

CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

1.1 INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son tan eficaces y eficientes como lo son sus procesos. Las empresas han tomado conciencia de esto y se plantean cómo mejorar dichos procesos y evitar algunos males habituales tales como: poco enfoque al cliente, bajo rendimiento de los procesos, barreras departamentales, subprocesos inútiles debido a la falta de visión global del proceso, excesivas inspecciones y reproceso.

El proyecto se inicia en un momento en que la organización está atravesando un cambio de estrategia importante, que debe suponer un incremento en cuanto a la cercanía con los clientes y estándares de servicio.

Para prosperar, las empresas deben adaptarse a los cambios del entorno. Un entorno difícil de predecir, un cambio veloz, crecimiento competitivo y mucho más exigente (los clientes, los accionistas y la comunidad pretenden cada vez más). El concepto fundamental, dicho en palabras breves e imperfectas, es que la empresa necesita provocar un cambio para mejorar su competitividad.

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

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

Al contrario de lo que sucede en países desarrollados donde el mercado bursátil es la principal fuente de recursos del sector real de la economía, en el ecuador es el sector financiero el que cumple este rol. En el

año 2005 las Sociedades Financieras otorgaron créditos por un total de \$ 510 millones lo que represento un incremento del 35%.

1.1.1 Definición Del Mercado Financiero En Ecuador

El mercado Financiero está formado por Bancos, Mutualistas, Cooperativas de Ahorro y Crédito y Sociedades Financieras.

La participación estimada del mercado financiero a nivel nacional es:

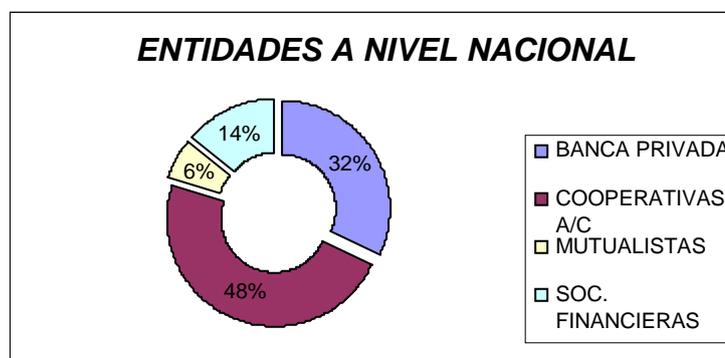
BANCOS:	74%
MUTUALISTAS:	3%
COOPERATIVAS DE A/C:	7%
SOCIED. FINANCIERAS:	5%
BANCA PÚBLICA:	11%

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

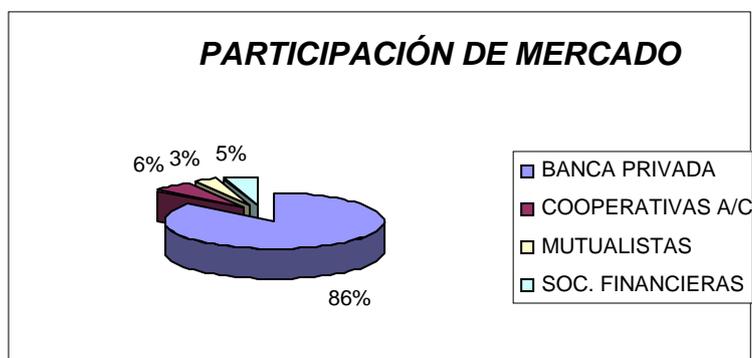
Cuadro 1**Participación del Sistema Financiero primer trimestre 2006**

Sistema Financiero	Nº Entidades	%	Activos	%
BANCA PRIVADA	25	32%	8.876.430,00	86%
COOPERATIVAS	38	48%	641.984,00	6%
MUTUALISTAS	5	6%	334.555,00	3%
SOC. FINANCIERAS	11	14%	515.361,00	5%
TOTAL	79	100%	10.368.330,00	100%

Elaborado por autores.

Participación de mercado de las Instituciones Financieras**Gráfico 1**

Elaborado por autores.

Gráfico 2

Elaborado por autores.

A pesar del gran dominio que ejercen los bancos sobre los segmentos corporativos, las otras alternativas financieras manejan segmentos personales y familiares que no requieren tanto compromiso y responsabilidad financiera.

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

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

El comparativo de cantidad de instituciones y captación de recursos entre bancos y sociedades financieras refleja una inmensa brecha, mientras existen 25 bancos que captan el 74% de mercado, hay 11 sociedades financieras que apenas captan el 5% de mercado, esto esta determinado por el direccionamiento estratégico y el concepto de marca, esto es:

LAS SOCIEDADES FINANCIERAS FUERON CREADAS PARA OTORGAR CRÉDITOS DE CONSUMO.

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

En términos de mercado, Guayaquil representa el 17% de la población, lo cual es atractivo para las entidades financieras en procesos de captación y colocación.

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

se definirán los elementos que intervienen en cada uno de los procesos, y las actividades de cada uno.

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

Cuadro 2

Desempeño de Sociedades Financieras 2004-2005

Puesto		SOC. Financieras	Índice de desempeño
Dic. 04	Dic. 03		
1	1	Global	1
2	2	Unifinsa	0,94
3	3	Corfinsa	0,88
4	4	Diners	0,849
5	5	Fidasa	0,846
6	6	Pacificard	0,826
7	7	Vazcorp	0,783
8	8	Consulcrédito	0,62
9	9	Finca	0,523
10	10	Leasingcorp	0,466
11	11	Firesa	-0,21

Fuente: Revista Gestión, Mayo 2006

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

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

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

Cuadro 3**Desempeño de Sociedades Financieras 2005-2006**

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

Fuente: Revista Gestión, Mayo 2007.

Esto ha ocasionado resultados inesperados por la administración que busca ser la primera dentro del sistema. Debido a la dinámica del negocio, los métodos han dejado de ser adecuados a tal grado que el reordenamiento no es suficiente, lo que se necesita es elaborar nuevamente la ingeniería de los procesos mencionados anteriormente.

1.2 SERVICIOS QUE SE OFRECEN

Sociedad Financiera Global desarrolla su actividad en dos servicios principalmente, los cuales son:

- Crédito de Consumo
- Inversiones

El servicio de Crédito de Consumo que presta Sociedad Financiera se desenvuelve en el nicho de financiamiento para la compra de vehículos nuevos y usados principalmente. Esto se hace mediante concesionarios autorizados que son compañías con las que la empresa ha entablado relaciones estratégicas.

En el área de las inversiones cuenta con los servicios de depósitos a plazo y a la vista, con base de \$500 para poder realizar la operación tratando de ofrecer la tasa más competitiva y atractiva del mercado.

1.3 SEGMENTO

El nicho en el que se desenvuelve la sociedad financiera global es principalmente el financiamiento de vehículos, este mercado es muy competitivo debido a que existen variadas opciones para este tipo de crédito y que las instituciones financieras que se dedican a este tipo operaciones en el mercado son en total 37 por lo que se necesita innovar constantemente estrategias para captar así el mayor numero de clientes posibles.

1.4 ANÁLISIS DE PORTER

LAS 5 FUERZAS QUE GUÍAN A LA COMPETENCIA

Este análisis sugiere que existen razones inherentes a cada empresa para explicar que unos sean más competitivos que otros, también indica que la capacidad de una organización para competir en un mercado dado, esta determinada por los recursos técnicos y económicos de la organización así como por 5 fuerzas del entorno cada una de las cuales amenaza a la organización y la lleva a un mercado nuevo.

1.4.1- El Poder De Negociación De Los Consumidores

Reconocemos que en el mercado se encuentran al menos 5 instituciones financieras que ofrecen el servicio de financiamiento automotriz con políticas cada uno diferentes y de las cuales el cliente final puede escoger.

Investigar período a período cuanto le significa al cliente final la carga financiera total que va a soportar producto del préstamo automotriz y compararlos con los de la competencia para poder ofrecer las mejores tasas y captar el mayor número de clientes posibles. En el área de captación los consumidores tratan de persuadir para obtener mayores tasas de

rendimiento, pero esto solo dependerá del monto que el cliente va a invertir en la sociedad financiera.

1.4.2.- El Poder De Negociación De Los Proveedores

Para analizar este punto es necesario dividir las actividades principales de sociedad financiera global en créditos y captaciones. Por el área de crédito son los concesionarios a través de los vendedores los que finalmente deciden a que instituciones financieras envían las solicitudes de crédito, para los vendedores la prioridad es la rapidez en respuesta a la solicitud y el valor de la comisión.

Por el área de las captaciones los proveedores son las personas naturales y jurídicas que cuentan con la capacidad monetaria para invertir sus ahorros priorizando en este caso la calidad de servicio que se les brinde y la rentabilidad que puedan obtener de sus inversiones.

Es por esta razón que los directivos deben establecer estrategias con el fin de obtener la fidelización de los proveedores.

1.4.3.- Amenaza De Nuevos Competidores

Debido a las regularizaciones del sistema financiero nacional y el capital necesario para la apertura de nuevas instituciones financieras la posibilidad de que ingresen nuevos competidores al mercado es relativamente baja.

La amenaza se constituye en el momento en que ciertas instituciones financieras que hasta ahora no han ingresado al nicho de financiamiento vehicular tomen la decisión de hacerlo ya sea por expandir sus líneas de negocio, por considerarlo una actividad atractiva, etc.

Las captaciones en la sociedad financiera se verán afectadas por la fuga de capitales hacia otros mercados no controlados por los organismos correspondientes.

1.4.4 La Amenaza De Productos Sustitutivos

Cuantificar y dimensionar en cuanto afectaría la incorporación de entidades que no sean bancos ni financieras, pero que facilitan servicios tales como: Cooperativas de Ahorro, Tarjetas de crédito y Créditos Directos que se otorgan el mismo concesionario que vende el vehículo.

1.4.5 Intensidad De La Rivalidad De Los Competidores

En el mercado de financiamiento automotriz existe aún gran cantidad de instituciones financieras participando en el, los cuales compiten agresivamente con estrategias de marketing tales como tasas bajas, mayores plazos, publicidad, etc. Tratando de captar la mayor cantidad de clientes y con esto lograr aumentar su participación. Debido a este nivel de competencia sociedad financiera global deberá adaptarse a la evolución del mercado junto a la implementación de estrategias promocionales con el objetivo de mantener y aumentar participación de mercado.

1.5 ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS.-

- 1.- Seguro vehicular a escoger un año ó por el tiempo del crédito financiado, marcando la diferencia con la competencia que obligatoriamente es por el tiempo del crédito.
- 2.- La financiera se encarga de la matriculación de los vehículos sin costo adicional al valor de la carga financiera que también es parte del financiamiento.
- 3.- Personalización del servicio , lo que significa que los documentos de crédito son firmados en la Instituciones Financieras lo que permite explicarle

nuestros productos con detalle y asesorarle en cualquier duda que tenga sobre los documentos legales que está firmando.

4.- Contamos con un dpto. De Marketing que permite un acercamiento más directo y preciso de los asesores comerciales personal de crédito y cliente final.

AMENAZAS

1.- El establecer políticas de estado, que se obligue a reducir tasas de interés activa referencial BCE a un nivel de 2 puntos menos que la actual.

2.- Eliminar el porcentaje que se adiciona a la tasa de interés como (comisión ó servicios operacionales del 2%).

3.- La incorporación de 3 entidades financieras que se suman a las 8 que actualmente existen en materia de financiamiento automotriz que obliga día a día a realizar innovaciones en materia de servicios financieros y así mantenernos dentro de las preferidas a nivel de la ciudad de Guayaquil.

OPORTUNIDADES

Debido a la dinámica que mediante el proyecto de ley del sistema financiero se está implantando, se impulsa al sector micro crédito y pequeña industria lo que significa que es un buen nicho que cautivar iniciando con el sector de transportación de carga pesada – camioneros en particular.

DEBILIDADES

- 1.- Tiempo de respuesta en otorgarle al cliente tanto asesor comercial como cliente final actualmente son 3 días en comparación a la competencia que es un día.
- 2.- Contar con un proceso tecnológico en proceso de actualización, lo que significa que se lleven o realicen algunos procesos en forma manual.
- 3.- Tener un monto de liquidez máximo de \$700.000 lo que conlleva a reducir nuestra capacidad de posicionamiento ó cubrir el mercado en escala menor y por lo cual debemos contar con 7 a 9 concesionarios de los 18 que existen a nivel de la ciudad de Guayaquil.
- 4.- Cobertura solo a nivel de la ciudad de Guayaquil y parte de Durán-

1.6 PROBLEMAS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CAPÍTULO 2: CONCEPTO DEL NEGOCIO

2.1 RESEÑA HISTÓRICA

Global Sociedad Financiera S.A., fue constituida en Ecuador en julio 22 de 1988 con la denominación de Global Investment Intermediaria Financiera. A partir de julio de 1990 cambió la razón social por la de Intermediaria Financiera Global S.A.

El 8 de Agosto de 1995, estratégicamente cambia de nombre a Global Sociedad Financiera S.A., fecha en que se define el nuevo modelo y estrategia de negocios, especializándose en el Crédito Vehicular. Actualmente opera con matriz en Guayaquil y una sucursal en Esmeraldas.

2.2.- MISIÓN

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

2.3.- VISIÓN

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

2.4 ORGANIGRAMA

En el **anexo 1** se podrá observar como se encuentran actualmente organizada la institución. Después de aplicar la reingeniería se observará las incidencias de ésta en un nuevo organigrama.

2.5 CLIENTE OBJETIVO

La empresa al definir su mercado debe poner más énfasis a la necesidad que el producto satisface, así como una mayor atención al producto con el cual se va a negociar.

Su objetivo es saber claramente cuales son las necesidades derivadas y cuales las genéricas

Nuestros productos están dirigidos en su gran mayoría a personas de estrato social medio los cuales tienen la capacidad y la necesidad de usar nuestros servicios financieros de crédito. Por su mínimo nivel de concentración poblacional y por no requerir frecuentemente de este tipo de servicios las personas de nivel socioeconómico alto no están tomadas en cuenta para formar parte de nuestros clientes objetivos, sin embargo, para el área de captaciones estos clientes resultan atractivos por su mayor capacidad financiera.

Debido a que el objetivo de la empresa es que las colocaciones tengan un aumento y tomando en cuenta que su departamento de crédito tiene ciertas deficiencias operacionales este análisis de mercado estará enfocado principalmente hacia los clientes que resultan ser potenciales para este departamento.

De acuerdo con el último censo poblacional del 2001, se estima la población de Guayaquil en 2'031.953 personas aproximadamente, con una tasa de crecimiento anual del 2,01%.

Representa el 97% del mercado, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera Además de que población urbana se calcula en 49.300 hogares lo que:

Cuadro 4

NIVELES SOCIO ECONÓMICOS - GUAYAQUIL

	ALTO (A)	MEDIO ALTO (B)	MEDIO TÍPICO (C)	MEDIO BAJO Y BAJO (D/E)
MERCADO META: 914.378 hab.				
		45%		
				POBLACION TOTAL: 2'031.953 personas*
N.S.E.	3,4%	10,4%	34,6%	51,6%
POBLACION TOTAL	69.086	211.323	703.055	1'048.488
CIENTES OBJETIVOS: 888.185 hab.				
		45%		
				POBLACION URBANA: 1'973.747*
N.S.E.	3,4%	10,4%	34,6%	51,6%
POBLACION URBANA	67.107	205.269	682.916	1'018.453

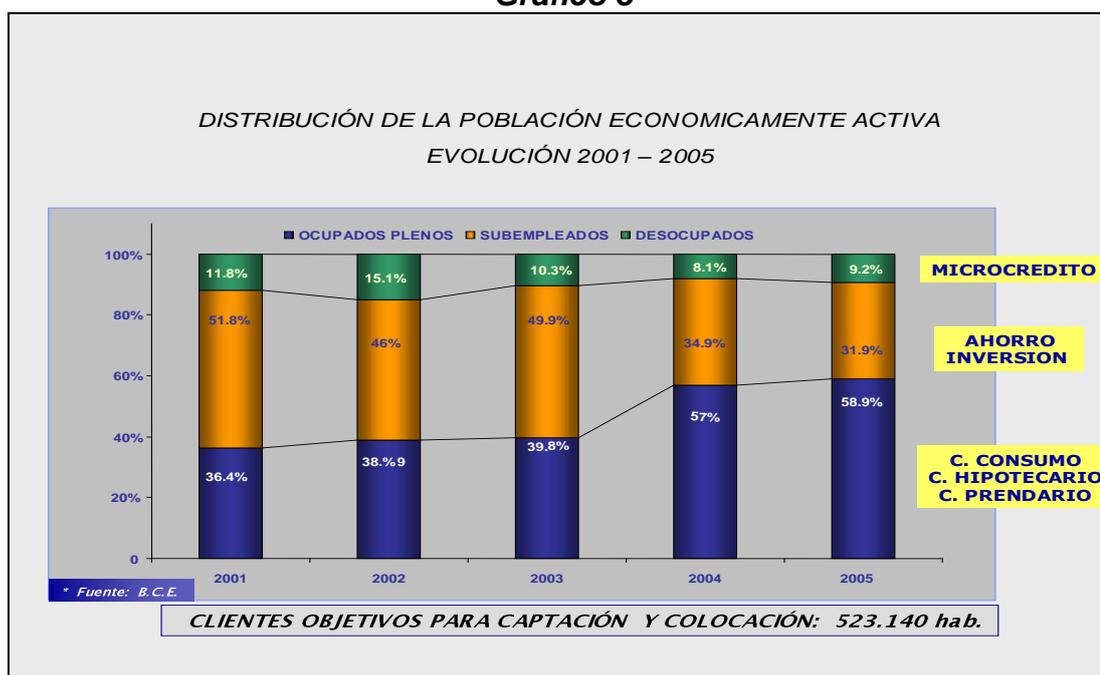
Elaborado por autores.

El 77% del consumo está concentrado en los niveles A, B y C (A, 26.1%; B, 24.3% y C, 26.6%), este tipo de consumidor requiere mover capitales para manejar el gasto corriente del hogar.

El principal rubro es la compra de alimentos, luego transporte, educación y por último los gastos en diversión y servicios suntuarios.

El Cliente Objetivo actualmente es más racional en sus decisiones de ahorro y crédito, busca las mejores alternativas en cuanto a tasas y es un maximizador de sus recursos y de los beneficios que puede obtener por cada decisión que toma, adicionalmente a esta situación el Cliente Objetivo tiene una alta tendencia a relacionar el beneficio con los costos que genera.

Gráfico 3



Elaborado por autores.

La distribución de la población económicamente activa tal como lo demuestra el Gráfico # 3 indica que el 59% de la población tiene capacidad

de adquisición por lo que para este mercado específico está destinado los productos de consumo tales como crédito hipotecario y crédito de consumo personal.

Para el 32% de la población que corresponde a los subempleados están destinados los productos de ahorro e inversión por que ellos necesitan en muchas ocasiones tener un respaldo financiero que les permita cubrir parte de sus necesidades de consumo.

Los habitantes que pertenecen al porcentaje de desocupados de la población económicamente activa con un 9.2% requieren productos de microcrédito para poder así desarrollarse económicamente y en un futuro poder satisfacer sus necesidades básicas de consumo.

Para sociedad Financiera Global su actividad principal es el financiamiento de vehículos el producto de microcrédito esta destinado generalmente al sector en que los clientes requieren de los vehículos como medio para obtener ingresos tales como Transporte escolar y de personal, taxi amigo y los taxis autorizados.

2.6 ANÁLISIS FINANCIERO

2.6.1 Introducción

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

El crecimiento en el volumen de negocios permitió a las entidades mejorar sus rendimientos como lo explica el aumento por una parte del margen de intermediación financiera de \$11.1Mio. en 2002 a \$34.7Mio. en 2006 (variación del 211%) y por otra, de los ingresos por comisiones, servicios financieros y otros ingresos operativos que de sumar \$43.1Mio. pasaron a \$95.9Mill. (variación de 122%) en similar periodo.

Estas últimas cifras permiten inferir que las sociedades financieras del país mantienen su estrategia de operación orientada a la obtención de ingresos por la venta de servicios por sobre la intermediación

financiera. En el año 2002, 20.57% de los ingresos operacionales provenían de intermediación entre captaciones y colocaciones, al 2006 este porcentaje pasó a ser del 26.59%. Por su parte, los correspondientes a comisiones, servicios, y otros ingresos operacionales aunque siguen siendo mayoritarios cayeron del 79.43% a 73.41% en los años indicados.

No obstante, las condiciones actualmente observadas en el sector financiero podrían estar sujetas a cambios en los meses próximos debido al nuevo rumbo que ha tomado la economía nacional luego de la llegada de nuevas autoridades públicas cuyos lineamientos distan de la ortodoxia con que relativamente se habían conducido los gobiernos que se sucedieron en el período de vigencia de la dolarización. Las señales recibidas apuntan a que vía regulaciones, el negocio financiero volverá a ser mayoritariamente un negocio de intermediación financiera por sobre uno de venta de servicios. Este será un elemento de riesgo que pesará sobre todas las entidades del sistema dependiendo su nivel de incidencia en el grado de dependencia que cada una de ellas tenga sobre los ingresos por comisiones, servicios y otros de operación.

2.6.2 Composición Del Activo

Analizaremos para ello las cuentas del balance de Global Sociedad Financiera para el periodo 2004-2006. A continuación observemos la distribución para cada año.

Cuadro 5

Composición de Activo.

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

Elaborado por autores.

A Diciembre de 2006, la institución registró un crecimiento significativo de sus activos totales, superior en 30% (US\$3,411,356) respecto a similar periodo del ejercicio anterior, presentando así un comportamiento similar al promedio del sistema de Sociedad Financieras (31%). A pesar de que las principales fuentes de fondeo presentaron un ritmo mayor de crecimiento, los recursos fueron suficientes para cubrir el incremento de colocaciones, quedando inclusive, un excedente dado por el crecimiento de los fondos disponibles e inversiones. Al término del año 2006, el saldo total de colocaciones ascendió a US\$13.916,394 lo que representó un incremento de 32% respecto a diciembre del 2005.

Hubo una reducción de la participación de cartera de crédito, esto se da debido a que se trata de disminuir las brechas de liquidez a corto plazo, por lo que se pasaron fondos a inversiones a corto plazo y se trató de tener el máximo dinero disponible en caja y bancos.

En el 2006 la concentración se da en cartera de crédito con un 78%, la cartera de crédito aumento nominalmente en un 24% con respecto al 2005 y las inversiones en un 69%.

La gestión de las fuentes de fondeo de sus operaciones, y la adecuada administración de su liquidez, constituyen aspectos críticos en la determinación de la sostenibilidad operativa de una institución financiera, así como en su capacidad de sobrevivencia a crisis sistémicas.

Las captaciones de la entidad registraron un incremento anual de 30.8% en términos nominales, equivalente a un aumento real de 27.2%. Con una razón pasivos / activos de 85.6%, valor ligeramente superior al del sistema, evidenciando que el crecimiento registrado en pasivos al 2006 (US\$3,072,057) se apoyó de manera importante en una mayor captación de depósitos a plazos y cuentas por pagar.

Al 31 de Diciembre del 2006, la institución registró un crecimiento significativo de su cartera bruta de colocaciones, respecto a similar periodo del ejercicio anterior, superior en \$2,210,672 (+24%), presentando así un comportamiento dinámico respecto al registrado por el

promedio del sistema de Sociedades Financieras controladas por la SBS, lo que le permitió mantener participación porcentual dentro del conjunto de Sociedades Financieras.

El resto de cuentas han seguido una evolución normal, y no afectan considerablemente al valor del activo.

2.6.3 Composición del pasivo

Cuadro 6
Composición del Pasivo.

	2004	2005	2006
Obligaciones con el público	96,69%	95,48%	94,46%
Operaciones interbancarias	0,00%	0,00%	0,00%
Obligaciones inmediatas	0,00%	0,00%	0,00%
Aceptaciones en circulación	0,00%	0,00%	0,00%
Cuentas por pagar	3,28%	3,59%	4,72%
Obligaciones financieras	0,00%	0,00%	0,14%
Valores en circulación	0,00%	0,00%	0,00%
Oblig. Conv. Acciones	0,02%	0,00%	0,00%
Otros pasivos	0,01%	0,92%	0,68%
Evolución pasivos		28,01%	32,11%
Total de pasivos	7.473.090,39	9.566.117,71	12.638.175,03

Elaborado por autores.

En la composición del pasivo se puede observar un decrecimiento en la participación de la cuenta obligaciones con el público, esto se debe principalmente al aumento que tuvo cuentas por pagar, rubro que es constituido principalmente por las sub - cuentas de obligaciones patronales, retenciones, contribuciones e impuestos, proveedores y pagos varios

mientras se mantuvo la participación mayoritaria aunque decreciente (a 94%) de los Depósitos a Plazo.

Obligaciones con el público creció nominalmente en un 31% del año 2006 al año 2005, mientras que cuentas por pagar creció en un 73%, causado principalmente por el aumento de las operaciones de la Sociedad Financiera.

Al 2006 la obligación financiera que mantiene, es debido a un préstamo a la CFN para otorgar un crédito hipotecario a un cliente de la Financiera, lo único que gana la institución es la diferencias de tasas entre las cobradas al cliente y la pagada a la CFN.

2.6.4 Margen financiero y operativo.

Cuadro 7

Margen Financiero.

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

Elaborado por autores.

Cuadro 8
Margen Operativo

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

Elaborado por autores.

El crecimiento continuo y sostenido de la entidad registrado en los últimos periodos, se ha traducido en un incremento de sus ingresos financieros, los cuales aumentaron en 24% respecto a similar periodo del ejercicio 2005.

De igual manera el incremento en los gastos financieros guardó relación con el nivel de pasivos de entidad (32% más respecto a Diciembre del 2005). Estos gastos corresponden al costo financiero en que incurre la institución producto de los costos de sus fuentes de financiamiento: US\$630.528 (86% del total de gastos financieros), que corresponden a intereses por obligaciones con el público, producto de los depósitos a plazos; US\$102,899 (14%) corresponden a otros intereses.

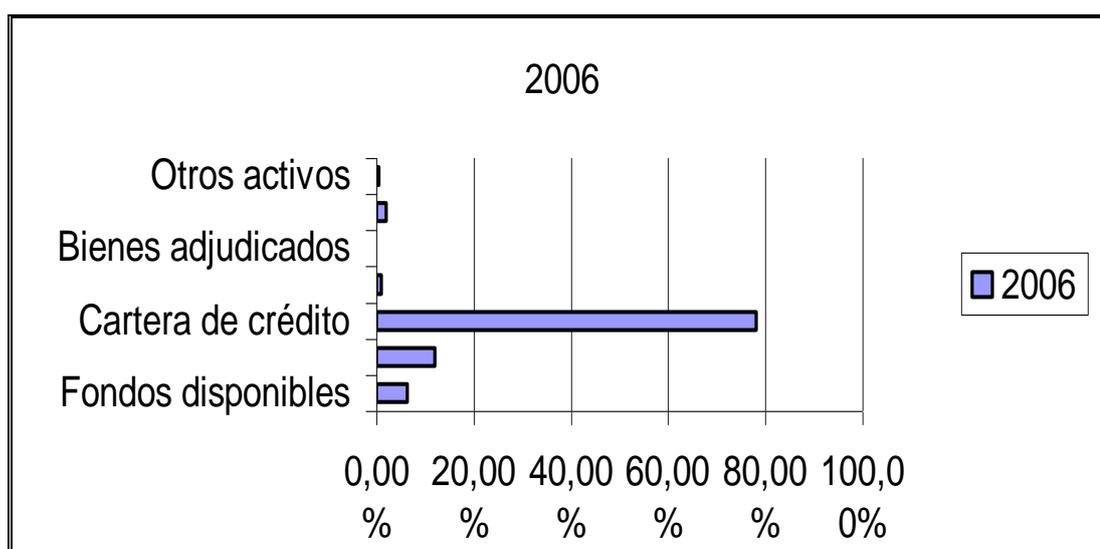
Las operaciones de la institución generaron un margen operacional de US\$501,490 lo que representó un incremento de 16%, respecto a Dic 2005. Con ello se pudo hacer frente al incremento en los gastos operacionales, provisiones y depreciación de la entidad.

Adicionalmente a que las operaciones de la entidad de los últimos años han redundado en disminución en su capacidad para generar excedentes, la incertidumbre sobre aspectos regulatorios de los ingresos financieros provocan un entorno adverso en el año 2007, por lo que la entidad requiere fortalecer su capacidad de análisis y construcción de escenarios que le permitan administrar de forma eficiente los potenciales cambios en el origen de sus ingresos.

2.6.5 Estructura Y Calidad De Los Activos.

Gráfico 4

Estructura de Activos.



Elaborado por autores.

A pesar de que las principales fuentes de fondeo presentaron un ritmo mayor de crecimiento, los recursos fueron suficientes para cubrir el incremento de colocaciones, quedando inclusive, un excedente dado por el crecimiento de los fondos disponibles e inversiones. Al término del año 2006, el saldo total de colocaciones ascendió a US\$13, 916,394 lo que representó un incremento de 32% respecto a diciembre del 2005.

A pesar de mostrar un mayor saldo en el parcial, la participación del mayor rubro de los Activos -Cartera de Créditos- se redujo ligeramente gracias al mayor crecimiento de las reservas de liquidez de la entidad, con los Fondos Disponibles e Inversiones presentando una participación conjunta que subió a 18%. En el primer caso, 51% en depósitos para encaje en el Banco Central y 42% se hallaban en instituciones financieras locales; mientras de las inversiones, se encontraban en instrumentos para negociar de entidades privadas. Los demás rubros presentaron pesos relativos menores, por lo que el análisis de los activos se concentra en la cartera de créditos.

2.6.6 Concentración De La Cartera De Crédito

Cuadro 9

Cartera de Crédito por Vencer.

	TOTAL 2006
CARTERA DE CRÉDITO POR VENCER	11.213.339,30
Consumo	73,58%
Microempresa	9,00%
Comercial	16,65%
Vivienda	0,77%

Elaborado por autores.

Un punto de análisis son los activos y el riesgo implícito en su estructura. Para el efecto hemos analizado el nivel de concentración de las colocaciones por monto y por actividad económica, la morosidad de la cartera de crédito y la eficiencia de los activos no rentables.

En primer lugar vale decir que a diciembre del 2006 los activos estaban distribuidos en un 78% de cartera de crédito y el 12% en inversiones y la diferencia en activos fijos, cuentas por cobrar y fondos disponibles.

A diciembre del 2006 la cartera de créditos por vencer de la sociedad corresponden en 73.58% a créditos de consumo, otorgados para financiar la compra de vehículos nuevos y usados, y 16.65% de créditos comerciales, 9.00% que corresponde a los créditos de microempresa.

No existe concentración en algún sector económico, dado que son créditos de consumo. De ahí que el riesgo de no pago no viene dado por algún tipo de riesgo sectorial, sino por el riesgo del entorno económico nacional.

El riesgo de incumplimiento de los deudores viene dado entonces por el esquema que posea Global para el otorgamiento de créditos, su estrategia es atomizar el riesgo en una cartera amplia de clientes con montos reducidos.

2.6.7 Morosidad De La Cartera

Cuadro 10

Índice de Morosidad.

INDICES DE MOROSIDAD	2004	2005	2006
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	3,10%	1,92%	3,04%
MOROSIDAD DE LA CARTERA EN EL SISTEMA	6,79%	6,50%	7,44%

Elaborado por autores.

La evolución de la morosidad de la cartera presenta parámetros normales, en el 2006 hubo un incremento de la morosidad debido a que el departamento de cobranzas estuvo sin jefe en el último trimestre y aun así se encuentra por debajo de los parámetros del grupo. Cabe mencionar que los esfuerzos de los administradores están diseccionados principalmente a

mantener una cartera de créditos sana lo que esta reflejado en estos índices.

2.6.8 Rentabilidad

Cuadro 11

Índices de Rentabilidad

	2004	2005	2006
Utilidad del ejercicio	77.178,08	297.244,81	337.114,13
Capital	1.178.136,26	1.416.436,26	1.685.936,26
ROE	0,07	0,21	0,20
Total de Activos	8.955.032,13	11.346.912,13	14.758.268,34
ROA	0,86%	2,62%	2,28%

Elaborado por autores.

Para el calculo de la rentabilidad de la institución hemos utilizado las razones ROA y ROE también el resultado contable del ejercicio sobre los activos totales promedio y el capital, así también la depuración de este resultado sobre activos totales depurados.

Cuadro 12

ROA

ROA	Global	Sistema
2004	0,86%	3,37%
2005	2,62%	4,07%
2006	2,28%	3,73%

Elaborado por autores.

Cuadro 13**ROE**

ROE	Global	Sistema
2004	6,55%	25,56%
2005	20,99%	29,58%
2006	20,00%	32,01%

Elaborado por autores.

La importancia de determinar la capacidad intrínseca que tiene una entidad para generar excedentes operacionales de manera recurrente, estriba en que son estos recursos los que permiten financiar las políticas de saneamiento y cobertura de activos financieros, fortalecer su base patrimonial, y retribuir el costo de oportunidad del capital de sus accionistas.

Partiendo de los índices de rentabilidad final, la Institución mostró el año 2006, un ligero retroceso en la evolución positiva evidenciada previamente, debido al efecto ocasionado por la constitución de mayores provisiones que la entidad ha efectuado por prudencia financiera. Tanto el ROA como el ROE reflejaron la tendencia comentada previamente, mostrando ambos casos valores menores a los del sistema.

Se puede observar que la Financiera presenta índices por debajo del promedio, esto se debe principalmente a las pérdidas operativas. A partir del 2005 hubo un repunte debido a que con el mismo nivel de costo fijo y personal aumentaron las operaciones en lo relacionado a colocaciones, por lo que los índices de rentabilidad se ven con un aumento significativo.

2.6.9 OTROS DATOS FINANCIEROS.

En el anexo 2 se podrán observar algunos datos financieros de interés como los ratios, y evolución de las principales cuentas de balance. Como se podrá observar financieramente la institución es estable, y no amerita algún tipo de reingeniería en la parte económica.

CAPÍTULO 3: ESTUDIO DE MERCADO

3.1 ESTUDIO DE MERCADO CUANTI-CUALITATIVO.

Para la realización de nuestro análisis de mercado y para efectos de tener una amplia visión de la situación actual de la empresa, hemos dividido el estudio de mercado en tres partes. Primeramente analizaremos el mercado, donde podremos visualizar la participación de mercado, como está compuesto el mercado nacional financiero y como está segmentado.

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

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

La metodología a utilizar para cada estudio será expuesta más adelante en su respectivo análisis.

3.2 INTRODUCCIÓN

Hace 10 años, las Instituciones Financieras se podían dar el lujo de mantener a los clientes sin hacer mayor esfuerzo, el concepto de LEALTAD era el principal factor de éxito.

Las Instituciones Financieras no requerían respaldo de marca para lograr utilidades con ello. Pero desde 1999, la desconfianza y expectativa en los servicios Financieros determina la elección de una Institución frente a otra.

A medida que la tecnología se desarrolla, los servicios se especializan lo que genera la diferenciación entre Entidades Financieras, de esta manera los clientes se cambian de una entidad a otra buscando la opción que mejor

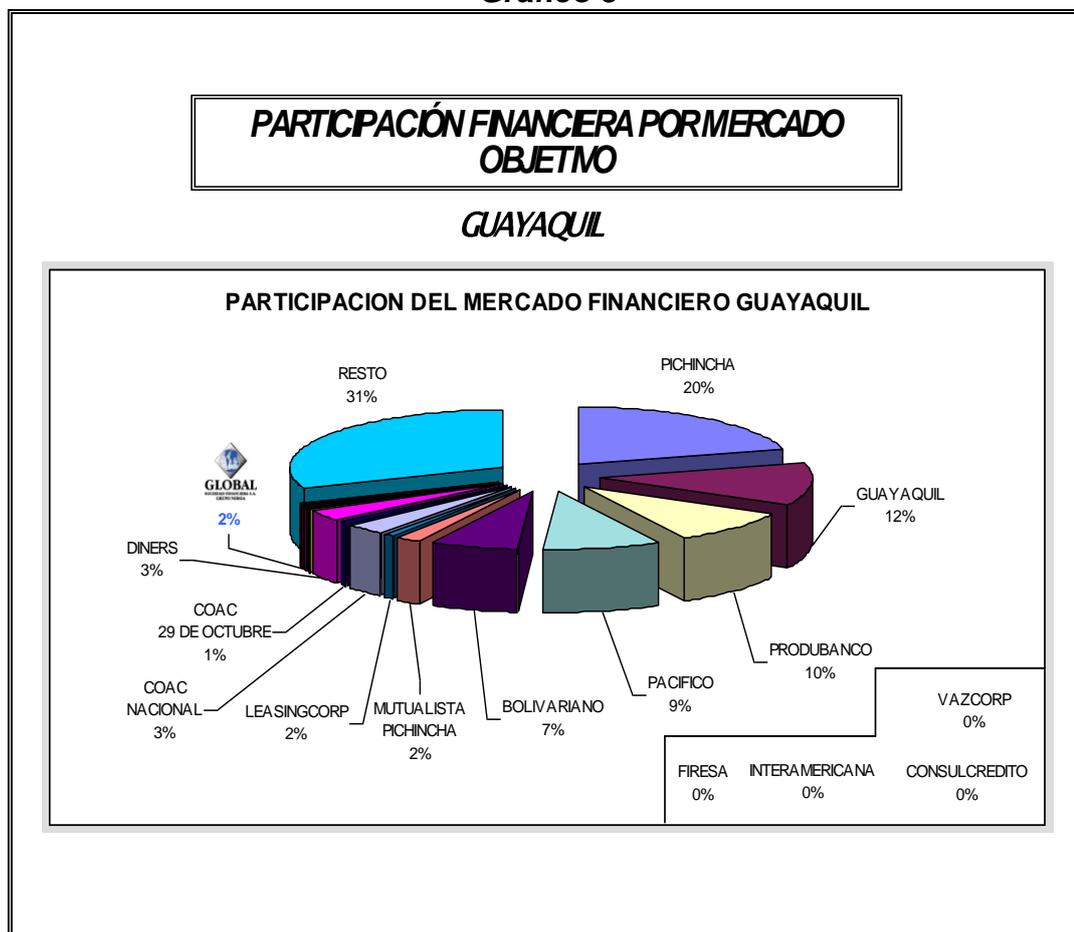
se adapte a sus necesidades, dando lugar a una serie diversa de grupos de clientes, estos grupos tienen opiniones de uso distintas unos de otros.

La necesidad de dividir estos grupos y de analizar por separado cada uno se hace indispensable.

3.2.1 Análisis Del Mercado.

Por medio de este análisis pretendemos conocer como está compuesto actualmente el mercado financiero nacional, la información que a continuación presentaremos fue obtenida de la Superintendencia De Bancos.

Gráfico 5

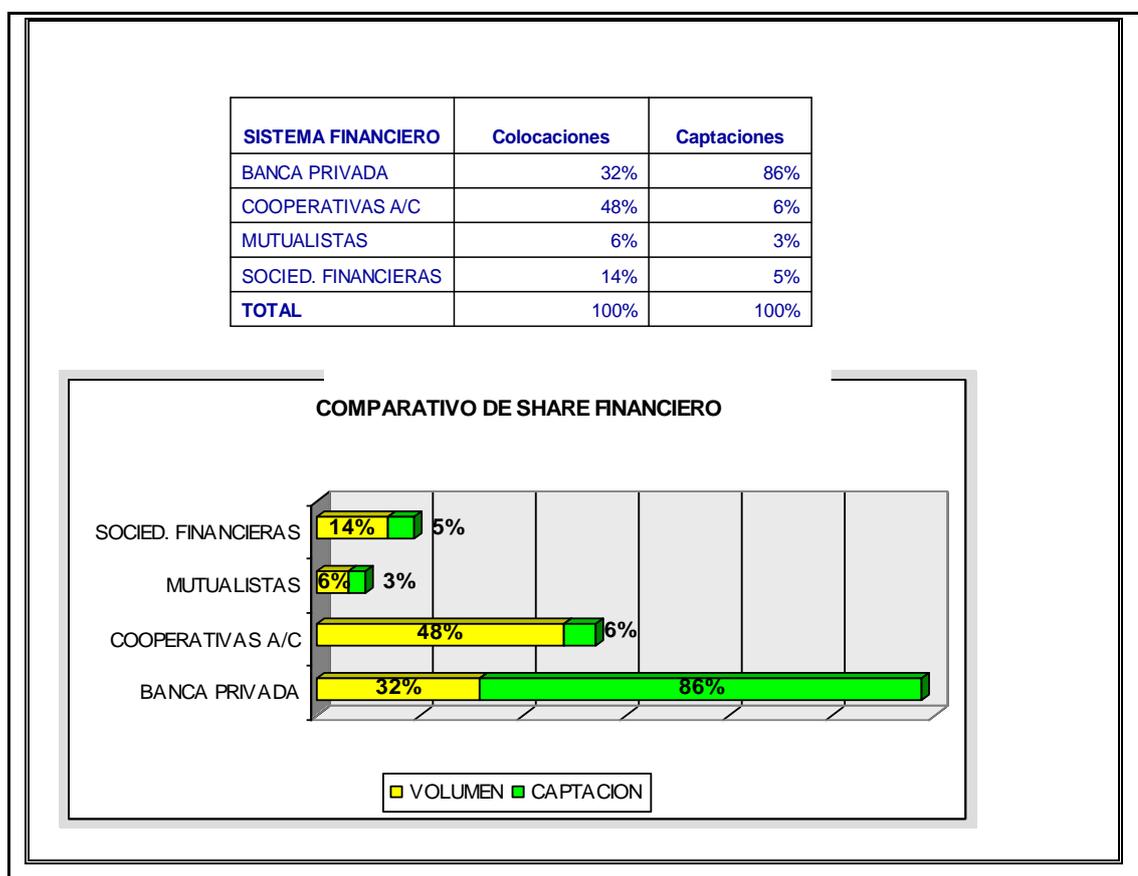


Elaborado por autores.

En el Gráfico # 5 hemos representado la participación de las instituciones financieras en Guayaquil de acuerdo al porcentaje de sus Captaciones, podemos observar que el Banco Pichincha Y Banco Guayaquil son las instituciones más fuertes, GLOBAL junto a Diners son las sociedades financieras de Guayaquil con mayor participación financiera, esto es debido a que GLOBAL capta grandes cantidades de dinero por las empresas

relacionadas, pero estos depósitos son solo a la vista, por lo que su estrategia de mercado debe estar orientada entonces a captar depósitos a plazo a largo plazo y desarrollar una estructura de pasivos completa y fortalecida con estos fondos.

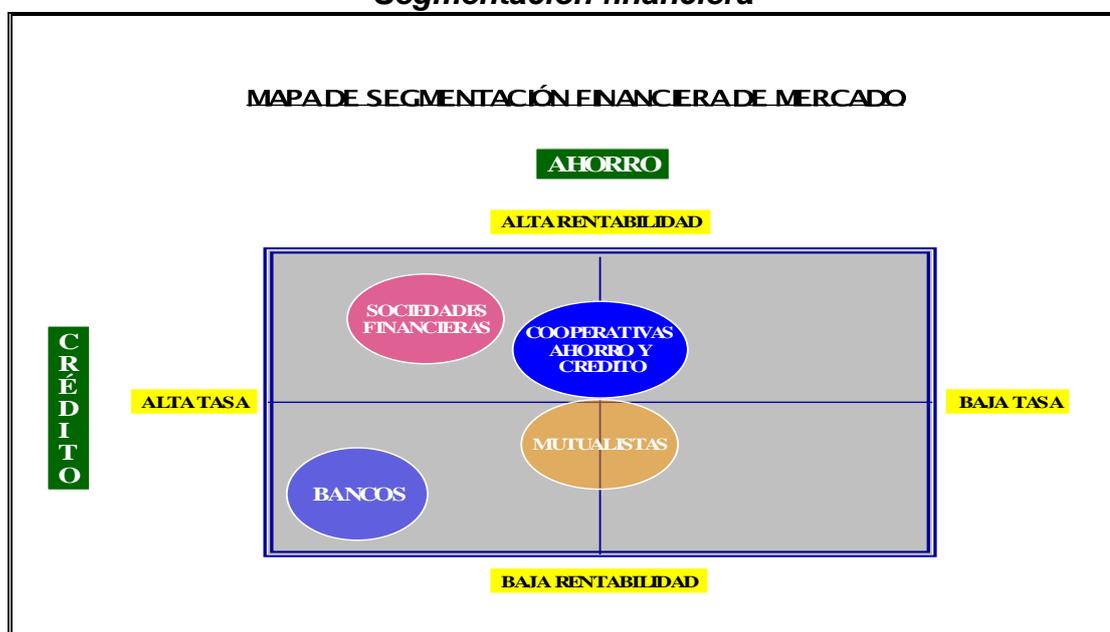
Gráfico 6
Share financiero



Elaborado por autores.

En el Gráfico # 6 encontraremos el Share Financiero que nos muestra la diferencia entre las captaciones y colocaciones de las instituciones financieras donde podemos observar claramente que los bancos tienen el papel principal en cuanto a captación de fondos se refiere para sus actividades de colocaciones que en su gran mayoría son proyectos de considerable tamaño tales como el financiamiento de obras y de inversiones con retornos bajos, mientras que las financieras y cooperativas tienen mayores colocaciones pero a diferencia de los bancos estos créditos van destinados a personas naturales en gran parte para satisfacer sus necesidades de consumo inmediato.

Gráfico 7
Segmentación financiera



Elaborado por autores.

Acorde con lo presentado en el Gráfico # 7 de share financiero se puede apreciar hacia donde están dirigidas las estrategias de las instituciones financieras, mientras que los bancos tienen una alta tasa, la rentabilidad de ellos es relativamente baja esto se debe a los gastos que mantienen en activos fijos y a sus costos de operación, a diferencia de esto las sociedades financieras que trabajan con la misma tasa de los bancos obtienen alta rentabilidad esto se da por las estructuras de gastos que poseen los que son bajos y por ende obtiene una mayor utilidad.

3.3 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE GLOBAL SOCIEDAD FINANCIERA.

3.3.1 Objetivo General

Determinar la situación actual en el mercado de Sociedad Financiera Global

3.3.2 Objetivos Específicos:

Análisis Interno:

- Fijar las ventajas comparativas y competitivas mas importantes
- Medir el Grado de Satisfacción de Clientes en las diferentes áreas de Servicio al Cliente

- Medir expectativas de Productos y Servicios actuales

Análisis Externo:

- Establecer las Operaciones Financieras mas importantes
- Medir la Confianza en el Sistema Financiero
- Conocer el TOP OF MIND de marcas en entidades financieras
- Establecer los Gustos y Preferencias con relación a los Servicios Financieros
- Conocimiento y Reconocimiento de marca específica
- Establecer el Mapa de Segmentación de marcas competitivas
- Medir las expectativas de Reposicionamiento de Marca
- Medir la Competitividad de Productos y Servicios

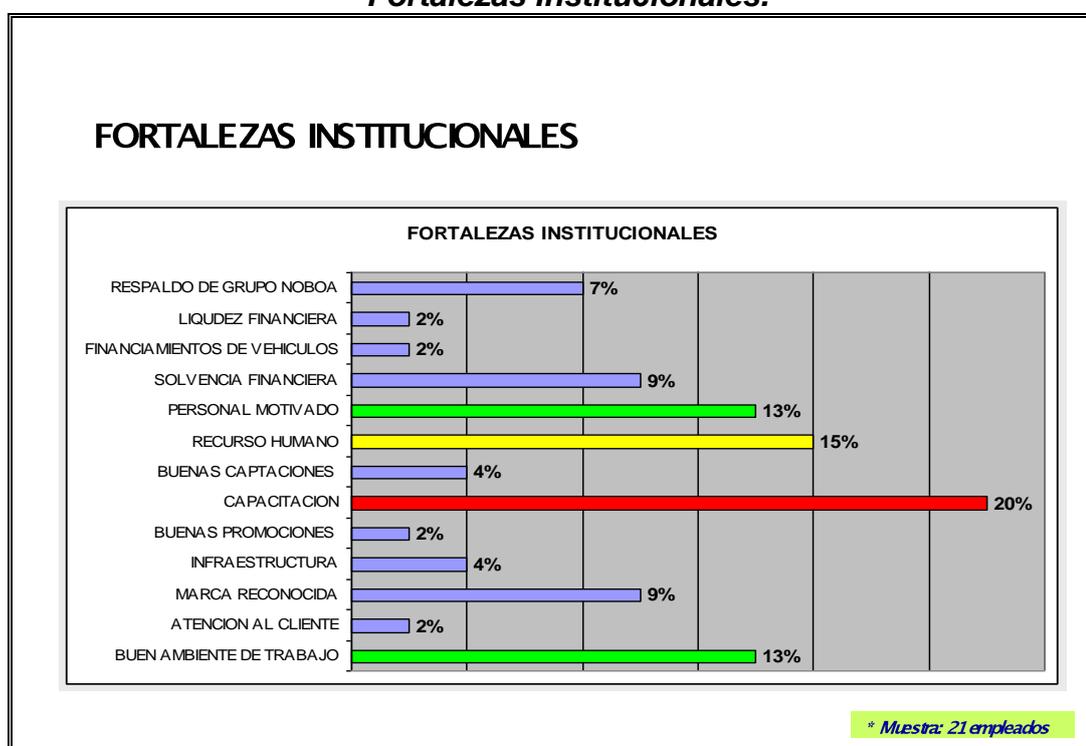
3.4 ANÁLISIS INTERNO.

Para realizar el diagnóstico interno se han llevado a cabo encuestas, tanto a los empleados así como a los clientes que se acercan a la institución, las preguntas realizadas serán presentadas en el **anexo 3** los respectivos resultados serán presentados a continuación. Estas encuestas se las ha desarrollado con el objetivo de conocer cuál es el pensamiento de los empleados y lo más importante nos va a permitir una visión de cómo se sienten los clientes frente a la Institución.

Las preguntas que presentaremos a continuación han sido tomadas a los empleados de Global.

Pregunta N° 1 Escriba 3 fortalezas institucionales

Gráfico 8
Fortalezas Institucionales.



Elaborado por autores.

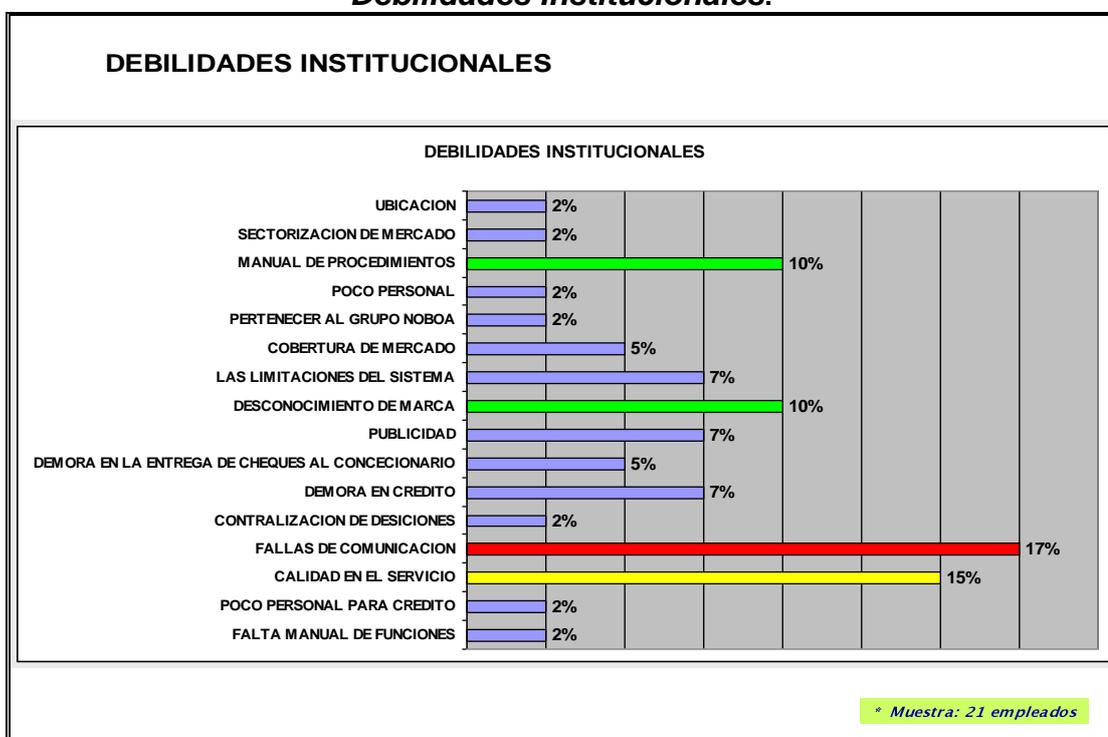
Luego de la respectiva tabulación de las preguntas encontramos lo siguiente:

Las principales fortalezas que tiene Global van dirigidas hacia el recurso humano lo que se convierte en un factor clave ya que es

imprescindible que el grupo humano se encuentre motivado por que consideramos que lo que vende Global es servicio principalmente y un empleado contento va atender servicialmente y de mejor manera a clientes logrando con ello la satisfacción de los mismos.

Pregunta N° 2 Escriba 3 debilidades institucionales.

Gráfico 9
Debilidades Institucionales.



Elaborado por autores.

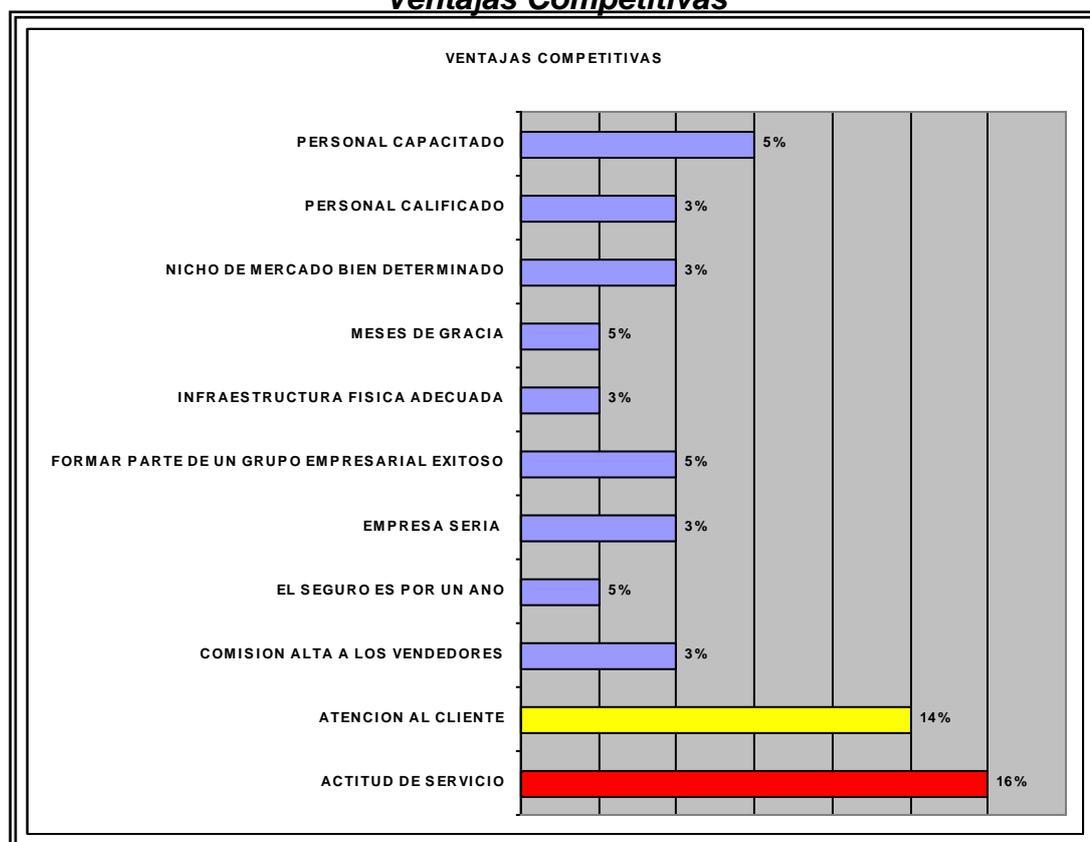
En el análisis de las debilidades institucionales éstas están más orientadas hacia el área operativa, en especial a lo que está relacionado con los procedimientos que en muchas ocasiones tiene repercusiones en fallas del servicio, así mismo la falta de posicionamiento de la marca en la

mente de los clientes es una debilidad que influye en la estrategia que la gerencia desea realizar para mejorar el posicionamiento de la marca.

Pregunta N° 3 Diga al menos 2 ventajas competitivas de GLOBAL SOCIEDAD FINANCIERA

El objetivo de esta pregunta es conocer la parte que podemos explotar de la Financiera, acompañándolas de políticas específicas que le permitan consolidarse y a la vez ganar posicionamiento de mercado.

Gráfico 10
Ventajas Competitivas

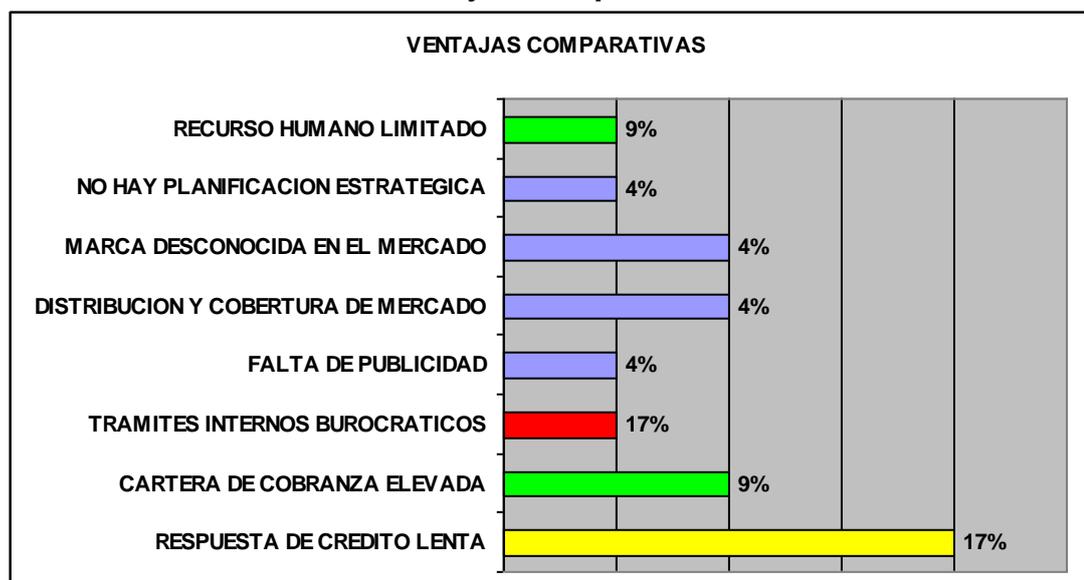


Elaborado por autores.

En el Gráfico # 10 que presentamos podemos visualizar que las ventajas están inclinadas en su mayoría hacia el servicio, todo lo que los empleados pueden dar para satisfacer al cliente, entonces resulta necesario potencializar este don de servicio de los empleados estableciendo procesos y políticas que le permitan tener herramientas complementarias para lograr una satisfacción total en el cliente.

Pregunta N° 4 Diga al menos 2 desventajas competitivas de Global.

Gráfico 11
Ventajas Comparativas



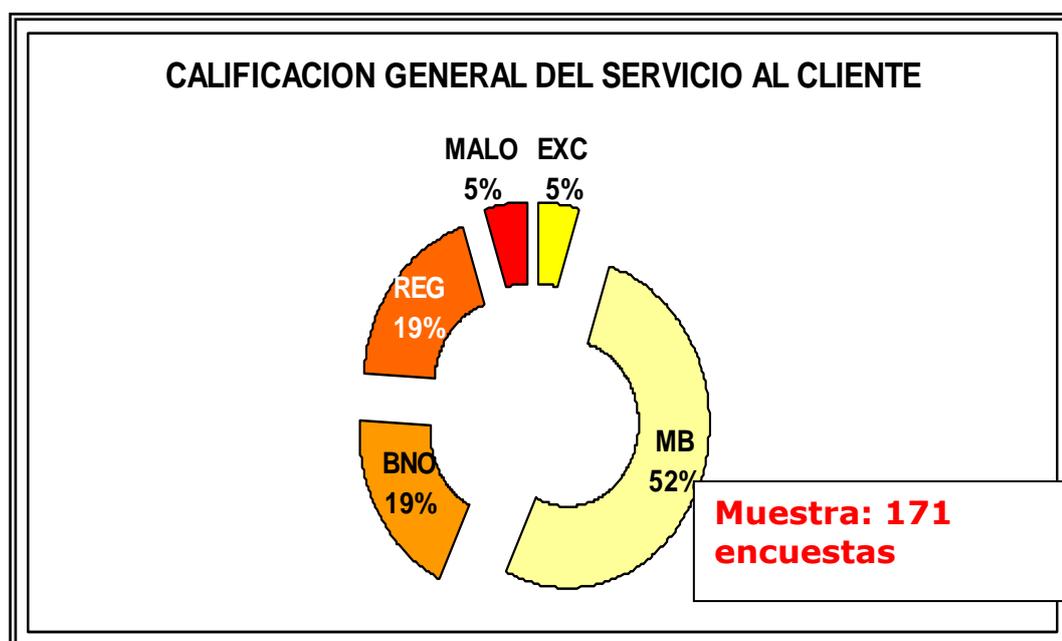
Elaborado por autores.

Observamos que la respuesta en las solicitudes de crédito constituye una gran desventaja, debido a que los clientes siempre desean que se les indiquen lo más pronto posible si su solicitud de crédito ha sido aprobada, esto como se ha visto anteriormente es parte del problema lo que es ocasionado por un proceso inadecuado, junto al personal limitado que poseen, el personal suele no alcanzarse para cumplir todas las tareas que les han sido encomendadas y es ahí cuando se ocasionan los desfases que generan los inconvenientes antes mencionados.

Pregunta N° 5 ¿Cómo calificaría usted al servicio en general?

Esta pregunta fue hecha a los clientes, con el fin de medir su nivel de satisfacción en la atención recibida por parte del personal de Global

Gráfico 12
Calificación del Servicio al Cliente



Elaborado por autores.

Aquí se puede apreciar que pese al esfuerzo de los empleados por atender a los clientes, solo el 52% de los clientes han dicho que el servicio es muy bueno, esto puede deberse a varias causas, entre estas que el personal es insuficiente la cantidad de clientes o por que existe falta de comunicación entre cliente y empleado.

Con la reestructuración del negocio que se propone, pretendemos disminuir el número de clientes insatisfechos por el servicio que se les ha brindado.

3.5 ANÁLISIS EXTERNO

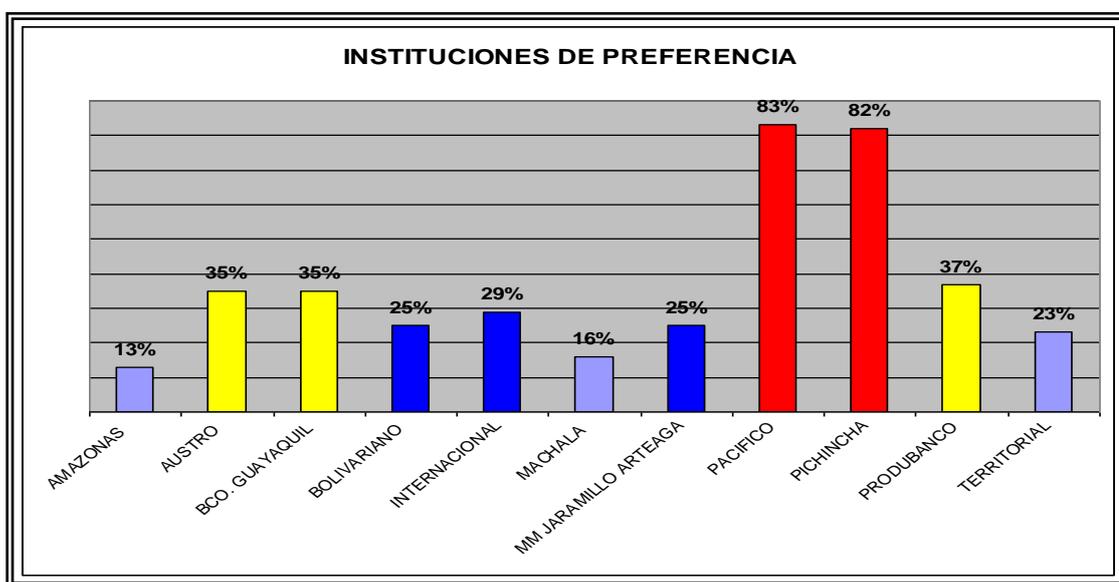
Para realizar el levantamiento de información se realizaron encuestas tanto en las zonas aledañas y de influencia como a los concesionarios con los que se realizan los financiamientos de vehículos.

Se consideró una muestra de 450 encuestas en promedio, repartidas en diferentes sectores de influencia de Guayaquil: Miraflores (76 encuestas), Urdesa Norte (84 encuestas), Urdesa Centro (97 encuestas) Los Ceibos (88 encuestas) y Cdla. Paraíso (86 encuestas) el tipo de persona que sería apto para llenar la encuesta serían personas dependientes de comercios medianos y amas de casa en hogares residenciales de los sectores

descritos, las preguntas realizadas se podrán observar en el **anexo 4**. Los objetivos de la encuesta se reflejan en las siguientes preguntas.

- ❖ Instituciones de preferencia.

Gráfico 13
Instituciones de Preferencia



Elaborado por autores.

El Banco del Pacífico y Pichincha ocupan los primeros lugares en la preferencia de los clientes por la inversión publicitaria, la cantidad de sucursales y agencias a nivel nacional y la diversificación de sus productos y servicios.

Las instituciones bancarias tales como Produbanco y Banco de Guayaquil son las que presentan mejores alternativas competitivas en el segmento medio alto.

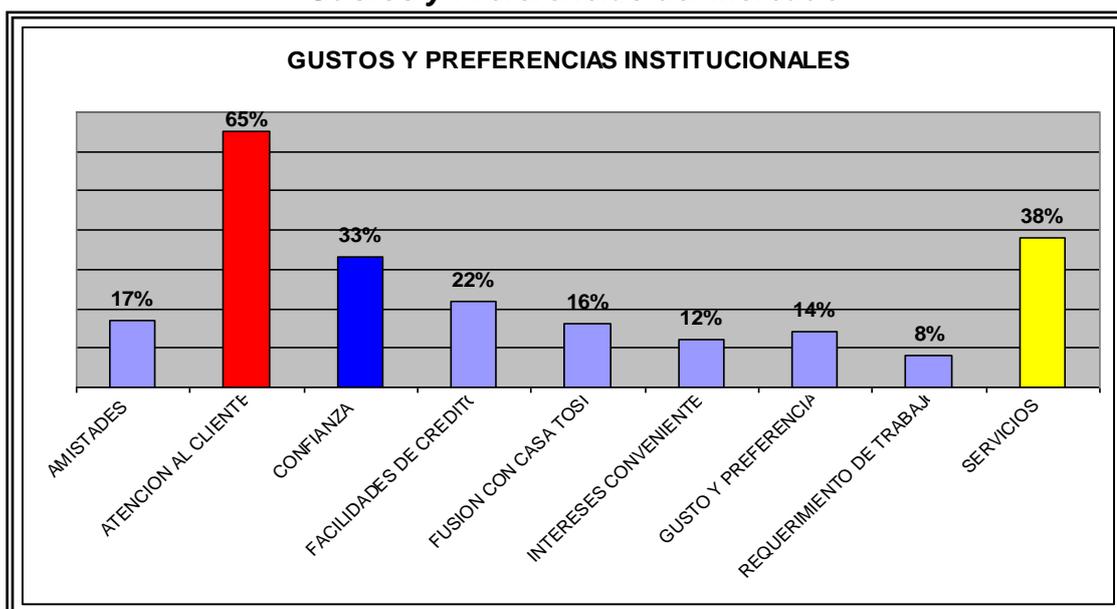
Banco del Austro representa la mejor alternativa competitiva en lo que respecta al segmento medio típico.

Global Sociedad Financiera NO compite con los bancos principalmente por su orientación hacia créditos para vehículos.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito y las Mutualistas NO tienen aceptación mayoritaria esto se debe a la falta de difusión publicitaria en relación a los servicios que brindan, además de la poca presencia en el mercado y su estrategia la que está direccionada hacia los créditos para la vivienda, consumo y micro-crédito con miras al segmento medio bajo y bajo.

❖ Motivos de elección de una institución financiera

Gráfico 14
Gustos y Preferencias del Mercado

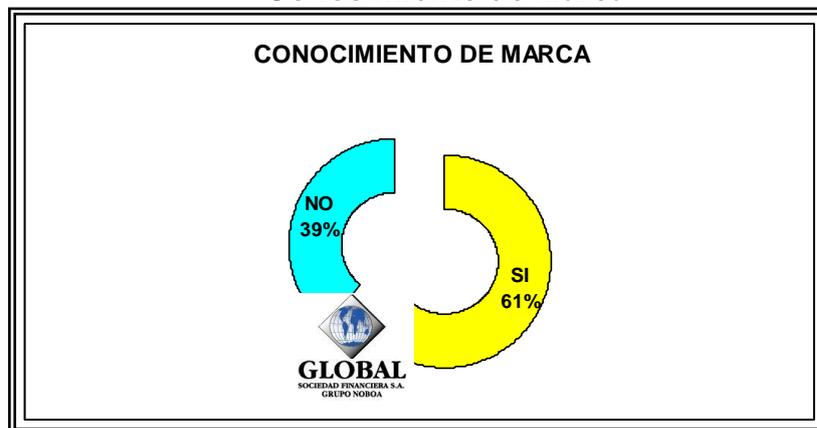


Elaborado por autores.

El éxito de un negocio depende principalmente del servicio que presta a los clientes esto combinado con una amplia gama de productos que les brinden facilidades a los clientes para que puedan de esta manera satisfacer todas sus necesidades de ser posible en una sola institución.

- ❖ Conocimiento y reconocimiento de la marca GLOBAL

Gráfico 15
Conocimiento de Marca



Elaborado por autores.

Gráfico 16
Reconocimiento de Marca

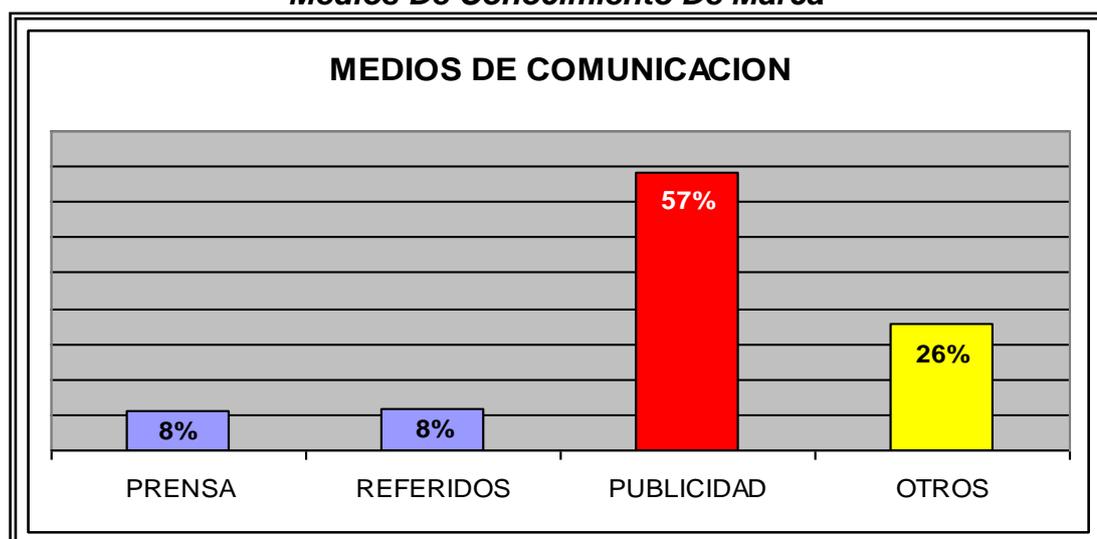


Elaborado por autores.

En las zonas aledañas existe un buen porcentaje de personas que indican conocer la marca de GLOBAL y de los servicios que ésta presta. Entonces resulta necesario aprovechar esto para poder axial captar este mercado especialmente y establecer productos que se adapten a las preferencias y necesidades de este segmento.

❖ Cómo conocen la marca de GLOBAL.

Gráfico 17
Medios De Conocimiento De Marca

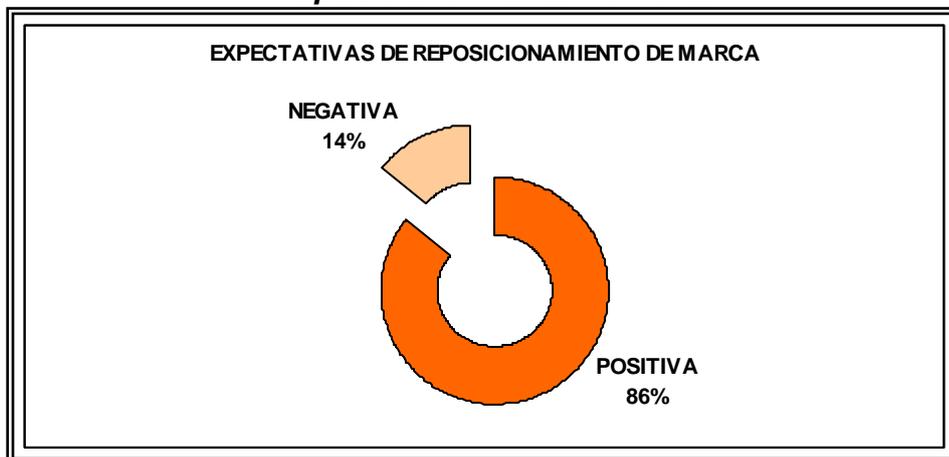


Elaborado por autores.

La publicidad ya sea esta por medio de panfletos o trípticos ha sido la principal fórmula con la que se ha llegado a conocer a GLOBAL en el mercado por lo que se necesita mejorar o potenciar las otras formas de hacer publicidad para lograr un mayor reconocimiento de la marca en el mercado.

- ❖ Expectativas de reposicionamiento de la marca.

Gráfico 18
Reposicionamiento De Marca



Elaborado por autores.

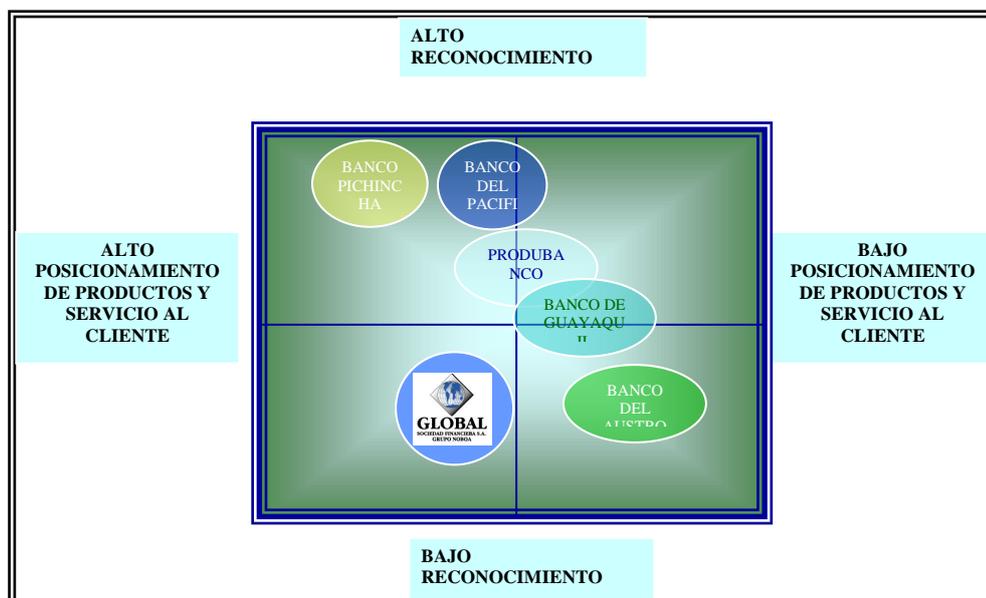
Las expectativas de reposicionamiento son altas esto se debe en gran parte a los siguientes motivos:

- ❖ CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES
- ❖ MEJORAMIENTO DE IMAGEN
- ❖ RENOVAR LA PUBLICIDAD
- ❖ RELANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS
- ❖ COMPETIR CON LA BANCA
- ❖ GIRO INSTITUCIONAL MODERNO

Tratar de combinar todos estos factores será primordial para lograr el mejor posicionamiento de la empresa en el mercado y en la mente del consumidor.

❖ Segmentación de marcas

Gráfico 19
Segmentación



Elaborado por autores.

El principal objetivo de GLOBAL SOCIEDAD FINANCIERA es el de llegar a tener un alto reconocimiento, para lograrlo se necesitará aplicar estrategias que le permitan llegar al lugar deseado combinado con la reingeniería de negocio propuesta.

3.5.1 Diagnóstico A Los Concesionarios.

Conocer el pensamiento de las empresas relacionadas es fundamental para poder aplicar medidas correctivas necesarias y establecer políticas que permitan fortalecer la imagen de la empresa. Para esto nos hemos planteado

una serie de objetivos que nos van a permitir tener un norte, entonces para la realización de este diagnóstico tenemos los siguientes objetivos.

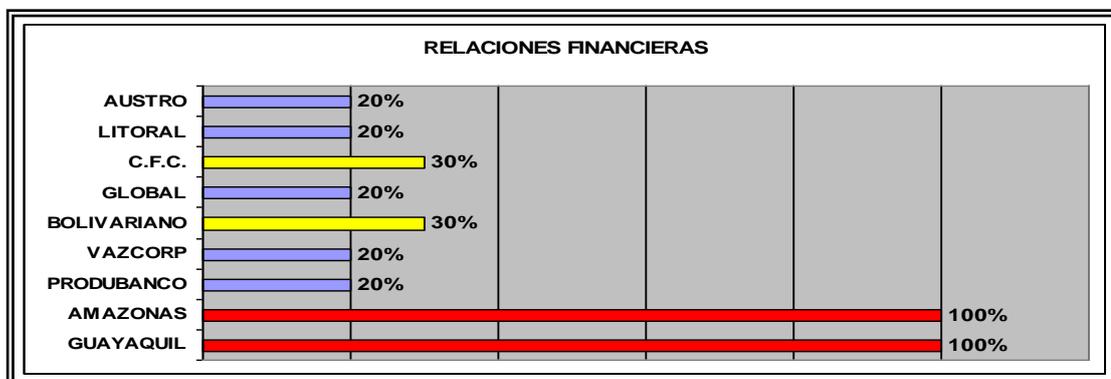
- ❖ Fijar la necesidad del apoyo financiero y antes de mayor apoyo
- ❖ Valores Agregados más importantes
- ❖ Reconocimiento y preferencia de marca
- ❖ Ventajas y Desventajas de marca específica
- ❖ Sugerencias y Recomendaciones para mejorar el servicio

La metodología a utilizar para lograr los objetivos antes mencionado serán la realización de encuestas a los asesores comerciales de los concesionarios, que tienen mayor tiempo de relaciones comerciales con GLOBAL SOCIEDAD FINANCIERA, las preguntas realizadas se podrán observar **en el anexo 5**.

Los concesionarios evaluados fueron: Migliamotors, Autorusia, Escyhyundai, Toyocosta, Angloautomotriz, Hyunmotors, Automotriz Noboa y Mitsumotors.

- ❖ Con que institución financiera tiene mayores relaciones comerciales

Gráfico 20
Relaciones Financieras

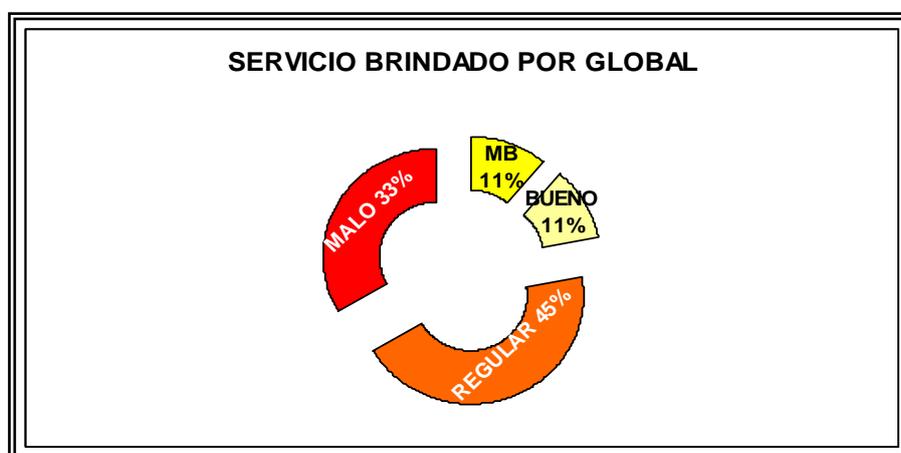


Elaborado por autores.

Como se puede observar Banco Amazonas y Banco Guayaquil, tienen la preferencia de todos los concesionarios en especial por la rapidez de respuesta a las solicitudes de crédito.

- ❖ Servicio brindado por GLOBAL.

Gráfico 21
Calidad De Servicio



Elaborado por autores.

Aquí se encuentra el principal motivo porque el que no hay mucha preferencia hacia la marca de Global, los motivos por el que se califica como un mal servicio son entre otros principalmente: Demora en el proceso, falta de comunicación, mala atención y muchos requisitos.

CUADRO 14
VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE GLOBAL

VENTAJAS DE GLOBAL	DESVENTAJAS DE GLOBAL
PARÁMETROS DE APROBACIÓN	OFICIALES DE CRÉDITO
COMISIÓN AL VENDEDOR	SERVICIO POSTVENTA
MATRICULACIÓN	DEMORA EN EL PROCESO
CUOTA DE ENTRADA	NO RESPETAN LA CUOTA DE ENTRADA
FLEXIBILIDAD	PERSONAL DE CRÉDITO
2 MESES DE GRACIA	FALTA DE SEGUIMIENTO

Elaborado por autores.

3.5.2 Conclusiones

El análisis de mercado desarrollado nos sirve para obtener información de cómo está posicionada la institución en el sector financiero. Como se puede apreciar la institución se ve afectada especialmente en dos puntos fundamentales como son: la calidad en el servicio al cliente y demora en el proceso de crédito.

Esto nos permite conocer cuáles son los puntos a los que debemos darles prioridad para lograr el objetivo de tener una mejor posición en el mercado, la reingeniería propuesta nos ayudará a establecer un óptimo proceso de crédito con lo que se podrá disminuir los tiempos de respuesta y por ende permitirá al personal disponer de tiempo para una mejor atención a los clientes.

En el siguiente capítulo se desarrollará la reingeniería explicando las distintas técnicas a usarse.

CAPÍTULO 4: REINGENIERÍA TÉCNICO ADMINISTRATIVO

4.1 ANÁLISIS INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIONAL.

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

4.2 OBJETIVOS GENERALES DE LA REINGENIERÍA.

Estos objetivos son aquellos que dan cuenta de los cambios e impactos que persiguen lograr con la ejecución de la reingeniería administrativa.

Objetivos que son definidos con claridad medurable y con un límite de tiempo concreto se convierte en parámetro de los resultados y permite evaluar los avances logrados.

Los objetivos generales para Global Sociedad Financiera que pretendemos lograr con esta reingeniería en el área administrativa, están dirigidos a mejorar aquellas funciones administrativas que afecten la organización.

Estos objetivos son:

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

4.2.1 Objetivos Específicos.

Los objetivos a plantear tienen las siguientes características: medurables, cuantificables, fijado en un determinado tiempo de periodo, comprensibles, factibles, relacionados con la misión y obligatorios para alcanzar la visión.

Para poder medir estos resultados desglosaremos los objetivos generales de manera que se vayan cumpliendo con el tiempo cada uno de

los objetivos específicos que plantearemos para alcanzar el objetivo general, estos se dan a continuación:

1. Optimizar el proceso de crédito.
 - 1.1. Disminuir el proceso de crédito de 9 a 5 días.
 - 1.2. La solicitud de crédito sea analizada por un solo oficial.
 - 1.3. Cambiar el formato de la solicitud de crédito para hacerla más funcional.
2. Ofrecer la excelencia en el servicio del cliente.
 - 2.1. Determinar un tiempo máximo de 5 minutos para atender a un cliente en espera.
 - 2.2. Determinar un máximo de 4 timbradas para contestar el teléfono.
3. Refrescar la imagen de Global Sociedad Financiera.
 - 3.1. Modificar el logotipo de la empresa.
 - 3.2. Proponer una nueva visión y misión de la Financiera.

4.3 CAMBIOS DE IMAGEN PROPUESTOS

4.3.1 Misión De La Empresa.

La misión de una organización es de vital importancia, pues permite establecer y comunicar de manera clara y concreta lo que pretende ser en lo cotidiano la organización, su razón y propósitos claves. La misión expresa el

quehacer de todos los días para alcanzar la visión de futuro que se ha propuesto la organización.

4.3.1.1 Misión Actual De Global Sociedad Financiera:

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

4.3.1.2 Misión Propuesta:

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

4.3.2 Visión De La Empresa.

La visión de futuro de una organización define en términos generales hacia donde queremos dirigir la empresa. Es un futuro creíble, atractivo y posible para la organización, y toma la forma de una declaración de intenciones cuidadosamente formuladas, para lo cual es importante poder romper paradigmas y no ser conformistas.

4.3.2.1 Visión Actual De Global Sociedad Financiera:

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

4.3.2.2 Visión Propuesta

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

4.3.3 Logo

Con el objetivo de refrescar la imagen de Global Sociedad Financiera hemos propuesto un nuevo logo con el fin de refrescar el perfil de la institución en la mente de los consumidores. El logo actual fue realizado cuando la institución fue creada por lo que ya está gastada en el mercado, en el nuevo logo propuesto se mantiene el ICONO con predominio de la razón social y el concepto financiero, se elimina los elementos obvios pero la cromática mantiene la misma connotación para marcar la diferencia

Logo actual:



Logo propuesto:



4.3.4 Solicitud.

Siguiendo la línea de mejorar el servicio la solicitud actual presenta problemas en especial de forma ya que no es un formato práctico que permita obtener con claridad la información mínima deseada de los clientes, presenta especialmente problemas de espacio para completar los datos y hay información que se requiere y en realidad no se solicita, como son los datos del garante o depositario; por lo que amerita un cambio para fortalecer la calidad de la información.

Debido a esto hemos propuesto un nuevo diseño de solicitud en el cual permitirá tener más flexibilidad para obtener la información deseada, recordando que una solicitud es la primera imagen que tiene el cliente con la institución.

En el **anexo 6** se observa la solicitud actual y las solicitudes propuestas con el fin de refrescar la imagen de la institución.

4.3.5 Organigrama Propuesto.

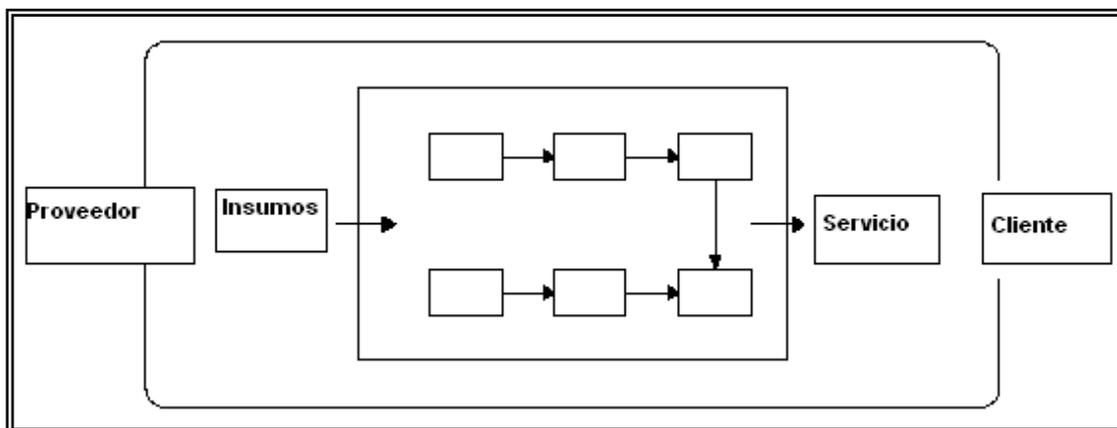
En el **anexo 7** se visualizará el organigrama propuesto una vez aplicada la reingeniería, el cambio fundamental se realizó en la función de cobranzas que pasará a estar dirigida por el Departamento Legal.

4.4. MEDICIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS

4.4.1. Introducción

Un proceso es una serie de tareas y actividades desarrolladas en una secuencia lógica y predeterminada que se vinculan entre si para transformar insumos en productos (bienes y / o servicios) valiosos para el cliente.

Gráfico 22
Modelo De Proceso



Elaborado por autores.

Ya hemos señalado que un proceso puede considerarse también como una **cadena de valor**, dado que cada uno de sus pasos debe añadir valor a los servicios producidos.

Así como la mirada vertical de las organizaciones prioriza las funciones, la horizontal está centrada en las actividades que agregan valor.

Este cambio de mirada organizacional implica que, en gran medida, la esencia de la mejora radica en investigar los procesos, eliminando las actividades que generan costos extras sin compensación alguna (no agregan valor) y optimizando las que consiguen incorporar en cada paso los componentes necesarios para la generación de un producto que satisfaga las necesidades de los clientes.

4.4.2 Selección De Los Procesos

La administración de unos procesos involucra una metodología para definir analizar y mejorar continuamente dichos proceso, el punto inicial para la implementación de una mejora continua con la finalidad de alcanzar la excelencia.

La necesidad y evaluar los procesos para mejorarlos surge en general como consecuencia de las siguientes situaciones se presentan en la actividad de la empresa.

- No están satisfechas las necesidades de los clientes/ciudadanos, induciendo a muchos reclamos.
- El proceso no cumple la programación interna
- Aunque este funciona bien, muestra mejores oportunidades de mejoría para disminuir los costos o el tiempo del ciclo, o mejorar la calidad de los productos (bienes o servicios).

Como mencionamos anteriormente la actividad principal de Global y la que actualmente presenta inconvenientes es el proceso de crédito que tienen sus repercusiones en áreas relacionadas lo que ocasiona un deficiente desempeño de la sociedad de manera general.

Aportar con soluciones, corregir a tiempo, agregar valor, deben ser las actividades que motiven a superar estas situaciones que inciden en la eficiencia y eficacia de los procesos y la organización.

4.5 HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE PROCESOS

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

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

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

4.5.1 Diagrama De Afinidad

Este diagrama es una representación visual y grafica de una realidad. Lo que se busca al utilizar esta herramienta es organizar mejor la información y encontrar afinidades en las ideas expuestas.

Su forma de aplicación es muy simple:

Agrupación de las ideas, hechos, comentarios, o problemas que tengan alguna afinidad definida.

La manera de detectar esta supuesta afinidad radica en determinar si estas ideas datos o problemas se originan o producen en un mismo sector o área de organización; si el producto final tiene algún contacto con estos problemas, ideas, etc. Y en donde ocurre; si varios puntos son afectados al mismo tiempo por un hecho individual o si los problemas, aunque diferentes, tienen algunas similitudes en cuanto al impacto que originan dentro de cada punto o paso del proceso analizado.

Esta información luego es contenida en conjunto con denominaciones específicas y bien definidas.

Las ideas, propuestas, problemas o hechos que no tiene afinidad con el resto de los conjuntos formados se agrupan en uno llamado “conjunto mixto”, el cual será encarado para su análisis luego de haber hecho lo mismo con los otros grupos.

El resultado final de todo este trabajo es un listado de puntos comunes que nos permitirán conocer y diagnosticar mejor los procesos.

Del análisis efectuado por la alta gerencia sobre los objetivos y actividades que debe realizar la Sociedad Financiera para satisfacer los requerimientos de los Concesionarios y Clientes para la colocación de créditos vehicular, igualmente en lo que respecta a las captaciones de clientes nuevos y Redescuento de la Cartera por parte de la CFN, se desprenden las siguientes interrogantes que han sido agrupadas en el Diagrama de Afinidad que se presenta en el **anexo 8**.

4.5.2 Diagrama De Causa-Efecto.

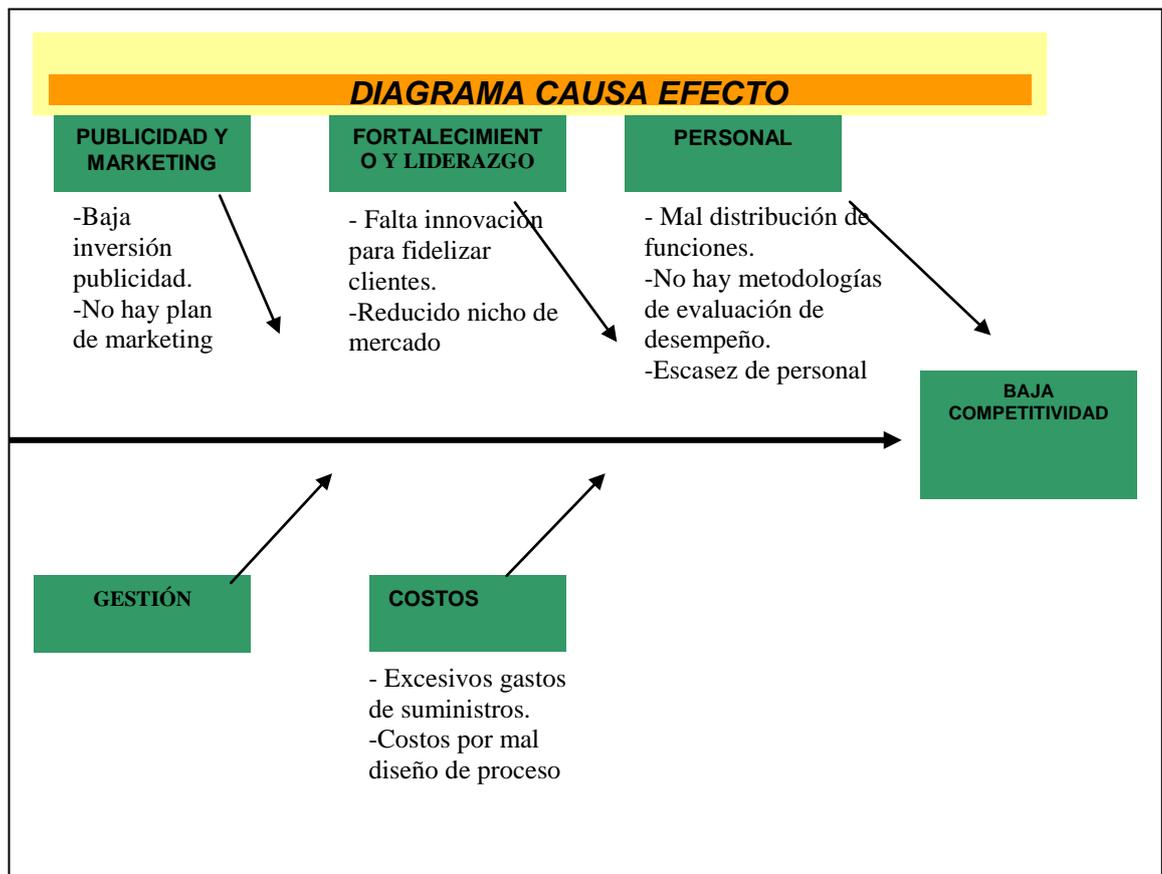
La originalidad y particularidad de este diagrama es que circunscribe las causas probables de los problemas en categorías bien definidas y diferenciadas, aplicables a todo tipo de proceso que se desarrolla en una organización. Estas categorías son, en general, conocidas como las “5 emes”: Mano de obra (personal), máquinas (costos), método (publicidad y marketing), materia prima (gestión) y medio ambiente (fortalecimiento y liderazgo).

Este diagrama permite por medio de la representación gráfica visualizar en forma clara las posibles causas y su interdependencia y orienta

al equipo en la identificación de aquellas que pueden estar originando el problema o deficiencia en el proceso.

Partiendo del Diagrama de Afinidad se ha procedido a elaborar el Diagrama Causa – Efecto, que ha permitido identificar y relatar las características más importantes que influyen para la consecución del objetivo de mejoramiento de los servicios financieros que presta la Sociedad Financiera.

Cuadro 15



Elaborado por autores.

4.5.3 Diagrama De Interrelación.

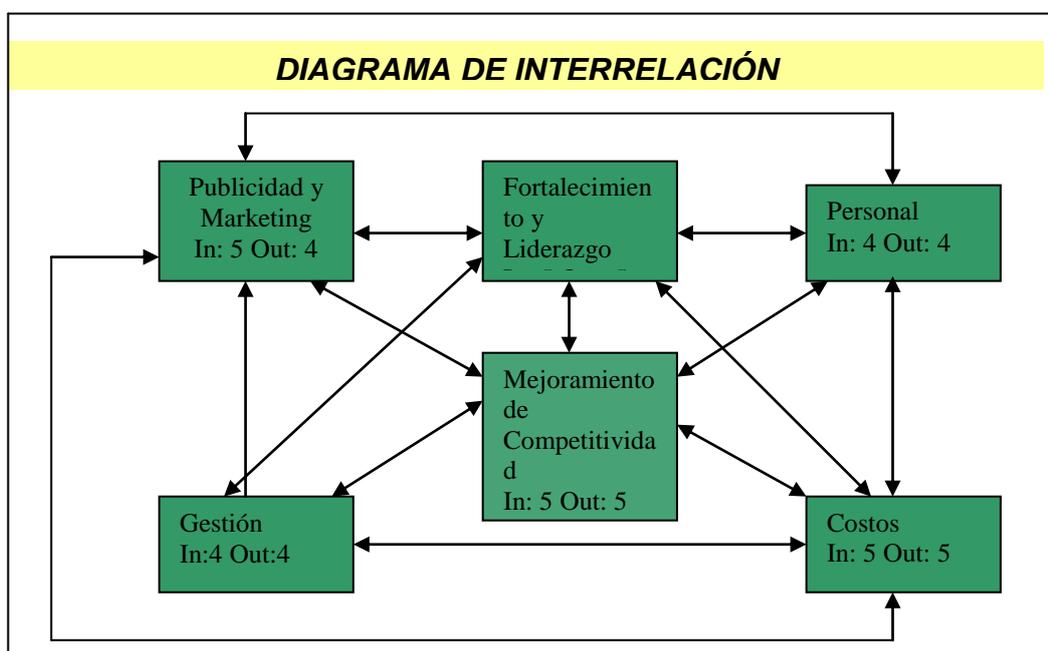
EL diagrama de interrelaciones es usado para entender problemas que tienen un vínculo causa-efecto. El objetivo de esta herramienta es encontrar la raíz de uno o más problemas. Como sucede en el caso del diagrama de afinidades, es también un elemento descriptivo para determinar y conocer las deficiencias en el funcionamiento del proceso, pero tiene una variante: aquí también se conocen dónde, cómo y porqué se originan los problemas.

En este caso, el diagrama debe respetar las siguientes indicaciones:

- La construcción del gráfico debe contener sólo flechas unidireccionales, para facilitar el entendimiento y obligar a realizar un profundo análisis en cada paso, sea causa o efecto.
- Es recomendable incluir toda la graficación en una sola página, para tener una fotografía integrada de todas las interrelaciones analizadas.

Del análisis del diagrama de interrelaciones que se presenta a continuación, se puede desprender que todas las causas identificadas, influyen en el mejoramiento del servicio financiero, especialmente el Fortalecimiento y Liderazgo y lo que tiene que ver con los costos.

Cuadro 16



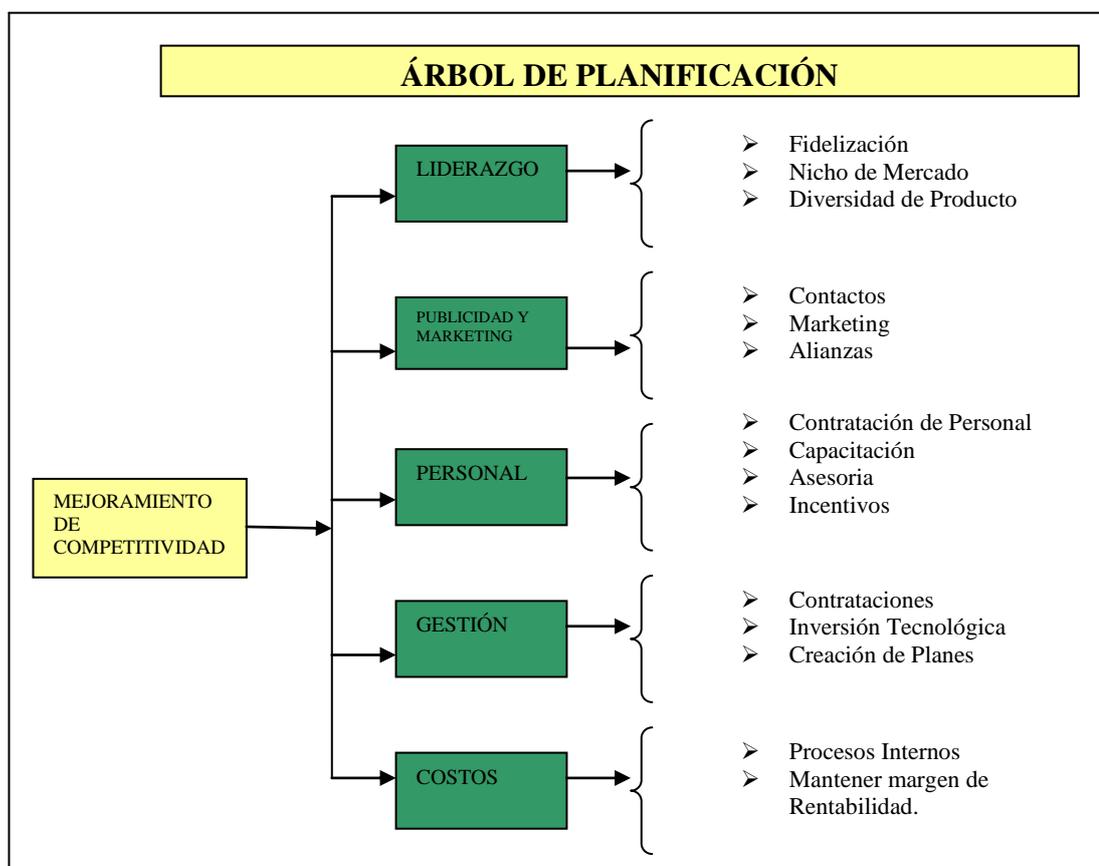
Elaborado por autores.

Como se puede observar el diagrama de interrelaciones muestra los aspectos que tienen impacto sobre el problema en cuestión. El aspecto con más flechas que sale (causa clave) mejorado, provoca un gran efecto sobre el proceso. Por otro lado, el aspecto que recibe un mayor número de flechas (efecto clave), necesita ser rápidamente “atacado” porque puede ser un cuello de botella. Es posible que ese efecto clave pueda convertirse en una causa que genera otros efectos negativos.

4.5.4 Árbol De Planificación.

Esta herramienta de la reingeniería permite elaborar los planes operativos para cada proceso que interviene en la Sociedad Financiera en conjunto.

Cuadro 17



Elaborado por autores.

4.5.5 Matriz De Prioridades.

Con el fin de identificar la prioridad de las actividades y tareas involucradas en el proceso de la reingeniería, se ha calificado en un rango de

1 a 10 puntos, cada uno de los factores y variables identificados en los pasos anteriores, en función de las necesidades definidas, como son: Las estrategias de Marketing con información del mercado, así como la inversión tecnológica que ayudara a disminuir los procesos internos y por ende a tener un tiempo de repuesta más corta en la aprobación de los créditos, siendo estas tareas las más preponderantes para el proceso de mejoramiento.

Cuadro 18

MATRIZ DE PRIORIDADES				
Factores y Variables	Necesidades del Mercado	Satisfacción de Clientes	Rentabilidad	Total
Publicidad y Marketing				
Contactos	10	5	9	24
Marketing	10	9	10	29
Alianzas	6	6	9	21
Liderazgo				
Fidelización	6	9	6	21
Posicionamiento	9	9	8	26
Personal				
Contratación	6	8	8	22
Capacitación	8	6	6	20
Asesoría Legal	4	4	4	9
Incentivos sin costo	6	1	1	8
Gestión				
Inversión Tecnológica	9	9	9	27
Creación de Planes	6	6	9	21
Costos				
Procesos Internos	9	9	9	27
Mantener Rentabilidad	8	1	10	19

Elaborado por autores.

4.5.6 Matriz De Responsabilidades.

Con el objetivo de determinar los responsables de las tareas a cumplirse se ha elaborado la matriz de responsabilidades que ayudará a visualizar las tareas a realizarse y los funcionarios comprometidos con cada tarea. Se ha establecido un puntaje de 9, 4 y 1 puntos de acuerdo a la responsabilidad de cada funcionario.

Cuadro 19

MATRIZ DE RESPONSABILIDAD					
TAREAS	Alta Gerencia	Crédito.	Tele-mercadeo	Captaciones	Operación
Contactos con dueños de Concesionarios y Constructores.	●	○	○	▲	▲
Estrategias y Plan de Marketing	●	○	●	●	▲
Alianzas con Cía. de Seguros y Dispositivos.	●	●	▲	▲	▲
Fidelización de clientes de crédito e inversiones.	○	●	●	●	○
Defender nuestro nicho de Mercado.	●	●	●	●	▲
Diversificación de Productos.	●	●	○	●	○
Contratación Personal.	●	▲	▲	▲	▲
Capacitación para nuevos productos.	○	●	●	○	●
Asesoría legal para nuevos productos.	●	○	▲	▲	▲
Políticas de Personal con incentivos y sin costos.	●	▲	▲	▲	▲
Contratar Administradora de Fondos.	●	○	▲	▲	▲
Inversiones Tecnológicas para reducir procesos.	●	○	▲	▲	●
Seguimiento de Plan tecnológico y Contingencia.	●	○	○	○	●
Mejoramiento de procesos Internos.	●	○	○	○	●
Mantener margen de Rentabilidad.	●	○	○	○	○
Totales	124	71	57	55	54

Plan de Puntuación ● =9 puntos ○ =4 puntos ▲=1 punto

Elaborado por autores.

4.5.7 Benchmarking.

La información sobre el modo en que se realizan las actividades en otras áreas o sectores de la propia organización o en otras organizaciones consideradas similares o ejemplares, suele ser de gran utilidad para comparar (diagnosticar y evaluar) y adoptar aquellos elementos (tecnología, organización del trabajo, etc.) que permitan mejorar el proceso seleccionado.

En tal sentido, es importante que, de ser posible o conveniente, antes de realizar el rediseño o reingeniería de procesos se realice una comparación de esta índole. El Benchmarking constituye una excelente fuente de ideas y un método estructurado para medir (diagnosticar y evaluar) procesos y productos, con relación a otros, buscando la excelencia de las mejores prácticas y teniendo como punto de partida al cliente.

Es importante tener en claro que existen tres tipos de Benchmarking: Interno, Competitivo y con Organizaciones líderes.

En el caso que más se ajusta a la situación presentada en Global Sociedad Financiera es el Benchmarking Competitivo ya que este se basa en la comparación de procesos de la organización con procesos similares de otras organizaciones (de la misma o distinta actividad).

Las organizaciones que elegimos para realizar el benchmarking son: Banco Amazonas, Banco Guayaquil y Banco del Litoral; la elección se ha hecho basándonos en los aspectos de que son líderes en el mercado y los

procesos que realizan son parecidos a los de nuestra organización. Nos enfocamos especialmente en el proceso de crédito debido a que éste es el que genera valor agregado a la empresa y es el núcleo de la organización. Este focalizado a los pasos que realizan para desembolsar un crédito y los tiempos promedios que toman para hacerlo

Como se muestra en el **anexo 9** los procesos de créditos de otras entidades financieras comparadas con el proceso de crédito de Sociedad Financiera Global estas incurren en menos tiempo de respuesta ya que estas el proceso de crédito se reduce a cinco pasos mientras que Global extiende su proceso a siete pasos lo cual crea una desventaja en el mercado en el que se desenvuelve debido al que el cliente exige menos tiempo de respuesta, motivo por el cual se necesita mejorar la eficiencia en Global ya que en este tipo de actividad eso traduce en pérdida de mercado.

4.6 METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE LA REINGENIERÍA

La metodología para el diseño o reingeniería de procesos que desarrollaremos en este capítulo se puede utilizar para dar propuesta a distintas situaciones.

- Corrección de deficiencias en el proceso
- Reestructuración en respuesta a un cambio externo (nuevas demandas y/o necesidades de los clientes, reformas administrativas, etc.)
- Búsqueda de mejora continua (incorporación de innovaciones, nuevas tecnologías o herramientas de gestión)
- Estructuración de un nuevo proceso

4.6.1 Objetivos De La Reingeniería.

4.6.1.1 Identificación Del Objetivo Primordial De Reingeniería.

La mejora de cualquier proceso se inicia, en general, cuando los responsables de un organismo identifican un problema crítico, una oportunidad potencial o real de cambio o una nueva manera de prestar el servicio que posee un gran impacto sobre la estrategia general de la organización y, particularmente, sobre el cliente.

Los objetivos de la reingeniería de un proceso deben incluir la definición de la meta global por obtenerse, tipos específicos de mejoramientos deseados, plazos en los que deberían obtenerse y, en lo posible, una cuantificación de los costos y de las economías esperadas.

A continuación presentamos los objetivos generales y específicos propuestos para nuestra reingeniería los mismos que fueron presentados en el **capítulo 4**.

1. Optimizar el proceso de crédito.
 - a. Disminuir el proceso de crédito de 9 a 5 días.
 - b. La solicitud de crédito sea analizada por un solo oficial.
 - c. Cambiar el formato de la solicitud de crédito para hacerla más funcional.
2. Reducir gastos administrativos.
 - a. Reducir el gasto de luz en un 25%
 - b. Reducir los gastos en útiles de oficina, principalmente hojas.
 - c. Disminuir los gastos de papelería en la solicitud de crédito
3. Ofrecer la excelencia en el servicio del cliente.
 - a. Determinar un tiempo máximo de 5 minutos para atender a un cliente en espera.
 - b. Mejorar el contenido de la página Web, para que el cliente pueda consultar el valor a cancelar.

- c. Adecuar el área de caja para tener 2 cajeros para agilizar el proceso de pago.
 - d. Determinar un máximo de 4 timbradas para contestar el teléfono.
4. Refrescar la imagen de Global Sociedad Financiera.
- a. Mejorar la presentación del personal.
 - b. Modificar el logotipo de la empresa.

4.6.2 Selección De Los Procesos Fundamentales

Una vez definido el punto anterior es necesario identificar los procesos funcionales que indefectiblemente deben ser redefinidos para cumplir con el objetivo primordial de reingeniería.

Para el efecto de seleccionar el proceso crítico se ha realizado un análisis de procesos que fue desarrollado en el capítulo 4 sección 4.4 análisis en el cual se determinó que el proceso que mayores problemas genera en áreas relacionadas es el proceso de crédito, por representar el núcleo del negocio.

4.6.2.1 Elaboración Del Diagrama Del Proceso.

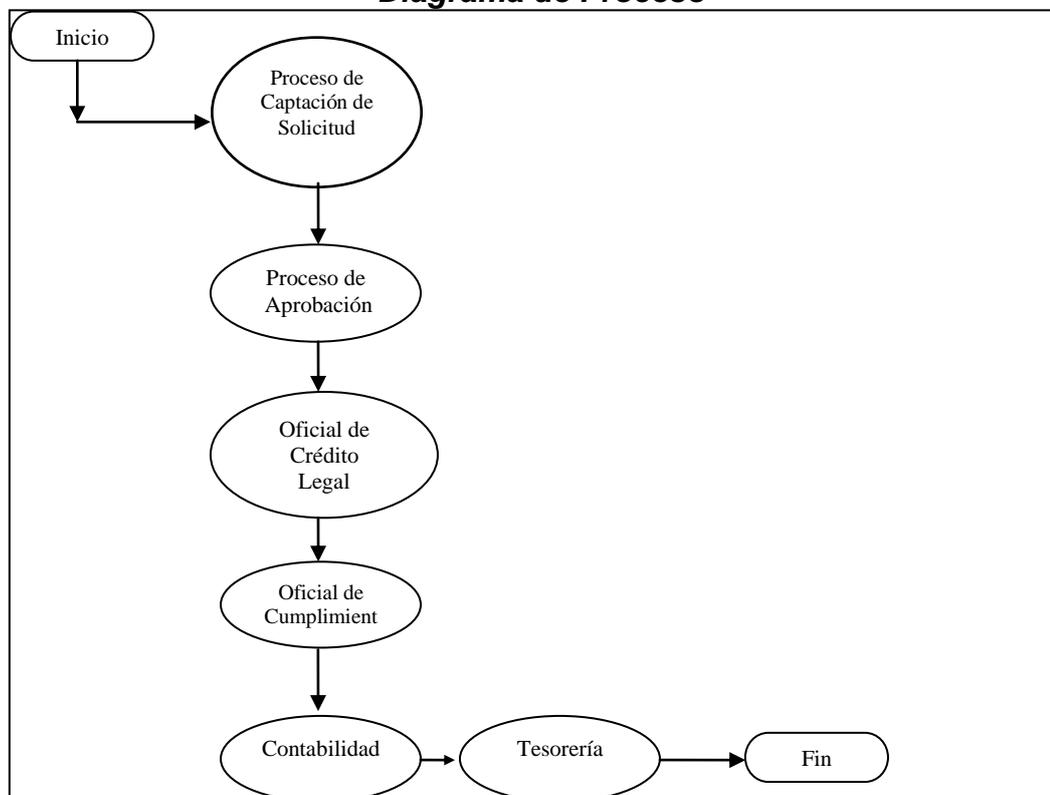
Es aquí donde verdaderamente comienza el proceso de reingeniería a través del diagrama se describen secuencialmente los pasos que los departamentos o áreas dan para convertir los insumos en servicios en el proceso que se ha seleccionado para su reingeniería. Es decir, se describe gráficamente el flujo de actividades tal cual se está desarrollando en el momento de encarar la tarea de mejora, para facilitar su comprensión y análisis.

A continuación se presentará el diagrama de proceso de crédito, que será realizado de acuerdo a los departamentos que intervienen en el proceso, serán puestos todos los pasos desde que ingresa una solicitud, hasta que son emitidos los cheques de pago a los concesionarios.

Proceso que en resumen se muestra a continuación:

Gráfico 23

Diagrama de Proceso



Elaborado por autores.

En el **anexo 10** se podrá observar al detalle los pasos realizados en el proceso de crédito con todos los departamentos que se incluyen en el proceso.

4.7 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS Y ANÁLISIS

4.7.1 Problemas Del Proceso Actual De Crédito Y Su Implicación En Las Áreas Involucradas

En esta etapa tiene como meta detectar las deficiencias directamente relacionadas con el cumplimiento del objetivo primordial de reingeniería, además se deberá identificar las causas de los problemas identificadas con el resultado de las herramientas para el análisis de los procesos aplicadas en capítulos anteriores. Los identificados se podrán observar en **el anexo 11**

PROPUESTA DE REINGENIERÍA

El final del proceso de análisis de los problemas debe traducirse en una propuesta de cambios, modificaciones o ajustes

4.7.2 Delegación De Funciones.

Con la aplicación de la reingeniería ocurrirán diferentes cambios en las funciones. Entre los cambios que pretendemos están:

- Cambiar las unidades de trabajo de departamentos funcionales a equipos de proceso, es decir, integrar las diferentes funciones en una sola dirigida siempre a mejorar la atención al cliente.
- Cambiar el papel del trabajador controlado a facultado, se confiará a los empleados la responsabilidad de controlar procesos.
- Cambiar la estructura de jerárquica a plana, debido a que el control está en manos de las personas que ejecutan los procesos.
- Definir un Jefe de cobranzas, con el objetivo de que el Gerente de crédito se encargue de esa área.

4.7.3 Recursos Humanos.

Para lograr los objetivos necesarios Global Sociedad Financiera tendrá que incorporar a su institución profesionales para lograr los objetivos planteados. A continuación analizaremos las áreas donde se requiera personal y sus motivos.

- Departamento de seguros.

Por el crecimiento de la cartera de clientes, y por ser una de las áreas que necesite atención al cliente se necesitará una asistente de seguros con el fin de distribuir las funciones y permitir la agilidad en el servicio al cliente.

- Departamento legal.

Debido a que la Jefa de Legal es la persona idónea para que se encargue del área de cobranzas, ya que junto a la oficial de cobranzas se encarga de realizar las gestiones de cobranzas y elaborar los informes respectivos, necesitará un asistente que le ayude en la elaboración de los contratos de prenda comercial y diversas funciones relativas al área.

- Departamento de captaciones.

Uno de los objetivos de esta área es de aumentar el dinero que capta, por lo que aparte de las estrategias necesarias, se necesita una persona adicional para cumplir con el cronograma de las visitas y aumentar el nivel de captaciones del mercado.

- Supervisor de Telemercadeo

Reportará directamente a Gerencia de Crédito, y sus funciones principales serán: realizar visitas a concesionarios, investigación de competencia dentro de cada concesionario, realizar reportes estadísticos de las solicitudes, organizar y controlar la ruta asignada para cada oficial de mercadeo.

4.7.4 Distribución De Funciones.

Con la aplicación de la reingeniería, se cambiarán las funciones de algunos puestos específicos que serán detallados a continuación:

- Contralor General

En el área administrativa se preocupará siempre de que los empleados manejen bien los procesos de manera que se le de un buen servicio al cliente, así mismo que mantenga el enfoque de trabajo en grupo, y dirigiendo todos sus esfuerzos al cliente. Cuando se realice la aplicación de la reingeniería será el encargado de vigilar la aplicación de ésta y motivar a los empleados al cambio.

En el área financiera será el encargado de manejar junto a la tesorera el presupuesto mensual, con su respectivo flujo de caja.

- Gerente de Crédito.

Encargado de manejar las políticas de crédito mensuales, cupos de crédito, coordinar con los concesionarios las alternativas para tener una mejor comunicación inter.-organizacional.

Será el encargado de analizar las solicitudes de crédito de personas que sean independientes o tengan negocios propios o cuya solicitud de préstamo sea mayor a \$20,000.

- Jefe de cobranzas.

Será encargado a la jefa del Departamento Legal, cuya función principal será la de disminuir la cartera de morosidad mediante las diferentes estrategias efectivas de cobranzas. Será la responsable de emitir los reportes diarios de cobranzas y cumplir con las metas establecidas por la gerencia.

4.7.5 Proceso de Crédito.

Entre los cambios principales que proponemos al proceso de crédito se encuentran los siguientes:

- Oficial de telemarketing será el encargado de obtener el buró de crédito de cada solicitud.
- Las solicitudes de créditos de relación de dependencia laboral serán analizadas por un oficial de crédito.
- Las solicitudes de cobertura de seguro y dispositivo serán realizadas antes de la firma de los contratos.
- Automatizar la elaboración de contratos que realiza el departamento legal.

- Ofrecer el servicio de liberación de prenda del vehículo una vez que el cliente termine de cancelar la deuda.

En el **anexo 12** se podrá observar la elaboración del nuevo proceso de crédito con los cambios propuestos. Al final se detallarán los cambios realizados y sus impactos.

4.7.5.1 Cambios Realizados En El Proceso De Crédito.

4.7.5.1.1 Departamento de Telemarketing

El oficial de telemarketing revisará el buró de crédito de cada solicitud con el objetivo de que informes de crédito disponga de más tiempo para realizar la confirmación de datos.

La supervisora de telemarketing será la encargada de controlar al departamento, asignará rutas a los oficiales y como una especie de filtro precalificará las solicitudes de crédito.

4.7.5.1.2 Informes de crédito.

Para este departamento los principales cambios que ha tenido es la reducción de tareas como los buró y el envío vía mail de las notificaciones o status de las solicitudes a los distintas concesionarias.

4.7.5.1.3 Oficiales de Crédito.

Los cambios principales realizados son el de que un oficial analice sea el responsable del análisis de una solicitud de crédito de las personas de relación de dependencia, con el objetivo de tener una herramienta para medir el desempeño, además se ha propuesto el cambio de que las solicitud de cobertura de seguro y dispositivo sean realizados antes de la firma de los contratos con los clientes con el fin de reducir el tiempo para que el cliente pueda recibir su vehículo.

4.7.5.1.4 Departamento Legal

Específicamente se propone la automatización de la emisión de los contratos de prenda con el fin de evitar posibles errores humanos en la digitación de los contratos, además se plantea que se cree el servicio para liberar la prenda del vehículo, una vez que el cliente haya cancelado la

deuda, actualmente los clientes son los que se hacen cargo de los trámites correspondientes.

Con la implementación de los cambios propuestos se reduce drásticamente los tiempos de respuesta de las solicitudes como se puede visualizar a continuación.

Cuadro 20 Proceso De Crédito

Proceso Crediticio							
Inst.	Primer Paso	Segndo Paso	Tercer Paso	Cuarto Paso	Quinto Paso	Sexto Paso	Septimo Paso
Global	DPTO. DE MARKETING Recpta las solicitudes de cada asesor comercial, revisa y registra en el control de ingreso de solicitudes.	INFORMES DE CREDITO Obtienen buró de crédito en la tarde y al día siguiente, investigan y confirman los datos entregados en la solicitud de crédito.	COMITE DE CREDITO Se realiza pasando un día casi siempre, aprueba la Gerencia de Crédito (dependientes) y los independientes mínimo 2 oficiales de crédito. (1 ½ día) La orden de aprobación se las entregan al dpto. de informes de crédito para que elabore el medio y procedan al envío por fax de la aprobación respectiva (½ día).	INSPECCION Las aprobaciones tienen como requisito en una proporción 50% (actualmente) de realizar la inspección de domicilio y negocio de los clientes aprobados, en el mismo día procede el inspector a indicar al oficial de crédito respectivo si está de acuerdo ó no.	ORDEN DE FACTURACIÓN Cumplida la inspección y entregado en su gran mayoría los documentos para proceder a facturar, el oficial de crédito emite la ORDEN en este momento los asesores comerciales entregan carta de venta, factura, 3 juegos de impronta	PASO ELABORACIÓN DE LOS CONTRATOS	PASO ORDEN DE SALIDA DEL VEHÍCULO

Numero de días	1	2	1	1	4 días
-----------------------	---	---	---	---	--------

Elaborado por autores.

CAPÍTULO 5: REINGENIERÍA FINANCIERA

EL objetivo de realizar la reingeniería financiera es de evaluar el impacto que tendrá monetariamente la reingeniería propuesta en el flujo de caja y en los balances generales. Como se pudo observar en el capítulo 2, la institución cuenta con una situación financiera estable, pero debido a la reingeniería, va a tener cambios económicos que serán medidos en el presente capítulo.

A continuación se desarrollarán la estructuración de gastos, se proyectará balances y flujos de caja, finalmente se hará un análisis de sensibilidad mediante el software *Crystall Ball* con el objetivo de medir el impacto que tendría en los flujos las principales variables que lo componen.

5.1 ESTRUCTURACIÓN DE GASTOS.

Con la aplicación de la reingeniería se realizará aumento de personal debido a que el volumen de operaciones aumentará y el requerimiento de personal se hace necesario en puestos que fueron analizados previamente, de acuerdo a la estructura de sueldos de la institución, se presentará a continuación el personal y activos fijos requeridos junto a los gastos ocasionados.

5.1.1 Personal

A continuación se muestra el cuadro en el que se observa los nuevos puestos creados por la reingeniería y los costos que se incurren mensuales por los mismos.

Cuadro 21
Personal a incorporarse por reingeniería.

Puesto	Sueldo	Alimentación	Comisiones
Oficial de Seguros	\$210,00	\$40,00	-
Asistente Legal	\$210,00	\$40,00	-
Oficial de Telemercadeo	\$150,00	\$40,00	\$20,semanal + \$10 por solicitud aprobada
Trader Telemercadeo	\$250,00	\$40,00	0.25% de base x plazo
Total	\$820,00	\$160,00	-

Elaborado por autores.

5.1.2 ACTIVOS FIJOS

Con el aumento de personal se necesita la compra de activos fijos los cuales se detallarán a continuación:

Cuadro 22
Activos a adquirirse por reingeniería.

Activo	Precio	Cantidad	Subtotal
Computadoras	\$600	3	\$1.800
Escritorios y sillas:	\$300	3	\$900
Total			\$2.700

Elaborado por autores.

5.2. PROYECCIONES DE CARTERA DE CRÉDITOS Y CAPTACIONES.

Uno de los puntos importantes en las instituciones financieras son las proyecciones de crecimiento en captaciones que tengan, para poder colocar en cartera de créditos y con eso obtener los ingresos financieros. También está incluida la colocación que se haría anual en créditos vehiculares y la recuperación de capital que se tendría anual por la concesión de los mismos. A continuación se visualizarán las colocaciones y captaciones proyectadas para la institución.

Cuadro 23
Colocaciones Proyectadas

Año	Cartera Total Presupuestado	Tasa Prom.	Intereses	Colocación Total	Recuperación Total
2007	\$ 12.298.482	13,18%	\$ 1.643.694	\$ 6.750.000	\$ 5.698.176
2008	\$ 15.600.809	12,57%	\$ 1.988.286	\$10.200.000	\$ 7.488.200
2009	\$ 18.598.486	12,42%	\$ 2.343.049	\$12.000.000	\$ 8.741.000
2010	\$ 22.309.346	12,35%	\$ 2.795.096	\$14.700.000	\$ 10.617.640
2011	\$ 26.020.206	11,97%	\$ 3.114.619	\$17.325.000	\$ 12.139.052

Elaborado por autores.

Cuadro 24
Captaciones Proyectadas

Año	Depósito Plazo Presupuestado	Tasa Prom.	Intereses
2007	\$ 11.771.405	6,20%	\$ 739.964
2008	\$ 15.080.556	6,34%	\$ 969.330
2009	\$ 18.141.372	6,46%	\$ 1.188.118
2010	\$ 21.851.767	6,58%	\$ 1.457.764
2011	\$ 25.036.751	6,71%	\$ 1.679.966

Elaborado por autores.

5.4 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Para la elaboración del flujo de caja se ha ajustado los cambios realizados por los entes reguladores como lo es la eliminación de comisiones y servicios financieros. Cabe mencionar que el impacto que tuvo en la financiera estas medidas fue la reducción de la utilidad proyectada de \$122.000 aproximadamente. Estas nuevas medidas ocasionan obligatoriamente mejorar la calidad de servicio, debido a que el principal punto de diferenciación de las instituciones financieras será el servicio al cliente.

En el flujo de caja se incluye los valores realizados por la implementación de la reingeniería como lo los equipos de oficina y sueldos del nuevo personal.

Para realizar las proyecciones se seguirá los siguientes porcentajes de crecimiento, los cuales están alineados a la planeación estratégica de la Financiera.

Tasa de crecimiento de captaciones: 3%

Tasa de crecimiento de cartera: 3%

Debido a la alta competencia que existe en el sector financiero, el detalle de las cuentas en los flujos de caja es de carácter confidencial por lo que no pueden ser detallados en este proyecto. Los valores proyectados incluyen la inversión inicial de la reingeniería y los gastos administrativos generados por la misma.

5.5 PROYECCIÓN DE BALANCES GENERALES.

Se realizó dos balances generales, el primero no está puesto los efectos de la reingeniería, mientras que el segundo se visualiza los cambios que ocurren con la aplicación de la reingeniería. Los datos se muestran a continuación. Se realizó con un horizonte de planeación de 5 años.

Cuadro 25
Balance General Proyectado Sin Reingeniería

BALANCE GENERAL		SIN REINGENIERÍA				
GLOBAL SOCIEDAD FINANCIERA						
		DIC. 2007	DIC. 2008	DIC. 2009	DIC. 2010	DIC. 2011
	ACTIVO					
11	Fondos Disponibles	527.919	662.775	789.839	946.663	1.137.332
	Dep. Banco Central	504.400	633.967	760.760	920.520	1.113.829
	Bancos y Efectos C.	23.519	28.808	29.078	26.142	23.503
12	Interbancarios	0	0	0	0	0
13	Inversiones	1.430.750	2.124.300	2.449.250	2.832.400	3.275.488
14	Cartera	12.907.619	16.378.359	19.539.589	23.499.478	26.815.463
	Por vencer	12.584.929	15.968.900	19.051.099	22.911.991	26.145.076
	Vencida	322.690	409.459	488.490	587.487	670.387
16	Cuenta por Cobrar	143.013	105.437	110.611	116.039	121.733
17	Dación en Pago	5.068	5.616	5.753	5.892	6.034
18	Activo Fijo	328.983	424.746	454.775	469.381	484.456
19	Otros Activos	82.483	107.732	113.019	118.564	124.382
	TOTAL ACTIVO	15.425.836	19.808.966	23.462.834	27.988.416	31.964.889
	PASIVO Y PATRIMONIO					
21	Obligaciones con Púb.	12.610.000	15.849.175	19.019.010	23.013.002	27.845.733
22	Op. Interbancarias	0	0	0	0	0
23	Ob. Inmediatas	0	0	0	0	0
25	Cuentas por Pagar	463.275	859.973	814.815	726.559	647.863
26	Cuentas por Pagar	14.088	0	0	0	0
28	Ob.conv.en acciones	0	0	0	0	0
29	Otros Pasivos	87.358	52.570	68.481	94.050	129.167
	TOTAL PASIVO	13.174.721	16.761.719	19.902.306	23.833.612	28.622.763
3	Patrimonio					
	Capital pagado	1.850.659	2.463.945	2.874.394	2.807.311	3.947.203
	Reservas	93.716	162.027	204.154	252.352	307.571
	Utilidades acum.	0	0	0	0	0
	Utilidad del Ejec.	306.740	421.275	481.980	556.072	639.483
	TOTAL PATRIMONIO	2.251.115	3.047.247	3.560.528	4.154.804	4.894.257
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	15.425.836	19.808.966	23.462.834	27.988.416	31.964.889

Elaborado por autores.

CUADRO 26
BALANCE GENERAL PROYECTADO CON REINGENIERÍA

BALANCE GENERAL		CON REINGENIERÍA				
GLOBAL SOCIEDAD FINANCIERA						
		DIC. 2007	DIC. 2008	DIC. 2009	DIC. 2010	DIC. 2011
ACTIVO						
11	Fondos Disponibles	544.247	683.274	814.267	975.941	1.172.508
	Dep. Banco Central	520.000	653.574	784.289	948.990	1.148.278
	Bancos y Efectos C.	24.247	29.699	29.977	26.951	24.230
12	Interbancarios	0	0	0	0	0
13	Inversiones	1.475.000	2.190.000	2.525.000	2.920.000	3.376.792
14	Cartera	13.306.824	16.884.906	20.143.906	24.226.266	27.644.807
	Por vencer	12.974.153	16.462.783	19.640.308	23.620.609	26.953.687
	Vencida	332.671	422.123	503.598	605.657	691.120
16	Cuenta por Cobrar	147.436	108.698	114.032	119.628	125.498
17	Dación en Pago	5.224	5.790	5.930	6.074	6.221
18	Activo Fijo	339.158	437.882	468.840	483.898	499.439
19	Otros Activos	85.034	111.064	116.514	122.231	128.229
	TOTAL ACTIVO	15.902.924	20.421.614	24.188.489	28.854.037	32.953.494
PASIVO Y PATRIMONIO						
21	Obligaciones con Púb.	13.000.000	16.339.356	19.607.227	23.724.745	28.706.941
22	Op. Interbancarias	0	0	0	0	0
23	Ob. Inmediatas	0	0	0	0	0
25	Cuentas por Pagar	477.603	886.570	840.015	749.030	667.900
26	Cuentas por Pagar	14.524	0	0	0	0
28	Ob.conv.en acciones	0	0	0	0	0
29	Otros Pasivos	90.060	54.196	70.599	96.959	133.162
	TOTAL PASIVO	13.582.186	17.280.122	20.517.841	24.570.734	29.508.003
3	Patrimonio					
	Capital pagado	1.908.180	2.540.51	2.963.741	3.450.392	4.127.673
	Reservas	96.615	167.038	210.468	260.157	317.084
	Utilidades acum.	0	0	0	0	
	Utilidad del Ejec.	315.943	433.913	496.439	572.754	658.668
	TOTAL PATRIMONIO	2.320.738	3.141.492	3.670.648	4.283.303	5.103.425
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	15.902.924	20.421.614	24.188.489	28.854.037	32.953.494

Elaborado por autores.

5.6 CÁLCULO DE BETA DESAPALANCADO.

El Beta que se obtiene a partir de la data del mercado es un beta apalancado. Los retornos de las acciones de las empresas están condicionados por las utilidades netas que estas compañías reportan. A su vez, las utilidades netas están condicionadas por el nivel de apalancamiento financiero de las empresas. El apalancamiento financiero, al igual que el apalancamiento operativo, tiene el efecto de incrementar la variabilidad de las utilidades netas, y en consecuencia, incrementa la variabilidad del retorno de las acciones.

Si todas las empresas de un sector tuvieran el mismo nivel de apalancamiento financiero y la empresa cuyo beta queremos hallar también lo tuviera, no sería necesario desapalancar el Beta. Bastaría con tomar directamente el Beta obtenido a través de los datos del mercado.

La fórmula para desapalancar el Beta es la siguiente:

$$\beta_{\mu} = \frac{1}{\beta_E \left[1 + (1-t) \frac{D}{C} \right]}$$

Donde;

β_{μ} =Beta desapalancado.

β_E =Beta apalancado.

t = tasa de impuestos.

D/C= Relación Deuda Capital.

El valor de las variables es el siguiente:

$$B_E=1.12$$

$$t= 25\%$$

$$D/C= 5.96$$

Reemplazando los valores en la fórmula, tenemos que el beta desapalancado nos da un valor de **0.1632**, el cual nos servirá para calcular el CAPM.

5.6.1 Valor Actual Neto

Este criterio plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN) es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expuestos en moneda actual.

Este método se basa en el concepto de valor equivalente de todos los flujos de efectivo relativos a alguna base o punto de inicio en el tiempo llamado presente. Es decir todos los flujos entrantes y salientes se anticipan al punto presente en el tiempo a una tasa de interés. Un valor presente positivo para un proyecto es un monto de utilidad en dólares sobre el mínimo del monto requerido.

Con éste método calcularemos el valor presente de todos los flujos de efectivo futuros esperados del proyecto usando una tasa de rendimiento mínimo deseada.

La tasa de rentabilidad será obtenida a través del modelo de valuación de activos de capital (CAPM).

La fórmula a emplear es:

$$\text{CAPM} = R_f + \beta (R_m - R_f)$$

Donde:

Rf: Rendimiento Libre de Riesgo

Para esto se tomó la tasa que pagan los Bonos a EEUU a 10 años, 4.73%

β :Beta. Este valor me indica la sensibilidad del proyecto respecto a los movimientos del mercado. El valor de Beta para nuestro proyecto es de 0.1632, valor que fue calculado luego de desapalancar el beta de empresas que realizan actividades similares a la nuestra, tales como American Express. Este valor indica que la acción tiende a variar más que el mercado pero en la misma dirección.

Rm: Rendimiento del mercado. Se tomó en cuenta como se ha desenvuelto el mercado en base a nuestro índice bursátil Down Jones, el valor es de 11.12%.

Adicionalmente a esta fórmula se sumará el riesgo país que para nuestro caso es del 5.55%. Los datos son un promedio de los datos mensuales correspondientes de enero del 2006 a diciembre del 2007.

Reemplazando:

$$\text{CAPM} = 4.73\% + 0.1632(11.12\% - 4.73\%) + 5.55\%$$

$$\text{CAPM} = \mathbf{11.32\%}$$

5.6.2 Valor Actual Neto Del Proyecto De Reingeniería.

Inversión Inicial: en este proyecto la inversión inicial es la cantidad a invertirse para poder aplicar la reingeniería. Como se trata de una reingeniería, la empresa en funcionamiento ya cuenta con activos que nos servirán para continuar con el funcionamiento de la misma.

Cuadro 27
Inversión Inicial

Inversión	Valor
Computadoras	\$1800
Equipos de oficina	\$ 900
Diseñador Gráfico	\$1000
Tarjetas de presentación	\$ 140
Invest. De Mercado	\$3500
Asesoramiento	\$2000
Contratación nuevo personal	\$ 900
Total	\$10.240

Elaborado por autores.

Para analizar la factibilidad de este proyecto se ha analizado dos flujos de caja, uno perteneciente al flujo de caja sin reingeniería y otro perteneciente al flujo de caja con reingeniería. De estos dos flujos se obtendrá en flujo de caja residual el cual es la diferencia entre los flujos mencionados anteriormente.

El flujo de caja residual es el flujo neto del proyecto, nos servirá para realizar los análisis de sensibilidad de la reingeniería, se lo hace a éste flujo con el objetivo de no sobrevaluar el proyecto y así obtener datos reales de lo que la reingeniería va a generar.

En el **Anexo 13** se podrá observar el flujo de caja libre de la institución detallados por año. Estos flujos son los fondos generados por las operaciones sin tener en cuenta la deuda financiera después de impuestos. Es el dinero que quedaría disponible en la empresa después de haber cubierto las necesidades de reinversión en activos fijos y en necesidades operativas de fondos. Para calcular el flujo de fondo libre, se hizo una previsión del dinero que recibiremos y que deberemos pagar en cada uno de los periodos, es decir, que se trata básicamente del enfoque utilizado para realizar un presupuesto de tesorería. A continuación se detallan el flujo de caja neto en cada uno de los periodos.

Cuadro 28

FLUJO DE CAJA SIN REINGENIERÍA.					
FLUJOS ANUALES					
AÑOS					
	FC 2007	FC 2008	FC 2009	FC 2010	FC 2011
FLUJO NETO	\$306.740,87	\$421.274,75	\$481.979,96	\$556.072,48	\$639.483,36

Elaborado por autores.

Cuadro 29

FLUJO DE CAJA CON REINGENIERÍA					
FLUJOS ANUALES					
AÑOS					
	FC 2007	FC 2008	FC 2009	FC 2010	FC 2011
FLUJO NETO	\$315.942,87	\$433.911,99	\$496.439,36	\$572.754,66	\$658.667,86

Elaborado por autores.

Cuadro 30

FLUJO DE CAJA RESIDUAL					
INVERSIÓN INICIAL: (\$10.240)	FC 2007	FC 2008	FC 2009	FC 2010	FC 2011
FLUJO NETO	\$9.202,22	\$12.638,24	\$14.459,40	\$16.682,17	\$19.184,50
VAN	\$36.788,02				

Elaborado por autores.

De acuerdo a los valores del flujo de caja residual, tenemos un VAN positivo de \$36.788, superior al valor de inversión inicial que es de \$10.240, nos muestra a simple vista que el proyecto es altamente atractivo debido al alto

retorno que muestra, pero para saber que lo que ocurrirá en caso de que las variables no se comporten según lo esperado se hará un análisis de sensibilidad, que se muestra a continuación.

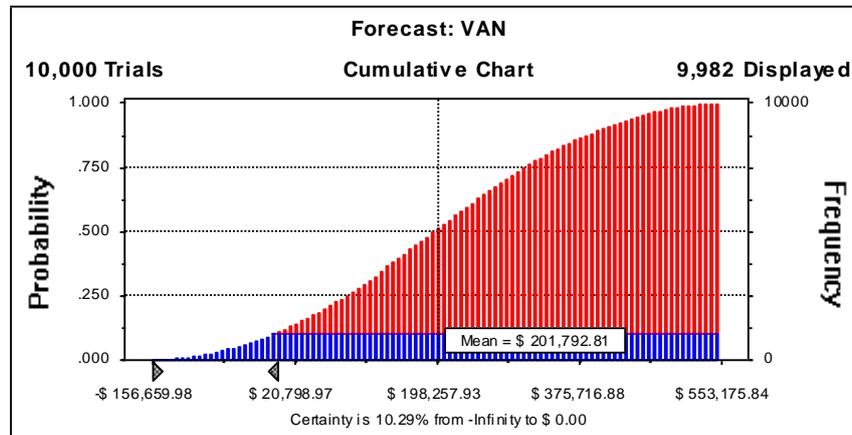
5.7 Análisis de Sensibilidad.

Debido a que el futuro es incierto, las entradas de efectivo en realidad pueden ser diferentes de lo que se espera o de lo que se predice. Para examinar esta incertidumbre es necesario utilizar el análisis de sensibilidad que muestre las consecuencias financieras que se darían si las entradas o salidas de dinero fueran diferentes a las esperadas. Este análisis es importante puesto que da respuestas inmediatas acerca de los acontecimientos futuros posibles. También muestra cuán arriesgado puede ser el proyecto al mostrar cuán sensible es el cambio.

Hasta el momento se ha obtenido el resultado bajo un solo escenario pero sabemos que los proyectos pueden verse afectados por los cambios que se puedan dar en el mercado, para esto se utilizó la herramienta *Crystal Ball*.

Se realizaron 10000 iteraciones en las cuales se tomó como variables el porcentaje de crecimiento de ingresos y egresos, analizando como afectan estos cambios en el flujo de caja incremental. Los resultados de la simulación se muestran a continuación.

Gráfico 24 Frecuencia Acumulada

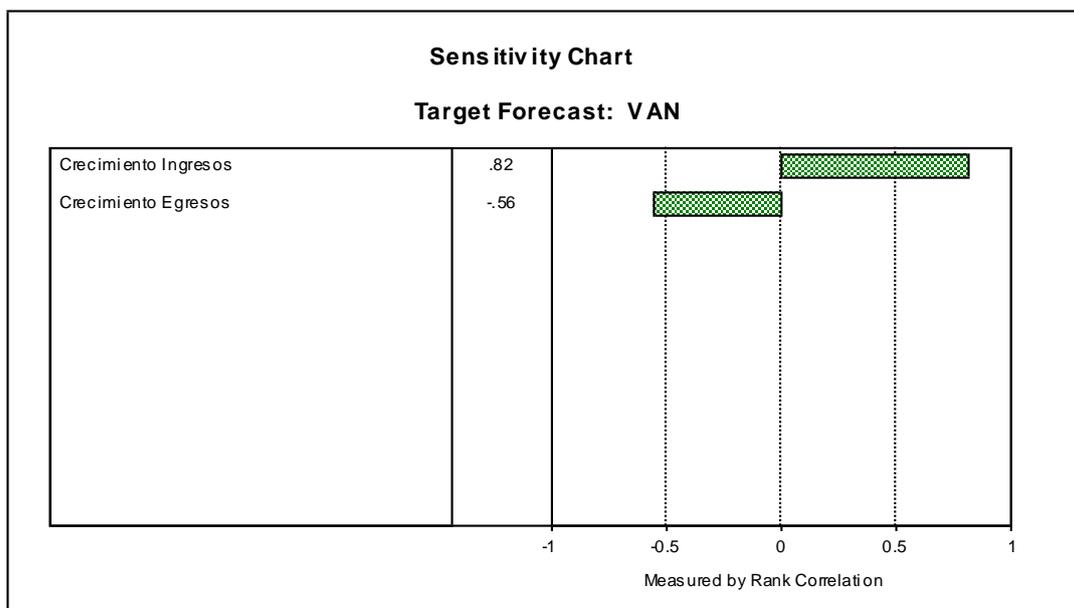


Elaborado por autores.

Del gráfico 24 podemos inferir que podemos obtener una pérdida máxima esperada de -\$163.636 y una ganancia máxima de hasta \$571.465.

La probabilidad de obtener un VAN inferior a cero es de 10,45%, que está representado por el área azul del gráfico, el nivel de rango de pérdida aceptado es hasta un 10%, por lo que el proyecto se encuentra dentro de los niveles esperados de pérdida. Existe una probabilidad 16,89% de tener un VAN de \$0.00 hasta \$100.000. Existe un VAN medio esperado de \$201.793.

Gráfico 25
Variabes De Sensibilidad



Elaborado por autores.

Del **gráfico 25** de sensibilidad podemos observar que la tasa de crecimiento de ingresos afecta al VAN en un 82% positivo, mientras que la tasa de crecimiento de egresos, afecta negativamente pero en una proporción menor de 56%,

Debemos anotar que el nivel de confianza de los datos arriba mencionados es de un 95%