 132-141.

Presidencia (2008). NORMA TÉCNICA NTC-ISO COLOMBIANA 9001. (Citado el 15 de Marzo de 2015). Disponible en: <http://wp.presidencia.gov.co/sitios/dapre/oci/Documents/normograma/Norma%20ISO-9001%20Version%202008.pdf>. Editada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). Bogotá. D.C.

Real Academia Española de la Lengua. (2001). Planeación. Diccionario de la Lengua española, 22ª Edición. Consultado el 4 de abril de 2012.

Restrepo, L. (2004). Gestión estratégica y competitividad. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

ROJAS T. JUAN FERNANDO (2014). Bajó 7,14% la cartera vencida del sistema financiero. (Citado el 13 de Marzo de 2015). Disponible en: <http://www.elcolom>

biano.com/bajo_714_la_cartera_vencida_del_sistema_financiero-GGEC_301968.
Medellín.

Ronda, G. (2001). De la estrategia a la dirección estratégica. Holguín (Cuba): Centro de Estudios de Gestión Empresarial, Universidad de Holguín, Cuba.

Shank, J. y Govindarajan, V. (2005). Gerencia estratégica de costos: la nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva. Bogotá: Editorial Norma.

Sosa-Flores, M. y Hernández-Pérez, F. (2007). La cadena de valor y el costeoABC. Herramienta fundamental para el proceso de toma de decisiones. Buenos Aires: EICid Editor.

Vela Meléndez Lindon, Uriol Chavez Javier, Medina Paima Oswaldo Max, Palacios Carrasco Francisco y Pintado Velasco Elqui Leider (2012). Los factores que determinan la calidad de la cartera crediticia de las entidades microfinancieras de la Amazonía peruana en el periodo 2008-2011. (Citado el 13 de Marzo de 2015). Disponible en: <http://web.ua.es/es/giecryal/documentos/microfinanzas-amazonia.pdf?noCache=1354883919558> . UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO LAMBAYEQUE PERU. Perú.

Vera Andrade Ericka Johanna (2013). GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA PARA PREVENIR Y RECUPERAR LA CARTERA VENCIDA DEL BANCO PICHINCHA DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL EN EL PERIODO 201. (Citado el 13 de Marzo de 2015). Disponible en: <http://dspace.internacional.edu.ec:8080/jspui/bitstream/123456789/206/1/40444.pdf>. UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR. FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS. Guayaquil Ecuador.