

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA
SALESIANA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS**

CARRERA DE GERENCIA Y LIDERAZGO

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE
MICROCRÉDITO DEL PROGRAMA CÍRCULOS DE ECONOMÍA
SOLIDARIA (CESOL)**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
GERENCIA Y LIDERAZGO**

CUESTA FLORES GEOCONDA LUCÍA

DIRECTOR: MBA. Ec. Alberto López B.

Quito, abril 2006

DECLARACIÓN

Yo, Geoconda Lucía Cuesta Flores, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado todas las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Politécnica Salesiana, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Geoconda Lucía Cuesta Flores

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Geoconda Lucía Cuesta Flores, bajo mi supervisión.

MBA. Ec. Alberto López B.
DIRECTOR DE TESIS

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios creador supremo del universo quien guía mis pasos.

Agradezco a mis queridos padres: Rubén y Yolanda, por darme la vida, y formar en mí a un ser humano emprendedor y luchador.

Agradezco a todas las instituciones que han colaborado para que se realice el presente trabajo.

Agradezco al MBA. Ec. Alberto López por que son sus conocimientos me ha guiado acertadamente en la elaboración del presente trabajo.

Agradezco a mi amado esposo Freddy quien con su paciencia y amor ha apoyado todos y cada uno de mis proyectos.

Agradezco a mis hermanas: Gloria y Diana quienes con su afecto y ayuda, estuvieron en los momentos buenos y en los difíciles también.

Agradezco a mis abuelitos Julio y Teresa, por sus consejos, su preocupación y su incondicional afecto.

Agradezco a mi Tía Marlene por su cariño, por su ayuda y su preocupación.

Agradezco a todas y cada una de las personas que forman parte del cuerpo administrativo y docente de la Universidad Politécnica Salesiana, a la Comunidad Salesiana, porque en el día a día en aulas universitarias he formado mi identidad política y he fortalecido mi compromiso social de luchar por un país mejor.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi esposo Freddy y a mi hijo Mateo.

Geoconda Lucía Cuesta Flores.

CONTENIDO

CAPÍTULO 1

1.	El Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL)	1
1.1.	Origen y Evolución del Programa Círculos de Economía Solidaria	2
1.1.1.	Origen y Creación	2
1.1.2.	Cuadro Comparativo de la Metodología Graneen y la utilizada por el Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL)	8
1.1.3.	Misión y Visión	9
1.2.	Análisis del Programa	11
1.2.1.	Análisis Situacional Interno	11
1.2.2.	Análisis Situacional Externo	21
1.2.3.	El Análisis FODA	53
1.3.	Diagnóstico de clientes	59
1.3.1.	Diagnóstico de los clientes internos y sus demandas	59
1.3.2.	Diagnóstico de los clientes externos y sus demandas	59
1.4.	Demostración de Hipótesis y Cumplimiento de Objetivos	61
1.4.1	Hipótesis de Trabajo	61
1.4.2.	Objetivos Alcanzados	62

CAPITULO 2

2.	Técnicas Gerenciales de Procesos	63
2.1.	Los Procesos	63
2.1.1.	Orientación hacia los Procesos	65
2.1.2.	Reglas básicas para definir procesos	65
2.1.3.	Tipos de Procesos	67
2.2.	¿Qué es el Mejoramiento de Procesos en la empresa?	68
2.2.1.	Conceptos y objetivos	68
2.2.2.	Ventajas y Desventajas del Mejoramiento de Procesos	70

2.2.3.	Actividades básicas de Mejoramiento	72
2.2.4.	Selección de un proceso piloto	75
2.3.	Fases de Mejoramiento de Procesos de la Organización	76
2.4.	Organización para el Mejoramiento	90
2.5.	Alcance del Mejoramiento de Procesos	94
2.6.	Demostración de la Hipótesis y Cumplimiento de objetivos	95
2.6.1.	Hipótesis de trabajo	95
2.6.2.	Los objetivos alcanzados	96

CAPITULO 3

3.	Aplicación de Técnicas Gerenciales de Mejoramiento de Procesos en el Programa Círculos de Economía Solidaria	97
3.1.	Aplicación de la Técnica de Mejoramiento	98
3.1.1.	Misión del Servicio	98
3.1.2.	Selección del Programa Piloto	98
3.2.	Aplicación de las Fases del Mejoramiento	99
3.2.1	Mapeo de Procesos	99
3.2.2.	Levantamiento de Información	104
3.2.3.	Análisis del Proceso e Identificación de los problemas.- Análisis de Requerimientos y Satisfacción	137
3.2.4.	Análisis del Proceso e Identificación de Problemas.-Análisis del Valor Agregado por Actividad	140
3.3.	Certificación de Análisis del Valor Agregado e Identificación de Oportunidades de Mejora	166
3.3.1.	Identificación	166
3.3.2	Certificación	167
3.4.	Diseño del Proceso Mejorado	167
3.4.1	Definición detallada del proceso mejorado mediante Diagramas de Flujos	168
3.4.2.	Crédito Grupal (P1)	168
3.4.3.	Crédito Individual (P2)	179
3.4.4.	Definición detallada del Proceso Mejorado a nivel de actividades	188

3.4.5.	Definición de Recursos Necesarios	197
3.5.	Análisis de la Propuesta de Microcrédito Mejorado	200
3.6.	Cumplimiento de la Hipótesis y Objetivos Alcanzados en el Capítulo	203
3.6.1.	Hipótesis de Trabajo	203
3.6.2.	Los Objetivos Alcanzados	204

CAPITULO 4

4	Conclusiones y Recomendaciones	205
4.1	Conclusiones	205
4.2	Recomendaciones	206

ANEXOS

Anexo 1	Fotos del Programa Círculos de Economía Solidaria
Anexo 2	Solicitud de Crédito (Solicitante)
Anexo 3	Ficha de Información Básica (Garante)
Anexo 4	Informe de Credit Report
Anexo 5	Informe de Inspección
Anexo 6	Acta de Comité de Crédito de CESOL

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico	Nombre del Gráfico	Pág.
Gráfico No.1	Gráfico de un bloque	7
Gráfico No.2	Organigrama del Programa Círculos de Economía Solidaria	11
Gráfico No.3	Evolución del número de entidades que otorgan Crédito a Microempresa	25
Gráfico No.4	Contribución a la Cartera Bruta Microempresa mes de Mayo 2005	27
Gráfico No.5	Contribución al Crecimiento de la Cartera Bruta Microempresa Mayo del 2005	27
Gráfico No.6	Composición de la Red Financiera Rural	28
Gráfico No.7	Composición de la Cartera Microempresa de los Miembros de la Red Rural Financiera	29
Gráfico No.8	Total de Clientes de las Instituciones miembros de la Red Rural Financiera	30
Gráfico No.9	Saldo promedio de crédito por cliente de los miembros de la Red Rural Financiera	31
Gráfico No.10	Evolución de % cartera vencida 2002-2004	32
Gráfico No.11	Metodologías de Crédito ONGS	32
Gráfico No.12	Servicios no financieros de ONGS	33
Gráfico No.13	Evolución de la extrema pobreza y pobreza urbana según consumo 1995-2004	36
Gráfico No.14	Las 5 fuerzas de Porter	43
Gráfico No.15	Componentes de un Proceso	64
Gráfico No.16	Valor Agregado	64
Gráfico No.17	La Curva de Cambio	71
Gráfico No.18	Fases del Mejoramiento de Procesos de la Empresa	76
Gráfico No.19	Diagrama de Bloque	77
Gráfico No.20	Niveles de los Diagramas de Flujo	82
Gráfico No.21	Alcance de los Procesos	83

Gráfico No.22	Tiempo de Ciclo	85
Gráfico No.23	Análisis de Requerimientos y Grado de Satisfacción	86
Gráfico No.24	Algoritmo para calificar el Valor Agregado	87
Gráfico No.25	Proceso de Microcrédito del Programa Círculos de Economía Solidaria	99
Gráfico No.26	P1. Microcrédito Grupal	101
Gráfico No.27	P1.1 Desarrollo de Negocios Crédito Grupal	102
Gráfico No.28	P1.2 Análisis y Decisión Crédito Grupal	102
Gráfico No.29	P1.3 Instrumentación y Dispersión Crédito Grupal	102
Gráfico No.30	P1.4 Supervisión y Seguimiento Crédito Grupal	102
Gráfico No.31	P2. Microcrédito Individual	103
Gráfico No.32	P2.1 Desarrollo de Negocios Crédito Individual	103
Gráfico No.33	P2.2 Análisis y Decisión Crédito Individual	103
Gráfico No.34	P2.3 Instrumentación y Dispersión Crédito Individual	103
Gráfico No.35	P2.4 Supervisión y Seguimiento Crédito Individual	103
Gráfico No.36	Análisis de Requerimientos y Grado de Satisfacción	140

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Nombre de la Tabla	Pág.
Tabla No.1	Provisiones en el Programa Círculo de Economía Solidaria (CESOL)	15
Tabla No.2	Provisiones de la Superintendencia de Bancos y Seguros.	15
Tabla No.3	Índices del mes de Mayo del 2005	18
Tabla No.4	Instituciones que hacen Microfinanzas en el Ecuador	23
Tabla No.5	Análisis de la Cartera Bruta Microempresa Mayo 2004 – Mayo 2005	26
Tabla No.6	Codificación de Subprocesos del Proceso de Microcrédito	100
Tabla No.7	Codificación de Subprocesos del Proceso de Microcrédito	101
Tabla No.8	Codificación de las Actividades del Subproceso Desarrollo de Negocios, Crédito Grupal	126
Tabla No.9	Codificación de las Actividades del Subproceso Análisis y Decisión, Crédito Grupal.-Análisis.	127
Tabla No.10	Codificación de las Actividades del Subproceso de Análisis y Decisión Crédito Grupal.- Decisión	128
Tabla No.11	Codificación de las Actividades del Subproceso Instrumentación y Dispersión, Crédito Grupal.	129
Tabla No.12	Codificación de las Actividades del Subproceso Supervisión y Seguimiento, Crédito Grupal Recuperación Voluntaria	130
Tabla No.13	Codificación de las Actividades del Subproceso Instrumentación y Dispersión, Crédito Grupal Recuperación por Vencidos Parciales.	131
Tabla No.15	Codificación de las Actividades del Subproceso Análisis y Decisión, Crédito Individual.-Análisis	133
Tabla No.16	Codificación de las Actividades del Subproceso	134

	Análisis y Decisión, Crédito Individual.-Decisión	
Tabla No. 17	Codificación de las Actividades del Subproceso Instrumentación y Dispersión, Crédito Individual	135
Tabla No.18	Codificación de las Actividades del Subproceso, Supervisión y Seguimiento, Crédito Individual	136
Tabla No.19	Requerimientos de Clientes y Proveedores del Proceso de Microcrédito	137

RESUMEN

En el Ecuador que más de la mitad de población está por debajo del umbral de pobreza, que la desocupación esta por encima del 5%, y el subempleo asciende al 57.4 %, y en donde cada día crecen más los trabajos informales, los cuales mayoritariamente se caracterizan por ser inestables, sin apoyo-tecnológico, ni crediticio y sin cobertura social. En estas condiciones en los países del Continente Latinoamericano, se ha tratado de buscar mecanismos de apoyo al sector informal de la economía esto ha hecho que se promuevan programas de microcrédito para mujeres y hombres, buscándose así ayudar a acceder a líneas de crédito en banca no tradicional que les permitan mantener y mejorar la actividad económica propia.

En tales circunstancias el presente trabajo permite hacer un acercamiento a la realidad en la que se desenvuelve el Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL) programa de microcrédito ejecutado por la Asociación Cristiana de Jóvenes Ecuador, siendo el objetivo del trabajo desarrollar el mejoramiento del proceso de microcrédito del programa en mención, con el fin de fortalecer el programa, trabajo que se ha realizado en cuatro partes.

El primer capítulo es el concerniente al diagnóstico de la institución, mismo que permite tener un conocimiento de la realidad en la que se desenvuelve el programa. Para esto se ha tomado en cuenta los factores internos y externos que influyen en la misma. A fin de completar el diagnóstico del programa Círculos de Economía Solidaria se ha realizado el análisis FODA del mismo que se determinaran las fortalezas, las debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la organización.

En segundo capítulo abarca las técnicas gerenciales de procesos, partiendo de la premisa que la mayor parte los problemas de las organizaciones están dados precisamente por los procesos más no por las personas, para esto es importante saber que hacemos y como hacemos las cosas, en este capítulo se explicara

que es un mejoramiento de procesos: cuales son las fases, las ventajas y desventajas, las herramientas, su alcance y limitaciones en el Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL).

El tercer capítulo trata de la aplicación de las Técnicas Gerenciales de Mejoramiento de Procesos en el Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL) que permitan conseguir eficiencia y eficacia en el proceso de otorgamiento de microcrédito destinado al uso de actividades productivas o de autoempleo en los pobladores en el Sur de la ciudad de Quito, para esto en primera instancia se realiza el levantamiento de información en base a diagramas de flujo, mismos que permiten identificar el alcance y la codificación de los procesos. Posteriormente se identifica el análisis del proceso, mismo que se realiza mediante el análisis de requerimientos y satisfacción, del que se tiene la información primaria sobre las modificaciones que se debe realizar en el proceso, en segunda instancia se encuentra el análisis de valor agregado el mismo que una herramienta que permite discriminar las actividades que generan valor real, valor interno y los que no generan valor al proceso, con estas dos herramientas se elabora la Certificación de análisis e identificación de oportunidades de mejora de la que se desprenden las posibles soluciones para el proceso, con esta información se plantea el Proceso Mejorado de micro crédito del CESOL.

Finalmente el cuarto capítulo comprende las correspondientes conclusiones y recomendaciones.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL) nace en 1.997 de la iniciativa de la Asociación Cristiana de Jóvenes (ACJ) del Ecuador, organismo no gubernamental cuya visión señala “vemos una ciudadanía comprometida participando en la gestión de su desarrollo humano, ejerciendo sus responsabilidades y derechos con conciencia de su valor como personas; dentro de ésta vemos jóvenes ejerciendo liderazgo y autoría en la sociedad.”ⁱⁱ cuya misión señala “impulsamos procesos de desarrollo humano desde lo local, con base en los principios cristianos, con énfasis en jóvenes mediante el fortalecimiento del movimiento Asociación Cristiana de Jóvenes ”ⁱⁱⁱ.

El Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL) constituye un apoyo económico al sector informal del Sur de la ciudad de Quito ante las necesidades de financiamiento en banca no tradicional de hombres y mujeres que realizan actividades de producción o de autoempleo de este sector, buscándose con esto mejorar las condiciones de vida los beneficiarios y sus familias.

Actualmente el programa apoya a los sectores ubicados en las zonas urbano marginales del Sur Oriente de Quito como son: Chillogallo, La Magdalena Baja, La Argelia, Lucha de los Pobres, Caupicho, San José de Guamaní, La Ferroviaria Baja, Paquisha, Guajalo, Cutulagua, Ciudadela del Ejercito, Las Cuadras, Oriente Quiteño, Nuevos Horizontes, Tambo del Inca, San Blas y San Martín sin quedar descartadas los otros sectores que conformar el Sur de Quito.

La informalidad con la que se manejo del Programa en sus etapas iniciales sumió a la organización en problemas que fueron:

- Elevada cartera vencida registrándose la cifra más alta durante los primeros años de funcionamiento del Programa siendo esta del 60% la que fue superada paulatinamente y que en mayo del 2005 fue del 5% fecha en la que inicia la investigación, cifra no acorde con las exigencias

ⁱⁱ Memoria Anual 2002, Asociación Cristiana de Jóvenes Ecuador, pp. 15

ⁱⁱⁱ Memoria Anual 2002, Asociación Cristiana de Jóvenes Ecuador, pp. 15

financieras del mercado. Además es importante recalcar que la elevada cartera vencida fue un resultado del mal manejo administrativo del programa. Este problema se ha superando paulatinamente gracias a la implementación del sistema informático ISIS que automatiza los procesos contables, financieros del programa, sin embargo no se ha trabajado sobre el proceso del otorgamiento del microcrédito, razón por la cual se propone como tema de investigación.

- Rotación del personal, durante el tiempo de funcionamiento del programa se ha detectado cambios constantes de los miembros del programa, tomándose cada vez diferentes directrices de acuerdo a las administraciones de turno, si bien esto ha ayudado a mantener el programa, más no ha mejorar y crecer.

La actual administración del Programa ha diseñado :

- El manual de políticas de crédito y cobranzas en el que se dan los lineamientos de: destinos de los créditos, plazos de pago, tasas de interés, comisiones, garantías, formas de pago, y otros productos Círculos de Economía Solidaria (CESOL).

A pesar de los esfuerzos desarrollados por los empleados del programa para agilizar el proceso de microcrédito, este se ve retardado pues al no tener bien definidas las actividades, los responsables, y los tiempos, se produce descoordinación en mismo, en tales circunstancias los empleados trabajan de acuerdo a criterios de subjetividad que les permiten salir del apuro pero de ninguna manera le garantiza mantenerse en el mercado del microcrédito. De continuar así el programa se mantendrá con dificultades e incluso puede cerrar con lo que se verían afectados directamente aproximadamente 800.000 habitantes del Sur de Quito. Por esta razón la investigación se desarrollará el mejoramiento del proceso de otorgamiento de microcrédito teniendo en cuenta la realidad de la organización, las necesidades de los clientes internos y externos.

Este proceso mejorado proporcionara:

- Procesos Efectivos que generen los resultados deseados en tiempos.
- Procesos Eficientes que permitan minimizar los recursos empleados.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General:

Fortalecer el programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL), mediante la aplicación de Técnicas Gerenciales de Mejoramiento de Procesos en el otorgamiento de micro crédito destinado al uso de actividades productivas o de autoempleo de los pobladores en el Sur de Quito.

Objetivos Específicos:

- Conocer la situación actual del Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL), a fin de determinar los beneficios que otorga el programa de micro crédito destinado al uso en actividades productivas o de autoempleo de los pobladores en el Sur de Quito.
- Investigar las Técnicas Gerenciales de Mejoramiento de Procesos que sean aplicables al proceso de otorgamiento de micro crédito destinado al uso en actividades productivas o de autoempleo de los pobladores en el Sur de Quito.
- Aplicar Técnicas Gerenciales de Mejoramiento de procesos en el Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL) que permitan conseguir eficiencia y eficacia en el proceso de otorgamiento de micro crédito destinado al uso en actividades productivas o de autoempleo de los pobladores en el Sur de Quito.

CAPITULO 1

1. EL PROGRAMA CÍRCULOS DE ECONOMÍA SOLIDARIA (CESOL).

El presente capítulo es una fotografía del Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL), tanto en el ámbito interno como en el ámbito externo la misma que empieza con una breve reseña histórica del programa para así poder conocer sus inicios, sus logros y traspies. Posteriormente mediante un cuadro comparativo se pone en evidencia la metodología utilizada en el Programa en su fase inicial y la que actualmente está en uso.

Luego se desarrolla el análisis del Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL) el mismo que se plantea desde dos parámetros: el análisis interno y el análisis externo.

En lo que respecta al análisis interno del Programa Círculos de Economía Solidaria se realiza un estudio pormenorizado de los instrumentos administrativos usados y del manejo financiero a fin de tener una idea clara de cómo se encuentra internamente la organización.

En cuanto al análisis externo vamos a desarrollarlo desde dos parámetros básicos que son: el macroentorno y el microentorno.

El análisis del macroentorno se desarrolla tomando en cuenta los factores: Económicos; Sociales, Culturales, Demográficos y Ambientales, Políticos Legales., factores que influyen en el desenvolvimiento del Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL).

En lo que se refiere al microentorno se desarrolla el análisis de las 5 fuerzas de Porter en donde se pone en evidencia las relaciones entre clientes, proveedores y competidores.

Para finalizar el capítulo se realiza el FODA del Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL), en el mismo que se determinaran las fortalezas, las debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la organización.

1.1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL PROGRAMA CÍRCULOS DE ECONOMÍA SOLIDARIA (CESOL).

1.1.1 ORIGEN Y CREACIÓN.

Hace 20 años atrás la Asociación Cristiana de Jóvenes (ACJ) Ecuador creó el Centro de Capacitación denominado Escuela Taller, en el Sur de la Ciudad de Quito, en el sector conocido como el Pobre Diablo, en las calles Benjamín Lastra S8-575 y 1° de Mayo, en el mismo que se capacitaba a hombres en ramas artesanales como: enderezada y pintura, metalmecánica, mecánica; por problemas institucionales se cierra la Escuela Taller. Posteriormente, La Asociación Cristiana de Jóvenes (ACJ) Ecuador decide trabajar en los barrios de Puengasí, Lucha de los Pobres, Argelia y Santa Bárbara, en donde se formaron grupos de mujeres y hombres, a quienes se los capacitó en ramas como: belleza, corte y confección, peluquería, nutrición, huertos familiares y a los más jóvenes se los capacitó en arte. Lográndose en estas dos ocasiones

formar a mujeres y hombres en oficios que les permita acceder a una vida digna para ellos y sus familias.

Luego cambiaron las políticas de gestión de La Asociación Cristiana de Jóvenes (ACJ) Ecuador y se empieza a apoyar a grupos productivos. Uno de los cuales se denominó Las Carmelitas, grupo que se encuentra formado por mujeres, que confeccionan sábanas, las mismas que hasta la actualidad trabajan. Este grupo de mujeres fueron beneficiarias de capacitación y maquinaria gratuita.

De igual forma La Asociación Cristiana de Jóvenes (ACJ) Ecuador brindó apoyo a otro grupo de personas que se dedicaron a la elaboración de Pan de Soya, este grupo fue beneficiario de capacitación y crédito para empezar con la actividad productiva, el mismo que no logró mantenerse en el mercado y cesó sus actividades.

Posteriormente con esfuerzo conjunto de Fundación ESQUEL, Pájaro Carpintero y La Asociación Cristiana de Jóvenes (ACJ) Ecuador se capacita a un grupo de personas en la elaboración de artesanías en Tagua, este grupo se denomina Arte Tagua, el mismo que se mantiene hasta la actualidad y sigue funcionando. Tanto Arte Tagua y Las Carmelitas funcionan en su local propio, fruto de la autogestión y apoyo de La Asociación Cristiana de Jóvenes (ACJ) Ecuador en el barrio Lucha de los Pobres.

Efectuado un diagnóstico del impacto del trabajo que llevaba a cabo La Asociación Cristiana de Jóvenes (ACJ) Ecuador y de las necesidades de los hombres y mujeres que se dedican a actividades productivas o de autoempleo en el sector Sur de la ciudad de Quito, se establece que el principal problema que atraviesan este grupo de personas es que al no ser sujetos de crédito en la banca tradicional se ven abocadas a pactar créditos con los chulqueros a

intereses elevados que no les permiten mejorar sus condiciones de vida y frente a esto nace la idea de trabajar en un programa de círculos de crédito .

En el año de 1997 se empezó a trabajar otorgando créditos en los barrios: Lucha de los Pobres y La Argelia, en base a la metodología de trabajo observada de varias experiencias del medio, con capital semilla de 13.000 dólares financiado en mayor parte por la Asociación Cristiana de Jóvenes Alemania (CVJM), y Fundación ESQUEL.

A mediados de 1998 el Programa de Círculos de Economía Solidaria (CESOL) hizo su primer contacto con la Red Global Grameen. El fruto del esfuerzo superó las expectativas. Por gestiones de un voluntario de la Fundación Grameen Australia, se consiguió financiamiento de la BSHF de Inglaterra, para participar en una visita de estudio al Programa de Vivienda Grameen a fines de 1999. Ello permite establecer relaciones que sirvieron de primer paso para presentar una propuesta de Réplica del Modelo Grameen.

Es así que con los conocimientos adquiridos en abril del 2.000 se arranca la adaptación de la Metodología Grameen al programa de microcrédito. La casi totalidad de los beneficiarias/ os (80% mujeres) fueron organizadas /os en círculos y bloques de Crédito. Los mismos círculos que eligieron sus lideresas y líderes, lo que posibilitó una participación creciente en el proceso.

La adaptación metodológica elevó notablemente la eficiencia del trabajo, desde el inicio al permitir que una Promotora pudiera atender hasta 400 personas, liberando considerablemente la carga de trabajo principalmente de la Contadora de la Asociación Cristiana de Jóvenes (ACJ), quien hacía antes el trabajo de promoción del

microcrédito, agilitándose y optimizando el proceso de entrega-recuperación de los créditos.

Simultáneamente, en Febrero de ese mismo año 2000 se presentó ante el Grameen Trust la propuesta definitiva para el inicio de una Réplica del Modelo Grameen. La negociación duró todo el año.

A fines del 2.000, el Grameen Trust aprobó y otorgó un financiamiento de \$ 37.000 para iniciar una Réplica del Banco Grameen en el Ecuador.

En los primeros años del programa la informalidad con la que se otorgaron los microcréditos a los socios propició que se registrara una cartera vencida del 60% , esto produjo crisis progresiva en el programa desde el año 2.000 hasta el 2.002, la misma que se ha superado paulatinamente desde el 2.003 hasta el 2.005 registrándose una cartera vencida en el ultimo año el 6.1%, porcentaje logrado gracias a la acertada gestión del cuerpo administrativo financiero del Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL), que ha hecho modificaciones en cuanto a las políticas del programa. A pesar de haber bajado la cartera vencida esta no es la ideal para una institución de microcrédito que observe normas de prudencia financiera.

En el 2.002 se implementa el sistema ISIS que permite obtener informes que dan a conocer indicadores de la eficiencia de los cobros, de esta forma se automatizó la parte contable del programa lo que permite tener la información financiera rápidamente.

Actualmente, el Programa se impulsa en los barrios marginales del Sur Oriente de Quito: Chillogallo, La Magdalena Baja, La Argelia, Lucha de los Pobres, Caupicho, San José de Guamaní, La Ferroviaria Baja, Paquisha, Guajalo, Cutulagua, Ciudadela del

Ejercito, Las Cuadras, Oriente Quiteño, Nuevos Horizontes, Tambo del Inca, San Blas y San Martín ¹

En el Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL), se ha usado una adaptación de la Metodología Grameen. Esta metodología nace en 1.977 en Bangladesh y se consolida con la creación de Grameen Bank en 1.982 a de manos de YUNUS, un docente a tiempo completo de la Universidad de Chintagong, quien propone que el otorgar microcréditos a mujeres pobres mejoraría el nivel de vida de sus familias.

El Banco Grameen, la Institución de Microcrédito más grande de las reportadas a la Secretaría de la Cumbre de Microcrédito en el mundo, tiene 108 Réplicas financiadas hasta el momento en diferentes países por el Grameen Trust, instancia creada para difundir la propuesta, siendo el Programa de Economía Solidaria (CESOL) una de estas réplicas.

Este Banco en la actualidad, tiene más de 3 mil millones de dólares en préstamos otorgados. Cuenta con alrededor de 2.400.000 beneficiarias/ os directas/ os, el 94% son mujeres y han levantado un conglomerado de 12 empresas asociadas.

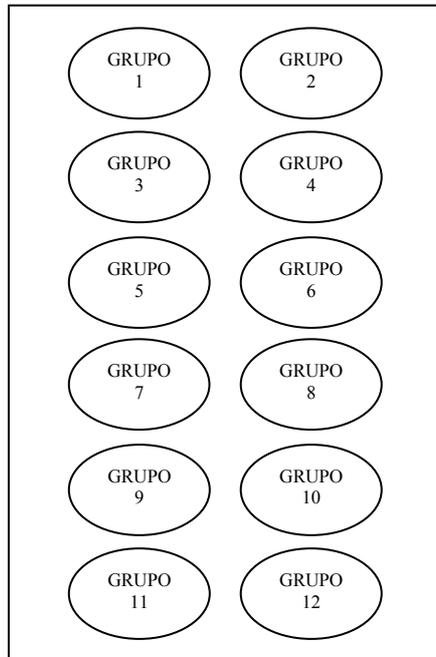
En los primeros años el programa experimentó adaptaciones a la Metodología Grameen y en una etapa posterior se trabajó en base a la retroalimentación del funcionamiento del programa.

En la actualidad el Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL), se encuentra funcionando 27 bloques de 12 círculos, formados por 4 personas cada círculo. En el siguiente gráfico se puede apreciar como se constituye un bloque:

¹ Memoria Anual 2002 ACJ, pp.21

GRÁFICO DE UN BLOQUE

Gráfico No.1



Elaborado por: Lucía Cuesta Flores

El siguiente cuadro comparativo evidencia las características de la Metodología Grameen, la metodología usada en primera instancia en el programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL) y la que mantiene en la actualidad el programa.

1.1.2. CUADRO COMPARATIVO DE LA METODOLOGÍA GRAMEEN Y LA UTILIZADA POR EL PROGRAMA CÍRCULOS DE ECONOMÍA SOLIDARIA. (CESOL)

	Grameen Bank	Programa CESOL Antes	Programa CESOL Hoy
BENEFICIARIOS	Los miembros del grupo son garantes mutuamente.	Los miembros del grupo son garantes mutuamente.	Los miembros del grupo son garantes mutuamente.
BENEFICIARIOS	El préstamo tiene una duración de 1 año.	1 año.	3 meses a de \$ 300 a \$ 600 6 meses 9 meses a de \$ 600 a \$ 1200 1 año
BENEFICIARIOS	100 Taka	\$173.44	\$300
BENEFICIARIOS	Tasa de interés del 20%.	Tasa de interés del 22% interés por saldos	Tasa de interés del 14.66%.
BENEFICIARIOS	Cuotas de reembolso del 2% semanales durante 50 semanas.	Cuotas de reembolso semanales.	Cuotas de reembolso mensual, quincenal o semanal, según el tiempo del crédito.
BENEFICIARIOS	No dispone de oficina.	No dispone de oficina	Si disponen de Oficina
BENEFICIARIOS	Empleados jóvenes que capacitan al beneficiario, para mejorar los ingresos y garantizar el pago.	Empleados jóvenes que capacitan al beneficiario, para mejorar los ingresos y garantizar el pago.	Empleados jóvenes que capacitan al beneficiario, para mejorar los ingresos y garantizar el pago.
BENEFICIARIOS		CVJM (Alemania), Grameen Bank, ESQUEL.	ACJ Ecuador, Grameen Bank.
BENEFICIARIOS		Excel.	Programa ISIS y Olimpo
BENEFICIARIOS	Personas pobres de Jobra	Mujeres pobres de los barrios de Lucha de los Pobres y La Argelia.	De preferencia mujeres pobres del Sector Sur de la Ciudad.
BENEFICIARIOS	Ser artesanos.	Tener Negocio.	1. Vivir en e Sur de Quito. 2. Poseer un negocio por lo menos 6 meses. 3. Copia de CI del solicitante y cónyuge. 4. Factura de Agua, Luz o teléfono. 5. Formar un grupo de hasta 4 personas.
BENEFICIARIOS	Actividades agrícolas, artesanales, pequeños comercios, vendedores, etc.	Actividades de producción y Consumo.	Actividades de producción o Mejora del negocio.
BENEFICIARIOS		\$0.25 de ahorro cada semana.	Encaje del 10% del crédito y cada cuota se ahorra un dólar.

Elaborado por: Lucía Cuesta Flores

En la metodología usada actualmente por el Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL), se maneja una adaptación de la Metodología Grameen, tomándose como referente lo que propuso YUNUS en cuanto al concepto de Créditos que precisamente es confianza la misma que se evidencia durante el proceso.

En esta metodología se puede apreciar que:

Los beneficiarios son personas de escasos recursos económicos que poseen actividades de autoempleo en el Sur de Quito, partiendo de la premisa de YUNUS que los pobres son más cumplidos en sus obligaciones que los acaudalados, es decir se tiene confianza en los pobres.

Los requisitos para aplicar a un crédito en el Programa son mínimos coherentes a la realidad del segmento de mercado al que se esta dirigido.

La garantía grupal se refiere a que los integrantes de un grupo son garantes solidarios mutuos siendo esta la mayor motivación para cumplir con el pago de su obligación.

Los montos que se prestan son bajos los mismos que se incrementan de acuerdo al comportamiento de pago del socio, esto esta función de la confianza que se genere entre la institución y el cliente.

Las cuotas de pago dependen de la actividad y preferencia del cliente pudiendo estos ser mensuales, quincenales o semanales.

1.1.3. MISIÓN Y VISIÓN

Misión

La misión de una organización es la base de las prioridades, estrategias, planes y asignaciones de trabajo. Es el punto de partida para diseñar los puestos gerenciales y, sobre todo, para diseñar las

estructuras administrativas.² La declaración de misión responde a la pregunta: **¿Cuál es nuestro negocio?**, el cual se define en términos del mercado atendido por la empresa: **¿Quiénes son nuestros clientes?** y **¿Qué necesidades de los mismos se pretende servir?**

Misión del Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL).

Somos un programa de Microfinanzas de la Asociación Cristiana de Jóvenes Ecuador que contribuye al mejoramiento de la calidad debida de del sector pobre de la población del Sur de Quito.

Visión

La declaración de visión contesta a la pregunta: **¿Qué queremos ser?** Pero en un mundo donde las preferencias de los clientes son volátiles sus necesidades cambian y las tecnologías para servirles se desarrollan rápidamente, una orientación externa no otorga referencias estables para formular estrategias a largo plazo. Cuando el entorno está cambiando continuamente, la propia empresa, definida en función de sus recursos y capacidades, puede ser una base mucho más sólida para establecer su identidad. Por lo tanto, una definición de la organización en términos de lo que es capaz de hacer puede ofrecer un soporte más firme para la estrategia que una definición fundada sobre las necesidades que pretende satisfacer.³

Visión del Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL)

Ser una institución financiera alternativa sostenible y eficiente ubicados en diversos sectores populares del Ecuador con la activa participación de los socios.

² **FRED, D.** (1.995). **Conceptos de Administración Estratégica.** México:, Capítulo 3: ED. Prentice Hall. 5ta. edición. pp. 86-111.

³ **GRANT, R.** (1998). **Dirección Estratégica: Conceptos,** Técnicas y Aplicaciones. España: Ed. Sivas Economía y Empresa. 2da. Edición, pp. 149-185.

1.2. ANÁLISIS DEL PROGRAMA

1.2.1. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO:

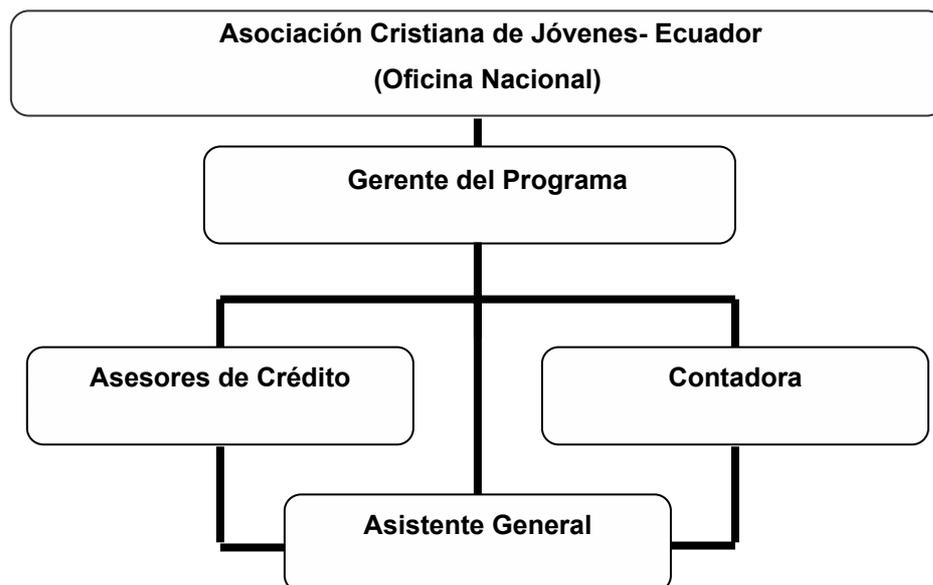
El objetivo del análisis interno es evaluar y conocer como se desenvuelve el Programa Círculos de Economía Solidaria, para ello se ha tomado de referencia el análisis hecho por miembros del Proyecto de Autorregulación de Instituciones Microfinancieras en el Ecuador, análisis que se corrobora y amplía en los siguientes ítems destinados al aspectos administrativos.

A. Instrumentos de Gestión

1. Estructura Organizacional

La institución dispone de una estructura organizacional en la que la máxima instancia de decisión es la Oficina Nacional de la Asociación Cristiana de Jóvenes (ACJ) Ecuador, mientras que la instancia operativa y de soporte se encuentra formada por la Gerencia del Programa, Bajo la cual se organiza el Asesor de Crédito, la Contadora y el Asistente General.

ORGANIGRAMA DEL PROGRAMA CÍRCULOS DE ECONOMÍA SOLIDARIA.- Gráfico No. 2



Fuente: Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL)

Elaborado por: Lucía Cuesta Flores

2. *Definición de Puestos*

En la actualidad en el Programa Círculos de Economía Solidaria no dispone de un Manual de Funciones del personal lo que se evidencia más tarde en el capítulo No 3 en literal referente al levantamiento de la información del proceso de crédito.

3. *Instrumentos Normativos*

Plan Estratégico y Operativo del Programa

En Mayo del 2004 se elaboró el Plan Operativo Anual el mismo que contiene en detalle las actividades, plazos y responsables.

Presupuesto

El Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL) no cuenta con un presupuesto sin embargo ha realizado un Flujo de Caja proyectado del periodo Julio – Diciembre del 2004 y Enero-Diciembre del 2005.

Manuales y Políticas

La institución no cuenta con una guía de control interno.

Con relación al manejo de crédito, se ha realizado la actualización del Manual de Políticas de Crédito y Cobranzas al mes de abril del 2004.

4. *Sistema de Control Interno*

Área De Contabilidad

Plan De Cuentas

El programa de microcrédito Círculos de Economía Solidaria no aplica el catálogo Único de Cuentas (CUC) de la Superintendencia de Bancos. Principalmente en lo relacionado a la cartera de crédito. Actualmente la cartera se halla dividida por fuente de financiamiento sin que existan periodos de maduración.

El Programa Círculos de Economía Solidaria, utiliza dos sistemas para el manejo de información los mismos que son:

ÍISIS.- Programa en el que se registra toda la información de cartera, de acuerdo a lo señalado por la contadora del programa. El módulo de Contabilidad de este sistema no está funcionando en su totalidad el mismo que requiere de ajustes y adecuaciones.

OLIMPO.- En este sistema se registra los movimientos contables, y por medio de este programa se obtienen los Estados Financieros del Programa.

Presentación de Estados Financieros

El Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL), presenta a la oficina Central de la Asociación Cristiana de Jóvenes Ecuador (ACJ) el Balance de Comprobación en forma mensual.

Una vez que se ha cerrado la información mensual, transcurren de tres a ocho días para proceder a la presentación de los resultados.

Manejo de Tesorería

No existe un flujo de caja diario o semanal, la planificación se realiza en función de los saldos disponibles en las cuentas bancarias.

Composición de Pasivos

Al pertenecer el Programa Círculos de Economía Solidaria a un Organismo no Gubernamental no está facultada a captar recursos del público, sin embargo mantiene en la cuenta Obligaciones con el Público la cantidad de USD 12.682, correspondiente a los fondos de garantía de los socios que han sido revertidos en el fondo de microcrédito, adicionalmente USD 17.000 correspondientes a las obligaciones institucionales con el Exterior del Banco Grameen.

La Asociación Cristiana de Jóvenes en el mes de diciembre del 2005 realizará la renegociación de la deuda con el Banco Grameen.

Composición del Patrimonio

El patrimonio de la institución está conformado por fondos propios, bienes comprados con inversión, pérdidas acumuladas y las pérdidas del ejercicio.

Composición de Ingresos

La institución utiliza el mecanismo de registro efectivo es decir registra los intereses en la fecha en la que deposita el dinero, sin considerar el periodo en el que se generan los ingresos.

Composición de Gastos

El Programa Círculos de Economía Solidaria, registra los gastos al momento del pago, además cumple con las todas las disposiciones emitidas por el Servicio de Rentas Internas.

Cuentas de Orden

Registra los valores en custodia (pagarés), la cartera de créditos castigados originados en el proceso de crédito.

Manejo de Provisiones y Depreciaciones

Manejo de Provisiones

La institución registra las provisiones en forma trimestral de acuerdo con la calificación señalada en las políticas de microcrédito del Programa Círculos de Economía Solidaria, esta calificación que aprobada por la Superintendencia de Bancos.

El registro de provisiones que utiliza el Programa Círculos de Economía Solidaria es:

**PROVISIONES EN EL PROGRAMA CÍRCULO DE ECONOMÍA
SOLIDARIA (CESOL)**

Tabla No. 1

CATEGORÍA	PLAZO DIAS	% DE PROVISIONES
A	ACTIVA	1%
B	1-30	3%
C	31-90	10%
D	91-270	50%
E	271 en adelante	80%

Fuente: Manual de Políticas, Normas, y Procedimientos de Crédito del Programa Círculos de Economía Solidaria, pp. 24.

Elaborado por: Lucía Cuesta Flores.

**PROVISIONES DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y
SEGUROS**

Tabla No. 2

CATEGORIA	PLAZOS	% DE PROVISIONES
A	Hasta 5	1 - 4 %
B	5 – 30	5 - 19%
C	30 - 60	20 - 49%
D	60 - 90	50 - 80%
E	90 en adelante	100%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: Lucía Cuesta Flores

El Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL) está trabajando con una tabla que le está perjudicando, por eso es recomendable se ajuste a la que exige la Superintendencia de Bancos para los casos de microcréditos.

Manejo de las Depreciaciones

Las depreciaciones de los activos se realizan de acuerdo a los porcentajes de la Ley de Régimen Tributario Interno.

Auditoría Interna y Externa

Auditoría Interna

El Programa Círculos de Economía Solidaria no tiene a una persona responsable del área de auditoría interna. Por el momento y de acuerdo a las características del Programa no se ha visto conveniente contratar estos servicios.

Auditoría Externa

La Asociación Cristiana de Jóvenes cada año contrata los servicios de una firma auditora externa para la revisión de sus Estados Financieros. Sin embargo el Programa de Crédito Círculos de Economía Solidaria no dispone de los resultados de la auditoría del programa del año 2003.

5. Tecnología Crediticia

Información de Préstamos por producto

Los productos actuales de que dispone el Programa Círculos de Economía Solidaria son:

CREDITO MICROEMPRESARIAL GRUPAL

CREDITO MICROEMPRESARIAL INDIVIDUAL

6. Evaluación de Sistemas Informáticos

Infraestructura Tecnológica

El Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL) con sede en la ciudad de Quito, cuenta con una red de datos a nivel local (LAN).

Licencias de Software

La institución no trabaja con licencias para el uso de los sistemas: operativo MS, Windows 98, para usuarios finales y de igual manera para el MS Windows 2000 profesional, MS Office 2000.

Servidor de Datos y Aplicaciones:

La institución cuenta con un servidor genérico y dos computadoras clones de última generación.

Acceso A Internet

La institución anteriormente contaba con un servidor dial - up (56 Kbps), conectado a Satnet bajo la modalidad de cuenta ilimitada. Sin embargo en el mes de junio del 2005 se accede a Internet por banda ancha. Este servicio es utilizado por el personal del Programa para consultar en el Buró de Crédito

Enlaces con Agencias

Actualmente el Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL) no mantiene agencias, existiendo solamente la oficina principal.

Organización del Área de Sistemas

El programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL) en su organigrama funcional no contempla el Departamento de Sistemas, y se cuenta con el soporte técnico externo.

Control y Copias de Seguridad

Semanalmente se recuperan en medios ópticos (CDs) los archivos de las bases de datos del sistema contable Olimpo, como el sistema contable y de cartera ISIS. Posteriormente se los almacena en el archivo físico en el departamento de Contabilidad.

B. Análisis Financiero del Programa Círculos de Economía Solidaria.

ÍNDICES DEL MES DE MAYO DEL 2005

Tabla No. 3

PROGRAMA CÍRCULOS DE ECONOMÍA SOLIDARIA (CESOL)	
ALCANCE	
Número de clientes activos de crédito.	203
Número de puntos de servicio	1
Saldo Promedio por prestatario	147,11
CARTERA	
Cartera Bruta Total	29.863,44
RENTABILIDAD/ SOSTENIBILIDAD	
Retorno sobre Activos	-18,55%
Retorno sobre Patrimonio	-72,28%
EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD	
Cartera Bruta por Oficial de Crédito	29.863,44
Clientes de Crédito por oficial de Crédito	203
INFORMACION GENERAL	
Activos	41.556,12
Cartera	29.863,44
Pasivos	41.443,10
Patrimonio	113,28

Fuente: Microfinanzas No. 1 mayo del 2005

Alcance

1. *Número de clientes activos de crédito.*- El número de clientes que tiene el Programa Círculos de Economía Solidaria es de 203, información a Mayo del 2005. Según el Resumen de la Evolución del Programa de Microcrédito de la Asociación Cristiana de Jóvenes Filial Quito, se puede apreciar que en el periodo de 1997-1998 el número de

clientes era de 93, incrementándose en un 33.33% en el periodo de 1998-1999 (124 beneficiarios), para el periodo de 1999 el número de beneficiarios fue de 184 cifra que corresponde a un incremento en relación del periodo del 1999-1998 del 48.38%, para el 2000 el número de beneficiarios fue de 250 un 35.86% más que en 1999, y en el 2005 se maneja una cartera de 203 clientes activos.

2. *Número de Puntos de Servicio.*- El Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL), tiene un punto de servicio ubicado en las instalaciones de la Asociación Cristiana de Jóvenes (Ecuador) ubicada en el Sector del Pobre Diablo.
3. *Saldo Promedio por prestatario.*- El saldo promedio de dinero que presta el Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL) es de 147,11 dólares por prestatario.

Cartera

1. *Cartera Bruta Total.*- La Cartera Bruta Total del Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL) al mes de mayo del 2005 es de 29.863,44.

Análisis de Rentabilidad y Sostenibilidad

1. *Retorno sobre Activos.*- -18,55%

El Retorno sobre Activos se calcula dividiendo la utilidad neta (después de pago de impuestos y excluyendo cualquier subvención o donación) por los activos promedio del período.

$$\text{Retorno sobre Activos} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activos}} * 100$$

Este índice indica cuan bien utiliza la institución todos sus activos, es decir se evidencia la eficiencia de la administración para obtener resultados con los activos disponibles, independientemente de cómo se hayan sido financiado, en el caso del Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL), que por cada 100 dólares invertidos en activos se tiene una pérdida del 18,55 dólares.

2. *Retorno sobre Patrimonio.*- -172,28%

El Retorno sobre Patrimonio se calcula dividiendo la utilidad neta (descontando el pago de impuestos y excluyendo cualquier donación o subvención) por el patrimonio promedio del período.

$$\text{Retorno sobre Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Promedio}} * 100$$

El retorno sobre el patrimonio indica la rentabilidad de la institución , este constituye un índice de mayor importancia ya que cuantifica la tasa de retorno sobre sus inversiones en la institución , en el caso del Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL), por cada 100 dólares de patrimonio se tiene una pérdida de 172,28 dólares.

Análisis de Eficiencia y Productividad

1. *Cartera Bruta por Oficial de Crédito.*- 29.863,44

Al Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL), tiene una cartera bruta manejada por un solo oficial de crédito del 29.863.44 dólares.

2. *Cientes de Crédito por oficial de Crédito.*-

En el caso del Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL), se tiene 203 clientes por un oficial de crédito que se dispone en el programa.

1.2.2. ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO.

La mayor parte de las organizaciones enfrentan ambientes externos cada vez más turbulentos, complejos y globalizados, lo que dificulta su interpretación. Para ello se va a realizar el análisis del entorno del Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL) el mismo que permitirá conocer el escenario en donde se desenvuelve la actividad empresarial, y la relación entre los diferentes factores que influyen sobre la misma. El entorno empresarial para efectos de análisis se divide en macroentorno y microentorno.

A. El macroentorno

Está formado por todas las influencias externas que afectan a las decisiones y resultados de la organización.

Los principales factores del macroentorno son:

- Económicos.
- Sociales, culturales, demográficos y ambientales.
- Políticos Legales
- Nivel de Competencia.

B. El microentorno o entorno específico

Constituyen sus relaciones con proveedores, clientes y competidores, constituyéndose éstos en el entorno sectorial de la empresa.

A. El Macro- entorno

1. Factor Económico:

En el Ecuador a pesar de las diferentes crisis económicas que ha tenido que enfrentar en los últimos años, la microempresa ha demostrado capacidad de adaptación, permitiendo a los ecuatorianos subsistir en los momentos económicos más graves.

Los microempresarios buscan superar la exclusión mediante pequeñas actividades productivas y comerciales, rurales y urbanas, fuera de los circuitos de la economía formal, dando empleo a gran parte de la fuerza de trabajo.

“La microempresa es una unidad con menos de 10 trabajadores. De ellas el 80% son unipersonales y cuentan con 2.2 trabajadores, constituida por empleados temporales, menores mal pagados, y mano de obra familiar sin sueldo. Donde es poco común el trabajo asalariado y la división del trabajo, la misma que se caracteriza por un uso intensivo de mano de obra, tecnología atrasada, contabilidad poco desarrollada, ingresos bajos, una reducida capacidad de ahorro y limitado acceso a los servicios financieros. Muchas veces estas unidades económicas no operan legalmente. “⁴

Paralelamente al término microempresa se encuentra el de Microfinanzas, el mismo que empieza a manejarse en el Ecuador con las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC), las mismas que empiezan a constituirse desde finales del siglo XIX (1879-1900), en las ciudades de Quito y Guayaquil, bajo la modalidad de organizaciones gremiales.

Estas organizaciones tenían como objetivos fundamentales contribuir al bienestar de sus asociados, implementar la creación de una caja de ahorro que otorgaba créditos para los socios y sus familias, y solventar gastos de calamidad doméstica. A partir de 1910, se constituyen varios tipos de organizaciones de carácter cooperativo que en su mayoría son patrocinadas por gremios y empleados o trabajadores.

⁴ Francisco Biciato, Laura Foschi, Elisabetta Bottano, Filippo Ivardi. (2001), **Microfinanzas en países de América Latina Bolivia, Ecuador y el Salvador**, Proyecto Regional sobre Pequeñas y Medianas Empresas Industriales en América Latina. CEPAL-Gobierno de Italia, pp. 30.

Además de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC), varias organizaciones no gubernamentales (ONGS), bancos privados y financieras se han constituido, especialmente durante la década de los noventa, para prestar actividades de microfinanzas. En la actualidad existen alrededor de 369 instituciones que prestan servicios de esta índole en el país, las mismas que se listan a continuación.

INSTITUCIONES QUE HACEN MICROFINANZAS EN EL ECUADOR

Tabla No. 4

Tipo de Institución	Número
Cooperativa de ahorro y crédito No reguladas	311
Cooperativas de ahorro y crédito reguladas.	33
Bancos microfinanzas	4
Organizaciones No reguladas	21
Total	369

Fuente: Comisión Internacional de Empleo 2002; Censo de Cooperativas de Ahorro y Crédito, Serie Construyendo Políticas Públicas de Empleo No. 6. Superintendencia de Bancos y Seguros.

En la Cumbre sobre Microcrédito (Microcredit Summit) de Washington en 1997, por primera vez se reconoció la importancia del crédito a los pobres como instrumento de base para la lucha contra la pobreza.

En esa cumbre se reunieron representantes de ONGs, intermediarios financieros y empresas que operan en el sector social, grupos de base de países desarrollados y en desarrollo, agencias de Naciones Unidas, gobiernos nacionales e instituciones financieras internacionales.

Los participantes de la cumbre concordaron en el objetivo que la provisión de crédito para promover el empleo, servicios financieros y comerciales alcanzara a cien millones de familias entre las más pobres en 2005, involucrando especialmente las mujeres de estas familias.

La cumbre concluyó que se necesitarán 21.6 mil millones de dólares para enfrentar a las demandas esperadas. Los recursos necesarios para alcanzar este objetivo llegarían desde donantes e inversores, agencias gubernamentales, instituciones no gubernamentales, el sector público en general y los ahorros de los receptores de microcréditos y otros miembros de su comunidad. La novedad fue haber reconocido al microcrédito como un instrumento de cooperación internacional, útil para pasar desde la lógica proyectos “llave en mano” a proveer instrumentos para que los beneficiarios lleguen a ser los actores de su propio destino.

Entonces los programas de microcrédito apoyan la esperanza de los pobres de generar ingresos para vivir dignamente desde esta perspectiva, la microempresa está soportando el peso de la grave crisis económica que vive el país, y sin duda el acceso que esta pueda tener a la banca no tradicional permitirá que ese grupo humano se mantenga en el mercado.

En la actualidad tanto instituciones reguladas como lo son: bancos privados, las sociedades financiera y las cooperativas de ahorro y crédito, conjuntamente con instituciones no reguladas como

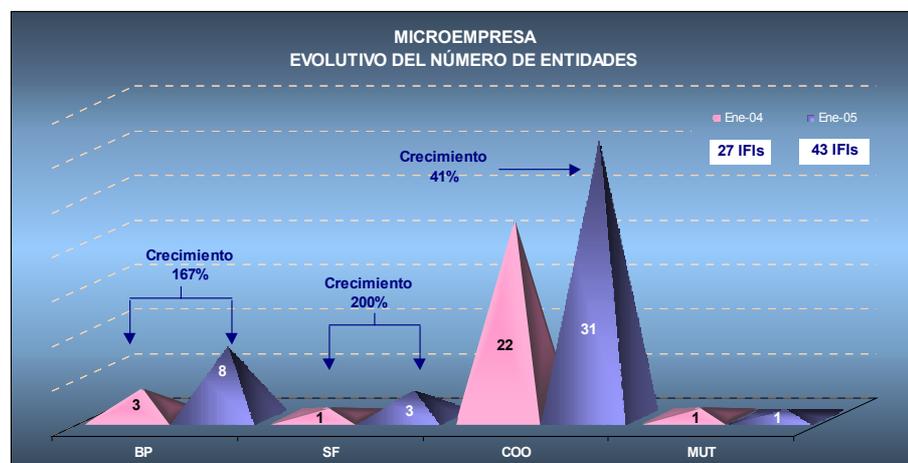
cooperativas de ahorro y crédito, ONG, estructuras financiera locales (cajas de ahorro y crédito, bancos comunales, comités de crédito), se encuentra inmersos en los que es el sector microfinanciero.

Para conocer el campo de las microfinanzas se va ha analizar las instituciones supervisadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, y las que son miembros de la Red Rural Financiera.

1. Análisis de las Instituciones Supervisadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros:

EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE ENTIDADES QUE OTORGAN CRÉDITO A MICROEMPRESA

Gráfico No. 3



Fuente: Red Financiera Rural

En cuanto a las instituciones supervisadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros que otorgan créditos a microempresa, el crecimiento del número de entidades ha sido importante en lo que respecta al periodo enero del 2004 enero del 2005, siendo la Banca Privada la que registra un incremento del 166.6%, seguida por las sociedades financieras con el 200%, las cooperativas de ahorro y crédito con un incremento del 40% mientras que las mutualista no

han registrado variación alguna. Sin duda en el periodo de análisis se evidencia el crecimiento de la participación de las instituciones reguladas en el mercado de las microfinanzas. El mismo que a mayo del 2005 registra un nuevo incremento de instituciones reguladas que ingresan al mercado microempresarial registrándose entonces: 10 bancos, 32 cooperativas de ahorro y crédito, 6 sociedades financiera, 1 mutualista y una institución de banca pública.

**ANÁLISIS DE LA CARTERA BRUTA MICROEMPRESA
MAYO 2004-MAYO 2005**

Tabla No. 5

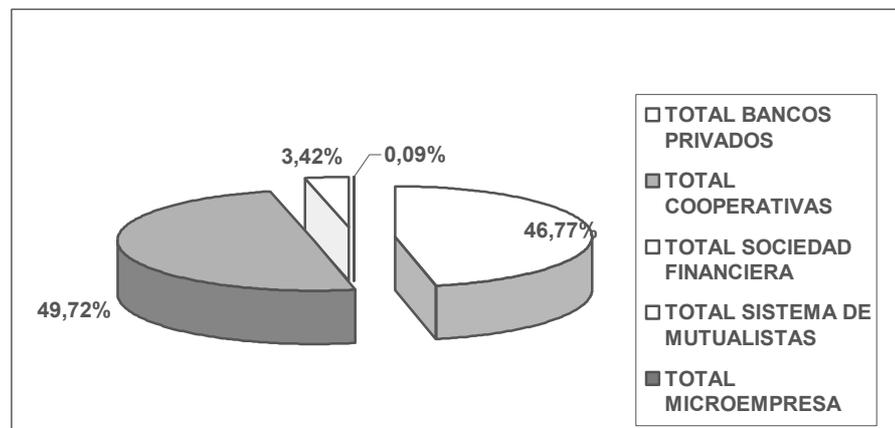
	TOTAL BANCOS PRIVADOS	TOTAL COOPERATIVAS	TOTAL SOCIEDAD FINANCIERA	TOTAL SISTEMA DE MUTUALISTAS	TOTAL MICROEMPRESA
Análisis Mayo	107	194	(25)		127
Contribución a la Cartera	46,77%	49,72%	3,42%	0,09%	
Contribución al Crecimiento	43,22%	58,64%	-2,02%	0,16%	

Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaborado por: Lucía Cuesta Flores

En el periodo de mayo del 2004 a mayo a 2005, la evolución de la cartera bruta microempresa ha registrado: en los bancos privados un crecimiento del 107%, las cooperativas de ahorro y crédito han incrementado un 194%, las sociedades financieras han experimentado un decrecimiento del 25%, mientras que las mutualistas han experimentado un incremento del 127%.

**CONTRIBUCIÓN A LA CARTERA BRUTA MICROEMPRESA MES
DE MAYO 2005, Gráfico No. 4**

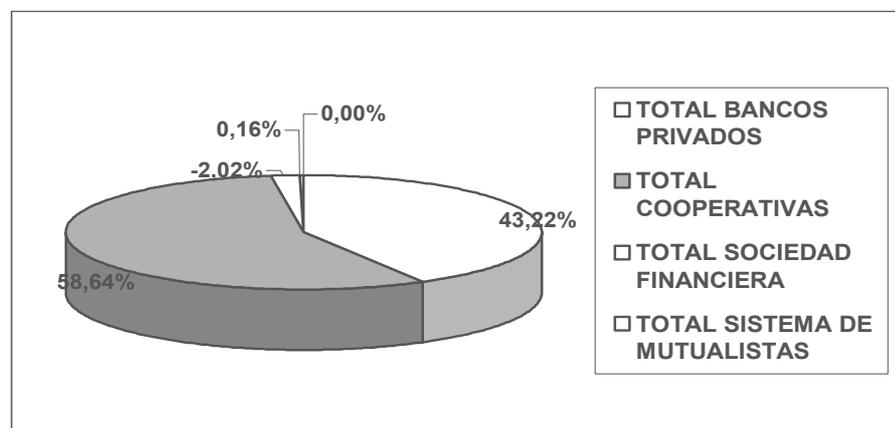


Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaborado por: Lucía Cuesta Flores

En el mes de mayo del 2.005 la cartera bruta se encuentra el 49,72% en manos de las cooperativas de ahorro y crédito, el 46,77% pertenece a la banca privada apenas el 3,42% a las sociedades financieras y el 0,03% a las mutualistas.

**CONTRIBUCIÓN AL CRECIMIENTO DE LA CARTERA BRUTA
MICROEMPRESA MAYO DEL 2005, Gráfico No. 5**



Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaborado por: Lucía Cuesta Flores

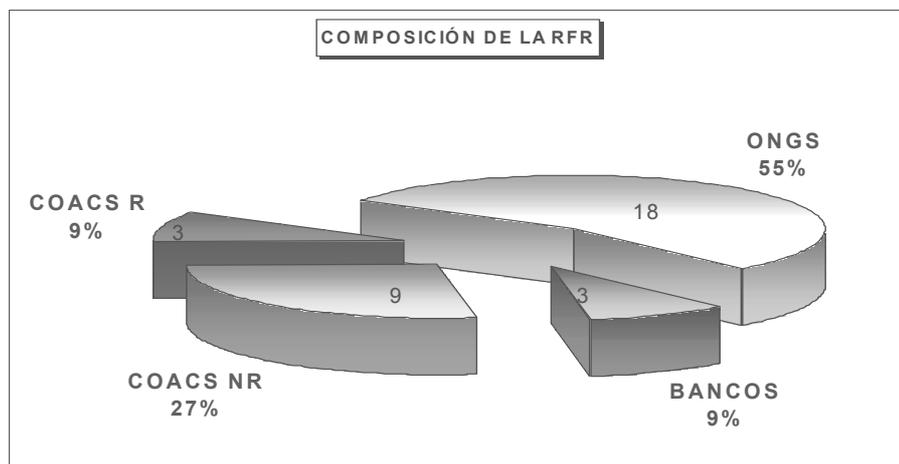
A mayo del 2005 la contribución al crecimiento de la cartera bruta de microcrédito estuvo conformado en un 58,64% por las cooperativas de ahorro y crédito, un 43,22% a la banca privada, y las sociedades financieras han contribuido con un decrecimiento del 2,02%.

2. Análisis de las Instituciones Miembros de la Red Financiera Rural:

La Corporación Red Rural Financiera está a cargo del Proyecto de Autorregulación de las entidades que hacen microfinanzas en el Ecuador, el mismo que pretende fortalecer la gestión de dichas instituciones mediante un monitoreo permanente. Es por esta razón que se hace un análisis de sus miembros entre los cuales se encuentra el Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL), a fin tener un acercamiento a la realidad económica de la microfinanzas en nuestro país.

COMPOSICIÓN DE LA RED FINANCIERA RURAL

Gráfico No. 6

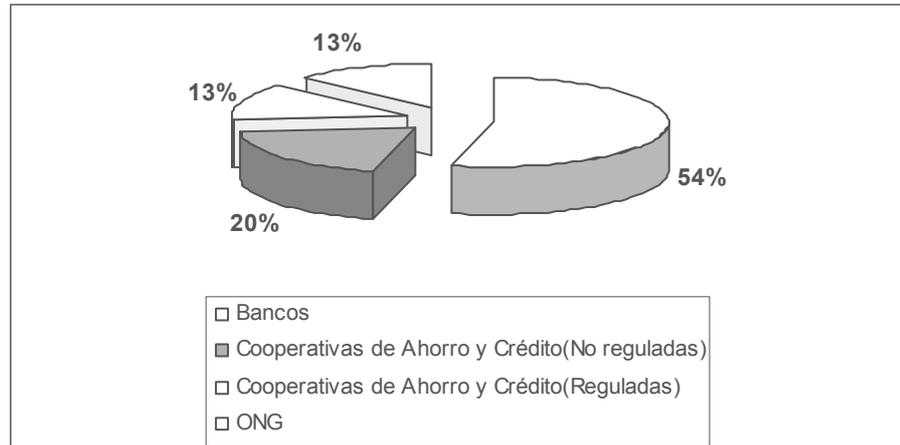


Fuente: Red Financiera Rural

El Proyecto de Autorregulación que lleva a cabo La Corporación Red Rural Financiera con el auspicio de Proyecto Salto, USAID, Swisscontac, Development Alternatives, Inc., que tiene como participantes a 18 ONGS, 3 bancos, 9 cooperativas de ahorro y crédito no reguladas, 3 cooperativas de ahorro y crédito reguladas, tiene como propósito alcanzar el fortalecimiento de mecanismo de autocontrol de las instituciones que actúan en este ámbito financiero.

COMPOSICIÓN DE LA CARTERA MICROEMPRESA DE LOS MIEMBROS DE LA RED RURAL FINANCIERA

Gráfico No. 7



Fuente: Red Financiera Rural

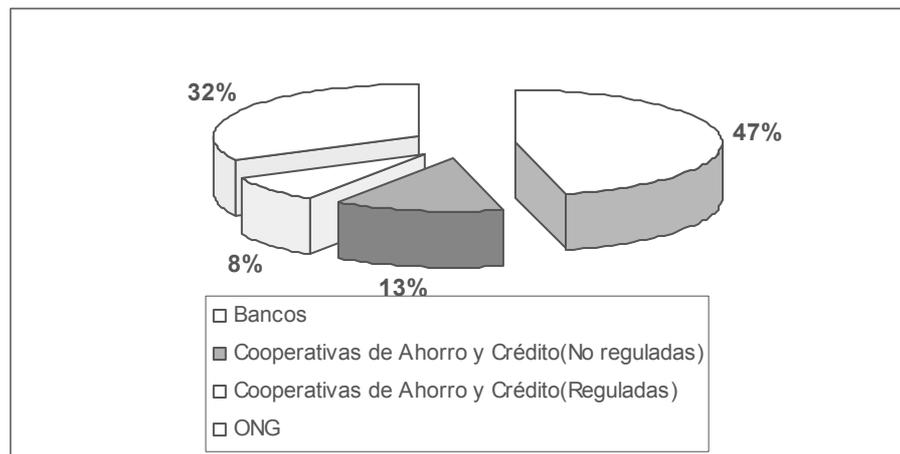
Elaborado por: Lucía Cuesta Flores

En la cartera de crédito que corresponde a los miembros de la Red Rural Financiera se evidencia que los bancos tienen en sus manos la mayor parte de la cartera, la misma que corresponde al 54%, mientras las cooperativas de ahorro no reguladas tienen el 20%, las cooperativas de ahorro reguladas tienen el 13% y las ONGs tienen también el 13%.

Esto obedece a que los bancos y las cooperativas de ahorro y crédito manejan mayor capital para colocar créditos y también tienen mayores recursos en ahorros captados, no siendo esto con las ONG que manejan un capital pequeño.

TOTAL CLIENTES DE LAS INSTITUCIONES MIEMBROS DE LA RED RURAL FINANCIERA

Gráfico No. 8



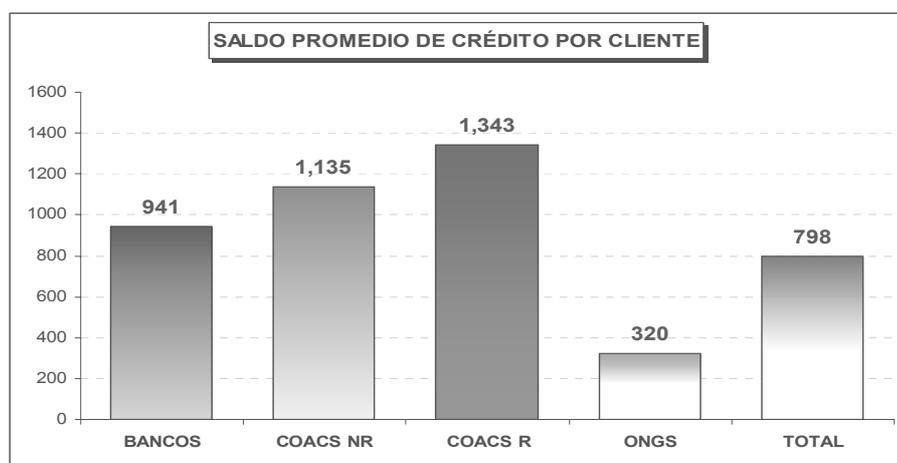
Fuente: Red Financiera Rural

Elaborado por: Lucía Cuesta Flores

El 47% de los clientes miembros de la Red Rural Financiera pertenecen a los bancos, el 32% a las organizaciones no gubernamentales segmento en el que se encuentra enmarcada el Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL), el 13% pertenece a las cooperativas de ahorro y crédito no reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros; y el restante 8% corresponde a las cooperativas de ahorro y crédito reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

**SALDO PROMEDIO DE CRÉDITO POR CLIENTE DE LOS
MIEMBROS DE LA RED RURAL FINANCIERA**

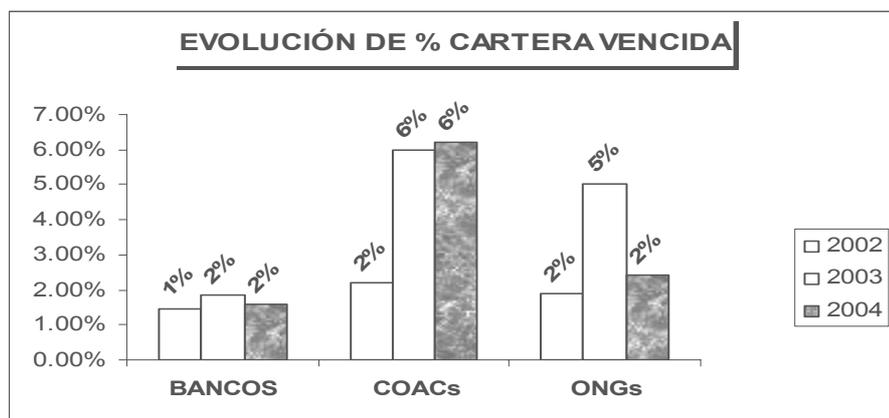
Gráfico No. 9



Fuente: Red Financiera Rural

Las cooperativas de ahorro y crédito no reguladas otorgan en promedio créditos de \$1.343 y las cooperativas de ahorro y crédito reguladas \$1.135, los bancos otorgan a sus clientes créditos en promedio de \$941 y las organizaciones no gubernamentales otorgan \$320, dentro de las cuales se encuentra el Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL) el mismo que al mes de mayo del 2.005 tiene un promedio de \$141,77 por cliente.

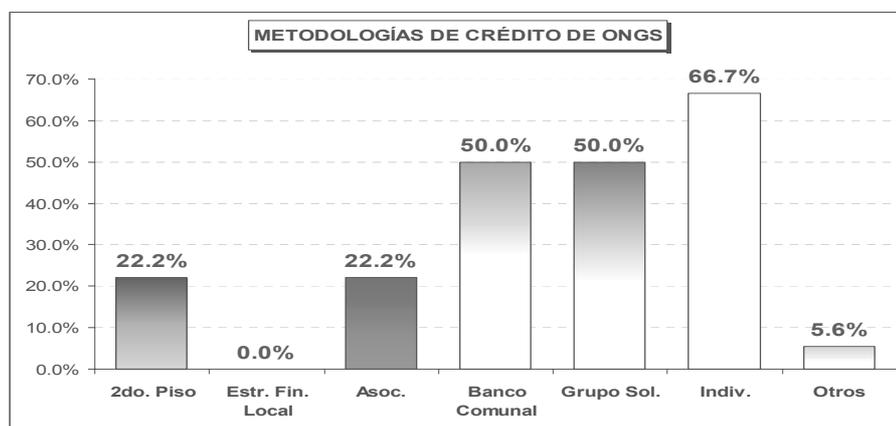
EVOLUCIÓN DE % CARTERA VENCIDA 2002-2004.- Gráfico No. 10



Fuente: Red Financiera Rural

El 2.003 evidencia el porcentaje más elevado de cartera vencida en lo que respecta a las ONG, sin embargo para el 2.004 se logra superar ese problema, y se alcanza una cartera vencida del 2%. En cuanto los bancos han incrementado su cartera vencida desde el 2.002 en donde se registró el 1%, mientras para el 2.003 la cifra se mantuvo en 2%.

METODOLOGÍAS DE CRÉDITO ONGS.- Gráfico No. 11

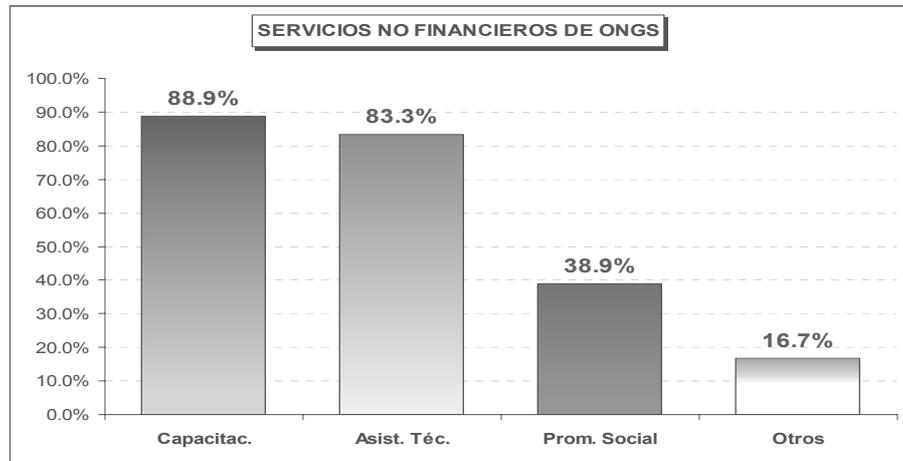


Fuente: Red Rural Financiera

Las organizaciones no gubernamentales que forman parte de la Red Rural Financiera utilizan un 66,7% la metodología individual, el 50% la metodología de grupos solidarios, el 50% la metodología de banco comunal, 22,2% la metodología asociativa, y 22,2% metodología banca de segundo piso.

SERVICIOS NO FINANCIEROS DE ONGS

Gráfico No. 12



Fuente: Red Rural Financiera

Las organizaciones no gubernamentales prestan los servicios de capacitación en un 88,9%, asistencia técnica un 83,3%, promoción social un 38,9% y otros un 16,7%. Es ideal el poder acompañar a un socio no solamente con dinero, si no con capacitación técnica que le permita tener acceso a herramientas que aplicadas en las microempresas permitan crecer sostenidamente.

El Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL), para el 2006 va a desarrollar una campaña agresiva de capacitación a fin de afianzar el apoyo a los microempresarios del Sur de Quito.

2. Factor Socio-Cultural, Demográfico y Ambiental.-

Los factores socio-culturales, demográficos y ambientales nos dan la pauta de cómo viven, trabajan, producen y consume una población. En los últimos 40 años, la población se ha triplicado: en 1950 Ecuador tenía más de tres millones de habitantes, siendo esta actualmente de alrededor de 13 millones de habitantes cuyo ingreso per Cápita anual se situó en unos 2.325 dólares de los EE.UU. en 2004.⁷, con una tasa de crecimiento del 2.05% en el 2001.

⁷ www.immrree.gov.ec/mre/documentos/pol_international/multilateral/omc_ecom.pdf

En los dos primeros períodos, su composición por sexo ha variado ligeramente a favor de la población masculina: en 1.950 las mujeres eran el 50,4% del total de habitantes y en 1.980 eran el 49,7% de ese conjunto, aunque los resultados del Censo de 1.990 indican que podría haber cambiado ligeramente esa tendencia.

El menor ritmo de crecimiento demográfico está referido tanto a la baja de la fecundidad que en el periodo 2.000-2.005 registra 2,8⁶, mientras en el periodo 1.990-1.995 la tasa de fecundidad era del 3,4. La mortalidad de menores de 5 años todavía sigue siendo apreciable, la misma que era de 178 en 1.960, en el 2.003 fue de 27, estos factores evidencian que el Ecuador ha iniciado ya su transición demográfica, entendiéndose por ello el paso de ser un país de población joven con alto crecimiento a otro de bajo crecimiento y población relativamente envejecida, como ya lo son por ejemplo, Argentina y Uruguay.

Según datos estadísticos del INEC el Ecuador durante los últimos nueve años ha experimentado una disminución del 8,2% en la cantidad de matrimonios, siendo el nivel de instrucción superior el único en el que presenta un aumento del 36,54% en hombres y en mujeres 90,1%. En 1.994 el 41% de hombres que se casaron tenían nivel de instrucción primaria, mientras el 49,1% nivel secundaria y 6,7% instrucción superior, mientras las mujeres que se casaron en 1.994, el 40% registraron nivel de instrucción primaria, el 51,6% nivel de instrucción secundaria y apenas 4,1% instrucción superior.

Para el 2003 el 36,9% de los hombres que se contrajeron matrimonio registran instrucción primaria, 49,7% instrucción secundaria y 10,1% instrucción superior, mientras tanto las mujeres

⁶ Ibidem

que contrajeron matrimonio el 65,39% registran instrucción primaria, 23,75% instrucción media y un 8,6% instrucción superior.

En estos dos periodos se puede apreciar que los niveles de instrucción que registran mayor cantidad de matrimonios son: en primer lugar la instrucción primaria y el secundario en segundo lugar.

Algo más de la mitad de la población mayor de 12 años se encuentra emparejada, y una cantidad apreciable de uniones (14%) son consensuales. El estado conyugal de las mujeres ecuatorianas, presenta diferencias respecto del de los varones: se encuentran en menor proporción solteras y en mayor medida divorciadas, separadas o viudas.

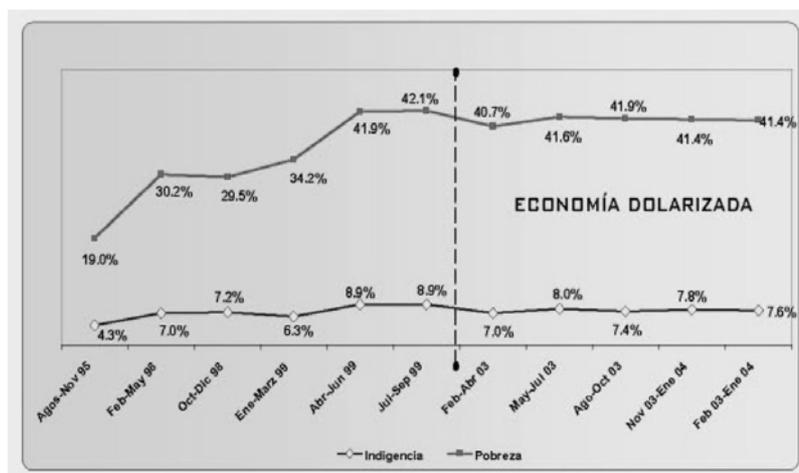
Además de los problemas de declaración y registro, tales diferencias están referidas al hecho de que las mujeres comienzan a emparejarse a edades más tempranas que los hombres, se mantienen separadas durante más tiempo y son más longevas que éstos. En las últimas décadas se evidencia un aumento del número de divorcios frente al de matrimonios.

Una cantidad apreciable de hogares urbanos (234 mil en 1989) se declaran encabezados por una mujer. Ello representa en torno al 18% del total de dichos hogares. No hay información actualizada sobre las jefaturas de hogar en las zonas rurales. Es probable que, como sucede en toda la región, los datos existentes sobre este asunto subestimen en la ciudad y en el campo la cantidad real de hogares que están dirigidos por una mujer, ya que su designación se hace a partir de cada declaración y en la cultura latina se tiende a identificar jefatura con género masculino.

EVOLUCIÓN DE LA EXTREMA POBREZA Y POBREZA URBANA SEGÚN CONSUMO

1995-2004

Gráfico No. 13



Fuente: Encuestas de Condiciones de Vida (ECV) Segunda, Tercera y Cuarta ronda ejecutadas por el INEC, Agosto 1995-Sep 1999, SIISE .

Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares Urbanos, Febrero 2003-enero 2004, INEC.

En el segundo periodo del gobierno del Arq. Sixto Durán Ballén 1.995 el 19% de la población se encontraba en condiciones de pobreza, momento en los que el país atravesaba un cambio de vicepresidente de la república tras la destitución de Alberto Dahik por parte del Congreso Nacional por el problema de gastos reservados, en ese momento la tarea de modernización del estado se vio truncada por la baja popularidad del presidente de la República. En 1.996 asume el poder del Ab. Abdalá Bucaram quien dura en sus funciones muy poco tiempo, y su plan de gobierno tenía tres metas claras: un ajuste económico, político y social tajante y coherente, la paz con el Perú y la vivienda para los pobres.

El plan se asentaba en la convertibilidad de cuatro nuevos sucres por dólar respaldados totalmente por la reserva monetaria internacional desde el primero de julio de 1.997, en febrero de ese mismo año es del cargo de presidente de la república por locura y para 1.998 en gobierno de Jamil Mahuad Witt la pobreza en el Ecuador ascendía a 30,2% , de la población y en solo un año de gobierno hacia 1.999 el 34,2% de la estaba en condiciones de pobreza, la misma que registra su cifra más elevada en el 2.000 fue de 42,1 % esta obedece al costo que paga el pueblo ecuatoriano por el salvataje bancario y por la dolarización en donde prácticamente desaparece la clase media convirtiéndose en los nuevos pobres del país . Para el 2.003, 4 de cada 10 ecuatorianos son pobres.

La migración hacia las ciudades ha sido lenta pero sostenida. En 1.950, eran urbanos alrededor de un cuarto de sus habitantes, en 1.970 lo eran el 40% y en 1.990 esa proporción aumentó al 55%. Como en otros países de América Latina, las mujeres han participado más abundantemente que los hombres de ese movimiento migratorio, aunque haya al respecto marcadas diferencias regionales dentro del país. Así, en 1.990 eran urbanas el 57,2% de las mujeres, mientras lo eran el 55,4% de los hombres.

Una proporción apreciable de la población ecuatoriana es indígena. Es difícil, sin embargo, obtener datos precisos al respecto, entre otras razones porque censos y encuestas no recogen este tipo de información. Diversas fuentes estiman que la población indígena representaría alrededor de un quinto de la nacional. Las investigaciones sobre población que habla quechua señalan que emplearía esta lengua cerca del 9% de los habitantes del país.

La migración de ecuatorianos a otros países desde 1.992 al 2.001, ha ido experimentando un crecimiento del 195,25%, cifra que ha ido creciendo paulatinamente.

En determinadas zonas del Ecuador la población económicamente activa ha migrado en busca de mejores días, estas mujeres y hombres víctimas de los malos manejos políticos, dejan su país, sus hijos, sus seres queridos, sin que esto cause mayor preocupación en los gobiernos.

En este breve análisis de las condiciones en las que ha vivido el ecuatoriano y las que vive actualmente se pretende crear la atmósfera socio-cultural, ambiental en las que las entidades de microfinanzas luchan contra el racionamiento del crédito inyectando recursos económicos a sectores vulnerables, para desarrollar las actividades de comercio y producción propias que les permite acceder a mejores condiciones de vida a los hombre y mujeres.

Visto de esta manera las microfinanzas constituyen un mecanismo que contribuye al desarrollo socio-económico de los países ayudando a reducir la pobreza.

3. Factor Político Legal

Este factor nos indica el marco político-legales en el que se desenvuelve la organización de tal manera se pueden identificar oportunidades y amenazas claves para el crecimiento de las mismas.

El Mercado Microfinanciero se encuentres formado por dos tipos de instituciones:

Instituciones reguladas:

- Bancos Privados
- Sociedades financieras
- Cooperativas de ahorro y crédito

Instituciones no supervisadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros:

- Cooperativas de ahorro y crédito
- Organismos no gubernamentales
- Estructuras financieras locales: Cajas de ahorro y crédito, bancos comunales, comités de crédito.

Instituciones Reguladas

A inicios del siglo XXI, el Ecuador carecía de una legislación específica sobre microfinanzas. La normativa de la Superintendencia de Bancos y Seguros definía los créditos de consumo mediante el criterio puramente cuantitativo de un tope de veinte mil. Esta definición incluía, de hecho, todos los créditos de microfinanzas, pues no establecía ninguna diferenciación ni de productos ni de tecnologías.

Dado este contexto, tanto el mercado asombrosamente dinámico de las microfinanzas, como sus instituciones, siempre en busca del desarrollo de productos y el perfeccionamiento de las tecnologías utilizadas, requerían la existencia de un marco regulador adecuado, en los ámbitos financiero y de supervisión, tal que promoviera la eficiente acumulación de capital y asignación de recursos y que, al mismo tiempo, mantuviera la seguridad y la solidez de las instituciones financieras.

Por esa época, en una exposición sobre “El marco regulador que debiera regir a las empresas que hacen microfinanzas”, se insistió en la necesidad de un marco regulador apropiado para el desarrollo

de las microfinanzas en el Ecuador y, sobre todo, que la importancia de esta industria radica en que los más pobres habían revelado a economistas y científicos sociales cuán rico es el talento económico de esos sectores y cuán formidable su capacidad de ahorro y creatividad. El argumento se apoyaba en que los clientes de las microempresas habían demostrado que éstas podían ser un negocio muy rentable siempre que se adaptaran inteligentemente a sus propias necesidades.

Hacia el año 2003, Ecuador había dado pasos sorprendentes en cuanto a normativa y supervisión específica para microfinanzas. Esto último fue posible gracias al apoyo y la cooperación técnica proporcionada a la Superintendencia de Bancos y Seguros por organismos internacionales como la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y Proyecto Salto, con los cuales el organismo de control suscribió en mayo de 2002, un Convenio de Asistencia Técnica para el Fortalecimiento de las Microfinanzas en el Ecuador.

Con este convenio, la Superintendencia de Bancos y Seguros se propuso desarrollar esquema normativo coherente para la promoción de este sector de la industria financiera, así como fortalecer los mecanismos de supervisión necesarios para garantizar que fuera sostenible en el largo plazo.

Ecuador ha empezado a asumir el reto. En primer lugar con bancos privados dedicados a la industria de las microfinanzas: Banco Solidario y Credifé del Banco del Pichincha, y con la revitalización del sistema de cooperativas. En segundo lugar, con la presencia y acción de sociedades financieras especializadas. En tercer lugar con fondos de ayuda externa de organismos multilaterales y bilaterales en especial, el Proyecto SALTO (Strengthen Access to Microfinance and Liberalization Task Order) de USAID, administrado por

Development Alternatives Inc., Swisscontact, DGRV Confederación Alemana de Cooperativas, el Programa de Servicios Financieros Rurales en la Sierra Norte, con el auspicio del Reino de Bélgica. BID, CAF, programas de ayuda bilateral de países desarrollados y fondos especiales. Y por último, con un cambio significativo en la Superintendencia de Bancos y Seguros que diariamente camina con firmeza, aprendiendo a pasos acelerados experiencias valiosas de otros países.

El marco regulador para microfinanzas en el Ecuador está dado, en principio, por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero. Está complementado con los Decretos Ejecutivos que rigen a las cooperativas de ahorro y crédito y a otras instituciones, y por el conjunto de resoluciones emitidas por la Superintendencia de Bancos y la Junta Bancaria.

También en el ámbito de la supervisión financiera, la cooperación técnica de USAID –Proyecto Salto, ha apoyado el crecimiento institucional de la Superintendencia de Bancos y Seguros, al posibilitar la capacitación intensiva en el ámbito nacional e internacional, de directivos, y supervisores en el área de las microfinanzas. El documento ha adoptado el enfoque de supervisión basada en riesgos, y se denomina Normativa de Microfinanzas a través de la calificación de activos de riesgo y constitución de provisiones con énfasis en el perfil de riesgo que caracteriza a las entidades microfinancieras. El manual fuerza al usuario a adoptar un criterio de analista de riesgos en lugar del de auditor de estados financieros, lo cual propicia el cambio de mentalidad en la tarea de supervisión. La Superintendencia de Bancos y Seguros debe generar las condiciones necesarias para la competitividad de las instituciones del sistema financiero.

Instituciones no reguladas

Sin duda, en materia de profundización de servicios financieros, existe un vasto sector de pequeños intermediarios, organizados como fundaciones, ONG, cooperativas, que por sus intrínsecas características y limitaciones no están inmersos en el sistema de regulación y control prudencial.

La intermediación financiera es un negocio que involucra el manejo de un bien público y la confianza de sus depositantes y clientes, por ello cabe esperar que tales instituciones deban regirse por sanas prácticas de prudencia y solvencia financiera.

El termino “regulación “se refiere a una serie de reglas que restringen o dirigen las acciones de los actores del mercado y alteran por consiguiente las acciones.⁷

El verdadero objetivo de una autorregulación debería el desarrollo de un sistema microfinanciero orientado hacia una economía de mercado.

En la autorregulación son las instituciones a ser reguladas las que determinan sus propios estándares; pero no cada una por su cuenta sino como un grupo o una red, esto se logra por medio se una aplicación de buenas prácticas financieras.

La adopción particular de dichas prácticas, cualquiera sea el medio que origine su necesidad de incorporación (tales como sistemas alternativos de control y supervisión, la supervisión auxiliar, la supervisión delegada y la propia autorregulación) permitirá la incorporación de este amplio sector de intermediarios no regulados, al contexto de institucionalidad del quehacer financiero nacional, en

⁷ Wisniwki, Sylvia. (2.003) **Marco conceptual para la regulación y Supervisión de IMF en Guatemala.**

tanto propende fundamentalmente, a alcanzar mayor transparencia y homogeneidad de la información que circunscribe a la actividad micro financiera del país.

B. Microentorno

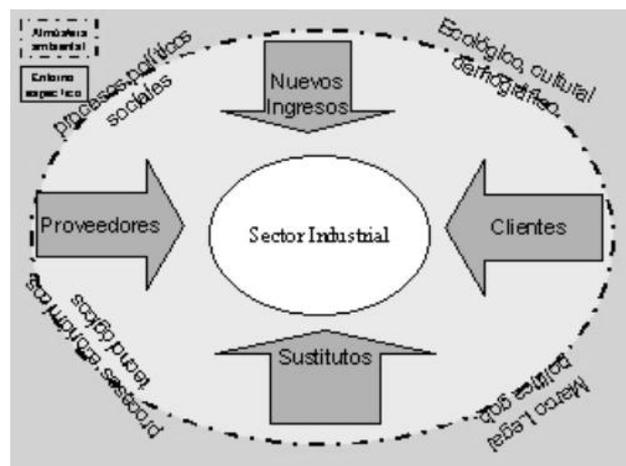
El entorno más próximo a la empresa lo constituyen los vínculos de relación que mantiene con proveedores, competidores y clientes. La intensidad de competencia de estos elementos, determinaría la tasa de rentabilidad del sector.

1. Análisis de Porter

Según Porter ⁸ existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la institución debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia. Este análisis consiste en estudiar al detalle cada una de las fuerzas, identificando cuáles son los determinantes críticos de cada sector.

LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Gráfico No. 14



Fuente: RICART, J. E.

⁸ RICART, J. E. (1.997), **Dirección Estratégica**, Barcelona, IESE de Gestión de Empresas, Universidad de Navarra, Editorial Folio, pp 55.

La Información Estadística a marzo del 2005, del Boletín Microfinanciero No. 1 en la que se encuentra la información de veinte organizaciones no gubernamentales, 3 bancos, 11 cooperativas de ahorro y crédito, y una sociedad financiera., de las cuales para efectos del análisis de la competencia del Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL), se va a tomar únicamente en cuenta a organizaciones que trabajen con similar: **metodología (Grupos Solidarios), montos de prestamos promedio, productos, y cuya incidencia sea el Sur de Quito.** Es así que para la Asociación Cristiana de Jóvenes y su Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL) tiene como competencia a CEPESIU, ECLOF, FINCA, Banco Solidario, Banco Centro Mundo, las mismas que tiene similares condiciones al programa anteriormente mencionado.

Las 5 Fuerzas de Porter son:

1. **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

El mercado no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

La dimensión de la ventaja de las empresas establecidas sobre las entrantes, mide el nivel de barreras de entrada existentes en el sector.

Las principales fuentes de barreras de entrada son:

- Inversión necesaria.
- Economías de escala.
- Ventajas Absolutas en costes.
- Diferenciación del producto.
- Barreras legales y administrativas.

Inversión Necesaria.

La inversión que se necesita para ingresar al sector del microcrédito depende del tamaño del mercado al que se encuentra dirigido, de los montos otorgados, y especialmente del tipo de organización que este ofertando el microcrédito (Banco, Cooperativa de Ahorro y Crédito, ONG), en cuanto la inversión más baja que podría hacer una organización para poner en marcha un proyecto esta en el orden de 41.556,12 dólares , y lo máximo 3.768.345,94 dólares, cifras que representan a la Asociación Cristiana de Jóvenes y a la ESPOIR respectivamente.

Economías de escala

Las ONGs con capital de trabajo pequeño tienen dificultades en lo que respecta a los costos de los servicios, sin embargo el Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL) maneja una tasa efectiva del 14% con costos operativos bajos, sin embargo entidades que trabajan con un volumen elevado de clientes, y un capital de trabajo mayor pueden bajar costos y convertirse en peligro.

Diferenciación del producto

Asume que si la institución diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival.

El Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL), tiene una ventaja importante que es la metodología con la que trabaja (Adaptación a la Metodología Grameen), la misma que hace atractivo el producto pues no se requieren muchos requisitos para acceder al crédito, los trámites son sencillos y en los sectores de mayor incidencia los clientes se han encargado de dar a conocer la organización, constituyendo el producto una barrera de entrada.

Desventaja en costos independientemente de la escala

Cuando las compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala.

El Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL) es vulnerable cuando los clientes requieren otros montos de crédito, desembolsos rápidos, de tal manera que otras instituciones que trabajan en el sector de microcrédito (Bancos, Cooperativas de Ahorro y Crédito u otras ONGS) cumplen las expectativas del cliente.

Política gubernamental

Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes.

En las condiciones político-económicas que atraviesa el sector del microcrédito no es posible que ingresen nuevos competidores, pues se está trabajando ya en proceso de regularización auspiciado por organismos multilaterales, entidades privadas, conjuntamente con el conocimiento de la Superintendencia de Bancos.

2. La rivalidad entre los competidores

Para una institución será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios,

campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

En los últimos veinte años no solamente entidades de ayuda social ingresaron al mercado del microcrédito, sino cooperativas de ahorro y crédito, sociedades financieras, bancos con un capital elevado.

Entre los competidores del Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL) son:

El Banco Solidario.- Con los productos: crédito al paso, que pueden ser el crédito individual, el crédito solidario (grupal), y el crédito microempresarial, los mismos que pueden financiar a los microempresarios de todo Quito.

El Crédito Individual para microempresarios se otorgan a los negocios que tengan capacidad de crecimiento, y el banco da como adicional la asesoría para la visualización del desarrollo de los negocios.

El Crédito Solidario está dirigido a grupos de microempresarios que poseen pequeños negocios y no cuentan con garantías suficientes para respaldar un crédito individual. Dentro del grupo, se dan respaldo unos a otros, lo que les une es su deseo de crecer y su decisión de buscar apoyo financiero. El dinero puede ser destinado a capital de trabajo, compra de maquinarias, materia prima, insumos, arriendo y compra de locales, compra de terrenos, adquisición de vehículos, muebles, bienes de consumo y otras necesidades personales o comerciales.

Los requisitos en estos dos casos son:

- Cédula y papeleta de votación propia y del cónyuge (copias).
- Tener el negocio en funcionamiento al menos por 6 meses.
- Recibo de agua luz o teléfonos.

El Crédito Microempresarial es el crédito para microempresarios que poseen pequeños negocios que están en funcionamiento por lo menos 6 meses. El crédito puede ser en grupo o individual.

Beneficios:

- Garantía solidaria de los integrantes.
- Forma de pago de acuerdo a la rotación de capital de los negocios.
- Montos crecientes.
- No requiere encaje.

Los requisitos son:

- Cédula de ciudadanía.
- Papeleta de votación.
- Copia de recibo de pago de luz, agua o teléfono.

El Banco Solidario sin duda llega con una diversificación de productos a los microempresarios pues presta el dinero con garantía prenda, solidaria; indistintamente del destino que se da al dinero, por esta razón es un rival fuerte del Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL), sin embargo al ser el programa un apoyo a los sectores deprimidos económicamente del Sur de Quito no maneja costos operativos altos a diferencia de los competidores.

El Banco Centro Mundo.- El Banco Centro Mundo tiene un producto destinado únicamente al microempresario, que da cobertura a todo Quito, éste se llama: Credi Negocios, que ofrece desde \$100 hasta 600 y más, adicionalmente le ofrece al cliente la cobertura del negocio seguro, el tiempo para cancelar el crédito es de 3 a 6 meses, el solicitante debe ser mayor de 27 años para aplicar al crédito sin garantía de lo contrario necesita un garante, el tiempo de aprobación es de 3 a 4 días hábiles y no necesita encaje.

Los Requisitos son:

- Cédula de identidad,
- Papeleta de votación,
- Planilla de servicios básicos,
- Documento que acredite la propiedad del negocio (copia).

La tasa con la que trabaja el Banco Centro Mundo es del 10% anual, cobrándose por cada día de atraso un promedio de \$25 por costos operativos.

El Banco Centro Mundo por el tiempo en el que entrega el crédito es una fuerte competencia del Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL), sin embargo al tener un acceso a una Central de Riesgos de hace 20 años atrás y costos operativos elevados, de cierta manera se logra minimizar el peligro que este puede representar para el programa.

ECLOF.- Es un organismo no gubernamental que ofrece productos microfinancieros como son: créditos por grupos solidarios y eventualmente créditos individuales.

Crédito por Grupos Solidario.- ECLOF pide se formen grupos de 3 personas que se otorguen entre sí garantías solidarias, en caso de la primera vez que se accede al crédito, la institución le otorga \$300 pagaderos en 4 meses a cuotas de \$ 89, el monto máximo que presta la institución es de \$1.200 dólares cifra a la que se puede acceder paulatinamente dependiendo de desempeño crediticio del cliente y su capacidad de pago.

Requisitos para el Crédito.

- Cédula de identidad del solicitante y del cónyuge en caso de ser casado.
- Cartilla del agua, luz o teléfono.

- Carta del Impuesto Predial en caso de tener bienes inmuebles.
- Copia de la matrícula del automóvil en caso de poseer uno.
- Encaje del 10% del valor aprobado.

CEPESIU.- Es un organismo no gubernamental que otorga créditos grupales, la institución pide se formen grupos de 3 personas que se otorguen garantía solidaria entre ellos, por primera vez la institución concede un monto de \$200 a cuatro meses, a una tasa del 13,43%.

Requisitos para el Crédito.

- Cédula de Identidad del solicitante y del cónyuge en caso de ser casado.
- Formar parte de un grupo. .
- Cartilla de agua, luz o teléfono.
- Encaje del 10% del valor aprobado.

FINCA.- Es una Sociedad Financiera que ofrece crédito grupal, la institución solicita se formen un grupo de 15 a 20 personas como máximo, dentro el grupo la garantía solidaria se da cada 3 personas, el grupo tiene que elegir una directiva que le representara en las distintas actividades ante FINCA. Dicho grupo puede acceder a un crédito de \$300 dólares por primera a una tasa del 13%, los pagos deben realizarse todos los días lunes del mes en el Banco del Pichincha y los recibos son receptados en la casa de uno de los miembros de la directiva del grupo entre lunes y miércoles.

Requisitos para el Crédito

- Copia de la Cédula de Identidad.
- Cartilla de agua, luz, teléfono.
- Encaje del 10% del valor aprobado

3. Poder de negociación de los proveedores

Un segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

El apoyo que tienen las organizaciones que ofrecen servicios microfinancieros por parte de organismos multilaterales es sumamente importante, pues los préstamos de dinero son a costos razonables, existiendo una relación directa entre el acceso a recursos y la calidad del trabajo que demuestra la organización. Actualmente en el programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL) esta emprendiendo reformas que están orientadas hacia la calidad, a fin de tener como carta de presentación para etapas posteriores el buen desempeño de la institución y por ende con esto lograr captar mayores recursos nacionales e internacionales.

En la actualidad el programa no solamente posee a un proveedor pues el fondeo se lo hace a nivel de varias instituciones, de esta manera no se es presa de un solo proveedor y puede negociar libremente con todos. (Fundación ESQUEL, ECLOF).

4. Poder de negociación de los compradores

Un segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente las instituciones tendrán una disminución en los márgenes de utilidad.

El segmento de mercado al que esta dirigido el programa no se encuentra bien organizado, y si bien es cierto existen sustitutos claves. El programa vende el crédito grupal e individual con pocos requisitos lo que le diferencia de las otras instituciones, logrando llegar justamente a las personas que no tienen acceso a la banca tradicional, permitiendo con esto una negociación positiva entre clientes y programa.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

En los últimos años los bancos, organismos no gubernamentales, han incursionado en las microfinanzas y por esta razón si existen sustitutos para el crédito otorgado por el Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL), sea por el tiempo en el que necesitan los microempresarios el desembolso del dinero o el destino que le quieren dar al mismo, es así que los sustitutos para el programa son:

EL Banco Solidario con los productos: el efectivo, y la olla de oro, los mismos que pueden financiar a los microempresarios de Quito.

El Efectivo .- Este producto del Banco Solidario permite a las personas mayores de 27 años que posee artículos como televisores, Equipo de Sonido, DVD, Cámara de Video, Cine en Casa, Proyector, Computadora, Cámara de fotos, u otros artículos de audio y video , acceder a dinero inmediatamente, el plazo de pago o renovación es de hasta 90 días.

Los requisitos son:

- Copia de cédula de identidad.
- Papeleta de votación.
- Comprobante de agua, luz o teléfono.
- Llevar el bien con todos sus accesorios.

La Olla de Oro

Este producto permite a las personas de la ciudad de Quito que poseen joyas recibir dinero proporcional al costo de las joyas; esto para un microempresario que necesita dinero inmediatamente es una buena opción, pues tiene 120 días plazo para pagar, además puede cancelar el crédito antes de la fecha de vencimiento y realizar abonos al capital o renovar el crédito.

Los requisitos son:

- Cédula de ciudadanía.
- Papeleta de votación.
- Copia de pago de agua, luz o teléfono.

1.2.3. EL ANÁLISIS FODA

FODA (en inglés swot), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se posee sobre una organización, esta es útil para examinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de cada organización y el entorno en el cual éste compete.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la organización y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.

Las conclusiones obtenidas del análisis FODA del Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL) se detallan a continuación:

MATRIZ FODA DEL PROGRAMA CÍRCULOS DE ECONOMÍA SOLIDARIA

<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Respaldo institucional de la Asociación Cristiana de Jóvenes como garantía para obtener financiamiento de recursos para los servicios financieros.• Adaptación de la metodología Grameen de acuerdo a las necesidades del programa.• Compromiso del personal.	<p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Insuficientes espacio físico.• Promoción de los servicios microfinancieros.• Tiempos en otorgar los créditos.• Manejo del Archivo.• Control por parte Asociación Cristiana de Jóvenes Matriz.• Todavía elevado índice de morosidad.• Recursos para fondeo.• Sistema informático no ajustado a las necesidades microfinancieras.• No existe manuales de cargos.• No existe el diseño del proceso de crédito.
<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Convenios con Instituciones Internacionales como fuentes de financiamiento al sector de las microfinanzas.• Pertener al Proyecto de Autorregulación de la Red Rural Financiera.• Demanda permanente de microcrédito.	<p><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Inestabilidad política, económica y social.• Sobreendeudamiento de los clientes.

Elaborado por: Lucía Cuesta Flores.

A. Fortalezas:

Las fortalezas representan los principales puntos a favor con los que cuenta la organización en cuanto a cuatro principales categorías: potencial humano, capacidad de procesos, productos y servicios, recursos financieros.

- Respaldo institucional de la Asociación Cristiana de Jóvenes como garantía para obtener financiamiento de recursos para los servicios financieros.
- Adaptación de la metodología Grameen de acuerdo a las necesidades del programa.
- Compromiso del personal.

El respaldo institucional que da la Asociación Cristiana de Jóvenes como garantía para obtener financiamiento de recursos, es sumamente importante, ya que la organización adquiere recursos para canalizar nuevos créditos. Actualmente el Programa Círculos de Economía Solidaria esta trabajando con los recursos de la ECLOF, ACJ Ecuador, Fundación ESQUEL lo que permite mantenerse en el mercado.

La Adaptación de la Metodología Grameen de acuerdo a las necesidades del programa ha sido muy favorable para el desenvolvimiento de las actividades del mismo, esto ha permitido llegar mejor a los beneficiarios.

El grupo humano que labora en la institución es profesional comprometido con el progreso del programa, el mismo se apoya ciento por ciento las expectativas de la organización.

B. Debilidades

- Insuficiente espacio físico.
- Promoción de los servicios microfinancieros.
- Tiempos en otorgar los créditos.
- Manejo del Archivo.
- Control por parte Asociación Cristiana de Jóvenes Matriz.
- Todavía elevado índice de morosidad.
- Recursos para fondeo.
- Sistema informático no ajustado a las necesidades microfinancieras.
- No existe de manuales de cargos.
- No existe el diseño del proceso de crédito.

El espacio donde está ubicado el programa no es adecuado para las necesidades, pues no existe un ambiente idóneo para caja, servicio al cliente.

El programa trabaja para promocionar los servicios, con hojas volantes, que la promotora de crédito deja en los lugares de cobertura, esta técnica no obedece a una campaña de marketing y se convierte en un desperdicio de recursos limitando el acceso de nuevos beneficiarios y beneficiarias del programa.

La Asociación Cristiana de Jóvenes Matriz en la actualidad ejerce un mayor control en el programa, sin embargo esto puede convertirse en un problema pues al ser esta un agente externo al Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL), no tiene todas las herramientas de juicio para la toma de decisiones.

El tiempo en otorgar créditos constituye un problema cuando existe un desfase en el tiempo entrega del microcrédito y el tiempo en el que el beneficiario lo necesita.

El manejo actual del archivo se lo hace de una forma embrionaria, sin restricciones para los empleados, el mismo que no es el adecuado y en determinados momentos suele tornarse un verdadero problema, cuando se necesita datos urgentes de los clientes.

El índice de morosidad no es acorde con las normas de la autorregulación, la misma que indica un porcentaje del 2% adecuado para mantener normas de prudenciales financieras.

El programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL), necesita recursos externos para el fondeo, pues esta entidad no capta depósitos de los clientes, hasta el mes de mayo del 2005 se está trabajando sin auspicio de instituciones internacionales y nacionales.

El Sistema Informático ISIS y OLIMPO, que fueron diseñados bajo las necesidades del programa en etapas anteriores, tienen vacíos que los superan los administrativos del programa con actividades manuales que son tiempo perdido.

En el programa no existe diseñado un manual de cargos, ni un diseño del proceso de crédito en el que se limiten actividades, se determinen tiempos, sin estas herramientas administrativas el trabajo que realizan los empleados del programa es disperso y con mucho esfuerzo llega al objetivo de otorgar crédito.

C. Oportunidades

- Convenios con Instituciones Internacionales como fuentes de financiamiento al sector de las microfinanzas.
- Pertener al Proyecto de Autorregulación de la Red Financiera Rural.
- Demanda permanente de microcrédito.

El Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL) al ser un programa de lucha contra la pobreza puede lograr convenios con organismos nacionales y multilaterales de cooperación.

El Programa de Círculos de Economía Solidaria (CESOL), al ser parte el Proyecto de Autorregulación de las Microfinanzas en el Ecuador, ejecutado por la Red Financiera Rural, tiene la oportunidad de mejorar sus prácticas financieras, aprender de las experiencias de otras instituciones, adquirir normas estandarizadas de manejo prudencia financiera.

Como se ha analizado anteriormente el Ecuador es un país con más de la mitad de la población pobre, en donde el sector informal de la economía reactiva las relaciones comerciales, y la industria de microfinanzas está en pleno crecimiento, es fácil darse cuenta que existe permanente demanda de microcrédito en el país lo que pone en evidencia la permanencia de este tipo de “negocio”.

D. Amenazas

- Inestabilidad política, económica y social.
- Sobreendeudamiento de los clientes

El Ecuador es un país con una política socioeconómica inestable, por los cambios continuos de presidente, en donde los planes a corto plazo carecen de objetivos profundos de cambio, además se suma a esto la corrupción, el poco presupuesto para educación, salud, lo que convierte al país en un campo conflictivo, que ofrece pocas garantías al pueblo ecuatoriano y a los inversionistas.

El sobreendeudamiento de los clientes pone en riesgo la permanencia del programa razón por la cual se debe buscar métodos para obtener una mejor recuperación de cartera.

1.3. DIAGNÓSTICO DE CLIENTES

1.3.1. DIAGNÓSTICO DE LOS CLIENTES INTERNOS Y SU DEMANDAS.

Para realizar el diagnóstico de los clientes internos y sus demandas se identificará como esta conformada la organización, es decir cuales son los procesos y subprocesos que intervienen en el negocio y cual es la relación entre ellos. En el capítulo No. 3 se desarrollara este tema.

1.3.2. DIAGNÓSTICO DE LOS CLIENTES EXTERNOS Y SUS DEMANDAS.

Para el estudio de los clientes externos y sus demandas, se estudiará la demanda del microcrédito de acuerdo a los siguientes puntos:

- Demanda Total de microcrédito.
- Demanda de microcrédito por nivel socioeconómico.

A. Demanda Total

La demanda total a la que esta dirigido el Programa de microcrédito Círculos de Economía Social (CESOL), esta constituida por los beneficiarios directos e indirectos del mismo siendo este aproximadamente 800.000 habitantes que viven en el Sur de Quito , población que para objetos del municipio de la ciudad se encuentran dividido en dos zonas, las que se describen a continuación.

Población del Sur de Quito

Zona Centro Sur	Habitantes
La Mena	45.470
Solanda	104.515
La Argelia	50.713
San Bartólo	111.440
La Ferroviaria	84.474
La Magdalena	38.968
Chimbacalle	58.574
Chilibulo	46.972
Total	541.126
Zona Sur	
Guamaní	43.486
Turubamba	35.249
Quitumbe	31.636
Chillogallo	48.294
Ecuatoriana	42.222
Lloa	8.491
Total	209.378
Total Habitantes	750.504

Fuente: Municipio del Distrito Metropolitano

B. Demanda de microcrédito por sector socioeconómico.

Según la FLACSO-Ecuador en el mes de Noviembre del 2003; en las encuestas de empleos mensuales hechas en Quito, Guayaquil y Cuenca, se evidencia que alrededor del 70% de las personas que

hicieron uso de servicios microfinancieros son hombres y un 30% mujeres, de edades comprendidas entre los 29 y 44 años.

El nivel de instrucción de las personas que tuvieron capacidad de ahorro se ubicó entre las personas que registraron instrucción secundaria, superior, postgrado. Mientras que para el caso del crédito las personas que obtuvieron un crédito se ubicaron en los niveles medios y bajos (primarios y secundarios).

Además se observó que más del 70% de las personas que obtuvieron financiamiento por parte de una cooperativa de ahorro y crédito y un organismo no gubernamental se encontraban en los niveles de instrucción más bajos de la clasificación, mientras que los que obtuvieron financiamiento en los bancos que hacen microfinanzas su distribución por nivel de instrucción fue equitativa entre los niveles bajos y altos.

Por otro lado más del 36% de las personas que utilizaron los servicios financieros de crédito y ahorro se encontraban en el sector informal de la economía.

Por último se puede destacar que las cooperativas de ahorro y crédito han canalizado en mayor medida el crédito a personas que ejercen actividades productivas (micro y pequeñas empresas), al igual que los organismos no gubernamentales.

1.4 DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS Y CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.

1.4.1. HIPÓTESIS DE TRABAJO

El análisis de la situación actual del Programa de Círculos de Economía Solidaria (CESOL) permitirá determinar y evaluar la gestión del programa de microcrédito destinado al uso en

actividades productivas o de autoempleo de los pobladores en el Sur de Quito.

1.4.2. OBJETIVOS ALCANZADOS:

1. Conocer la situación interna y externa en la que se desenvuelve el Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL).
2. Conocer los beneficios que otorga el Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL) a los pobladores del Sur de Quito.

CAPITULO 2

2. TÉCNICAS GERENCIALES DE PROCESOS

2.1. LOS PROCESOS

Uno de los principales problemas por los que atraviesan las organizaciones ha sido la especialización de tareas, es decir la división de funciones hasta un grado en el cual se ha perdido de vista el objetivo en sí del proceso, esto ha provocado a que las actividades se hagan repetitivas lo cual no agrega valor al mismo.

Según Riberola un **proceso** es un conjunto de actividades, u operaciones, que transforman los inputs básicos de la empresa en el servicio que la empresa entrega a sus clientes ⁹

Para Villacís un **proceso** son los pasos que se realizan de forma secuencial para conseguir elaborar productos o servicios (outputs) a partir de determinados inputs ¹⁰

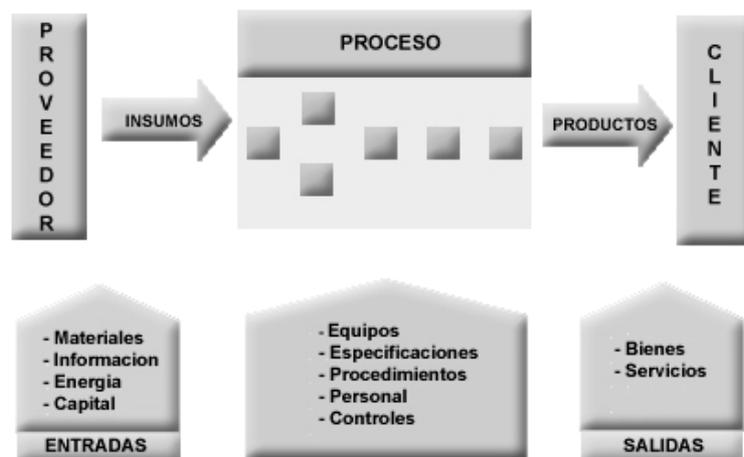
En fin cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno se denomina proceso.

⁹ RIBEROLA, J. (1997), **El Diseño de los procesos y la reducción de tiempo en el servicio**, Barcelona, Biblioteca IESE de Gestión Empresarial, Folio.

¹² VILLACIS, M. (2002). (<http://www.umh.es/calidad/es/procesos.htm#4>), **Administración por Procesos**.

COMPONENTES DE UN PROCESO

Gráfico No. 15



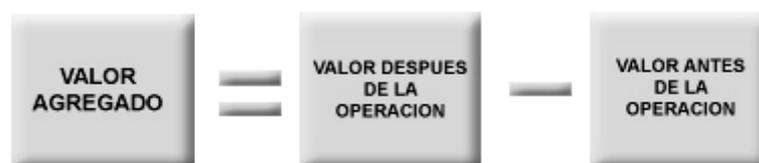
Fuente: H. James Harrington

Elaborado por: Lucía Cuesta Flores

- **Entradas:** Son los recursos del ambiente externo, incluyendo productos o salidas de otros subsistemas.
- **Procesos de transformación:** Las actividades de trabajo que transforman las entradas, agregándoles valor y haciendo de las entradas, las salidas del subsistema.
- **Valor agregado:** Es el resultado de aquellas operaciones que la empresa deba realizar para satisfacer solo los requerimientos del cliente.

VALOR AGREGADO

Gráfico No. 16



Fuente: H. James Harrington

Elaborado por: Lucía Cuesta Flores

- **Salidas:** Los productos y servicios generados por el subsistema, usados por otro sistema en el ambiente externo.

2.1.1. ORIENTACIÓN HACIA LOS PROCESOS.

Para que una organización con fines de lucro o no, pueda mejorar continuamente y ofrecer calidad en todo lo que el cliente recibe, tiene que enfocarse no solamente en sus productos sino en todo lo que hace y como lo hace, pues los clientes actuales son cada vez más exigentes y no están dispuestos a ser tratados con mala calidad.

El propósito de la Administración de procesos, es asegurarse de que todos los procesos claves trabajen en armonía para maximizar la efectividad organizacional.¹¹

Los objetivos de una orientación hacia los procesos los siguientes puntos:

- Estandarizar la documentación.
- Definir y hacer un levantamiento de los procesos.

2.1.2. REGLAS BÁSICAS PARA DEFINIR PROCESOS

1. Los procesos deben cuidar los intereses de la compañía. A veces se generan conflictos entre los fines corporativos y departamentales y entre los fines organizacionales y personales.
2. Los procesos, los procedimientos y la estructura organizacional se deben adecuar teniendo en cuenta la estrategia de la compañía. No debe existir incongruencia

¹¹ RICHARDS, V. (2002). (http://www.people.virginia.edu/~am2zb/cursos/prof_know/proc.htm), **Mejoramiento de Procesos.**

3. Se debe mantener al personal informado.
4. Los procesos deben estar orientados hacia el cliente.

Al desarrollar un proceso o producto se debe tener en cuenta los siguientes puntos clave:

1. El punto de partida es la misión del proceso.
2. Se debe tener en cuenta los parámetros (alcance) y características de cada producto / servicio.
3. Se debe evaluar si la persona conoce y entiende su trabajo y de no ser así, proporcionar la capacitación necesaria.
4. Se deben eliminar los pasos o actividades que no agregan valor y dar responsabilidad y autonomía al recurso humano.
5. Los procesos se deben desarrollar en forma integrada lo que garantiza calidad y servicio, evita errores, repeticiones y demoras.
6. El área que genera información debe procesarla en lugar de pasarla a otra área.
7. Cada persona debe ser responsable y dueña de su proceso.
8. Se deben establecer indicadores de gestión, los cuales deben ser claros, comprensibles y sencillos de medir.
9. Las decisiones referentes a un proceso deben ser tomadas por las personas involucradas en dicho proceso e incorporar controles.

10. El control se establece después de todos los análisis; debe ser aceptado y adoptado por todos.
11. Se debe realizar un análisis de todos los recursos necesarios para la ejecución del proceso y asignarlos a los usuarios correspondientes.
12. La división del trabajo se justifica por volumen y por producto.

Más que maximizar la eficiencia de los individuos o de las funciones totalmente aisladas, la empresa debe optimizar actividades interdependientes en y a través de toda la organización.¹²

2.1.3. TIPOS DE PROCESOS

Los procesos se pueden clasificarse en:

A. Procesos organizacionales y funcionales

Es importante diferenciar los procesos organizacionales de los funcionales ya que así se facilita la asignación de responsabilidades. Los procesos funcionales son subprocesos de los organizacionales, ya que transforman entradas en salidas, requerida normalmente por un cliente interno de la organización; tradicionalmente la gerencia se ha enfocado en éstos, debiendo ser los organizacionales los que deben tener mayor atención, puesto que en ellos está establecida la visión general del negocio, desde que se tiene la idea de desarrollar un producto hasta que se entrega en las manos del cliente, y se da el servicio de post-venta, es decir involucran a toda la organización o buena parte de ella para agregar valor a los clientes externos¹³

¹² MAYA, J. (2002). “Metodología para la elaboración y definición del proceso por parte del usuario”. **Instructivo departamento de Proyectos Internos.**

¹³ MARÍÑO, H. (2001). **Gerencia de procesos.** México: Ed. Alfa omega, p. 23

B. Procesos Gerenciales, Operativos y de Apoyo

Los procesos gerenciales son los que dan dirección a toda la organización, establecen la estrategia corporativa, y son responsabilidad de la alta gerencia y se ejecutan con su guía y liderazgo, mientras que los procesos de apoyo ayudan a cumplir el objetivo macro del proceso y son responsabilidad de las áreas de operativas de la organización.

2.2. ¿QUÉ ES EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS EN LA EMPRESA?

2.2.1. CONCEPTOS Y OBJETIVOS

El mejoramiento de procesos de la empresa, es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos.¹⁴

En la mayoría de los países desarrollados como USA y Japón, se aplica esta metodología que permite centrarse en la eliminación del desperdicio y la burocracia. Ofrece además un sistema que ayuda a simplificar y modernizar las funciones y asegura que sus clientes internos y externos, reciban productos de calidad.

Los objetivos del mejoramiento de procesos son:

- Prevenir y eliminar errores.
- Minimizar demoras
- Maximizar el uso de los activos.
- Promover el entendimiento.
- Reducir el exceso de personal.

¹⁴ HARRINGTON, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. México: Ed. Mc Graw Hill. pp. 56.-58

Estos objetivos se pueden sintetizar en tres:

- Hacer efectivos los procesos, generando los resultados deseados.
- Hacer eficientes los procesos, minimizando los recursos empleados.
- Hacer los procesos adaptables, teniendo la capacidad para adaptarse a los clientes cambiantes y a las necesidades de la empresa.¹⁵

Las características de los procesos bien definidos y administrados son:

- Son amistosos con el cliente.
- Tienen interacciones y responsabilidades internas bien definidas.
- Son fáciles de emplear.
- Tienen procedimientos documentados.
- Tienen medidas de evaluación y objetivos que se relacionan con el cliente.
- Proporcionan a la organización una ventaja competitiva.

Las herramientas básicas usadas en el mejoramiento de procesos son: Diagramas de flujo, Lluvia de ideas, Votación, Diagrama de causa efecto, Diagrama de Pareto, Matriz de relación, Diagrama de Gant, Entrevistas y la herramienta escondida que representa un punto clave para el mejoramiento: la comunicación. Si estas son implementadas eficazmente, se obtienen tres resultados principales:

¹⁵ Ibidem

- Un lenguaje común para documentar y comunicar actividades y decisiones para procesos clave en el mejoramiento de procesos.
- Ganancias inmediatas y a largo plazo, a través de la eliminación de desperdicio, cuellos de botella y trabajo doble.
- Un sistema de indicadores de calidad total encadenados a través de toda la empresa.

2.2.2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MEJORAMIENTO DE PROCESOS.

Ventajas

La ventaja básica que permite el Mejoramiento de Procesos, es lograr que las organizaciones mejoren sus niveles de rendimiento a fin de ser más competitivas.

Desventajas

El simple hecho de emprender cambios en una organización siempre lleva consigo diferentes fases por las que pasan los miembros de la organización las mismas que se pueden describir en una Curva de Cambio, pues el no conocer como se presenta el cambio de una organización puede complicar el proceso del mejoramiento de los procesos, por esta razón se debe tomar en cuenta que la resistencia al cambio constituye una desventaja inicial que de no ser entendida y manejada puede poner en riesgo el éxito del mejoramiento.

LA CURVA DE CAMBIO

Gráfico No. 17



Fuente: Phillip Crosby Associates.

Como se puede apreciar en el Gráfico No 17, en la Curva del Cambio la primera posición es la Meseta, en esta etapa existe evidencia inicial de que el cambio puede estar en camino. Las personas pueden experimentar una gama de emociones en ese momento, desde el optimismo hasta la preocupación o escepticismo.

Una vez que el cambio es real y su impacto es sentido se encuentra en la posición de la Caída. En este punto, la gente se puede sentir pesimista, dudosa o ansiosa.

Más abajo en la curva está el Fondo, en esta parte la más baja de la Curva de Cambio, hay un status quo alterado, el cual crea dolor y resistencia, las emociones en este punto son de retraimiento, miedo y confusión.

Yendo más arriba en la curva, está el Ascenso, aquí las alternativas se exploran y se encuentran. En este punto los beneficios se ven

como algo real. Se ha pasado a emociones de esperanza, ingenio y resolución.

Después del Ascenso sigue la Cresta. Los beneficios crecen al tiempo que la meta del mejoramiento se ve cerca. Las emociones se encuentran enfocadas, enérgicas y la gente siente el conocimiento. Finalmente, llegamos a la Extensión en donde se logra el mejoramiento. La adversidad ha desarrollado fuerza y la gente siente orgullo, propiedad y confianza.

2.2.3 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:

- **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.
- **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.
- **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.

- **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.
- **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.
- **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 tiempos, recursos. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.
- **Actividades con Participación de los Proveedores:** Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.
- **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
- **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.

- **Sistema de Reconocimientos:** Según Harrington, 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 o cuando realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento.

APOYO AL MEJORAMIENTO.

El apoyo de la gerencia es vital para que el mejoramiento de procesos sea exitoso, pues debe proporcionar los recursos tecnológicos, humanos, económicos, dar el tiempo necesario, participar en los equipos de trabajo a fin conocer cómo se está desarrollando el proceso, dar la retroalimentación oportuna y definir lineamientos que permitan el cumplimiento de los estándares fijados. De esta forma el personal involucrado se sentirá motivado a participar proactivamente al percibir que el esfuerzo adicional que está entregando dará resultados.

Es importante conocer las razones por las cuales el mejoramiento de procesos fracasa, con el objeto de atacarlas apenas se identifiquen los primeros indicios:

- Falta de conocimiento e involucramiento de la Gerencia General.

- La gente considera al Mejoramiento como trabajo extra, dando prioridad a la rutina diaria.
- Visión de corto plazo para la obtención de resultados.
- Falta de metodología práctica de mejoramiento.
- Resistencia humana al cambio.
- Falta de recursos para implementar mejoras.
- Falta de promoción o publicación oportuna de logros.

2.2.4. SELECCIÓN DE UN PROCESO PILOTO.

Para minimizar el riesgo que implica la transformación de toda una organización, se recomienda la selección de un proceso piloto. Este proceso puede ser seleccionado de acuerdo a los siguientes criterios:

- El tiempo de duración de ejecución se ajusta a los estándares definidos para el mejoramiento. Es aconsejable la selección de un proceso en el que sea rápida la implantación de las mejoras.
- El impacto en la empresa.
- Susceptibilidad al cambio.
- Impacto en el cliente externo.
- Nivel actual de desempeño.
- Recomendación de la Gerencia.

2.3. FASES DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN.

Las Fases del mejoramiento son:

1. Mapeo de procesos
2. Levantamiento de información
3. Análisis de procesos e Identificación de problemas.
4. Diseño del proceso mejorado
5. Implantación del Proceso.
6. Evaluación del Proceso.

FASES DEL MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA EMPRESA

Gráfico No. 18



Fuente: H. James Harrington

Elaborado por: Lucía Cuesta Flores

A. Mapeo de procesos

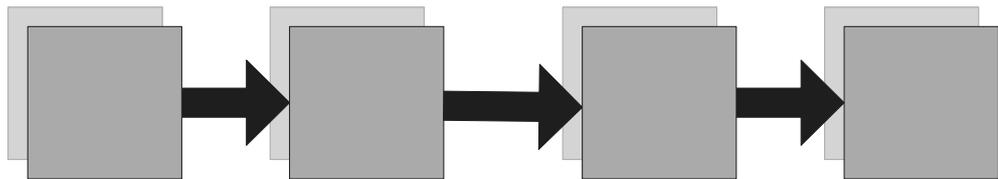
El mapeo de procesos consiste en elaborar una representación gráfica de los procesos desarrollados por una organización para la generación de cada producto.

Es la fase inicial y base del mejoramiento, pues brinda una perspectiva global, sin detalles y una visión rápida no compleja de los procesos. Una de las ventajas de emplear este tipo de

diagramación, es similar a la de utilizar un mapa –de ahí su nombre– debido a que muestra cómo se adaptan en forma conjunta los diferentes elementos.¹⁶

DIAGRAMA DE BLOQUE

Gráfico No. 19



Fuente: Phillip Crosby Associates.

Elaborado por: Lucía Cuesta Flores

El mapeo de procesos se elabora con la utilización de diagramas de bloque. Los rectángulos y las líneas con flechas son los principales símbolos en un diagrama de bloque. Los rectángulos representan procesos y las líneas con flechas conectan los rectángulos para mostrar la dirección que tiene el flujo de información y además las relaciones entre los procesos y su orden de ejecución. Permite identificar fácilmente los subprocessos.

B. Levantamiento de información

Luego haber realizado el mapeo de procesos, se procede al levantamiento de información de los subprocessos identificados, lo que ayudará a conocer el funcionamiento de un proceso, las características del proceso y los requerimientos de clientes y proveedores.

El primer paso para el levantamiento de información es la diagramación de los subprocessos a nivel de actividades, usando diagramas de flujo.

¹⁶ Ibidem

Diagramación de los procesos.

Hay muchas formas de descomponer un proceso al mismo tiempo que se representa gráficamente. En los últimos años se ha desarrollado técnicas por computador. Algunas de estas permiten elaborar de forma simultánea se puede utilizar para simularlo y validarlo.¹⁷

La diagramación de Procesos define gráficamente mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples, las actividades y su secuencia dentro del proceso.

Actualmente para la elaboración de procedimientos, es decir la descripción y documentación de un proceso, privilegia la utilización de diagramas de flujo, por las ventajas que presenta frente a las tradicionales descripciones textuales.

Las desventajas de las descripciones textuales son:

- Descripciones largas e imprecisas.
- Algunas frases y palabras en español permiten ambigüedades.
- Riesgo de perderse en los detalles.
- La redacción es difícil de estandarizar.
- Dificultad para entender el contexto.

Las ventajas de los Diagramas de Flujo se resumen en lo siguiente:

- Facilitan la comprensión
- Facilitan la estandarización

¹⁷ RIBEROLA, J. *El Diseño de los procesos y la reducción de tiempo en el servicio*, Barcelona, Biblioteca IESE de Gestión Empresarial, Folio, 1997, pp. 21.

Elementos que caracterizan un proceso:

- ¿Quiénes reciben y/o entregan información, productos, servicios? (Clientes–Proveedores)
- ¿Qué información se utiliza o genera en el proceso? (Entradas – Salidas)
- ¿Qué operaciones se hacen como parte del proceso? (Actividades)
- ¿Quién ejecuta las operaciones y en qué orden? (Responsables a nivel de cargo)

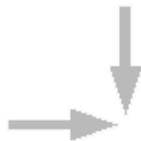
Los símbolos utilizados:

Clientes y proveedores



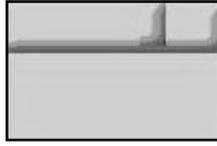
- Son una fuente o destino de flujos de información, productos y/o servicios (Clientes – Proveedores).
- Se representa con un Cuadrado con sombra. Contiene en el medio el nombre de la Entidad Externa.

Dirección de proceso



- Indica el orden de ejecución de operaciones.
- Se representa con líneas rectas horizontales o verticales con una flecha en la punta.

Operaciones:



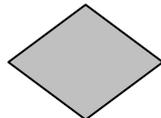
- Son el conjunto de acciones para transformar insumos en productos y/o servicios.
- Se representa con un rectángulo dividido en tres segmentos.
- El primer segmento tiene la identificación de quien o quienes ejecutan la operación o actividad
- El segundo, a la derecha del primero, el código de la actividad.
- El tercer segmento contiene una Descripción corta de la operación.

Información (Documentos)



- Identifica documentos, formularios, carpetas, etc. que se utilizan o generan en una operación.
- Se representa con un rectángulo con base ondulada.
- Contiene en el medio el nombre del flujo del documento, formulario, flujo de información, etc.

Decisión o Condición



- Son acciones para decidir entre dos alternativas de flujo de operaciones.
- Se representa mediante un rombo que contiene una condición como pregunta.

Terminales



- Facilitan la identificación del final de un diagrama.
- Se representa con una elipse que puede contener la palabra.
“FIN” o referencias de continuación con un proceso relacionado.

Conectores



- Conectan dos o más partes de un diagrama que se encuentra en varias hojas.
- Círculo con una letra en el medio

Se debe tener en cuenta las siguientes reglas al usar los símbolos antes mencionados en la diagramación de procesos:

- Las flechas de dirección del proceso siempre tienen origen y destino.
- Los conectores siempre deben aparecer en un diagrama por pares.
- El símbolo de “Terminal de Procesos” solo deberá dibujarse como final del diagrama. (No se requiere como un indicador de inicio).
- No se pueden unir directamente dos símbolos de “Información”
- No se pueden unir directamente dos símbolos de “Clientes/Proveedores”.

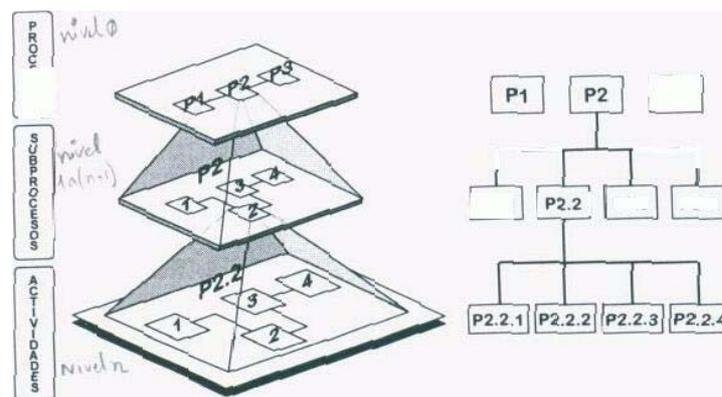
Guías para la diagramación:

- Identificar y dibujar al proveedor (es) inicial (es) del proceso, incluya el dibujo de la información considerada como insumo.
- Identificar y dibujar aquella actividad que se ejecuta al inicio del proceso.
- Seguir las actividades en el orden en el que se dan en la realidad., tomando en cuenta el nivel de detalle en el que se encuentra.
- Preguntarse qué sucede a continuación.
- No enumerar las actividades hasta tener un primer diagrama en limpio; tratar de secuenciar las actividades de ejecución paralela.

Los diagramas de flujo se presentan en tres niveles o explosiones:

NIVELES DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

Gráfico No 20



Fuente: Seminario Taller Administración de Procesos

Nivel 0.- Al diagramar los procesos generales de la empresa. El mapeo de procesos (diagramas de bloque) se encuentra dentro de este nivel.

Nivel 1 (n-1).- Al diagramar subprocessos.

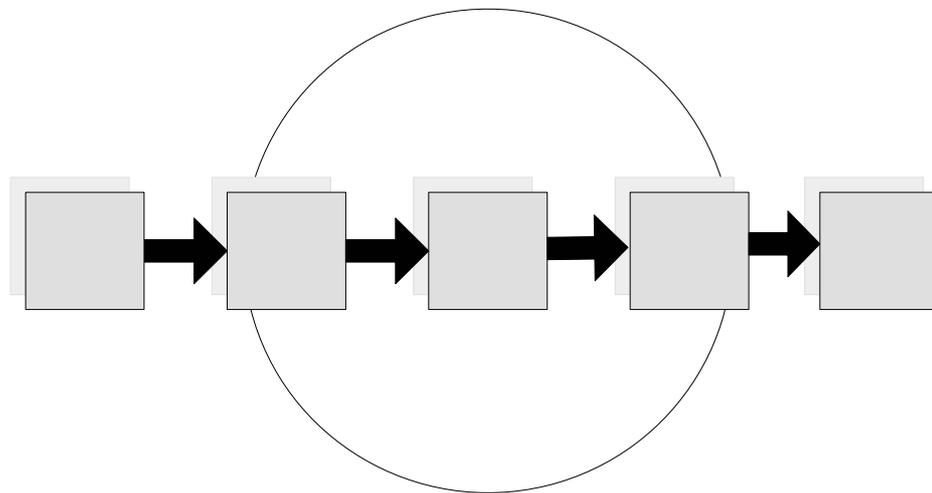
Nivel n.- Al diagramar subprocessos a nivel de detalle o actividades.

Para los casos 1 y 2 se utiliza diagramas de bloque a fin de simplificar la representación visual y facilitar su entendimiento.

El **segundo paso** es definir los límites y cuando se defina el proceso crítico se debe definir el alcance del proceso.

ALCANCE DE LOS PROCESOS

Gráfico No. 21



Fuente: Phillip Crosby Associates.

Elaborado por: Lucía Cuesta Flores

Definir los límites de inicialización y finalización de un proceso permite conocer la complejidad del mismo y de terminar los siguientes aspectos:

- Qué debe incluirse en el proceso.
- Qué no debe incluirse.
- Cuáles son los inputs (entradas) del proceso.
- Cuáles son los outputs (salidas) del proceso.
- Qué departamentos están involucrados en el proceso (quiénes interviene en el proceso).

Los límites deben ser lo suficientemente amplios como para cubrir los principales problemas y que el alcance de estos concuerde con las expectativas del cliente.

Precisar la parte específica de un proceso a mejorar requiere la identificación de los límites o alcance, los cuales pueden ser definidos como un punto inicial hasta la actividad final. Esto pone límites para la parte del proceso que más necesita mejoramiento.

Debido a que los procesos pueden ser algo complejos, el alcance seleccionado inicialmente podría no ser lo suficiente específico de tal suerte que se debe perfeccionarlo lo más posible.

El tercer paso es las Características a nivel de actividad, consiste en identificar las características principales de las actividades de un proceso. En este punto, ya se puede vislumbrar una guía de cuáles son las actividades problema y cuáles pueden ser las posibles soluciones.

Las características principales a nivel de actividad se pueden identificar como se expone a continuación:

- Descripción
- Código de actividad
- Cargo
- Tiempo efectivo (T)
- Tiempo muerto (T)
- Tiempo de ciclo (T)
- Nombres Documentos
- Problemas
- Valor Agregado (A)

Tiempo de ciclo.- Es el tiempo que toma desde el momento en que se inicia una actividad hasta el momento en que se inicia otra actividad. Es la sumatoria del tiempo efectivo y el tiempo muerto.

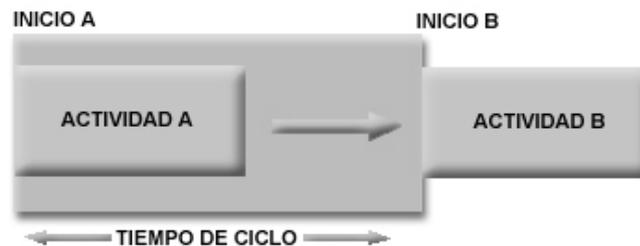
Tiempo efectivo.- Es el tiempo que se utiliza para ejecutar efectivamente una operación.

Tiempo muerto.- Es el tiempo que se utiliza en la ejecución de acciones que generan demoras, como esperas, transporte, envío de documentos.

TIEMPO DE CICLO

Gráfico No. 22

TIEMPO DE CICLO: DE INICIO A INICIO



TIEMPO DE CICLO=TIEMPO EFECTIVO + TIEMPO MUERTO

Fuente: H. James Harrington

Elaborado por: Lucía Cuesta Flores

Requerimientos de proveedores y clientes

Este paso consiste en identificar las necesidades y expectativas de los clientes y proveedores del subproceso. Se debe identificar quién es proveedor, quién es el cliente, cuál es el requerimiento su grado de importancia y el grado de satisfacción con respecto a esta necesidad.

C. Análisis del proceso e Identificación de Problemas

Esta fase es más compleja, pues es aquí en donde se realiza un análisis íntegro de los requerimientos y satisfacción de clientes o lo que se conoce como efectividad, el valor agregado de las actividades de los subprocesos, identificación de oportunidades de mejora y por último un análisis costo-beneficio o eficiencia de las acciones a tomarse para el mejoramiento.

Análisis de información

Análisis de Requerimientos y Satisfacción de clientes

Este análisis brinda orientación hacia donde dirigir los esfuerzos para mejorar los puntos débiles del proceso y de alta importancia para el cliente.

La siguiente matriz presta gran ayuda para visualizar de una forma clara requerimientos y necesidades de importancia alta y grado de satisfacción bajo.

ANÁLISIS DE REQUERIMIENTOS Y GRADO DE SATISFACCIÓN

Gráfico No. 23



Fuente: H. James Harrington

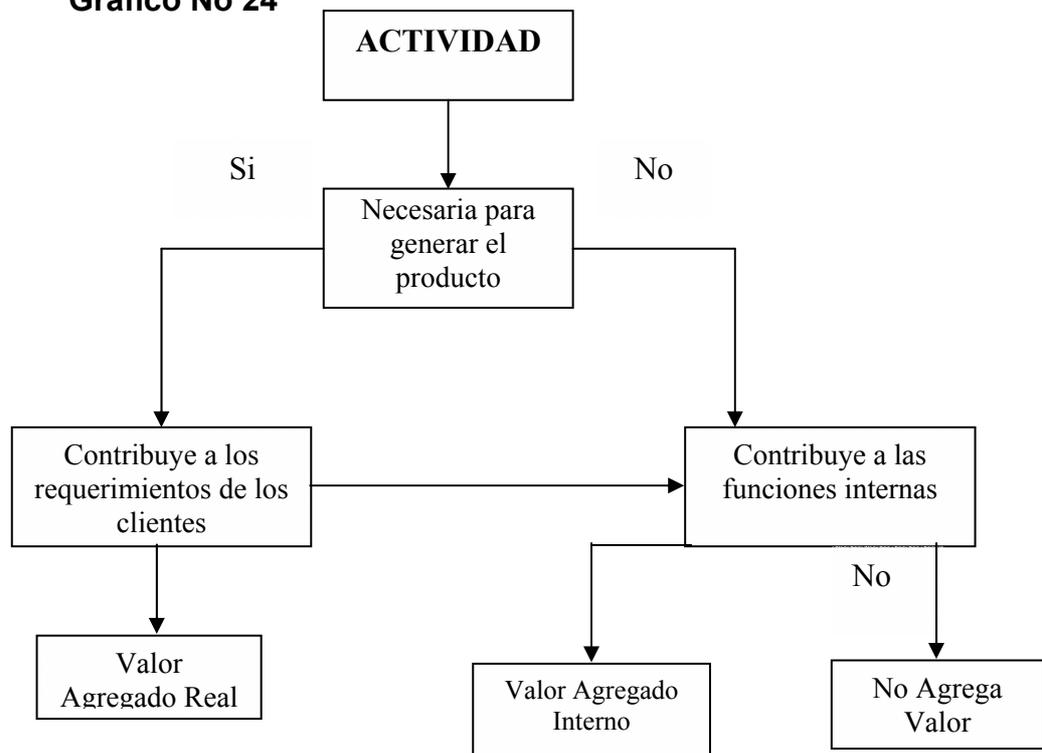
Elaborado por: Lucía Cuesta Flores

Análisis de valor agregado por actividad

El algoritmo usado para calificar el valor agregado es el siguiente:

ALGORITMO PARA CALIFICAR EL VALOR AGREGADO

Gráfico No 24



Fuente: Seminario Taller Administración de Procesos

Este algoritmo permite identificar si las actividades generan o no valor agregado tanto para el cliente como para el negocio. Se clasifican en:

Valor agregado real (VAR).- Son actividades que se deben realizar para satisfacer los requerimientos del cliente.

Se consideran **VAR** las actividades que generan directamente el subproducto.

No agregan valor (NAV) – Valor Agregado Interno (VAI).- Son actividades que no contribuyen a satisfacer los requerimientos del cliente; pueden ser eliminadas sin que esto afecte la calidad del producto o servicio.

Se consideran **VAI**:

- Controles.
- Correcciones.
- Mejora de imagen institucional.
- Beneficios a la sociedad.
- Normas, leyes, regulaciones y políticas.

Se consideran **NAV**:

- Cumplen con funciones duplicadas.
- No cumplen ninguna función.

Para desarrollar el análisis del valor agregado se debe definir en primera instancia:

- Producto / Subproducto del proceso o subproceso.
- Cliente Principal.
- Requisitos del Cliente.

Certificación de análisis del valor agregado

Analiza las causas raíces de aquellas actividades que No Agregan Valor y de las que Agregan Valor al Negocio.

Se debe identificar lo siguiente:

- Código de la actividad
- Tipo de Valor agregado
- Causa raíz
- Descripción de la actividad
- Acción (eliminar, mantener, optimizar)

Identificación de oportunidades de mejora

Un problema es una oportunidad de mejora, por lo que mediante la identificación de las debilidades se puede también definir los correctivos que permitan lograr el objetivo final de todo proceso, el mismo que es la satisfacción de las necesidades del cliente.

La finalidad de este paso es la eliminación de burocracia, eliminación de la duplicidad de tareas, simplificación y sencillez de los procesos, paralelismo de actividades y la automatización, paperless (eliminación de papelería).

D. Diseño del proceso

Toda la información recolectada anteriormente, servirá para diseñar el proceso mejorado. El diseño comprende la graficación:

- Definición detallada del proceso mediante diagramas de flujo.
- Definición detallada del proceso mejorado (Actividades).
- Definición de recursos necesarios.

1. Diagramas de Flujo.

Diagramación a nivel de flujos de cada subproceso, incluyendo las recomendaciones de mejoras definidas en este punto se actualiza el mapa de procesos.

3. Definición detallada a nivel actividad.

Permite detallar los pasos de una actividad en un proceso cuando:

- La actividad ha sido modificada o creada.
- El diagrama de flujo no es muy específico.
- El detalle es importante para el personal operativo que desconoce cómo se ejecuta la actividad. Se debe definir: Proceso, Subproceso, Actividad y Pasos.

4. *Definición de Recursos Necesarios*

Esto se refiere en cuanto a los **recursos humanos** (personal adicional, capacitación, motivación, beneficios, compensaciones), **recursos físicos** (tecnología informática, herramientas, maquinarias) como **recursos económicos** (financiamiento), recursos operacionales.

E. Implantación del Proceso.

En esta fase se pone en marcha las recomendaciones sobre el mejoramiento del proceso en estudio.

La implantación del Proceso dependerá de la organización y solo después de esta se podrá realizar una retroalimentación.

F. Evaluación de Proceso

En esta fase es importante la utilización de indicadores de gestión, pues otorgan una visión continua del proceso y permiten medir resultados. “Las medidas en el proceso son ventanas a través de las cuales se le puede observar y controlar”.¹⁸

Las mediciones deben realizarse en puntos aproximados a cada actividad de manera que las personas que la realizan reciban una retroalimentación directa, inmediata y pertinente.

2.4 ORGANIZACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO

Es importante que la empresa elabore un plan de mejoramiento en el que se defina al “Campeón del Mejoramiento de Procesos” quien presentará periódicamente informes al gerente y cuya labor será la de desarrollar el mejoramiento de los procesos en la empresa y lograr el compromiso de la organización.

¹⁸ HARRINGTON, J. (1993). Op. Cit.

El equipo de mejoramiento debe definir los procesos críticos de la empresa, determinando cuáles son los necesarios para dirigirla.

Se hará la definición en base a lo siguiente.

- Problemas y/o quejas de los clientes internos.
- Problemas y/o quejas de los clientes externos.
- Procesos que tienen un alto costo.
- Procesos con tiempo de ciclo prolongados.
- Existe una mejor forma de realizarlos (Benchmarking).
- Existen nuevas tecnologías.

Adicionalmente, al momento de seleccionar los procesos críticos para realizar el mejoramiento, se debe tomar en cuenta:

- Impacto sobre el trabajo: ¿cuáles son los recursos disponibles?
- Impacto en el cliente: ¿cuán importante es el cliente?
- Índice de cambio: ¿puede usted arreglarlo?
- Impacto sobre la empresa: ¿qué importancia tiene para la empresa?
- Condición de rendimiento: ¿cuán deteriorado se encuentra?

Para seleccionar los procesos críticos, existen cuatro enfoques los cuales son:

Enfoque de selección gerencial.- En este enfoque la gerencia identifica el área problema, iniciando en ella los esfuerzos de mejoramiento.

Enfoque total.- En este enfoque consiste en optar por realizar mejoramientos a nivel de toda la organización, siendo esto posible cuando estas son pequeñas, pero no es recomendable ya que resulta muy costoso, requiere de mucho tiempo y carece de enfoque y coordinación.

Enfoque con información.- Este método consiste en establecer los principales procesos en base a las expectativas del cliente externo y el grado hasta el cual puede lograrse mejorar el proceso. Se basa en la recolección de datos reales provenientes de los clientes y de las operaciones internas, sin embargo toma más tiempo además de ser más costoso.

Enfoque ponderado de selección.- Este método consiste en realizar una lista de los principales procesos de la organización y asignarles una calificación del 1 al 5, de acuerdo a las siguientes categorías:

- Impacto en el cliente.
- Susceptibilidad hacia el cambio.
- Desempeño.
- Impacto en la organización.

Siendo **1**: difícil hacer algo en el proceso o tiene poco impacto y **5**: es muy fácil cambiar el proceso y genera un gran impacto. Sin embargo puede presentarse desventajas al escoger este enfoque en cuanto a que las perspectivas gerenciales pueden no estar respaldadas por hechos concretos o a su vez la gerencia puede influir en la decisión.

Se debe seleccionar los responsables del proceso y los miembros de los equipos de mejoramiento, tomando en cuenta al personal de diferentes niveles jerárquicos, personal involucrado directamente en el desarrollo operativo del proceso (clientes y proveedores internos). Además debe definir lineamientos a seguir en el proceso de mejoramiento.

Un plan de mejoramiento bien definido y evaluado es la garantía que desde el inicio se realicen las actividades adecuadas en el tiempo y con los recursos necesarios.

El Plan de mejoramiento debe contener las siguientes actividades:

Definición de los límites preliminares.- Definir los límites inicial y final del proceso.

Diagrama de bloque del proceso.- Para identificar los subprocesos que forman parte el proceso

Actualización de los supuestos operacionales.- Definir todo lo referente a la parte operativa del proceso de mejoramiento como reuniones de trabajo, recursos a entregarse al equipo de mejoramiento, cronogramas, etc.

Entrevista con los gerentes involucrados.- Ya que de esto depende el grado de compromiso y respaldo de la alta gerencia con el proceso de mejoramiento.

Conformación del equipo de mejoramiento de procesos.- Es importante definir un equipo adecuado ya que de él dependerá todas las actividades del proceso de mejoramiento. Debe estar conformado por un representante de cada uno de los departamentos involucrados en el proceso. Además éste se encargará de diseñar y mejorar continuamente los procesos que se le han asignado.

Suministro de educación inicial al equipo.- La inducción que será impartida a los integrantes del equipo de mejoramiento, con respecto a las tareas y a la utilización de las herramientas básicas que sirven de soporte para el mejoramiento de procesos para así trabajar en armonía toda la organización.

Desarrollo de la definición de la misión para el equipo de mejoramiento de procesos.- La misión determina claramente la tarea del equipo de mejoramiento de procesos y debe:

- Ser corta.
- Definir el alcance de las actividades.
- Decir que se va a hacer.
- Según sea el caso, definir objetivos de desempeño del mejoramiento y fechas de finalización.

Fijación de los límites finales del proceso.- Verificar la definición de los límites preliminares del proceso a fin de realizar las correcciones pertinentes dentro del equipo.

2.5. ALCANCE DEL MEJORAMIENTO DE PROCESOS

El Mejoramiento de Procesos si es desarrollado siguiendo los lineamientos conceptuales de esta metodología, llevan a la organización a:

- Hacer eficientes los procesos minimizando los recursos empleados como son los humanos, financieros y principalmente el tiempo del proceso que representa un costo.
- Hacer efectivos los procesos generando los resultados deseados.
- Documentar de forma adecuada los procesos mediante la elaboración de Manuales de Procedimientos y los mismos que servirán para la capacitación tanto de los nuevos empleados como de los existentes y de esta forma se aprovecha la capacidad de todos los sistemas con que se cuenta en una organización.

- Definir las tareas y responsabilidades del personal que interviene en el proceso, poniendo énfasis en el conocimiento de éste y de la repercusión de su labor dentro del mismo por medio de una herramienta imprescindible “la comunicación” con proveedores, clientes tanto internos como externos, lo que permitirá conocer sus necesidades y satisfacerlas.
- Romper paradigmas en la organización lo que hace que no se busquen personas culpables sino fallas en el proceso, no centrarse en el trabajo individual sino en equipo, no controlar a los empleados sino buscar y promover el desarrollo de ellos, no corregir errores sino prevenirlos, no busca la satisfacción del jefe sino del cliente.

Crear una cultura organizacional de mejoramiento continuo, lo que se logra con una comunicación abierta en donde todos los participantes (clientes internos, externos, proveedores) tengan la suficiente confianza para aportar con ideas y propuestas a Kaizen¹⁹

- Cambiar la estructura de la organización, es decir pasa de ser jerárquica a plana.

2.6. DEMOSTRACIÓN DE LA HIPÓTESIS Y CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.

2.6.1. HIPÓTESIS DE TRABAJO

El Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL) permite el uso de técnicas gerenciales de Mejoramiento de Procesos.

¹⁹ KAIZEN: Término acuñado por el especialista en calidad japonés Masaki Imai en los años 80 para sintetizar el concepto de Mejoramiento Continuo de los Procesos.

2.6.2. LOS OBJETIVOS ALCANZADOS:

Con la investigación de las Técnicas de Mejoramiento de Procesos se ha logrado conocer aquellas que son aplicables al proceso de otorgamiento de micro crédito destinado al uso de actividades productivas de los pobladores en el Sur de Quito.

CAPITULO 3

3. **APLICACIÓN DE TÉCNICAS GERENCIALES DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS EN EL PROGRAMA CÍRCULOS DE ECONOMÍA SOLIDARIA.**

El presente capítulo enmarca la aplicación de las **Técnicas Gerenciales de Mejoramiento de Procesos** en el Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL). Se parte del hecho de que el proceso a mejorarse es el de crédito, el mismo que se ha estudiado minuciosamente, llegándose a determinar que este tiene dos componentes que son el crédito grupal y el crédito individual lo que ha permitido en primera instancia plantear el mapeo del proceso en base a un diagrama de bloque en el que hace visual los subprocesos correspondientes que lo constituyen, siendo estos: Desarrollo de Negocios, Análisis y Decisión, Instrumentación y Dispersión, Supervisión y Seguimiento.

Luego se encuentra el levantamiento de información el mismo que se ha realizado en base a diagramas de flujo, el que nos permite identificar el alcance y la codificación de los procesos.

Posteriormente se identifica el análisis del proceso, mismo que se realiza mediante el análisis de requerimientos y satisfacción, del que se tiene la información primaria sobre las modificaciones que se debe realizar en el proceso, en segunda instancia se encuentra el

análisis de valor agregado el mismo que es una herramienta que permite discriminar las actividades que generan valor real, valor interno y los que no generan valor al proceso, con estas dos herramientas se elabora la Certificación de Análisis e Identificación de Oportunidades de Mejora de la que se desprenden las posibles soluciones para el proceso.

Como última etapa se encuentra el aporte de la investigación el mismo que constituye la propuesta del proceso de crédito mejorado del Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL), en el que se realiza primero el diseño de los diagramas de flujos mejorados, luego la definición detallada a nivel de actividades, y por último se definen los recursos necesarios para la implementación de la propuesta.

A fin de tener un mejor conocimiento de la propuesta de mejoramiento finalmente se realiza un análisis de la misma en el que se explica las modificaciones que se deben desarrollar para obtener eficiencia y eficacia en el proceso de crédito.

3.1. APLICACION DE LA TÉCNICA DE MEJORAMIENTO

3.1.1. MISIÓN DEL SERVICIO.

Colocar créditos grupales e individuales destinados a mejoramiento de las actividades productivas o de autoempleo, que permitan el mejoramiento de la calidad de vida de la población pobre del Sur de Quito.

3.1.2. SELECCIÓN DEL PROGRAMA PILOTO.

En la presente investigación se va a seleccionar el proceso crítico tomando en cuenta el Enfoque de Selección Gerencial, el mismo que, como se recordará en el Capítulo No 2 pp. 91 permite a la gerencia identificar las áreas de mayor problema en la organización,

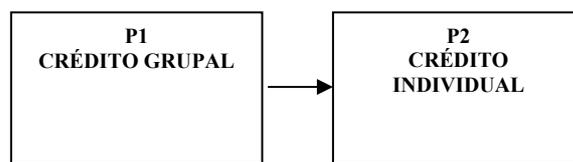
siendo en este caso el proceso de crédito el mismo que está formado por el crédito grupal y el de crédito individual.

3.2. APLICACIÓN DE LAS FASES DEL MEJORAMIENTO.

3.2.1. MAPEO DE PROCESOS.

PROCESO DE MICROCRÉDITO DEL PROGRAMA CÍRCULOS DE ECONOMÍA SOLIDARIA

Gráfico No. 25



Fuente: Programa Círculos de Economía Solidaria

Elaborado por: Lucía Cuesta Flores

Crédito Grupal.- Es aquel que se da a un grupo de hasta máximo 4 personas, las mismas que se dan respaldo mutuo (garantía solidaria), el dinero del préstamo tiene que ser destinado a mejoras en actividades de comercio.

Crédito Individual.- Este tipo de microcrédito se otorga a los clientes antiguos en base al comportamiento crediticio que hayan demostrado en el programa. El dinero puede ser destinado a mejoras del negocio o mejoras de la casa.

En el proceso de microcrédito tanto individual como grupal, se ha evidenciado los siguientes subprocesos (Ver pp. 101-103):

A. Desarrollo de Negocios

Este subproceso se refiere al primer acercamiento del cliente con la organización. (Ver pp. 102-103)

B. Análisis y Decisión.

Luego del primer contacto de los clientes con la organización se procede a lo que se denominará como Análisis y Decisión, esta etapa le corresponde a la institución microfinanciera cuyo fin es evaluar la capacidad de pago de los clientes. (Ver pp. 102-103)

C. Instrumentación y Dispersión.

En esta etapa se procede a la entrega del crédito y a la recuperación de las garantías necesarias por parte de la entidad financiera en este caso el Programa Círculos de Economía Solidaria. (Ver pp. 102-103).

D. Supervisión y Seguimiento.

En este subproceso la organización se encarga de la recuperación de cartera, en el caso del Programa Círculos de Economía Solidaria se lo hace por medio de: la recuperación de cartera voluntaria y la recuperación de cartera por vencidos parciales. (Ver pp.102-103)

Codificación de Subprocesos del Proceso de Microcrédito

Grupal. Tabla No. 6

COD.	SUBPROCESOS
P1	Microcrédito Grupal
P1.1	Desarrollo de Negocios Crédito Grupal.
P1.1.1	Información sobre el microcrédito.
P1.1.2	Información para aplicar al Microcrédito.
P1.2	Análisis y Decisión Crédito Grupal.
P1.2.1	Análisis.
P1.2.2	Decisión.
P1.3	Instrumentación y Dispersión Crédito Grupal.
P1.4	Supervisión y Seguimiento crédito grupal.
P1.4.1	Recuperación de cartera voluntaria.
P1.4.2	Recuperación de cartera por vencidos parciales

Fuente: Programa Círculos de Economía Solidaria

Elaborado por: Lucía Cuesta Flores

Codificación de Subprocesos del Proceso de Microcrédito

Tabla No. 7

COD.	SUBPROCESOS
P2	Microcrédito Individual
P2.1	Desarrollo de Negocios Crédito Individual
P2.2	Análisis y Decisión Crédito Individual
P2.2.1	Análisis
P2.2.2	Decisión
P2.3	Instrumentación y Dispersión Crédito Individual
P2.4	Supervisión y Seguimiento Crédito Individual
P2.4.1	Recuperación de cartera voluntaria
P2.4.2	Recuperación de cartera por vencidos parciales

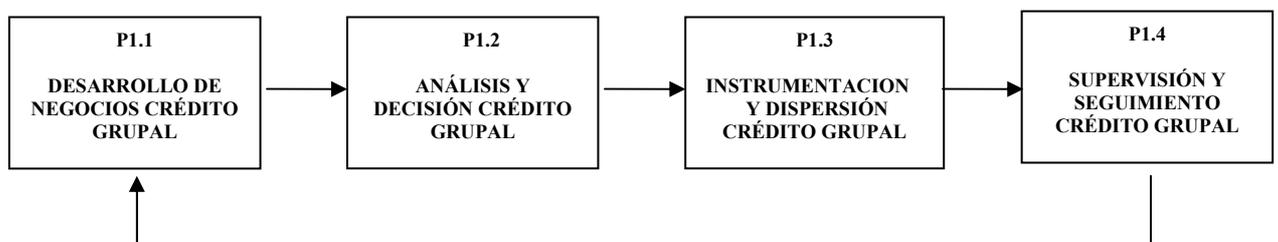
Fuente: Programa Círculos de Economía Solidaria

Elaborado por: Lucía Cuesta Flores

A continuación se presentan los diagramas de bloque correspondientes a los procesos de microcrédito grupal e individual.

P1. MICROCRÉDITO GRUPAL

Gráfico No. 26

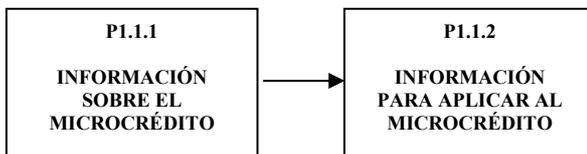


Fuente: Programa Círculos de Economía Solidaria.

Elaborado por: Lucía Cuesta

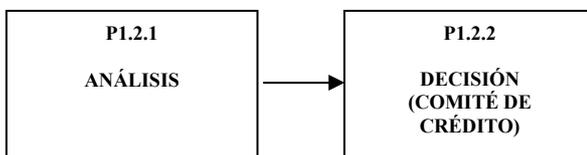
P1.1 DESARROLLO DE NEGOCIOS CRÉDITO GRUPAL

Gráfico No. 27



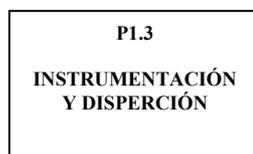
P1.2 ANÁLISIS Y DECISIÓN CRÉDITO GRUPAL

Gráfico No. 28



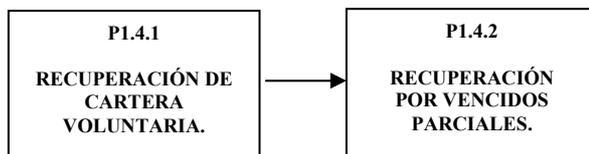
P1.3 INSTRUMENTACIÓN Y DISPERSIÓN CRÉDITO GRUPAL

Gráfico No. 29



P1.4 SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO CRÉDITO GRUPAL

Gráfico No. 30

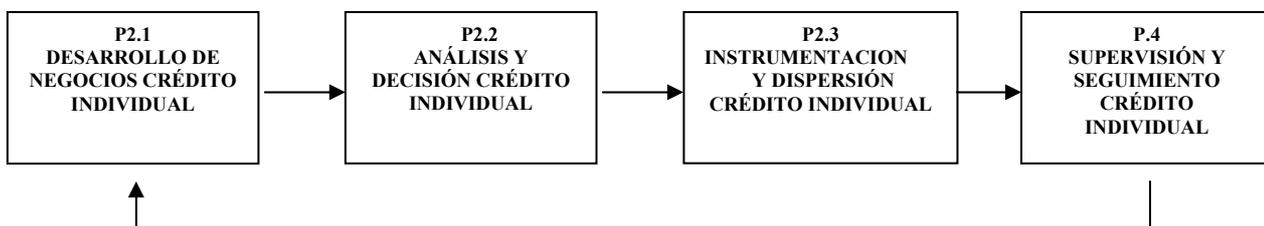


Fuente: Programa Círculos de Economía Solidaria.

Elaborado por: Lucía Cuesta

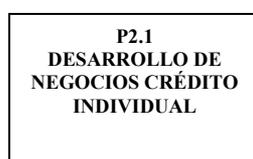
P2. MICROCRÉDITO INDIVIDUAL

Gráfico No. 31



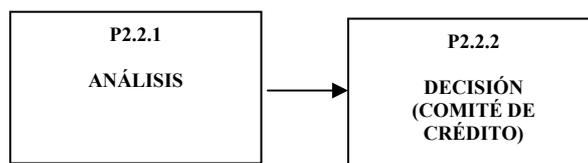
P2.1 DESARROLLO DE NEGOCIOS CRÉDITO INDIVIDUAL

Gráfico No. 32



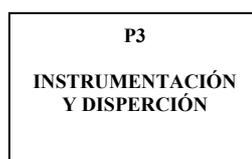
P2.2 ANÁLISIS Y DECISIÓN CRÉDITO INDIVIDUAL

Gráfico No. 33



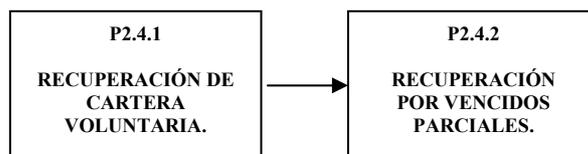
P2.3 INSTRUMENTACIÓN Y DISPERSIÓN CRÉDITO INDIVIDUAL

Gráfico No. 34



P2.4 SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO CRÉDITO INDIVIDUAL

Gráfico No. 35



Fuente: Programa Círculos de Economía Solidaria.

Elaborado por: Lucía Cuesta

3.2.2. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Esta técnica está conformada por:

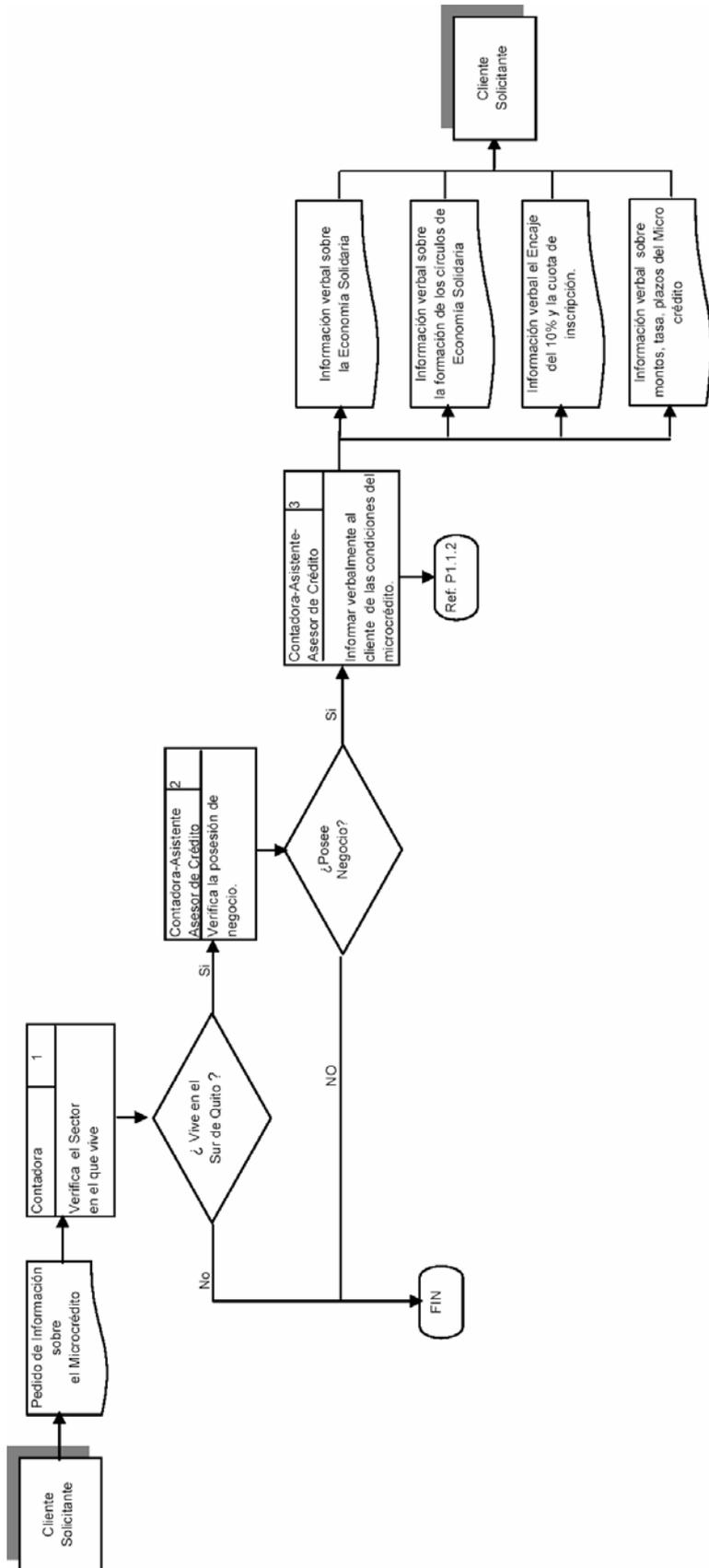
- A. Diagrama de flujo
- B. Alcance del proceso
- C. Codificación de subprocesos y actividades
- D. Características a nivel de Actividad.

A.- Diagramas de Flujo

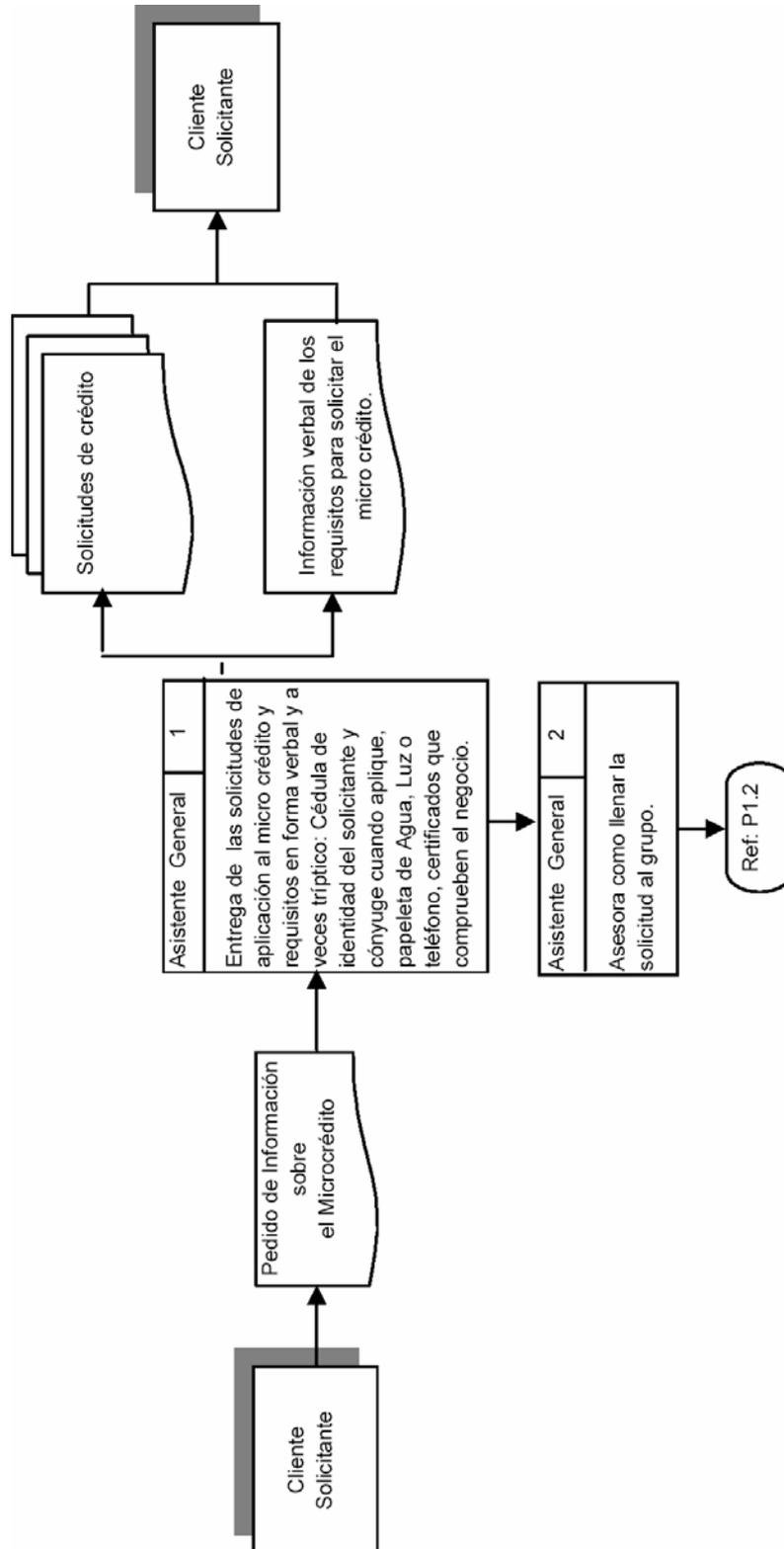
El levantamiento de la información nos ha permitido obtener los diagramas de flujo del proceso de microcrédito del programa en lo que respecta al Crédito Grupal e Individual. (Ver Diagramación de Procesos en las pp. 78-83)

P1.1 DESARROLLO DE NEGOCIOS CRÉDITO GRUPAL

P1.1.1 INFORMACIÓN SOBRE EL MICROCRÉDITO

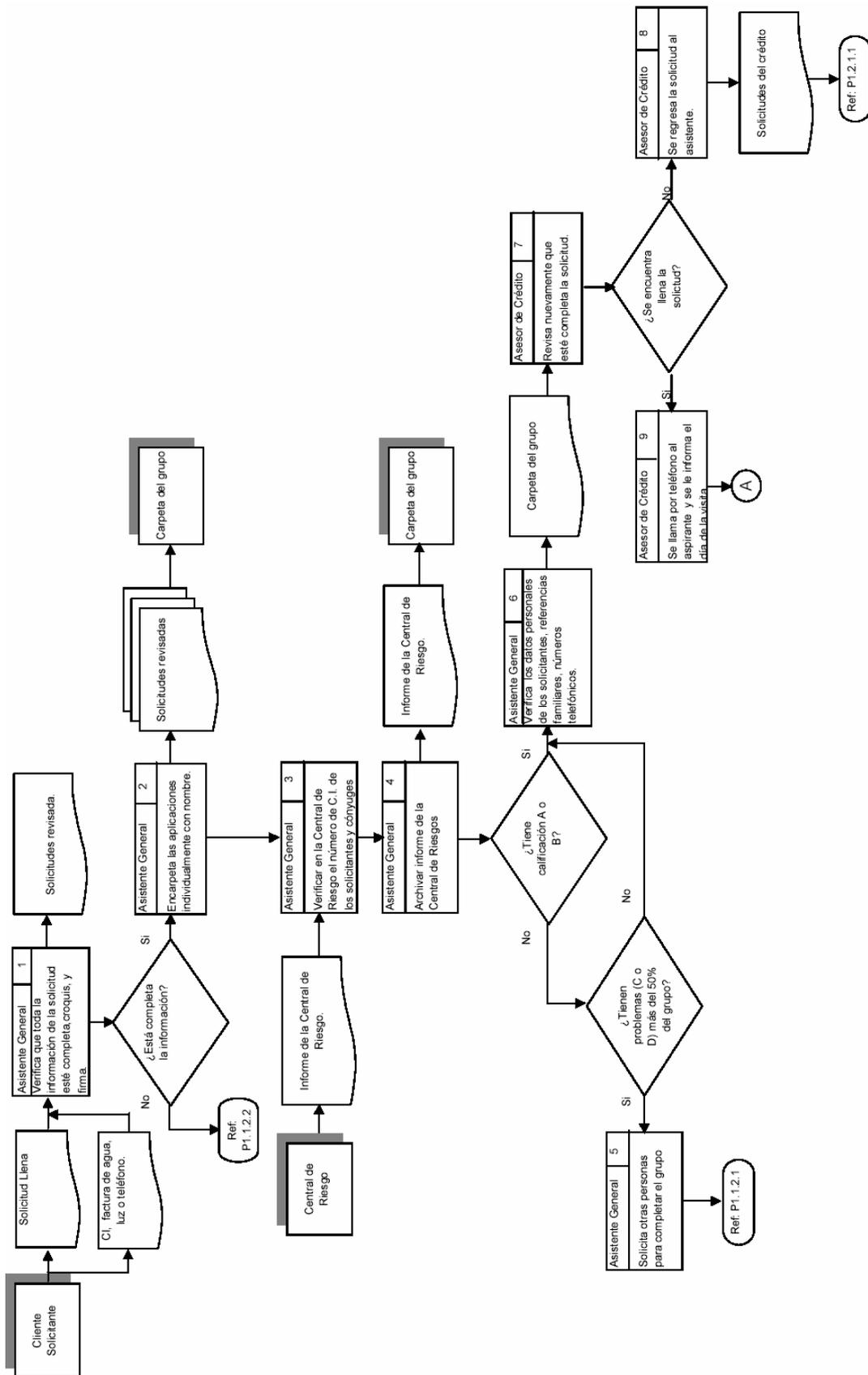


P1.1.2 INFORMACIÓN PARA APLICAR AL MICROCRÉDITO

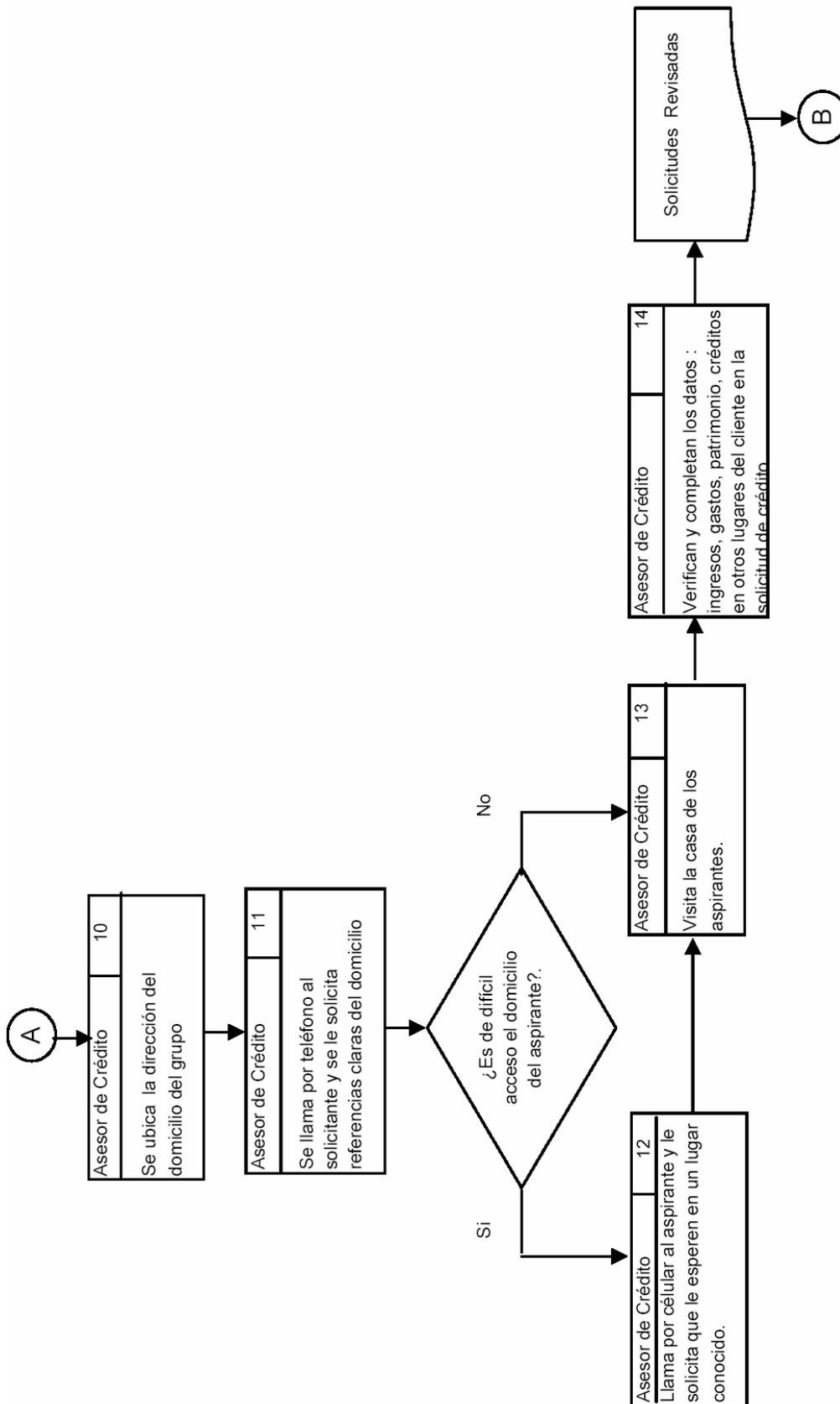


P1.2 ANÁLISIS Y DECISIÓN CRÉDITO GRUPAL

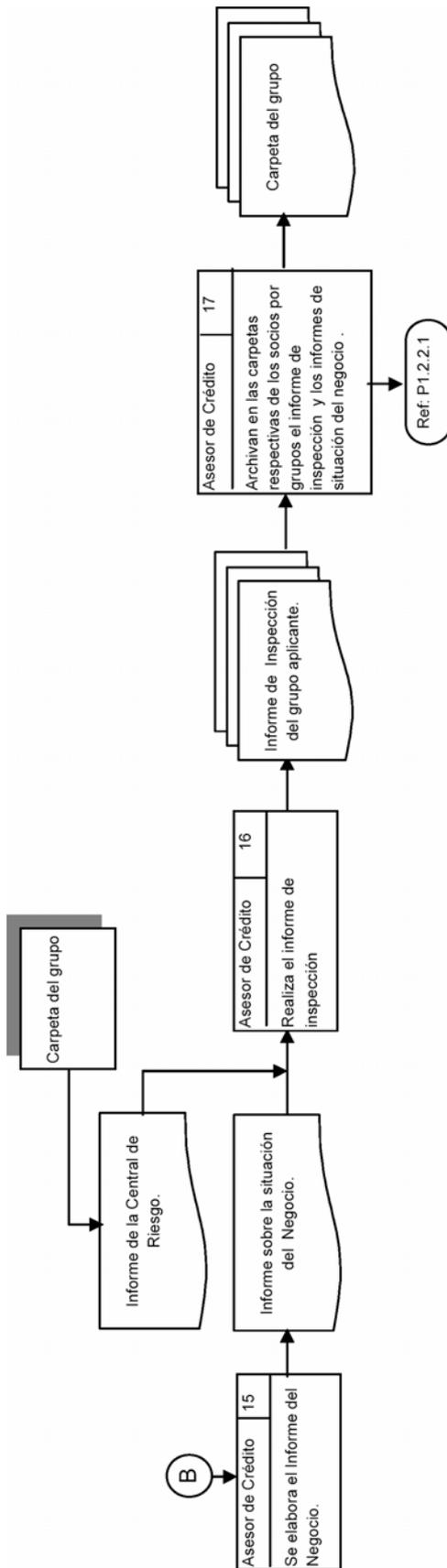
P1.2.1 ANÁLISIS



P1.2.1 ANÁLISIS

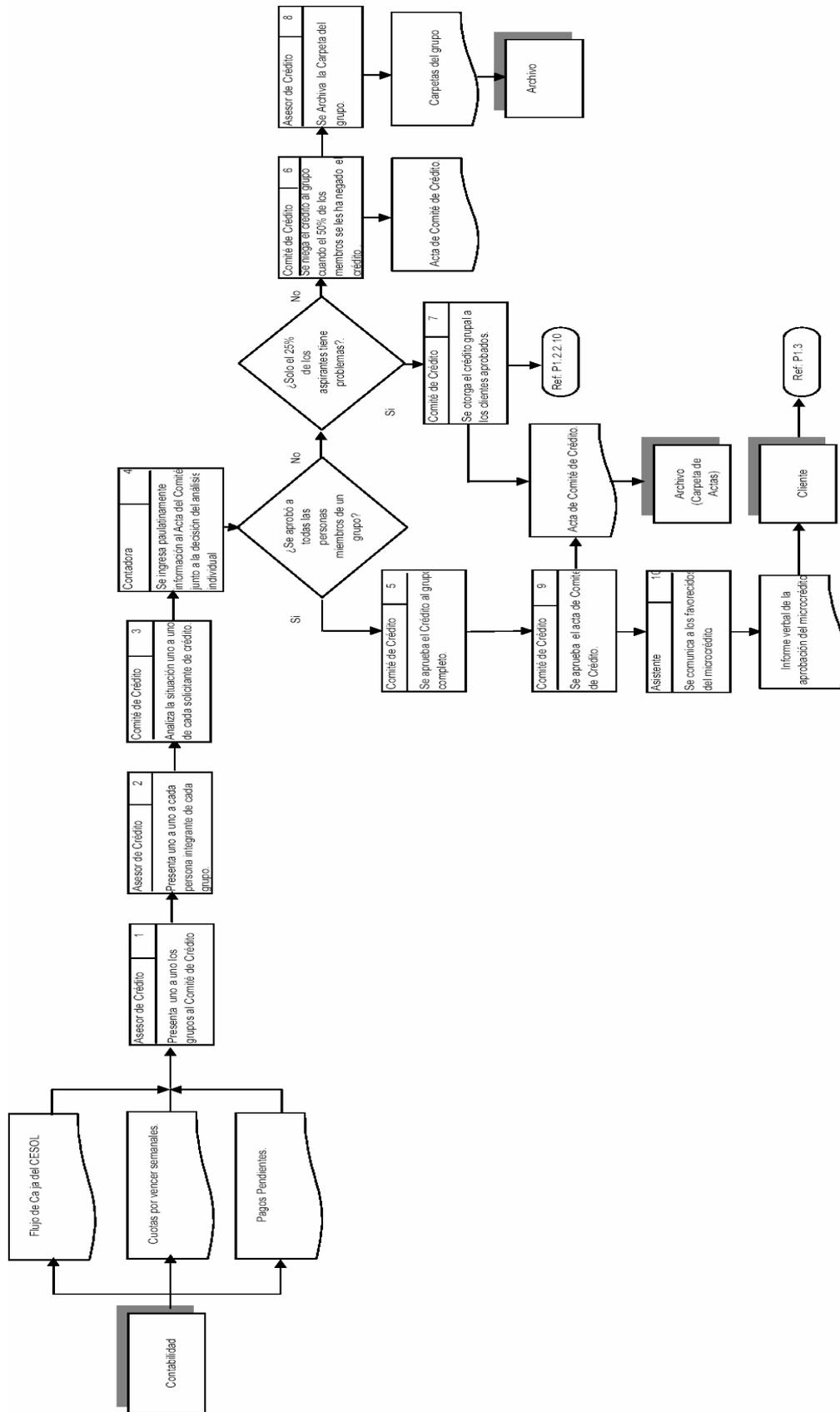


P1.2.1 ANÁLISIS

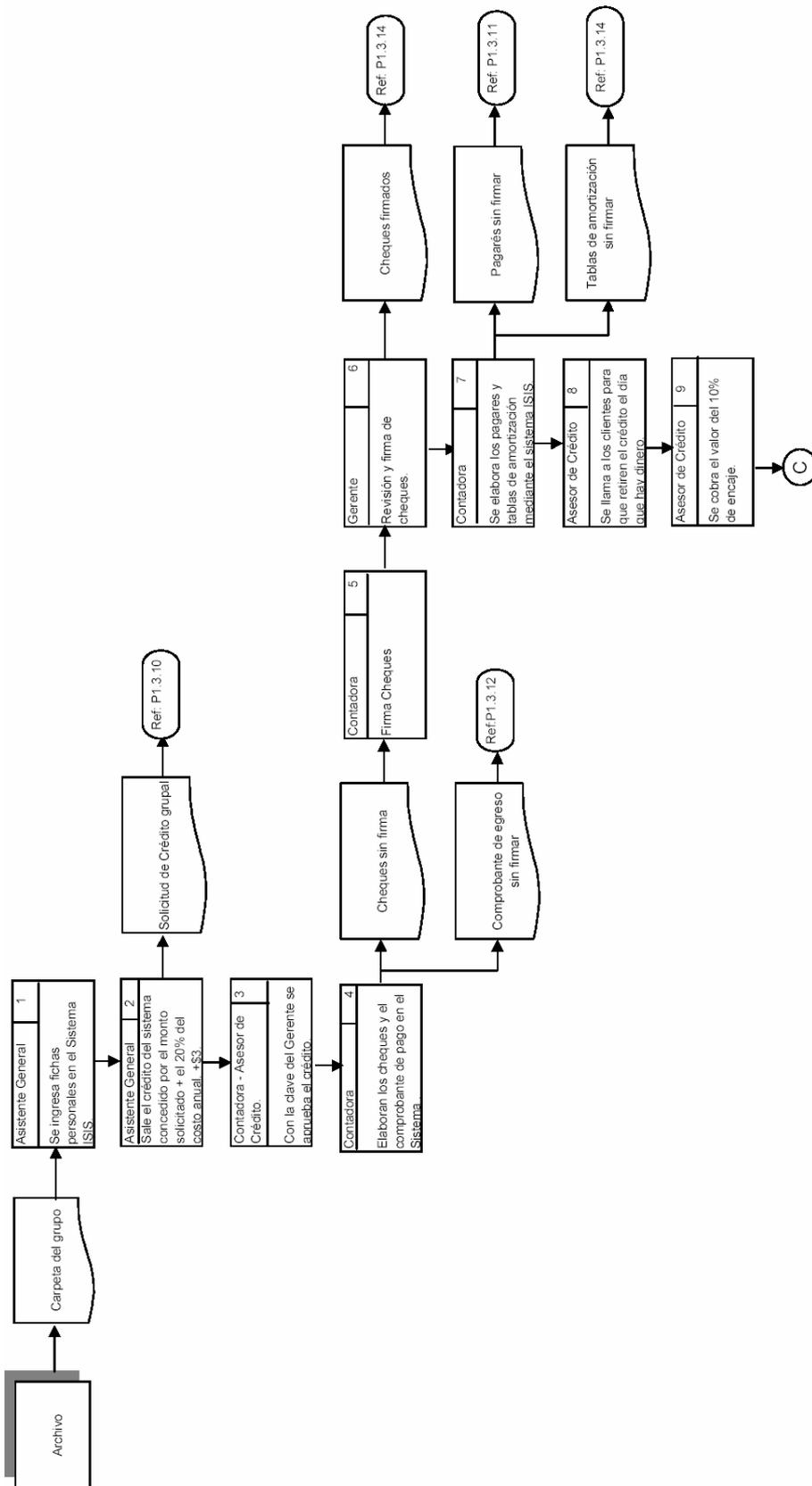


P1.2 ANÁLISIS Y DECISIÓN CRÉDITO GRUPAL

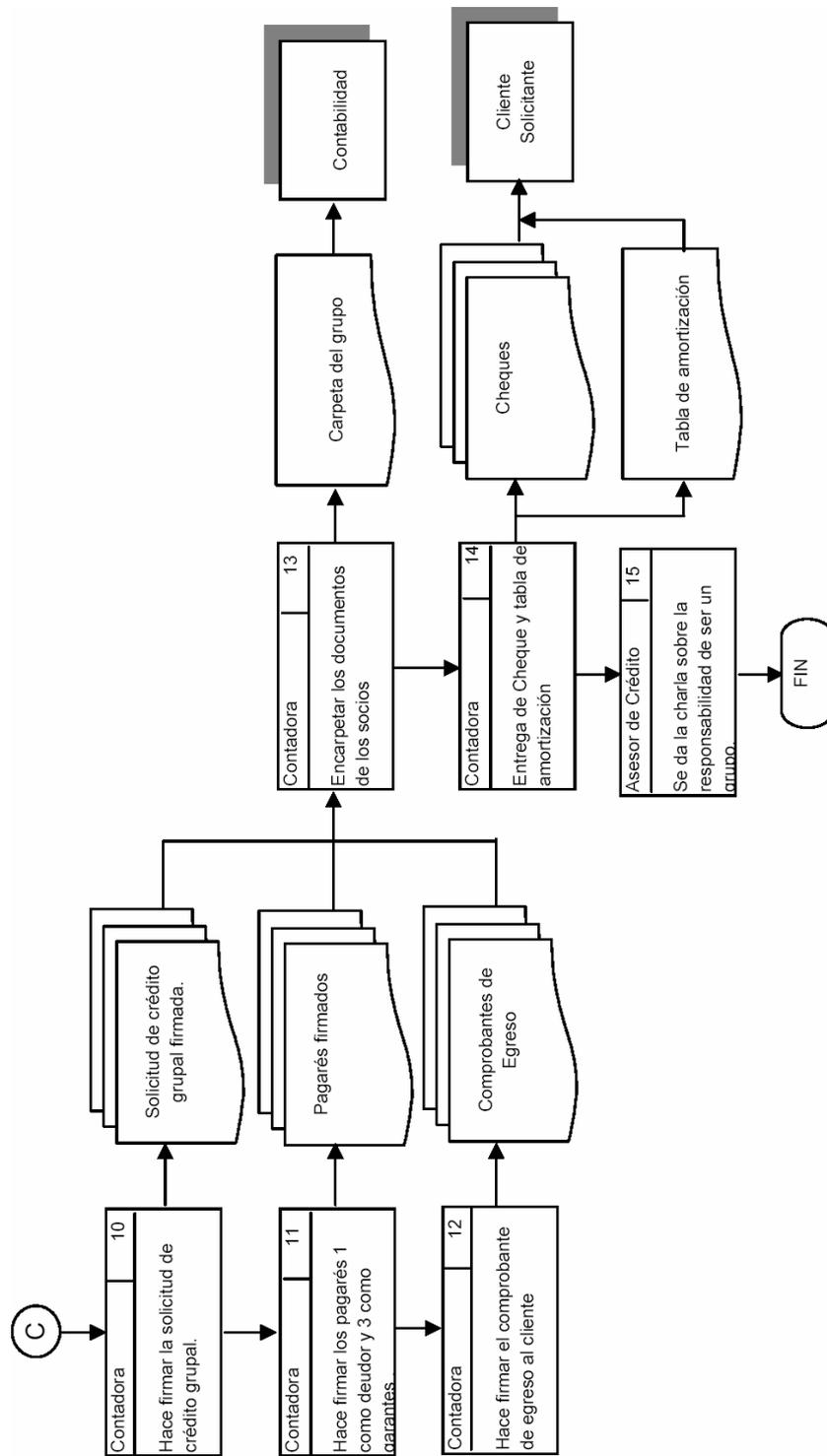
P1.2.2 DECISIÓN



P1.3 INSTRUMENTACIÓN Y DISPERSIÓN CRÉDITO GRUPAL

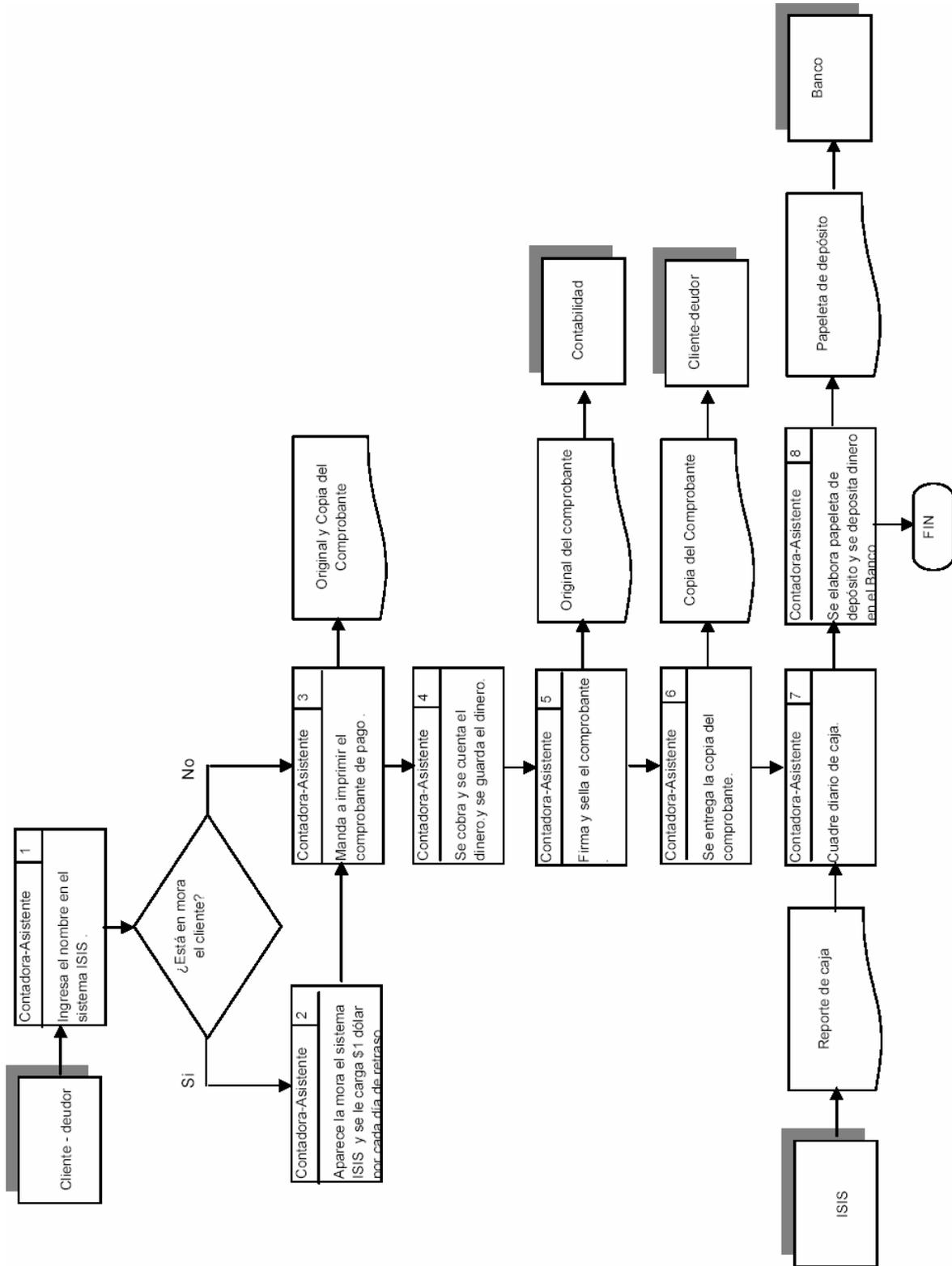


P1.3 INSTRUMENTACIÓN Y DISPERSIÓN CRÉDITO GRUPAL

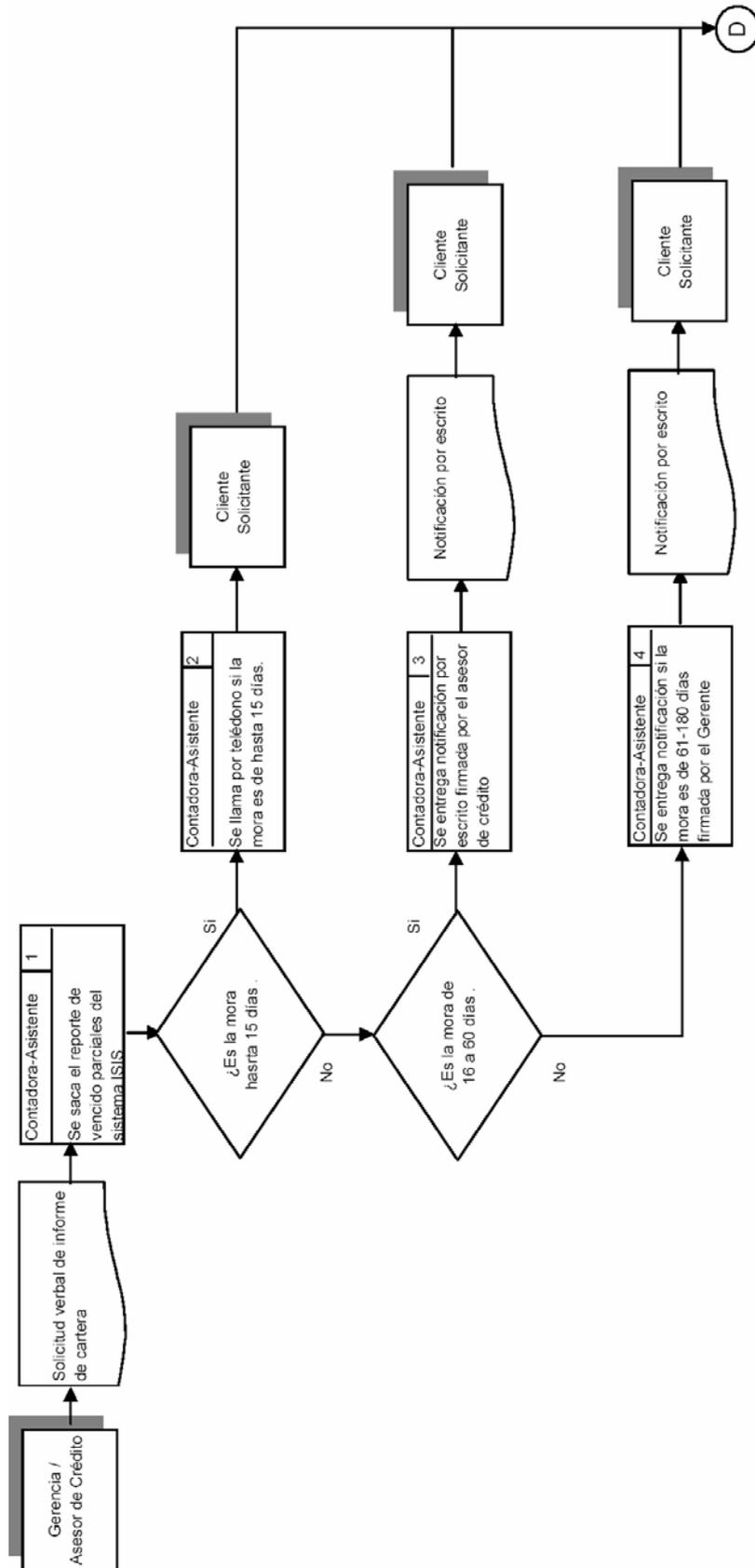


P1.4 SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO CRÉDITO GRUPAL

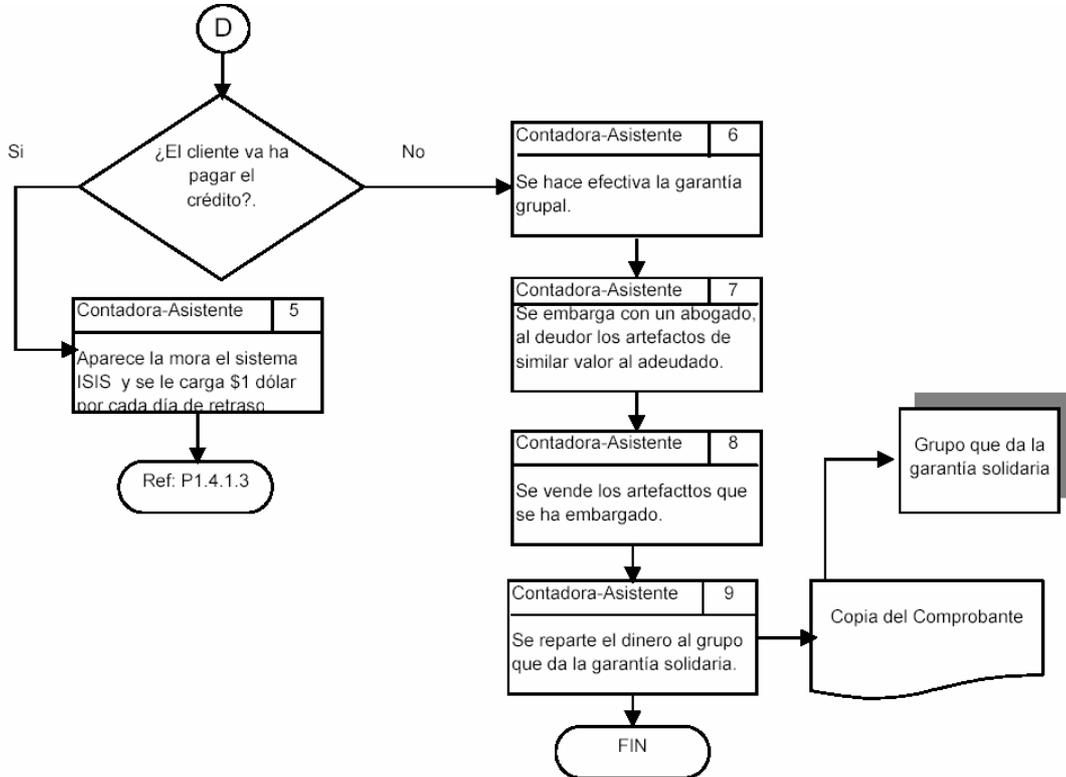
P1.4.1 RECUPERACIÓN DE CARTERA VOLUNTARIA



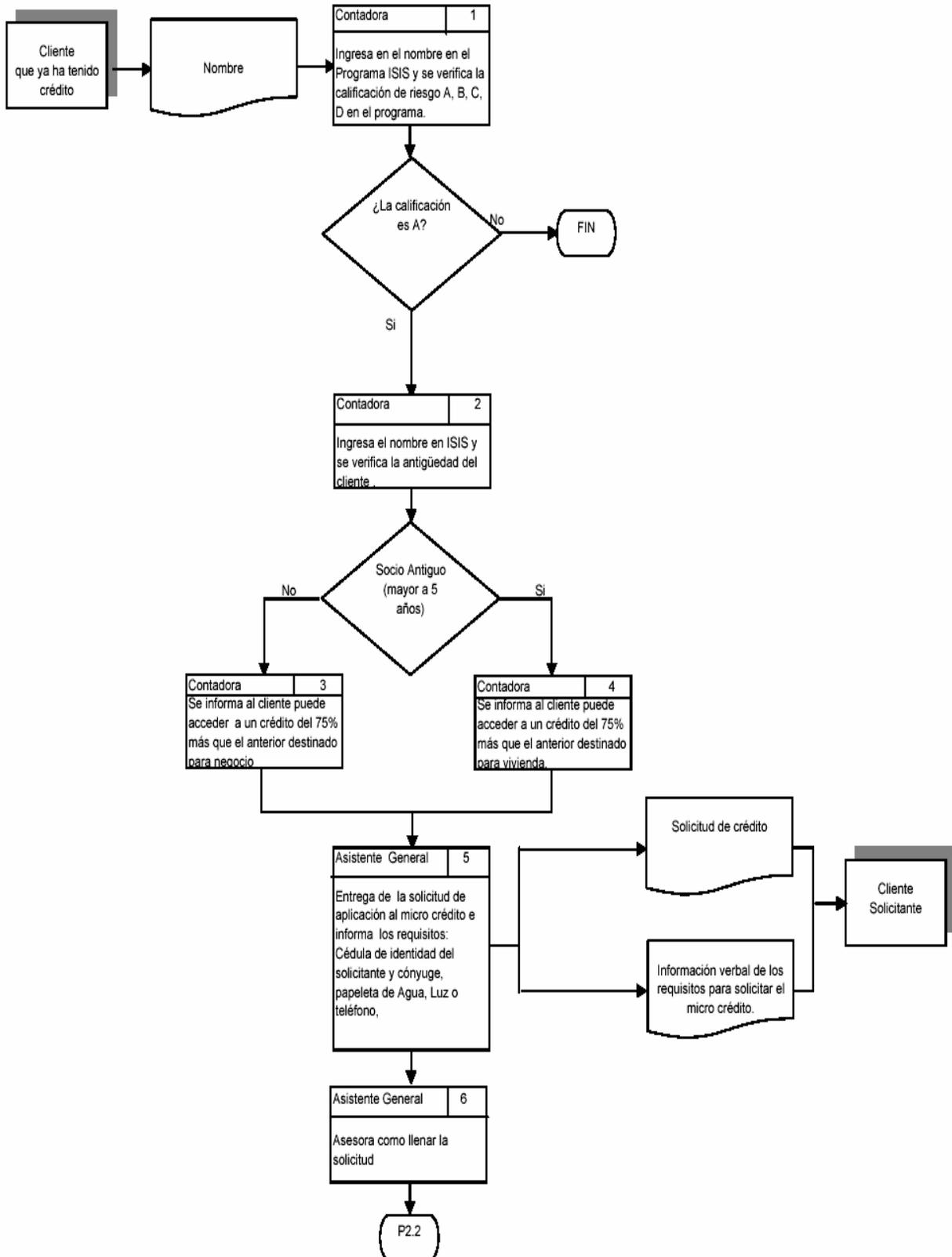
P1.4.2 RECUPERACIÓN DE CARTERA POR VENCIDOS PARCIALES



P1.4.2 RECUPERACIÓN DE CARTERA POR VENCIDOS PARCIALES

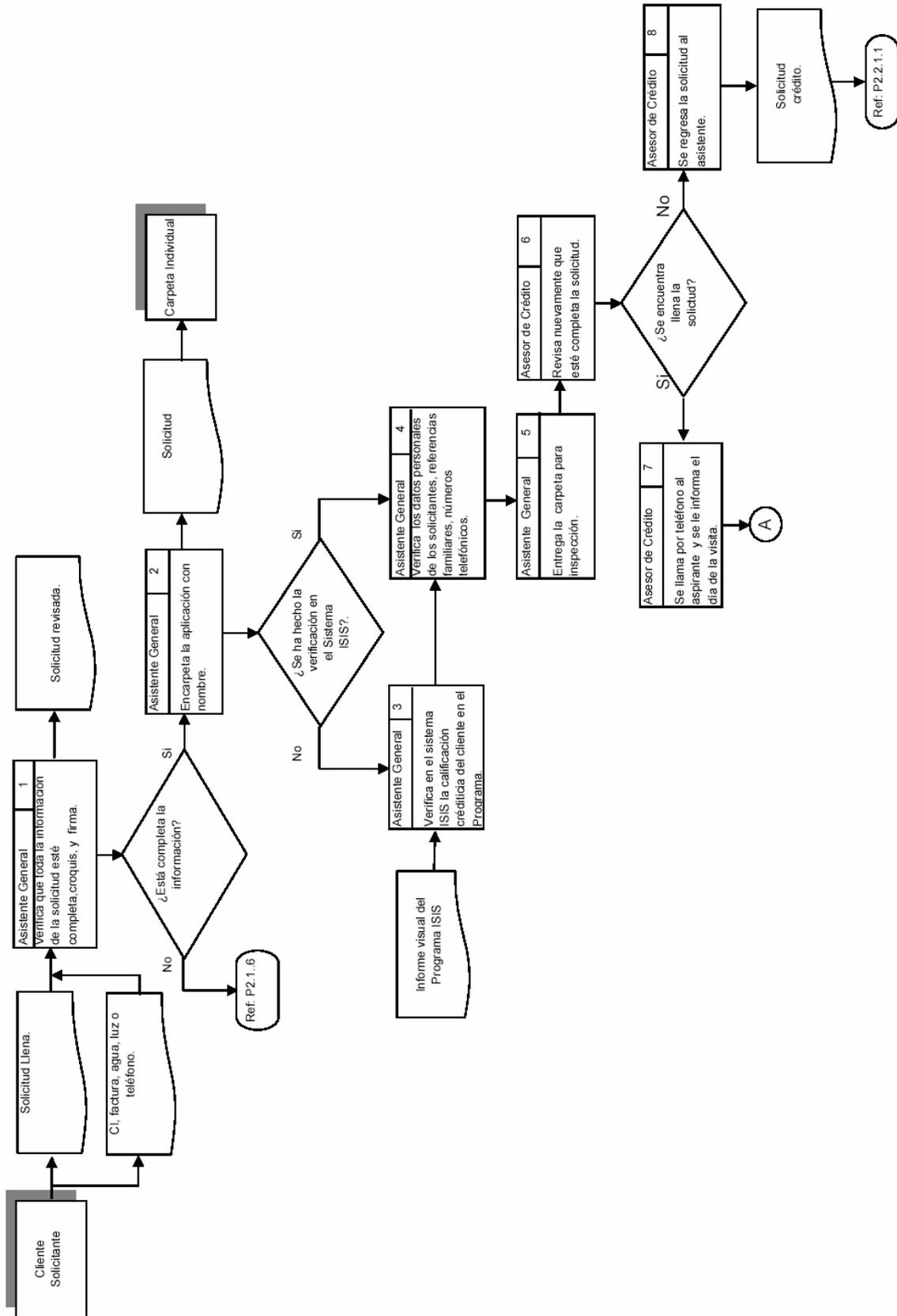


P2.1 DESARROLLO DE NEGOCIOS CRÉDITO INDIVIDUAL

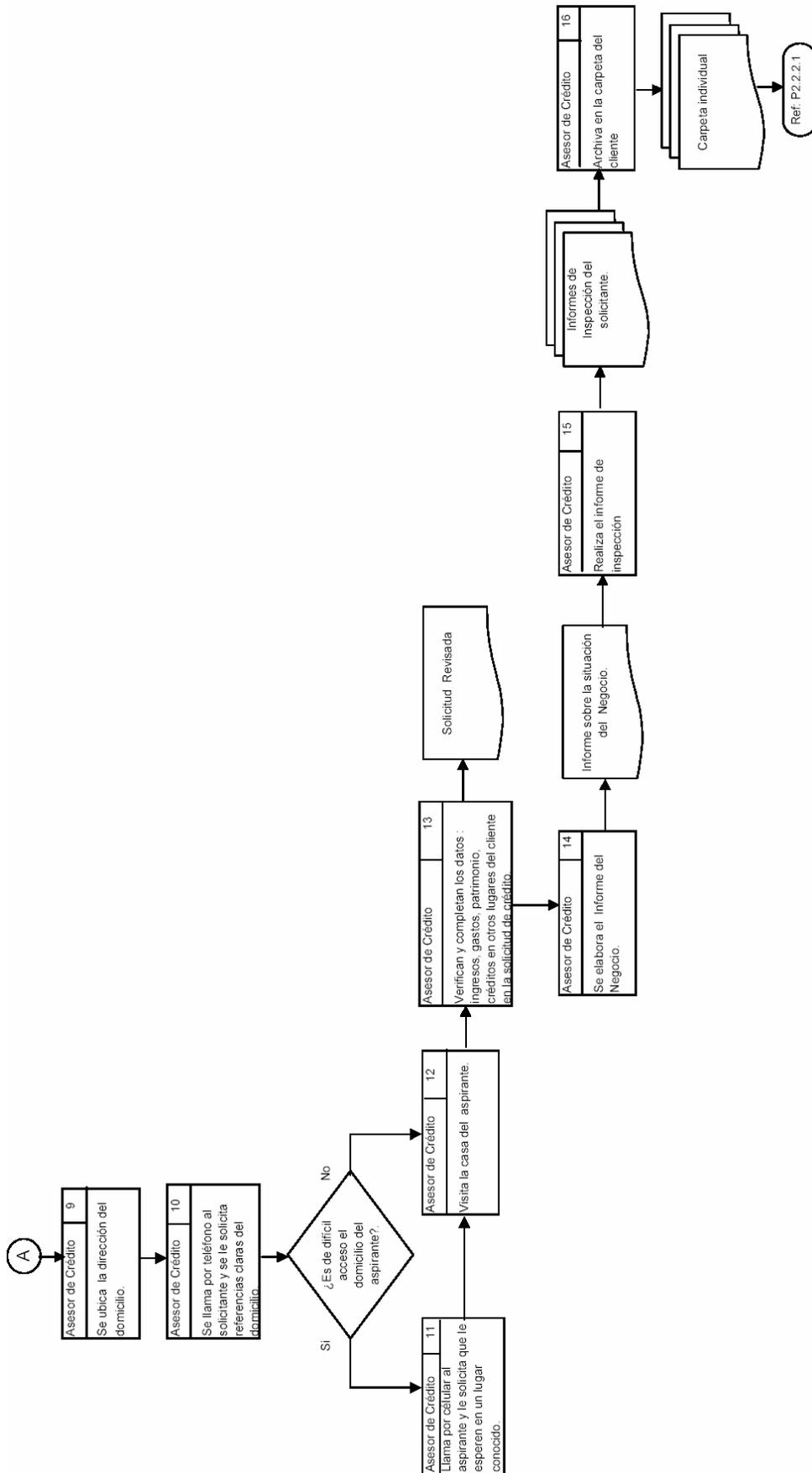


P2.2. ANÁLISIS Y DECISIÓN CRÉDITO INDIVIDUAL

P2.2.1 ANÁLISIS

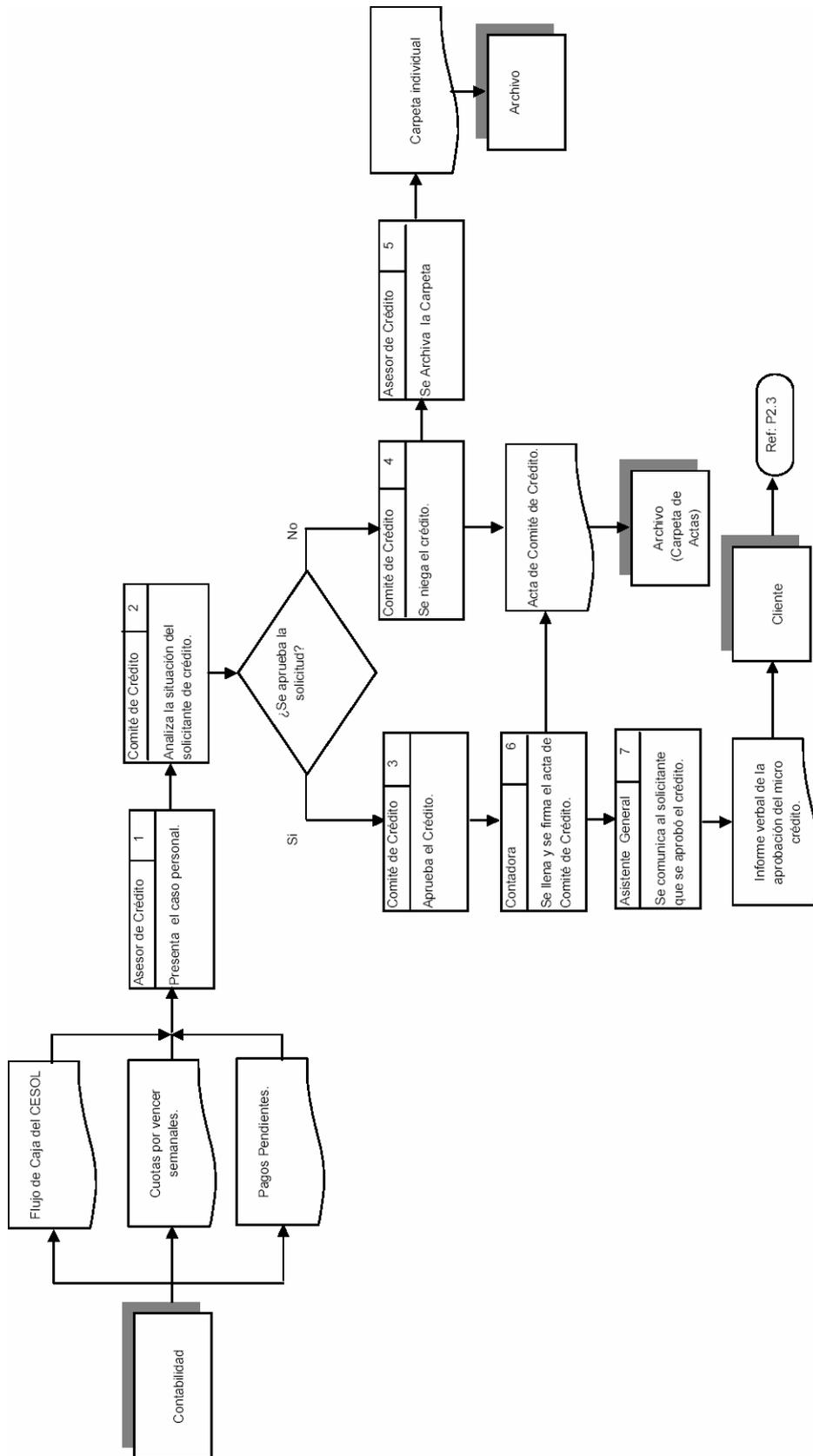


P2.2.1 ANÁLISIS

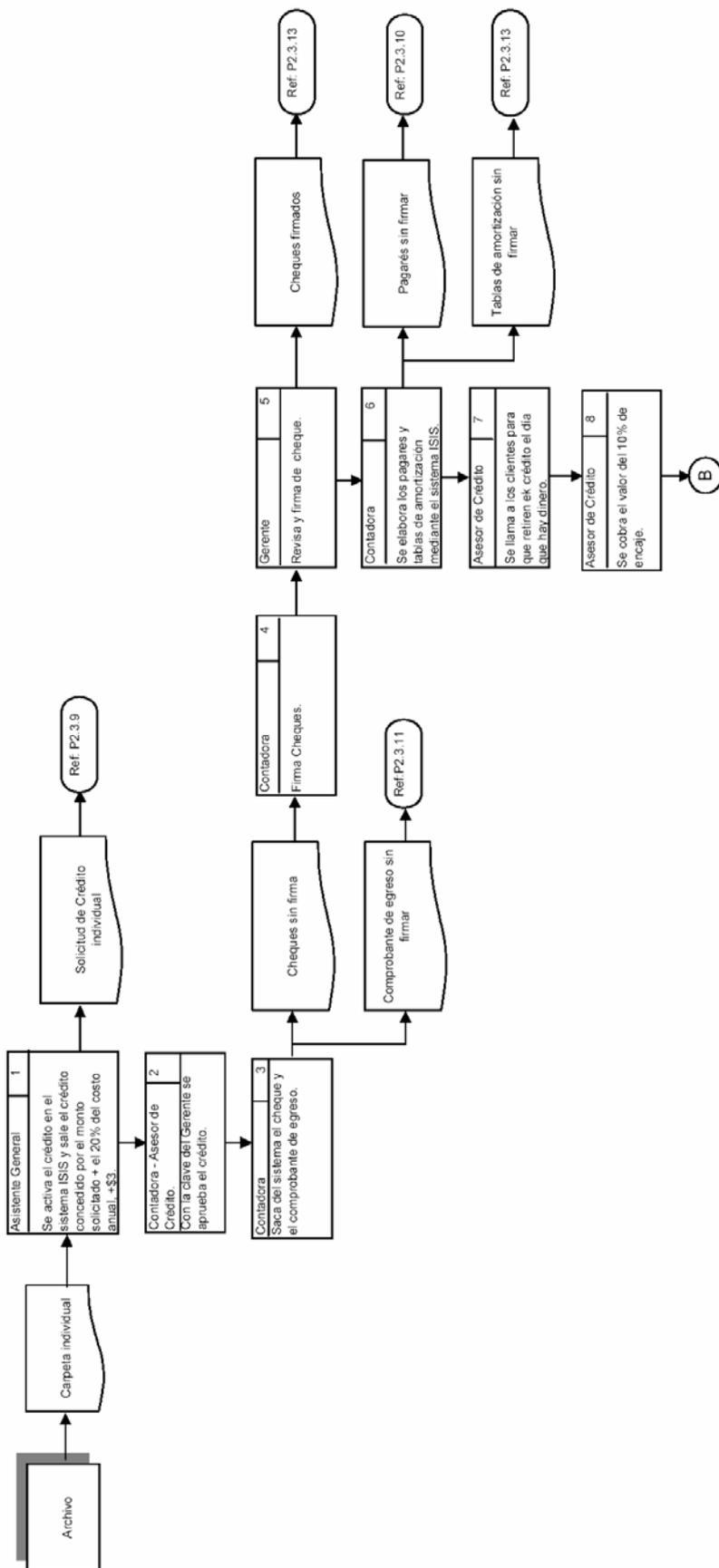


P2.2 ANÁLISIS Y DECISIÓN CRÉDITO INDIVIDUAL

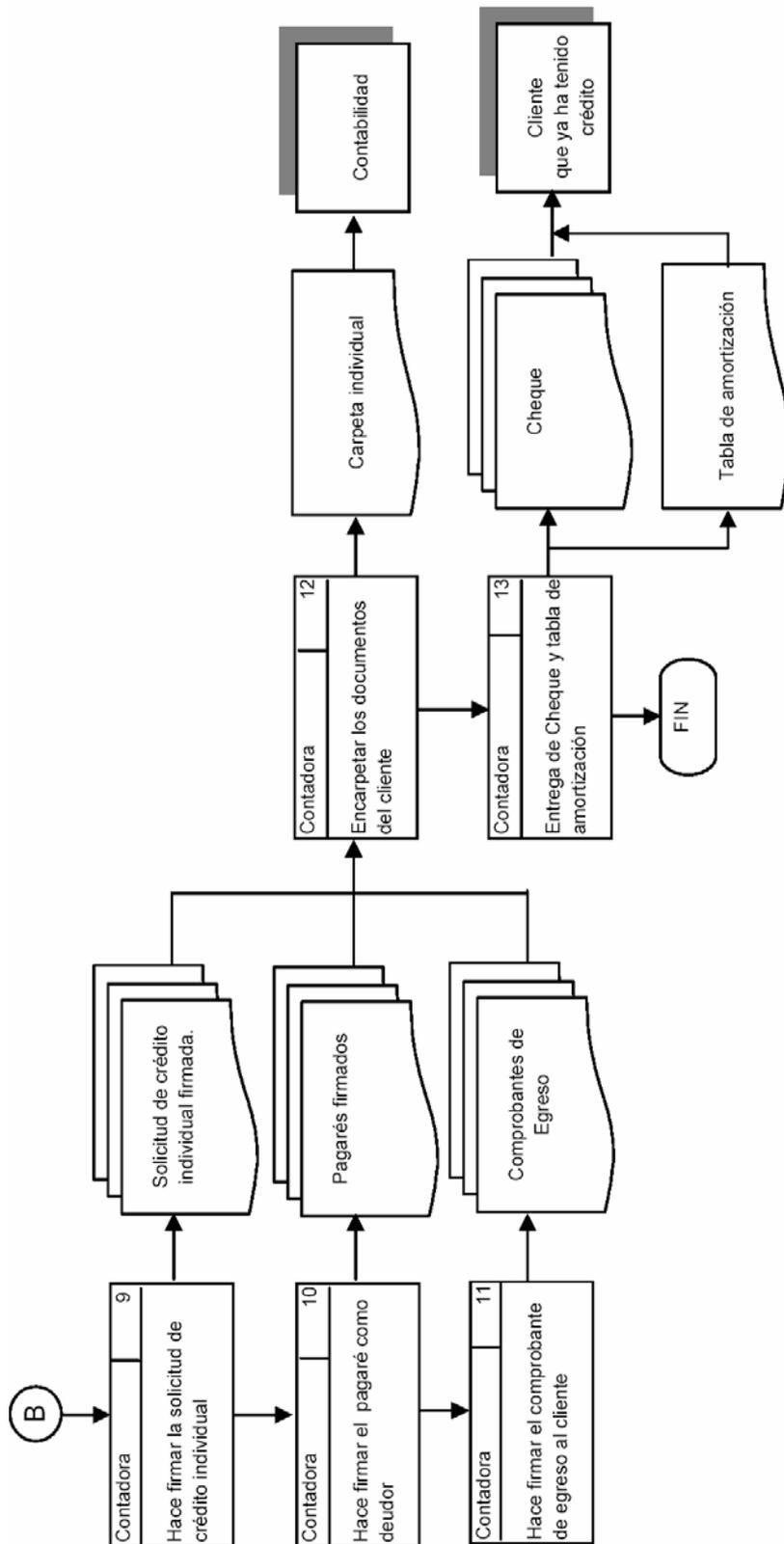
P2.2.2 DECISIÓN (COMITÉ DE CRÉDITO)



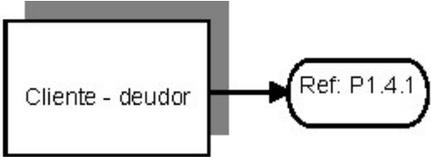
P2.3 INSTRUMENTACIÓN Y DISPERSIÓN



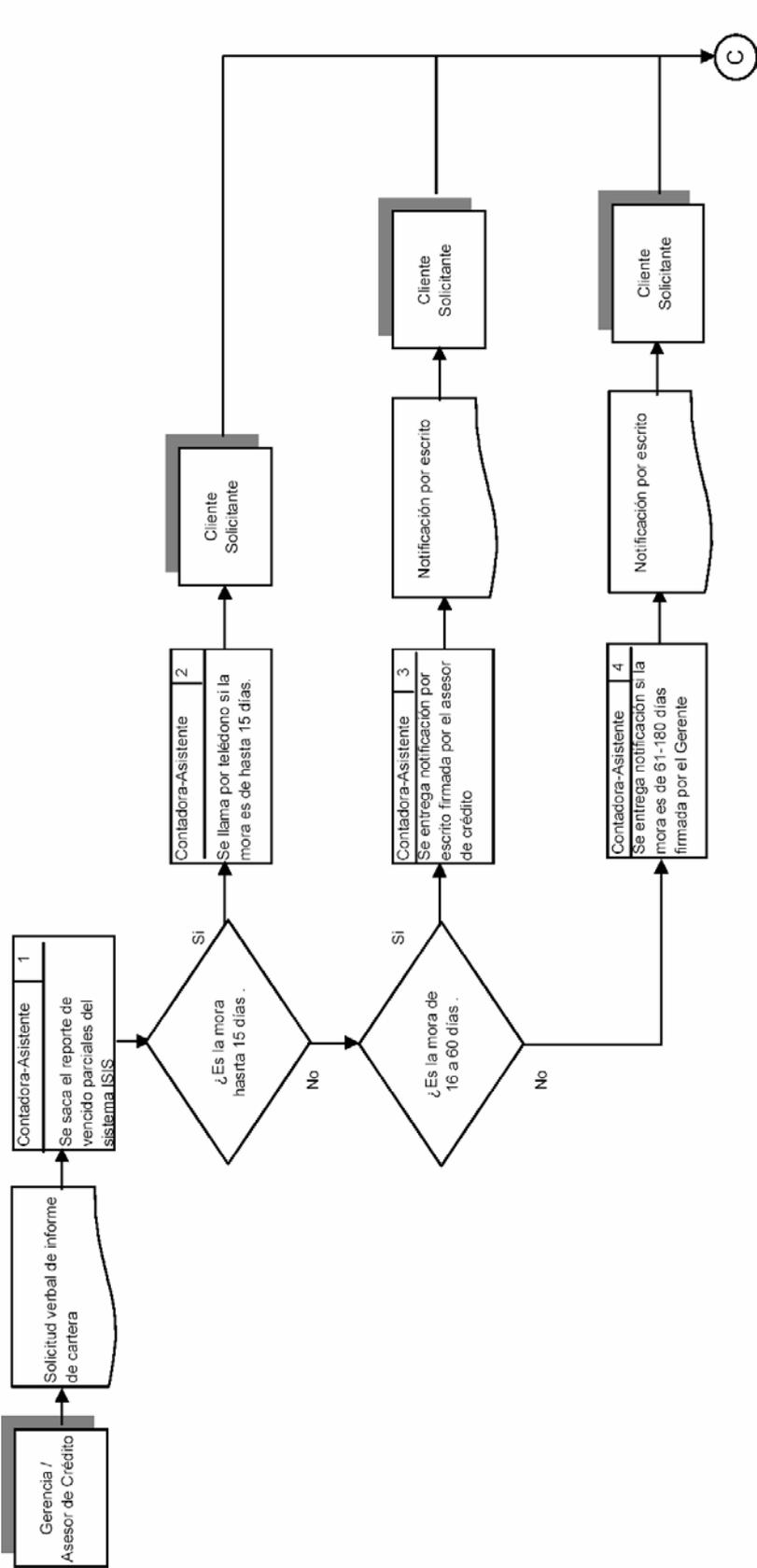
P2.3 INSTRUMENTACIÓN Y DISPERSIÓN



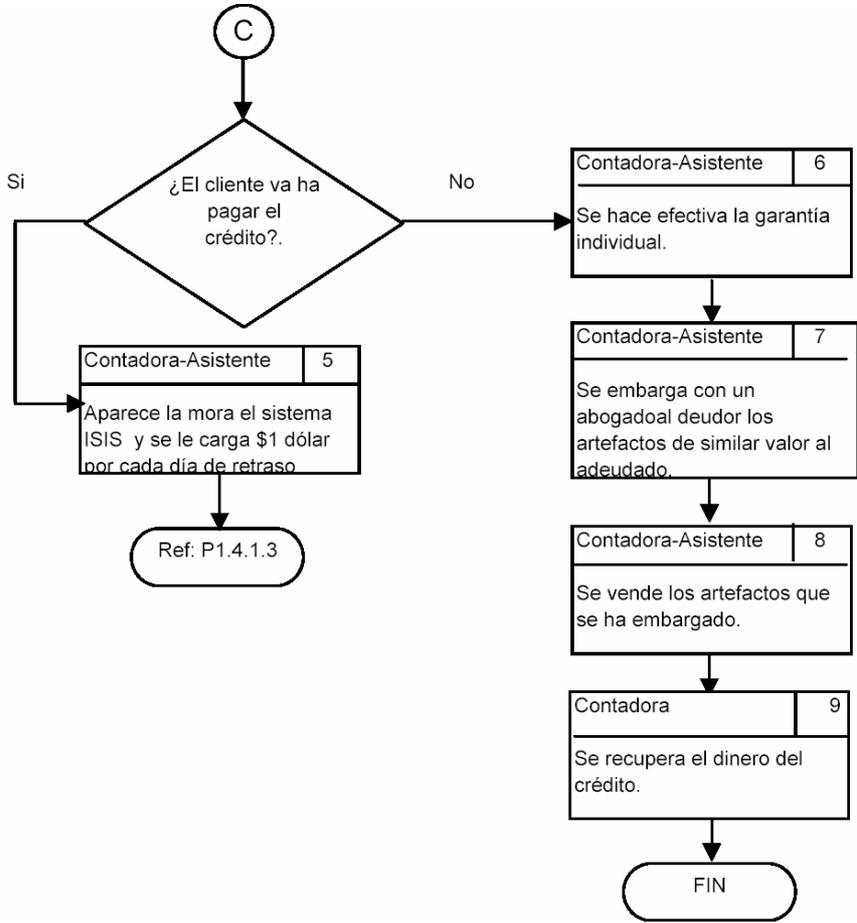
P2.4 SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO CRÉDITO INDIVIDUAL
P2.4.1 RECUPERACIÓN DE CARTERA VOLUNTARIA



P2.4.2 RECUPERACIÓN DE CARTERA POR VENCIDOS PARCIALES



P2.4.2 RECUPERACIÓN DE CARTERA POR VENCIDOS PARCIALES



B.- Alcance del Proceso de Micro – Crédito.

El alcance del proceso de microcrédito es de:

1. Crédito Grupal:

Actividad Inicial

Verificación del sector en el que vive el cliente

Actividad Final:

Se reparte el dinero al grupo que da la garantía solidaria.

2. Crédito Individual:

Actividad Inicial

Ingresa el nombre en el programa ISIS y se verifica la calificación de riesgo A, B, C, D en el programa

Actividad Final

Se recupera el dinero del crédito otorgado.

C. Codificación de Subprocesos y Actividades.

1. Subprocesos Codificados Crédito Grupal

Desarrollo de Negocios Crédito Grupal

CODIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO DESARROLLO DE NEGOCIOS, CRÉDITO GRUPAL

Tabla No. 8

P1.1	DESARROLLO DE NEGOCIOS – CRÉDITO GRUPAL
P1.1.1	INFORMACIÓN SOBRE EL MICROCRÉDITO
COD.	DESCRIPCIÓN
P1.1.1.1	Verificación del sector en el que vive el cliente.
P1.1.1.2	Verificación de la posesión de negocio.
P1.1.1.3	Informar verbalmente al cliente de las condiciones del microcrédito.
P1.1.2	INFORMACIÓN PARA APLICAR AL MICROCRÉDITO
COD.	DESCRIPCIÓN
P1.1.2.1	Entrega de las solicitudes de aplicación al microcrédito y requisitos en forma verbal (a veces tríptico): CI, de cónyuge cuando aplique, factura de agua, luz o teléfono.
P1.1.2.2	Asesorar como llenar la solicitud al grupo.

Fuente: Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL).

Elaborado por: Lucía Cuesta Flores

Análisis y Decisión Crédito Grupal

CODIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO ANÁLISIS Y DECISIÓN, CRÉDITO GRUPAL.-ANÁLISIS

Tabla No. 9

P1.2	ANÁLISIS Y DECISIÓN CRÉDITO GRUPAL
P1.2.1	ANÁLISIS
COD.	DESCRIPCIÓN
P1.2.1.1	Verificación que toda la información de la solicitud esté completa, croquis y firma.
P1.2.1.2	Encarpetar las aplicaciones individualmente con nombre.
P1.2.1.3	Verificar en la Central de Riesgo la CI de solicitantes y cónyuges.
P1.2.1.4	Archivar Informe de la Central de Riesgo.
P1.2.1.5	Solicitar a otras personas para completar el grupo.
P1.2.1.6	Verificar los datos personales, referencias familiares, números telefónicos de los solicitantes.
P1.2.1.7	Revisa nuevamente que esté completa la solicitud.
P1.2.1.8	Se regresa la solicitud al Asistente
P1.2.1.9	Se llama por teléfono al cliente y se informa de la visita.
P1.2.1.10	Se ubica la dirección del domicilio del grupo.
P1.2.1.11	Se llama por teléfono al solicitante y se le solicita referencias claras del domicilio.
P1.2.1.12	Llama por celular al aspirante y le solicita que le esperen en un lugar conocido.
P1.2.1.13	Visita las casas de los aspirantes.
P1.2.1.14	Verificar y completar datos de la solicitud: ingresos, gastos, patrimonio, créditos en otros lugares.
P1.2.1.15	Elabora el informe del negocio.
P1.2.1.16	Realizar el informe de inspección.
P1.2.1.17	Archivar en las carpetas respectivas el informe de inspección y los informes de situación del negocio.

Fuente: Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL).

Elaborado por: Lucía Cuesta Flores

**CODIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO DE
ANÁLISIS Y DECISIÓN CRÉDITO GRUPAL.- DECISIÓN**

Tabla No. 10

P1.2.2	DECISIÓN
P1.2.2.1	Presenta uno a uno los grupos al Comité de Crédito.
P1.2.2.2	Presenta uno a uno cada integrante de cada grupo al Comité.
P1.2.2.3	Analiza la situación uno a uno de cada solicitante de crédito.
P1.2.2.4	Se ingresa paulatinamente la información al acta del Comité junto a la decisión del análisis individual.
P1.2.2.5	Se aprueba el crédito al grupo completo.
P1.2.2.6	Se niega el crédito al grupo completo cuando el 50% de los miembros se les ha negado el crédito.
P1.2.2.7	Se otorga el crédito a los clientes aprobados.
P1.2.2.8	Se archiva la carpeta completa del grupo.
P1.2.2.9	Se aprueba el acta de Comité de Crédito.
P1.2.2.10	Se comunica a los favorecidos del microcrédito.

Fuente: Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL).

Elaborado por: Lucía Cuesta Flores

Instrumentación y Dispersión Crédito Grupal.

**CODIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO
INSTRUMENTACIÓN Y DISPERSIÓN, CRÉDITO GRUPAL**

Tabla No. 11

P1.3	INSTRUMENTACIÓN Y DISPERSIÓN
COD.	DESCRIPCIÓN
P1.3.1	Se ingresa fichas personales en el Sistema ISIS.
P1.3.2	Sale el crédito concedido por el monto solicitado + el 20% del costo anual, +\$3
P1.3.3	Con la clave del Gerente se apruebe el crédito.
P1.3.4	Saca del sistema los cheques y los comprobantes de egreso.
P1.3.5	Firma Cheques.
P1.3.6	Revisa y firma el cheque.
P1.3.7	Se elabora los pagarés y tablas de amortización mediante el sistema ISIS.
P1.3.8	Se llama a los clientes para que retiren el crédito el día que hay dinero.
P1.3.9	Se cobra el valor del 10% de encaje.
P1.3.10	Hace firmar la solicitud de crédito grupal.
P1.3.11	Hace firmar los pagarés 1 como deudor tres como garante.
P1.3.12	Hace firmar al cliente el comprobante de egreso.
P1.3.13	Encarpetar los documentos del cliente.
P1.3.14	Entrega de cheque y tabla de amortización.
P1.3.15	Se da la charla sobre la responsabilidad de ser un grupo.

Fuente: Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL).

Elaborado por: Lucía Cuesta Flores.

Supervisión y Seguimiento Crédito Grupal.

**CODIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO
SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO, CRÉDITO GRUPAL**

RECUPERACIÓN VOLUNTARIA

Tabla No. 12

P1.4	SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO CRÉDITO GRUPAL
P1.4.1	RECUPERACIÓN DE CARTERA VOLUNTARIA
COD.	DESCRIPCIÓN
P1.4.1.1	Ingresa el nombre en el sistema ISIS.
P1.4.1.2	Aparece la mora en el sistema ISIS y se carga \$1 por cada día de retraso.
P1.4.1.3	Manda a imprimir el comprobante de pago.
P1.4.1.4	Cobra, cuenta y se guarda el dinero.
P1.4.1.5	Firma y Sella el comprobante.
P1.4.1.6	Se entrega la copia del comprobante.
P1.4.1.7	Cuadre diario de caja.
P1.4.1.8	Elaboración de Papeleta de depósito

Fuente: Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL).

Elaborado por: Lucía Cuesta Flores

**CODIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO
INSTRUMENTACIÓN Y DISPERSIÓN, CRÉDITO GRUPAL
RECUPERACIÓN POR VENCIDOS PARCIALES**

Tabla No. 13

P1.4.2	RECUPERACIÓN DE CARTERA POR VENCIDOS PARCIALES
COD	DESCRIPCIÓN
P1.4.2.1	Se saca el reporte de vencidos parciales del sistema ISIS.
P1.4.2.2	Se llama por teléfono si la mora es de hasta 15 días.
P 1.4.2.3	Se entrega una notificación por escrito firmada por el asesor de crédito.
P 1.4.2.4	Se entrega notificación si la mora es de 61-180 días firmada por la Gerente.
P 1.4.2.5	Aparece la mora en el sistema ISIS y se carga \$1 por cada día de retraso.
P 1.4.2.6	Se hace efectiva la garantía grupal.
P 1.4.2.7	Se embarga con un abogado, al deudor, los artefactos de similar valor a lo adeudado.
P 1.4.2.8	Se vende los artefactos que se ha embargado.
P 1.4.2.9	Se reparte el dinero al grupo que da la garantía solidaria.

Fuente: Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL).

Elaborado por: Lucía Cuesta Flores

2. *Subprocesos Codificados Crédito Individual.*

Desarrollo de Negocios Crédito Individual.

**CODIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO
DESARROLLO DE NEGOCIOS, CRÉDITO INDIVIDUAL**

Tabla No. 14

P2.1	DESARROLLO DE NEGOCIOS – CRÉDITO INDIVIDUAL
COD.	DESCRIPCIÓN
P2.1.1	Ingresa el nombre en el programa ISIS y se verifica la calificación de riesgo A, B, C, D en el programa.
P2.1.2	Ingresa el nombre en el ISIS y se verifica la antigüedad del socio.
P2.1.3	Se informa al cliente que puede acceder a un crédito del 75% más que el anterior destinado para negocio.
P2.1.4	Se informa al cliente que puede acceder a un crédito del 75% más que el anterior destinado para vivienda.
P2.1.5	Entrega la solicitud de aplicación al microcrédito e informa de los requisitos: Cédula de identidad del solicitante y cónyuge, papeleta de Agua, Luz o teléfono.
P2.1.6	Asesorar como llenar la solicitud al grupo.

Fuente: Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL).

Elaborado por: Lucía Cuesta Flores

Análisis y Decisión Crédito Individual.

**CODIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO
ANÁLISIS Y DECISIÓN, CRÉDITO INDIVIDUAL.-ANÁLISIS**

Tabla No. 15

P2.2	ANÁLISIS Y DECISIÓN CRÉDITO INDIVIDUAL
P2.2.1	ANÁLISIS
COD.	DESCRIPCIÓN
P2.2.1.1	Verificación que toda la información de solicitud esté completa, croquis y firma.
P2.2.1.2	Encarpetar las aplicaciones individualmente con nombre.
	Verificar en el sistema ISIS la calificación crediticia del cliente en el programa.
P2.2.1.4	Verificar los datos personales de los solicitantes, referencias familiares, números telefónicos.
P2.2.1.5	Entrega la carpeta para inspección.
P2.2.1.6	Revisa nuevamente que esté completa la solicitud.
P2.2.1.7	Se llama por teléfono al cliente y se informa del día de la visita.
P2.2.1.8	Se regresa la solicitud al Asistente.
P2.2.1.9	Se ubica la dirección del domicilio.
P2.2.1.10	Se llama por teléfono al solicitante y se le solicita referencias claras del domicilio.
P2.2.1.11	Llama por celular al aspirante y le solicita que le esperen en un lugar conocido.
P2.2.1.12	Visita la casa del aspirante.
P2.2.1.13	Verificar y completar datos de la solicitud: ingresos, gastos, patrimonio, créditos en otros lugares en la solicitud de crédito.
P2.2.1.14	Elabora el informe del negocio.
P2.2.1.15	Realiza el informe de inspección.
P2.2.1.16	Archivar en las carpetas respectivas el informe de inspección y los informes de situación del negocio.

Fuente: Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL).

Elaborado por: Lucía Cuesta Flores

**CODIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO
ANÁLISIS Y DECISIÓN, CRÉDITO INDIVIDUAL.-DECISIÓN**

Tabla No. 16

P2.2.2	DECISIÓN
COD.	DESCRIPCIÓN
P2.2.2.1	Presenta el caso al Comité de Crédito.
P2.2.2.2	Analiza la situación del solicitante de crédito.
P2.2.2.3	Aprueba el crédito.
P2.2.2.4	Se niega el crédito.
P2.2.2.5	Se archiva la carpeta.
P2.2.2.6	Se llena y se firma el acta de Comité de Crédito.
P2.2.2.7	Se comunica al solicitante que se aprobó el crédito.

Fuente: Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL).

Elaborado por: Lucía Cuesta Flores

Instrumentación y Dispersión Crédito Grupal

**CODIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO
INSTRUMENTACIÓN Y DISPERSIÓN, CRÉDITO INDIVIDUAL**

Tabla No. 17

P2.3	INSTRUMENTACIÓN Y DISPERSIÓN
COD.	DESCRIPCIÓN
P2.3.1	Se activa el crédito en el sistema ISIS y sale el crédito concedido por el monto solicitado, + el 20% del costo anual, + \$3.
P2.3.2	Con la clave del Gerente se aprueba el crédito.
P2.3.3	Saca del sistema los cheques y los comprobantes de egreso.
P2.3.4	Firma Cheques.
P2.3.5	Revisa y firma los cheques.
P2.3.6	Se elabora los pagarés y tablas de amortización mediante el sistema ISIS.
P2.3.7	Se llama a los clientes para que retiren el crédito el día que hay dinero.
P2.3.8	Se cobra el valor del 10% de encaje
P2.3.9	Hace firmar la solicitud de crédito individual.
P2.3.10	Hace firmar el pagaré como deudor.
P2.3.11	Hace firmar al cliente el comprobante de egreso.
P2.3.12	Encarpetar los documentos de los socios.
P2.3.13	Entrega de cheque y tabla de amortización.

Fuente: Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL).

Elaborado por: Lucía Cuesta Flores

Supervisión y Seguimiento Crédito Grupal

**CODIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO,
SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO, CRÉDITO INDIVIDUAL**

Tabla No. 18

P2.4	SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO CRÉDITO GRUPAL
P2.4.1	RECUPERACIÓN DE CARTERA VOLUNTARIA
	Ref. proceso igual al P1.4.1
P2.4.2	RECUPERACIÓN DE CARTERA POR VENCIDOS PARCIALES
COD.	DESCRIPCIÓN
P 2.4.2.1	Se saca el reporte de vencidos parciales del sistema ISIS.
P 2.4.2.2	Se llama por teléfono si la mora es de hasta 15 días.
P 2.4.2.3	Se entrega una notificación por escrito firmada por el asesor de crédito.
P 2.4.2.4	Se entrega notificación si la mora es de 61-180 días firmada por la Gerente.
P 2.4.2.5	Aparece la mora en el sistema ISIS y se carga \$1 por cada día de retraso.
P 2.4.2.6	Se embarga con un abogado, al deudor, los artefactos de similar valor a lo adeudado.
P 2.4.2.7	Se vende los artefactos que se ha embargado.
P 2.4.2.8	Se recupera el dinero del crédito otorgado.

Fuente: Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL).

Elaborado por: Lucía Cuesta Flores

3.2.3 ANÁLISIS DEL PROCESO E IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS

ANÁLISIS DE REQUERIMIENTOS Y SATISFACCIÓN

A. Análisis de Información

REQUERIMIENTOS DE CLIENTES Y PROVEEDORES DEL PROCESO DE MICROCRÉDITO

Tabla No. 19

COD.	CLIENTE	PROVEEDOR	REQUERIMIENTOS	IMPORTANCIA	SATISFACCIÓN
A	Clientes	Contadora/Asistente General/Asesor Crédito	Verificar siempre el sector en donde viven los solicitantes al microcrédito.	ALTA	MEDIO
B	Clientes	Contadora/Asistente General/Asesor Crédito	Manejo de un información clara, precisa y ordenada sobre el microcrédito, requisitos para aplicar esto con soporte de un documento.	ALTA	BAJO
C	Asistente General	Clientes.	Copia de CI, factura de agua, luz o teléfono del solicitante.	ALTA	MEDIA
D	Asistente General	Asesor de Crédito	Capitación sobre como se debe llenar la solicitud de crédito.	MEDIA	BAJA
E	Cliente	CESOL	Colocar instrucciones claras y precisas sobre como elaborar un croquis.	MEDIA	BAJA
F	Asistente General	Clientes.	Documentación clara y legible.	ALTA	BAJA
G	Asistente General	Buró de Crédito	Realizar la verificación en la central de riesgo en primera instancia.	ALTA	BAJA
H	Programa CESOL	Clientes	Tener como mínimo 4 miembros en un grupo.	ALTA	ALTA
I	Asistente General	Gerente.	Capacitar al asistente para que haga la verificación de los datos de la solicitud correctamente.	ALTA	MEDIA

COD.	CLIENTE	PROVEEDOR	REQUERIMIENTOS	IMPORTANCIA	SATISFACCIÓN
J	Asistente General	Clientes	Llamar por teléfono para solicitar la localización de la dirección del domicilio de los aspirantes y concretar una fecha y hora de visita.	ALTA	BAJA
K	Asesor de Crédito	Clientes	Visitar al cliente solicitante (GRUPO).	ALTA	MEDIA
L	Asesor de Crédito	Clientes	Pedir ayuda a un integrante del grupo para poder llegar a las casas de sus compañeros si estas son de difícil acceso.	ALTA	ALTA
M	Comité de Crédito	Asesor de Crédito	Elaborar el informe del negocio.	ALTA	BAJA
N	Clientes	Asesor de Crédito	Haber realizado la inspección correctamente.	ALTA	ALTA
O	Comité de Crédito	Asesor de Crédito	Tener la información completa.	ALTA	ALTA
P	Clientes	Comité de Crédito	Reunirse un día a la semana para realizar Comité de Crédito.	ALTA	BAJA
Q	Asesor de Crédito	Gerencia.	Diseñar una hoja de evaluación crediticia.	ALTA	BAJA
R	Clientes	Comité de Crédito	Llenar el acta de comité de crédito.	ALTA	ALTA
S	Clientes	Asistente General	Diseñar un formato de registro de aviso de aceptación de microcrédito.	ALTA	BAJA
T	Programa ISIS	Contadora	Ingresar correctamente los datos en el sistema.	ALTA	ALTA
U	Programa ISIS	Gerente	Que apruebe el Gerente el crédito.	ALTA	BAJA
V	Programa ISIS	Contadora o Asistente de Crédito.	Que se saque y elabore los documentos contables de soporte del proceso.	ALTA	ALTA
W	Programa CESOL	ONGS O ODGS, socios deudores	Tener un fondo y mantener una mora baja.	ALTA	BAJA
X	Contadora	Clientes	Pedir al cliente el encaje del 10%.	ALTA	MEDIA

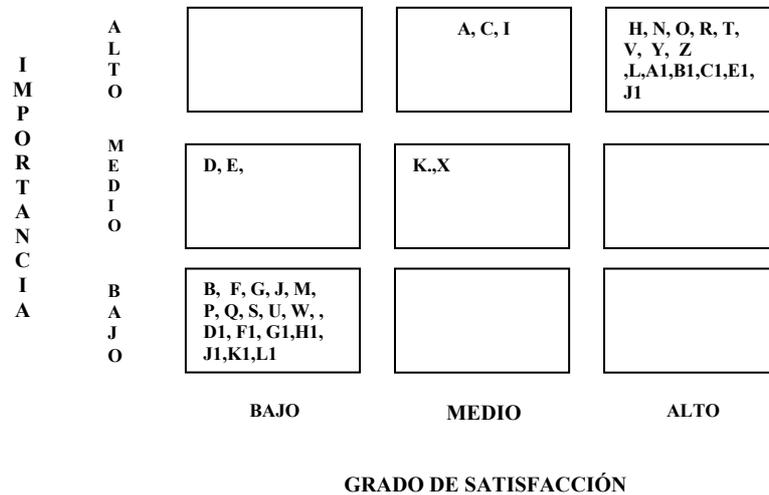
COD.	CLIENTE	PROVEEDOR	REQUERIMIENTOS	IMPORTANCIA	SATISFACCION
Y	Contadora	Cientes	Firmar las garantías necesarias (grupal).	ALTA	ALTA
Z	Cientes	Contadora	Firmar los documentos de respaldo de la entrega del dinero.	ALTA	ALTA
A1	Programa ISIS	Contadora	Ingresar correctamente los datos en el sistema.	ALTA	ALTA
B1	Cliente	Contadora o Asistente de Crédito.	Entregar al cliente el comprobante de pago con firma.	ALTA	ALTA
C1	Contabilidad	Contadora o Asistente de Crédito.	Cuadrar al centavo el dinero.	ALTA	ALTA
D1	Contabilidad	Gerencia.	Diseñar una hoja de cuadro de caja	ALTA	BAJA
E1	Banco	Contadora o Asistente de Crédito.	Realizar con letra legible la papeleta de depósito.	ALTA	ALTA
F1	Contadora o Asistente de Crédito.	Sistema ISIS.	Sacar 1 vez por semana el reporte de vencidos parciales.	ALTA	BAJA
G1	Empleados del Programa CESOL	Manual de Políticas	Cumplir con lo estipulado en el Manual de Políticas, Normas y Procedimientos de crédito del CESOL.	ALTA	BAJA
H1	Asesor de Crédito	Intendencia de Policía	Obtener de la Intendencia de Policía las notificaciones para los clientes de mora de 61 a 180 días	ALTA	BAJA
I1	Programa CESOL.	Contadora	Hacer efectivos los pagarés.	ALTA	BAJA
J1	Compradores	Contadora o Asistente de Crédito.	Tener los artefactos embargados en buen estado en las oficinas del CESOL	ALTA	ALTA
K1	Programa CESOL.	Contadora.	Haber recuperado el dinero.	ALTA	BAJA
L1	Cientes	Programa CESOL	Ayudar a los socios afectados por la garantía grupal a recuperar el dinero.	ALTA	BAJA

Fuente: Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL)

Elaborado por: Lucía Cuesta Flores.

ANÁLISIS DE REQUERIMIENTOS Y GRADO DE SATISFACCIÓN

Gráfico No. 36



Fuente: Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL).

Elaborado por: Lucía Cuesta Flores

En este el gráfico se puede evidenciar que en cuanto al grado de satisfacción del cliente tanto interno como externo tenemos un 44,73% de requerimientos de alta importancia que tienen un bajo grado de satisfacción y es en estos precisamente que se va a proyectar las mejoras del proceso de microcrédito en el Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL).

3.2.4 ANÁLISIS DEL PROCESO E IDENTIFICACION DE PROBLEMAS.- ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO POR ACTIVIDAD

Este análisis se hace en base a los diagramas de flujo del proceso de microcrédito tomando en cuenta criterios de calificación que se describen a continuación. (Ver pp.87-88)

A. Bases para el Análisis del Valor Agregado por Actividad del subproceso de Crédito Grupal (Subproceso Desarrollo de Negocios – Información sobre el Microcrédito).

Producto/ Subproducto: Información del microcrédito.

Cliente Principal: Cliente interesado en el crédito.

Requisitos del cliente: Información clara y precisa.
Entrega oportuna de requisitos en forma escrita.

B. Bases para el Análisis del Valor Agregado por Actividad del subproceso de Crédito Grupal (Subproceso Desarrollo de Negocios Información para aplicar al Microcrédito).

Producto/ Subproducto: Entrega de solicitudes de crédito.

Cliente Principal: Cliente interesado en el crédito.

Requisitos del cliente: Entrega oportuna
Requisitos de forma escrita.

C. Bases para el Análisis del Valor Agregado por Actividad del subproceso de Crédito Grupal (Subproceso Análisis y Decisión –Análisis)

Producto/ Subproducto: Solicitud revisada.

Informe de inspección.

Cliente Principal: Comité de Crédito.

Requisitos del cliente: Informes claros y precisos antes del Comité de Crédito.

E. Bases para el Análisis del Valor Agregado por Actividad del subproceso de Crédito Grupal (Subproceso Análisis y Decisión-Decisión)

Producto/ Subproducto: Acta de Comité de Crédito.

Informe verbal de la decisión del
Comité de Crédito.

Cliente Principal: Cliente Solicitante.

Requisitos del cliente: Que se tome y se informe oportunamente las
decisiones en el Comité de Crédito.

F. Bases para el Análisis del Valor Agregado por Actividad del subproceso de Crédito Grupal (Instrumentación y Dispersión).

Producto/ Subproducto: Pagaré firmado por las dos partes.

Tabla de amortización.

Comprobante de egreso.

Cheque.

Cliente Principal: Contabilidad.

Cliente Solicitante.

Requisitos del cliente:

Contabilidad:

Que el cliente se acerque a retirar el dinero el día indicado por el asesor.

Cliente Solicitante:

Que exista dinero el día señalado para la entrega del crédito.

Que los documentos contengan información precisa.

G. Bases para el Análisis del Valor Agregado por Actividad del subproceso de Crédito Grupal (Supervisión y Seguimiento Crédito Grupal- Recuperación de Cartera Voluntaria).

Producto/ Subproducto: Comprobante de pago.

Cliente Principal: Contabilidad y cliente solicitante.

Requisitos del cliente: Comprobantes con información clara con sello, que indique la cuota que se paga.

H. Bases para el Análisis del Valor Agregado por Actividad del subproceso de Crédito Grupal (Supervisión y Seguimiento Crédito Grupal- Recuperación de Cartera por Vencidos Parciales).

Producto/ Subproducto: Notificaciones.

Comprobante de pago.

Cliente Principal: Contabilidad

Cliente solicitante.

Requisitos del cliente:

Cliente Solicitante:

Comprobantes de pago.

Notificaciones claras y Oportunas.

Contabilidad:

Recuperación completa de cartera.

I. Bases para el Análisis del Valor Agregado por Actividad del subproceso de Crédito Individual (Subproceso Desarrollo de Negocios – Información sobre el Microcrédito).

Producto/ Subproducto: Entrega de Información verbal de los requisitos para aplicar al microcrédito.

Entrega de Solicitud de crédito.

Cliente Principal:

Cliente interesado en el crédito.

Requisitos del cliente:

Información clara y precisa.

Entrega oportuna de requisitos en forma escrita y de solicitud.

J. Bases para el Análisis del Valor Agregado por Actividad del subproceso de Crédito Individual (Subproceso Análisis y Decisión –Análisis)

Producto/ Subproducto: Solicitud revisada.

Informe de inspección.

Cliente Principal:

Comité de Crédito.

Requisitos del cliente:

Informes claros y precisos antes de la Comité de Crédito.

K. Bases para el Análisis del Valor Agregado por Actividad del subproceso de Crédito Individual (Subproceso Análisis y Decisión-Decision)

Producto/ Subproducto: Acta de Comité de Crédito que indica la

decisión, informe verbal de la decisión del Comité de Crédito.

Cliente Principal: Cliente Solicitante.

Requisitos del cliente: Que se tome oportunamente las decisiones en el Comité de Crédito.

Que se informe oportunamente las decisiones del Comité de Crédito.

L. Bases para el Análisis del Valor Agregado por Actividad del subproceso de Crédito Individual (Subproceso Instrumentación y Dispersión).

Producto/Subproducto: Solicitud Crédito Individual firmada.

Pagaré firmado por las dos partes.

Tabla de amortización.

Comprobante de egreso.

Cheque.

Cliente Principal: Contabilidad.

Cliente Solicitante.

Requisitos del cliente:

Contabilidad:

Que el cliente se acerque a retirar el dinero el día indicado por el asesor.

Cliente Solicitante:

Que exista dinero el día señalado para la entrega del crédito.

Que los documentos contengan información precisa.

M. Bases para el Análisis del Valor Agregado por Actividad del subproceso de Crédito Individual (Supervisión y Seguimiento Crédito Grupal-Recuperación de Cartera Voluntaria).

Producto/ Subproducto: Comprobante de pago.

Cliente Principal: Contabilidad y cliente solicitante.

Requisitos del cliente:

Comprobantes con información clara con sello, que indique cuota que se paga.

N. Bases para el Análisis del Valor Agregado por Actividad del subproceso de Crédito Grupal (Supervisión y Seguimiento Crédito Grupal-Recuperación de Cartera por Vencidos parciales).

Producto/ Subproducto: Notificaciones por escrito.

Comprobante de pago.

Cliente Principal: Contabilidad y cliente solicitante.

Requisitos del cliente:

Cliente

Notificaciones claras y oportunas.

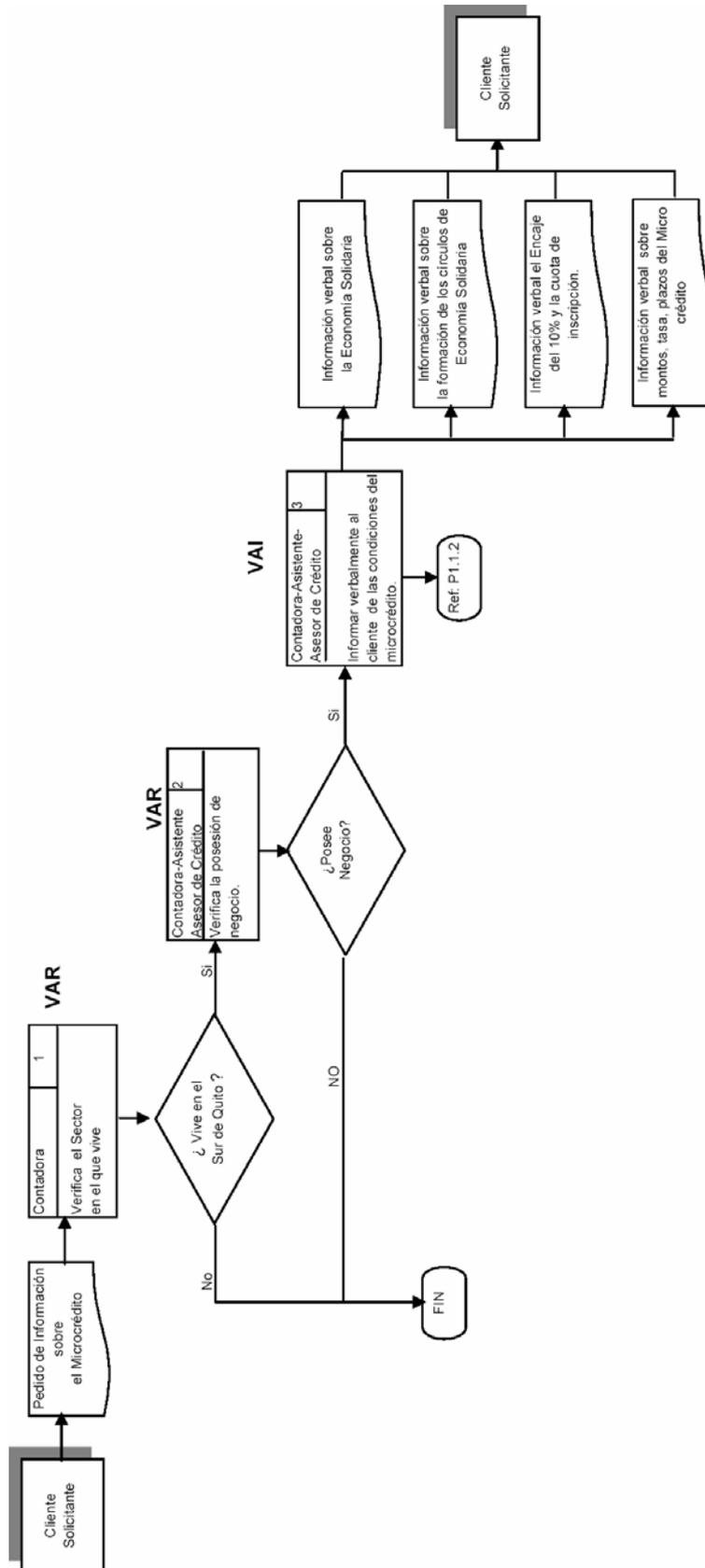
Comprobantes con información clara con sello, que indique cuota que se paga.

Contabilidad

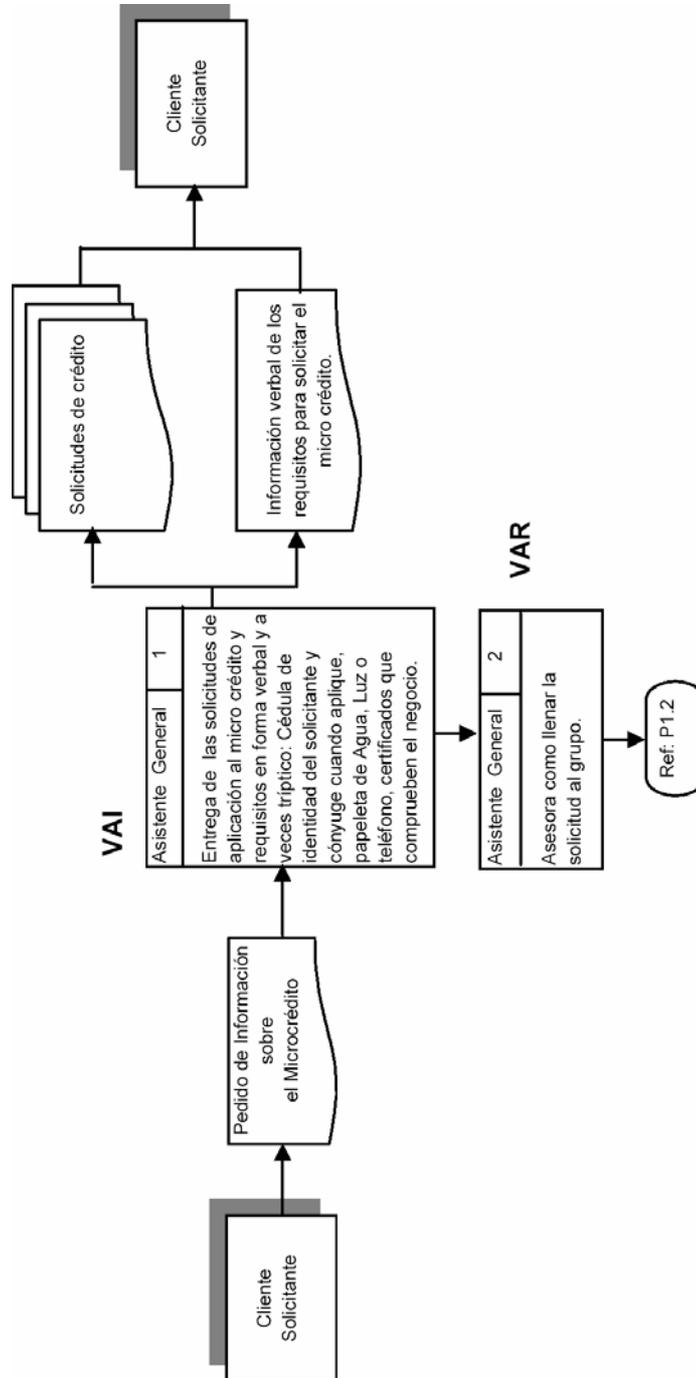
Recuperación total de Cartera.

P1.1 DESARROLLO DE NEGOCIOS CRÉDITO GRUPAL

P1.1.1 INFORMACIÓN SOBRE EL MICROCRÉDITO

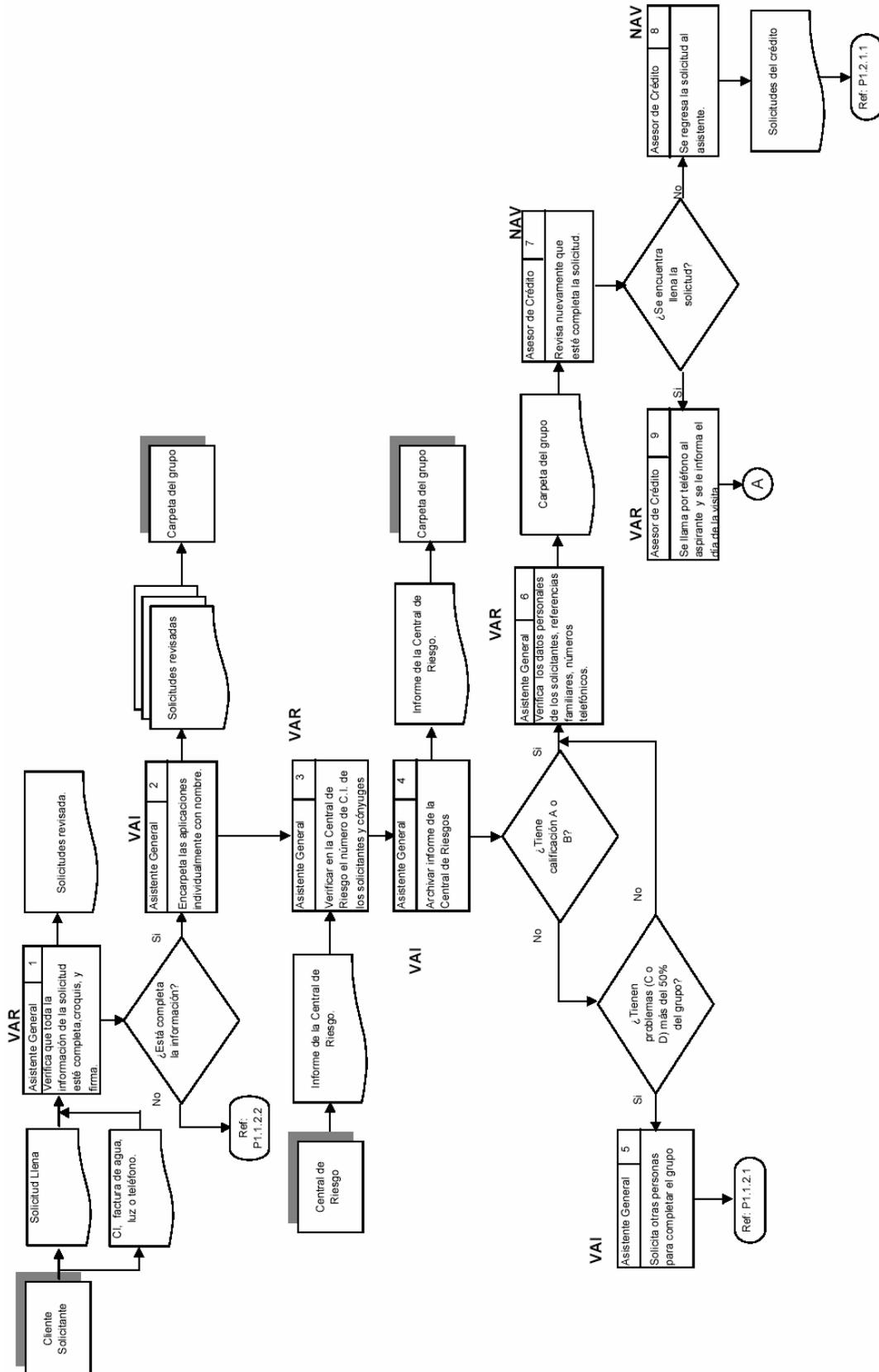


P1.1.2 INFORMACIÓN PARA APLICAR AL MICROCRÉDITO

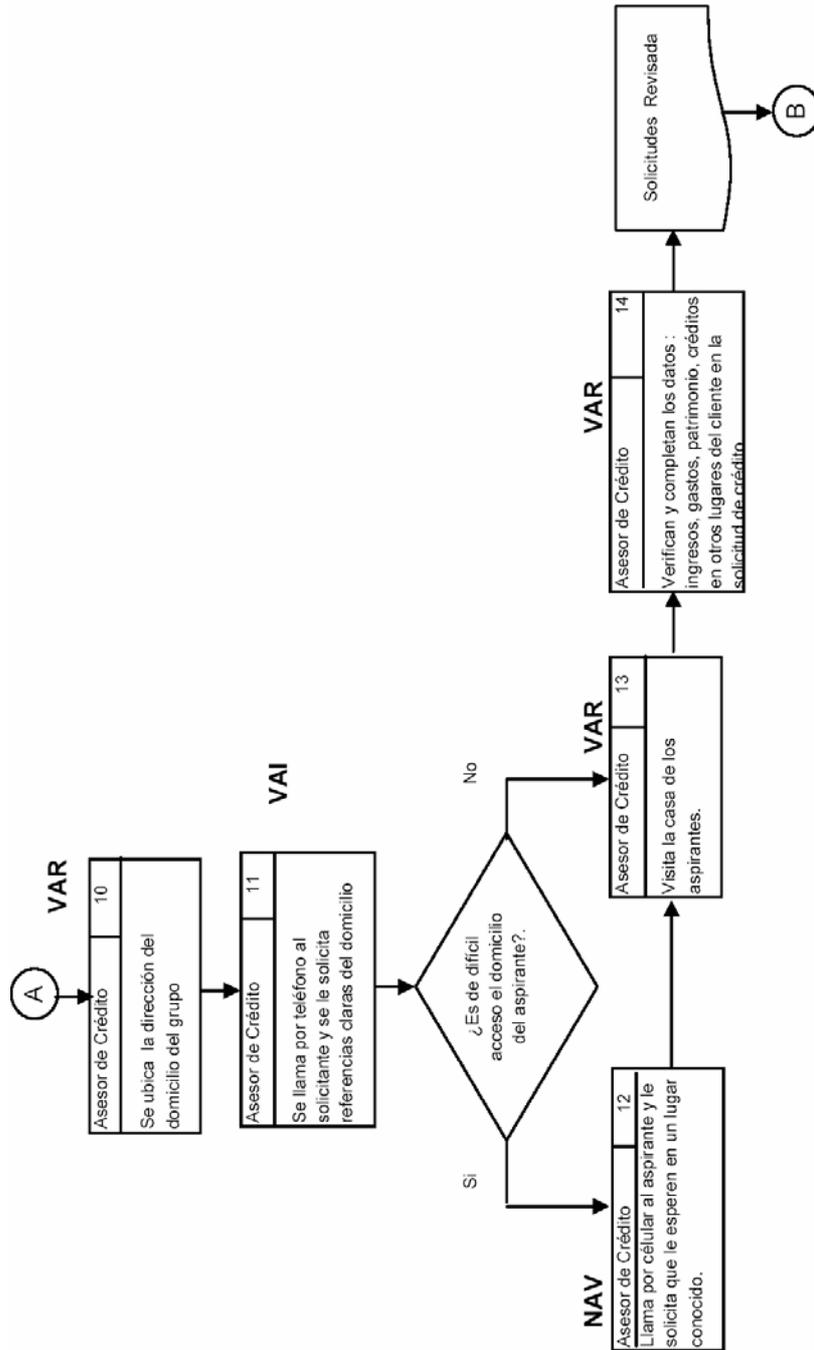


P1.2 ANÁLISIS Y DECISIÓN CRÉDITO GRUPAL

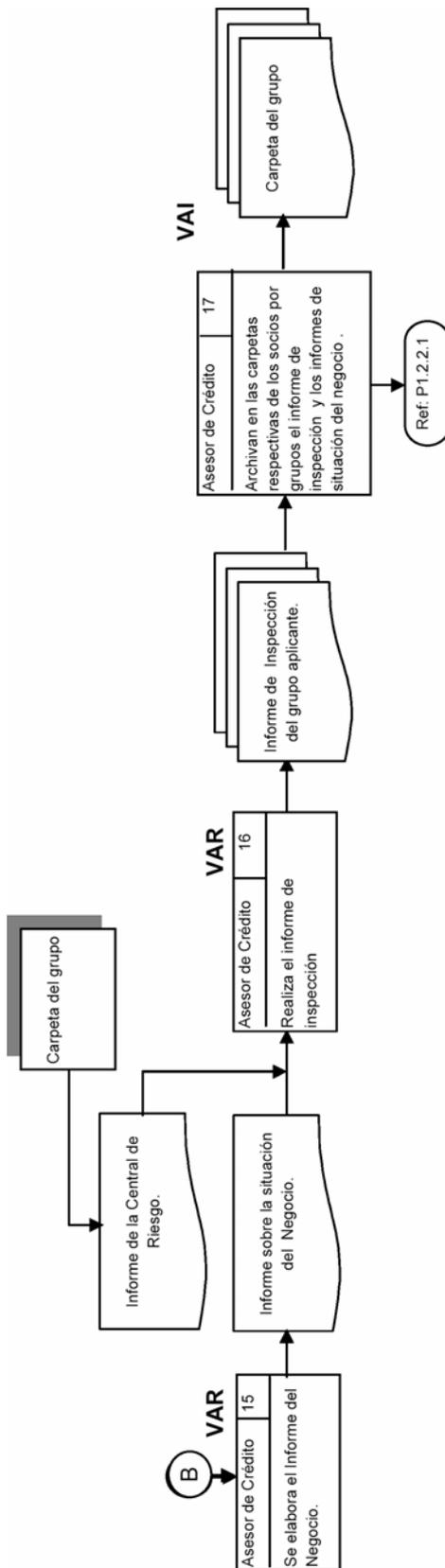
P1.2.1 ANÁLISIS



P1.2.1 ANÁLISIS

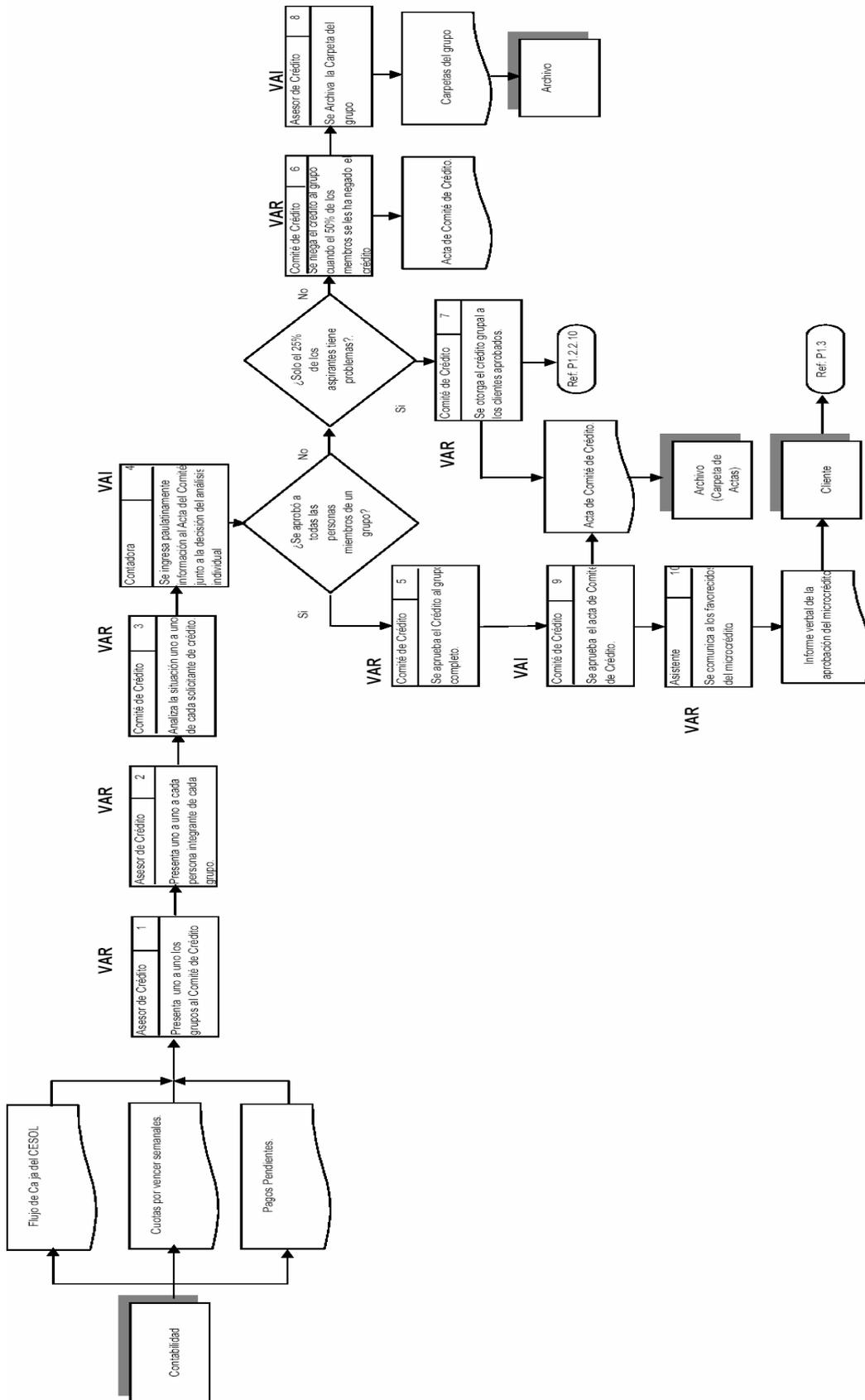


P1.2.1 ANÁLISIS

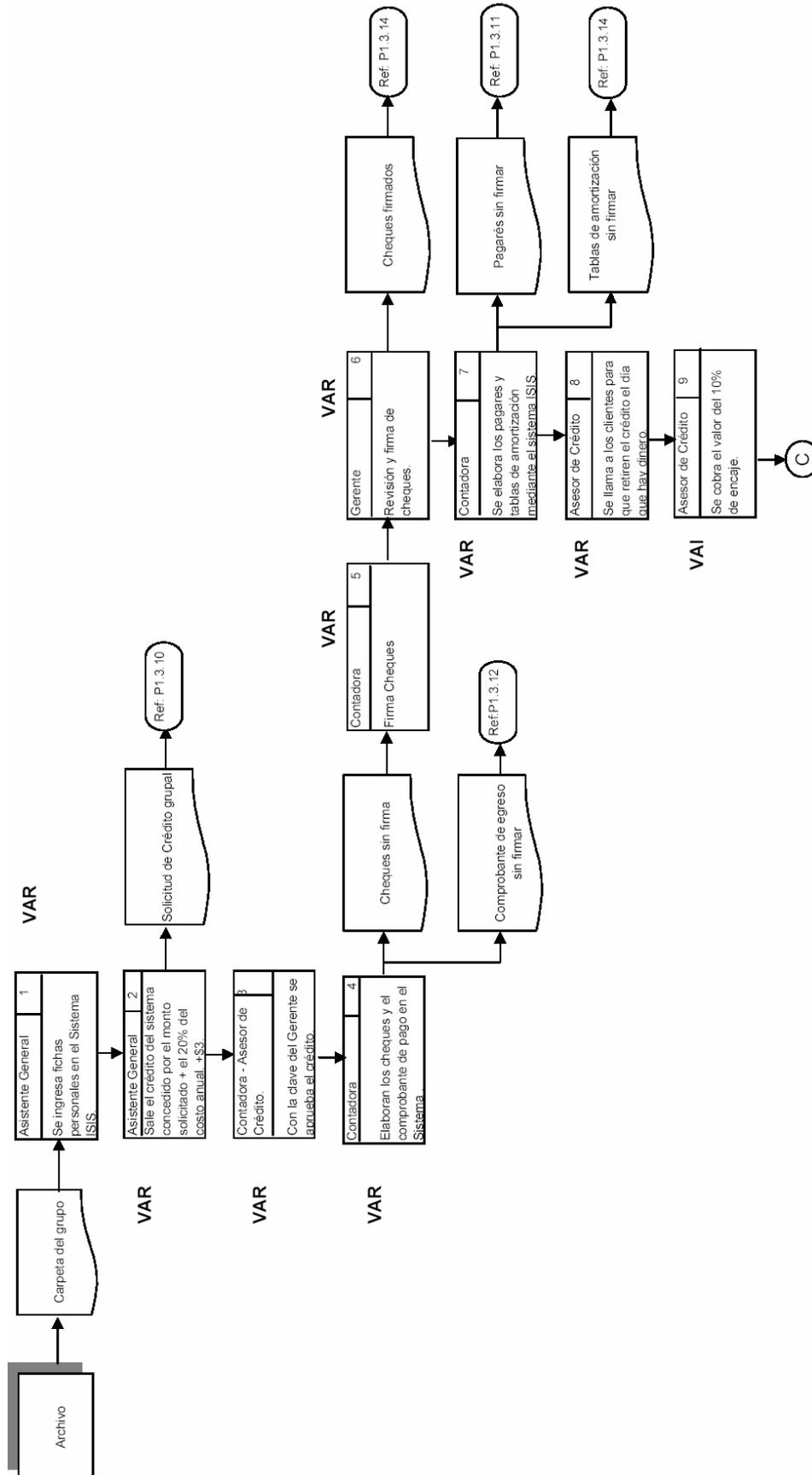


P1.2 ANÁLISIS Y DECISIÓN CRÉDITO GRUPAL

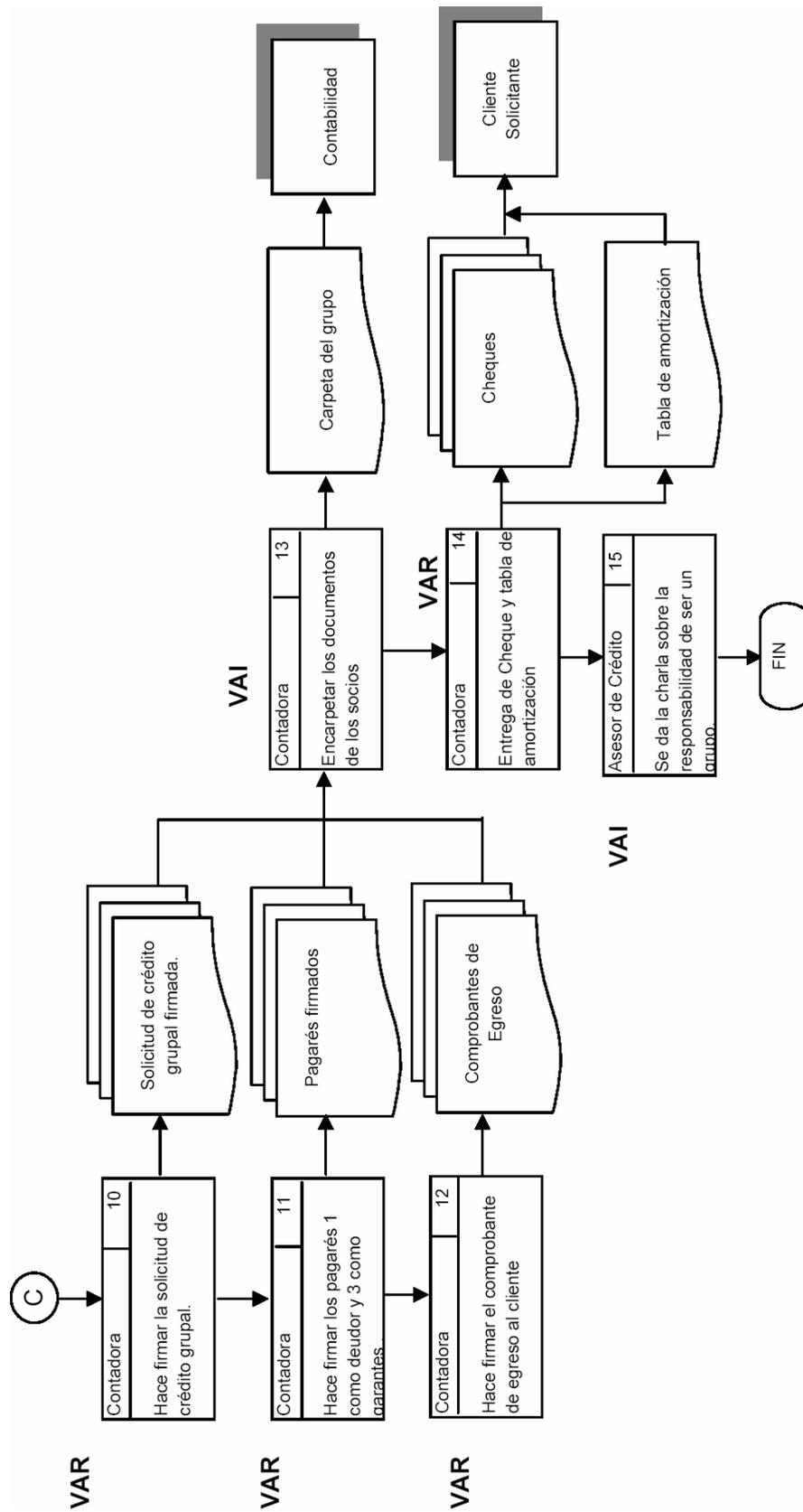
P1.2.2 DECISIÓN



P1.3 INSTRUMENTACIÓN Y DISPERSIÓN CRÉDITO GRUPAL

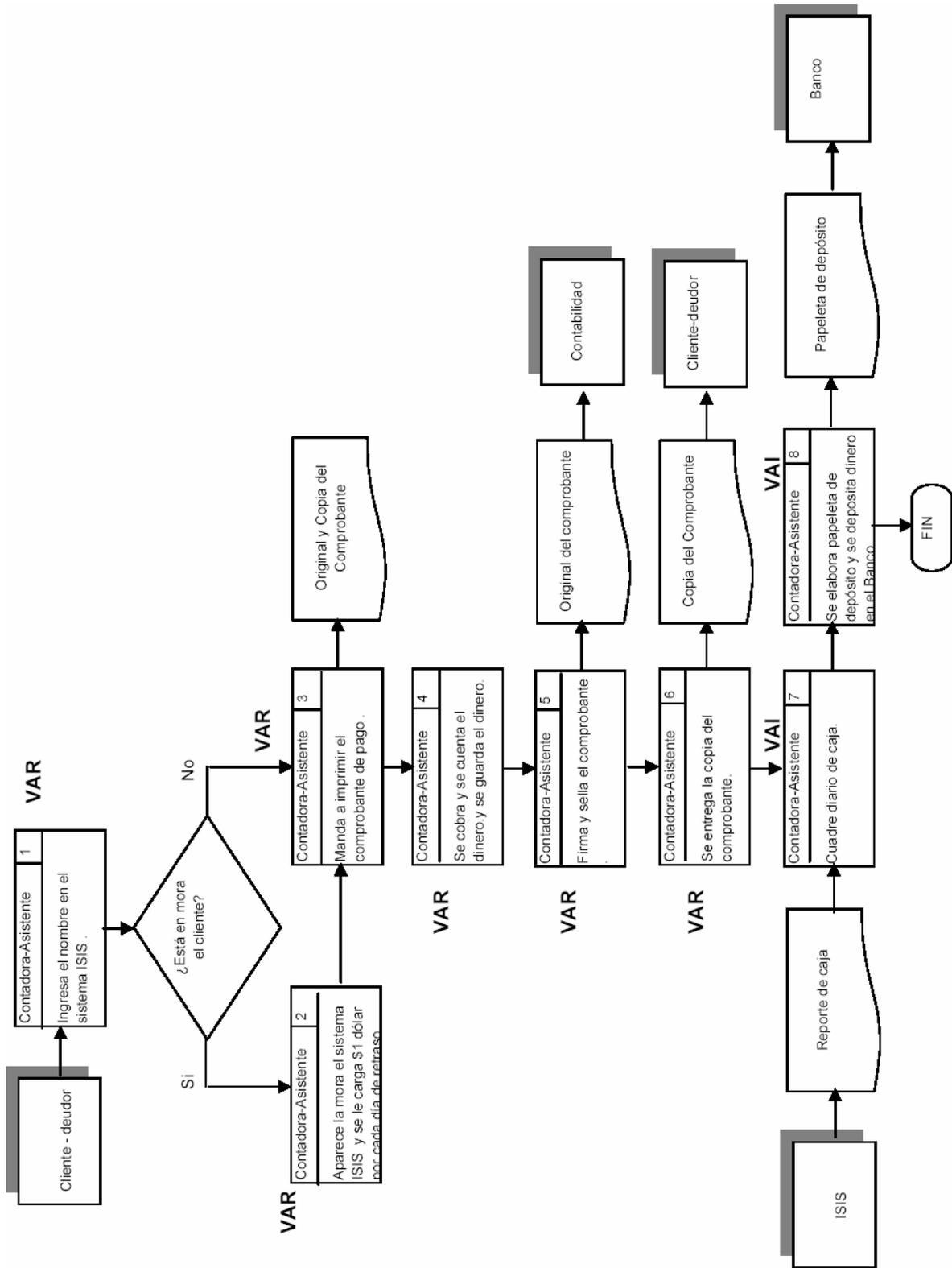


P1.3 INSTRUMENTACIÓN Y DISPERSIÓN CRÉDITO GRUPAL

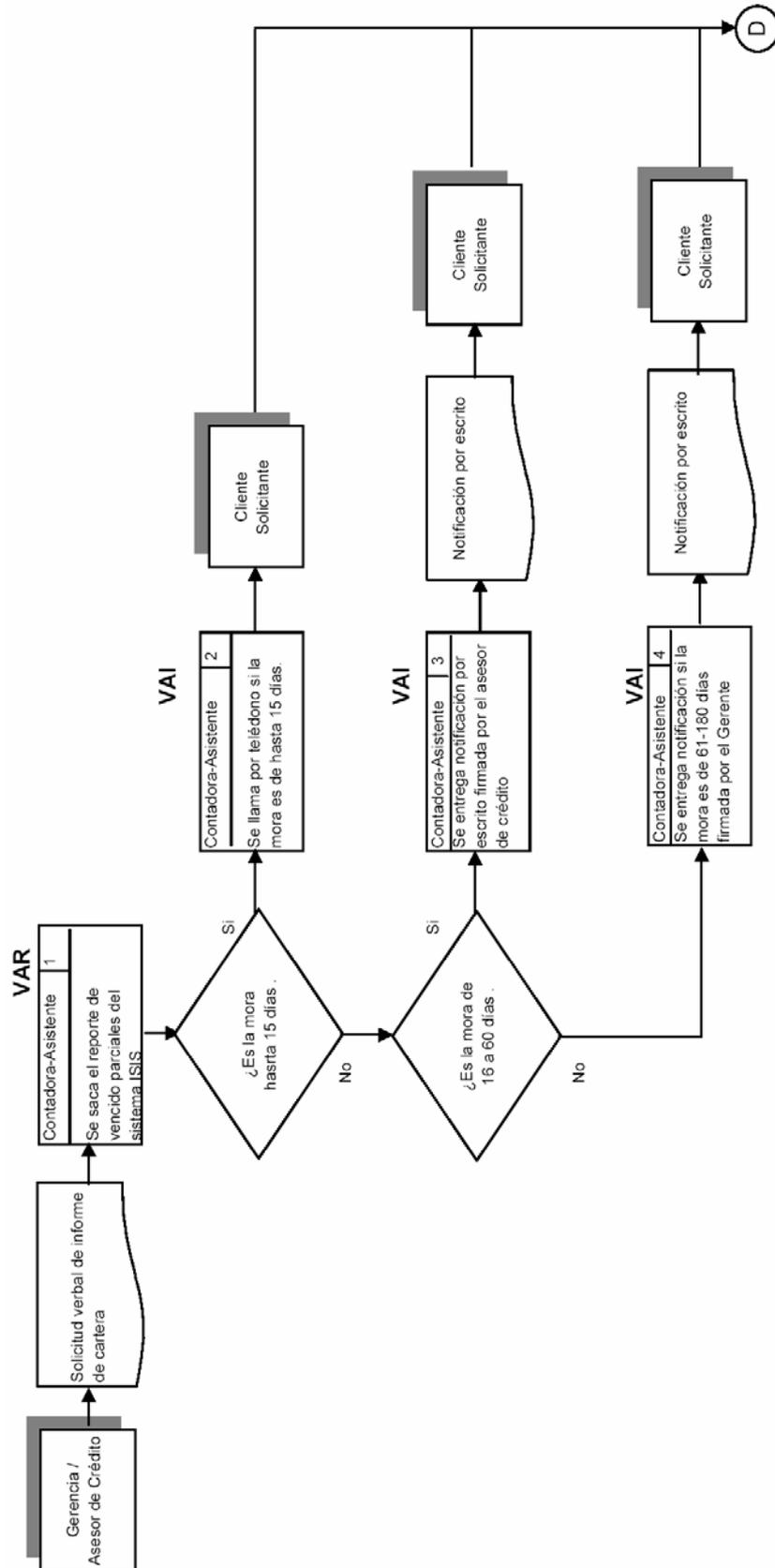


P1.4. SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO CRÉDITO GRUPAL

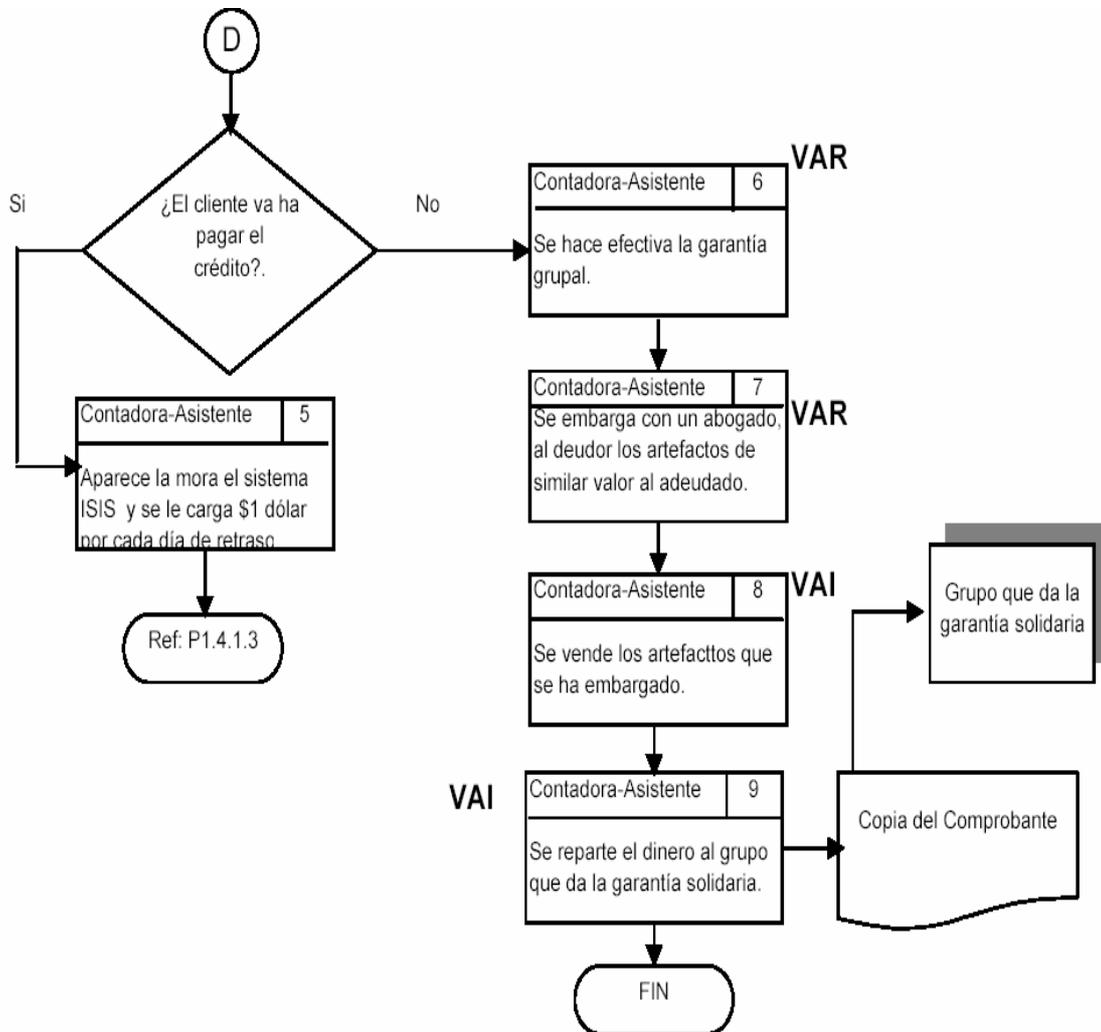
P1.4.1 RECUPERACIÓN DE CARTERA VOLUNTARIA



P1.4.2 RECUPERACIÓN DE CARTERA POR VENCIDOS PARCIALES

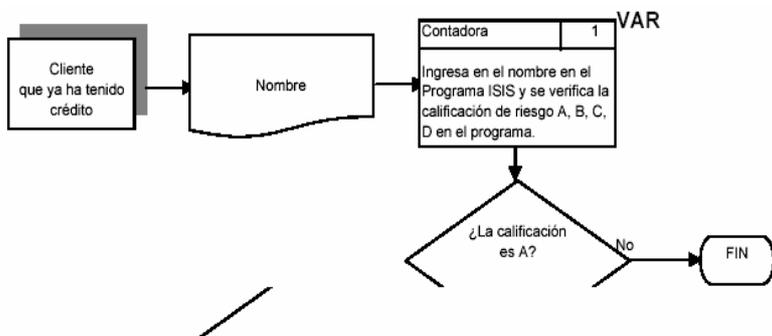


P1.4.2.RECUPERACIÓN DE CARTERA POR VENCIDOS PARCIALES

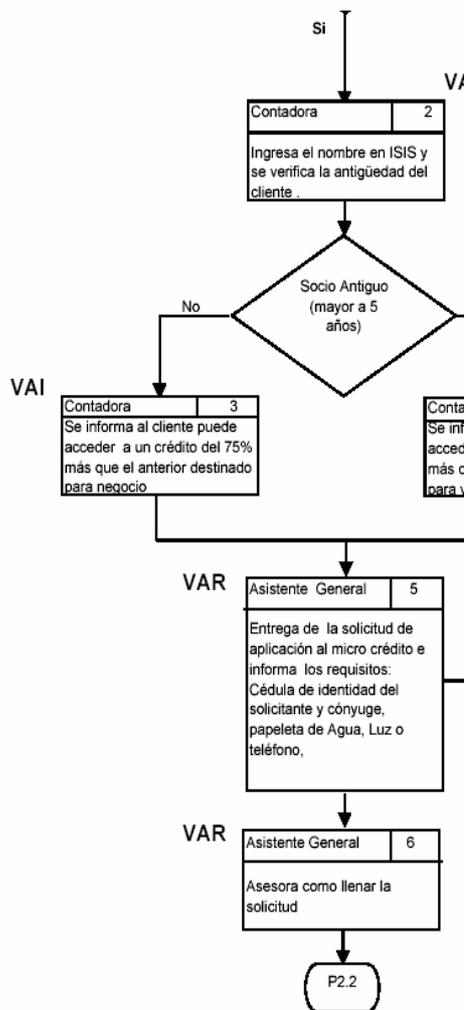
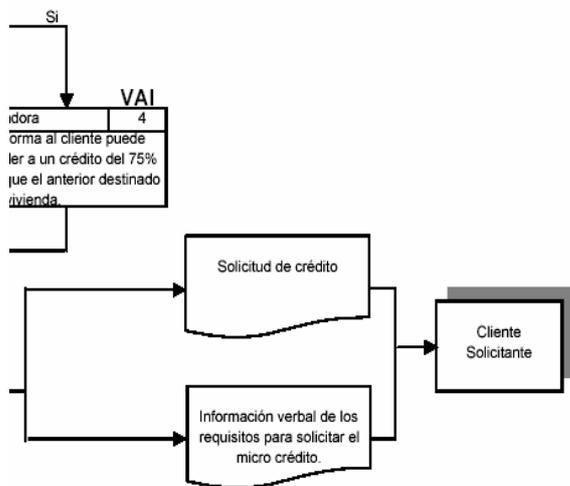


P2. CRÉDITO INDIVIDUAL

P2.1. DESARROLLO DE NEGOCIOS CRÉDITO INDIVIDUAL

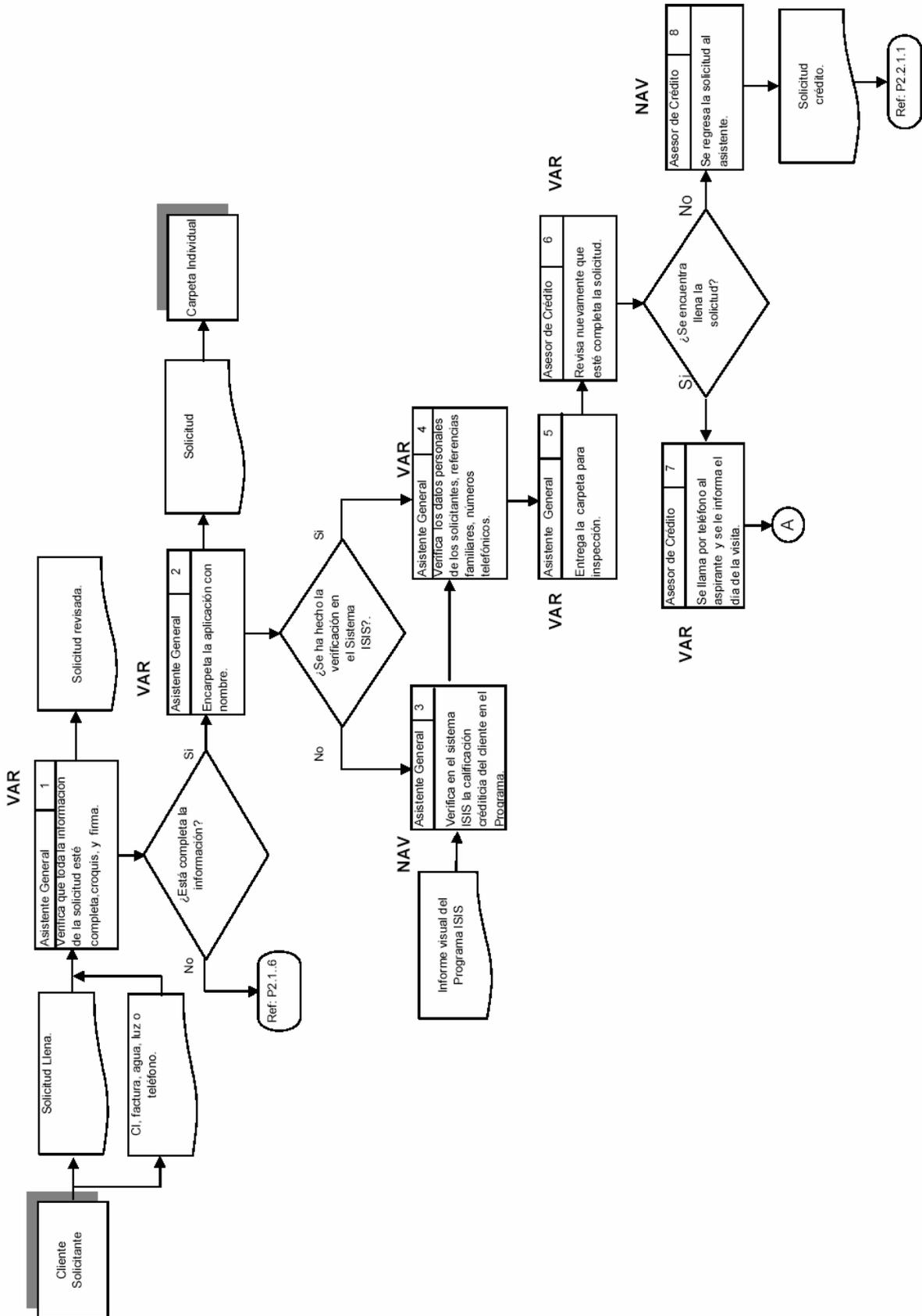


VAR

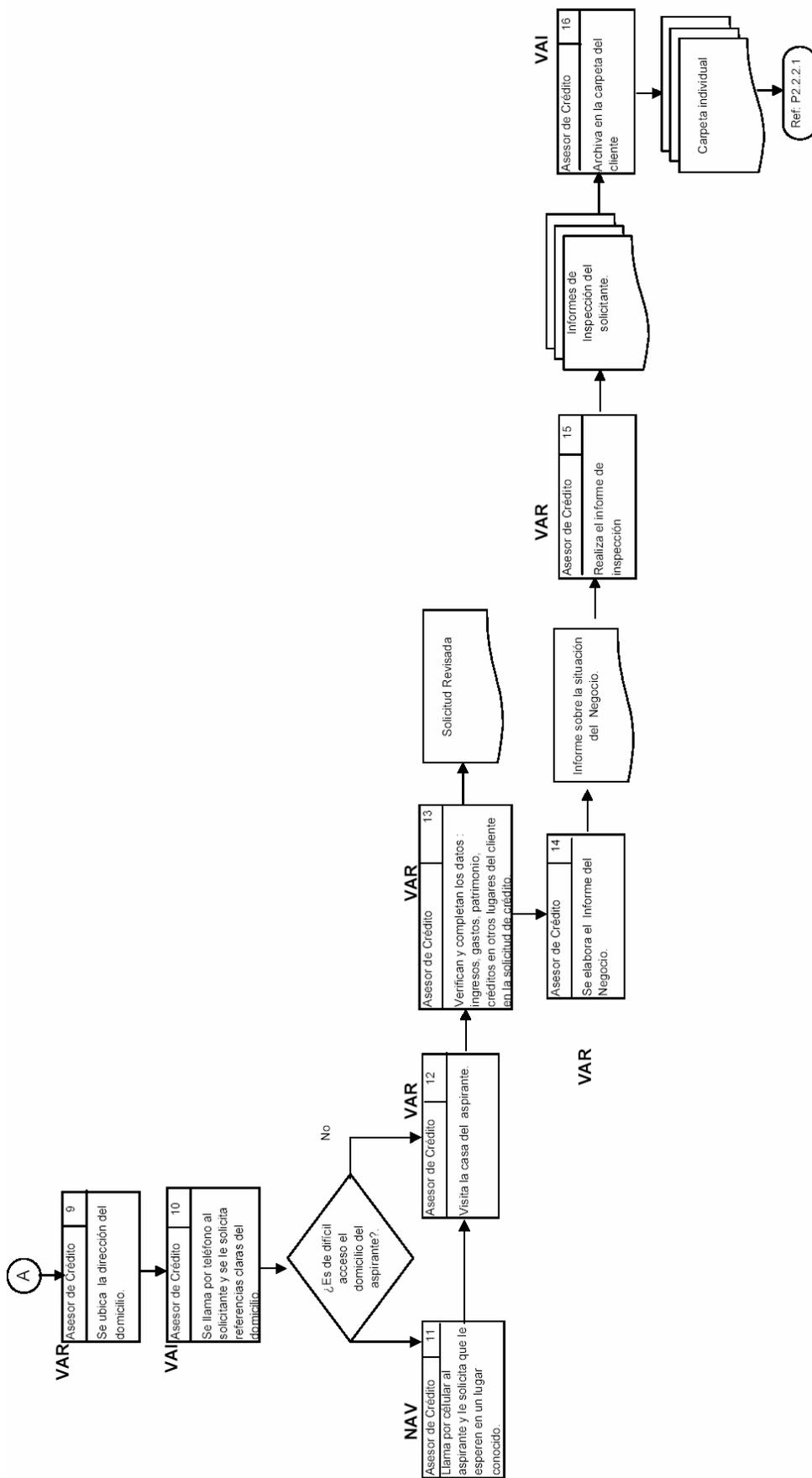


P2.2. ANÁLISIS Y DECISIÓN CRÉDITO INDIVIDUAL

P2.2.1. ANÁLISIS

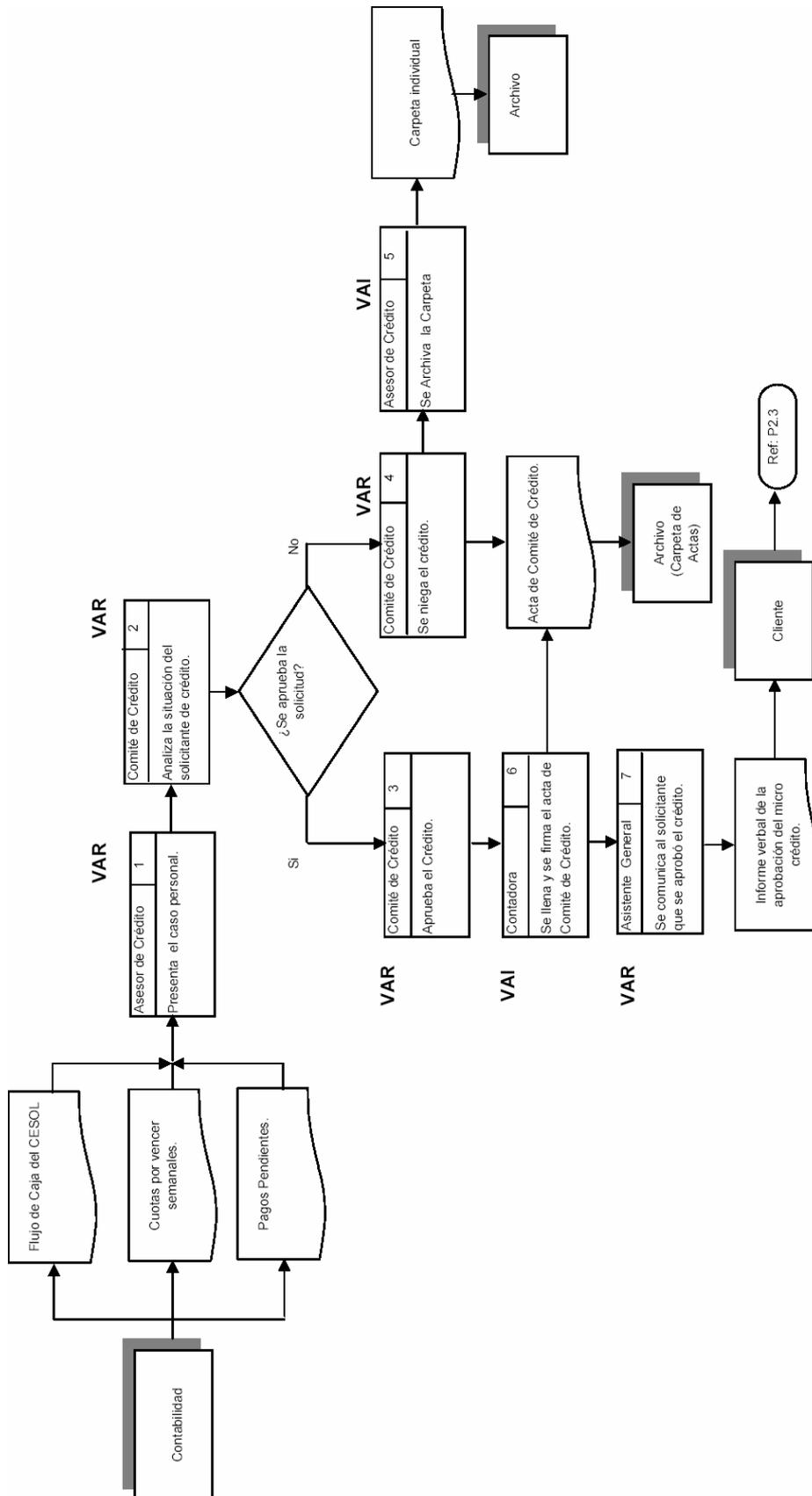


P2.2.1. ANÁLISIS

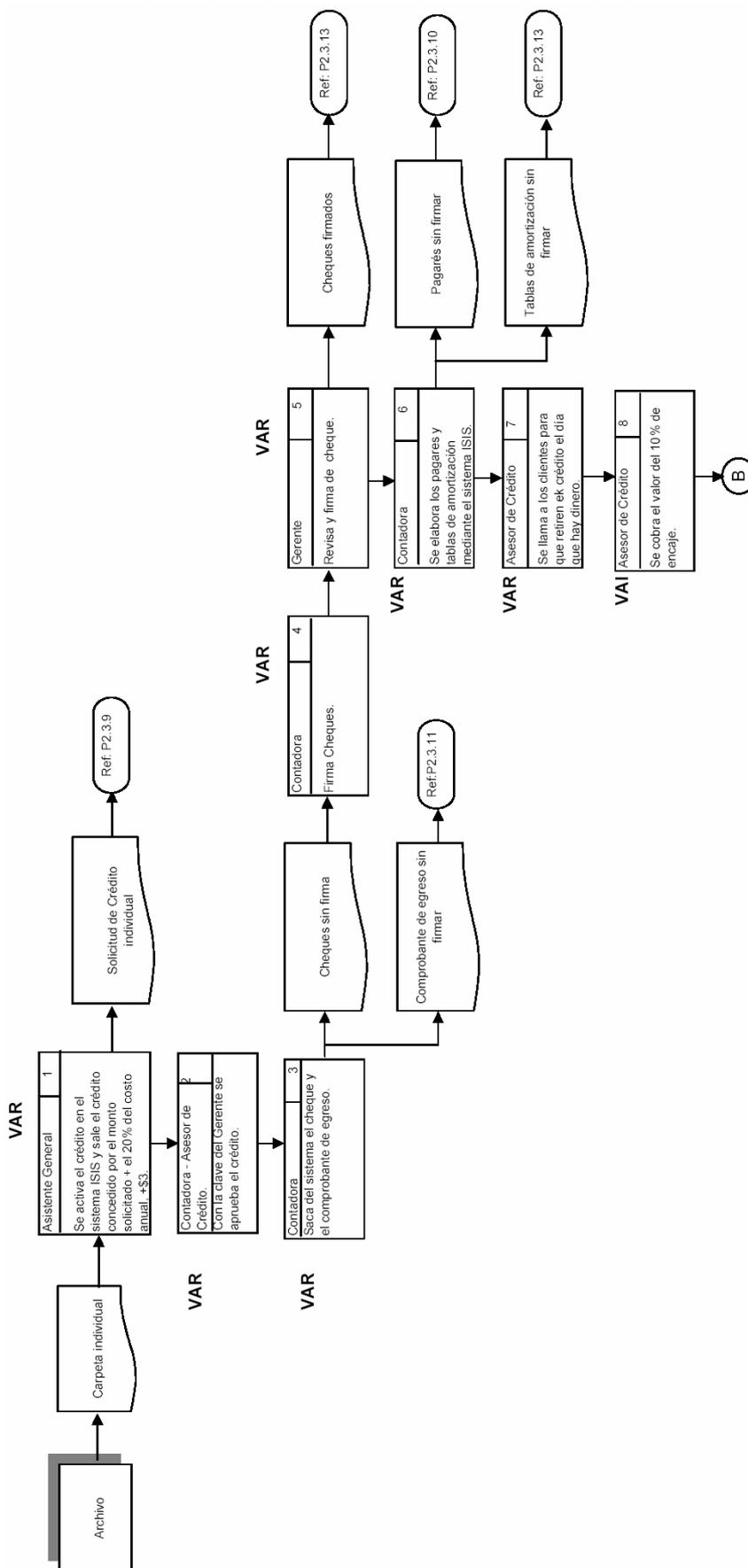


P2.2. ANÁLISIS Y DECISIÓN CRÉDITO INDIVIDUAL

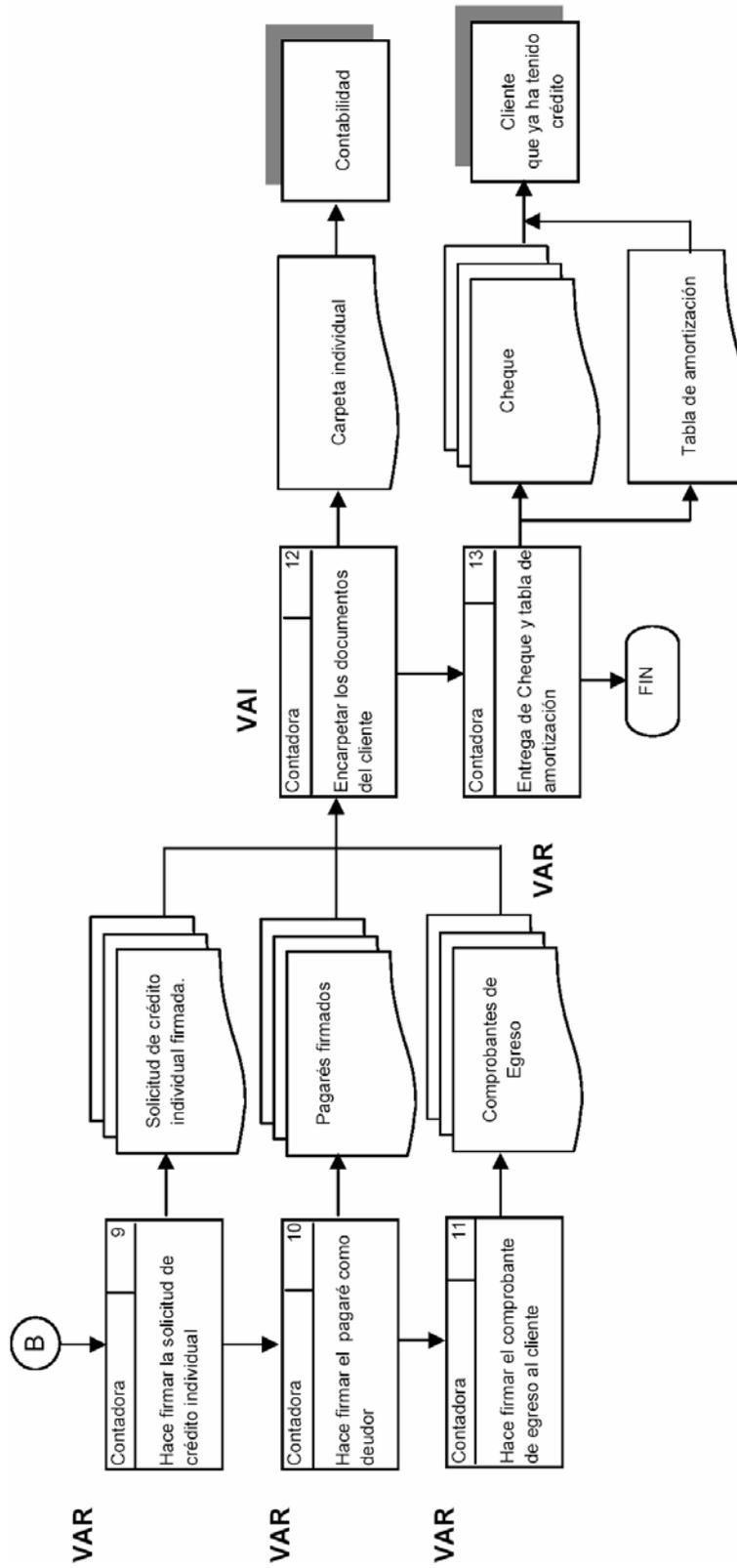
P2.2.2. DECISIÓN (COMITÉ DE CRÉDITO)



P2.3. INSTRUMENTACIÓN Y DISPERSIÓN

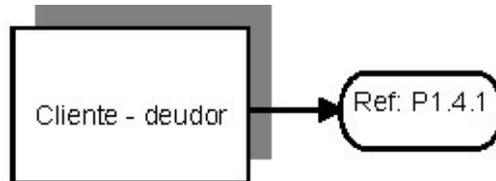


P2.3. INSTRUMENTACIÓN Y DISPERSIÓN

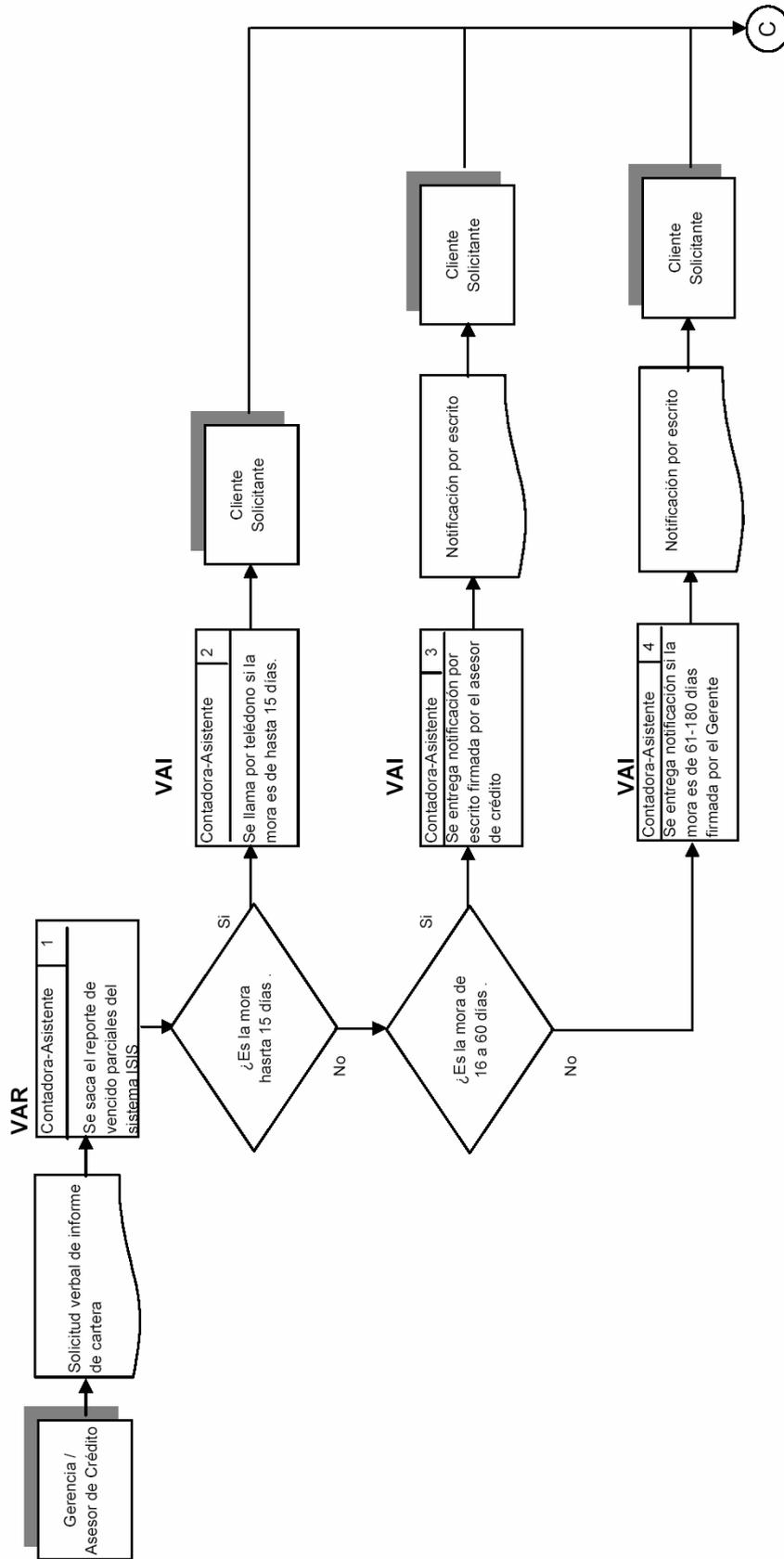


P2.4. SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO CRÉDITO INDIVIDUAL

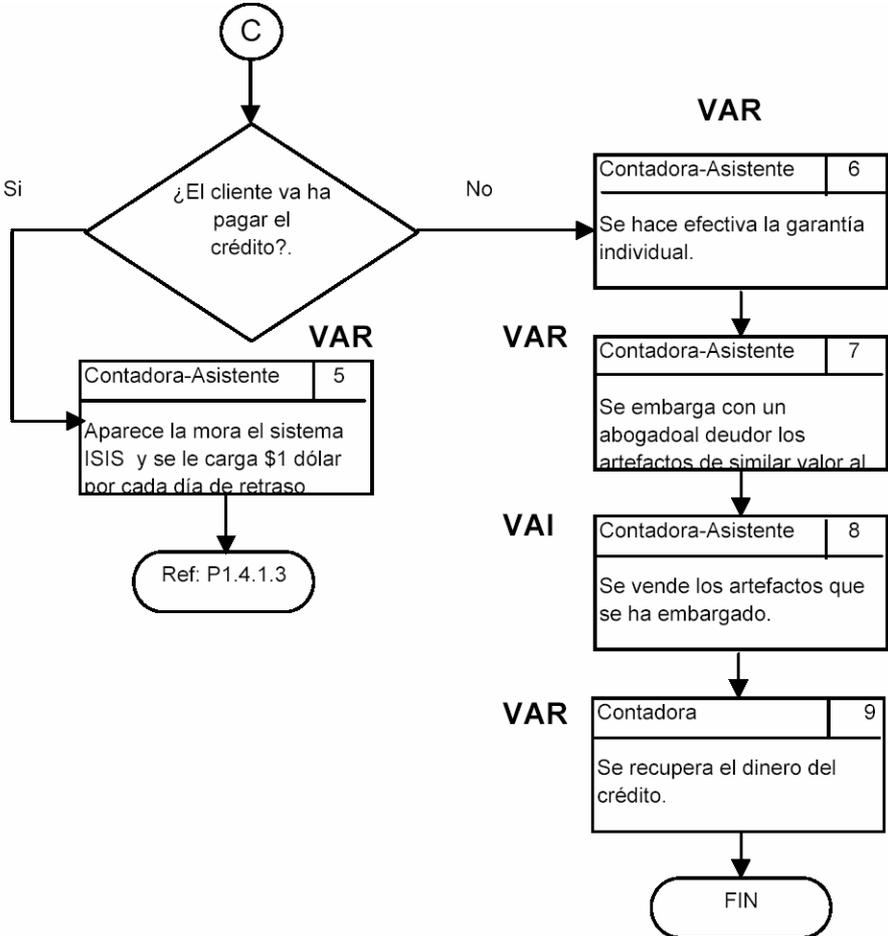
P2.4.1. RECUPERACIÓN DE CARTERA VOLUNTARIA



P2.4.2. RECUPERACIÓN DE CARTERA POR VENCIDOS PARCIALES



P2.4.2.RECUPERACIÓN DE CARTERA POR VENCIDOS PARCIALES



3.3. CERTIFICACIÓN DE ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO E IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA.

3.3.1. IDENTIFICACIÓN.

Con el uso de las características a nivel de actividad del proceso de microcrédito del Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL) se elabora un cuadro de certificación de análisis del valor agregado e identificación de oportunidades de mejora.

En el mismo que se identifica lo siguiente:

- Código de la actividad
- Descripción de la actividad
- Cargo
- Tiempo efectivo, tiempo muerto y tiempo de ciclo.
- Documentos
- Problemas
- Causa
- Oportunidad de Mejora
- Tipo de Valor Agregado
- Acción (eliminar, mantener, optimizar).

3.3.2. CERTIFICACIÓN

La tabla de Certificación concerniente a esta técnica se encuentra al final del capítulo No. 4.

3.4. DISEÑO DEL PROCESO MEJORADO.

En el proceso de microcrédito mejorado que se plantea a continuación se ha tomado en cuenta varios criterios, los mismos que han podido evidenciar los problemas del proceso en mención permitiendo de esta manera proponer un nuevo proceso que busca la eficiencia y eficacia. Definiéndose como:

Eficiencia.- Cuán acertadamente se utilizan los recursos para generar un output.

Las medidas de eficiencia utilizadas en la metodología son:

1. La reducción del tiempo de las actividades del proceso.
2. Cambiar la secuencia de las actividades.
3. Mejorar la regulación del tiempo.
4. Estandarización de actividades.
5. Eliminación de actividades duplicadas.

Esto se puede observar en la tabla de certificación de valor agregado y oportunidades de mejora, en la columna de oportunidades de mejora.

Eficacia.- La eficacia de un proceso se refiere a la forma acertada en que se cumple los requerimientos de los clientes finales para obtener los resultados deseados.

Las medidas de eficacia utilizadas en la metodología son:

1. El análisis de Valor Agregado.
2. El análisis de Requerimientos y Satisfacción.

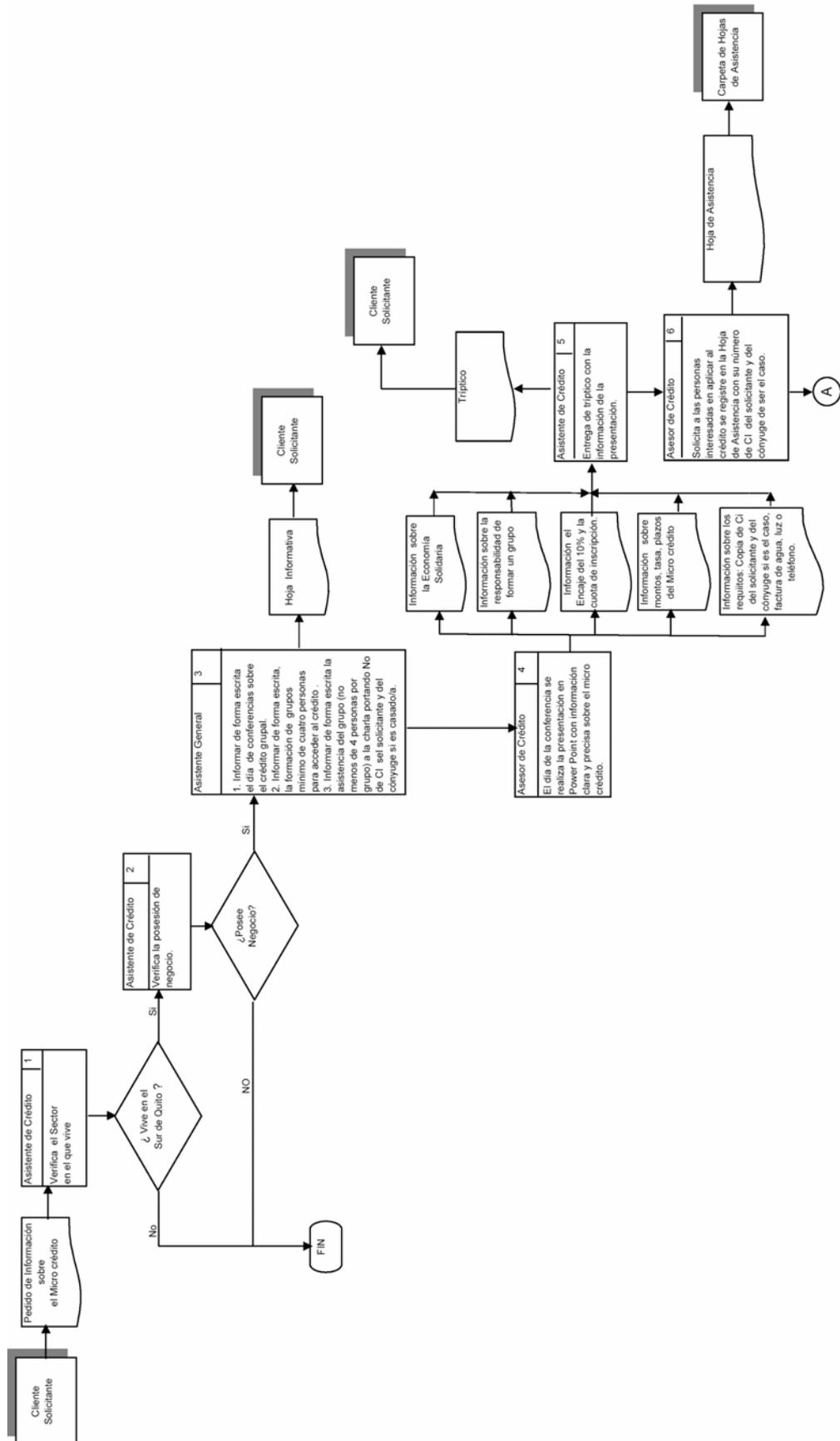
Del análisis para lograr eficacia en el Proceso de Microcrédito del Programa Círculos de Economía Solidaria CESOL se desprende que se requiere la contratación de dos funcionarios adicionales, un Asistente de Crédito y un Cajero que apoyen a la gestión ya que existen actividades que no tienen responsables definidos y esto ocasiona ineficacia en dichas actividades.

Para el diseño del proceso mejorado se realizan los diagramas de flujo de los subprocesos, definición detallada del proceso a nivel de actividades en el que se incluye las reducciones de tiempo propuestas para el proceso mejorado y los recursos necesarios para la implementación del proceso.

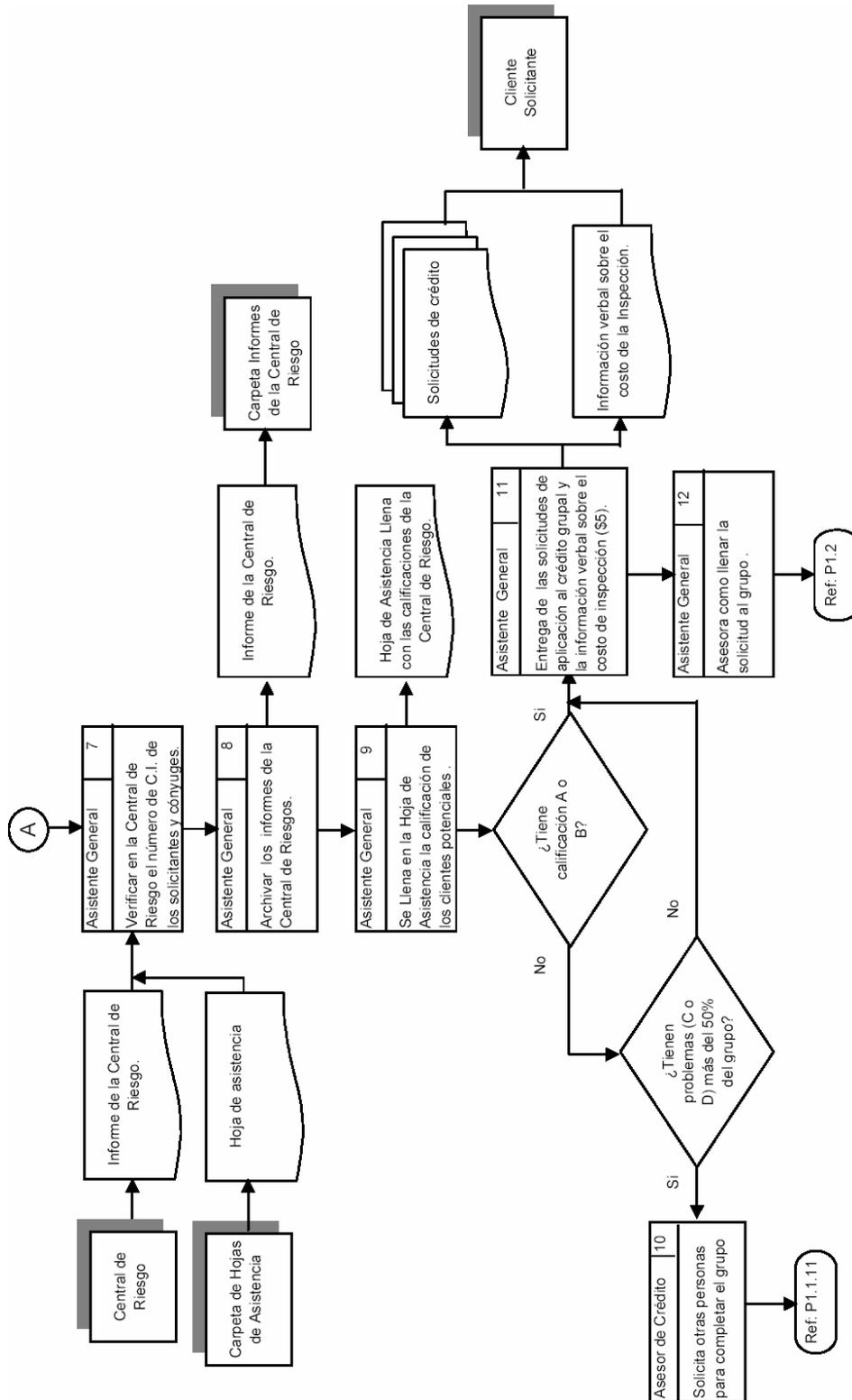
3.4.1 DEFINICIÓN DETALLADA DEL PROCESO MEJORADO MEDIANTE DIAGRAMAS DE FLUJO.

3.4.2 CRÉDITO GRUPAL (P1)

P1.1. DESARROLLO DE NEGOCIOS CRÉDITO

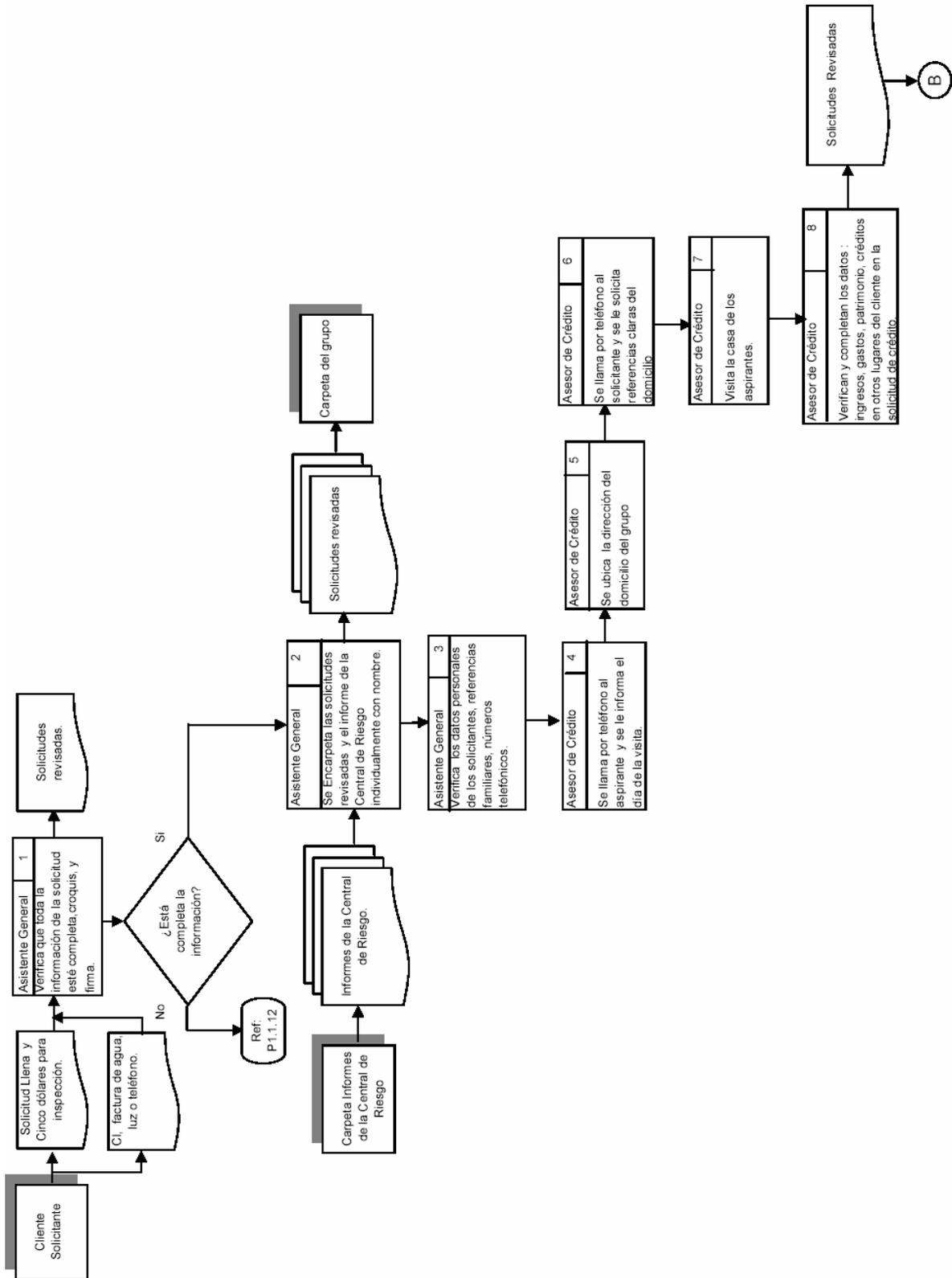


P1.1. DESARROLLO DE NEGOCIOS CRÉDITO GRUPAL

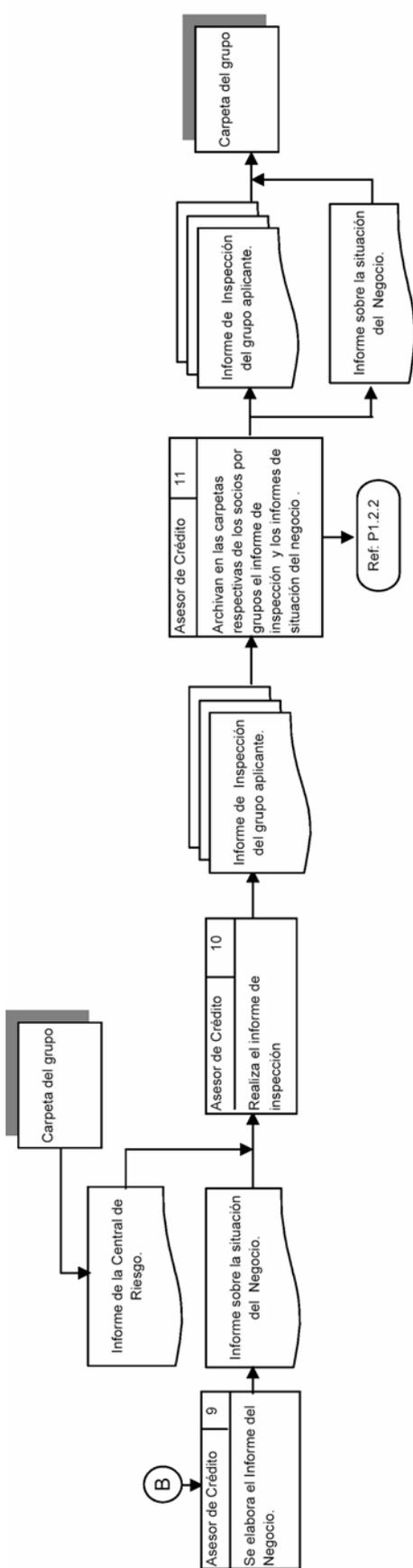


P1.2. ANÁLISIS Y DECISIÓN CRÉDITO GRUPAL

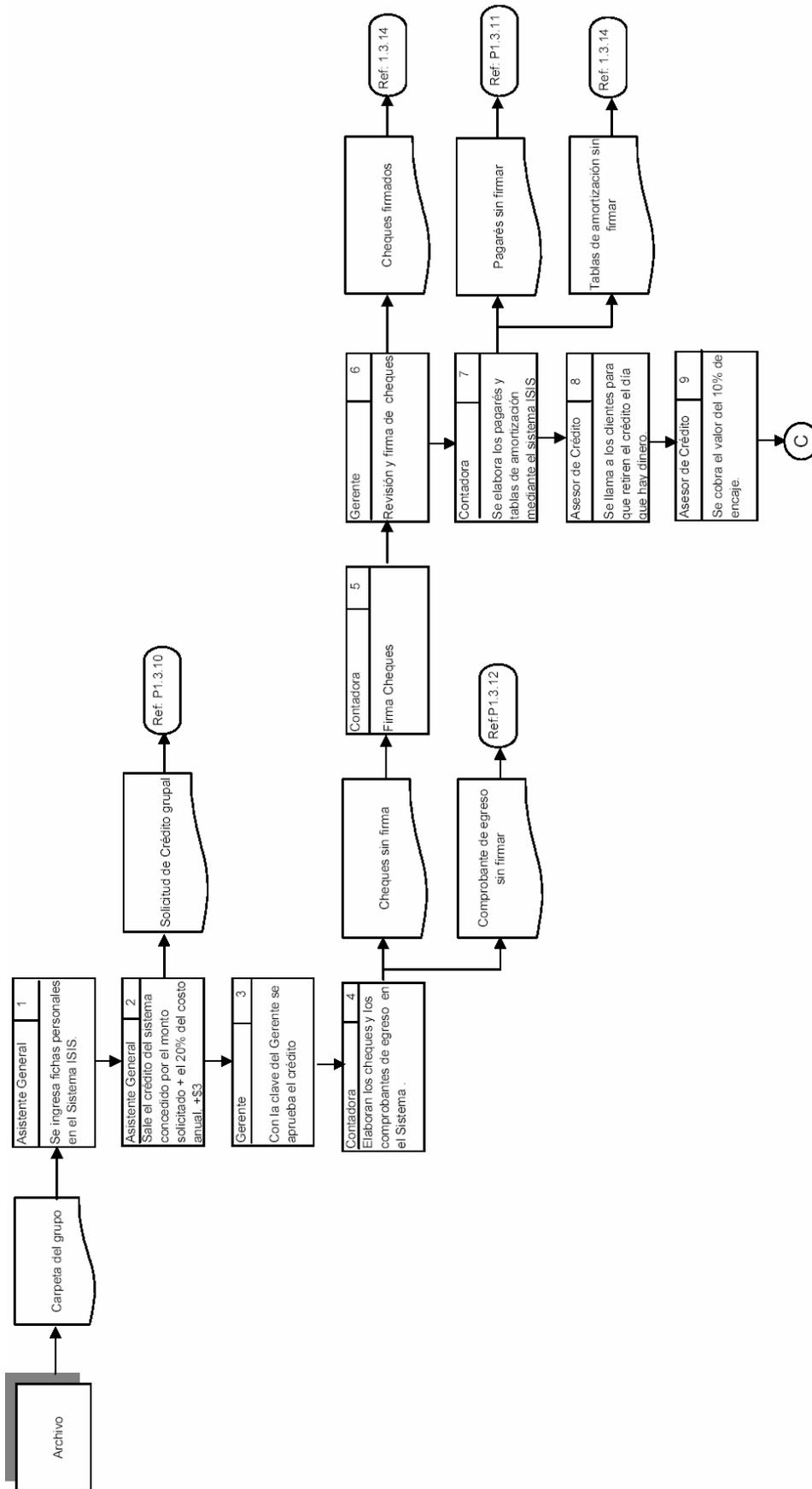
P1.2.1 ANÁLISIS



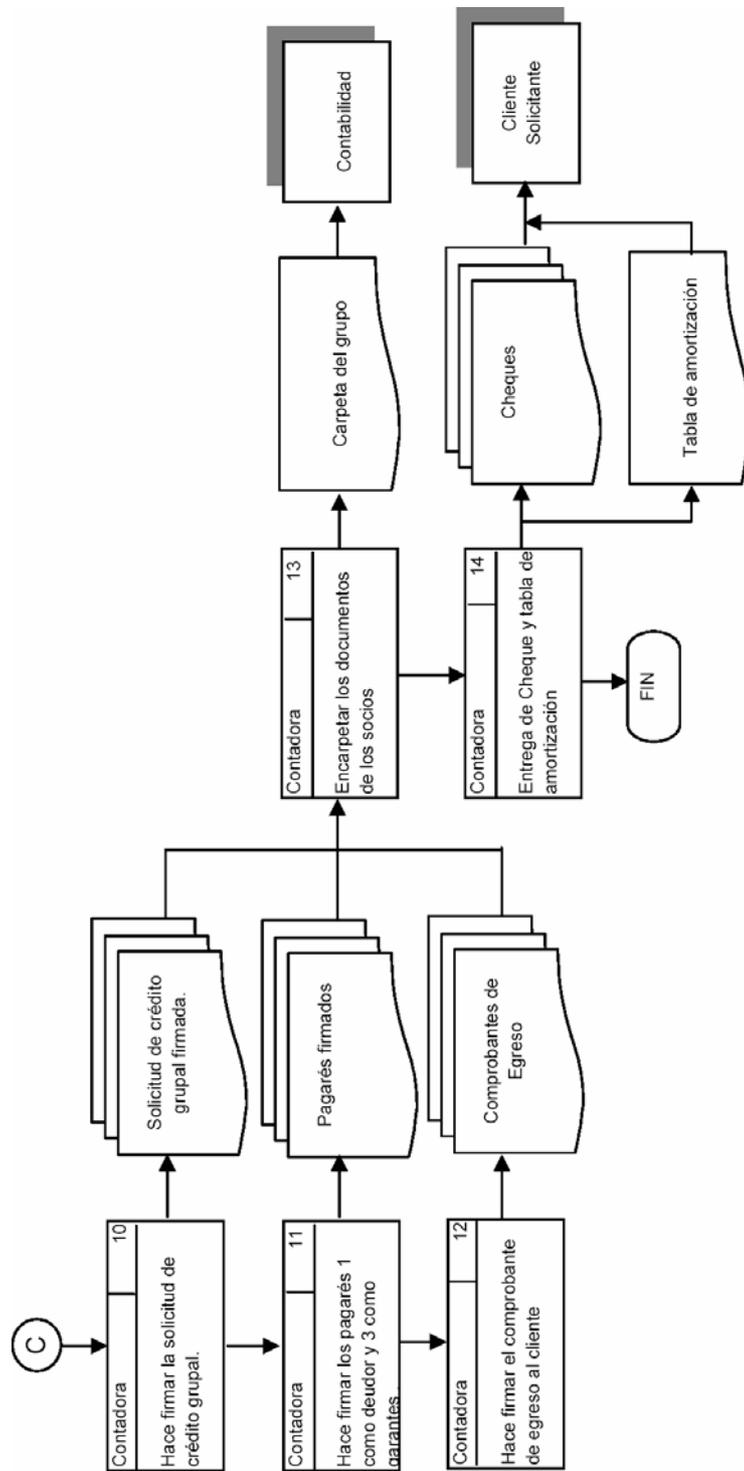
P1.2.1. ANÁLISIS



P1.3. INSTRUMENTACIÓN Y DISPERSIÓN CRÉDITO GRUPAL

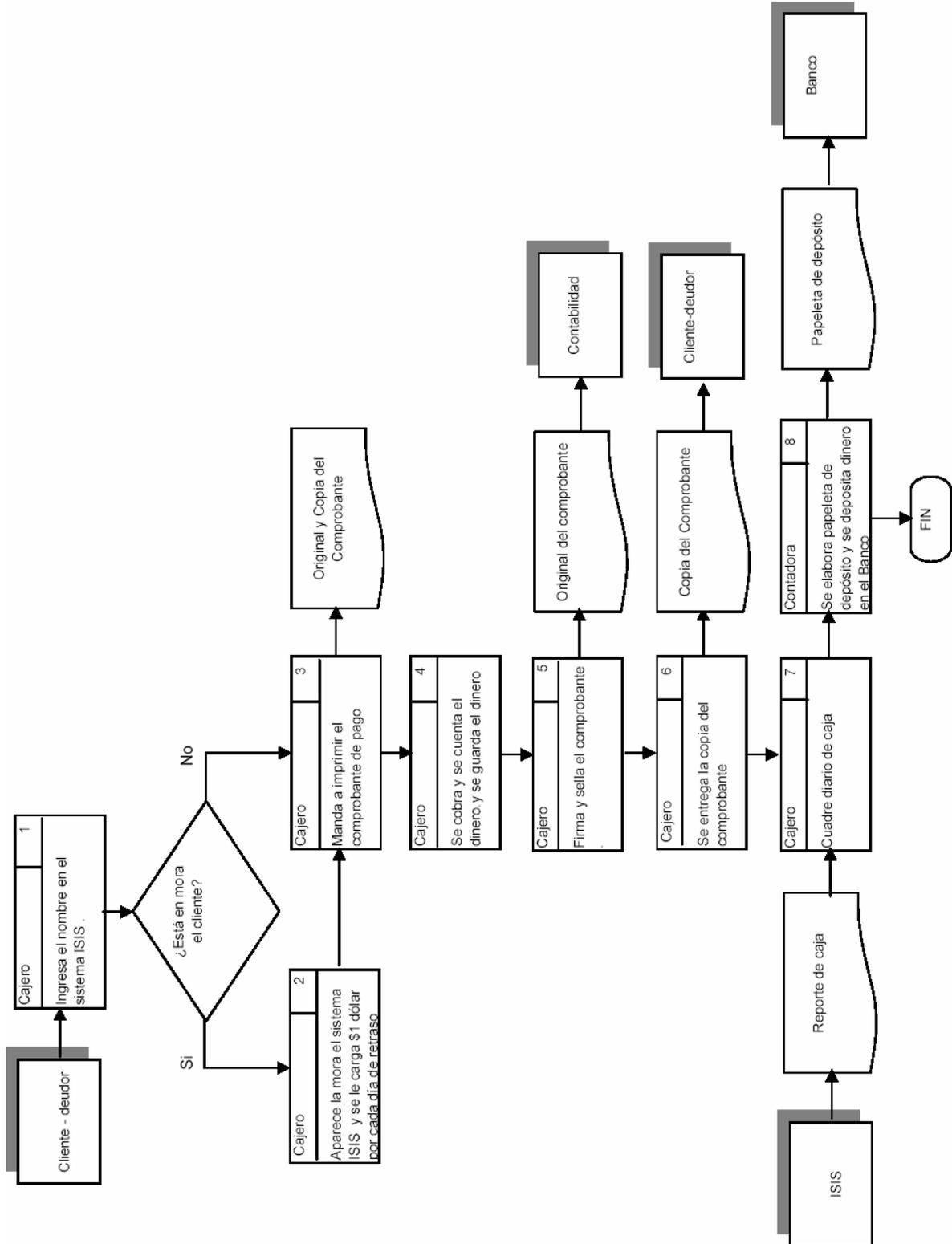


P1.3. INSTRUMENTACIÓN Y DISPERSIÓN CREDITO GRUPAL

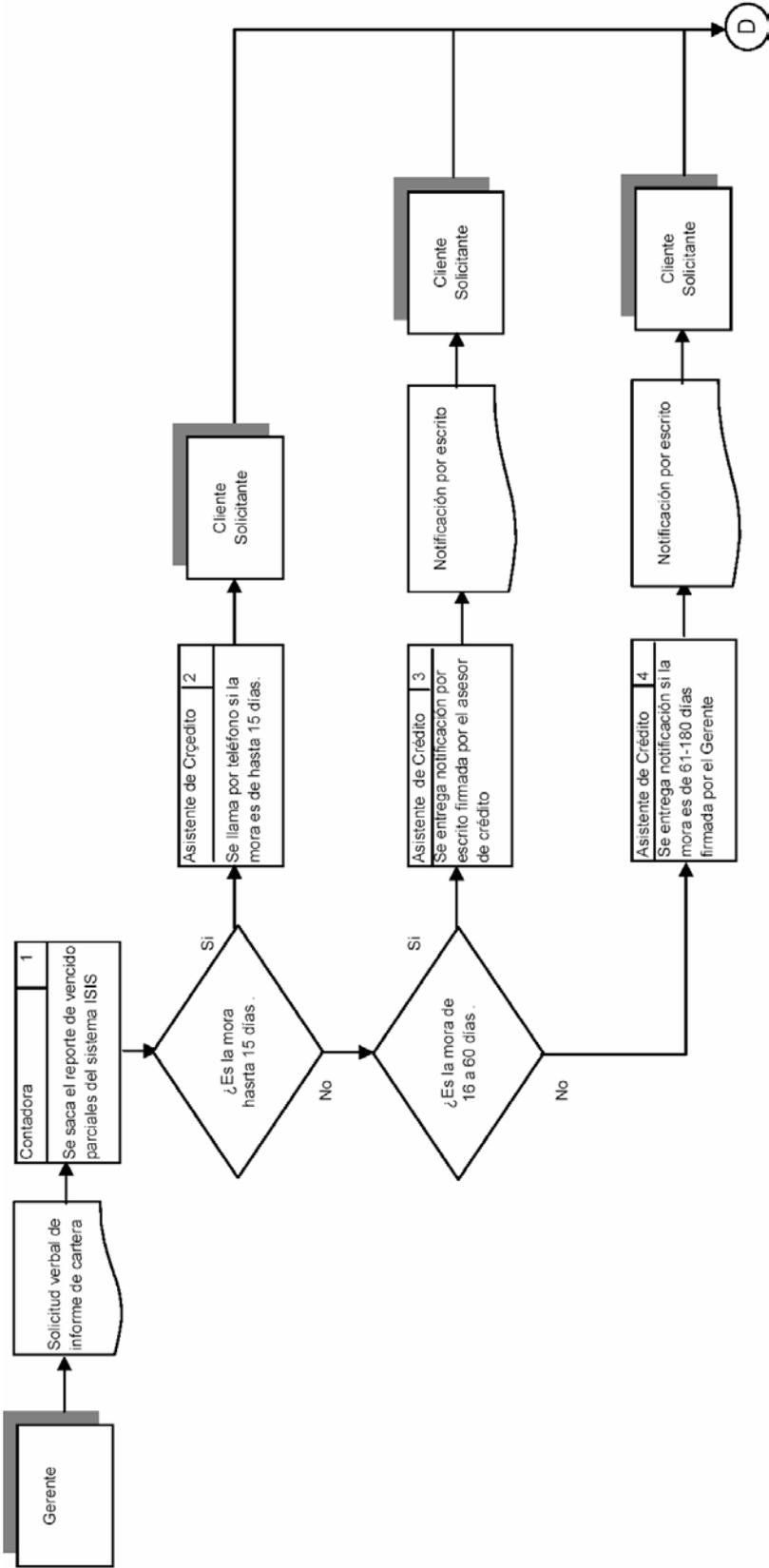


P1.4. SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO CRÉDITO GRUPAL

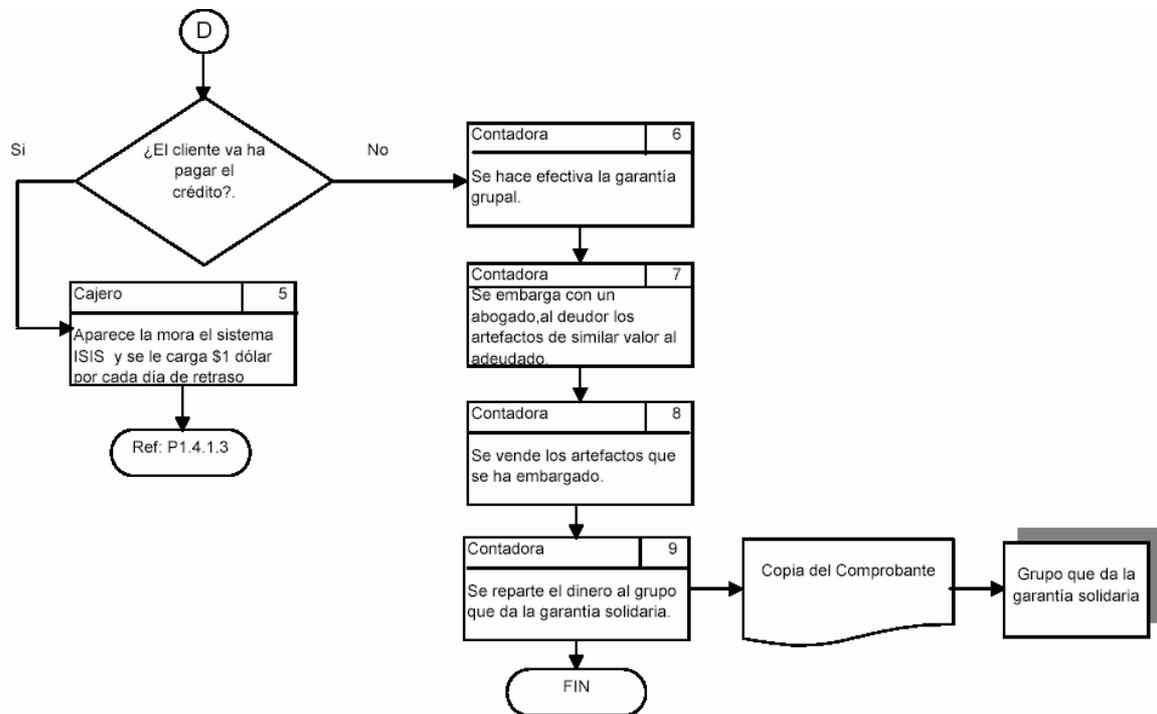
P1.4.1. RECUPERACIÓN DE CARTERA VOLUNTARIA



P1.4.2. RECUPERACIÓN DE CARTERA POR VENCIDOS PARCIALES

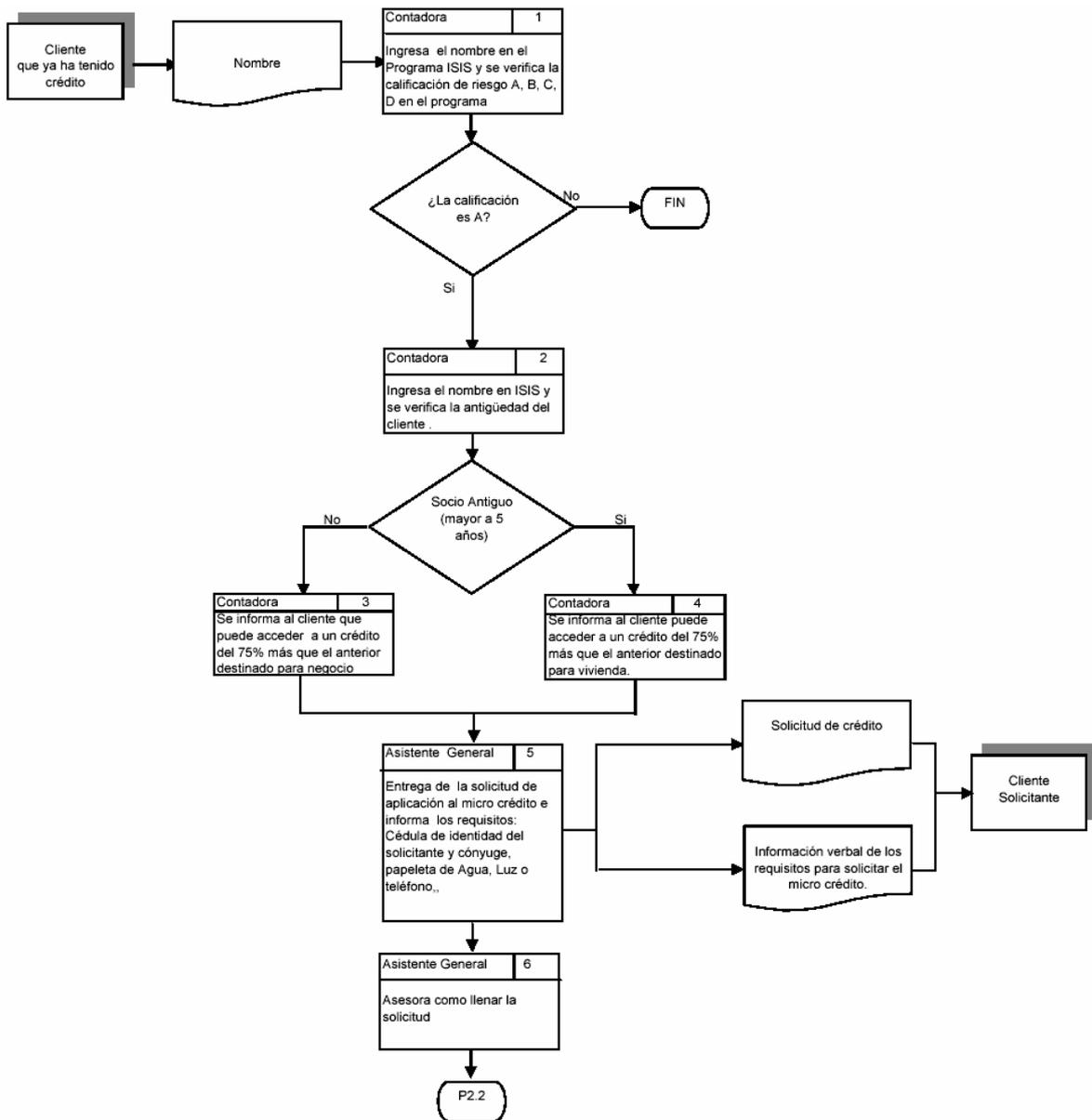


P1.4.2. RECUPERACIÓN DE CARTERA POR VENCIDOS PARCIALES



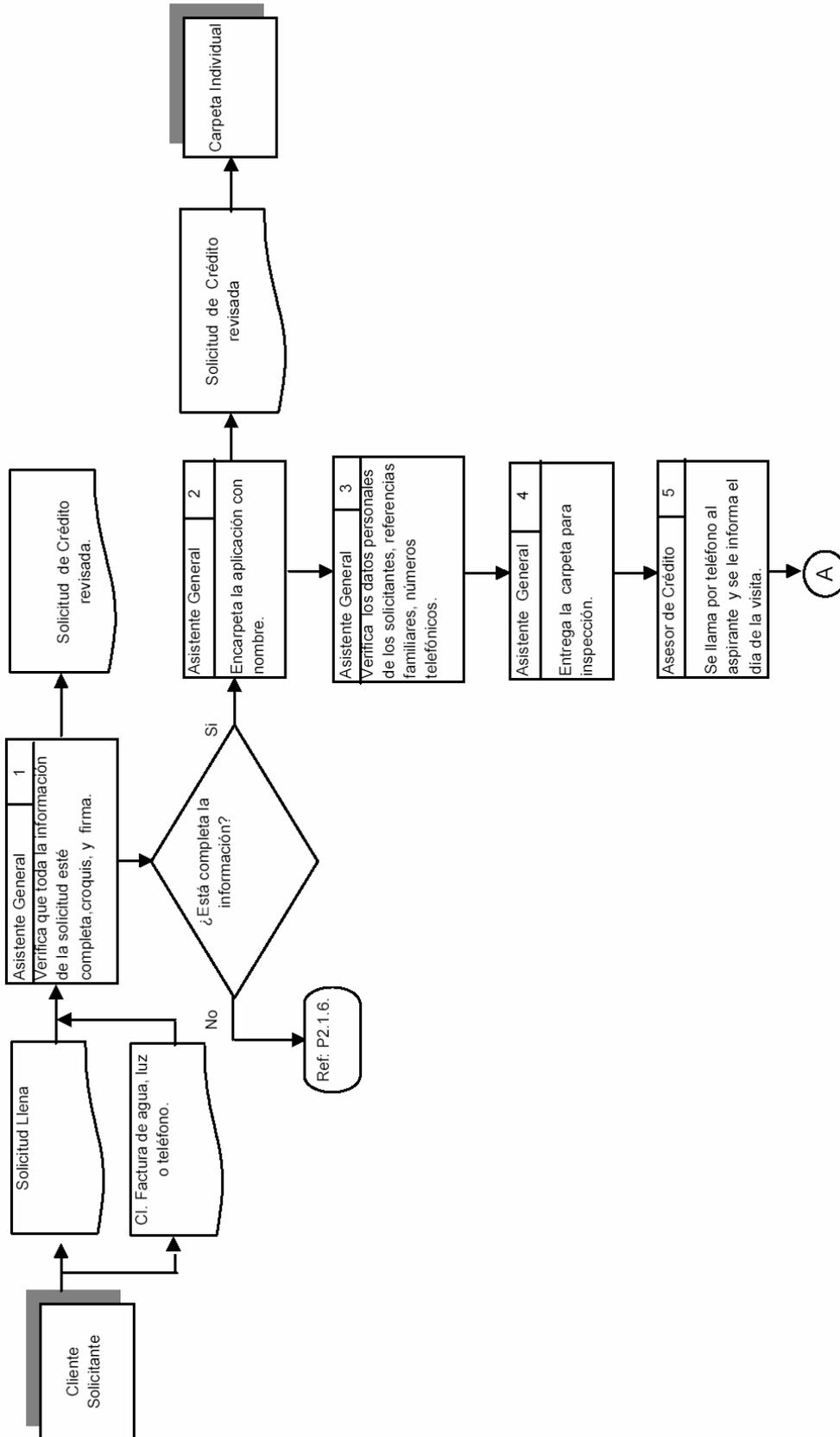
3.4.3. CRÉDITO INDIVIDUAL (P2).

P2.1. DESARROLLO DE NEGOCIOS CRÉDITO INDIVIDUAL

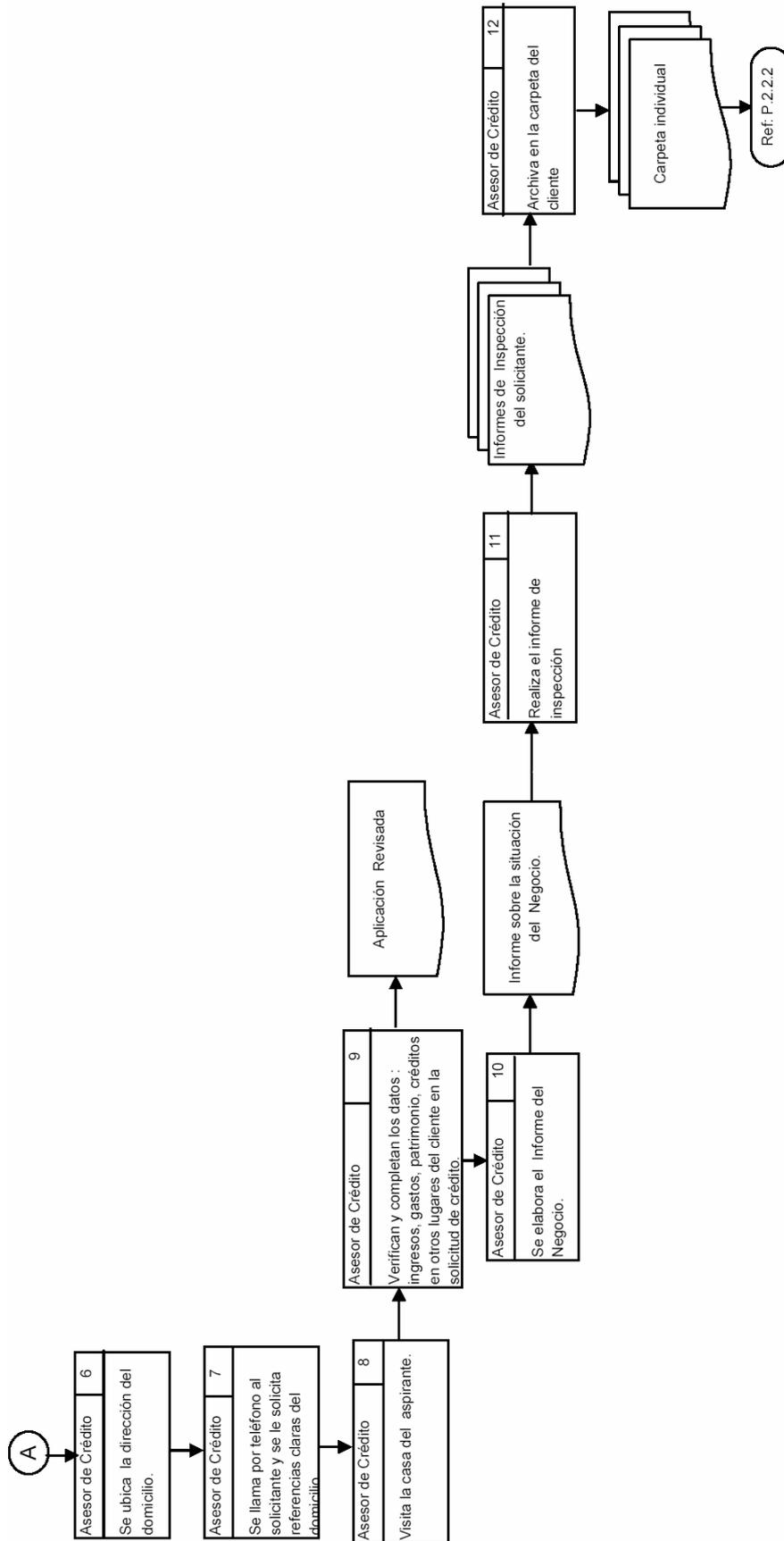


P2.2. ANÁLISIS Y DECISIÓN CRÉDITO INDIVIDUAL

P2.2.1. ANÁLISIS

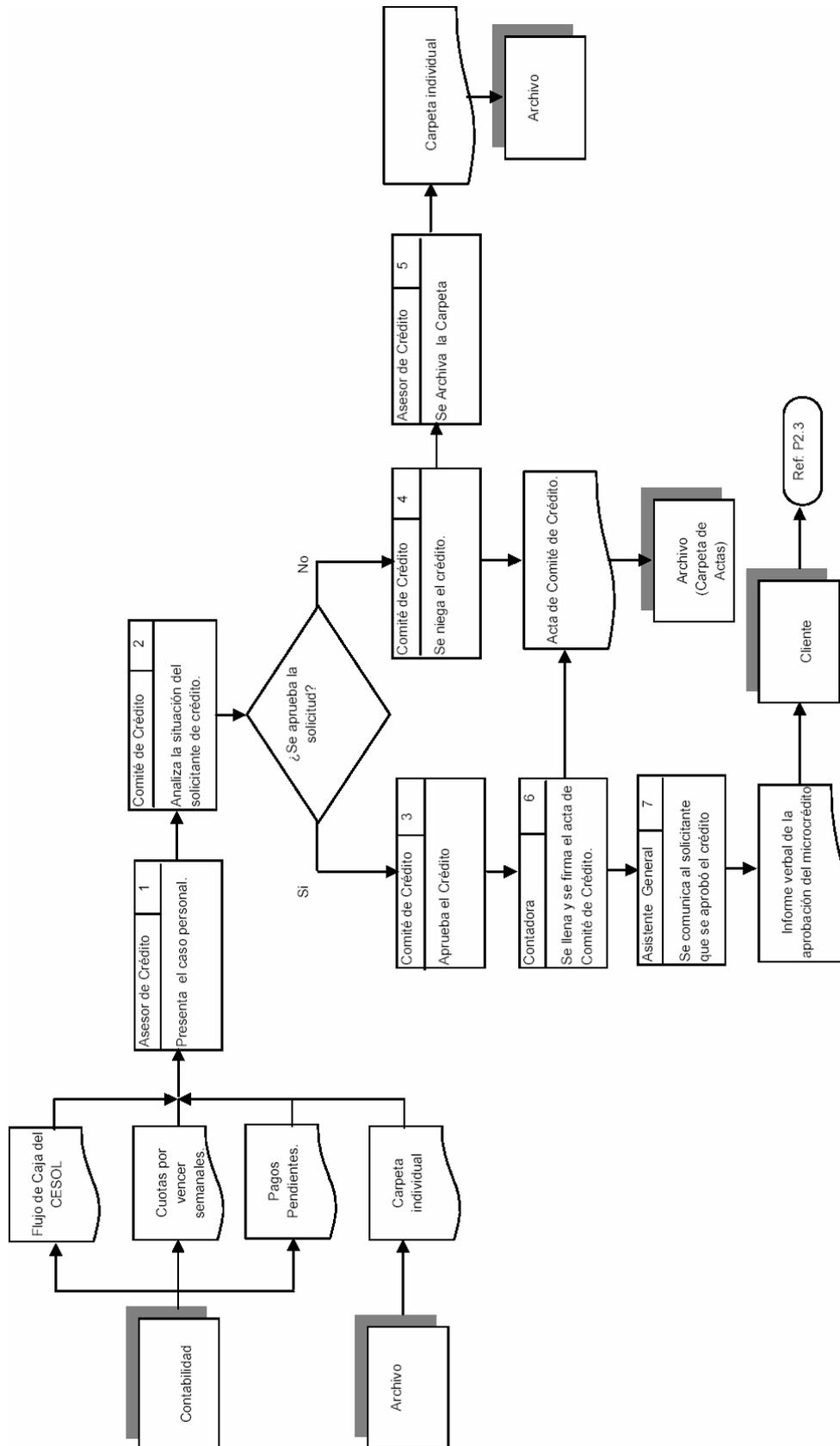


P2.2.1. ANÁLISIS

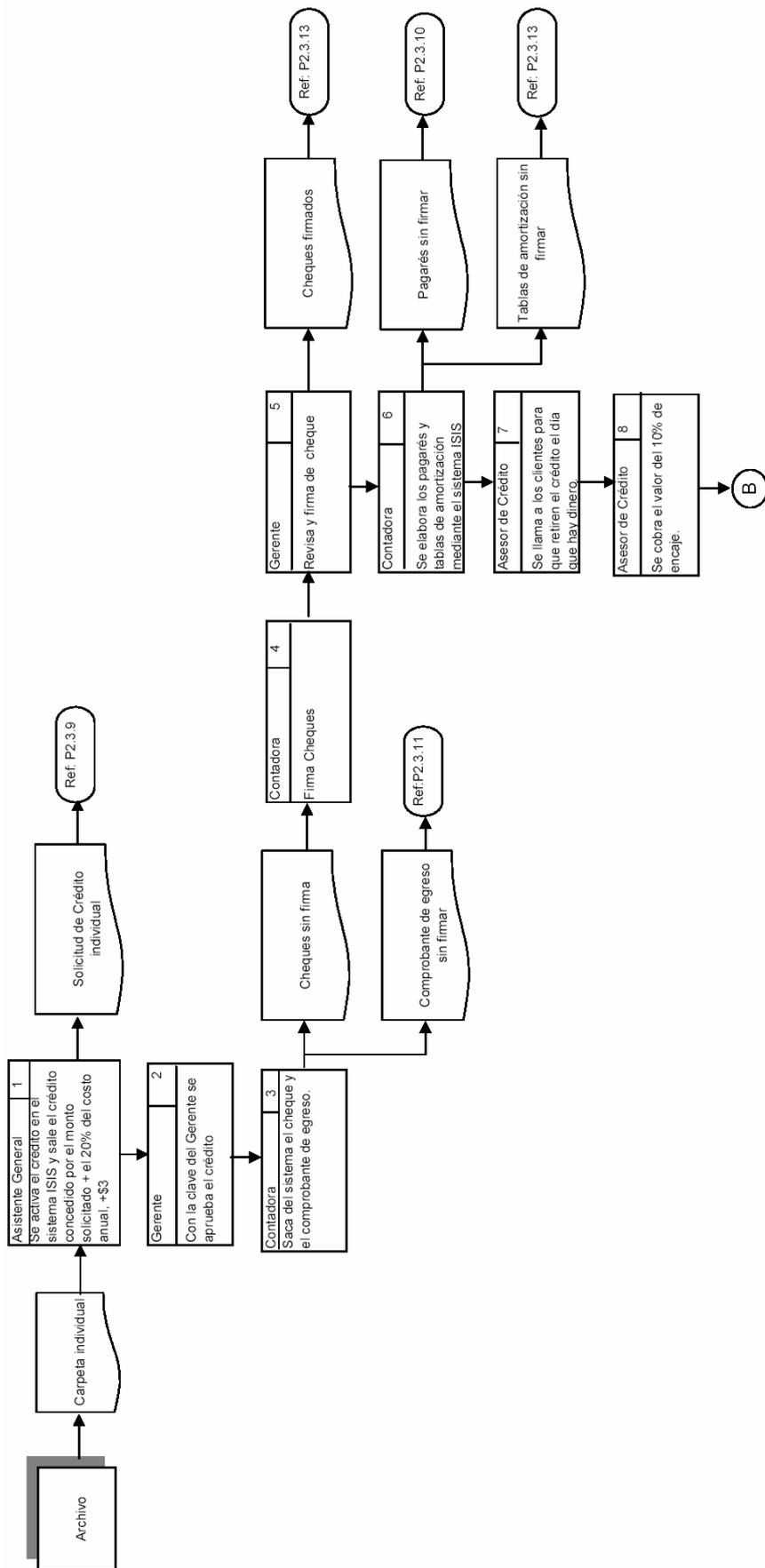


P2.2. ANÁLISIS Y DECISIÓN CRÉDITO INDIVIDUAL

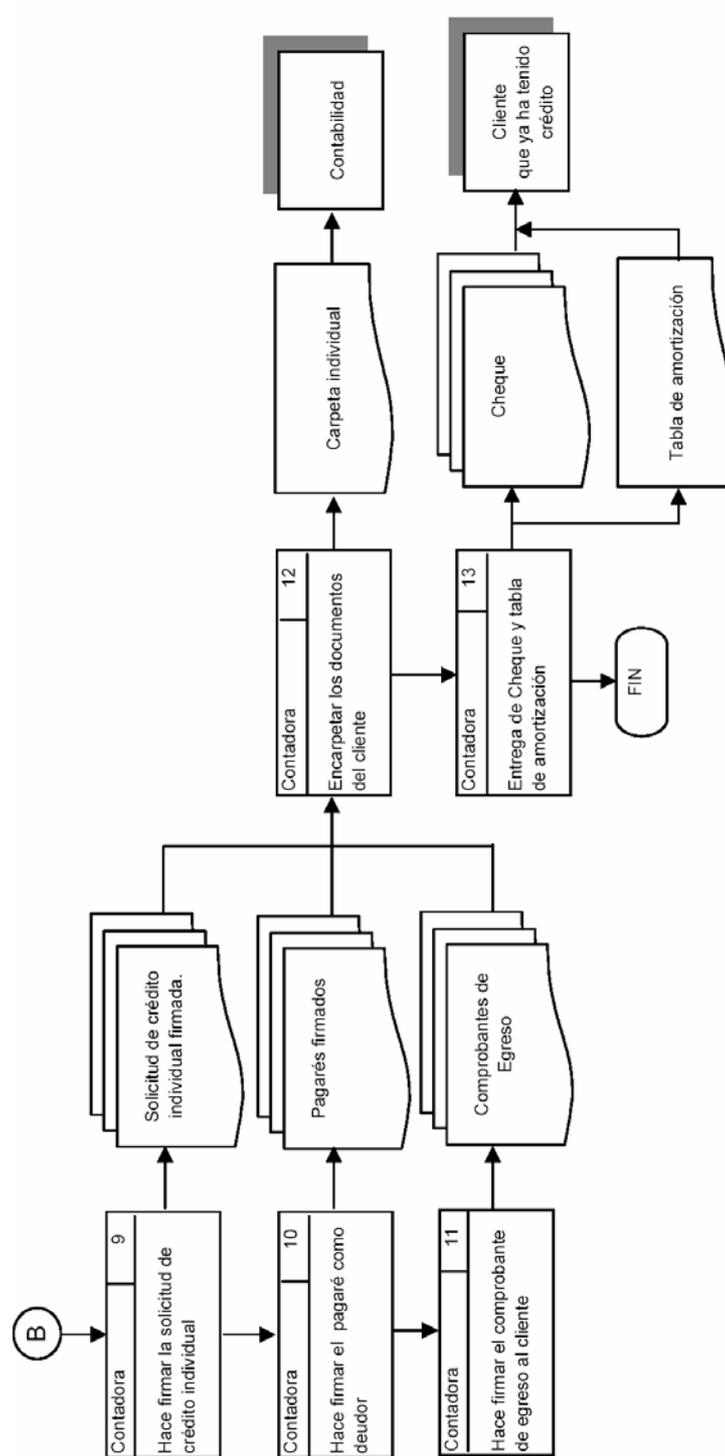
P2.2.2. DECISIÓN (COMITÉ DE CRÉDITO)



P2.3. INSTRUMENTACIÓN Y DISPERSIÓN

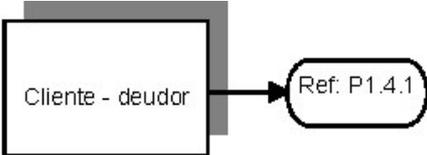


P2.3. INSTRUMENTACIÓN Y DISPERSIÓN

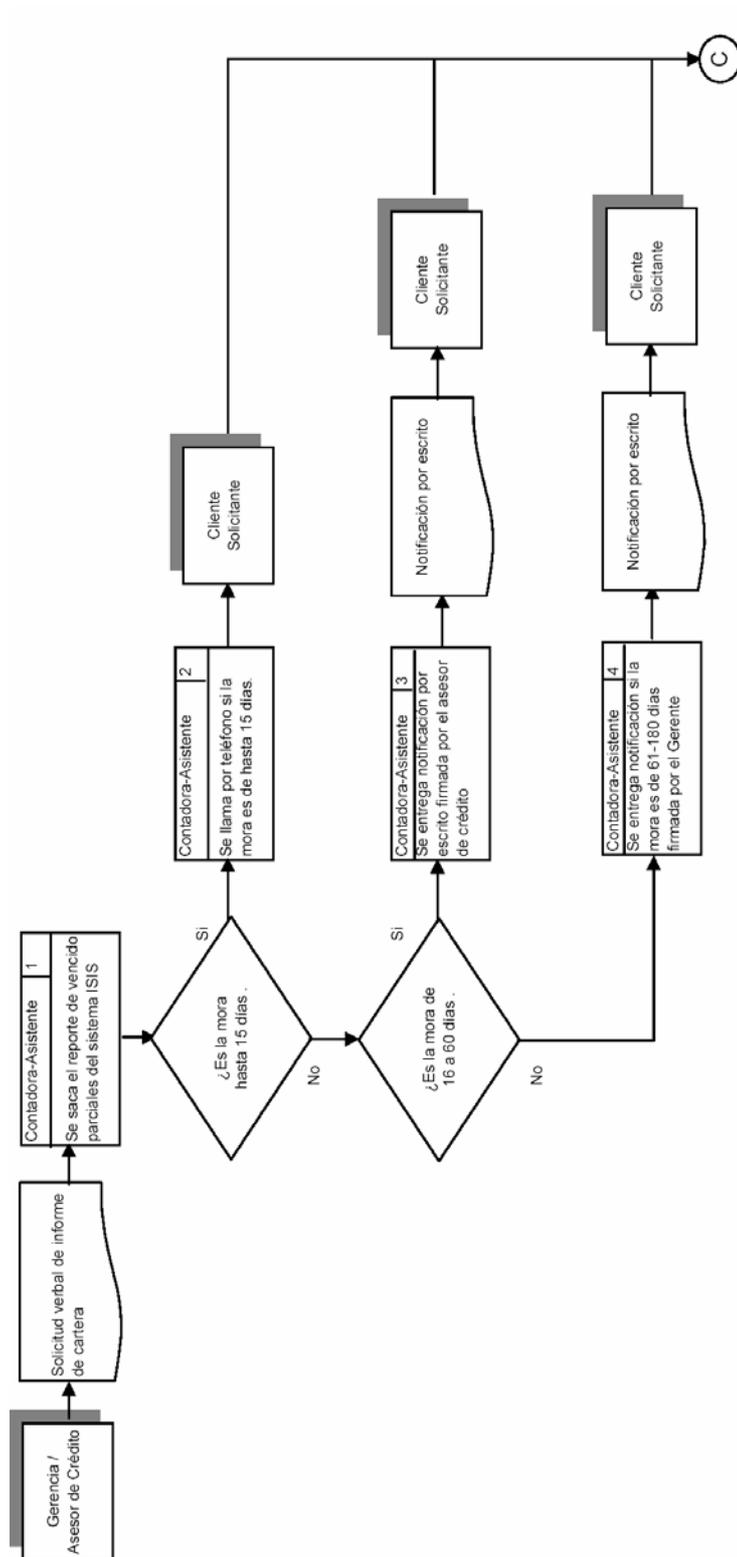


P2.4. SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO CRÉDITO INDIVIDUAL

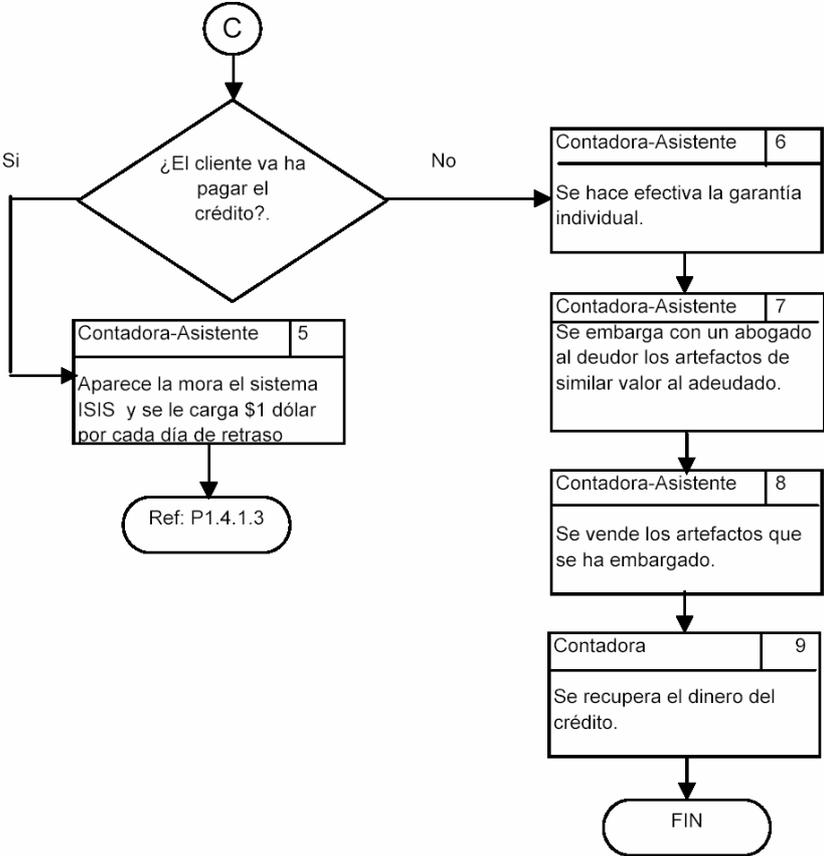
P2.4.1. RECUPERACIÓN DE CARTERA VOLUNTARIA



P2.4.2. RECUPERACIÓN DE CARTERA POR VENCIDOS PARCIALES



P2.4.2.RECUPERACIÓN DE CARTERA POR VENCIDOS PARCIALES



3.4.4 DEFINICIÓN DETALLADA DEL PROCESO MEJORADO A NIVEL DE ACTIVIDADES. A NIVEL DE ACTIVIDADES.

DESARROLLO DE NEGOCIOS – CRÉDITO GRUPAL

3.4.4 DEFINICIÓN DETALLADA DEL PROCESO CRÉDITO GRUPAL MEJORADO A NIVEL DE ACTIVIDADES.		TRANSACCIÓN				DOCUMENTOS
DESARROLLO DE NEGOCIOS - CRÉDITO GRUPAL		T.EFECTIVO	T.MUERTO	T.CICLO	CARGO	DOCUMENTOS
COD.	DESCRIPCIÓN	T.EFECTIVO	T.MUERTO	T.CICLO	CARGO	DOCUMENTOS
P1.1.1	Verificación del sector en el que vive el cliente.	4min	4min	8min	Asistente de Crédito	Ninguno
P1.1.2	Verificación de la posesión de negocio.	1min	25sg	1min25sg	Asistente de Crédito	Ninguno
P1.1.3	1. Informar de forma escrita el día de conferencias sobre el crédito grupal. 2. Informar de forma escrita la formación de grupos mínimo de cuatro personas para acceder al crédito. 3. Informar de forma escrita la asistencia del grupo (no menos de 4 personas por grupo) a la charla portando No. de C.I. del solicitante y del cónyuge si es casadora.	7min	4min	11min	Asistente General	Hoja informativa
P1.1.4	El día de la conferencia se realiza la presentación en Power Point con información clara y precisa sobre el microcrédito.	30min	10min	40min	Asesor de Crédito.	
P1.1.5	Entrega de tríptico con la información de la presentación.	4min	30sg	4min30sg	Asistente de Crédito	Triptico
P1.1.6	Solicitar a las personas interesadas en aplicar al crédito se registre en la Hoja de asistencia con su número de C.I. del solicitante y del cónyuge de ser el caso.	3min	1min	4min	Asesor de Crédito.	Hoja de Asistencia
P1.1.7	Verificar en la Central de Riesgo el número de CI de los solicitantes y cónyuges.	20min	5min	25min	Asistente General	
P1.1.8	Archivar los informes de la Central de Riesgos.	2min	0	2min	Asistente General	Informe de la Central de Riesgo
P1.1.9	Se llena en la Hoja de Asistencia la calificación de los clientes potenciales.	6min	2min	8min	Asistente General	Hoja de Asistencia con las calificaciones de la Central de Riesgos
P1.1.10	Solicita otras personas para completar el grupo.	2min	0	2min	Asesor de Crédito.	* Solicitudes de crédito
P1.1.11	Entrega de las solicitudes de aplicación al crédito grupal y la información verbal sobre el costo de la inspección (\$5).	7min	2min	9min	Asistente General	* Información verbal sobre el costo de la inspección
P1.1.12	Asesora como llenar la solicitud al grupo.	15min	2min	17min	Asistente General	

ANÁLISIS Y DECISIÓN – CRÉDITO GRUPAL

P1.2	ANÁLISIS Y DECISIÓN CRÉDITO GRUPAL		TRANSACCIÓN				DOCUMENTOS
	DECISIÓN (COMITÉ DE CRÉDITO)	DESCRIPCIÓN	T. EFECTIVO	T. MUERTO	T. CICLO	CARGO	
P1.2.2							
COD.							
P1.2.2.1		Presenta uno a uno los grupos al Comité de Crédito.	5min	3min	8min	Asesor de Crédito	Carpeta del Grupo
P1.2.2.2		Presenta uno a uno cada integrante de cada grupo al Comité .	10min	3min	13min	Asesor de Crédito	Carpeta de cada socio
P1.2.2.3		Analiza la situación uno a uno de cada solicitante de crédito.	1h	3min	1h3min	Comité de Crédito	Ninguno
P1.2.2.4		Se ingresa paulatinamente la información al acta del Comité junto a la decisión del analisis individual.	6min	2min	8min	Contadora	Acta de Comité de Crédito
P1.2.2.5		Se aprueba el crédito al grupo completo.	2min	0	2min	Comité de Crédito	Ninguno
P1.2.2.6		Se niega el crédito al grupo completo cuando el 50% de los miembros se les ha negado el crédito.	1min	0	1min	Comité de Crédito	Acta de Comité de Crédito
P1.2.2.7		Se otorga el crédito grupal a los clientes aprobados.	1min	0	1min	Comité de Crédito	Acta de Comité de Crédito
P1.2.2.8		Se archiva la carpeta del grupo.	2min	20sg	2min20sg	Asesor de Crédito	Carpetas del grupo
P1.2.2.9		Se aprueba el acta de Comité de Crédito.	2min	0	2min	Comité de Crédito	Acta de Comité de Crédito
P1.2.2.10		Se comunica a los favorecidos del microcrédito.	12min	2min	14min	Asistente General	Informe verbal de la aprobación del microcrédito

INSTRUMENTACIÓN Y DISPERSIÓN – CRÉDITO GRUPAL

P1.3 INSTRUMENTACIÓN Y DISPERSIÓN		TRANSACCIÓN				DOCUMENTOS	
COD.	DESCRIPCIÓN	T.EFECTIVO	T.MUERTO	T.CICLO	CARGO	DOCUMENTOS	
P1.3.1	Se ingresa fichas personales en el Sistema ISIS.	15min	2min	17min	Asistente General		
P1.3.2	Sale el crédito concedido por el monto solicitado + el 20% del costo anual, +\$3.	4min	1min	5min	Asistente General	Solicitud de Crédito Grupal	
P1.3.3	Con la clave del Gerente se aprueba el crédito.	1min	0	1min	Gerente		
P1.3.4	Elaboran los cheques y los comprobantes de egreso en el sistema.	4min	1min	5min	Contadora	*Cheques sin firma. *Comprobante de egreso sin firmar	
P1.3.5	Firma Cheques.	5min	2min	7min	Contadora	Cheque firmado	
P1.3.6	Revisa y firma el cheque.	5min	1día	1día 5min	Gerente	Cheque firmado y revisado	
P1.3.7	Se elabora los pagarés y tablas de amortización mediante el sistema ISIS.	6min	2min	8min	Contadora	Pagarés y Tablas de Amortización sin firmar	
P1.3.8	Se llama a los clientes para que retiren el crédito el día que hay dinero .	12min	5días	5días 12min	Asesor de Crédito		
P1.3.9	Se cobra el valor del 10% de encaje.	20min	5min	25min	Asesor de Crédito	Papeleta de Depósito	
P1.3.10	Hace firmar la solicitud de crédito grupal.	3min	1min	4min	Contadora	Solicitud de Crédito Grupal firmada	
P1.3.11	Hace firmar los pagarés 1 como deudor tres como garante.	6min	1min	7min	Contadora	Pagarés firmados.	
P1.3.12	Hace firmar al cliente el comprobante de egreso.	3min	1min	4min	Contadora	Comprobante de Egreso firmado.	
P1.3.13	Encarpetar los documentos de los socios.	3min	1min	4min	Contadora	Carpetas	
P1.3.14	Entrega de cheque y tabla de amortización.	10	5min	15min	Contadora	Cheque y Tabla de Amortización	

RECUPERACIÓN DE CARTERA – CRÉDITO GRUPAL

P1.4 SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO CRÉDITO		TRANSACCIÓN					
P1.4.1 RECUPERACIÓN DE CARTERA VOLUNTARIA		TRANSACCIÓN					
P1.4.1.1	Ingresar el nombre en el sistema ISIS.	1min				Cajero	
P1.4.1.2	Aparece la mora en el sistema ISIS y se carga \$1 por cada día de retraso.	1min	0			Cajero	
P1.4.1.3	Manda a imprimir el comprobante de pago.	2min	1min			Cajero	Comprobante de pago sin firma
P1.4.1.4	Cobra , cuenta y se guarda el dinero.	2min	0			Cajero	
P1.4.1.5	Firma y Sella el comprobante.	15sg	5sg			Cajero	Comprobante de Egreso con firma y sello
P1.4.1.6	Se entrega la copia del comprobante.	10sg	0			Cajero	Copia del comprobante
P1.4.1.7	Cuadre diario de caja .	40min	15min			Cajero	
P1.4.1.8	Se elabora la papeleta de depósito y se deposita el dinero en el Banco.	3min	0			Contadora	Papeleta de Depósito
P1.4	SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO CRÉDITO GRUPAL						
P1.4.2	RECUPERACIÓN DE CARTERA POR VENCIDOS PARCIALES						
COD. DESCRIPCIÓN		T.EFECTIVO	T.MUERTO	T.CICLO	CARGO	DOCUMENTOS	
P1.4.2.1	Se saca el reporte de vencidos parciales del sistema ISIS.	6min	4min	10min	Contadora	Reporte de Vencidos Parciales	
P1.4.2.2	Se llama por teléfono si la mora es de hasta 15 días.	6min	1	7min	Asistente de Crédito		
P 1.4.2.3	Se entrega una notificación por escrito firmada por el asesor de crédito.	5min	1h	1h5min		Notificación	
P 1.4.2.4	Se entrega notificación si la mora es de 61-180 días firmada por la Gerente.	5min	1h	1h5min	Asistente de Crédito	Notificación	
P 1.4.2.5	Aparece la mora en el sistema ISIS y se carga \$1 por cada día de retraso.	1min	0	1min	Cajero	Notificación	
P 1.4.2.6	Se hace efectiva la garantía grupal.	20min	3días	3d20min	Contadora	Solicitud de crédito grupal	
P 1.4.2.7	Se embarga con un abogado, al deudor, los artefactos de similar valor a lo adeudado.	45min	1h	1h45min	Contadora	Pagares del grupo	
P 1.4.2.8	Se vende los artefactos que se ha embargado.	2h	10días		Contadora		
P 1.4.2.9	Se reparte el dinero al grupo que da la garantía solidaria.	15min	5min	20min	Contadora	Copia del comprobante	

DESARROLLO DE NEGOCIOS – CRÉDITO INDIVIDUAL

DEFINICIÓN DETALLADA DEL PROCESO CRÉDITO INDIVIDUAL MEJORADO A NIVEL DE ACTIVIDADES.						
DESARROLLO DE NEGOCIOS - CRÉDITO INDIVIDUAL			TRANSACCION			
COD.	DESCRIPCION	T.EFECTIVO	T.MUERTO	T.CICLO	CARGO	DOCUMENTOS
P2.1.1	Ingresar el nombre en el programa ISIS y se verifica la calificación de riesgo A, B, C, D en el programa.	1min	0	1min	Contadora	
P2.1.2	Ingresar el nombre en el ISIS y se verifica la antigüedad del cliente.	1min	25sg	1min25sg	Contadora	
P2.1.3	Se informa al cliente que puede acceder a un crédito del 75% más que el anterior destinado para negocio.	30sg	5sg	35sg	Contadora	
P2.1.4	Se informa al cliente que puede acceder a un crédito del 75% más que el anterior destinado para vivienda.	1min	30sg	1min30sg	Contadora	
P2.1.5	Entrega de la solicitud de aplicación al micro crédito e informa de los requisitos. Cédula de identidad del solicitante y cónyuge, factura de agua, luz o teléfono.	4min	0	4min	Asistente General	Solicitud de crédito e información verbal de los requisitos para solicitar el microcrédito.
P2.1.6	Asesora como llenar la solicitud.	5min	2min	8min	Asistente General	

ANÁLISIS Y DECISIÓN (ANÁLISIS) – CRÉDITO INDIVIDUAL

P2.2	ANÁLISIS Y DECISIÓN CRÉDITO INDIVIDUAL	TRANSACCIÓN					DOCUMENTOS
		DESCRIPCIÓN	T.EFECTIVO	T.MUERTO	T.CICLO	CARGO	
P2.2.1	ANÁLISIS						
COD.	DESCRIPCIÓN	T.EFECTIVO	T.MUERTO	T.CICLO	CARGO	DOCUMENTOS	
P2.2.1.1	Verificación que toda la información de la solicitud esté completa, croquis y firma.	5min	2min	7min	Asistente General	Solicitud Revisada	
P2.2.1.2	Encarpetar la aplicación con nombre	1min	30sg	1min30sg	Asistente General	Solicitud Revisada	
P2.2.1.3	Verificar los datos personales, referencias familiares, números telefónicos.	10	3min	13 min.	Asistente General		
P2.2.1.4	Entrega la carpeta para inspección.	3min	1min	4min	Asistente General		
P2.2.1.5	Se llama por teléfono al aspirante y se le informa el día de la visita.	3min	2min	5min	Asesor de Crédito		
P2.2.1.6	Se ubica la dirección del domicilio	1min	1min	2min	Asesor de Crédito		
P2.2.1.7	Se llama por teléfono al solicitante y se le solicita referencias claras del domicilio.	2min	30sg	2min 30sg	Asesor de Crédito		
P2.2.1.8	Visita la casa del aspirante.	30min	1h15min		Asesor de Crédito		
P2.2.1.9	Verifican y completan los datos: ingresos, gastos, patrimonio, crédito en otros lugares del cliente en la solicitud de crédito.	20min	2min	22min	Asesor de Crédito	Solicitud Revisada	
P2.2.1.10	Se elabora el informe del negocio.	15min	5min	20min	Asesor de Crédito	Informe sobre la Situación del Negocio	
P2.2.1.11	Realiza el informe de inspección.	7min	3min	10min	Asesor de Crédito	Informes de Inspección del solicitante	
P2.2.1.12	Archiva en la carpeta del cliente.	1min	25sg	1min25sg	Asesor de Crédito	Carpeta Individual	

ANÁLISIS Y DECISIÓN (DECISIÓN) – CRÉDITO INDIVIDUAL

P2.2	ANÁLISIS Y DECISIÓN CRÉDITO INDIVIDUAL		TRANSACCIÓN					
	P2.2.2	DECISIÓN (COMITÉ DE CRÉDITO)	T.EFECTIVO	T.MUERTO	T.CICLO	CARGO	DOCUMENTOS	
COD.	DESCRIPCIÓN	T.EFECTIVO	T.MUERTO	T.CICLO	CARGO	DOCUMENTOS		
P2.2.2.1	Presenta el caso personal.	1 min.	25 sg	1min 25 sg	Asesor de Crédito	Carpeta Individual		
P2.2.2.2	Analiza la situación del solicitante del crédito.	25 min.	3min	28 min.	Comité de Crédito			
P2.2.2.3	Aprueba el crédito.	30sg	0	30sg	Comité de Crédito			
P2.2.2.4	Se niega el crédito.	30sg	0	30sg	Comité de Crédito	Acta de Comité de Crédito.		
P2.2.2.5	Se archiva la carpeta	30sg	25sg	55sg	Asesor de Crédito	Carpeta Individual		
P2.2.2.6	Se llena y se firma el acta de Comité de Crédito.	1min	0	1min	Contadora	Acta de Comité de Crédito.		
P2.2.2.7	Se comunica al solicitante que se aprobó el crédito.	5min	30sg	35sg	Asistente General	Informe verbal de la aprobación del microcrédito		

INSTRUMENTACIÓN Y DISPERSIÓN – CRÉDITO INDIVIDUAL

P2.3	INSTRUMENTACIÓN Y DISPERSIÓN		TRANSACCIÓN				DOCUMENTOS
	COD.	DESCRIPCIÓN	T.EFECTIVO	T.MUERTO	T.CICLO	CARGO	
P2.3.1	Se activa el crédito en el sistema ISIS y sale el crédito concedido por el monto solicitado más el 20% del costo anual más \$3	1min	0		1min	Asistente General	Solicitud de crédito individual
P2.3.2	Con la clave del Gerente se aprueba el crédito	1min	0		1min	Gerente	
P2.3.3	Saca del sistema el cheque y el comprobante de egreso	1min	30sg		1 min. 30sg	Contadora	*Cheques sin firma. *Comprobante de egreso sin firmar
P2.3.4	Firma Cheque	1min	30sg		1min 30sg	Contadora	
P2.3.5	Revisa y firma el cheque	2min	1dia y medio		1dia y medio, 2min	Gerente	Cheque firmado.
P2.3.6	Se elabora los pagarés y tablas de amortización mediante el sistema ISIS	1 min. 30 sg	30sg		2 min.	Contadora	Pagaré y tabla de amortización sin firmar
P2.3.7	Se llama a los clientes para que retiren el crédito el día que hay dinero .	3min	5días		5días 3min	Asesor de Crédito	
P2.3.8	Se cobra el valor del 10% de encaje.	5 min.	30sg		1min 30sg	Asesor de Crédito	
P2.3.9	Hace firmar la solicitud de crédito individual.	1min 30sg	35sg		2min 5sg	Contadora	Solicitud de crédito individual firmada
P2.3.10	Hace firmar el pagaré como deudor.	1min	30 sg		1 min. 30sg	Contadora	Pagarés firmados
P2.3.11	Hace firmar al cliente el comprobante de egreso.	1min	1min		2min	Contadora	Comprobante de egreso firmado
P2.3.12	Encarpetar los documentos del cliente	2min	1min		3min	Contadora	Carpeta Individual
P2.3.13	Entrega de cheque y tabla de amortización	3min	2min		5 min.	Contadora	Cheque y tabla amortización

SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO – CRÉDITO INDIVIDUAL

P2.4	SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO CRÉDITO GRUPAL	TRANSACCIÓN				DOCUMENTOS
		T.EFECTIVO	T.MUERTO	T.CICLO	CARGO	
2.4.1	RECUPERACIÓN DE CARTERA VOLUNTARIA Ref. proceso igual al P1.4.1					
P1.4.2	RECUPERACIÓN DE CARTERA POR VENCIDOS PARCIALES					
P2.4.2.1	Se saca el reporte de vencidos parciales del sistema ISIS.	6 min.	4 min.	10 min.	Contadora o Asistente de Crédito.	
P2.4.2.2	Se llama por teléfono si la mora es de hasta 15 días	6 min.	1 min.	7 min.	Contadora o Asistente de Crédito.	
P2.4.2.3	Se entrega una notificación por escrito firmada por el asesor de crédito	5 min.	1 h	1 h 5 min.	Contadora o Asistente de Crédito.	Notificación por escrito
P2.4.2.4	Se entrega notificación si la mora es de 61-180 días firmada por la Gerente	5 min.	1 h	1 h 5 min.	Contadora o Asistente de Crédito.	Notificación por escrito
P2.4.2.5	Aparece la mora en el sistema ISIS y se carga \$1 por cada día de retraso.	1 min.	0	1 min.	Contadora o Asistente de Crédito.	
P2.4.2.6	Se hace efectiva la garantía individual.	20 min.	3 días	3 días 20 min.	Contadora o Asistente de Crédito.	
P2.4.2.7	Se embarga con un abogado, al deudor, los artefactos de similar valor a lo adeudado	45 min.	1 h	1 h 45 min.	Contadora o Asistente de Crédito.	
P2.4.2.8	Se vende los artefactos que se ha embargado	2 h	10 días	10 días 2 h	Contadora o Asistente de Crédito.	
P2.4.2.9	Se recupera el dinero del crédito	5 min.	5 min.	10 min.	Contadora	

3.4.5 DEFINICIÓN DE RECURSOS NECESARIOS

RECURSOS NECESARIOS PARA LA APLICACIÓN DEL PROCESO MEJORADO					
		RECURSOS			
ACCIONES A EJECUTARSE	DENTRO DE ACTIVIDAD	HUMANOS	TECNOLÓGICOS	FINANCIEROS	OPERACIONALES
Verificación del sector en el que vive el cliente	P1.1.1	Capacitador		Financiamiento propio.	Capacitar al asistente de crédito sobre las zonas de trabajo del Programa.
1. Informar de forma escrita el día de conferencias sobre el crédito grupal. 2. Informar de forma escrita la formación de grupos mínimo de cuatro personas para acceder al crédito. 3. Informar de forma escrita la asistencia del grupo (no menos de 4 personas por grupo) a la charla portando No. de CI del solicitante y del cónyuge si es casado/a	P1.1.3	Contratar un Asistente Crédito.	Adquirir un Infocus.	Financiamiento propio.	1. Elaborar una hoja que informe el día de las charlas la formación del grupo y conocer el No. CI de los aspirantes y cónyuge. 2. Elaborar la presentación de Power Point con información clara y precisa. 3. Mejorar el Tríptico del CESOL.
El día de la conferencia se realiza la presentación en Power Point con información clara y precisa sobre el microcrédito	P1.1.4				Elaborar la presentación de Power Point con información clara y precisa. Mejorar el tríptico del CESOL.
Entrega de tríptico con la información de la presentación	P1.1.5	Diseñador.		Financiamiento propio.	Mejorar el tríptico del CESOL.
Solicitar a las personas interesadas en aplicar al crédito se registre en la Hoja de asistencia con su número de CI del solicitante y del cónyuge de ser el caso	P1.1.6				Diseño de la hoja de asistencia.
Verificar en la Central de Riesgo el número de CI de los solicitantes y cónyuges	P1.1.7		Adquirir PC para el asistente con acceso a internet.	Financiamiento propio.	

ACCIONES A EJECUTARSE	DENTRO DE ACTIVIDAD	RECURSOS				OPERACIONALES
		HUMANOS	TECNOLÓGICOS	FINANCIEROS		
Archivar los informes de la Central de Riesgos	P1.1.8				Designar una carpeta con el nombre Informes de Central de Riesgo.	
Entrega de las solicitudes de aplicación al crédito grupal y la información verbal sobre el costo de la inspección (\$5)	P1.1.11				Elaborar un documento pequeño que indique los requisitos para aplicar al crédito y el costo de la visita domiciliaria.	
Asesora como llenar la solicitud al grupo .	P1.1.1.2 P2.1.6	Capacitador.		Financiamiento propio.	Capacitar al Asistente General sobre el manejo de solicitud de crédito.	
Especificar como elaborar bien un croquis	P1.2.1.1 P2.2.1.1				Modificar el literal Fdel ítem 8 Situación Patrimonial Familiar	
Encarpetar las solicitudes revisadas y el informe de la Central de Riesgos individualmente con nombre	P1.2.1.2				Encarpetar.	
Verificar los datos personales, referencias familiares, números telefónicos de los solicitantes	P1.2.1.3 P2.2.1		Línea Telefónica.	Financiamiento propio.	Capacitar al asistente sobre el manejo de la información de la solicitud.	
Se llama por teléfono al aspirante y se le informa del día de la visita	P1.2.1.4 P.2.2.1.5				Llamar con anterioridad.	
Se elabora el informe del negocio	P2.2.1.10 P1.2.1.9				Diseñar el informe de situación Financiera del Negocio.	
Análisis de Capacidad de pago.	P1.2.2.3 P2.2.2.2	Contratar un Asistente de Crédito.	Adquirir una PCs para el Asesor de Crédito.	Financiamiento propio.	Diseñar una herramienta para analizar la situación económica del negocio.	

ACCIONES A EJECUTARSE	DENTRO DE ACTIVIDAD	RECURSOS			
		HUMANOS	TECNOLÓGICOS	FINANCIEROS	OPERACIONALES
Comunicar a los favorecidos del microcrédito	P1.2.2.10 P2.2.2.7				Diseñar un formato de respaldo de la notificación telefónica de la aprobación de crédito.
Se llama a los clientes para que retiren el crédito el día que hay dinero .	P1.3.8 P2.3.7				Cumplir el manual de políticas.
Se cobra el valor del 10% de encaje.	P1.3.9 P2.3.8				Informar por escrito en el triptico el valor del encaje.
Se llama por teléfono si la mora es de hasta 15 días	P1.4.2.2 P2.4.2.2				Manual de Políticas y crédito del CESOL.
Se entrega una notificación por escrito firmada por el asesor de crédito	P1.4.2.3 P2.4.2.3				Manual de Políticas y crédito del CESOL.
Se entrega notificación si la mora es de 61-180 días firmada por la Gerente	P1.4.2.4 P2.4.2.4				Modificar el Manual de políticas y crédito del CESOL.
Se reparte el dinero al grupo que da la garantía solidaria.	P1.4.2.9				Modificar el Manual de políticas y crédito del CESOL.

Elaborado por: Lucía Cuesta Flores

3.5 ANÁLISIS DE LA PROPUESTA DEL PROCESO DE MICROCRÉDITO MEJORADO.

ACCIONES TOMADAS SOBRE EL PROCESO DE MICROCRÉDITO GRUPAL ORIGINAL		
ACCIONES TOMADAS	CODIGO ORIGINAL	CODIGO EN PROCESO MEJORADO
ELIMINACION DE ACTIVIDADES Y SUBPROCESOS	P1.1.3	
	P1.1.1.3	
	P1.1.2	P1.1
	P1.1.2.1	
	P1.2.1.7	
	P1.2.1.8	
	P1.2.1.12	
MOVILIZACION DE ACTIVIDADES	P1.3.1.5	
	P1.1.2.2	P1.1.12 P1.1.7
	P1.2.1.3	
CREACION DE NUEVAS ACTIVIDADES	P1.2.1.5	P1.1.10
		P1.1.4
		P1.1.5
		P1.1.6
		P1.1.9
	P1.1.10	
	P1.1.11	

En el subproceso de Crédito Grupal se ha **eliminado** actividades que no agregan valor.

Se propone:

En P1.1.3 dar información clara de forma escrita, del día y hora de la conferencia, el número de personas por grupo, además del requisito para participar de la charla informativa (número de cédula de identidad del solicitante y del cónyuge).

En P1.1.2 la eliminación del subproceso Información para aplicar al crédito, con esto se quiere afianzar el subproceso de Desarrollo Grupal.

En P1.1.2.1 se ha visto que es importante la entrega de las solicitudes y la información de los requisitos, se haga el mismo día de la presentación del Programa de Microcrédito.

En P1.2.1.7 y P.1.2.1.8 se ha planteado la eliminación de estas actividades, recomendándose capacitación en cuanto al manejo de la verificación de las carpetas de los clientes.

En P1.2.1.12 se ha considerado innecesario el hecho de llamar por teléfono celular a los clientes cuando no es de fácil acceso la dirección del domicilio, para ello en la propuesta de mejoramiento se recomienda especificar de mejor manera las instrucciones de elaboración del croquis mismas que se encuentran en la solicitud de crédito. Además otra medida referente a P1.2.1.12 es llamar con anterioridad a los clientes cuyos domicilios son de difícil ubicación con el fin de conseguir de fuente primaria referencias correctas.

En P1.3.15 la charla sobre la responsabilidad de ser un grupo es dada solo en forma ocasional, se propone darla siempre como parte de la presentación semanal del Programa CESOL.

También en la propuesta de Mejoramiento se ha cambiando de orden algunas actividades las mismas que por estrategia se las ha colocado como parte de otros procesos.

En P1.1.2.2 esta actividad se moviliza a P1.1.12 y se recomienda estandarizar la forma en la se debe asesorar al cliente para que llene correctamente la solicitud de crédito.

P1.2.1.3 es una actividad que corresponde a la Verificación en la Central de Riesgo, en esta se encuentra la parte más importante de la propuesta de Mejoramiento del Proceso de Microcrédito del Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL), ya que se ha

visto pertinente movilizar dicha Verificación a P1.1.7. Se propone esto a fin de usar los eficientemente los recursos, tomando en cuenta que existe la posibilidad de que entre los clientes existan personas no aptas para recibir el crédito. Se propone verificar en la Central de Riesgo a los clientes el momento de asistir a la conferencia y ese mismo día tener ya una lista de los que pueden acceder a los servicios del programa, esto no solo beneficia a la institución sino también al cliente ya que de tener problemas en la Central de Riesgo se le recomendará solución los mismos para poder aplicar al crédito.

La movilización de P1.1.12 permite que P1.2.15 se realice con anterioridad beneficiándose directamente el cliente, pues ahora luego de la verificación en la Central de Riesgo que se realizará el día de presentación, se tendrá conocimiento pleno de los compañeros que no califican en el perfil del cliente CESOL razón por la cual los círculos afectados pueden buscar sustitutos rápidamente.

En la propuesta la creación de nuevas actividades permite optimizar los recursos con los que cuenta el CESOL y estas actividades son:

En P1.1.4 se propone dictar una conferencia en la que se explique a los clientes todos los puntos referentes al programa de microcrédito, la misma que se debe realizar una vez por semana con una duración de 30 minutos, esta actividad permitirá al personal del CESOL optimizar mejor el tiempo, pues actualmente se da información individual lo que ocasiona continuas interrupciones que retardan el trabajo.

En P1.1.5 se propone la entrega del tríptico del programa con información coherente a la conferencia, el mismo que sirva de soporte informativo para los clientes.

En P1.16 se propone diseñar un registro de asistencia a la reunión de información sobre el microcrédito que contenga una columna en la pueda el cliente colocar su número de cédula de identidad y el de su cónyuge, esto se realiza con fines de agilizar la verificación en la Central de Riesgo.

En P1.1.9 se asienta la calificación de Riego de los clientes.

EN P1.1.11 se entrega las solicitudes de crédito luego de que los clientes han pasado los filtros mismos que ayuden a mejorar la Recuperación de Cartera.

ACCIONES TOMADAS SOBRE EL PROCESO DE MICROCRÉDITO INDIVIDUAL ORIGINAL		
ACCIONES TOMADAS	CODIGO ORIGINAL	CODIGO EN PROCESO MEJORADO
ELIMINACION DE ACTIVIDADES Y SUBPROCESOS	P2.2.1.3	
	P2.2.1.6	
	P2.2.1.8	
	P2.2.1.11	

En el subproceso de crédito P2 se propone la eliminación de actividades que se repiten siendo estas las actividades de cambio de responsables que se mejoran capacitando a los empleados en la importancia de cumplir bien su trabajo.

3.6 CUMPLIMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y OBJETIVOS ALCANZADOS EN EL CAPÍTULO.

3.6.1 HIPÓTESIS DE TRABAJO

La aplicación en el Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL) de Técnicas Gerenciales de Mejoramiento de procesos, permitirá conseguir eficiencia y eficacia en el proceso de

microcrédito destinado al uso de actividades productivas o de autoempleo de los pobladores del Sur de Quito.

3.6.2 LOS OBJETIVOS ALCANZADOS:

Eficiencia y Eficacia en el proceso de otorgamiento de microcrédito destinado al uso en actividades productivas o de autoempleo de los pobladores del Sur de Quito

CAPITULO 4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

1. El uso de las Técnicas Gerenciales de Mejoramiento de Procesos en el proceso de Microcrédito en el Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL) ha permitido diseñar una propuesta que busca la eficiencia y eficacia. (Ver págs. 97 – 203).
3. El Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL) es una herramienta de apoyo al sector informal de la economía de la zona Sur de la ciudad de Quito, que busca elevar las condiciones de vida de los hombres y mujeres pobres a través del acceso a líneas de crédito no tradicional.
4. El otorgamiento de microcrédito cumple con los requisitos básicos de un proceso, razón por la cual permite la aplicación de Técnicas Gerenciales de Mejoramiento de Procesos. Ver págs. (63 – 66).
5. Tal como se observa en las págs. (188 - 199) con la Reducción del Tiempo de las actividades del Proceso, el Cambio de la Secuencia de las Actividades, la Mejora de la Regularización del Tiempo, la Estandarización de Actividades y la Eliminación de Actividades Duplicadas se consigue la eficiencia del proceso de microcrédito del Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL).
6. Mediante el Análisis de Valor Agregado y el Análisis de Requerimientos y Grado de Satisfacción de Clientes, ver págs. (140, 146-166) se logra determinar las actividades necesarias e

innecesarias, los requerimientos del proceso de microcrédito lo que permite evidenciar las oportunidades de mejoras que son la base de la toma de decisiones encaminadas al diseño de un proceso eficaz.

4.2 RECOMENDACIONES

1. La propuesta de Mejoramiento de Procesos aplicada en el proceso de microcrédito del Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL) se debe implementar inmediatamente para conocer sus resultados y emprender una retroalimentación que lleve a la organización al mejoramiento continuo.
2. En el presente trabajo se ha tomado como proceso piloto al microcrédito, sería recomendable la aplicación de las Técnicas de Mejoramiento a todos los procesos que forman parte del Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL).
3. El Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL) debe trabajar más estrechamente con el Proyecto de Autorregulación de entidades que hacen microfinanzas en el Ecuador.
4. El Programa Círculos de Economía Solidaria (CESOL) debe Fortalecer la Estructura Organizacional, Definición de Puestos, Instrumentos Normativos y Equipamiento Informático, que le permitan mantenerse en el tiempo con una gestión positiva.

CUADRO DE
CERTIFICACIÓN DE VALOR
AGREGADO Y
OPORTUNIDADES DE
MEJORADA
CRÉDITO GRUPAL

P1.1 DESARROLLO DE NEGOCIOS - CRÉDITO GRUPAL INFORMACIÓN SOBRE EL MICRO		T.EFECTIVO	T.MUERTO	T.CICLO	DOCUMENTOS	PROBLEMAS/DETECCIÓN DE INEFICIENCIA	OPORTUNIDADES DE MEJORA	CAUSA	ACCIÓN
P1.1.1.1	Contadora/Asistente General/Asesor Crédito	4min	4min	8min			Verificar siempre	Olvido por parte del personal del CESOL	O
P1.1.1.2	Contadora/Asistente General/Asesor Crédito	40sg	60sg	1min10sg		No			M
P1.1.1.3	Contadora/Asistente General/Asesor Crédito	15min	20min	35min		1, Información verbal no muy clara para los interesados, rara vez se entrega información por escrito (tríptico). Entrega de información no estandarizada, se la realiza de acuerdo a la persona que la entrega. No existe definición clara de puestos.	1. Elaborar una presentación en Power Point con todos los temas que se requiere comunicar a los interesados. 2. nformar brevemente de los días de la presentación e indicar que se venga con un grupo d e por lo menos 4 personas. 3. Realizar la presentación una vez a la semana a todos los interesados en un horario de tres cinco de la tarde en el hall del programa	Falta de personal .	O
P.1.1.2 INFORMACIÓN PARA APLICAR AL MICROCRÉDITO									
P1.1.2.1	Asistente General	10min	2min	12min	Solicitud de Crédito				
P1.1.2.2	Asistente General	30min	5min	35min		No	Estandarizar la forma de asesor a los clientes en cuanto a como llenar la solicitud.		O
P1.2 ANÁLISIS Y DECISIÓN CRÉDITO									
P1.2.1 ANÁLISIS									
P1.2.1.1	Asistente General	20min	8min	28min	Solicitudes Revisadas	El cliente no realiza un croquis adecuado.	Especificar en la solicitud la forma estándar de realizar el croquis	No existe un información escrita de cómo elaborar un croquis en la solicitud de micro crédito.	O
P1.2.1.2	Asistente General	4min	5min	9min	Solicitudes Revisadas				M
P1.2.1.3	Asistente General	12min	4min	17min		Esta verificación se está realizando muy tarde en el proceso	Esta verificación debería realizarse el mismo día de la presentación del micro crédito en forma paralela (mediante hoja de asistencia) para que al final de la charla ya tengan información de que si pueden o no acceder al micro crédito. Esta actividad se debe mover al proceso P1.1.1	Falta de computadores para realizar la verificación.	O / MOV
P1.2.1.4	Asistente General	6min	3min	9min	Informe de la Central de Riesgo	No			M
P1.2.1.5	Asistente General	4min	2min	6min		No	Esta solicitud de otras personas se podría evitar con la verificación en la central de Riesgo en las primeras etapas del proceso	No se ha realizado la verificación en la Central de Riesgo anteriormente.	E
P1.2.1.6	Asistente General	20min	15min	35min	Carpetas de Grupo	A veces no se tiene completa esta verificación por que existe una sola línea telefónica sabe estar ocupada. No existe funciones definidas	1.Hacer una verificación que se ajuste a 40 min. por grupo y conseguir una nueva línea telefónica. 2.Delegar esta actividad al Asistente General.	Falta de tiempo.	O
P1.2.1.7	Asesor de Crédito	6min	1min	7min		Esta revisión es repetitiva, ya se la había hecho con anterioridad	1. Capacitar al Asistente para que la verificación se la realice correctamente y que no haya que repetirla	No se tiene la seguridad de que los compañeros de trabajo realicen bien el mismo.	E
P1.2.1.8	Asesor de Crédito	2min	1min	3min	Solicitud	Actividad innecesaria si se verificará correctamente en el P1.2.1.1	Eliminar	No tener información completa.	E
P1.2.1.9	Asesor de Crédito	20min	7min	27min		A veces no se hace esto con anterioridad.	1.Definir la esta actividad al Asistente General		O
P1.2.1.10	Asesor de Crédito	5min	1min	6min		No			M

COD.	CARGO	T.EFECTIVO	T.MUERTO	T.CICLO	DOCUMENTOS	PROBLEMAS/DETECCIÓN DE INEFICIENCIA	OPORTUNIDADES DE MEJORA	CAUSA	ACCIÓN
P1.2.1.11	Asesor de Crédito	4min	0,50sg	4min 50 sg.		A veces el domicilio es de difícil ubicación y acceso	1. El cliente debe realizar correctamente el croquis con todas las referencias. 2. De no estar claro el croquis se debe tener la ayuda de los integrantes del grupo para llevar personalmente al asesor al domicilio.	Croquis mal elaborado, o sectores recónditos en el Sur de Quito.	O
P1.2.1.12	Asesor de Crédito	1min	1min	2min		Llamada por cuenta del Asesor. Pérdida de tiempo	Innecesaria si se realiza correctamente la actividad anterior	No haber hecho la cita con anterioridad, no tener un croquis correcto.	E
P1.2.1.13	Asesor de Crédito	3h	20 min.	3h20min		A veces no se localiza a todos los integrantes del grupo.			M
P1.2.1.14	Asesor de Crédito	2h30	30min	3h	Solicitudes Revisadas	No			M
P1.2.1.15	Asesor de Crédito	1h	13min	1h13min	Informe de la Situación del Negocio	Es hecho a mano sin formato estándar	Se debe tener un formato fácilmente tabulable que se llene en 7min.	No existe un formato de informe del Negocio.	O
P1.2.1.16	Asesor de Crédito	2h	7min	2h7min	Informe de Inspección del grupo aplicante	No			M
P1.2.1.17	Asesor de Crédito	4min	2min	8min	Carpeta del Grupo	No			M
P1.2.2.1	Asesor de Crédito	10min	5min	15min		Actualmente no se realiza un día definido el Comité de Crédito, razón por la que se retrasa el proceso de toma de decisión y algunas personas desisten del crédito.	1. Pedir \$5 al momento dar la solicitud de crédito con la finalidad de cubrir costos operativos. 2.Reunirse el viernes de cada semana a las 9 a.m. para realizar el Comité.	Falta de personal, equipos de computación dañados atrasan el trabajo.	O
P1.2.2 DECISIÓN									
P1.2.2.1	Asesor de Crédito	10min	5min	15min	Carpetas del Grupo	Actualmente no se realiza en un día definido el Comité, por que no se tiene tiempo suficiente para recopilar los datos para el análisis de los aplicantes al crédito.	Reunirse el viernes de cada semana a las 9 am.	Falta de personal	O
P1.2.2.2	Asesor de Crédito	20min	8min	28min		No			M
P1.2.2.3	Comité de Crédito	1h	1h15	2h15min		No	Estandarización del análisis de la situación de los solicitantes para desarrollar el Comité de Crédito en 3 horas.		M
P1.2.2.4	Contadora	8min	2min	10min		No			M
P1.2.2.5	Comité de Crédito	2min	0	2min		No			M
P1.2.2.6	Comité de Crédito	1min	0	1min	Acta de Comité de Crédito	No			M
P1.2.2.7	Comité de Crédito	1min	0	1min	Acta de Comité de Crédito	No			M
P1.2.2.8	Asistente General	2min	1min	3min	Carpetas del Grupo	No			M
P1.2.2.9	Comité de Crédito	1min	30sg	1min30sg		No			M
P1.2.2.10	Asistente General	12min	2min	14min			Diseñar un formato en donde de comunicación de favorecidos al crédito.		M
P1.3 INSTRUMENTACIÓN Y DISPERSIÓN									
P1.3.1	Contadora o Asistente de Crédito.	15min	2min	17min					M
P1.3.2	Contadora o Asistente de Crédito.	4min	1min	5min	Solicitud de crédito grupal	No			M
P1.3.3	Contadora o Asistente de Crédito.	1min	0	1min		En el Sistema ISIS existe una opción que indica que el Gerente debe aprobar el crédito cosa que no se hace así pues la Contadora o la Asistente de Crédito lo aprueba en el sistema ISIS .	La Gerente debe aprobar los crédito.	Exceso de confianza de gerente.	O
P1.3.4	Contadora	10min	1min 50sg	11min50sg	Cheque sin firma, Comprobante sin firmar	A veces se daña la computadora y se sacan los cheques a mano			M
P1.3.5	Contadora	8min	2min	10min	Cheque firmado	No			M
P1.3.6	Gerente	5min	1día y medio	1día 6 horas y 5min	Cheques firmados	No			M
P1.3.7	Contadora	6min	2min	8min	Pagarés sin firmar y tablas de amortización sin firmar	No			M

COD.	CARGO	T.EFECTIVO	T.MUERTO	T.CICLO	DOCUMENTOS	PROBLEMAS/DETECCIÓN DE INEFICIENCIA	OPORTUNIDADES DE MEJORA	CAUSA	ACCIÓN
P1.3.8	Asesor de Crédito	12min	5días	2días12min		Las personas tienen que esperar por el dinero hasta que exista los fondos suficientes (recuperación de cartera) lo que es molesto para el cliente), debe esperar como máximo 2 días.	Hacer la recuperación de cartera en plazos establecidos por la institución y poco a poco formar un fondo de contingencia..	Cartera vencida alta, no existe reserva de contingencia.	O
P1.3.9	Contadora	20min	5min	25min		No siempre se informa de valor del encaje	Debe informarse por escrito de este requisito.		O
P1.3.10	Contadora	3min	1min	4min	Solicitud de crédito grupal.	No			M
P1.3.11	Contadora	5min	2min	7min	Pagarés firmados.	No			M
P1.3.12	Contadora	4min	2min	6min	Comprobante de egreso firmado.	No			M
P1.3.13	Contadora	4min	1min	5min	Carpetas del Grupo	No			M
P1.3.14	Contadora	8min	20min	28min	Cheques Tablas de Amortización	No			M
P1.3.15	Asesora de Crédito	10min	0	5min		Esta actividad solo es ejecutada por la asesora de crédito.	Esto se debe afianzar en la charla en la que se da la información.	No se cumple la misión del Programa.	E
P1.4	SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO								
P1.4.1	RECUPERACION DE CARTERA VOLUNTARIA								
	Contadora o Asistente de Crédito.	1min	0	1min		No			M
P1.4.1.1	Contadora o Asistente de Crédito.	1min	0	1min		No			M
P1.4.1.2	Contadora o Asistente de Crédito.	2min	1min	3min	Original y copia del comprobante.	No			M
P1.4.1.3	Contadora o Asistente de Crédito.	2min	0	2min		No			M
P1.4.1.4	Contadora o Asistente de Crédito.	15seg	5seg	1min 5 seg	Original del comprobante	No			M
P1.4.1.5	Contadora o Asistente de Crédito.	10seg	0	10seg	Copia del comprobante.	No			M
P1.4.1.6	Contadora o Asistente de Crédito.	1hora	15min	1h15min	Reporte de Caja	Se hace la suma en papeles volantes.	Diseñar una hoja de cuadro de caja.		M
P1.4.1.7	Contadora o Asistente de Crédito.	3min	0	3min	Papeleta de Depósito.	No			M
P1.4.1.8	Contadora o Asistente de Crédito.	3min	0	3min	Papeleta de Depósito.	No			M
P1.4.2	RECUPERACION DE CARTERA POR VENCIDOS PARCIALES								
P1.4.2.1	Contadora o Asistente de Crédito.	10min	4min	14min		No existe determinado el tiempo en el que se debe sacar el reporte, de tal suerte que se lo saca improvisadamente.	Se debe sacar una vez por semana, el día jueves y debe ser analizado en el Comité.	Falta de computadoras.	O
P1.4.2.2	Contadora o Asistente de Crédito.	6min	1min	7min		Quince días para comunicarse con el cliente es un período muy largo que no permite mantener adecuadamente el programa.	Se debe llamar máximo a los 5 días de no haber cumplido con un pago	No se cumple con las normas del manual de políticas y crédito del CESOL.	O
P 1.4.2.3	Asesor de Crédito	5min	1h15min	1h20min	Notificación por escrito	No se hace siempre la notificación por escrito.	Regirse por el Manual de Políticas, Normas y Procedimientos de Crédito.	No se cumple con las normas del manual de políticas y crédito del CESOL.	O
P 1.4.2.4	Gerente	5min	1h15min	2h30min	Notificación por escrito	A veces se entrega con una notificación de la intendencia de Policía.	Se debe incluir la notificación de la Intendencia en el Manual de Políticas, Normas y Procedimientos de Crédito.	No se encuentra normado en el manual de políticas y crédito del CESOL	O
P 1.4.2.5	Contadora o Asistente de Crédito.	1min	0	1min		No			M
P 1.4.2.6	Contadora o Asistente de Crédito.	20min	5días	5d20min		No			M
P 1.4.2.7	Contadora o Asistente de Crédito.	45min	45min	1h30min		No			M
P 1.4.2.8	Contadora	2h	10d	10días2h		No			M
P 1.4.2.9	Asesor de Crédito	30min	7min	37min	Copia del Comprobante	No siempre se puede devolver el dinero cobrado de la garantía solidaria a los miembros de un grupo.	Se debe ayudar siempre a recuperar el dinero a los socios.	No se encuentra en el manual de políticas de crédito.	O

CUADRO DE
CERTIFICACIÓN DE VALOR
AGREGADO Y
OPORTUNIDADES DE
MEJORADA
CRÉDITO INDIVIDUAL

P2.1 DESARROLLO DE NEGOCIOS - CREDITO INDIVIDUAL											
COD.	DESCRIPCION	CARGO	T.EFECTIVO	TRANSACCIÓN T.MUERTO	T.CICLO	DOCUMENTOS	PROBLEMAS	CAUSA	OPORTUNIDADES DE MEJORA	VALOR AGREGADO	ACCION
P2.1.1	Ingresar el nombre en el programa ISIS y se verifica la calificación de riesgo A, B, C, D en el programa	Contadora	1min	0	1min		No			VAR	M
P2.1.2	Ingresar el nombre en el programa ISIS y se verifica la antigüedad del socio	Contadora	1min	25sg	1min25sg		No			VAR	M
P2.1.3	Se informa al cliente que puede acceder a un crédito del 75% más que el anterior destinado para negocio	Contadora	30sg	5sg	35sg		No			VAI	M
P2.1.4	Se informa al cliente que puede acceder a un crédito del 75% más que el anterior destinado para vivienda	Contadora	1min	30sg	1min30sg		No			VAI	M
P2.1.5	Entrega la solicitud de aplicación al microcrédito e informa de los requisitos: Cédula de identidad del solicitante y cónyuge, papeleta de Agua, Luz o teléfono	Asistente General	5min	2min	7min	1.Solicitud de Crédito. 2.Información verbal de los requisitos para solicitar el micro crédito.	Si dar la información verbalmente, se da opción a equivocaciones.	No siempre se entrega el tríptico existente.	Decir los requisitos en la reunión semanal y entregar un documento de soporte.	VAR	M
P2.1.6	Asesorar como llenar la solicitud al grupo	Asistente General	6min	2min	8min		No			VAR	M
P2.2 ANALISIS Y DECISION CREDITO INDIVIDUAL											
P2.2.1 ANALISIS											
COD.	DESCRIPCION	CARGO	T.EFECTIVO	TRANSACCIÓN T.MUERTO	T.CICLO	DOCUMENTOS	PROBLEMAS	CAUSA	OPORTUNIDADES DE MEJORA	VALOR AGREGADO	ACCION
P2.2.1.1	Verificación que toda la información de la solicitud esté completa, croquis y firma	Asistente General	5min	2min	7min	Solicitud Revisada.	El cliente no realiza un croquis adecuado	No existe un información escrita de cómo elevar un croquis en la solicitud de micro crédito.	Especificar en la solicitud la forma estándar de realizar el croquis	VAR	O
P2.2.1.2	Encarpetar las aplicaciones individualmente con nombre	Asistente General	1min	1min 30sg	2min 30sg	Solicitud Revisada.	No			VAR	M
P2.2.1.3	Verificar en el sistema ISIS la calificación crediticia del cliente en el programa	Asistente General	1min 15sg	0	1min 15sg		A veces no se hace la verificación en primera instancia.	Falta de computadores.	Mover esta actividad al subproceso de desarrollo de negocios.	NAV	E
P2.2.1.4	Verificar los datos personales de los solicitantes, referencias familiares, números telefónicos	Asistente General	5min	3min	8min		A veces no se hace la verificación por que existe una sola línea telefónica y esta sabe estar ocupada.	1, Hacer la verificación que se ajuste a 10min por persona y además conseguir una línea telefónica .		VAR	M
P2.2.1.5	Entrega la carpeta para inspección	Asistente General	3min	1min	4min					VAR	M
P2.2.1.6	Revisa nuevamente que esté completa la solicitud	Asesor de Crédito	3min	1min	4min		Esta revisión es repetitiva, ya se la había hecho con anterioridad	No se tiene la seguridad de que los compañeros de trabajo realicen bien el mismo.	1. Capacitar al Asistente para que la verificación se la realice correctamente y que no haya que repetirla	NAV	E
P2.2.1.7	Se llama por teléfono al cliente y se informa del día de la visita	Asesor de Crédito	5min	2min	7min					VAR	M
P2.2.1.8	Se regresa la solicitud al Asistente	Asesor de Crédito	1min	1min	2min	Solicitud Revisada	Actividad innecesaria si se verificará correctamente en el P1.2.1.1	No tener información completa	Eliminar	NAV	E
P2.2.1.9	Se ubica la dirección del domicilio.	Asesor de Crédito	1min	1min	2min		No			VAR	M

COD.	DESCRIPCION	CARGO	T.EFECTIVO	T.MUERTO	T.CICLO	DOCUMENTOS	PROBLEMAS	CAUSA	OPORTUNIDADES DE MEJORA	VALOR AGREGADO	ACCION
P2.2.1.10	Se llama por teléfono al solicitante y se le solicita referencias claras del domicilio	Asesor de Crédito	3min	30sg	3min 30sg		Puede el socio/a haber cambiado de domicilio.	Croquis mal elaborado, sectores reconditos en el Sur de Quito.	1. El cliente debe realizar correctamente el croquis con todas las referencias. 2. De no estar claro el croquis se debe tener la ayuda de la socia/socio para llevar personalmente al asesor al domicilio.	VAI	O
P2.2.1.11	Llama por celular al aspirante y le solicita que le esperen en un lugar conocido	Asesor de Crédito	30 sg	1min	1min30sg		Llamada por cuenta del Asesor. Pérdida de tiempo	No haber hecho la cita con anterioridad, no tener un croquis correcto.	Innecesaria si se realiza correctamente la actividad anterior	NAV	E
P2.2.1.12	Visita la casa del aspirante	Asesor de Crédito	30min	1hora15min	30min		No			VAR	M
P2.2.1.13	Verificar y completar datos de la solicitud: ingresos, gastos, patrimonio, créditos en otros lugares en la solicitud de crédito	Asesor de Crédito	20min	5min	25min	Solicitud Revisada	No			VAR	M
P2.2.1.14	Elabora el informe del negocio	Asesor de Crédito	20min	2min	20min	Informe sobre la Situación del Negocio.	Es hecho a mano sin formato estándar	No existe un formato de informe del Negocio.	Se debe tener un formato fácilmente tabulable	VAR	O
P2.2.1.15	Realiza el informe de inspección	Asesor de Crédito	30min	8min	28min	Informes de Inspección del solicitante.	No			VAR	M
P2.2.1.16	Archivar en las carpetas respectivas el informe de inspección y los informes de situación del negocio	Asesor de Crédito	1min	30sg	1min 30sg	Carpeta Individual	No			VAI	M
P2.2.2 DECISIÓN											
P2.2.2.1	Presenta el caso al Comité de Crédito.	Asesor de Crédito	5min	2min	7min		Actualmente no se realiza un día definido el Comité de Crédito, razón por la que se retrasa el proceso de toma de decisión y algunas personas desisten del crédito.	Falta de personal, equipos de computación dañados.	1. Pedir \$5 al momento dar la solicitud de crédito con la finalidad de cubrir costos operativos. 2. Reunirse el viernes de cada semana a las 9 am para realizar el Comité.	VAR	O
P2.2.2.2	Analiza la situación del solicitante de crédito	Comité de Crédito	20min	3min	23min		No			VAR	M
P2.2.2.3	Aprueba el crédito.	Comité de Crédito	30sg	10sg	40sg		No			VAR	M
P2.2.2.4	Se niega el crédito .	Comité de Crédito	30sg	0	30sg		No			VAR	M
P2.2.2.5	Se archiva la carpeta	Asistente General	30sg	25sg	55sg	Carpeta Individual	No			VAI	M
P2.2.2.6	Se llena y se firma el acta de Comité de Crédito.	Comité de Crédito	1min	0	0	Acta de Comité de Crédito.	No			VAI	M
P2.2.2.7	Se comunica al solicitante que se aprobó el crédito.	Asistente General	3min	30sg	3min30sg	Informe verbal de la aprobación del microcrédito.				VAR	M
P2.3 INSTRUMENTACIÓN Y DISPERSIÓN											
P2.3.1	Se activa el crédito en el sistema ISIS y sale el crédito concedido por el monto solicitado, + el 20% del costo anual, + \$3	Contadora o Asistente de Crédito.	1min	25sg	1min25sg	Solicitud de Crédito Individual	No			VAR	M
P2.3.2	Con la clave del Gerente se aprueba el crédito	Contadora o Asistente de Crédito.	1min	0	1min		En el Sistema ISIS existe una opción que indica que el Gerente debe aprobar el crédito cosa que no se hace así pues la Contadora o la Asistente de Crédito lo aprueba en el sistema ISIS .	Exceso de confianza del gerente.	La Gerente debe aprobar los crédito.	VAR	O
P2.3.3	Saca del sistema los cheques y los comprobante de egreso	Contadora	2min	30sg	2min30sg	1.Cheques sin firma. 2.Comprobante de egreso sin firmar	No			VAR	M
P2.3.4	Firma Cheques	Contadora	2min	1min	3min		No			VAR	M

COD.	DESCRIPCION	CARGO	T.EFECTIVO	T.MUERTO	T.CICLO	DOCUMENTOS	PROBLEMAS	CAUSA	OPORTUNIDADES DE MEJORA	VALOR AGREGADO	ACCION
P2.3.5	Revisa y firma los cheques	Gerenta	1min 30sg	1 día y medio	1día 30 min 30sg	Cheques firmados	No			VAR	M
P2.3.6	Se elabora los pagares y tablas de amortización mediante el sistema ISIS	Contadora	1min	30sg	1min 30sg	1.Pagarés sin firmar. 2. Tablas de amortización sin firmar	No			VAR	M
P2.3.7	Se llama a los clientes para que retiren el crédito el día que hay dinero .	Asesor de Crédito	3min	5días	5días 3 min		Las personas tienen que esperar por el dinero hasta que exista los fondos suficientes (recuperación de cartera) lo que es molesto para el cliente	Cartera vencida alta, no existe reserva de contingencia.	Hacer la recuperación de cartera en plazos establecidos por la institución.	VAR	O
P2.3.8	Se cobra el valor del 10% de encaje	Contadora	5 min	30sg	5 min 30 sg		No			VAI	M
P2.3.9	Hace firmar la solicitud de crédito individual.	Contadora	1min30sg	30sg	2min	Solicitud de crédito individual firmada.	No			VAR	M
P2.3.10	Hace firmar el pagaré como deudor.	Contadora	1min	30sg	1min30sg	Pagarés firmados	No			VAR	M
P2.3.11	Hace firmar al cliente el comprobante de egreso.	Contadora	1min	30sg	1min30sg	Comprobantes de Egreso	No			VAR	M
P2.3.12	Encarpetar los documentos de los socios.	Contadora	1min	25sg	1min25sg	Carpeta individual	No			VAI	M
P2.3.13	Entrega de cheque y tabla de amortización	Contadora	2min	4min	5min	1.Cheque 2.Tabla de amortización	No			VAR	M
P2.4	SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO CRÉDITO GRUPAL										
P2.4.1	RECUPERACIÓN DE CARTERA VOLUNTARIA										
	Ref. proceso igual al P1.4.1										
P2.4.2	RECUPERACIÓN DE CARTERA POR VENCIDOS PARCIALES										
P 2.4.2.1	Se saca el reporte de vencidos parciales del sistema ISIS.	Contadora o Asistente de Crédito.	10min	4min	14min		No existe determinado el tiempo en el que se debe sacar el reporte, de tal suerte que se lo saca improvisadamente	Falta de computadoras y definición de responsable.	Se debe sacar una vez por semana, el día jueves y debe ser analizado en el Comité.	VAR	O
P 2.4.2.2	Se llama por teléfono si la mora es de hasta 15 días	Contadora o Asistente de Crédito.	6min	1min	7min		Quince días para comunicarse con el cliente es un período muy largo que no permite mantener adecuadamente el programa.	No se cumple con las normas del manual de políticas y crédito del CESOL.	Se debe llamar máximo a los 5 días de no haber cumplido con un pago	VAI	O
P 2.4.2.3	Se entrega una notificación por escrito firmada por el asesor de crédito	Asesor de Crédito	5min	1hora15min		Notificación por escrito				VAI	M
P 2.4.2.4	Se entrega notificación si la mora es de 61-180 días firmada por la Gerente	Gerente	5min	1hora15min		Notificación por escrito	A veces se entrega con una notificación de la Intendencia de Policía.	No se encuentra normado en el manual de políticas y crédito del CESOL	Se debe estandarizar la entrega de la notificación del Gerente con la notificación de la Intendencia	VAI	O
P 2.4.2.5	Aparece la mora en el sistema ISIS y se carga \$1 por cada día de retraso.	Contadora o Asistente de Crédito.	1min	0	1min		No			VAR	M
P 2.4.2.6	Se embarga con un abogado, al deudor, los artefactos de similar valor a lo adeudado	Contadora o Asistente de Crédito.	45min	45min	1h30min		No			VAR	M
P 2.4.2.7	Se vende los artefactos que se ha embargado	Contadora	2h	10	10días2h		No			VAI	M
P 2.4.2.8	Se recupera el dinero del crédito otorgado.	Contadora	25min	10min	35min						

BIBLIOGRAFÍA

1. Asociación Cristiana de Jóvenes, Memoria anual 2002.
2. Francisco Biciato, Laura Foschi, Elisabetta Bottano, Filippo Ivardi. (2001). ***Microfinanzas en países de América Latina Bolivia, Ecuador y el Salvador.*** Proyecto Regional sobre Pequeñas y Medianas Empresas Industriales en América Latina. CEPAL-Gobierno de Italia.
3. FRED, D. (1995). ***Conceptos de Administración Estratégica.*** México D.F. Capítulo 3, Editorial Prentice Hall, 5ta. Edición.
4. GRANT, R. (1998). ***Dirección Estratégica: Conceptos.*** Técnicas y Aplicaciones. España: Editorial Sivities Economía y Empresa, 2da. Edición.
5. HARRINGTON, J. (1993). ***Mejoramiento de los procesos de la empresa.*** México D.F. Editorial Mc Graw Hill.
6. MARIÑO, H. (2001). ***Gerencia de procesos.*** México D.F. Editorial Alfa Omega.
7. MAYA, J. (2002). “Metodología para la elaboración y definición del proceso por parte del usuario”. ***Instructivo departamento de Proyectos Internos.***
8. RIBEROLA, J. (1997). ***El Diseño de los procesos y la reducción de tiempo en el servicio.*** Barcelona, Biblioteca IESE de Gestión Empresarial, Folio.
9. RICART, J, E. (1.997). ***Dirección Estratégica.*** Barcelona, IESE de Gestión de Empresas, Universidad de Navarra, Editorial Folio.

10. RICHARDS, V (2002).
http://www.people.virginia.edu/~am2zb/cursos/prof_know/proc.htm ,
Mejoramiento de Procesos.
11. VILLACIS, M. (2002). (<http://www.umh.es/calidad/es/procesos.htm#4>),
Administración por Procesos.
12. WISNIWKI, S. (2003). **Marco conceptual para la regulación y Supervisión de IMF en Guatemala.**
13. www.immree.gov.ec/mre/documentos/pol_international/multilateral/omc_ecom.pdf.

ANEXOS

ANEXO 1

Programa Círculos de Economía Solidaria



Promoviendo la microempresa

ANEXO 2



ASOCIACION CRISTIANA DE JOVENES

PROGRAMA DE CREDITO "CESOL"

SOLICITUD DE CREDITO (SOLICITANTE)

Fecha de solicitud:			Bloque:	
No. de solicitud:			Círculo:	
1. DATOS PERSONALES DEL SOLICITANTE:				
Apellidos y Nombres completos			No. de Cédula	
Nacionalidad	Fecha de Nacimiento	Lugar de Nacimiento	Sexo	Edad
Estado Civil	Soltero <input type="checkbox"/>	Casado <input type="checkbox"/>	Unión Libre <input type="checkbox"/>	Viudo <input type="checkbox"/> Separado <input type="checkbox"/>
No. personas dependen de Ud.	Separación de Bienes SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		Tipo de Vivienda Propia <input type="checkbox"/> Arrendada <input type="checkbox"/> Familiar <input type="checkbox"/>	
Instrucción Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/>		Dirección: BARRIO M.Z. Calles		
Teléfono del domicilio:		Teléfono de Referencia:		
Tiempo de Residencia	Nombre del dueño de Casa		Teléfono del dueño de Casa	
Parroquia	Canton		Provincia	
2. ACTIVIDAD ECONOMICA DEL SOLICITANTE:				
Tipo de Actividad Económica		Neg. Propio <input type="checkbox"/>	Empleado <input type="checkbox"/>	Jubilado <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>
Nombre de la Empresa o del Negocio:				
Tipo de Negocio				
Antigüedad de la Actividad Económica			Ciudad	
Dirección			Teléfono del Trabajo	
Cargo que Desempeña				
3. DATOS Y ACTIVIDAD ECONOMICA DEL CONYUGE				
Apellidos y Nombres Completos			No. de Cédula	
Lugar de Trabajo Actual		Cargo que ocupa	Tiempo de empleo Actual	
Dirección del Trabajo			Teléfono	
4. DATOS DEL CREDITO SOLICITADO				
Monto del Crédito			Plazo a pagar	
Monto Solicitado			Cuota máxima que puede pagar	
5. REFERENCIAS FAMILIARES				
Apellidos y Nombre Completo			Parentesco	
Dirección			Teléfono	
Apellidos y Nombre Completo			Parentesco	
Dirección			Teléfono	
6. CREDITOS EN OTROS LUGARES				
Nombre de la Institución	Monto Actual	Vencimiento	Pago Mensual	

7. SITUACION FINANCIERA FAMILIAR

INGRESOS FAMILIARES MENSUAL

CONCEPTO	VALOR EN DOLARES
Solicitante	
Conyuge	
Arriendos	
Hijos	
Pensiones	
Envios	
Otros	
Total Ingresos	

GASTOS FAMILIARES MENSUAL

CONCEPTO	VALOR EN DOLARES
Arriendos	
Alimentación	
Educación	
Transporte	
Servicios Públicos	
Salud	
Imprevistos	
Otras Deudas	
Otros	
Total Gastos	

8. SITUACION PATRIMONIAL FAMILIAR

A. TERRENOS

UBICACIÓN	MTRS.	AVALUO	HIPOTECADA	
			SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
			SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>

B. CASAS O EDIFICACIONES

UBICACIÓN	MTRS.	AVALUO	HIPOTECADA	
			SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>

C. MAQUINARIAS

MARCA	TIPO	AÑO	VALOR	PRENDADO	
				SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
				SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>

D. VEHICULOS

MARCA	TIPO	AÑO	VALOR	PRENDADO	
				SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
				SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>

E. INVERSIONES Y POLIZAS

BANCO, COOPERATIVA O EMPRESA	VALOR

F. CROQUIS DE UBICACIÓN DONDE VIVE EL SOLICITANTE Y/O DEL NEGOCIO

Declaro bajo juramento que la información que consta en este documento es verdadera y exacta .
 AUTORIZO a CESOL averiguar cualquier dato que fuere necesario y me ingresen a la central de riesgos en caso de morosidad. Además que la firma que hago constar, es la que utilizo en todos mis actos publicos y privados.

 FIRMA DEL SOLICITANTE
 C.I.

ANEXO 3



ASOCIACION CRISTIANA DE JOVENES

PROGRAMA DE CREDITO "CESOL"

FICHA DE INFORMACION BASICA (GARANTE)

Fecha de solicitud:			Bloque:		
No. de solicitud:			Círculo:		
1. DATOS PERSONALES DEL GARANTE:					
Nombres y Apellidos completos				No. de Cédula	
Nacionalidad	Fecha de Nacimiento	Lugar de Nacimiento	Sexo	Edad	
Estado Civil	Soltero <input type="checkbox"/>	Casado <input type="checkbox"/>	Unión Libre <input type="checkbox"/>	Viudo <input type="checkbox"/>	Separado <input type="checkbox"/>
No. personas dependen de Ud.	Separación de Bienes SI NO		Tipo de Vivienda		
			Propia <input type="checkbox"/>	Arrendada <input type="checkbox"/>	Familiar <input type="checkbox"/>
Instrucción		Dirección Domiciliaria			
Primaria <input type="checkbox"/>	Secundaria <input type="checkbox"/>	Superior <input type="checkbox"/>	Ninguna <input type="checkbox"/>	Calle: No.: Barrio:	
Teléfono del domicilio:			Teléfono de Referencia:		
Tiempo de Residencia		Nombre del dueño de Casa		Teléfono del dueño de Casa	
Parroquia	Cantón		Provincia		
2. ACTIVIDAD ECONOMICA DEL GARANTE:					
Tipo de Actividad Económica		Neg. Propio <input type="checkbox"/>	Empleado <input type="checkbox"/>	Jubilado <input type="checkbox"/>	Otros <input type="checkbox"/>
Nombre de la Empresa o del Negocio:					
Tipo de Negocio					
Antigüedad de la Actividad Económica			Ciudad		
Dirección			Teléfono del Trabajo		
Cargo que Desempeña					
3. DATOS Y ACTIVIDAD ECONOMICA DEL CONYUGE					
Apellidos y Nombre Completo				No. de Cédula	
Lugar de Trabajo Actual		Cargo que ocupa		Tiempo de empleo Actual	
Dirección del Trabajo				Teléfono	
4. REFERENCIAS PERSONALES DEL GARANTE					
Apellidos y Nombre Completo			Parentesco		
Dirección			Teléfono		
Apellidos y Nombre Completo			Parentesco		
Dirección			Teléfono		
5. REFERENCIAS BANCARIAS DEL GARANTE					
Banco o Institución		No. de Cuenta		Tipo de Cuenta	
6. REFERENCIAS COMERCIALES DEL GARANTE					
Almacén o Entidad Comercial			Dirección o Teléfono		Artículo Adquirido

7. CREDITOS EN OTROS LUGARES

Nombre de la Institución	Monto Actual	Vencimiento	Pago Mensual
Nombre de la Institución	Monto Actual	Vencimiento	Pago Mensual

8. SITUACION FINANCIERA FAMILIAR

INGRESOS FAMILIARES		GASTOS FAMILIARES	
CONCEPTO	VALORES EN DOLARES	CONCEPTO	VALORES EN DOLARES
Solicitante		Arriendos	
Conyuge		Alimentación	
Arriendos		Educación	
Hijos		Transporte	
Pensiones		Servicios Públicos	
Envíos		Salud	
Otros		Otras Deudas	
		Imprevistos	
Total Ingresos		Total Gastos	

9. SITUACION PATRIMONIAL FAMILIAR

Activo	Descripción	Valor Actual
Terrenos		
Casas o Edificaciones		
Muebles y Enseres		
Maquinarias		
Vehículos		
Inversiones o Polizas		
Otros		
Total Activos		

10. CROQUIS DE UBICACIÓN DEL GARANTE

Nombre del Titular		Código de Identificación	
Dirección del Titular		Teléfono del Titular	
Cargo que ocupa		Lugar de Trabajo Actual	
Parentesco		Teléfono	
Parentesco		Teléfono	
Parentesco		Teléfono	

Tipo de Cuenta		Número de Cuenta	
Banco o Institución		Código de Cuenta	

FIRMA DEL GARANTE
C.I.

Nota: Los datos aquí proporcionados son de carácter confidencial y sujetos a comprobación, cualquier dato comprobado como falso será causa suficiente para negar el crédito.

ANEXO 4

CREDIT REPORT Buró de Información Crediticia
 con el apoyo tecnológico de **EQUIFAX**

EMPRESA : ASOCIACION CRISTIANA
 DE JOVENES (RFR)
 USUARIO : rfrvrosero
 FECHA : 10-Enero-2006
 HORA : 11:30:44

SMART

IDENTIFICACIÓN CONSULTADA

Cédula de Identidad : 1708392491 Nombre: CHAVES TUQUERREZ MARIA ELOISA

Score
EQUIFAX

PERSONAS INHABILITADAS (Información proporcionada por la SBS - el 10 de Enero del 2006)
 CHAVES TUQUERREZ MARIA ELOISA no es Persona Inhabilitada

ENTRADA DE CREDITO (Información proporcionada por la SBS - el 19 de diciembre. Periodo: enero 2002 - noviembre 2005.)

deuda reportada por el sistema financiero a noviembre 2005

CHAVES TUQUERREZ MARIA ELOISA no registra deudas al Sistema Financiero
 Última fecha reportada a la Central de Crédito : Abr 2002. Deuda total 309,59 USD

Valor actual de deuda total reportada en el Sistema Financiero, entidades no reguladas por SBS y el Sector Comercial

CHAVES TUQUERREZ MARIA ELOISA no tiene información para este indicador

Indicadores de perfil de riesgo

Desde enero del 2002 hasta noviembre del 2005

6 últimos meses de mayo 2005 a noviembre 2005

Directo ¡NUEVO!

Indicador	Valor	Fecha
Mayor plazo vencido		
Mayor valor vencido		
Endeudamiento Promedio		

Indicador	Valor	Fecha
Mayor plazo vencido		
Mayor valor vencido		
Endeudamiento Promedio		

Indirecto ¡NUEVO!

Indicador	Valor	Fecha
Mayor plazo vencido		
Mayor valor vencido		
Endeudamiento Promedio	USD 422,38	

Indicador	Valor	Fecha
Mayor plazo vencido		
Mayor valor vencido		
Endeudamiento Promedio		

Registrado en la Central de Crédito desde Enero 2002

Resumen calificación histórica directa

CHAVES TUQUERREZ MARIA ELOISA no registra calificación directa

Operaciones vencidas a noviembre 2005

CHAVES TUQUERREZ MARIA ELOISA no registra detalles de la deuda vencida

ADVERTENCIA DE CONSULTAS

CHAVES TUQUERREZ MARIA ELOISA no registra consultas en los 6 últimos meses

El usuario que ha consultado este reporte, conoce que por disposición legal, la finalidad exclusiva del mismo es la de conocer el nivel de endeudamiento y riesgo crediticio de la persona consultada. El empleo del mismo es la evaluación del perfil de riesgo crediticio del consultado, sin que pueda dársele otra aplicación, siendo de su exclusiva responsabilidad su utilización indebida. El usuario declara y certifica que posee las autorizaciones correspondientes del titular y que cumple con la resolución 2005-813 de la Junta Bancaria

CREDIT REPORT C.A. - Buró de Información Crediticia

ANEXO 5

VERIFICACION ECONOMICA DE LA UNIDAD FAMILIAR

INGRESOS FAMILIARES JUSTIFICADOS		GASTOS FAMILIARES JUSTIFICADOS	
Solicitante		Arriendos	
Cónyuge		Alimentación	
Hijos		Educación	
Arriendos		Transporte	
Pensiones		Servicios Públicos	
Envíos		Salud	
Otros		Imprevistos	
		Otras Deudas	
Total Ingresos Familiares		Total Gastos Familiares	

RESUMEN DE INFORMACION ECONOMICA

INFORMACION DEL SOLICITANTE		INFORMACION DEL GARANTE	
Ingresos Mensuales		Ingresos Mensuales	
Gastos Mensuales		Gastos Mensuales	
Otros Gastos		Otros Gastos	
Liquidez Disponible		Liquidez Disponible	
Patrimonio del Deudor		Patrimonio del Garante	

INFORMACION SOBRE LA OPERACIÓN

Primer Crédito Renovación Recibió charla: SI NO
 Crédito Anterior Monto Días de Mora
 Plazo Día último pago
 Sector Económico: Consumo Comercio Servicios
 Producción Vivienda Otros

Destino del Crédito:

Valor solicitado Plazo solicitado Cuota que puede pagar

Referencias de la vivienda y/o negocio:

Información de las referencias del solicitante:

Parentesco con el Garante:

PROPUESTA DEL ASESOR(A)

Monto Sugerido	Plazo Sugerido	Cuota propuesta de pago
----------------	----------------	-------------------------

Recomendaciones:

RESOLUCION DE COMITÉ DE CREDITO

Fecha	Aprobado <input type="checkbox"/>	Negado <input type="checkbox"/>	Monto Aprobado
-------	-----------------------------------	---------------------------------	----------------

Observaciones:

Asesor Responsable	Aprobado Por	Aprobado Por
--------------------	--------------	--------------

ANEXO 6



Asociación Cristiana de Jóvenes
Programa de Microcrédito "CESOL"

ACTA DE COMITÉ DE CREDITO DE CESOL

No. de Acta: FECHA:.....

Gerente: ASISTENTES: Contadora:.....

Asesora de Crédito: Dirección Nacional:.....

LISTADO DE CREDITOS APROBADOS EN ESTE COMITÉ:

No.	Nombres y Apellidos	Aprobado	Negado	Cantidad	Plazo	Destino	Observaciones
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
TOTAL							

OBSERVACIONES DE LA REUNION

.....

..... Gerente Asesora de Crédito Contadora Oficina Nacional

Benjamín Lastra S8- 575 y 1ero. de Mayo Teléfono 2642-892 Email: cesolacj@uio.satnet.net
Quito - Ecuador