

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

**SEDE QUITO**

**CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Tesis previa a la obtención del Título de: INGENIERO COMERCIAL CON  
ESPECIALIZACIÓN EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:**

**SISTEMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PROCESOS  
INTERNOS QUE CONLLEVAN EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS EN LA  
MUTUALISTA PICHINCHA UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO  
DE QUITO, MEDIANTE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

**AUTOR:**

**OLIVER XAVIER GUERRÓN MEDRANO**

**DIRECTORA:**

**Ing. Jasly Maribel Soto Yela**

**QUITO, NOVIEMBRE 2011**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo va dedicado a mis queridos padres, con cariño, por su valioso apoyo, y una extensa gratitud a mi hermano, por estar siempre a mi lado, para que pueda alcanzar mis objetivos planteados.

Esto es para ustedes.

Oliver Guerrón

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, quien me ha guiado y me ha dado la sabiduría necesaria para poder alcanzar mis metas.

A los directivos de la Mutualista Pichincha por el apoyo brindado al permitirme realizar este proyecto en sus instalaciones.

A mi tutor por su paciencia y conocimientos al guiarme para poder concluir el presente trabajo. De igual manera a todos los distinguidos señores profesores de mi carrera.

Muchas gracias a todos, por participar en cada minuto de mi vida.

Oliver Guerrón

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se realizó con el objetivo de evaluar la situación actual de Mutualista Pichincha, por medio de un Sistema de Mejoramiento Continuo de los Procesos Internos que con llevan al Otorgamiento de Créditos de la Mutualista Pichincha.

Esta investigación surge, debido a que en dicha institución se ha observado Ineficiencia en ciertos procesos realizados por el departamento de créditos y cobranzas, respecto al otorgamiento de los créditos, trayendo como consecuencia dilatación en tiempos de respuesta hacia el cliente interno y externo de la Institución.

Esta revisión se efectuará, mediante la aplicación de procedimientos de auditoría, así como el cálculo de los indicadores de control interno, para determinar los niveles de eficiencia y eficacia, de los procesos que se ejecutan en el departamento de créditos y cobranzas de la Mutualista, con el fin de emitir las recomendaciones respectivas, las cuales permitan un mejoramiento continuo de los procesos examinados, y de esta manera favorecer al logro de los objetivos planteados por la Institución.

El sustento esencial para el desarrollo de la investigación, se fundamenta en aplicar los conocimientos adquiridos en los años de estudio universitario, reflejándolos en un Sistema de Mejoramiento Continuo de procesos, aplicado a una Mutualista, con la finalidad de generar un direccionamiento eficiente a los empleados de dicha área.

Con el Sistema de Mejoramiento Continuo de los Procesos Internos, las autoridades de la Institución en análisis, podrán obtener un conocimiento detallado de los factores que afectan el desarrollo normal de los procesos de crédito. Se delinearan los pasos a seguir por el departamento examinado, con la finalidad de ofrecer un servicio de ágil y de calidad, mejorando considerablemente los niveles de eficiencia establecidos, utilizando lo mínimo en recursos para el desempeño de las actividades al máximo.

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se desarrolla, con el principal objetivo de contribuir a un notable desempeño del sistema de crédito en la Mutualista Pichincha, definiendo la necesidad de implementar un Sistema de Mejoramiento Continuo de los Procesos Internos, lo cual conlleva a enfrentar las diferentes variables de un mercado altamente competitivo.

El primer capítulo define a las Instituciones Financieras en el Ecuador, la actividad que desarrollan y su rol en el financiamiento a los demandantes de crédito. Además el conocer cómo operan instituciones como la Superintendencia de Bancos y el Banco Central del Ecuador, que son los encargados de salvaguardar los intereses del público en las instituciones financieras.

En el Segundo Capítulo se realiza un análisis macroeconómico del entorno en el que se desarrolla la Mutualista, a fin de compararlo con su competencia directa y de esta manera establecer los niveles de eficiencia y eficacia dentro del mercado.

En el Tercer Capítulo se realiza un análisis exhaustivo de los diferentes procesos, así como, un Planteamiento del Problema que existe en la Mutualista para la solución a la demora en los procesos de crédito.

En el cuarto capítulo se define conceptos propios de la investigación, y la manera de implementarlos en la Mutualista, para desarrollar la propuesta de un Sistema de Mejoramiento Continuo, objetivos, y pruebas de control, así como reflejar los diagramas de flujos existentes del proceso de crédito.

En el quinto capítulo se presenta las conclusiones y recomendaciones relevantes del proyecto.

## **CAPITULO I**

### **1. EL SISTEMA CREDITICIO**

Las Instituciones Financieras, captan recursos del público para conceder créditos a terceros sean estos personas naturales o jurídicas que requieren financiamiento para desarrollar planes y proyectos con un fin económico. Se desarrolla así la redistribución de recursos entre los entes económicos de un país trasladando los excesos de efectivo a entes deficitarias de los mismos con lo cual contribuyen al desarrollo de las actividades comerciales y productivas del país.

Por otro lado es su compromiso administrar de la mejor manera y con responsabilidad los dineros confiados de terceros; en otras palabras se requiere gerenciar eficientemente los flujos de dinero para generar el margen de intermediación entre los recursos recibidos y los colocados.

#### **1.1. ASOCIACIÓN**

“Conjunto de personas que se unen para alcanzar un fin común, lícito y determinado. Este grupo, dotado de una organización que da fe del carácter estable de la unión surgida, viene considerado por el derecho como una

persona jurídica distinta e independiente de los componentes de la sociedad (personas físicas), que se integran en ella”<sup>1</sup>.

Una Asociación es el conjunto de personas que forman una compañía para un fin determinado.

## **1.2. MUTUALISTA**

“Mutualistas son instituciones competitivas del Sistema financiero que ofrece productos y servicios de financiamiento innovadores y de calidad para el desarrollo del sector inmobiliario, formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros”<sup>2</sup>.

Las Mutualistas son instituciones financieras con fines de lucro.

## **1.3. IMPORTANCIA DE UNA MUTUALISTA**

La importancia radica en la colectividad, la unidad y la obtención de resultados que aseguren el bien común de la agrupación.

---

<sup>1</sup> CHEVALLIER, Brigitte. Cómo Leer Tomando Notas. Argentina, Fondo de Cultura Económica, S.A. 1999. 174 p.

<sup>2</sup> <http://pueblo.blogcindario.com/2005/12/00015-el-cooperativismo-historia-valores-y-principios.html>

#### **1.4. TIPOS DE ASOCIACIONES**

“Existen diversas asociaciones o agrupaciones de individuos que tienen un fin común establecido y de acuerdo a este se derivan las actividades que realizan, procurando el bienestar de todos. Pueden ser de tipo comercial, gremial, religioso, estudiantil, etc.”

#### **1.5 SISTEMA FINANCIERO DEL ECUADOR**

El sistema financiero es considerado como uno de los factores más importantes dentro de la economía, el mismo permite canalizar el ahorro hacia la inversión, por este motivo el sistema financiero de un país juega un papel trascendental en la vida económica y productiva del mismo, ya que ha convertido en el pilar fundamental para la generación de la riqueza, razón por la cual los entes económicos se han apoyado en las diversas instituciones financieras para la obtención de capital de trabajo, expansión productiva e infraestructura.

Dentro del sistema financiero tenemos varias instituciones financieras como Bancos, Mutualistas, y Cooperativas de Ahorro y Crédito, estas últimas aparecieron en el mundo hace más de siglo y medio dando sus inicios en Europa, pero se dice que la cooperación ha existido siempre ya que sin cooperación no hubiese sido posible la sobrevivencia humana, desde entonces el sistema cooperativo se ha ido convirtiendo en instituciones

fuertes y sólidas en el mercado financiero porque su finalidad es planificar y realizar actividades de trabajo en beneficio social o colectivo.

## **ESTRUCTURA DEL SISTEMA FINANCIERO NACIONAL**

### **AUTORIDADES MONETARIAS**

- Banco Central del Ecuador
- Superintendencia de Bancos
- Junta Bancaria

### **INSTITUCIONES FINANCIERAS PÚBLICAS**

- Corporación Financiera Nacional
- Banco Ecuatoriano de la Vivienda
- Banco Nacional de Fomento
- Banco del estado
- Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas

### **INSTITUCIONES FINANCIERAS PRIVADAS**

- Bancos Privados
- Sociedades Financieras
- Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la vivienda
- Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación Financiera con el público

## **INSTITUCIONES DE SERVICIOS FINANCIEROS**

- Almacenes Generales de Depósitos
- Compañías de Arrendamiento Mercantil
- Compañías emisoras o administradoras de tarjetas de crédito
- Casas de cambio
- Corporaciones de Garantía y Retro garantía
- Compañías de Titularización

La ley de Seguridad Financiera es importante porque busca reducir los riesgos sistémicos y otorgar confianza a las instituciones financieras, a fin de que puedan cumplir de mejor manera su función social de canalizar el ahorro a la inversión.

Los instrumentos de la ley de Seguridad Financiera sirven como incentivos a las instituciones financieras, para que puedan cumplir su función de intermediarios financieros y dirijan de mejor manera el ahorro hacia la inversión y de esta manera aumentar la competitividad estructural del país.

En el país aún no se dispone de un esquema moderno e integral para el manejo adecuado de potenciales problemas financieros.

### **1.5.1 SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS**

“La Superintendencia de Bancos y Seguros es un organismo técnico con autonomía administrativa, económica, financiera y personería jurídica de

derecho público, dirigida y representada por el Superintendente de Bancos, que tiene como principal objetivo salvaguardar los intereses del público en las instituciones financieras, por lo que controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de estas entidades. La Superintendencia de Bancos y Seguros es el órgano de Inspección y Vigilancia de las Instituciones Bancarias, de las Compañías de Seguros y Reaseguros y los Sistemas de Seguro Social Ecuatoriano; además de las instituciones que determinen las leyes. La ley requiere que la Superintendencia de Bancos y Seguros publique información sobre la situación financiera de las instituciones bajo su control, y que establezca un centro de información abierto al público. También la Superintendencia tiene que formar un centro de riesgo que recibirá datos consolidados por deudores principales de los intermediarios. Estos serán suministrados en forma consolidada a los mismos intermediarios, estimulando de esta manera al autocontrol del riesgo de concentración de crédito en el sistema. Las únicas limitaciones en cuanto a la publicación de información se define bajo los principios del sigilo y la reserva bancaria.”<sup>3</sup>

### **1.5.2 BANCO CENTRAL DEL ECUADOR**

“La función principal del Banco Central es garantizar el funcionamiento del régimen monetario de dolarización e impulsar el crecimiento económico del país. El Banco Central cumple las siguientes funciones:

---

<sup>3</sup> Codificación de La Ley General De Instituciones Del Sistema Financiero Título XII De La Superintendencia De Bancos Art. 171

- Posibilita que las personas dispongan de billetes y monedas en la calidad, cantidad y en las denominaciones necesarias.
- Facilita los pagos y cobros que todas las personas realizan en efectivo, o a través del sistema financiero privado.
- Evalúa, monitorea y controla permanentemente la cantidad de dinero de la economía, para lo que utiliza distintas herramientas de política monetaria como el encaje bancario y las operaciones de mercado abierto.
- Garantiza la integridad, transparencia y seguridad de los recursos del Estado.
- Recomienda los niveles adecuados de endeudamiento público.
- Supervisa y controla el sistema de cuentas corrientes que en él mantienen las entidades financieras, instituciones y organismos que conforman el sector público. Por medio de estas cuentas el Banco Central del Ecuador es el agente liquidador de las transferencias de alto valor a través del Sistema de Liquidación y Ejecución (SLE), así como de la cámara de compensación de cheques y del Sistema Nacional de Pagos.

Es decir, el Banco Central del Ecuador cumple un papel importante en la política monetaria, cambiaria, fiscal y económica del país.”<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

### **1.5.3 INSTITUCIONES FINANCIERAS PÚBLICAS**

“Las instituciones financieras, Banco del Estado, Banco Nacional de Fomento (BNF), Corporación Financiera Nacional (CFN) y Banco Ecuatoriano de la Vivienda (BEV) fueron creadas para atender objetivos considerados prioritarios del país a través de la concesión de crédito subsidiado con beneficios específicos, generalmente para sectores que tradicionalmente no tenían acceso a recurso en el sistema financiero formal, (agricultura, pequeña industria, artesanía y vivienda para personas de bajos recursos). Ahora, los intermediarios públicos no tienen ventaja competitiva con relación a los intermediarios privados. Se eliminaron las tasas preferenciales y las líneas de crédito en los préstamos otorgados por entidades públicas, considerando que en el crédito subsidiado se desviaron los fondos, y no logró promover efectivamente a los sectores que se intentaba estimular. Adicionalmente, con la nueva LGISF, se somete a los intermediarios públicos a las mismas normas de solvencia y prudencia que a los intermediarios privados. En todo caso, los intermediarios públicos no compiten directamente con los intermediarios privados. Por ejemplo, en operaciones crediticias, las entidades públicas dan crédito a sectores marginales o son bancos de segundo piso. En operaciones pasivas, las leyes que reglamentan a los intermediarios públicos les permiten el uso de pocos instrumentos para captar ahorros del público. La mayor parte de sus fondos provienen de bonos emitidos por ellos mismos o de instituciones multilaterales como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Sin embargo, esta situación deberá modificarse pues la

nueva ley dispone la posibilidad de incorporar cualquier operación complementaria para las instituciones privadas.

Las entidades financieras públicas han perdido mercado en el sector financiero ecuatoriano, las finanzas públicas han experimentado dificultades hace varios años. Luego de la crisis de la deuda que inicia en el año de 1982, el Ecuador empezó un proceso de ajuste estructural. Aunque la aplicación de estas políticas fue tardía, gradual, poco consistente, en medio de profundos conflictos sociales, y en un contexto de crónica inestabilidad política, a mediados de los años 90, el país había liberalizado el tipo de cambio y tasas de interés, desmantelado su protección arancelaria, abriendo sus mercados, eliminado subsidios y otras distorsiones en sus precios relativos, y no regularizado parcialmente el sistema financiero y el mercado laboral. A finales de los años 90 el panorama se agravó, por ciertos factores, que se resumen en el fenómeno de El Niño de 1998, la caída de los precios del petróleo en 1998 y 1999, y los efectos internos de la crisis financiera internacional.

En 1999 y 2000 el sistema financiero nacional fue afectado por el cierre o transferencia al Estado de más de la mitad de los principales bancos del país. En el año 1999, empezó a ser evidente que las tasas de interés en los depósitos a plazo tendían a ser negativas en términos reales, a pesar de la política del BCE de elevarlas nominalmente, la dolarización y la especulación de divisas, se transformaron en un negocio altamente rentable conjuntamente con las inversiones en bienes raíces y el ahorro financiero en

el que se percibieron ganancias por parte de los diversos sectores de los agentes económicos, entre ellos los sectores productivos y financieros que habían acumulado divisas, durante el año 1998. Ante la amenaza de la hiperinflación y otros problemas generados por la inestabilidad y especulación, el gobierno de Mahuad adoptó la dolarización oficial de la economía a inicios del año 2000. Con el fin de restablecer la confianza en la gestión económica se creó la Ley Fundamental para la Transformación Económica del Ecuador, aprobada el 13 de marzo del 2000, la misma que establece las bases para la dolarización oficial de la economía ecuatoriana.

En el año 2002 se esperaba que la afluencia de divisas del petróleo, la austeridad fiscal, la reducción de la inflación y las tasas de interés bajo la dolarización provocaran un ambiente de estabilidad y confianza que favoreciera la inversión privada y la reactivación de la economía. Todas estas medidas, sin embargo, no permitieron alcanzar los objetivos económicos buscados, e inclusive se contó con condiciones externas altamente favorables desde sus inicios como: precios del petróleo ostensiblemente recuperados desde mediados del año 1999 en adelante; significativa transferencia de divisas de los emigrantes, que se constituyeron en la segunda fuente de ingresos después de las exportaciones de petróleo; la construcción del nuevo oleoducto de crudos pesados (OCP) iniciada en el año 2001, intensificando la economía del país; un tipo de cambio sobrevaluado al comienzo de la dolarización (25.000 sucres por dólar), que permitió precios relativos excepcionalmente favorables para las exportaciones en el año 2000; y tasas internacionales de interés bajas , que

aliviaron la presión de los intereses de la deuda externa sobre el presupuesto.

El comportamiento del crédito ha sido uno de los factores determinantes de la escasa capacidad de la economía para adaptarse adecuadamente a las nuevas condiciones impuestas por la dolarización. La crisis bancaria del año 1999, y la quiebra de la mayor parte de los bancos privados, han creado condiciones para la restricción de créditos que perduran hasta la actualidad, de tal forma que el crédito disponible es escaso, sus tasas de interés son demasiado altas para permitir la rentabilidad de inversiones productivas de mediano y largo plazo, y la mayor parte del crédito disponible se canaliza hacia el comercio o el consumo. En consecuencia, las transformaciones productivas que fortalecerían al sector externo se han restringido a las empresas con acceso al crédito internacional. El sector exportador perdió en gran medida la oportunidad generada por el tipo de cambio favorable, y actualmente carece de crédito adecuado para asimilar condiciones desfavorables. El resultado es un ajuste recesivo y concentrador, en el cual sobreviven únicamente las empresas grandes con acceso al crédito internacional, o aquellas establecidas en ramas menos vulnerables.

Actualmente el impacto de la dolarización ha contribuido a la estabilidad económica y a la reducción de riesgo país e inflación, en cuanto al desempeño del sistema bancario, se puede observar una relación positiva y

significativa entre la dolarización y los indicadores de liquidez y calidad de cartera.”<sup>5</sup>

### **1.5.3.1 BANCA DE PRIMER PISO**

Son instituciones creadas para atender objetivos considerados prioritarios del país a través de la concesión de crédito subsidiado a beneficios específicos, generalmente a sectores que tradicionalmente no tenían acceso a recurso en el sistema financiero tradicional (Ej. agricultura, pequeña industria, artesanía y vivienda para personas de bajos recursos).

#### **1.5.3.1.1 BANCO NACIONAL DE FOMENTO**

“El Banco Nacional de Fomento tiene como función básica proveer créditos al sector agrícola y, en segundo lugar, a la pequeña y mediana industria, artesanal, al sector comercial y de turismo. Sus principales fuentes de fondos son créditos concedidos por el Banco Central, Corporación Financiera Nacional y organismos internacionales, especialmente del BID y el Banco Mundial”<sup>6</sup>. Las actividades del Banco Nacional de Fomento se orientan especialmente al financiamiento de las actividades productivas, en concordancia con los lineamientos y prioridades establecidas por el Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería, especialmente con los productos básicos de la canasta familiar, a fin de

---

<sup>5</sup> Red Universitaria de las Américas en Estudios Cooperativos y Asociativismo

<sup>6</sup> [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

proporcionar una mayor oferta de esos productos y contribuir con el control de la inflación. De igual manera y en coordinación con el Ministerio de Industria, Comercio, Integración y Pesca, se han establecido políticas para desarrollar los sectores de la pequeña industria y artesanía, turismo y la actividad comercial. Dadas las necesidades del entorno se hace necesaria la existencia de una Banca Pública eficiente y moderna que pueda competir en similares condiciones que la Banca Privada, pero enfocando su gestión hacia el desarrollo de la Economía, especialmente de los más reprimidos que no tienen acceso al mercado financiero, pero que requieren del apoyo Institucional. El BNF tiene como política específica financiar la producción de corto y mediano plazo, con el fin de procurar el abastecimiento de consumo interno, materias primas y el fomento de las exportaciones. El Banco busca elevar el nivel ocupacional de la población y una mejor distribución del ingreso facilitando recursos a pequeños productores.

Para cumplir el nuevo rol el BNF se deberá consolidar en los siguientes aspectos: modernización, que implica concluir el proceso de automatización de sus inversiones e implementar un proceso de organización, así como fortalecer su estructura financiera de manera que se convierta en una entidad sólida, solvente y cuente con sus propios recursos económicos.

#### **1.5.3.1.2 BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA**

“El Banco Ecuatoriano de la Vivienda, en el año 2002, empezó una transformación hacia un banco de primer piso. Su finalidad ha sido la de

solucionar y mejorar el problema de la vivienda de mediano y bajo costo. Como banco busca orientarse a la concesión de préstamos a mediano y largo plazo a las Mutualistas, cooperativas de crédito y vivienda y a otras instituciones que traten de resolver el problema de la escasez de vivienda para la gente de medianos y bajos ingresos. Sus fondos provienen principalmente de la emisión de bonos de créditos concedidos por instituciones financieras. El BEV no puede captar depósitos en cuentas corrientes. El BEV fue creado el 26 de mayo de 1.961, con la finalidad de participar en el financiamiento directo de la vivienda de interés social. El BEV se adaptó a un nuevo entorno económico canalizando ahora los recursos únicamente a través de las Instituciones del Sistema Financiero Nacional (IFIS), previa a una calificación estricta que efectúa el Banco como paso previo a operar con tales entidades, las cuales deberán estar bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros. Uno de los objetivos de la entidad es el de consolidarse como Banca de Segundo Piso, a fin de atender el mercado hipotecario y financiero, que cubra las demandas de las viviendas de interés social y su financiamiento con suficientes recursos y con la participación dinámica del sector privado.”<sup>7</sup>

#### **1.5.3.1.2 BANCO DEL ESTADO**

“El Banco del Estado es esencialmente una institución crediticia para municipalidades, consejos provinciales y organizaciones de desarrollo

---

<sup>7</sup> Codificación de La Ley General De Instituciones Del Sistema Financiero Título XII De La Superintendencia De Bancos

gubernamental. Concede préstamos a la tasa básica del Banco Central para proyectos de carácter social e infraestructura física. <sup>8</sup>

Sus principales fuentes de fondos son capitales y reservas. Los pasivos representan el 25 % de los activos totales, y consisten mayoritariamente en valores en circulación, como bonos del Banco del Estado, este no puede captar fondos del público a través de depósitos. El objetivo del Banco del Estado es financiar estudios, programas, proyectos, obras y servicios encaminados a la provisión de servicios públicos, cuya prestación es responsabilidad del Estado, sea que los preste directamente o por delegación a empresas mixtas, a través de las diversas formas previstas en la Constitución y en la ley de Modernización del Estado; financiar programas del sector público, calificados por el Directorio como proyectos que contribuyan al desarrollo socioeconómico nacional; prestar servicios bancarios y financieros facultados por la ley.

Con esta finalidad, actuará con recursos de su propio capital y recursos que obtengan en el país o en el exterior, por cuenta propia o del Estado, de los consejos provinciales, de las municipalidades, de las demás entidades públicas y las que tengan finalidad social.

---

<sup>8</sup> Codificación de La Ley General De Instituciones Del Sistema Financiero Título XII De La Superintendencia De Bancos

### **1.5.3.1.3 INSTITUTO ECUATORIANO DE CRÉDITO ESTUDIANTIL**

“El IECE es una entidad financiera de derecho público con personería jurídica, autonomía administrativa, con patrimonio y fondos propios, encargada de conceder crédito educativo a los estudiantes y profesionales ecuatorianos que deseen estudiar en centros docentes tanto del país como del exterior.”<sup>9</sup>

### **1.5.3.2. BANCA DE SEGUNDO PISO**

**Definición.-** Son instituciones que actúan como agente financiero y de inversión de entidades del sector público además de prestar servicio fiduciario civil y/o mercantil al Gobierno Nacional y a entidades de derecho público y privado.

#### **1.5.3.2.1 CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL**

La Corporación Financiera Nacional actúa como banca multisectorial de segundo piso. Canaliza préstamos del Banco Mundial, BID, Corporación Andina de Fomento y otras entidades internacionales a instituciones financieras privadas y al BNF para proyectos de infraestructura agrícola, modernización de instalaciones en el sector industrial, adquisición de activos fijos y para capital de trabajo. Además la CFN concede algunos créditos directos a particulares. Los créditos son a mediano plazo y en algunas veces

---

<sup>9</sup> [www.iece.fin.ec](http://www.iece.fin.ec)

con períodos de gracia. Igualmente de los recursos de organismos financieros internacionales, la CFN cuenta con una considerable base patrimonial para realizar sus objetivos. La CFN capta fondos del público a través de la emisión de valores, pero éstos representan una fuente de fondos de menor importancia. La CFN no puede captar depósitos. La Corporación Financiera Nacional es una institución financiera pública, autónoma, con personería jurídica, técnica, moderna, ágil y eficiente que, estimula la modernización y el crecimiento de todos los sectores productivos y de servicios, apoyando una nueva cultura empresarial, orientada a lograr mejores niveles de eficiencia y competitividad. Es la primera institución financiera en Ecuador en tener una certificación de Calidad ISO 9001. Las reformas incorporadas tuvieron como base la nueva Ley de la CFN, publicadas en la Ley para la Transformación Económica del Ecuador el 13 de Marzo del 2000, que dota a esta Institución de mayor autonomía, y le faculta a intervenir más activamente en nuevas áreas de inversiones y mercados de capitales. Las más importantes son:

- Conceder préstamos, anticipos, descuentos, redescuentos u otras facilidades crediticias para actividades productivas y de servicios, a través de instituciones financieras intermediarias elegibles por la Corporación.
- Promover inversiones de productos y sectores con ventajas competitivas en el exterior e impulsar productos financieros y no financieros para el desarrollo del sector exportador.

- Financiar la adquisición de bienes de capital chilenos para promover el desarrollo tecnológico del aparato productivo.
- Prestar asistencia técnica y apoyo no financiero a las Instituciones Financieras Intermediarias y empresas del sector productivo y servicios.
- Participar en el capital accionario de instituciones multilaterales de crédito domiciliadas en el exterior y en el capital de empresas nacionales, estableciendo el respectivo cronograma de desinversión.
- Captar recursos en el mercado de capitales a través de la emisión de títulos en moneda nacional, extranjera o en unidades de cuenta, obligaciones, bonos, certificados fiduciarios y títulos propios de la CFN, que sirvan de base al financiamiento de los sectores considerados prioritarios para el desarrollo nacional.
- Titularizar activos propios o de terceros. Comprar y vender títulos de emisiones del sector público y/o privado. Actuar como administrador de fondos administrados y colectivos. Participar en el mercado de futuros, opciones y demás instrumentos financieros derivados.
- Actuar como agente financiero y de inversión de entidades del sector público y prestar servicio fiduciario civil y/o mercantil al Gobierno Nacional y a entidades de derecho público y privado.

#### **1.5.4 INSTITUCIONES FINANCIERAS PRIVADAS**

Son aquellas entidades que actúan como instituciones financieras con prestación de servicios integrales.

## **1.5.4.1 INSTITUCIONES FINANCIERAS PROPIAMENTE DICHAS**

### **1.5.4.1.1 BANCOS PRIVADOS**

Entre diciembre del 2002 y febrero del 2004, el consolidado de bancos privados estuvo integrado por veintidós entidades, a marzo del 2004 se incorporó una institución bancaria más. Actualmente, en el Ecuador existen los siguientes bancos privados.

- 1.- AMAZONAS
- 2.- AUSTRO
- 3.- BOLIVARIANO
- 4.- CENTRO MUNDO
- 5.- CITIBANK
- 6.- COFIEC
- 7.- COMERCIAL DE MANABI
- 8.- DELBANK
- 9.- DE GUAYAQUIL
- 10.- GENERAL RUMINAHUI
- 11.- INTERNACIONAL
- 12.- DEL LITORAL
- 13.- LOJA
- 14.- MACHALA
- 15.- PACIFICO
- 16.- PICHINCHA
- 17.- PROCREDIT
- 18.- PRODUBANCO
- 19.- SOLIDARIO
- 20.- SUDAMERICANO
- 21.- TERRITORIAL
- 22.- UNIBANCO
- 23.- PROMERICA

Los bancos siempre han sido los intermediarios facultados a realizar el mayor número de actividades. Hasta antes de la nueva LGISF, estaban

autorizados a ejecutar casi todas las operaciones permitidas a otros entes del sistema financiero, incluyendo arrendamiento mercantil en aquellos bancos que se fusionaron con una compañía financiera o de arrendamiento mercantil. La nueva ley adopta el concepto de banca múltiple, otorgando a los bancos la facultad de actuar como instituciones financieras con prestación de servicios integrales. Además de las actividades tradicionales, la ley les otorga el poder para operar en arrendamiento mercantil, titularización, otorgamiento de garantías para la colocación de acciones y emisión de tarjetas de crédito. La ley también deja espacio para la innovación financiera, permitiendo nuevos productos o servicios con la autorización previa de la Superintendencia de Bancos y Seguros. Los activos bancarios están concentrados en cartera de créditos, especialmente en préstamos sobre firmas, y en fondos disponibles. Los contingentes también son significativos. Los depósitos constituyen la principal fuente de fondos de los bancos seguido por valores en circulación, incluyendo pólizas de acumulación.

Una fuente de fondos menos importante es el capital pagado y reservas. La nueva ley requiere un capital mínimo de un millón de UVCs. UVC: Su objetivo es fomentar el ahorro y el financiamiento a largo plazo y garantizar un rendimiento por encima del crecimiento de los precios. A partir de la publicación en el Registro Oficial el día 13 de marzo del 2000, según el artículo 12 de la Ley para la Transformación Económica del Ecuador, se elimina la UVC como unidad de cuenta y se entenderá que cada unidad de valor constante tiene un valor fijo e invariable equivalente a 2,6289 dólares.

La Asociación de Bancos Privados del Ecuador, ABPE, es una entidad gremial sin ánimo de lucro, constituida el 30 de marzo de 1965, que representa y defiende los intereses de sus asociados ante las autoridades del país, y presta una amplia gama de servicios a sus bancos miembros.

#### **1.5.4.1.2 SOCIEDADES FINANCIERAS**

Institución que tiene como objetivo fundamental intervenir en el mercado de capitales y otorgar créditos para financiar la producción, la construcción, la adquisición y la venta de bienes a mediano y largo plazo.

“Inicialmente, los objetivos de estas compañías fueron financiar las actividades industriales del país, fortalecer el aparato productivo empresarial, y ampliar y modernizar las empresas privadas o mixtas por medio de préstamos a mediano y largo plazo. Antes de la LGISF, las operaciones permitidas a las compañías financieras fueron casi las mismas autorizadas a los bancos según se puede observar en los artículos 51 y 53 de la LGISF.

**“ARTÍCULO 53.-** Las sociedades financieras o corporaciones de inversión y desarrollo podrán efectuar todas las operaciones señaladas en el artículo 51, excepto las contenidas en las letras a) y g) que son las siguientes.

- a) Recibir recursos del público en depósitos a la vista. Los depósitos a la vista son obligaciones bancarias, comprenden los depósitos

monetarios exigibles mediante la presentación de cheques u otros mecanismos de pago y registro; los de ahorro exigibles mediante la presentación de libretas de ahorro u otros mecanismos de pago y registro; y, cualquier otro exigible en un plazo menor a treinta días. Podrán constituirse bajo diversas modalidades y mecanismos libremente pactados entre el depositante y el depositario;

**g)** Conceder créditos en cuenta corriente, contratados o no;

**ARTÍCULO 51.-** Los bancos podrán efectuar las siguientes operaciones en moneda nacional o extranjera, o en unidades de cuenta establecidas en la Ley.”<sup>10</sup>

#### **1.5.4.1.3 ASOCIACIONES, MUTUALISTAS Y CRÉDITO PARA LA VIVIENDA**

Las asociaciones son instituciones financieras privadas, con finalidad social, cuya actividad principal es la captación de recursos del público para destinarlos al financiamiento de la vivienda, la construcción y el bienestar familiar de sus asociados, que deberá evidenciarse en la composición de sus activos.

Las Mutualistas no pueden hacer todas las operaciones permitidas a los bancos y financieras. Sin embargo, la LGSF del Artículo 51, les permite

---

<sup>10</sup> Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria, Capítulo I, Artículo 1

captar depósitos monetarios, algo que no pudieron hacer antes. Adicionalmente, la ley les permite invertir en proyectos específicos orientados al desarrollo de vivienda o construcción, hasta un 50% de su patrimonio técnico. Las principales cuentas del activo de las Mutualistas son inversiones, cartera de créditos y bienes adjudicados por pago. La mayor fuente de fondos para las Mutualistas constituyen los depósitos de ahorros. Las reservas son una fuente de fondos menos importante. Las asociaciones deberán mantener, en todo momento, un nivel de aportación mínimo equivalente a 300.000 UVCs.

#### **1.5.4.1.4 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**

Es la unión de un grupo de personas que tienen como fin ayudarse los unos a los otros con el fin de alcanzar sus necesidades financieras. La cooperativa no está formada por clientes sino por socios, ya que cada persona posee una pequeña participación dentro de esta.

“El principal objetivo de las cooperativas es promover respaldo mutuo entre sus miembros a través del servicio de ahorro y crédito. Se necesita un mínimo de 11 personas para formar una cooperativa, y se requiere de la aprobación unánime para determinar los estatutos que regirán a la institución. El capital de las cooperativas está compuesto, principalmente, por la cuota inicial de membresía, las cuotas voluntarias y sus reservas. Bajo la nueva ley, las cooperativas que realizan intermediación financiera con el público tienen los mismos poderes operativos que las Mutualistas excepto el

poder de invertir en proyectos de vivienda y construcción, negociar documentos resultantes de operaciones de comercio exterior, y efectuar operaciones de arrendamiento mercantil. Están sujetas a las normas de solvencia y prudencia de esta ley, pero un decreto ejecutivo reglamentar otros parámetros de operación e inclusive el requerimiento de aporte mínimo para organizarse. Los activos de las cooperativas se concentran en préstamos. Su principal fuente de recursos constituye los depósitos de ahorro y plazo. En el futuro, a éstos se sumarán los depósitos por primera vez. El capital pagado y reservas, aunque significativos, son una fuente de recursos menos importantes.”<sup>11</sup>

#### **1.5.4.1.5 CORPORACIÓN DE INVERSIÓN Y DESARROLLO**

Son aquellas instituciones que se dedica a bienes raíces, realiza proyectos de lotificación con todo lo relacionado a infraestructura, tales como pavimentación de calles.

Realizan las siguientes actividades autorizadas según el Artículo 51 de la LGSF:

- ✓ Recibir depósitos a plazo;
- ✓ Asumir obligaciones por cuenta de terceros, a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, garantías, fianzas, cartas de crédito o cualquier otro documento acorde con las normas y usos internacionales;

---

<sup>11</sup> Superintendencia de Bancos

- ✓ Emitir obligaciones y cédulas hipotecarias garantizadas con sus activos y patrimonio;
- ✓ Recibir préstamos y aceptar créditos de instituciones financieras;
- ✓ Otorgar préstamos hipotecarios, prendarios o quirografarios.
- ✓ Negociar documentos que representen obligación de pago creados por ventas o créditos (letras de cambio, libranzas, pagarés facturas, etc.), así como anticipar fondos con respaldo de los documentos anteriores;
- ✓ Negociar los documentos resultantes de operaciones de comercio exterior;
- ✓ Negociar títulos de valores y descontar o hacer adelantos de letras documentarias sobre el exterior;

#### **1.5.4.2 INSTITUCIONES DE SERVICIOS FINANCIEROS**

Son aquellas instituciones que comprende a toda empresa que habitualmente se dedica a prestar fondos o a conceder créditos, sea que lo haga con sus propios fondos o con fondos recibidos de terceros, esto último cuando está expresamente facultada por la ley para ello.

##### **1.5.4.2.1 ALMACENES GENERALES DE DEPÓSITO**

Estas compañías en conformidad con la ley deben constituirse como compañías anónimas; y en cuanto al depósito que se realiza en las almaceneras, así como a cualquiera de los actos concernientes a él, la ley

los considera como actos de comercio. El objeto de los almacenes generales de depósito es el depósito, conservación, custodia y manejo de mercancías y productos de procedencia nacional o extranjera. Estas compañías tienen a su cargo el depósito de las siguientes mercancías y productos: Los productos homogéneos depositados a granel en silos o recipientes especiales, que sean los adecuados a su naturaleza.

Para esto, los almacenes están obligados a mantener una existencia igual en cantidad y calidad a la que hubiere sido objeto de los diferentes depósitos; siendo de su cargo las pérdidas que ocurran por alteración o descomposición, excepto las mermas naturales cuyo monto hubiere quedado de manera expresa determinado en el certificado de depósito.

#### **1.5.4.2.2 COMPAÑÍAS DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL LEASING**

Son aquellas compañías anónimas que se dedique habitualmente a los arrendamientos.

Las compañías que ejerzan esta actividad deben constituirse en forma de Compañía Anónima, según disposiciones de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero. Mediante Decreto Supremo 312118 expedieron la actividad comercial: el Arrendamiento Mercantil o Leasing, esta modalidad permite a las empresas la utilización de equipos y bienes arrendados mejorando y ampliando su actividad económica por lo que en los últimos años ha tenido gran aplicación y desarrollo; estas están sujetas a la Ley de compañías, pues deben constituirse como compañía anónima para

desarrollar esta actividad, así como a la Ley de Instituciones del Sistema Financiero y para el reglamento de constitución, organización y funcionamiento de las compañías de Arrendamiento Mercantil.

#### **1.5.4.2.3 COMPAÑÍAS EMISORAS Y/O ADMINISTRADORAS DE TARJETAS DE CRÉDITO**

Son compañías emisoras o administradoras de tarjetas de crédito las que prestan servicios de carácter financiero, mediante la emisión de tarjetas de Crédito.

La utilización de las tarjetas de crédito ha convertido el comercio en una actividad más fluida, otorgando entre otras ventajas, crédito y facilidad de pago a los usuarios y seguridad para generar y ofrecer los servicios y bienes.

#### **1.5.4.2.4 COMPAÑÍAS EMISORAS.**

Son aquellas instituciones que emiten las tarjetas de crédito. Son sociedades anónimas que prestan servicios de carácter financiero mediante la emisión, administración, funcionamiento o mercadeo de tarjeta de crédito de pago y la afinidad de circulación general, en moneda nacional o extranjera así como tarjetas de crédito o del pago de circulación restringida en moneda nacional, previa autorización de la Superintendencia de Bancos.

#### **1.5.4.2.5 COMPAÑÍAS DE TITULARIZACIÓN**

“Las compañías de titularización o corporaciones de desarrollo de mercado secundario de hipotecas son las únicas autorizadas en actuar como fiduciarias en procesos de titularización. Tienen como fin básico el cumplimiento de su objeto social, relativo al ámbito hipotecario, el desarrollo de mecanismos tendientes a movilizar recursos a favor del sector de vivienda e infraestructura relacionada.

Estas corporaciones podrán emprender en procesos de titularización tanto de cartera hipotecaria propia como la de terceros, actuando como originador, fiduciario y colocador a través de intermediarios de valores autorizados. La Superintendencia de Bancos, emite las correspondientes normas que regulan dichos procesos, estos procesos se sujetarán a las normas de La Ley de Mercado de Valores.”<sup>12</sup>

#### **1.5.4.2.6 COMPAÑÍAS DE GARANTÍA Y RETRO-GARANTÍA**

“La naturaleza y funcionamiento de estas entidades están reguladas por la ley 126 que crea el Sistema de Garantía Crediticia del Reglamento para la Constitución y funcionamiento de las operaciones civiles del Sistema de Garantía Crediticia expedido mediante Resolución de la Superintendencia de Bancos.”<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Superintendencia de Bancos

<sup>13</sup> Superintendencia de Bancos

## **1.6 ANTECEDENTES DEL SECTOR Y LA MUTUALISTA**

El sistema de ahorro y préstamo no es simplemente nacional sino también tiene el carácter mundial, bajo diferentes nombres o formas, pero con principios comunes.

En el siglo XVIII en Inglaterra, se originan estas experiencias destinadas a la construcción, en base del compromiso de sus socios de ahorrar mensualmente una cantidad de dinero y entregarlo a la sociedad, con el fin de crear un fondo destinado a la construcción de viviendas, de acuerdo a normas y reglamentos establecidos, creándose más tarde el primer banco de ahorro en 1799.

Mutualista Pichincha, fundada en 1961, es la mayor institución mutual del Ecuador. Con el apoyo de la misión de USAID y luego de la expedición de la Ley para la Creación del Banco Ecuatoriano de la Vivienda y Mutualistas, un grupo de quiteños ilustres, liderados por el abogado Roque Bustamante, formó Mutualista Pichincha el 1 de noviembre de 1961. Desde entonces, operó como una entidad privada, bajo la Ley del Banco Ecuatoriano de la Vivienda y Mutualistas. A partir del 12 de mayo de 1994, el sector mutual pasó a regirse bajo la Ley General de Instituciones Financieras y su ente de regulación y control es ahora la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Mucho ha cambiado desde su fundación. En 1997, Mutualista Pichincha abrió oficinas en Nueva York y New Yérsey, para atender a la colonia

ecuatoriana que había migrado desde los años cincuenta. Una nueva oleada de migración hacia EEUU y España se generó por la crisis bancaria del 98 y 99, y para atender a estas nuevas colonias, a partir del 2005, Mutualista Pichincha transfirió a la firma española Unión Andina las oficinas de Estados Unidos, contratando, además, los servicios de la red de Unión Andina en varias ciudades de España. Hoy, los emigrantes en EEUU y España contribuyen con cerca del 20% del total de ventas inmobiliarias de la entidad.

## **1.7 SISTEMA MUTUALISTA EN EL ECUADOR**

Se define al Mutualismo como la interacción entre dos partes, en la que ambas se benefician en el uso de un recurso, basándose en la solidaridad.

El sistema mutual fue creado para que las personas, ante la necesidad de algún bien o servicio al que no puedan tener acceso en forma individual, lo realicen mediante ayuda mutua.

Las primeras organizaciones mutuales que surgieron en el país, a fines del siglo XIX, se caracterizaron por ser entidades gremiales y multifuncionales; "su autonomía respecto de la Iglesia Católica y de los partidos políticos variaba según los casos, pero era generalmente precaria"<sup>14</sup>.

En efecto, en la conformación de gran parte de las organizaciones Mutualistas guayaquileñas estuvieron involucrados sectores de la pequeña

---

<sup>14</sup> Red Universitaria de las Américas en Estudios Cooperativos y Asociativismo

burguesía, vinculados al partido liberal, por un lado, y algunos inmigrantes anarquistas y socialistas, por el otro.

Por el contrario, en la Sierra, fue la Iglesia Católica la que jugó un papel fundamental en la organización de los sectores populares. En conjunto, las instituciones Mutualistas que surgieron en ese período fueron un conglomerado multclasista que reunía en su seno a artesanos, pequeños industriales, obreros, comerciantes, empleados y patronos. Dichas instituciones eran una combinación de mutuo socorro, beneficencia y defensa profesional.

Los objetivos que perseguían las Mutualistas eran, por lo general, similares como: contribuir al mejoramiento social, moral e intelectual de sus asociados mediante la ayuda mutua (en caso de enfermedad, indigencia o muerte), la organización de cajas de ahorro y la creación de planteles educacionales y talleres para los afiliados y sus hijos. En algunos casos, los estatutos establecían la constitución de cooperativas de consumo (como en el caso del Gremio de Carpinteros) para la distribución de artículos de primera necesidad, como mecanismo para contrarrestar el abuso de ciertos comerciantes.

A pesar de la buena acogida que tuvieron las ideas del mutualismo entre las organizaciones populares a principios del siglo XX, el movimiento de autoayuda empezó paulatinamente a perder importancia en la medida en

que los gremios adquirieron un papel más clasista y reivindicativo, en particular, con la creación de los primeros sindicatos.

En efecto, no obstante los mejores esfuerzos de Virgilio Drouet y de sus anónimos colaboradores y seguidores, el cooperativismo avanzó a pasos lentos desde sus primeros brotes Mutualistas hasta su definitiva consolidación como sector reconocido de la economía nacional. De ahí que entre la fundación de la organización Asistencia Social "Sociedad Protectora del Obrero" (Guayaquil 1919), considerada la primera cooperativa del país, y la aparición de la segunda (la Caja de Ahorro y Cooperativa de Préstamos de la Federación Obrera de Chimborazo) pasaron alrededor de ocho años. En 1937, año de la promulgación de la primera Ley de Cooperativas, sólo existían seis organizaciones

Puesto que no existía un adecuado conocimiento de los principios cooperativos ni de su estructura de funcionamiento, dichas organizaciones tuvieron una vida efímera y nominal, (pues) sin un marco jurídico-institucional que las protegiera y sin contar con servicios educativos y financieros, no tenían ninguna posibilidad de operar.

## **1.8 ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS MUTUALISTAS**

Las asociaciones Mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda, actualmente existentes, cuya creación estuvo facultada por el Decreto Ley de Emergencia No. 20, promulgado el 2 de julio de 1962 y las que se

crearen, se rigen por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, que se denominará en adelante simplemente la Ley, el Reglamento General de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, en lo que fuere aplicable, este reglamento y sus propios estatutos.

En los artículos posteriores, las asociaciones Mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda se denominarán simplemente "las asociaciones" o "las Mutualistas" y la Superintendencia de Bancos y Seguros, como "la Superintendencia".<sup>15</sup>

## **1.9 MEJORAMIENTO CONTINUO**

“El Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.”<sup>16</sup>

A través de los años los empresarios han manejado sus negocios trazándose sólo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios.

---

<sup>15</sup> Ley General de Instituciones del Sistema Financiero

<sup>16</sup> HARRINGTON, H. James. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. México.

Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Además, busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos los empleados en los procesos de la cadena productiva. Para ello él debe adquirir compromisos profundos, ya que él es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de su empresa.

Para llevar a cabo este proceso de Mejoramiento Continuo tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras y se garantice a cabalidad el aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

## **1.10 IMPORTANCIA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO**

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de tal manera que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

## **1.11 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO**

### **1.11.1 VENTAJAS**

1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
2. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
3. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
4. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.

5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
6. Permite eliminar procesos repetitivos.

### **1.11.2 DESVENTAJAS**

1. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
2. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
3. En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
4. Hay que hacer inversiones importantes.

### **1.12 CAUSAS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO**

"En el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey"<sup>17</sup>, es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón

---

<sup>17</sup> HARRINGTON, H. James. (2007). Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación. Editorial Mc, Graw Hill Interamericana, S.A., Colombia

por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria.

La razón por la cual los clientes prefieren productos del extranjero, es la actitud de los dirigentes empresariales ante los reclamos por errores que se comentan: ellos aceptan sus errores como algo muy normal y se disculpan ante el cliente, para ellos el cliente siempre tiene la razón.

### **1.12.1 EL PROCESO DE MEJORAMIENTO**

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

## 1.12.2 ACTIVIDADES BÁSICAS DE MEJORAMIENTO

“De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña.”<sup>18</sup>

- 1. Compromiso de la alta dirección.-** El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.
- 2. Consejo Directivo del Mejoramiento.-** Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.
- 3. Participación Total de la Administración.-** El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.

---

<sup>18</sup> HARRINGTON, H. James. (2007). Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación. Editorial Mc, Graw Hill Interamericana, S.A., Colombia

- 4. Participación de los Empleados.-** Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.
- 5. Participación Individual.-** Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.
- 6. Equipos de Mejoramiento de los Sistemas (equipos de control de los procesos).-** Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.
- 7. Actividades con Participación de los Proveedores.-** Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.

**8. Aseguramiento de la Calidad.-** Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas.

**9. Planes de Calidad a Corto Plazo y Estrategias de Calidad a Largo Plazo.-** Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

**10. Sistema de Reconocimientos.-** El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta con realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento.

### **1.13 NECESIDADES DEL MEJORAMIENTO**

“Los presidentes de las empresas son los principales responsables de un avanzado éxito en la organización o por el contrario del fracaso de la misma,

es por ello que los socios dirigen toda responsabilidad y confianza al Presidente, teniendo en cuenta su capacidad y un buen desempeño como administrador, capaz de resolver cualquier tipo de inconveniente que se pueda presentar y lograr satisfactoriamente el éxito de la compañía. Hoy en día, para muchas empresas la palabra calidad representa un factor muy importante para el logro de los objetivos trazados. Es necesario llevar a cabo un análisis global y detallado de la organización, para tomar la decisión de implantar un estudio de necesidades, si así la empresa lo requiere.”<sup>19</sup>

Resulta importante mencionar, que para el éxito del proceso de mejoramiento, va a depender directamente del alto grado de respaldo aportado por el equipo que conforma la dirección de la empresa, por ello el Presidente está en el deber de solicitar las opiniones de cada uno de sus miembros del equipo de administración y de los jefes de departamento que conforman la organización.

Los ejecutivos deben comprender que el Presidente tiene pensado llevar a cabo la implantación de un proceso que beneficie a toda la empresa y además, pueda proporcionar a los empleados con mejores elementos para el buen desempeño de sus trabajos. Se debe estar claro, que cualesquiera sea el caso, la calidad es responsabilidad de la directiva. Una manera muy eficaz de determinar si el equipo en general de administradores considera la necesidad de mejorar, consiste en llevar a cabo un sondeo de opiniones

---

<sup>19</sup> SERNA GOMEZ, Humberto. (1992). Mercadeo Corporativo. El servicio al cliente interno. Equipos de mejoramiento continuo. Fondo Editorial Legis, S.A.

entre ellos. Esto permite detectar, cómo el grupo gerencial considera a la empresa en que deben mejorar.

#### **1.14 POLÍTICA DE CALIDAD**

La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado de los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere de la debida autorización del Presidente.

La política de calidad debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los productos o servicios que ofrece la compañía. También es necesario establecer claramente los estándares de calidad, y así poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad. Para dar efecto a la implantación de esta política, es necesario que los empleados tengan los conocimientos requeridos para conocer las exigencias de los clientes, y de esta manera poder lograr ofrecerles excelentes productos o servicios que puedan satisfacer o exceder las expectativas.

#### **1.15 PASOS PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO**

Según estudios realizados existen siete pasos del proceso de mejoramiento son:

Gráfico 1

Pasos del Mejoramiento Continuo



Fuente: Gestión Estratégica de Mejoramiento Continuo

1. **“Selección de los problemas (oportunidades de mejora).-** Este paso tiene como objetivo la identificación y escogencia de los problemas de calidad y productividad del departamento o unidad bajo análisis. A diferencia de otras metodologías que comienzan por una sesión de tormenta de ideas sobre problemas en general, mezclando niveles de problemas (síntomas con causas), en ésta buscamos desde el principio mayor coherencia y rigurosidad en la definición y escogencia de los problemas de calidad y productividad.”<sup>20</sup>
2. **Cuantificación y subdivisión del problema.-** El objetivo de este paso es precisar mejor la definición del problema, su cuantificación y la posible subdivisión en subproblemas o causas síntomas.

<sup>20</sup> Guía de Planeación del Proceso de Mejoramiento Continuo. (2008). Programa de desarrollo empresarial y proceso de mejoramiento continuo. Nacional Financiera, S.N.C., México (Paquete uno y dos).

- 3. Análisis de las causas, raíces específicas.-** El objetivo de este paso es identificar y verificar las causas raíces específicas del problema en cuestión, aquellas cuya eliminación garantizará la no recurrencia del mismo. Por supuesto, la especificación de las causas raíces dependerá de lo bien que haya sido realizado el paso anterior.
- 4. Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos (metas de mejoramiento).-** El objetivo de este paso es establecer el nivel de desempeño exigido al sistema o unidad y las metas a alcanzar sucesivamente.
- 5. Definición y programación de soluciones.-** El objetivo de este paso es identificar y programar las soluciones que incidirán significativamente en la eliminación de las causas raíces. En una organización donde no ha habido un proceso de mejoramiento sistemático y donde las acciones de mantenimiento y control dejan mucho que desear, las soluciones tienden a ser obvias y a referirse al desarrollo de acciones de este tipo, sin embargo, en procesos más avanzados las soluciones no son tan obvias y requieren, según el nivel de complejidad, un enfoque creativo en su diseño. En todo caso, cuando la identificación de causas ha sido bien desarrollada, las soluciones hasta para los problemas inicialmente complejos aparecen como obvias.

**6. Implantación de soluciones.-** Probar la efectividad de la(s) solución(es) y hacer los ajustes necesarios para llegar a una definitiva. Asegurarse que las soluciones sean asimiladas e implementadas adecuadamente por la organización en el trabajo diario.

**7. Acciones de Garantía.-** El objetivo de este paso es asegurar el mantenimiento del nuevo nivel de desempeño alcanzado. Es este un paso fundamental al cual pocas veces se le presta la debida atención. De él dependerá la estabilidad en los resultados y la acumulación de aprendizaje para profundizar el proceso.

## **1.16 CALIFICACIÓN DEL MEJORAMIENTO CONTINUO POR PROCESOS**

En la década de los años sesenta, las empresas dinámicas introdujeron procedimientos formales de calificación del proceso con el fin de aplicarlos a sus procesos de manufactura. Este establecía un proceso de calificación de cuatro niveles que se utilizaba para evaluar los procesos de manufactura antes de enviar el producto a los clientes externos. En cada etapa progresiva, se establecen nuevas expectativas para.

Convertirse en el mejor, es un objetivo elevado y difícil. Tener los mejores procesos de la empresa deberá ser la meta de todos; pero necesitamos acontecimientos importantes que nos indiquen de qué manera estamos

avanzando. A esto se refiere la calificación del proceso de la empresa. De ésta surgen los acontecimientos trascendentes y los puntos de reconocimiento para los equipos de mejoramiento del proceso (EMP).

### **1.16.1 ASIGNACIÓN DE NIVELES DE CALIFICACIÓN**

Cuando recibe una solicitud para cambiar el nivel de calificación de un proceso, debe reunirse con el responsable de éste para revisar los datos referentes al proceso y verificar que éstos estén completos. Antes de la reunión, el EMP deberá presentar un informe explícito sobre el estatus del proceso, que contenga lo siguiente:

- ✓ Datos de soporte del proceso (es decir, nombre del proceso, misión del EMP, miembros del EMP, alcance del proceso)
- ✓ Estatus de todas las evaluaciones
- ✓ Diagrama de flujo del proceso
- ✓ Estatus actual documentado y comparado con los requisitos para pasar al nivel siguiente.
- ✓ Mejoramientos realizados a partir del último cambio de nivel.
- ✓ Problemas o riesgos solucionados.
- ✓ Problemas o riesgos no solucionados.
- ✓ Plan para mejorar el proceso hacia el siguiente nivel de calificación.

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.

#### 2. ANÁLISIS SITUACIONAL.

##### 2.1. MICRO ENTORNO

##### 2.1.1 CLIENTES

Mutualista Pichincha en el Ecuador cuenta con 25 agencias en 13 ciudades del país, en las mismas se concentran su cartera de clientes. En el mapa se puede observar las ciudades en las que la empresa está ubicada, es decir su cobertura.

#### Gráfico 2

##### Mapa de las Agencias de la Mutualista



Elaborado por: Oliver Guerrón

Fuente: <http://www.Mutualistapichincha.com/mupi/agencias.jhtml>

Como referencia del número de clientes con los que Mutualista Pichincha cuenta, se ha seleccionado ciertas agencias, con sus oficiales de negocios y los clientes que poseen.

La entidad dispone de un plan estratégico de “Mutualista Pichincha” y tiene como meta la producción estable de más de 1.500 unidades de vivienda al año. Para ello, ejecuta sus propios proyectos; además, promociona, comercializa, vende y financia planes de vivienda de otras entidades, previo un estricto control de calidad y precios. Conscientes de que no es factible construir en forma directa suficientes soluciones habitacionales, la institución busca asociarse con terceros para desarrollar proyectos en conjunto. Adicionalmente, toma bienes de terceros, seleccionados mediante un análisis de calidad, y luego comercializa y financia a través de su Departamento de Mandato Inmobiliario.

La Cuenta Constructiva es la primera y única libreta de ahorros del país que permite el ahorro estructurado. Dotada de variados atributos, este producto busca promover, incentivar y facilitar el ahorro dirigido de sus socios hacia la consecución de ‘sueños constructivos’.

Los Productos de Mutualista Pichincha cubren todas las variedades del crédito de vivienda, incluyendo el Leasing Inmobiliario y los créditos con Emisión de Cédulas. Dispone también de productos de crédito de consumo para el bienestar familiar de sus asociados. Todos los productos de Mutualista Pichincha están dotados de múltiples valores agregados y

servicios colaterales, y la entidad ofrece servicios y modalidades de atención que igualan o superan a las mayores instituciones del sistema financiero nacional: tarjetas de débito y crédito; transferencias desde y hacia el exterior y a otras entidades financieras; servicios en línea a través de Call Center, IVR e Internet; seguros para sus afiliados, sus créditos y propiedades; horarios de servicio diferido y extendido, etc.

### **2.1.2 PROVEEDORES**

Mutualista Pichincha para obtener flujo de capital y poder generar negocios inmobiliarios, tiene dos fuentes principales, y estas son:

- a) Captaciones por ahorro de los asociados e inversiones en Certificados de Depósito a Plazo (CDP's)
- b) La venta de cartera y titularización de la misma.

Con ese capital, Mutualista Pichincha construye proyectos inmobiliarios que pasan a ser parte de la cartera de vivienda de proyectos propios. Pero a la vez consigue una cartera de proyectos de vivienda de terceros y una cartera de consumo.

### **2.1.3 COMPETENCIAS Y TASAS**

Una de las competencias sin ser Mutualista es por ahora el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, con su Banco BIESS, entidad que busca

mejorar la calidad de vida de sus afiliados, está ofreciendo crédito hipotecario.

## **2.2 EMPRESA**

Mutualista Pichincha es, sin lugar a dudas, la pionera del Mutualismo en el Ecuador.

Casi todos los políticos y representantes de hace cuarenta años, se oponían a que un préstamo que ofrecía el Gobierno de los Estados Unidos se lo destinara a los objetivos del mutualismo.

Nadie creía que era posible conformar una institución sólida y duradera, que sobre la base de su propio esfuerzo pudiera despertar la confianza del pueblo ecuatoriano y cuyo objetivo fundamental sería ayudar en la solución del grave problema habitacional.

Es así como el 23 de mayo de 1961, el ex Presidente Dr. José María Velasco Ibarra, expidió el Decreto que creaba este nuevo sistema en el Ecuador. Decididamente contribuyó también a este objetivo el José Baquero De La Calle, entonces Ministro de Previsión Social, quien impulsó la creación del Banco Ecuatoriano de la Vivienda y Mutualistas.

Cabe resaltar que el Dr. José María Velasco Ibarra no sólo permitió el nacimiento del Mutualismo, sino que en un acto de confianza en el Sistema Mutual, fue la primera cuenta ahorrista de la Mutualista Pichincha.

La Mutualista abrió sus puertas al público el 1º de noviembre de 1961, con un monto de depósito de veinte mil sucres.

“Mutualista Pichincha es una Asociación Mutualista de Ahorro y Crédito para la vivienda en el Ecuador. Constituye una institución financiera privada, con fines sociales, cuya actividad principal es captar recursos del público y destinarlos al financiamiento de la vivienda, construcción, el bienestar familiar y las mejoras en la calidad de vida de los asociados.”<sup>21</sup>

### **2.2.1 MISIÓN**

“Ofrecer productos y servicios de financiamiento innovadores y de calidad para el desarrollo del sector inmobiliario, el acceso a bienes durables y el desarrollo de actividades productivas en forma eficiente y comprometida para mejorar el bienestar de los clientes.”<sup>22</sup>

### **2.2.2 VISIÓN**

“La Mutualista Pichincha será una institución competitiva y líder en el sistema financiero en su segmento, de reconocido prestigio y credibilidad gracias a su gestión transparente, a su alta confianza de sus clientes dentro y fuera del Ecuador.”<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Planteamiento estratégico para el Futuro de la Mutualista Pichincha.

<sup>22</sup> [www.Mutualistapichincha.com](http://www.Mutualistapichincha.com)

<sup>23</sup> [www.Mutualistapichincha.com](http://www.Mutualistapichincha.com)

### **2.2.3 OBJETIVOS**

Mutualista Pichincha cuenta con objetivos estratégicos, que se detallan:

- a)** Mantener un adecuado equilibrio entre el negocio financiero y el negocio inmobiliario. Así al finalizar el período estratégico, el negocio financiero será suficiente para absorber el costo operativo directo de la institución.
- b)** Buscar que la cartera hipotecaria de vivienda generada, sea vendida, redescontada o titularizada, de tal manera que el fondo de este portafolio sea de largo plazo. No se generará cartera corporativa y/o comercial.
- c)** Desarrollar y ofrecer el mayor y más completo conjunto de productos financieros e inmobiliarios para los emigrantes.
- d)** Ofrecer un excelente servicio de postventa y de servicio para todos sus productos.
- e)** Poseer un Recurso Humano comprometido, entusiasta, dinámico y leal a la institución y por sobre todo, enfocado hacia el cliente.
- f)** Hacer un uso extensivo y profundo de las mejores tecnologías disponibles, con el propósito de reducir y optimizar sus costos operacionales y con el fin de competir exitosamente frente a instituciones mayores.
- g)** Tener presencia nacional en forma directa o mediante alianzas estratégicas selectas, pero siempre bajo el concepto de Mutualismo.

## **2.3 DEPARTAMENTO DE CRÉDITO**

Mutualista Pichincha ejecuta un proceso de crédito que responde a una secuencia lógica y ordenada, que cubre todas las etapas de la forma como los créditos deben ser negociados, evaluados, aprobados, procesados y desembolsados, incluyendo la fase posterior de seguimiento y recuperación de crédito.

Este proceso busca optimizar la gestión de riesgo crediticio de la institución, basándose en criterios de eficiencia y calidad del servicio.

Las etapas que forman el proceso de crédito hipotecario en Mutualista Pichincha son:

1. Determinación del mercado objetivo
2. Origen e iniciación del crédito
3. Negociación y estructuración
4. Análisis y evaluación
5. Aprobación
6. Perfeccionamiento
7. Contabilización y desembolso
8. Administración y seguimiento del crédito

### **2.3.1 OBJETIVOS**

Los objetivos de los departamentos de créditos son:

1. Incrementar el volumen de ventas mediante el otorgamiento de facilidades de pago para el cliente.
2. Seleccionar los clientes a través de una correcta información.
3. Mantener en niveles racionales los riesgos de la institución financiera con el fin de permitirle buena rentabilidad.
4. Reducir al máximo el plazo medio de cobro.
5. Definir y controlar líneas y límites de crédito.
6. Controlar la morosidad.
7. Formar al personal en análisis de crédito, permitiéndole dar solidez al momento de emitir un criterio.
8. Comprobar que las ventas se realizan según las condiciones establecidas por la empresa.
9. Efectuar visitas a los clientes a fin de revisar cuentas, cobrar o solucionar cualquier conflicto, o como política de relaciones y obtención de información de los clientes más importantes.
10. Proponer aquellos métodos e ideas que puedan mejorar el resultado del departamento.
11. Contribuir a la consecución de los presupuestos de ventas, asegurando su cobro con el fin de recuperar, lo antes posible la inversión.

### **2.3.2 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO**

Las funciones son las siguientes:

1. Determinar el riesgo que significará para la institución otorgar un determinado crédito.
2. Mantener niveles relativamente bajos de riesgo crediticio.
3. Mantener información y documentación de los clientes.
4. Crear sistemas estándares de evaluación de créditos.
5. Responsabilidad sobre altas, bajas y modificaciones de los clientes.
6. Preparar un sin número de análisis para futuros ejecutivos de cuentas.
7. Asignación y seguimiento del límite de los clientes.
8. Seguimiento de los saldos de los clientes.
9. Establecimiento de los bancos de información intercambiada con otras empresas del sector, registros, organismos y cualquier otra fuente externa.
10. Vigilancia sobre el cumplimiento de la previsión de los cobros.
11. Recuperación de saldos vencidos (impagados, retrasos, renegociación de deudas, etc.).
12. Detectar aquellos créditos con riesgo superior a lo normal para hacerles un seguimiento más minucioso.
13. Compartir responsabilidad con el Comité de créditos.

### **2.3.3 PLAZOS DE CRÉDITO**

Estipulados los precios, condiciones y plazos de crédito por la Dirección General de la Compañía, estos deben ser comunicados al Departamento de Créditos y Cobros.

### 2.3.4 PROCESO DE CONCESIÓN DE CRÉDITO

Toda empresa debe definir sus reglas para conceder y administrar los créditos a clientes, por lo que tiene que realizar la investigación necesaria al cliente, definir normas para fijar los límites de crédito, acciones para tratar excepciones y la asignación para administrar todo el proceso. Este proceso debe seguir los siguientes pasos:

**Investigación:** La concesión de crédito a nuevos clientes, así como a clientes ya establecidos, requiere el conocimiento de la capacidad financiera del cliente para contraer endeudamiento. Una correcta información requiere el conocimiento de los siguientes datos:

- I. Informe del cliente.
- II. Informes comerciales.
- III. Informe de créditos otorgados por otros organismos.
- IV. Referencias de riesgos concedidos por los bancos.
- V. Información de proveedores y clientes.
- VI. Estados bancarios y financieros aportados por el cliente.
- VII. Otras fuentes de información o experiencia de la propia empresa.

**Análisis:** Una vez obtenidos los datos mencionados, se debe proceder al análisis de los antecedentes en los hábitos de pago del cliente y su capacidad para atender sus compromisos. Para esto se debe revisar al menos:

**a) Informes de crédito:** Lograr aquella información que indique si los hábitos de pago con sus proveedores son buenos o irregulares.

**b) Estados financieros:** Analizar el capital propio en relación con el total de la deuda, la relación entre el activo circulante y el exigible a corto plazo, la situación disponible, el grado de rentabilidad y si se trata de una empresa, un análisis global y económico de la misma.

**Aceptación de los clientes:** Después de la investigación y el análisis de crédito potencial del cliente, se le asignará un límite de crédito en función de su capacidad de compras, y sobre todo, de su capacidad para atender el pago del vencimiento previsto. Para no negar el crédito del cliente se podría considerar alternativas como subir la cuota de entrada o pedir garantías adicionales. Después que se verifica que el cliente tiene capacidad de pago CFC realiza el siguiente documento en el que se detallan todas las condiciones del crédito y se realiza la calificación del mismo a través del sistema de valoración de Riesgo llamado Scoring. Si el Cliente califica y el crédito es aprobado por el gerente y el comité de crédito se procede a la instrumentación.

### **2.3.5 RESPONSABILIDAD DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS**

El departamento de Créditos es el responsable del riesgo crediticio concedido por la empresa a sus clientes como es:

- ❖ La clasificación crediticia del cliente y su implantación en el sector.

- ❖ Volumen del negocio del cliente.
- ❖ Comportamiento histórico de pagos.
- ❖ Situación económica financiera y capacidad jurídica.
- ❖ Instrumentación de las operaciones.
- ❖ Seguimiento y control de las operaciones.

Todo un proceso de tareas que tienen como objetivo minimizar el riesgo y asegurar la calidad del mismo, para el desarrollo de estas tareas es preciso el establecimiento de líneas de actuación, unos principios básicos o una política de riesgos definida, que permita establecer las líneas a seguir. La persona responsable de otorgar el crédito, al tomar la decisión al respecto, estará consciente del grado de riesgo, cuanto es el monto de crédito que se pueda conceder y establecerá las condiciones en que se aceptará la solicitud de crédito.

### **2.3.6 SEGUIMIENTO Y CONTROL DE CRÉDITO**

Es necesario realizar un completo seguimiento del crédito ya que la economía del cliente es bastante cambiante y se tiene que tener actualizada la información que corrobore con el crédito.

**Impagado:** Se entiende como impagados no tan solo los efectos descontados que resultan devueltos, sino también toda aquella factura, en sus diferentes formas de cobro, que no se ingresan en las cuentas de tesorería a su vencimiento.

**Saldo vencido:** Se considera saldo vencido toda aquella deuda que no habiendo sido satisfecha a su vencimiento, ha agotado el seguimiento y los procedimientos de cobro. En CFC se puede dar cuenta que los clientes que se encuentran en mora ingresando al sistema.

### **2.3.7 LÍNEAS GENERALES DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO**

Es indispensable que el Departamento de Crédito disponga de un circuito ágil y seguro que facilite actuar rápidamente, haciendo llegar la información a todos los responsables implicados, con expresión de:

- ✓ Entrada de impagados
- ✓ Distribución de la información a los departamentos afectados
- ✓ Registro y anotaciones
- ✓ Gestión telefónica o personal

Como primer objetivo proceder al diseño de la vía más rápida de cobro, o en su defecto, exigir las garantías necesarias para el caso de que el impagado se haya de tramitar vía judicial.

- ✓ Control y actualización de ratios
- ✓ Sustitución del recibo por letra aceptada, cheque o pagaré

Si procede, sobre las posibles anomalías imputables a la empresa y que hayan provocado el impago, controlando, en el caso que se produjeran

reiteradamente, aquellos errores mediante la actuación con los departamentos afectados.

Anomalías imputables a la empresa que pueden producir impagos:

- ✓ Falta de copia de la factura
- ✓ Condiciones no conformes (Plazo, pago, descuento, precios, etc.)
- ✓ Datos erróneos (Nombre, Número de cédula, etc.)
- ✓ Problemas con el producto (devuelta, en mal estado, no recibida a tiempo, etc.)

### **2.3.8 GESTIÓN POR TELÉFONO**

El seguimiento de las llamadas se controla mediante la agenda diaria y consiguientemente, esta debe llevarse al día. En ella se anotará el código y hora de los clientes a llamar. Las indicaciones del cliente en la ficha de crédito del cliente son indispensables para disponer con todo detalle del desarrollo y seguimiento, a fin de evitar reiteraciones innecesarias.

Un eficiente servicio de tele cobros impagos requiere de los siguientes principios:

- Disciplina en cuanto a los compromisos obtenidos al cliente: horario de llamada, día de contacto establecido, respuestas pendientes, etcétera, esta actitud facilitará acumulación de razones y promesas para exigir al cliente su cumplimiento.

- Organización y orden son indispensables para la buena gestión a desarrollar. Los documentos dispersos en carpetas, cajones, etcétera, conllevan a pérdidas de tiempo en búsquedas y posibles extravíos.
- Distribución de tiempo para ser lo más realista posible, alterando los horarios de llamadas con las tareas burocráticas, que deben reservarse para las horas de difícil contacto.
- Documentarse sobre el cliente antes de hablar con él, a fin de darle el trato que se merezca. Este conocimiento podrá ser adquirido a través del análisis previo de la ficha de créditos, en la cual constan datos de suma importancia que no se pueden pasar por alto.
- Averiguar previamente sobre todo aquello que pueda haber provocado el impagado (descuentos, precios, promociones, etcétera) para ofrecer al cliente respuesta correcta y en el momento.

## **2.4 MATRIZ FODA**

La matriz FODA, es para identificar los factores internos y los factores externos, para realizar un análisis lo cual nos permite tomar decisiones a futuro de la operadora turística que pueda tener la empresa dentro del mercado.

### **2.4.1 ANÁLISIS INTERNO**

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las debilidades y fortalezas que se tienen respecto a la

disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercadeo entre otros.

El análisis interno, permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta la entidad.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización que atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

#### **2.4.1.2. MATRIZ EFI**

La Matriz compacta todos los factores externos de la Mutualista para de esta forma evaluarlos fácilmente, a continuación se presentan los pasos para la elaboración:

- ❖ Tomar el listado de todos los factores claves del entorno
- ❖ Asignar una clasificación entre 1 y 4
- ❖ Asignar una ponderación a cada factor entre 0.01 y 1, considerando siempre que la sumatoria debe ser iguala a 1.
- ❖ Los resultados se obtienen multiplicando el valor de la calificación por el valor de la ponderación.
- ❖ Los resultados extremos pueden ser 1 y 4 respectivamente. El promedio es 2.5

Si el resultado de la Mutalista es superior al promedio (2.5), se interpretará que la Mutalista tiene un ambiente externo favorable y en medida que el resultado tienda a un número más alto (4), revelaría que la Mutalista tiene grandes oportunidades de trabajar con éxito.

**Tabla 1**  
**Matriz EFI**

<b>Factor Crítico de Análisis</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b> <b>1-4</b>	<b>Peso</b> <b>Ponderado</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Alto confiabilidad de los socios	0,03	4,00	0,12
Las tasas atractivas que ofrece la Mutalista	0,04	3,00	0,12
Nicho de mercado no cubierto en su totalidad	0,07	4,00	0,28
Estabilidad laboral para sus empleados	0,02	2,00	0,04
Prioridad de objetivos sociales	0,03	3,00	0,09
Cuenta con liquidez para afrontar sus deudas a corto plazo	0,05	3,00	0,15
La Mutalista tiene un alto bajo índice morosidad	0,05	4,00	0,20
Giro de personal de manera sobresaliente	0,05	4,00	0,20
Facilidad de capacitación por parte de la Mutalista	0,04	4,00	0,16
Instalaciones propias y modernas	0,04	3,00	0,12
Contar con un sistema informático eficiente	0,03	4,00	0,12
<b>DEBILIDADES</b>			
Falta de atención profesional y de calidad del socio	0,08	2,00	0,16
Débil cultura organizacional de la Mutalista	0,07	3,00	0,21
No paliación de los lineamientos de la Mutalista	0,08	2,00	0,14
La Mutalista posee una baja provisión con respecto a la cartera morosa.	0,06	1,00	0,06
Lenta recuperación de créditos	0,06	3,00	0,18
Falta de interés en los programas de capacitación	0,08	3,00	0,24
Falta de un sistema de valoración e incentivos para la mayoría de organización	0,05	3,00	0,15
La Mutalista tiene excesivos gastos y costos	0,07	4,00	0,28
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,02</b>

**Elaborado por:** Oliver Guerrón

**Fuente:** Mutalista Pichincha

Analizada la matriz EFI de la Mutualista se tiene como resultado el total de 3.02 con lo cual se puede comentar que la Mutualista tiene una sólida estructura interna, pues posee fortalezas importantes que le permitirán seguir sus actividades. Por otro lado sus debilidades no son determinantes, pero es importante que paulatinamente se supriman las mismas

## 2.4.2 ANÁLISIS EXTERNO

Los elementos externos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las oportunidades y amenazas que la empresa tiene frente a sus competidores, proveedores, legislación y gobierno.

### 2.4.2.1. MATRIZ EFE

**Tabla 2**  
**Matriz EFE**

Factor Crítico de Análisis	Peso	Calificación	Peso
		1-4	Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Crecimiento de la Demanda de Crédito	0,05	3,00	0,15
Con relación al PIB se da un crecimiento proporcional moderado de los servicios de intermediación financiera	0,07	2,00	0,14
Nicho de mercado no cubierto en su totalidad	0,07	4,00	0,28
La Dirección nacional de Cooperativas como ente Regulador de las Mutualistas Gremiales	0,06	2,00	0,12
Acceso Tecnológico para beneficio de la Mutualista.	0,04	2,00	0,08
Facilidad de Créditos externos	0,06	4,00	0,24
Cumplimiento de las Normas Éticas de la Sociedad para obtener credibilidad en el mercado	0,05	2,00	0,10
La libre competencia	0,05	2,00	0,10

<b>AMENAZAS</b>			
El incremento desigual de las Cooperativas en el Ecuador ya los activos de las Mutualista de Ahorro y Crédito tienen una representación mínima en el Sistema Financiero Ecuatoriano	0,08	2,00	0,16
Alto costo del dinero en un país dolarizado	0,07	3,00	0,21
Alto índice de desempleo	0,08	2,00	0,14
Alto índice de migración	0,06	1,00	0,06
Mutualista es de carácter gremial	0,06	3,00	0,18
Inestabilidad política del Ecuador	0,08	3,00	0,24
La libre competencia	0,05	3,00	0,15
Limitados accesos a los Burros de Crédito	0,07	4,00	0,28
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>	<b>2,63</b>

**Elaborado por:** Oliver Guerrón  
**Fuente:** Mutualista Pichincha

Como resultado de la matriz EFE de la Mutualista se obtuvo un puntaje de 2.63 que es mayor al promedio de 2.5, por lo tanto la Mutualista tiene un ambiente externo favorable.

Es importante aprovechar las oportunidades y de minimizar las amenazas de esta forma el puntaje subirá paulatinamente pues la meta debe ser la tendencia continua hacia el 4 que es el mejor puntaje.

## 2.4.2.2 FODA

**Tabla 3**  
**Matriz F.O.D.A.**

FODA		Fortalezas	Debilidades
<b>Análisis Interno</b>	<b>F1.</b> Los créditos no se concentran en personas o empresas vinculadas.	<b>D1.</b> Falta de planes y programas administrativos a largo plazo	
	<b>F2.</b> No constituyen grupos financieros.	<b>D2.</b> No existencia de una adecuada organización administrativa.	
	<b>F3.</b> La finalidad que tienen es social, en este caso captar recursos para destinarlos al financiamiento de vivienda, aportando así a mejorar la calidad de vida de los asociados.	<b>D3.</b> Desconfianza de la población por los sucesos recientes	
		<b>D4.</b> Morosidad en la cartera	
		Oportunidades	Amenazas
<b>Análisis Externo</b>	<b>O1.</b> Crecimiento en el mercado a desarrollar	<b>A1.</b> Productos ofrecidos por la competencia	
	<b>O2.</b> Apoyo del estado	<b>A2.</b> Regulaciones legales.	
	<b>O3.</b> Solvencia	<b>A3.</b> Factores Climáticos	

Elaborado por: Oliver Guerrón

Fuente: Mutualista Pichincha

## 2.5 MACROENTORNO.

El Entorno Macro de la Mutualista está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la institución.

En este análisis se detallan aspectos del ambiente global en el que se desenvuelve la institución, con el objeto de identificar variables importantes que podrían afectar o representar una oportunidad en determinado

momento. A continuación se detallan aspectos generales del Ecuador, que son las siguientes:

### **2.5.1. FACTORES ECONÓMICOS**

Se analizará datos estadísticos sobre una serie de variables macroeconómicas, que permitan conocer el comportamiento de la economía ecuatoriana, mediante la variación del PIB, inflación, tasa de interés activa, tasa de interés pasiva.

En la década de los años noventa y en lo que va del siglo veintiuno, se ponen en marcha una serie de medidas de estabilización y ajuste, que buscan una mayor eficiencia económica mediante la implementación de acciones tendientes a controlar la inflación, a fortalecer la balanza de pagos y a buscar la creación de las condiciones que permitieran lograr una tasa de crecimiento económico sostenible.

Se plantea la necesidad de efectuar una serie de reformas en las áreas comercial, financiera, de administración pública, de política monetaria y fiscal.

Es así que en el periodo de gobierno del Presidente Rafael Correa en las medidas económicas adoptadas dispuso el cobro del 12 por ciento del Impuesto al Valor Agregado (IVA) para el papel que usan los periódicos y

revistas y el pago quincenal del salario para los trabajadores del sector público.

El mandatario aumentó del 1 al 2 por ciento el impuesto a la salida de capitales, con excepción de los montos que alcancen los 400 dólares, como parte del proyecto de reformas a la Ley Tributaria, e inclusive se está fijando un nuevo rubro que es del 5% para este periodo 2011.

Otra de las medidas económicas anunciadas por el mandatario es la aplicación de un impuesto mínimo obligatorio a las empresas, en un intento para combatir la evasión tributaria, con las cuales busca reactivar la economía ecuatoriana.

En un segundo grupo de medidas, que, según el Gobierno, apunta a fortalecer el sector productivo, consta la devolución del IVA a los operadores turísticos por los paquetes de turismo receptivo y a los turistas que realizan compras en el país.

Por otro lado, se dispuso que las empresas deduzcan del pago del Impuesto a la Renta las utilidades que reinviertan en ciencia y tecnología, con el compromiso de generar plazas de trabajo.

Se aplicó la tarifa cero del IVA a los artesanos calificados por el Ministerio de Industrias y Producción y por la Junta de Defensa del Artesano, cuyas ventas no excedan los 60.000 dólares. Y se restituirá la tarifa del 12% del

IVA para el sector público, con lo que se buscaría apoyar a las medianas y pequeñas empresas.

El tercer grupo de medidas se concentra en garantizar la liquidez del sistema financiero y precautelar la estabilidad de la dolarización.

Con el fin de estimular la demanda de los hogares, el Gobierno presenta como medidas el pago prorrateado (mensual) de los fondos de reserva y la aceleración del pago de las remuneraciones de los empleados y funcionarios del sector público, de esta manera, los trabajadores recibirán en dos partes su sueldo (pagos quincenales).

El quinto grupo de medidas también busca ampliar la demanda de bienes y servicios. Según el Presidente Rafael Correa, esto se conseguirá mediante la reducción de las tarifas de los servicios financieros, en lo referente al mantenimiento y las transacciones realizadas con tarjetas de crédito.

En el grupo final de medidas se incluye canalizar 300 millones de dólares de la Reserva Internacional de Libre Disponibilidad (RILD) para el sector productivo y la fijación de tasas de interés pasivas para los depósitos del sector público

El comportamiento económico se ha visto influenciado por los avances y retrocesos en la aplicación de esas medidas, así como por los esfuerzos de

la adaptación de la economía nacional a las exigencias del proceso de globalización y a fenómenos extraeconómicos.

### 2.5.1.1 INFLACIÓN

La inflación es un indicador económico que afecta a todo los sectores, en el caso del presente proyecto se ve afectado por el incremento de precio de los insumos y recursos que se utilizan para brindar el servicio.

**Tabla 4**  
**Inflación Anual.**

INFLACIÓN ANUAL	
Años	Tasa de Inflación
2005	3.14%
2006	2.87%
2007	3.32%
2008	8.83%
2009	4.31%
2010	2.80%

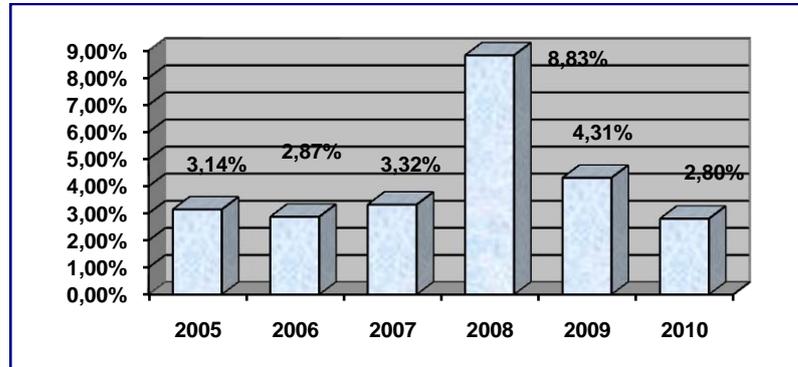
**Elaborado por:** Oliver Guerrón

**Fuente:** Boletín Estadístico N° 1876 del Banco Central del Ecuador Enero del 2010.

La inflación acumulada enero-septiembre 2011 fue 4,31%, nivel superior al registrado en similar periodo en los años 2007, 2009, y 2010; los mayores incrementos acumulados en el 2011 se registraron en las divisiones de consumo de prendas de vestir y calzado (6,02%); alimentos y bebidas no alcohólicas (6,01%) y educación (5,64%).

### Gráfico 3

#### Inflación Acumulada



Elaborado por: Oliver Guerrón

Fuente: Boletín Estadístico N° 1876 del Banco Central del Ecuador Enero del 2010.

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2011	4.31 %
Agosto-31-2011	3.49 %
Julio-31-2011	2.99 %
Junio-30-2011	2.81 %
Mayo-31-2011	2.77 %
Abril-30-2011	2.41 %
Marzo-31-2011	1.58 %
Febrero-28-2011	1.24 %
Enero-31-2011	0.68 %

Elaborado por: Oliver Guerrón

Fuente: [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)

### **2.5.1.2 PRODUCTO INTERNO BRUTO**

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo en términos globales y por ramas de actividad se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.

La cuantificación del PIB por el método de la producción, se basa en el cálculo de las producciones brutas de las ramas de actividad y sus respectivos consumos intermedios. Por diferencia entre esas dos variables se obtiene el valor agregado bruto (VAB), cuyos componentes son las remuneraciones de empleados, los impuestos indirectos menos subvenciones y el excedente bruto de explotación. Para la obtención del PIB total, es necesario agregar al VAB de las ramas, los "otros elementos del PIB": derechos arancelarios, impuestos indirectos sobre las importaciones e impuesto al valor agregado (IVA).

La actividad económica del Ecuador se mide por el PIB y la contribución que este ha tenido con los diferentes sectores productivos.

El PIB del Ecuador mantiene su tendencia de fuerte crecimiento económico, con una variación anual del 8,9% en el II Trimestre del año 2011. El sector no petrolero continúa impulsando el crecimiento productivo nacional, con un

aumento anual de 9,8% en el mismo periodo, mientras que el sector petrolero tuvo una variación anual del 8,9%. Las principales variables económicas que aportaron a este comportamiento han sido, en su orden, la inversión, el consumo de los hogares, y las exportaciones.

**Tabla 5**  
**Producto Interno Bruto.**



**Elaborado por:** Oliver Guerrón  
**Fuente:** Boletín Cuentas Nacionales Trimestrales

## CONTRIBUCIONES AL PIB Y AL EMPLEO

INDUSTRIAS	PIB	EMPLEO
A.- Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	0.45	27.9
B.- Pesca	0.24	0.9
C.- Explotación de minas y canteras	0.64	0.5
D.- Industria manufacturera (excluye refinación de petróleo)	0.84	10.5
E.- Suministro de electricidad y agua	0.29	0.5
F.- Construcción	2.45	6.4
G.- Comercio al por mayor y menor	1.03	20.0
I.- Transporte y almacenamiento	0.45	6.0
J.- Intermediación financiera	0.33	0.9
H+K+M+N+O.- Otros servicios	1.94	19.9
L.- Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	0.07	3.6
P.- Hogares privados con servicio doméstico	0.00	3.0
<b>Total VAB (pb)</b>	<b>8.78</b>	
Otros elementos del PIB	0.10	
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO (P.I.B.)</b>	<b>8.88</b>	
<b>TOTAL EMPLEO</b>		<b>100.0</b>

Fuente: BCE, ENEMDU.

Nota: Contribución a la variación interanual del PIB, segundo trimestre de 2011; estructura del empleo por actividad económica, junio de 2011.

### 2.5.1.3 TASAS DE INTERÉS

Es el precio que se paga por el uso del dinero ajeno, o rendimiento que se obtiene al prestar o hacer un depósito de dinero, en este caso se analizará las tasas referenciales que otorga el Banco Central.

- **Tasa de Interés Activa:** Es el precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que deposita al banco, los intereses cobrados por un banco en especial se diferencia dependiendo de la entidad.
- **Tasa de Interés Pasiva:** “Es el precio que se recibe por un depósito en los bancos, en la actualidad el dinero que se deposita a plazo fijo

en un banco no representa mayor ganancia por los bajos intereses que paga una entidad financiera.”<sup>24</sup>

**Tabla 6**

**Tasas de Interés Activa y Pasiva.**

<b>Año</b>	<b>% Tasa Pasiva</b>	<b>% Tasa Activa</b>
2001	5,05	15,10
2002	4,97	12,77
2003	5,51	11,19
2004	3,92	7,65
2005	4,30	8,99
2006	4,87	8,49
2007	5,64	10,72
2008	4.20	11.15
2009	4.41	9.22
2010	5.16	9.10

**Elaborado por:** Oliver Guerrón

**Fuente:** Boletín Estadístico N° 1876 del Banco Central del Ecuador Enero 7 de 2010.

#### **2.5.1.4 BALANZA COMERCIAL.**

La balanza comercial es aquella que está compuesta por los productos que el Ecuador exporta hacia los diferentes países; así como también productos

---

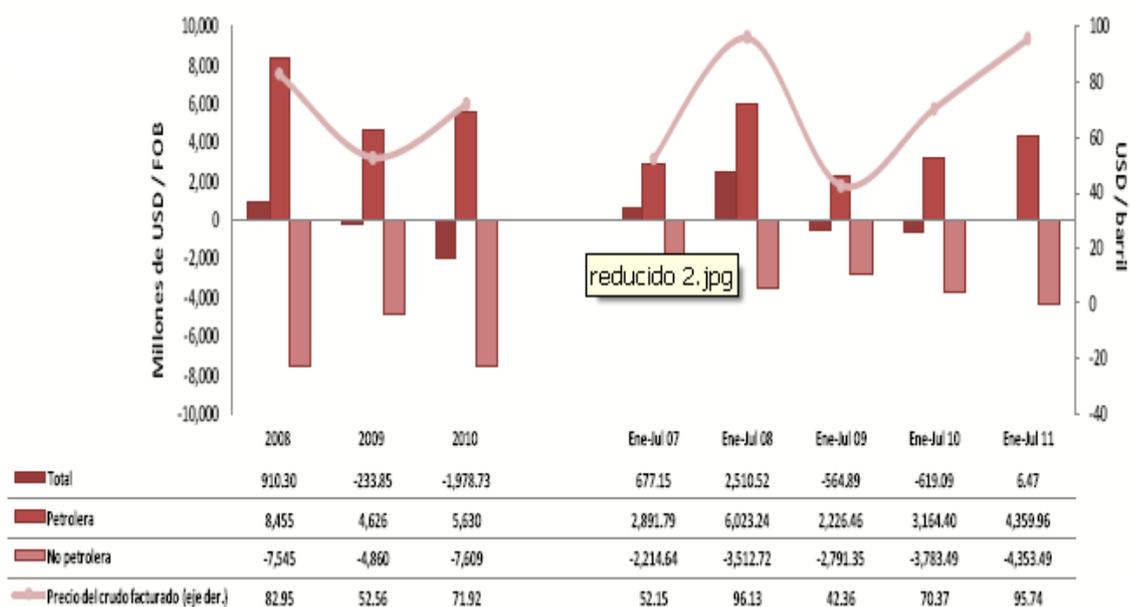
<sup>24</sup> Economía ecuatoriana en cifras, ILDIS (Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales)

que importa para poder satisfacer una demanda interna. Antes de que el Ecuador adoptara la dolarización, el Banco Central del Ecuador podía manipular el Tipo de Cambio Real depreciando la moneda, ello implicaba que los productos ecuatorianos se tornaran más baratos con respecto a los productos importados.

La balanza comercial total, durante el periodo enero – julio 2011 registró un saldo favorable de 6,47 millones, resultado que al ser comparado con el obtenido en el mismo periodo del año 2010 (619.09 millones), represento una recuperación comercial de 101.05%. la balanza comercial petrolera tuvo un saldo favorable de USD 4,359.96 millones (7.05% del PIB).

La Balanza Comercial no petrolera contabilizó un saldo negativo de USD 4,353.49 millones.

**Tabla 7**  
**BALANZA COMERCIAL**



AÑOS	EXPORTACIÓN	IMPORTACIONES	BALANZA COMERCIAL
2005	3.590	7.213	-4.300
2006	4.000	8.036	-5.488
2007	4.198	8.500	-5.586
2008	4.382	9.120	-6.452
2009	4.512	9.953	-7.616
2010	4.787	10.537	-8.349

**Elaborado por:** Oliver Guerrón  
**Fuente:** Fuente: Banco Central del Ecuador año 2010

## **2.5.2 FACTORES SOCIALES.**

El Ecuador ha mantenido tasas de desempleo y subempleo variables, debido a que los gobiernos de turno no han incentivado la inversión, para estimular la producción y crear fuentes de empleo que fortalezcan la calidad de vida de los ecuatorianos, y disminuya la pobreza, lo que más bien causado es la inseguridad nacional que vive el país, por una serie de actividades de la economía subterránea.

### **2.5.2.1 TASAS DE DESEMPLEO**

Con la economía dolarizada el 2001, se marcó una tendencia hacia la baja de las tasas de desocupación y subocupación.

Después del feriado bancario muchas empresas tendieron a desaparecer, muchos Bancos se cerraron y otros se fusionaron, causando altas tasas de desempleo como consecuencia del despido de trabajadores, y ocasionando a su vez la inmigración de muchos ecuatorianos a otros países del mundo.

El desempleo ha aumentado perjudicando la fuente de ingresos de las personas al tener menos plazas de trabajo por consecuencia la mano de obra en el sector agrícola es limitada y no permite explotar todas sus tierras.

### **2.5.2.2 TASA DE SUBEMPLEO**

El subempleo existe cuando la ocupación que tiene una persona es inadecuada respecto a determinadas normas o a otra ocupación posible.

De acuerdo con la definición internacional, las personas en situación de subempleo visible abarcan a todas las personas con empleo asalariado o con empleo independiente, trabajando o con empleo pero sin trabajar, que durante el período de referencia trabajan involuntariamente menos de la duración normal de trabajo para la actividad correspondiente, y que buscaban o estaban disponibles para un trabajo adicional.

Esto significa que el subempleo visible se define como una subcategoría del empleo, y que existen tres criterios para identificar, entre las personas ocupadas, a las visiblemente subempleadas:

- ✓ Trabajar menos de la duración normal.
- ✓ Lo hacen de forma involuntaria.
- ✓ Desea trabajo adicional y están disponibles para el mismo durante el período de referencia.

En lo que respecta a la tasa de subempleo bruta, durante septiembre 2011, este indicador alcanza un valor de 45.71%, menor que en el indicador del año 2010.

## Gráfico 4

### Tasas de Desempleo y Subempleo

Fecha	Desempleo	Ocupación plena	Subempleo
jun-10	7,71	40,26	50,42
sep-10	7,44	41,94	49,6
dic-10	6,11	45,6	47,13
mar-11	7,04	41,19	49,97
jun-11	6,36	45,59	46,74
sep-11	5,52	47,85	45,71

Elaborado por: Oliver Guerrón  
Fuente: <http://www.inec.gov.ec/estadisticas/>

El gráfico que indica la evolución del desempleo y subempleo en el Ecuador ha tendido a bajar el índice de desempleo, mientras que el índice de subempleo subió.

#### 2.5.2.3 CANASTA BÁSICA

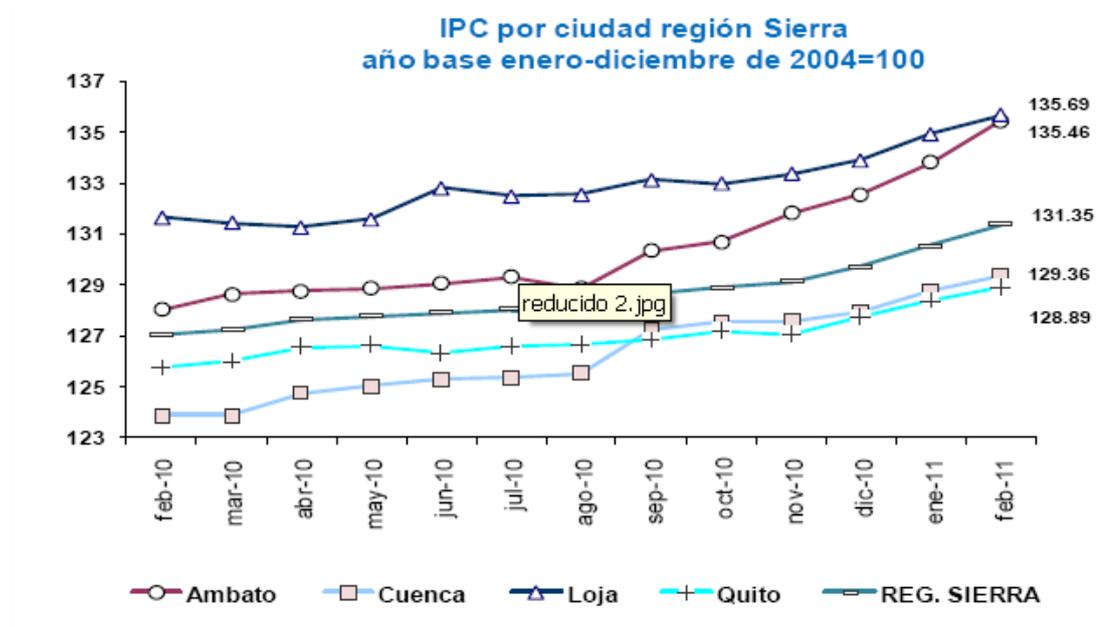
El costo de la Canasta Familiar Básica se calcula sobre la base de los volúmenes, precios y ponderadores de alimentos y bebidas; alquiler; alumbrado y combustibles; bienes de aseo; indumentaria; cuidado de la salud; cuidado y artículos personales; recreo y material de lectura; educación; y, transporte.

<b>CANASTA FAMILIAR USD</b>	
<b>Fecha</b>	<b>PRECIO</b>
oct-10	386.32
nov-10	387.35
dic-10	390.10
ene-11	393.40
feb-11	395.04
mar-11	396.04
abr-11	398.85
may-11	401.03
jun-11	400.81
jul-11	403.20
ago-11	407.49
sep-11	410.08

La canasta básica subió de UDS \$ 386,32 a UDS \$ 410,08, en el periodo octubre 2010 a septiembre 2011, es decir un 7% más. El Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC) explica que el alza se debe al nuevo Índice de Precios al consumidor (IPC), actualizado con las características de la economía dolarizada.

El índice de Precios al Consumidor (IPC), es un indicador mensual, nacional y para ocho ciudades que mide los cambios en el tiempo del nivel general de los precios, correspondientes al consumo final de bienes y servicios de los hogares de estratos de ingreso: alto, medio y bajo, residentes en el área urbana del país. La variable principal que se investiga es el precio, para los 299 artículos de la canasta fija de investigación. El período base es el año 2004, donde los índices se igualan a 100.

El ICP de las ciudades de Loja y Ambato fueron los de mayor IPC en febrero 2011 (135,69 y 135,46 respectivamente). En esas dos ciudades el mayor IPC se registraron en bebidas alcohólicas, tabacos y estupefacientes.



Elaborado por: Oliver Guerrón

Fuente: <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201102.pdf>

Se ha considerado relevante analizar la canasta básica y vital de una familia en Ecuador, (el INEC la define para una media de 5 personas por hogar), actualmente es de 538, 73 USD mientras que la vital se mantiene en 385, 78 USD comparando con un ingreso medio de 270 USD significa no poder cumplir siquiera con la canasta vital de un hogar ecuatoriano, además si se considera pobreza nacional es del 33.01% se puede concluir que aproximadamente 3 de cada 10 ecuatorianos no pueden cubrir su necesidades básicas lo que es realmente preocupante. Y si agregamos sector rural existe un nivel de pobreza del 52,89% dando como resultad cada dos ecuatorianos en pueden cubrir su alimentación de manera adecuada.

#### **2.5.2.4 “POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (PEA)”<sup>25</sup>**

El concepto de Población Económicamente Activa (PEA), entendido como aquella parte de la población dedicada a la producción de bienes y servicios de una sociedad.

Con la finalidad de permitir la comparación de los datos, el presente análisis considerará la PEA a partir de los 12 años de edad. Para el 2009 la PEA total es de 4.811.301 con un porcentaje del 57.71% para el de los hombres y el de las mujeres llega a un 42.29%.

#### **2.5.3 FACTORES TECNOLÓGICOS**

Una vez que MS-DOS dejó de cumplir las necesidades y requerimientos que Mutualista Pichincha tenía las bases fueron migradas a Windows, donde se maneja una serie de programas para el funcionamiento de las diferentes áreas de Mutualista Pichincha.

La información que las diferentes áreas y agencias manejan es almacenada en los servidores locales, y en milisegundos a través de redes pasa a un servidor central ubicado en la matriz de Mutualista Pichincha.

Según las funciones que cada empleado realiza en Mutualista Pichincha tiene acceso al área que le corresponde, así que no podrá manipular información de otras áreas.

---

<sup>25</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

El éxito de los países desarrollados reside, en gran parte, en transformar la investigación científica en aplicaciones para uso empresarial y social. Para eso, es necesario contar con un sistema de Ciencia y Tecnología que refuerce la tríada gobierno-universidad-empresa como el eje clave para desarrollo tecnológico.

La tecnología en la actualidad tiene una gran influencia en casi todas (por no decirlo en todas) las actividades que realiza el ser humano, convirtiéndose en un aspecto hoy en día importante, al ayudar a comunicarse con mayor rapidez y realizar actividades que antes tomaban mucho más tiempo.

En el caso de las Mutualistas el desarrollo tecnológico que existe en la actualidad tiene gran influencia; ya que ofrece herramientas muy útiles para ir modernizando los diferentes servicios que ofrecen las instituciones a sus clientes.

Una de las principales herramientas que se encuentra al alcance de las mismas es el Internet ya que en la actualidad se puede realizar diferentes transacciones a través de la red sin necesidad de asistir a las oficinas, como los SPI (sistemas de pagos interbancarios).

Un sistema de pago electrónico realiza la transferencia del dinero entre comprador y vendedor en una compra-venta electrónica. Es, por ello, una

pieza fundamental en el proceso de compra-venta dentro del comercio electrónico.

El comercio electrónico por Internet se ofrece como un nuevo canal de distribución sencillo, económico y con alcance mundial las 24 horas del día todos los días del año, y esto sin los gastos y limitaciones de una tienda clásica: personal, local, horario, infraestructura, etc.

El pago a través de la banca electrónica, enlaza un número de operación o venta realizada en el comercio o tienda virtual con la cuenta bancaria del cliente en el mismo site del banco. Esto, reduce el riesgo de fraude al no transmitir información financiera personal por la red.

Los sistemas de pago empleados en Internet pueden englobarse en dos categorías:

### **Cajeros Electrónicos:**

Se trata de sistemas en los cuales los clientes abren unas cuentas con todos sus datos en unas entidades de Internet. Estas entidades les proporcionan algún código alfanumérico asociado a su identidad que les permita comprar en los vendedores asociados a las entidades.

### **Dinero Electrónico (Anónimo e Identificado):**

El concepto de dinero electrónico es amplio, y difícil de definir en un medio tan extenso como el de los medios de pago electrónicos (EPS). A todos los

efectos se definirá el dinero electrónico como aquel dinero creado, cambiado y gastado de forma electrónica. Este dinero tiene un equivalente directo en el mundo real: la moneda. El dinero electrónico se usará para pequeños pagos

### **Cheques Electrónicos:**

Los métodos para transferir cheques electrónicos a través de Internet no están tan desarrollados como otras formas de transferencia de fondos. Los cheques electrónicos podrían consistir algo tan simple como enviar un email a un vendedor autorizándole a sacar dinero de la cuenta, con certificados y firmas digitales asociados. Un sistema de cheques puede ser considerado como un compromiso entre un sistema de tarjetas de crédito y uno de micropagos o dinero electrónico (anónimo).

### **Tarjetas de Crédito:**

Los sistemas de tarjetas de crédito en Internet funcionarán de forma muy similar a como lo hacen hoy en día. El cliente podrá usar si lo desea su tarjeta de crédito actual para comprar productos en una tienda virtual. La principal novedad consiste en el desarrollo del estándar de cifrado SET (Secure Electronic Transaction) por parte de las más importantes compañías de tarjetas de crédito.

Antes actividades como el registro de depósitos y créditos se realizaban manualmente en tarjetas de cartón lo que no era del todo seguro ya que se

podían realizar registros equivocados involuntariamente claro esta sean de valores o en números de cuentas.

Tampoco se contaban con Sistemas Informáticos que ayuden a la generación de Estados Financieros oportunamente ya que estos se realizaban manualmente, lo que llevaba a tener retrasos en el flujo de información y generarse con errores, lo que ocasionaba que la administración de las Mutualistas no pudieran tomar decisiones con datos reales sino solamente con estimados o en el mejor de los casos con información de dos o tres meses anteriores.

La Mutualista Pichincha, ha modernizado los equipos y sistemas informáticos contando en la actualidad con uno de los más modernos sistemas como es el "Conexus"; sistema también utilizado por otras entidades financieras, lo que permite que el flujo de la información sea mucho más rápida y a su vez permita a sus directivos conocer la situación exacta por la que atraviesa la institución y tomar decisiones adecuadas al contar con datos precisos.

## **2.5.4 FACTORES LEGALES**

### **2.5.4.1 LEYES**

#### **Ley General del Sistema Financiero**

"La Ley General del Sistema Financiero, regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema

financiero, así como la organización y funciones de la Superintendencia de Bancos”.<sup>26</sup>

Es importante mencionar que para esta Ley, son instituciones financieras privadas los bancos, las sociedades financieras o corporaciones de inversión y desarrollo, las asociaciones Mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público.

En cuanto a las asociaciones Mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda que realizan intermediación financiera con el público, acatan esta Ley en lo que a normas de solvencia y prudencia financiera se refiere, además al control y vigilancia que realiza la Superintendencia dentro de las normas que para el efecto se expidan.

Las asociaciones Mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda son instituciones en las que la actividad principal es captar recursos del público y destinarlos al financiamiento de vivienda, construcción y al bienestar familiar de sus asociados, lo que se evidenciará en la composición de sus activos.

### **2.5.5 FACTORES POLÍTICOS**

“En la actualidad una nube de incertidumbre rodea el sector político ecuatoriano, la presencia del Socialismo del Siglo XXI liderada por el

---

<sup>26</sup> Entidad encargada de la supervisión y control del sistema financiero y que busca la protección de los intereses del público.

Presidente Rafael Correa, ofrece cambios que se supone enrumbará al país a mejorar económicamente lo que desembocará en condiciones dignas de vida para todos los ecuatorianos.<sup>27</sup>

Por otro lado se conformó un gran grupo de opositores y críticos al régimen actual, que ven al cambio propuesto por el Gobierno un fracaso, y una nueva manera de engañar al pueblo.

Es decir dos polos que generan polémica e inestabilidad política en un país en el que los partidos políticos han estado acostumbrados manejar al país a sus conveniencias.

La nueva tendencia propuso la necesidad de modificar y establecer la constitución, para lo que el gobierno llamó a una consulta popular con la finalidad de saber si el pueblo ecuatoriano estaba o no de acuerdo, en elegir una Asamblea la misma que será la encargada de reformar la última constitución que es la que se encontraba vigente.

Instaurada la Asamblea, la inestabilidad política no se hizo esperar, ya que la misma goza de plenos poderes, y el Presidente contando con la mayoría absoluta de asambleístas ve en esta figura la manera de cumplir sus objetivos y sus ofrecimientos de campaña.

Ante una nueva promesa del gobierno de bajar la tasa de interés activa para los créditos los comentarios se dieron enseguida, por ejemplo, el Presidente

---

<sup>27</sup> Gestión Bancaria, Cáp. 11, pág. 220

de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador, comentó que ante bajas de interés por decreto presidencial las condiciones en los créditos están cambiando o cambiarán, comenta que si antes se prestaba a diez años plazo, existirán bancos, cooperativas y Mutualistas que modifiquen a siete años el plazo, o en lugar de financiar hasta el 70% del valor de la vivienda tan solo se financie el 50%.

El punto de vista del gobierno en cambio es diferente, con tasas de interés más bajas se incentiva al ahorro y a la inversión en el futuro, como vivienda, salud y educación.

En definitiva el momento político que el Ecuador vive no da muchas señales de estabilidad, por lo que las proyecciones en este campo aún no están claras.

## **CAPITULO III**

### **3. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO**

En este capítulo se describe el estado actual que posee el Departamento de Crédito y Cobranza. Para ello se realizó el levantamiento de información de los procesos que pertenecen a dicha área con el fin de identificar de manera precisa los problemas que dificultan el cumplimiento de los mismos.

#### **3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Se conoce que el tiempo estimado que se le ofrece al cliente para obtener el crédito es de 2 días, pero en realidad se requiere alrededor de 3 días.

#### **3.2 OBJETIVO GENERAL**

Realizar un levantamiento de toda la información relacionada con el proceso de estudio, identificando límites, componentes, y desarrollo.

#### **3.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ❖ Levantar los datos y establecer la situación actual.

- ❖ Establecer la cadena de valor, y mapa de procesos del departamento analizado.
- ❖ Definir los procesos críticos y realizar la priorización.
- ❖

### **3.4 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

#### **3.4.1. OBJETIVO:**

Alcanzar una comprensión global e integral de los procesos de la Mutualista

#### **3.4.2. ACTIVIDADES:**

Esta fase contribuirá para que el equipo de trabajo comprenda de mejor manera cuál es el o los problemas a solucionar. Facilitará la identificación de los involucrados en el proceso, y permitirá descubrir las debilidades de tales procesos.

Para lo cual se seguirán las siguientes estrategias:

- ❖ Describir los procesos críticos (formulario de definición del proceso)
- ❖ Definir las debilidades actuales de los procesos.

### **3.5 ANÁLISIS DEL PROCESO**

#### **3.5.1. OBJETIVO**

Analizar el proceso en todas sus partes con el fin de identificar debilidades que estén afectando a la calidad del control, eficiencia del proceso, recursos utilizados, esperas, demoras, idoneidad de políticas y procedimientos.

### **3.5.2. ACTIVIDADES**

Esta es la fase más importante del análisis de procesos pues en ésta se debe evaluar el VALOR AGREGADO de las actividades y el COSTO-BENEFICIO de las oportunidades de mejora.

Las actividades que se desarrollarán serán:

- ❖ Determinar los criterios para la optimización de los procesos
- ❖ Análisis del valor agregado por actividad
- ❖ Establecer las alternativas de mejora (dimensiones organizacionales)
- ❖ Agrupar las alternativas de mejora
- ❖ Priorizar las alternativas de mejora (matriz priorización mejoras)
- ❖ Realizar el análisis costo-beneficio de las alternativas de mejora priorizadas.

### **3.6 PROCEDIMIENTO DEL CRÉDITO**

**3.6.1. PASOS DEL PROCESO.-** Para lo cual se realizarán los siguientes pasos:

Nº	ACTIVIDADES	Eficiencia Costos: 14% Volumen: 15					TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES
		○	□	→	▽	D	AV	NAV	AV	NAV	
1	Recoleccion y Validacion de Informacion					Inicio					
2	Analista de Crédito revisa documentos					D		7		0,42	Documentos Completos
3	Analista de Crédito analiza solicitud de crédito		□					10		0,6	
4	Analista de Crédito verifica situación del socio en la Central de Riesgos					D		2		0,12	Verificación en CREDITREPORT, varios socios no son sujetos de crédito
5	Analista de Crédito verifica el uso del crédito					D		90		5,4	Visitas en domicilio y lugar de trabajo, no se encuentra establecida la fecha ni la hora de visita
6	Analista de Crédito efectúa informe crediticio del socio	○					10		0,6		
7	Analista de Crédito imprime informe crediticio del socio					D		5			Impresora lenta
8	Analista de Crédito entrega a Jefe de Crédito informe crediticio del socio			→				5		0,3	Documento impreso
9	Jefe de Crédito analiza informe crediticio del socio		□					15		1,2	

### Flujograma de los Procesos para la Obtencion de un Credito en la Mutualista Pichincha

10	Jefe de Crédito aprueba el crédito	○ ↓					4		0,32	
11	Jefe de Crédito autoriza entregar dinero al socio	○ ↓					5		0,4	
12	Auxiliar de archivo archiva documentación			▽ ↓	○ Fin			2	0,08	
SUBTOTAL							19	136	1,32	8,12
TOTALES							160		9,74	
EFICIENCIAS							12%		14%	

#### EFICIENCIA TIEMPOS

$\frac{\Sigma \text{Agrega valor tiempo}}{\Sigma \text{Tiempo Total}}$

19

160

12%

#### EFICIENCIA COSTOS

$\frac{\Sigma \text{Agrega Valor Costo}}{\Sigma \text{Costo Total}}$

1,32

9,74

14%

**Elaborado Por: Oliver Guerrón**

**Fuente: Mutualista Pichincha**

PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO						
#	Procesos	departamento				Observaciones
		Agencias	Credito	Legal	Cartera	
1	El oficial de crédito, recepta la solicitud de credito con todos los datos del deudor, así como también los requisitos de acuerdo a las políticas de la institución.	x				De la observación que se realizó a los oficiales de crédito de la agencia matriz, se constato, que se recibe la solicitud con campos vacfos, y la documentación incompleta por parte del oficial de negocios.
2	El oficial de crédito, se encargará de la verificación de la central de riesgos y buró de crédito, para conocer el carácter de pago del cliente.	X				El oficial de crédito, al momento de recibir la documentación, ingresa al buro de crédito, previa la firma del cliente, autorizando dicho proceso, imprime y adjunta al file del cliente.
3	El oficial de crédito evalúa el riesgo, según la capacidad de pago del cliente.	X				El oficial de crédito ingresa en un calificador de ingresos, que evalúa los ingresos vs gastos y deudas en el sistema financiero, el valor para comprometer los ingresos netos del cliente no debe superar el 30% de los mismos.
4	El oficial de crédito responsable del manejo de la cuenta, sobre la base de la información antes señalada tiene elementos de juicio suficientes para preparar la propuesta de crédito.	X				El oficial de crédito responsable, prepara un informe (medio de aprobación), propuesta para el departamento de Crédito, en donde expone antecedentes, fuente de repago, patrimonio, deudas vigentes, y recomendación de la propuesta.
5	Los miembros que integren el nivel de crédito al cual corresponda la solicitud por el monto del crédito involucrado, dejarán constancia de su decisión mediante su firma en el medio de aprobación correspondiente		X			Una vez analizada la propuesta del oficial de crédito, el analista encargado de evaluar la cpacidad de pago del cliente, sustenta la operación en los documentos presentados, firmando el medio de aprobación, de acuerdo al monto o presentandolo ante un comite, quién firma el documento con cada responsable.
6	Será responsabilidad del oficial de crédito verificar la autenticidad de las firmas, para lo cual deberá rubricar a lápiz al lado de cada firma autenticada, además se responsabilizará de la correcta instrumentació de lo documentos y de las garantías	X				El oficial de crédito recepta las firmas de los deudores y garantes en su oficina en el horario de atención al público, si un cliente no acude los documentos se anulan y se procede a la firma al día siguiente en presencia de los comparecientes, el documento no es sumillado por el oficial según lo dice la política de crédito.
7	El departamento legal, luego de la revisión de la documentación, certificará con su inicial el cumplimiento de las condiciones legales de aprobación y que las garantías estén válidamente constituidas, por lo que es procedente el desembolso de los recursos o la emisión de los avales, fianzas o cartas de crédito, según se trate.			X		El encargado del departamento legal, verificó la documentación, así como las firmas contra las copias de cédula de los clientes, no tomó en cuentas las papeletas de votación actualizadas, según dicta la política del procedimiento.
8	Una vez cumplido con los requisitos anteriores y que esté todo en orden, el departamento de cartera procederá con el trámite de la respectiva operación.				X	El proceso fue cumplido de acuerdo a la política de desembolso de crédito.
9	Al tratarse de créditos que signifiquen desembolso de dinero, se procederá a emitir el cheque respectivo o a la emisión de la nota de crédito a la libreta de ahorros del beneficiario o a quien este designe por escrito.				X	El proceso fue cumplido de acuerdo a la política de desembolso de crédito.
10	Los pagarés, garantías y demás especies valoradas deberán ser ingresados en custodia de valores, de acuerdo a las normas y procedimientos operativos establecidos				X	Se cumple de acuerdo a la política de crédito para la custodia de garantías de las operaciones de crédito.

Elaborado Por: Oliver Guerrón  
Fuente: Mutualista Pichincha

## **ANÁLISIS**

De los 10 procesos evaluados se determina:

1- 4 = riesgo bajo

Se observa un cumplimiento de 2 procesos (3 y 4), es decir un 50%.

5 y 6 = riesgo medio

Se observa un cumplimiento de ambos procesos, es decir un 100%.

7 - 10 = riesgo alto

Se observa un cumplimiento de tres procesos (8,9 y 10), es decir un 75%.

El promedio de las tres variables es del 75% de cumplimiento de los procesos según la política de crédito de la institución.

### **3.7 MODELO DE ENCUESTA A CLIENTE INTERNO DE LA MUTUALISTA**

#### **ENCUESTA**

Esta encuesta está diseñada para medir el nivel de satisfacción, y conocimientos de las políticas que rigen en el departamento de crédito en la Mutualista, por favor conteste con lo más cercano a la realidad, ya que esta información servirá para el mejoramiento de nuestros servicios y optimizar las condiciones laborales, lo que usted exprese e indique será confidencial y se utilizará bajo los parámetros anteriormente establecidos.

### 3.8 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

#### 2.- ¿Está satisfecho con el clima laboral del departamento de crédito?

Tabla 8

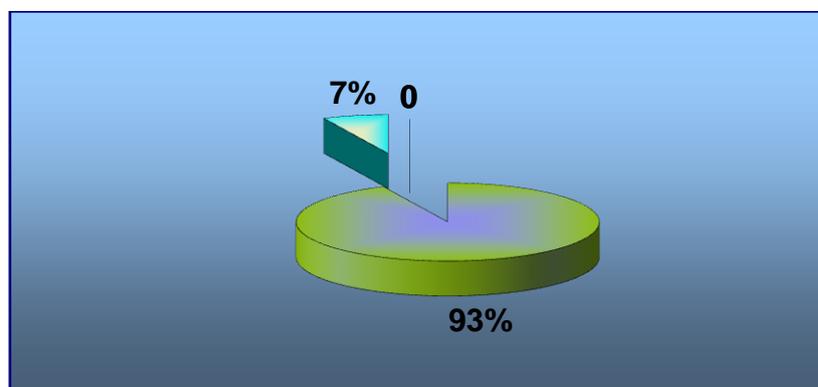
Pregunta 2

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
SI	14	93,00
NO	1	7,00
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Levantamiento de Procesos.  
**Realizado por:** Oliver Guerrón

Gráfico 5

Pregunta 2.



**Fuente:** Levantamiento de Procesos.  
**Realizado por:** Oliver Guerrón

#### Análisis.

El 93% del personal encuestado está satisfecho con el clima laboral de la Mutualista, y apenas el 7% manifiesta lo contrario.

3.- ¿Cuándo usted ingresó a la empresa pasó por los siguientes aspectos?

Tabla 9

Pregunta 3

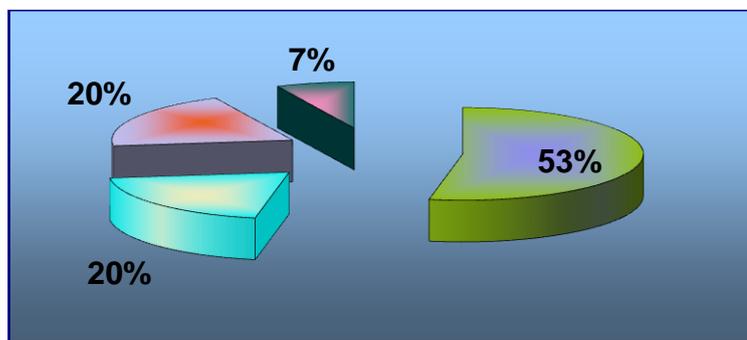
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
RECLUTAMIENTO.	6	53%
SELECCIÓN.	4	20%
INDUCCIÓN.	4	20%
CAPACITACIÓN	1	7%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Levantamiento de Procesos.

Realizado por: Oliver Guerrón

Gráfico 6

Pregunta 3.



Fuente: Levantamiento de Procesos.

Realizado por: Oliver Guerrón

### Análisis.

De los 15 empleados del Departamento de Crédito, 6 fueron reclutados, 4 seleccionados e inducidos y sólo 1 capacitado para el cargo que iba a desempeñar sus funciones.

#### 4.- ¿Ud. cree que el área tiene una adecuada organización?

**Tabla 10**

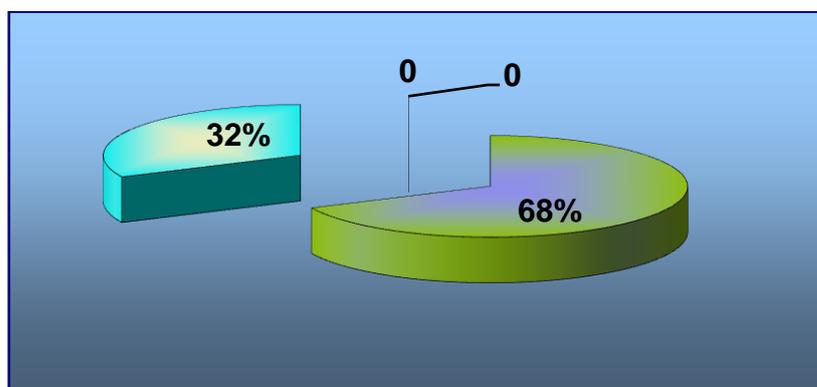
**Pregunta 4**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
SI	10	68%
NO	5	32%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Levantamiento de Procesos.  
**Realizado por:** Oliver Guerrón

**Gráfico 7**

**Pregunta 4.**



**Fuente:** Levantamiento de Procesos.  
**Realizado por:** Oliver Guerrón

#### **Análisis.**

El 68% de los encuestados creen que el área tiene una adecuada organización, a relación de un 32% que consideran que no lo tiene.

## 5.- El departamento cuenta con:

Tabla 11

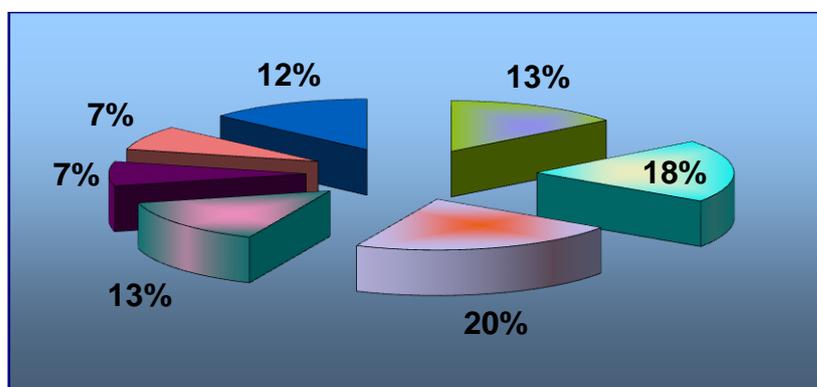
Pregunta 5

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
MISIÓN	2	13%
VISIÓN	3	18%
VALORES	4	20%
OBJETIVOS	2	13%
ORGÁNICO FUNCIONAL	1	7%
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	1	7%
TECNOLOGÍA ADECUADA	2	12%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Levantamiento de Procesos.  
Realizado por: Oliver Guerrón

Gráfico 8

Pregunta 5.



Fuente: Levantamiento de Procesos.  
Realizado por: Oliver Guerrón

### Análisis.

De los 15 empleados del Departamento de Crédito, 2 indican que el departamento cuenta con misión, 3 que tiene visión, 4 que tiene valores, 2 que tiene objetivos, 1 que tienen orgánico funcional, 1 manual de procedimientos y 2 opinan que tiene tecnología adecuada.

6.- La Unidad cuenta con procedimientos normados y establecidos para cada una de las áreas.

**Tabla 12**

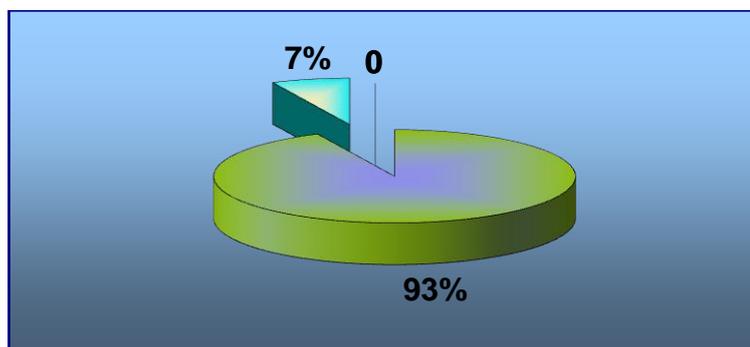
**Pregunta 4**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
SI	14	93%
NO	1	7%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Levantamiento de Procesos.  
**Realizado por:** Oliver Guerrón

**Gráfico 9**

**Pregunta 6.**



**Fuente:** Levantamiento de Procesos.  
**Realizado por:** Oliver Guerrón

**Análisis.**

El 93% de los encuestados creen que la Unidad cuenta con procedimientos normados y establecidos para cada una de las áreas, y un 7% que no.

7.- ¿Usted cree que se está haciendo una labor efectiva al cliente con los recursos de la organización?

**Tabla 13**

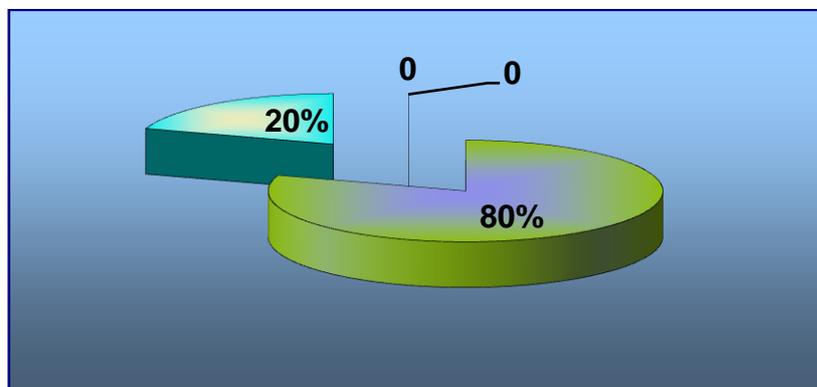
**Pregunta 7**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
SI	12	80%
NO	3	20%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Levantamiento de Procesos.  
**Realizado por:** Oliver Guerrón

**Gráfico 10**

**Pregunta 7**



**Fuente:** Levantamiento de Procesos.  
**Realizado por:** Oliver Guerrón

### **Análisis.**

El 80% de los encuestados opina que si se está haciendo una labor efectiva al cliente con los recursos de la organización, a relación de un 20% que manifiesta lo contrario.

## 8.- ¿Ha existido estudios de niveles de satisfacción del cliente interno?

**Tabla 14**

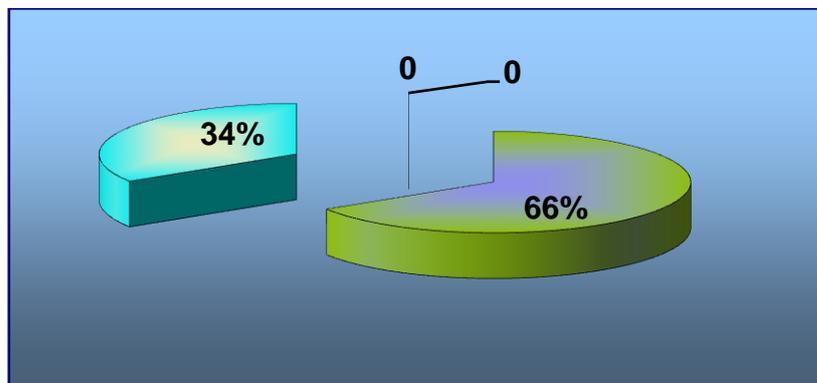
**Pregunta 8**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
SI	10	66%
NO	5	34%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Levantamiento de Procesos.  
**Realizado por:** Oliver Guerrón

**Gráfico 11**

**Pregunta 8**



**Fuente:** Levantamiento de Procesos.  
**Realizado por:** Oliver Guerrón

### **Análisis.**

El 66% de los encuestados manifiesta que si ha existido estudios de niveles de satisfacción del cliente interno, a relación de un 34% que no.

### **3.9. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL PROCESO**

Una vez identificadas las principales debilidades de los procesos críticos seleccionados como resultado de su evaluación, se desarrollaron las siguientes actividades relacionadas con el análisis y optimización de los procesos que ofrecen mayores oportunidades de mejora, como son:

- ❖ Evaluación del crédito
- ❖ Control del Crédito

#### **3.9.1. PROCESO: CONTROL Y EVALUACIÓN DEL CRÉDITO**

El proceso denominado evaluación y análisis de crédito muestra el 33% de actividades que no tienen valor agregado, mismas que se relacionan con: imprimir la solicitud de crédito, entregar la solicitud al analista de crédito, llamar a INFORMES DE CRÉDITO, para consultar el estado del análisis de crédito, revisar los documentos adjuntos a la solicitud de crédito, esperar la aprobación del cupo por parte del comité de crédito.

Adicionalmente, el 40% de estas actividades agregan valor para la empresa y están relacionadas con: recibir los documentos soportes para el crédito, el resultado del análisis de crédito, y la aprobación del cupo con las condiciones de crédito por parte del comité de crédito, para finalmente archivar los documentos del cliente.

Y el 27 % restante es del margen de error que se maneja a nivel estadístico.

### 3.9.2. PROGRAMA DE TRABAJO

#### Objetivos:

Nº	Descripción	Elaborado Por:	Observaciones
	<b>Conocimiento General</b>		
1	Con el cuestionario realizado en la visita preliminar, realizar una narrativa sobre las respuestas obtenidas en la misma		
2	Realizar una narrativa de la entrevista realizada al Jefe del área de Crédito y Cobranzas en la planificación específica, resaltando los puntos más importantes obtenidos en la misma.		
3	Evaluar riesgo inherente		
4	Solicitar una copia del manual, los reglamentos, instructivos y normas relacionadas con el proceso, y realizar la narrativa correspondiente		
5	Calificar los cuestionarios de control interno realizados al departamento de crédito, de acuerdo a los parámetros establecidos y determinar el riesgo de control		
6	Evaluar el riesgo de la Auditoría		
7	Seleccionar una muestra de carpetas de créditos aprobados y realizar una matriz con los criterios de análisis de créditos para establecer el grado de cumplimiento		
8	Determinar el tiempo que toma a la Mutualista la aprobación de un crédito, realizar un flujograma de este proceso.		

- ❖ Conocer detalladamente la normativa que rige el departamento en estudio, analizar y determinar las áreas críticas.
- ❖ Determinar los riesgos a los que está expuesta la auditora a realizada.
- ❖ Verificar el grado de cumplimiento de los manuales establecidos.
- ❖ Establecer los tiempos que toma la Mutualista entregar un crédito a sus socios y realizar los indicadores que sean que permitan conocer los niveles de eficiencia y eficacia del proceso analizado.

### 3.9.2.1 PAPELES DE TRABAJO

#### **Procedimiento N° 1:**

Narrativa de la entrevista realizada al Jefe del área de Crédito y Cobranzas

**Objetivo:** Conocer en detalle los procedimientos del área de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa.

**1. ¿Existe un manual de procedimientos para el proceso de crédito y uno para el proceso de cobranzas, y de haberlo es conocido por todos los empleados del área?**

**R.** Específicamente para cada uno de los procesos, no. Pero en el departamento en general se maneja con el reglamento de créditos y cobranzas el cual ha sido repartido a todos los empleados tanto de las sucursales como de los que laboran en la matriz, esto es entregado a los mismos cuando ingresan a trabajar en la institución.

**2. ¿Cómo es la comunicación dentro del departamento de créditos?**

**R.** En lo que respecta a la oficina matriz la comunicación es diaria, sin embargo con las sucursales se la realiza según la conveniencia de los hechos suscitados, por lo general se realiza una vez a la semana.

### **3. ¿Cuántos socios son atendidos diariamente por este departamento?**

R. Depende mucho de los meses, pero por lo general se atiende alrededor de 25 a 30 socios al día, quienes realizan consultas sobre los requisitos para solicitar los créditos, dejar las solicitudes para acceder a un crédito, y realizar consultas de saldos.

### **4. Relate brevemente el proceso que debe seguir el cliente para realizar un crédito**

R. El cliente se acerca a una de las agencias de la Mutualista en donde se le informa de los requisitos y beneficios, que pueden interesarle al cliente, luego se le entrega una solicitud de crédito, la cual el cliente debe llenarla con todos los datos solicitados, adjuntando todos los documentos respectivos, luego de recibida la carpeta, se verifica los datos a través del verificador contratado el cual informa a la Mutualista las novedades encontradas respecto a la información ahí descrita, luego pasa a manos del Jefe de créditos, aquí se revisan los montos y plazos, se verifican los montos solicitados y si son hasta tres mil dólares se aprueban directamente por el Jefe de créditos, caso contrario pasan al Comité de Crédito los cuales aprueban en un máximo de días estipulados por la Mutualista, cuando se a confirmado la aprobación el departamento contable realiza el desembolso, cuando es hasta mil quinientos dólares se lo puede realizar en efectivo, caso contrario se entrega un cheque al beneficiario.

### **5. ¿Qué requisitos debe presentar un socio para acceder a un crédito?**

R. Primero el socio deberá aperturar una cuenta de ahorros con un depósito inicial de \$ 50.00, una vez cumplido este requisito el socio deberá presentar una carpeta en la que se incluya:

- ❖ Copia de la cédula de ciudadanía y de la papeleta de votación.
- ❖ Certificado de ingresos y rol de pago actualizado.
- ❖ Pago de Agua, luz o teléfono.
- ❖ En caso de poseer patrimonio Impuesto predial Actualizado y/o matricula de vehículo
- ❖ Si el cliente es independiente deberá presentar: Ruc, copias de declaraciones de impuesto a la Renta de los últimos 3 años, copias de las declaraciones de IVA de los últimos 3 meses y 2 referencias de clientes

y/o proveedores.

**6. ¿Quién es el encargado de la calificación de riesgo de un socio?**

R. Este proceso lo realiza el oficial de crédito, quién a su vez realiza la recepción de los documentos y la verificación de los requisitos ahí presentados, para luego ser analizados por el Jefe de Agencia o el departamento de Riesgos. .

**7. ¿Quién es el encargado de verificar la información presentada por los socios?**

R. La persona encargada de verificar la información presentada es el Asistente de Crédito, quién realiza este proceso hasta confirmar y corroborar los datos del cliente y cuando la Mutualista así lo disponga, emitiendo un informe del cliente para el Jefe de Agencia, el cual toma la decisión de recomendar, aprobar o negar el crédito solicitado.

**8. ¿Cuánto tiempo se toma en la aprobación de un crédito?**

R. Depende del monto solicitado, si el monto asciende hasta un máximo de 3000 dólares se lo puede acreditar en 5 días. Si los montos solicitados son mayores a 3000 dólares estos pueden tomar el máximo estipulada por la Mutualista, ya que estos créditos serán aprobados por el Comité de Crédito el mismo que se reúne una vez a la semana.

**9. ¿Cuáles son los principales aspectos que se toman en cuenta para otorgar un crédito?**

R. Principalmente se analiza la capacidad de pago de los clientes de acuerdo a sus ingresos, pero también es muy importante para la Mutualista analizar el historial crediticio del socio, tanto interna como externamente a través del buró de crédito, el cual nos permite conocer la calificación que tiene el socio con otras deudas contraídas en el Sistema Financiero.

**10. ¿Cuáles son las políticas establecidas por la Mutualista para realizar los desembolsos de los créditos aprobados, que controles se tiene sobre estos**

**y como se coordinan con el área contable?**

- Se confirma el número de cuenta que corresponda al cliente
- La cuenta debe permanecer activa
- Se realiza la acreditación en la cuenta del cliente

**Procedimiento Nº 2:**

Cuestionario de Control Interno

Nº	Pregunta	SI	NO	Puntaje Obtenido	Puntaje Optimo
1	¿El responsable del Departamento de Créditos y Cobranzas conoce a cabalidad el manual de políticas y procedimientos para el otorgamiento de créditos?	X		10	10
2	Para aprobar un crédito, ¿Es necesario que el socio entregue todos los documentos establecidos?		X	0	6
3	¿El departamento de crédito emite un informe mensual con los créditos otorgados al Consejo de Auditoria?		X	0	8
4	¿El Jefe de créditos verifica que las solicitudes que ha revisado el analista sean concordantes?	X		8	8
5	¿Se realizan reuniones con el Gerente, para la aprobación de créditos?		X	0	6
6	¿Existe alguna persona que se encargue de hacer el seguimiento de los créditos otorgados?	X		10	10
7	¿Las solicitudes son ingresadas al sistema informático el mismo día que es receptada?		X	0	10

8	¿Se lleva control numérico de los documentos de despacho para asegurarse de que todos son registrados y que los documentos son investigados?	X		10	10
9	¿Existen plazos máximos en la concesión de créditos?	X		8	8
10	¿Existen límites de créditos establecidos?	X		8	8
11	¿Son los límites de créditos revisados periódicamente?	X		8	8
12	¿Se lleva un control de los clientes antiguos con la finalidad de mantener estadísticas de los pagos de los créditos anteriores?	X		8	8
			<b>Calificación Optima</b>	<b>100</b>	
			<b>Valoración del Control Interno</b>	<b>70</b>	
				<b>%</b>	

**Procedimiento N° 3:**

**Cuestionario de Control Interno  
Calificación del Riesgo del proceso de Crédito**

Luego de obtener los resultados del cuestionario de control interno, se procede a establecer el grado de control existente para el proceso de crédito, específicamente sobre los procesos de créditos realizados en el mismo.

Riesgo	Mínimo	Máximo
<b>ALTO</b>		
Alto	88.88%	99.99%
Medio	77.77%	88.87%
Bajo	66.66%	<b>77.76</b>
<b>Medio</b>		
Alto	55.55%	66.65%
Medio	44.44%	55.54%
Bajo	33.33%	44.43%

→ 70%

<b>Bajo</b>		
Alto	22.22%	33.32%
Medio	11.11%	22.21%
Bajo	0.01%	11.10%

**El control interno establecido es del 70%** de acuerdo cuestionario realizado

**Objetivos:**

- ❖ Conocer detalladamente la normativa que rige el departamento en estudio, analizar y determinar las áreas críticas.
- ❖ Determinar los riesgos a los que está expuesta la auditora a realizada.
- ❖ Verificar el grado de cumplimiento de los manuales establecidos.
- ❖ Establecer los tiempos que toma la Mutualista entregar un crédito a sus socios y realizar los indicadores que sean que permitan conocer los niveles de eficiencia y eficacia del proceso analizado.

Nº	Descripción	Elab Por:	Horas	Obs..
			Plan	Real
	<b>Conocimiento General</b>			
1	Con el cuestionario realizado en la visita preliminar, realizar una narrativa sobre las respuestas obtenidas en la misma	O.G	3	3
2	Realizar una narrativa de la entrevista realizada al Jefe del área de Crédito y Cobranzas en la planificación específica, resaltando los puntos más importantes obtenidos en la misma.	O.G.	4	4
3	Evaluar riesgo inherente	O.G	1	1
4	Solicitar al personal encargado el estatuto vigente, y verificar los cambios realizados respecto a las normativas externas establecidas para estas instituciones. Realice una narrativa.	O.G	8	8
5	Calificar los cuestionarios de control interno realizados al departamento de crédito, de acuerdo a los parámetros establecidos y determinar el riesgo de control	O.G	4	4
6	Evaluar el riesgo de detección y de Auditoría	O.G.	4	4
7	Realizar una revisión al manual de beneficios establecido por la, y determinar a cuáles de ellos tienen derecho los ahorristas de la Mutualista.	O.G.	4	4
8	De acuerdo al manual de beneficios establecidos por la Mutualista, tomar una muestra representativa de ahorristas, y verificar el cumplimiento de los beneficios a cada uno de ellos.	O.G	4	4
9	Determinar el número de créditos otorgados de acuerdo a las líneas de crédito ofrecidas por la Mutualista.	O.G	6	6
10	Determinar las funciones que realiza el oficial de crédito, y comparar con el manual de funciones vigente a la fecha del examen.	O.G	8	8
11	Analizar el Flujograma del proceso estudiado, y graficar los tiempos que toma cada uno de los procedimientos, y con este análisis realizar una narrativa citando los procesos que podrían mejorarse.	O.G	4	4

**Procedimiento N° 4:****Evaluación del Riesgo Inherente**

Luego de solicitar las funciones cumplidas por este departamento al Jefe de crédito, se realizó conjuntamente con las entrevistas realizadas, y se ha determinado falencias de control que influirán directamente en el riesgo inherente como son;

- No existe un programa específico que permita el ingreso de las solicitudes, lo que obliga a llevar físicamente las mismas
- Entrega de dinero en efectivo por la concesión de créditos.

Luego de analizar este proceso mediante otras técnicas de auditoría, se observó algunos controles favorables como la emisión de pagarés numerados automáticamente y montos altos de crédito que deben ser aprobados por el Comité de Crédito.

**Por lo que se ha determinado un riesgo inherente del 35%, que se obtiene en el análisis de los procesos que conllevan el otorgar un crédito.**

**Procedimiento N° 5:**

Solicitar al personal encargado el estatuto vigente, y verificar los cambios realizados respecto a las normativas externas establecidas.

**APLICACIÓN :****Descripción Narrativa**

Luego de un análisis minucioso realizado al estatuto vigente, se determina que desde el año 2000, cuando se realizó el cambio oficial de moneda en el Ecuador de sucres a dólares americanos, no se ha vuelto a realizar una actualización total de estos, lo cual ha provocado que el estatuto vigente, así como su contenido no esté

acorde con las necesidades actuales de la Mutualista y se vea así cada vez más difícil encontrar la solución a los problemas en este manual de mucha importancia en la Mutualista. Como es de suponerse en el estatuto no se encuentra establecidas las nuevas reglamentaciones establecidas por las entidades de control, únicamente se encuentran en enmiendas que las ha realizado el Consejo de Administración, sin llegar a la reforma total del estatuto.

**NC= Nivel de Confianza**

**CT= Calificación Total**

**PT= Ponderación Total**

**RC= Riesgo de Control**

**Procedimiento N° 6:**

**Calificación de los cuestionarios de Control interno**

**APLICACIÓN :**

**Calificación del Cuestionario de Control**

Proceso	Puntaje Obtenido	Puntaje Optimo
Crédito	70%	100%

Realizada la calificación del control interno, por medio de la técnica de colorimetría se ha podido determinar que la Mutualista mantienen un control interno medio-alto dentro del proceso de créditos

Determinación del Riesgo de Control

Control interno para el área de crédito se establece en 70%

**Proceso de Créditos**

$$NC = \frac{CT}{PT} \quad NC = \frac{70}{100} \quad NC = 70\%$$

$$RC = \frac{100 - NC}{100} \quad RC = \frac{100 - 70}{100} \quad RC = 30\%$$

## MATRIZ NIVEL DE CONFIANZA DE CONTROL INTERNO

Riesgo	Mínimo	Máximo
<b>ALTO</b>		
Alto	88.88%	99.99%
Medio	77.77%	88.87%
Bajo	66.66%	<b>77.76</b>
<b>Medio</b>		
Alto	55.55%	66.65%
Medio	44.44%	55.54%
Bajo	33.33%	44.43%
<b>Bajo</b>		
Alto	22.22%	33.32%
Medio	11.11%	22.21%
Bajo	0.01%	11.10%



Realizada la calificación del cuestionario de control interno, y aplicando la técnica de la colorimetría para determinar el grado de control interno, se ha determinado en un nivel Alto-Medio, con un 30% de fallas en el control interno, lo que nos ayudará a determinar la profundidad de las pruebas a realizar.

### Procedimiento N° 7:

**Determinar el tiempo tomado en cada una de las fases de la aprobación de un crédito tomado al azar, y compararlo con lo establecido en la normatividad interna.**

### APLICACIÓN :

Analizado el tiempo que tomo a la Mutualista la acreditación de ciertos créditos, se lo tomo de ejemplo para compararlo con los tiempos óptimos establecidos por la

Mutualista, y de determinó que la demora de los créditos se toma debido a la ineficiencia del oficial de crédito, quien es el responsable de la verificación de los documentos, así como del Comité de Crédito, que se reúnen una vez a la semana provocando la demora por los montos a los que acceden estos socios.

Realizado el trabajo anterior, se tomo como muestra el crédito que tomo más tiempo en aprobarse, al cual se analizará cada uno de los procedimientos realizados para su aprobación y se comparará con los tiempos óptimos determinados por la jefatura del departamento.

<b>Proceso realizado</b>	<b>Tiempo Actual</b>	<b>Tiempo Optimo</b>	<b>Observaciones</b>
Evaluación de los Documentos	<b>2</b>	<b>1</b>	La evaluación de los documentos se debe realizar el momento de recepción de los documentos
Visita al Solicitante	<b>2</b>	<b>1</b>	La visita a solicitante se la debe realizar al día siguiente de revisados los documentos
Confirmación de crédito	<b>1</b>	<b>1</b>	La confirmación se la debe realizar luego de haber constatado en la visita la información dada en la solicitud de crédito
Aprobación del Comité de Crédito (Resolución)	<b>3</b>	<b>1</b>	La aprobación debería ser inmediata, pero debido a que el comité se reúne una vez a la semana se retarda la aprobación de los mismos
Instrumentación y Desembolso	<b>1</b>	<b>1</b>	La acreditación deberá realizarse un día después de la aprobación del comité
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	

Tiempo Actual que toma la aprobación	9	180%
Tiempo Optimo determinado	5	

Para determinar el 180% se obtiene de los cálculos de los tiempos actuales para la toma de aprobación de un crédito en la Mutualista indicados en el Flujograma, sobre el tiempo optimo que determina los procesos para la obtención del crédito.

Procesos que incumplen los tiempos óptimos	3	60%
Proceso Revisados	5	

Para determinar el 60% se obtiene de los cálculos de los tiempos actuales de los procesos que incumplen en los tiempos óptimos, indicados en los papeles de trabajo elaborados anteriormente, sobre los procesos revisados para la obtención de un crédito.

### **Procedimiento N° 8:**

**En el Flujograma del proceso estudiado, graficar los tiempos que toma cada uno de los procedimientos y citar los procesos que podrían mejorarse.**

#### **APLICACIÓN :**

En lo que respecta a la información proporcionada por el cliente, se deberían agilizar las conexiones con el buró de crédito a fin de disminuir el tiempo estimado a horas únicamente.

La confirmación telefónica con los socios debería omitirse, a menos que sean pedidos por los socios mismos por alguna causa específica.

Las visitas a los solicitantes deberían ser omitidos a los clientes que ya han hecho antes un crédito en la Mutualista, a fin de disminuir los costos operativos que involucran los mismos, en caso de los socios nuevos sería recomendar hacer solo pedido de referencias vía telefónicamente.

Con el fin de disminuir el tiempo de la concesión de créditos, deberían implementarse nuevas resoluciones respecto a los microcréditos, en lo que respecta a aprobaciones, los cuales deberían incluir nuevos montos a los cuales estaría facultado el Gerente de aprobar montos mayores, ya que estos créditos son menos riesgosos, y aumentan los excedentes que mantienen la Mutualista en el año. Es importante que antes de realizar esto, se efectúe un estudio con el Consejo de Auditoria y el Comité de Crédito sobre los montos que pudieran ser facultados a la gerencia.

El desembolso deberá ser instantáneo, luego de la resolución, sea de gerencia o del Comité de Crédito, según sea el caso.

$$\frac{\text{Procesos que incumplen los tiempos \u00f3ptimos}= 3}{\text{Proceso Revisados}= 5} = 60\%$$

Para determinar el 60% se obtiene del c\u00e1lculo de los procesos que incumplen en los tiempos \u00f3ptimos, indicados en los papeles de trabajo elaborados anteriormente, sobre los procesos revisados para la obtenci\u00f3n de un cr\u00e9dito.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUÓ.**

El mejoramiento continuo es un principio básico de la gestión de la calidad, donde siendo un objetivo permanente de la organización para incrementar la ventaja competitiva a través de la mejora de las capacidades organizativas.

En el Departamento de Crédito la implantación se realizará, por el estudio de los principales enfoques y tendencias para aplicar proyectos de diagnóstico y mejora organizacional, hasta llegar a la utilización como una vía efectiva de determinar el camino hacia el mejoramiento continuo del mismo.

#### **4.1. OBJETIVO**

Incrementar la ventaja competitiva a través de la mejora de las capacidades organizativas

## **4.2. DEFINICIÓN DEL MEJORAMIENTO CONTINUO DEL DEPARTAMENTO**

La búsqueda de la excelencia consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

### **4.2.1 NECESIDADES DEL MEJORAMIENTO**

Resulta importante mencionar, que para el éxito del proceso de mejoramiento, va a depender directamente del alto grado de respaldo aportado por el equipo que conforma la dirección de la empresa, por ello el Presidente está en el deber de solicitar las opiniones de cada uno de sus miembros del equipo de administración y de los jefes de departamento que conforman la organización.

Los ejecutivos de la Mutualista deben comprender que la implantación de un proceso beneficia a toda la empresa y además, incentivar a los empleados ser elementos eficientes y capaces para el buen desempeño de sus trabajos.

#### **4.2.2. POLÍTICAS DE CALIDAD**

La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado de los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes.

La política de calidad debe ser redactada con la finalidad de que sea aplicada a las actividades de los empleados del departamento, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los servicios que ofrece la Mutualista. También es necesario establecer claramente los estándares de calidad, y así poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad.

Para dar efecto a la implantación de esta política, es necesario que los empleados tengan los conocimientos requeridos para conocer las exigencias de los clientes, y de esta manera poder ofrecer excelentes productos o servicios que satisfagan sus necesidades.

## **4.3 CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO**

### **4.3.1 EL EMPLEADO Y EL PROCESO**

La única manera de comprender realmente lo que sucede en los procesos de la empresa es a través de un seguimiento personal del flujo de trabajo, analizando y observando su desarrollo. Esto se conoce como revisión del proceso.

### **4.3.2. EFECTIVIDAD DEL PROCESO**

La efectividad del proceso se refiere a la forma acertada en que éste cumple los requerimientos de sus clientes finales. Esta evalúa la calidad del proceso.

Específicamente la efectividad se refiere a:

- ❖ El output del proceso cumple los requerimientos de los clientes finales.
- ❖ Los outputs de cada subprocesso cumplen los requerimientos de input de los clientes internos.
- ❖ Los inputs de los proveedores cumplen los requerimientos del proceso.

### **4.3.3. EFICIENCIA DEL PROCESO**

Lograr la efectividad del proceso representa principalmente un beneficio para la empresa al entregar una respuesta oportuna al cliente.

### **4.3.4 CONTROLES DEL PROCESO**

La expresión control de proceso abarca las disciplinas, los controles, los aspectos de mecanización, la integración y todos los demás elementos necesarios para asegurar que un proceso produzca resultados virtualmente libres de error, sin que tenga que depender demasiado de la inspección.

El control del proceso implica la integración de un programa de producción con personal adecuado y excelente; también incluye los planes de capacitación y de cursos periódicos de actualización para los operadores de producción y los inspectores. El control del proceso abarca todo el elemental de producción y de inspección que necesita el proceso, incluidos los planes para comprobar y garantizar en forma regular la capacidad de la maquinaria de producción, así como la precisión y persistencia del instrumental de inspección. La selección de los parámetros que han de controlarse deben realizarla conjuntamente el cliente y el operador.

#### **4.3.4.1 INDICADORES DE GESTIÓN**

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Para trabajar con los indicadores se debe establecer todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta.

Los indicadores de gestión que se establece en la Mutualista Pichincha, para los empleados con el cargo de Oficiales de Crédito, permiten la evaluación y posibles correcciones en el cumplimiento de procesos y políticas dentro de la institución.

**Tabla 15**  
**Indicadores de Gestión**

Perspectiva	Reto	Objetivo	Indicador	Meta	Logro	%
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>Cumplimiento de Utilidad Institucional</b>  <b>100%</b>	<b>Administra el portafolio de activos y pasivos de la agencia</b>	Indicadores de cumplimiento varios	100,00	0,00	0,00%
			Variación trimestral en base a País	100,00	0,00	0,00%
		<b>Calidad en el servicio</b>	Ranking de agencias	100,00	0,00	0,00%
		<b>Cumple y hace cumplir las políticas y procedimientos institucionales</b>	Calificación de auditoría	100,00	0,00	0,00%
			Actitud de servicio	100,00	0,00	0,00%
			Compromiso	100,00	0,00	0,00%
		<b>Factores cualitativos</b>	Comunicación	100,00	0,00	0,00%
			Puntualidad	100,00	0,00	0,00%
			Trabajo en equipo	100,00	0,00	0,00%
		<b>Planifica y administra las estrategias y planes de acción, requeridos para el cumplimiento del presupuesto asignado a la agencia</b>	Cumplimiento de presupuestos	100,00	0,00	0,00%
			Cumplimiento presupuestario	100,00	0,00	0,00%
		<b>Realiza el análisis crediticio en coordinación con el departamento de crédito</b>	Índice de cartera vencida menor al 4,5%	100,00	0,00	0,00%

**Fuente:** Mutualista Pichincha  
**Elaborado Por:** Oliver Guerrón

## **Programas de Incentivos**

Existen dos tipos de programas de incentivos: los positivos (premios) y los negativos (castigos).

### **4.4 DISEÑO DEL PROCESO MEJORADO-PROPUESTA**

Considerando los tiempos de ciclo estimados para cada uno de los subprocesos una vez implantadas las mejoras y comparándolos con los tiempos actuales, ha dado como resultado indicadores de gestión que evidencian la optimización de los recursos y mejora en la productividad de los mismos.

En el siguiente cuadro se puede observar para cada uno de los subprocesos, cómo con las mejoras planteadas se disminuyen las horas empleadas y se incrementa el valor agregado:

**Tabla 16**  
**Total de Tiempo**

Total tiempo empleado en horas mensuales				
PROCESO	Antes de Mejoras	Después de Mejoras	Tiempo Disminuido	%
CONTROL Y EVALUACIÓN COBRANZAS	359.33	199,00	160,33	45%
EVALUACIÓN DEL CRÉDITO	28.00	17,20	10.80	39%
<b>TOTAL</b>		216.20	171.13	44%

**Fuente:** Mutualista Pichincha  
**Elaborado Por:** Oliver Guerrón

Un resultado muy importante que arrojó la optimización del proceso control y evaluación de cobranzas, básicamente consiste en una gran reducción del tiempo dedicado por la asistente de cartera a sus actividades.

#### **4.4.1 ANÁLISIS DE VALOR**

Para este análisis se escogió la herramienta de valor añadido, y se empleo una matriz de relación, con la finalidad de distinguir las actividades por tareas que agregan valor como: planificación, ejecución y prevención.

**Tabla 17**  
**Análisis de la Operación**

<b>ANÁLISIS DE LA OPERACIÓN TIPO DE ACTIVIDAD</b>	
	Tareas que agregan valor
	Tareas de apoyo
	Inspección
	Demora
	Almacenamiento

Fuente: Mutualista Pichincha  
Elaborado Por: Oliver Guerrón

**Tabla 18**  
**ANÁLISIS DE VALOR**

Nº	Actividad					
1	Charla Cliente	1				
2	Seguimiento				1	
3	Llenar solicitud		1			
4	Documentación			1		
5	Ingreso de la Solicitud al Sistema			1		1
6	Confirmación de Información				1	
7	Envío de Información de Solicitud al Analista				1	
8	Rechazó o confirmación del Crédito		1			
<b>TOTAL</b>		1	2	2	3	1
		10%	20%	20%	30%	20%

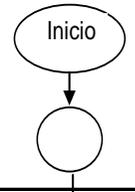
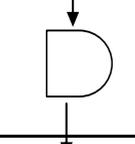
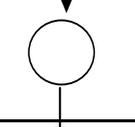
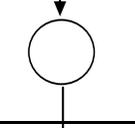
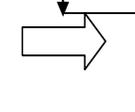
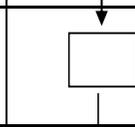
Fuente: Mutualista Pichincha  
Elaborado Por: Oliver Guerrón

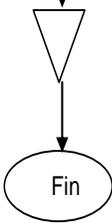
Con este análisis se concluye que el 30% son operaciones de demora, el 20% son tareas que agregan valor al proceso, 20% son tareas de control y el 20% de inspección. Es necesario enfocar el análisis de las tareas que no agregan valor al proceso.

Los objetivos para lograr un mejor aprovechamiento de recursos son:

- ❖ Disminuir las tareas de inspección al combinarlas con una operación que adicione valor.
- ❖ Eliminar tareas que significan reprocesos, tratando que el proceso sea eficiente. Con ello, además se logra disminuir o eliminar los desperdicios provocados por los errores en los procesos.

#### **4.4.2. PROPUESTA DEL FLUJOGRAMA GENERAL DE LA CONCESIÓN DE UN CRÉDITO EN LA MUTUALISTA**

		<b>Objetivo:</b> Mejorar el servicio de gestión de créditos			<b>Total tiempos:</b> 111		<b>Total costos:</b> 7,02			
		<b>Entradas:</b> Revisión de documentos			<b>Eficiencia Tiempos:</b> 81%		<b>Frecuencia:</b> Semanal			
		<b>Salidas:</b> Crédito aprobado			<b>Eficiencia Costos:</b> 78%		<b>Volumen:</b> 15			
Nº	ACTIVIDADES	Responsables			TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES	
		Analista de Credito	Jefe de Credito	Auxiliar de archivo	AV	NAV	AV	NAV		
1	Revisa documentos y solicitud de crédito del socio				15		0,9		1	
2	Revisa Situacion del Socio en Central de Riesgo					2		0,12	Se mantiene esta actividad, ya que es indispensable	
3	Verifica el uso del Credito				60		3,6		2	
4	Efectúa el informe de crédito del socio				10		0,6		Se mantiene esta actividad, ya que es necesaria	
5	Envía a Jefe de Crédito informe crediticio del socio							2	0,12	3
6	Analiza informe crediticio del socio							15	1,2	Se mantiene esta actividad, ya que es indispensable

Nº	ACTIVIDADES	Responsables			TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES
		Analista de Credito	Jefe de Credito	Auxiliar de archivo	AV	NAV	AV	NAV	
7	Aprueba el crédito y autoriza entregar el dinero al socio				5		0,4		4
8	Auxiliar de archivo archiva documentación					2		0,08	Se mantiene esta actividad, ya que es necesaria
<b>SUBTOTAL</b>					<b>90</b>	<b>21</b>	<b>5,5</b>	<b>1,52</b>	
<b>TOTALES</b>					<b>111</b>		<b>7,02</b>		
<b>EFICIENCIAS</b>					<b>81%</b>		<b>78%</b>		
	<b>Formularios:</b>	Ninguno							
	<b>Terminología:</b>	Denominacion							
	<b>Cambios Realizados:</b>	Mejorados:	2						
		Fusionados:	5						
		Suprimidos	1						
		Creados	0						

**Elaborado Por:** Oliver Guerrón  
**Fuente:** Mutualista Pichincha

## PROPUESTA PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE CRÉDITOS

### OBSERVACIONES:

Se recomienda al Comité de Crédito reunirse más días, para reducir los tiempos en los procesos para otorgar créditos.

Procesos Actuales	Procesos Propuestos
Recolección y Validación de Información	Se fusiona la actividad: 1,2 y 3
Analista de Crédito revisa documentos	
Analista de Crédito analiza solicitud de crédito	
Analista de Crédito verifica situación del socio en la Central de Riesgos	Se mantiene esta actividad, ya que es indispensable
Analista de Crédito verifica el uso del crédito	Esta actividad se funciona y mejora porque el analista de Crédito verifica el uso del crédito y se fija fecha y hora para realizar la visita, ya sea en su domicilio o lugar de trabajo.
Analista de Crédito efectúa informe crediticio del socio	Se suprime porque el analista de crédito envía el informe vía correo al Jefe de Crédito
Analista de Crédito imprime informe crediticio del socio	
Analista de Crédito entrega a Jefe de Crédito informe crediticio del socio	Se mantiene esta actividad, ya que es indispensable
Jefe de Crédito analiza informe crediticio del socio	
Jefe de Crédito aprueba el crédito	Se funcionan estas actividades
Jefe de Crédito autoriza entregar dinero al socio	
Auxiliar de archivo archiva documentación	Se mantiene esta actividad, ya que es indispensable

**Elaborado Por:** Oliver Guerrón

**Fuente:** Mutualista Pichincha

Con esto se determinó que el valor agregado de la propuesta para la Mutualista Pichincha es analizar y levantar los procesos existentes para el otorgamiento de créditos, llegando a proponer mejoras a través de la optimización en el uso de los recursos disponibles tales como: humanos, tecnológicos y tiempo, para transformar las actividades actuales de los procesos en actividades que generen valor tanto para la organización como para el cliente externo, lo cual trae como consecuencia alcanzar la calidad en tales procesos.

**Tabla 19**

**ANÁLISIS DE VALOR DE LA PROPUESTA**

Nº	Actividad					
1	Charla Cliente	1				
2	Seguimiento					
3	Llenar solicitud		1			
4	Documentación			1		
5	Ingreso de la Solicitud al Sistema			1		1
6	Confirmación de Información	1				
7	Envío de Información de Solicitud al Analista	1			1	
8	Rechazó o confirmación del Crédito	1	1			
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
		<b>40%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>

Fuente: Mutualista Pichincha  
 Elaborado Por: Oliver Guerrón

Del cuadro anterior se tiene que, el 10% son operaciones de demora, el 40% son tareas que agregan valor al proceso, 20% son tareas de control, el 20% de inspección y el 10% de archivo, por consiguiente el valor agregado de la propuesta para la Mutualista existentes para el otorgamiento de créditos, llegando a proponer mejoras a través de la optimización en el uso de los recursos disponibles tales como: humanos, tecnológicos y Pichincha es analizar y levantar los procesos tiempo, para transformar las actividades actuales de los procesos en actividades que generen valor tanto para la organización como para el cliente externo, lo cual trae como consecuencia alcanzar la calidad en tales procesos.

## HOJA DE MEJORAMIENTO

### PROBLEMAS DETECTADOS

- 1 Varios socios no son sujetos de credito
- 2 Analista de crédito solicita información de depósitos a cajera
- 3 No se encuentra establecida la hora y la fecha de visita para aprobación de crédito
- 4 Impresora lenta
- 5 Informe de credito impreso

### SOLUCIONES PROPUESTAS

- 1 El analista de crédito primero revisa la situación del socio en la Central de Riesgos
- 2 Analista de Crédito verifica directamente el depósito en el sistema
- 3 Adquisición de impresora
- 4 Informes enviados a correo electrónico

Situacion Actual				Situacion Propuesta				Diferencia			
Tiempo (min)	Costo (Dolares)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (Dolares)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (Dolares)	Eficiencia	
		Tiempo(%)	Costo (%)			Tiempo(%)	Costo (%)			Tiempo(%)	Costo (%)
160	9,74	12%	14%	111	7,02	81%	78%	49	2,72	69%	65%

$$\begin{aligned}
 \text{Beneficio anual esperado en tiempo} &= \text{Ahorro} \times \text{Frecuencia} \times \text{Semanas} \\
 &= 79 \times 15 \times 4 \\
 &= 4.740
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Beneficio anual en costo} &= \text{Ahorro} \times \text{Frecuencia} \times \text{Días} \\
 &= 2,72 \times 15 \times 4 \\
 &= 163,2
 \end{aligned}$$

## CAPITULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

- ❖ El mejoramiento continuo permite a la empresa establecer mecanismos o implantar soluciones constantes dentro de los procesos de las organizaciones, en donde estos sean mal administrados.
- ❖ Al analizar y levantar los procesos para otorgar créditos existentes en la Mutualista, se define que mediante reducción de tiempos en procesos, se logra eliminar ineficiencias administrativas.
- ❖ Para poner en práctica la recomendación de mejora de tiempos en los procesos que realiza la Mutualista, es imprescindible el involucramiento de todos los empleados que operan en los mismos. Caso contrario no se podrá optimizar los tiempos en los procesos realizados en el departamento de crédito.
- ❖ Se determinó, que el proceso de evaluación y control de crédito cuenta con objetivos definidos pero no encaminados hacia su cumplimiento, además de un insuficiente uso de los recursos

disponibles, falta de control, tareas manuales, duplicidad de funciones. La implantación de las mejoras planteadas permitirá una combinación mejorada de eficacia y eficiencia que le encamine hacia la efectividad con mira a los objetivos propuestos.

- ❖ Una de las principales demoras en el proceso de otorgación de créditos es la falta de comunicación entre las áreas involucradas, ya que la comunicación es el pilar fundamental en una institución, para que se establezca el uso adecuado de políticas y los procesos sean cumplidos según los manuales establecidos en las políticas internas de un organismo.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

Como aporte final del trabajo desarrollado se plantean las siguientes recomendaciones:

- ❖ Identificar las actividades que agregan valor para la Mutualista y afectan directamente al beneficio del cliente, manteniendo en la organización un constante definición de procesos y normas internas, para lograr efectividad y eficiencia en las actividades propias de la entidad.
- ❖ Recomendar el uso adecuado de los recursos para que la empresa no incurra en costos innecesarios e injustificados.

- ❖ Identificar factores que incidan el mal uso del tiempo laboral, en especial en la atención directa al cliente externo, este al estar satisfecho con la atención recibida estará dispuesto a tomar y comprar los productos ofrecidos de la mejor manera. Siendo esta la razón por la que se sugiere orientar a los empleados hacia la adecuada administración del tiempo e identificación de actividades que aporten valor para la organización.
  
- ❖ Establecer un control, a fin de garantizar la transparencia de los procesos, razón por la cual se sugiere definir rutinas de conciliación y auditoría, a fin de minimizar el riesgo en la empresa.
  
- ❖ Implementar en el sistema informático un programa con el cual los procesos de crédito fluyan con rapidez y optimizar tiempos de respuesta al cliente.

## BIBLIOGRAFÍA

- ❖ BEER, Michael. (1992). La renovación de las empresas. A través del camino crítico. Mc. Graw Hill. Harvard Business School Press, España.
- ❖ Curso Reingeniería en las Empresas de Servicio. (1994). Copyright Fadi Kabboul. IESA.
- ❖ El Libro de las Ideas. (1991). Para producir mejor. Asociación Japonesa de Relaciones Humanas. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.
- ❖ HARRINGTON, H. James. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. México.
- ❖ HARRINGTON, H. James. (1997). Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación. Editorial Mc, Graw Hill Interamericana, S.A., Colombia.
- ❖ Ginebra, Joan. (1991). Dirección por Servicio. La otra calidad. Serie empresarial. Mc. Graw Hill, México.
- ❖ Guía de Planeación del Proceso de Mejoramiento Continuo. (1992). Programa de desarrollo empresarial y proceso de mejoramiento continuo. Nacional Financiera, S.N.C., México (Paquete uno y dos).
- ❖ GÓMEZ BRAVO, Luis. (1992). Productividad: mejoramiento continuo de calidad y productividad. FIM, Segunda Edición.
- ❖ NIEBEL B., “Ingeniería Industrial Estudio de Tiempos y Movimientos”,

- ❖ SERNA GÓMEZ, Humberto. (1992). Mercadeo Corporativo. El servicio al cliente interno. Equipos de mejoramiento continuo. Fondo Editorial Legis, S.A.
- ❖ [http://www.rogeliodavila.com/tcs/TCS%20Notes%20JAVega/Parte\\_04\\_HerCal.ppt](http://www.rogeliodavila.com/tcs/TCS%20Notes%20JAVega/Parte_04_HerCal.ppt), Marzo 2009.
- ❖ <http://www.monografias.com/trabajos27/estudio-tiempos/estudio-tiempos.shtml>, Marzo 2009.
- ❖ [www.fundibeq.org/metodologias/herramientas/amfe.pdf](http://www.fundibeq.org/metodologias/herramientas/amfe.pdf), Febrero 2009.
- ❖ [www.eie.fceia.unr.edu.ar/.../Gestion%20de%20la%20calidad/DESPLIEGUE%20DE%20LA%20FUNCION%20CALIDAD.doc](http://www.eie.fceia.unr.edu.ar/.../Gestion%20de%20la%20calidad/DESPLIEGUE%20DE%20LA%20FUNCION%20CALIDAD.doc), Marzo 2009.
- ❖ <http://www.monografias.com/trabajos10/reing/reing.shtml>, Marzo 2009.
- ❖ <http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Direccionamiento%20Estrategico/MedicionCargasdeTrabajo.pdf>, Marzo 2009
- ❖ [http://web.jet.es/amozarrain/gestion\\_indicadores.htm](http://web.jet.es/amozarrain/gestion_indicadores.htm), Marzo 2009.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

## PRELIMINARES

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
INTRODUCCIÓN.....	1
RESUMEN EJECUTIVO .....	2
CAPITULO I.....	3
<b>1. EL SISTEMA CREDITICIO .....</b>	<b>3</b>
1.1. ASOCIACIÓN .....	3
1.2. MUTUALISTA.....	4
1.3. IMPORTANCIA DE UNA MUTUALISTA.....	4
1.4. TIPOS DE ASOCIACIONES .....	5
1.5 SISTEMA FINANCIERO DEL ECUADOR .....	5
1.5.1 SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS.....	7
1.5.2 BANCO CENTRAL DEL ECUADOR.....	8
1.5.3 INSTITUCIONES FINANCIERAS PÚBLICAS .....	10
1.5.3.1 BANCA DE PRIMER PISO.....	14
1.5.3.1.1 BANCO NACIONAL DE FOMENTO.....	14
1.5.3.1.2 BANCO DEL ESTADO .....	16
1.5.3.1.3 INSTITUTO ECUATORIANO DE CRÉDITO ESTUDIANTIL.....	18
1.5.3.2. BANCA DE SEGUNDO PISO .....	18
1.5.3.2.1 CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL .....	18
1.5.4 INSTITUCIONES FINANCIERAS PRIVADAS .....	20
1.5.4.1 INSTITUCIONES FINANCIERAS PROPIAMENTE DICHAS .....	21
1.5.4.1.1 BANCOS PRIVADOS .....	21
1.5.4.1.2 SOCIEDADES FINANCIERAS .....	23
1.5.4.1.3 ASOCIACIONES, MUTUALISTAS Y CRÉDITO PARA LA VIVIENDA.....	24
1.5.4.1.4 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO .....	25
1.5.4.1.5 CORPORACIÓN DE INVERSIÓN Y DESARROLLO.....	26
1.5.4.2 INSTITUCIONES DE SERVICIOS FINANCIEROS .....	27
1.5.4.2.1 ALMACENES GENERALES DE DEPÓSITO.....	27
1.5.4.2.2 COMPAÑÍAS DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL LEASING.....	28
1.5.4.2.3 COMPAÑÍAS EMISORAS Y/O ADMINISTRADORAS DE TARJETAS DE CRÉDITO.....	29
1.5.4.2.4 COMPAÑÍAS EMISORAS. ....	29
1.5.4.2.5 COMPAÑÍAS DE TITULARIZACIÓN.....	30

1.5.4.2.6 COMPAÑÍAS DE GARANTÍA Y RETRO-GARANTÍA .....	30
1.6 ANTECEDENTES DEL SECTOR Y LA MUTUALISTA .....	31
1.7 SISTEMA MUTUALISTA EN EL ECUADOR .....	32
1.8 ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS MUTUALISTAS	34
1.9 MEJORAMIENTO CONTINUO .....	35
1.10 IMPORTANCIA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO.....	37
1.11 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO.....	37
1.11.1 VENTAJAS .....	37
1.11.2 DESVENTAJAS.....	38
1.12 CAUSAS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO .....	38
1.12.1 EL PROCESO DE MEJORAMIENTO.....	39
1.12.2 ACTIVIDADES BÁSICAS DE MEJORAMIENTO .....	40
1.13 NECESIDADES DEL MEJORAMIENTO .....	42
1.14 POLÍTICA DE CALIDAD .....	44
1.15 PASOS PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO .....	44
1.16 CALIFICACIÓN DEL MEJORAMIENTO CONTINUO POR PROCESOS .....	47
1.16.1 Asignación de Niveles de Calificación .....	48
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>49</b>
<b>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....</b>	<b>49</b>
<b>2. ANÁLISIS SITUACIONAL.....</b>	<b>49</b>
2.1. MICRO ENTORNO.....	49
2.1.1 Clientes.....	49
2.1.2 Proveedores .....	51
2.1.3 Competencias y Tasas .....	51
2.2 EMPRESA .....	52
2.2.1 MISIÓN.....	53
2.2.2 VISIÓN.....	53
2.2.3 OBJETIVOS .....	54
2.3 Departamento de Crédito .....	55
2.3.1 Objetivos.....	55
2.3.2 Funciones del Departamento de Crédito .....	56
2.3.3 Plazos de Crédito .....	57
2.3.4 Proceso de Concesión de Crédito .....	58
2.3.5 Responsabilidad del departamento de Créditos .....	59
2.3.6 Seguimiento y Control de Crédito .....	60
2.3.7 Líneas Generales del departamento de Crédito .....	61
2.3.8 Gestión por Teléfono.....	62
2.4 MATRIZ FODA .....	63
2.4.1 ANÁLISIS INTERNO .....	63
2.4.1.2. MATRIZ EFI.....	64
2.4.2 ANÁLISIS EXTERNO.....	66
2.4.2.1. MATRIZ EFE .....	66
2.4.2.2 FODA .....	68
2.5 MACROENTORNO.....	68
2.5.1. FACTORES ECONÓMICOS.....	69

2.5.1.1 INFLACIÓN .....	72
2.5.1.2 Producto Interno Bruto.....	74
2.5.1.3 Tasas de Interés .....	76
2.5.1.4 Balanza Comercial.....	77
2.5.2 FACTORES SOCIALES.....	80
2.5.2.1 Tasas de Desempleo.....	80
2.5.2.2 Tasa de Subempleo.....	81
2.5.2.3 Canasta Básica.....	82
2.5.2.4 “Población Económicamente Activa (PEA)” .....	85
2.5.3 FACTORES TECNOLÓGICOS.....	85
2.5.4 FACTORES LEGALES .....	89
2.5.4.1 Leyes .....	89
2.5.5 FACTORES POLÍTICOS.....	90
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>93</b>
<b>3. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS EN EL DEPARTAMENTO DE</b>	
<b>CRÉDITO.....</b>	<b>93</b>
3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	93
3.2 OBJETIVO GENERAL.....	93
3.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	93
3.4 DESCRIPCION DEL PROCESO .....	94
3.4.1. Objetivo:.....	94
3.4.2. Actividades: .....	94
3.5 ANÁLISIS DEL PROCESO .....	94
3.5.1. Objetivo.....	94
3.5.2. Actividades .....	95
3.6 PROCEDIMIENTO DEL CREDITO.....	95
3.6.1. Pasos del proceso.....	95
3.7 MODELO DE ENCUESTA A CLIENTE INTERNO DE LA	
MUTUALISTA.....	99
3.8 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO .....	100
3.9. ANALISIS DE LOS RESULTADOS DEL PROCESO .....	107
3.9.1. Proceso: Control y Evaluación del Crédito.....	107
3.9.2. Programa de Trabajo .....	108
3.9.2.1 Papeles de Trabajo.....	109
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>122</b>
<b>4. PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUÓ.....</b>	<b>122</b>
4.1. OBJETIVO .....	122
4.2. DEFINICIÓN DEL MEJORAMIENTO CONTINUO DEL	
DEPARTAMENTO.....	123
4.2.1 NECESIDADES DEL MEJORAMIENTO .....	123
4.2.2. POLITICAS DE CALIDAD .....	124
4.3 CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO .....	125
4.3.1 El Empleado y el Proceso .....	125
4.3.2. Efectividad del Proceso.....	125
4.3.3. Eficiencia del Proceso .....	126

4.3.4 Controles del Proceso .....	126
4.3.4.1 INDICADORES DE GESTION .....	127
4.4 DISEÑO DEL PROCESO MEJORADO-PROPUESTA .....	129
4.4.1 Análisis de Valor.....	130
4.4.2. Propuesta del Flujograma General de la Concesión De un Crédito en la Mutualista.....	132
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>138</b>
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>138</b>
5.1 Conclusiones .....	138
5.2 RECOMENDACIONES .....	139
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>141</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>147</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS.....</b>	<b>148</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>149</b>
3.7 MODELO DE ENCUESTA A CLIENTE INTERNO DE LA MUTUALISTA.....	149

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 .....	65
Tabla 2 .....	66
Tabla 3 .....	68
Tabla 4 .....	72
Tabla 5 .....	75
Tabla 6 .....	77
Tabla 7 .....	79
Tabla 9 .....	100
Tabla 10 .....	101
Tabla 11 .....	102
Tabla 12 .....	103
Tabla 13 .....	104
Tabla 14 .....	105
Tabla 15 .....	106
Tabla 16 .....	128
Tabla 17 .....	130
Tabla 18 .....	131
Tabla 19 .....	131
Tabla 20 .....	136

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 .....	45
Gráfico 2 .....	49
Gráfico 3 .....	73
Gráfico 5 .....	82
Gráfico 6 .....	100
Gráfico 7 .....	101
Gráfico 8 .....	102
Gráfico 9 .....	103
Gráfico 10 .....	104
Gráfico 11 .....	105
Gráfico 12 .....	106

# ANEXOS

## 3.7 MODELO DE ENCUESTA A CLIENTE INTERNO DE LA MUTUALISTA

### ENCUESTA

Esta encuesta está diseñada para medir el nivel de satisfacción, y conocimientos de las políticas que rigen en el departamento de crédito en la Mutualista, por favor conteste con lo más cercano a la realidad, ya que esta información servirá para el mejoramiento de nuestros servicios y optimizar las condiciones laborales, lo que usted exprese e indique será confidencial y se utilizará bajo los parámetros anteriormente establecidos.

#### Cuestionario:

1.- ¿Cuál es el cargo que desempeña?

2.- ¿Está satisfecho con el clima laboral de la empresa?

	SI	NO
JEFE		
COMPAÑEROS		
COMUNICACIÓN		
SUELDO		
HORARIOS		
BENEFICIOS /INCENTIVOS		
TRATO		
CAPACITACIÓN		

**3.- ¿Cuando usted ingresó a la empresa pasó por los siguientes aspectos?**

	SI	NO
RECLUTAMIENTO.		
SELECCIÓN INTERNA		
INDUCCIÓN.		
CAPACITACIÓN		

**4.- ¿Ud. cree que el área tiene una adecuada organización?**

SI

NO

¿Por qué?

.....

.....

.....

**5.- El departamento cuenta con:**

	SI	NO
MISIÓN		
VISIÓN		
VALORES		
OBJETIVOS		
ORGÁNICO FUNCIONAL		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
TECNOLOGÍA ADECUADA		

**6.- La Unidad cuenta con procedimientos normados y establecidos para cada una de las áreas.**

	SI	NO
JEFE DE CRÉDITO		
OFICIAL DE CRÉDITO		
ASISTENTE DE CRÉDITO		

**7.- ¿Usted cree que se está haciendo una labor efectiva al cliente con los recursos de la organización?**

SI

NO

¿Por qué?

.....

.....

.....

.....

**8.- ¿Ha existido estudios de niveles de satisfacción del cliente interno?**

SI

NO

**9.- Cual es el proceso que según usted debe cambiar en el departamento?**

.....

.....

.....

.....

**Gracias por su Colaboración.**