

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL



FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS

DEPARTAMENTO DE MATEMÁTICAS

EXAMEN COMPLEXIVO

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

“MAGÍSTER EN GESTIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD”

TEMA

PROYECTO DE MEJORA PARA EL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO DE UNA INSTITUCIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO

AUTOR

DAYSIE ANDREA GUERRERO FLORES

Guayaquil - Ecuador

2016

AGRADECIMIENTO

Primeramente a Dios por darme lo más importante salud y el amor de mi familia.

A mis padres por apoyarme en todo momento que lo he necesitado, por proporcionarme un buen ejemplo, e infundirme las ganas de superarme día a día para llegar a ser una mejor persona.

Daysie Guerrero Flores

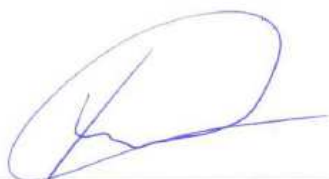
DEDICATORIA

A Dios por darme la fortaleza necesaria para seguir
adelante con todos mis objetivos propuestos.

A mis padres por su amor y sacrificio permanente por
querer darme siempre lo mejor, y a estar a mi lado
incondicionalmente.

Daysie Guerrero Flores

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



Francisco Vera Alcívar, Ph.D.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL




Sandra García Bustos, Ph.D.
DIRECTOR



Mónica Mite, M.Sc.
EVALUADOR

DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de este Examen Complexivo me
corresponde; el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior
Politécnica del Litoral"



Daysie Andrea Guerrero Flores

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO.....	II
DEDICATORIA.....	III
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN.....	IV
DECLARACIÓN EXPRESA.....	V
ÍNDICE GENERAL	VI
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.2. OBJETIVO GENERAL.....	3
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.5. ALCANCE.....	4
CAPÍTULO II	5
MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 GESTIÓN POR PROCESOS.....	5
2.2 PROPÓSITO DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	6
2.3 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS	6
2.4 LA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS Y POR FUNCIONES	7
2.5 QUÉ ES UN PROCESO	8
2.6 LÍMITES, ELEMENTOS Y FACTORES DE UN PROCESO	9
2.7 VENTAJAS DEL ENFOQUE A PROCESO.....	11
2.8 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS PROCESOS.....	11
2.9 TIPOS DE PROCESOS.....	13
CAPÍTULO III	14
DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN	14
3.1 GENERALIDADES	14
3.2 POLÍTICAS DE CRÉDITO.....	14
3.3 SEGMENTACIÓN DEL CRÉDITO.....	15
3.4 ETAPAS DEL PROCESO DE CRÉDITO.....	19
3.5 SUBPROCESOS DEL PROCESO DE CRÉDITO.....	24
3.6 OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS DE LOS SUBPROCESOS	25
3.7 ESTUDIO DE LAS OPERACIONES DE CRÉDITO	27

CAPÍTULO IV	32
CONCLUSIONES.....	32
4.1 CONCLUSIONES	32
BIBLIOGRAFÍA.....	34
ANEXOS	35

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Introducción

El otorgamiento de crédito a clientes (personas naturales o jurídicas) es un proceso perteneciente a la Cadena de Valor de una Institución del Sistema Financiero, por lo que se deberá velar por su correcto funcionamiento y el cumplimiento de las leyes y normativas vigentes de los Entes de Control y de las políticas previamente establecidas por la Institución.

El proyecto de mejora del proceso de Otorgamiento de Crédito consistirá en las siguientes etapas:

- Levantamiento del proceso de Otorgamiento de Crédito que incluye la reestructuración de recursos, personal, funciones, cargas de trabajo y la centralización de la Unidad de Procesos de Negociación.
- Automatización del proceso de Crédito implementando BPM (Business Process Management), que requerirá de la digitalización de la documentación de los clientes.

Además es necesario implementar la Unidad de Procesos de Negociación, que funcionara en la ciudad de Guayaquil y atenderá todas las solicitudes de la Institución del Sistema Financiero a nivel nacional.

Las carpetas con la documentación de los clientes deberán llegar de manera completa y en formato digital, para tal fin habrá la necesidad de crear los Centros de Digitalización ubicados en las ciudades de Guayaquil, Machala y Quito, que tendrán como misión digitalizar y notificar a la Unidad de Procesos de Negociación Nacional para que el proceso continúe.

A continuación se muestra el diagrama de la interacción entre las agencias de la institución, centros de digitalización (sucursales y matriz), y la Unidad de Procesos de Negociación (UPN) para la automatización del proceso de Otorgamiento de Crédito:

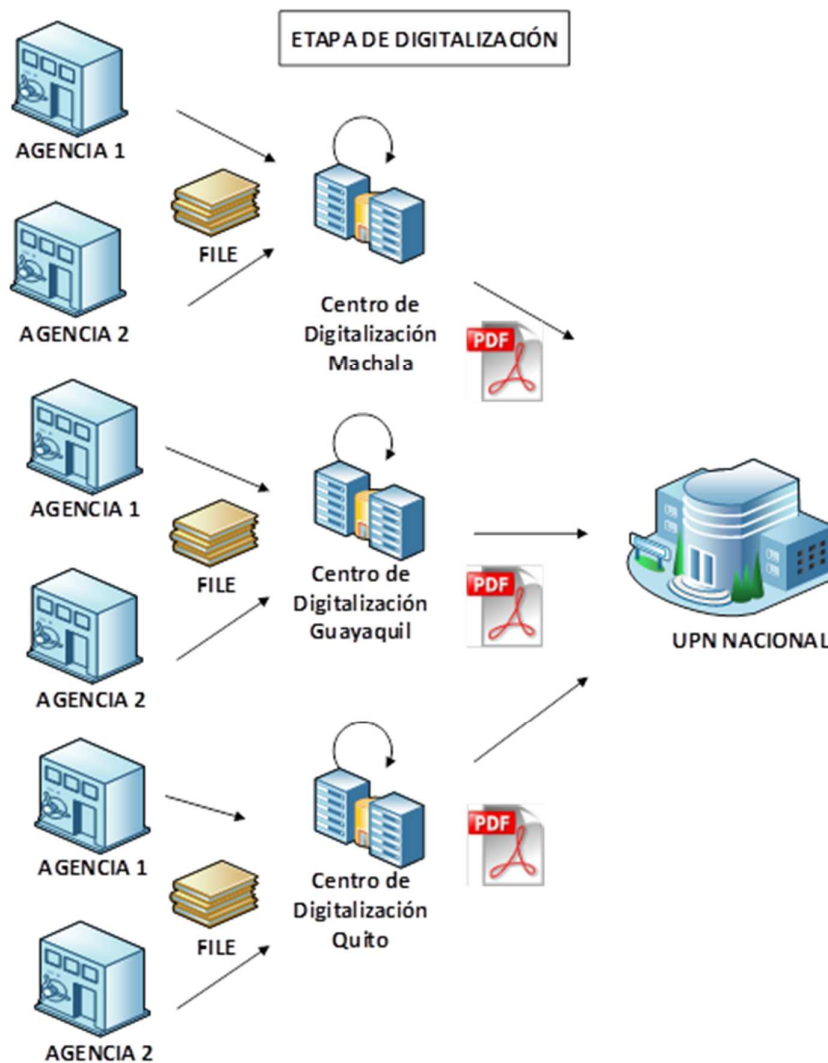


Figura 1 Etapa de la digitalización

1.2. Objetivo General

El objetivo general que persigue este proyecto de mejora del proceso de Crédito es el siguiente:

- Optimizar y estandarizar el proceso de Otorgamiento de Crédito de forma que su desarrollo y desempeño sea medible en el tiempo, proporcionando un valor agregado a sus clientes y este alineado a las disposiciones de los Entes de Control.

1.3. Objetivos específicos

Los objetivos específicos que persigue este proyecto de mejora del proceso de Crédito son los siguientes:

- Mejorar el control interno del proceso.
- Mitigar el riesgo de pérdidas de documentos de los clientes al implementar la digitalización y evitar traslados de documentos.
- Disponer de la información y documentos de los clientes para ser utilizados por todos los procesos que requieran validar estos documentos.
- Poseer una herramienta de Control automática de Vigencia de cada documento.

1.4. Planteamiento del problema

El proceso de otorgamiento de crédito actualmente no se encuentra automatizado, además de que requiere la reestructuración de recursos, redistribución de funciones del personal de la Unidad de Procesos de Negociación (UPN), lo que genera los siguientes escenarios:

- Retraso en los tiempos de las actividades
- Duplicación innecesaria de actividades
- Riesgo de pérdida de documentación del cliente
- Desperdicio de recursos

1.5. Alcance

El proyecto de mejora para el proceso de Otorgamiento de Crédito consistirá en el levantamiento de las actividades de los subprocesos, objetivos y procedimientos, considerando una adecuada reestructuración de recursos tecnológicos, humano y financiero.

Además conlleva el diseño de una propuesta para la automatización del proceso, de forma que sea eficiente y eficaz, dando cumplimiento a las disposiciones de los Entes de Control.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Gestión por Procesos¹

Las organizaciones alcanzan una mayor eficiencia cuando el conjunto de sus actividades se gestiona como un sistema de procesos. Para ello es preciso que la organización sea capaz de identificar sus procesos, diseñarlos, medirlos y mejorarlos, pero ¿cómo se hace esto?

En general, las organizaciones conocen sus actividades, pero les cuesta identificar sus procesos, incluso puede suceder que la organización conozca sus procesos, pero las dificultades comienzan a la hora de gestionarlos.

En la práctica, es bastante difícil que las tareas comiencen y finalicen en un único departamento. La estructura organizativa tradicional no tiene en cuenta que, para satisfacer a su cliente, debe llevar a cabo una serie de actividades que aporten valor para dicho cliente. Estas actividades “fluyen” a través de la organización “atravesando” los distintos departamentos.

Por tanto, la pregunta que nos debemos plantear en las organizaciones es ¿quién es el responsable de que el cliente esté satisfecho?, ¿el departamento de atención al cliente, el de producción, el de servicio posventa? La respuesta es obvia, en realidad, todos los que intervienen en los procesos son los responsables. Pero ¿qué son exactamente los procesos?

La norma ISO 9000:2008 define los procesos como un “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

¹ Asociación Española para la Calidad (AEC). (julio-septiembre de 2009). El papel de las personas en la Gestión por Procesos. *Calidad*, 12-16.

Es importante señalar que:

- Las actividades las realizan personas, para lo cual emplean sus conocimientos y utilizan una serie de recursos.
- Las actividades deben estar secuenciadas, es decir, no se trata de tareas inconexas que tienen un fin en sí mismas, sino que están conectadas de manera lógica y sistematizada, de forma que el final de una constituye el inicio de la siguiente.

Los procesos deben producir un resultado útil para alguien, al que denominamos cliente del proceso. En ocasiones el cliente es externo (el concepto tradicional de cliente, aquel que nos paga) y en otras es interno (por ejemplo, otro departamento). Esto es muy importante porque lo que define la existencia de un proceso es el hecho de que añada cierto valor para el cliente que lo espera.

2.2 Propósito de la gestión por procesos²

Solucionar las carencias de las tradicionales organizaciones por departamentos: alejamiento del cliente, objetivos y eficiencia, individualismo y falta de comunicación.

Contribuir a mejorar la eficacia global, la competitividad y la innovación, eliminando las barreras departamentales y orientando al esfuerzo de todos a objetivos comunes de las partes interesadas accionistas/empresa, clientes, personas, sociedad (y proveedores).

2.3 Principios de la organización por procesos

▪ Cambio de paradigmas

Algunos de los paradigmas bajo los que nos hemos educado como la lógica tayloriana, el organigrama y la jerarquía, han de ser puestos en entredichos.

Los cambios de comportamiento, especialmente en mandos y directivos, necesarios para gestionar con eficacia los procesos de empresa los resumiremos en la orientación externa hacia el cliente vs orientación interna al producto.

² Pérez, J. A. (2012). *GESTIÓN POR PROCESOS* (5ta Edición ed.). Madrid, España: ESIC.

Fusionar en las personas pensamientos y acción de mejora vs lógica tayloriana. No se trata de trabajar más sino de trabajar de otra manera:

- Compromiso con resultados vs cumplimiento.
- Procesos y clientes vs departamentos y jefes.
- Participación y apoyo vs jerarquía y control.
- Mando por excepción vs dar órdenes y supervisión directa.
- Responsabilidad sobre el proceso vs autoridad jerárquica funcional.

La organización en torno a los procesos ha de contener por fuerza una cierta dosis de informalidad, donde los miembros de los equipos de proceso pueden contribuir a planificar y organizar el trabajo que van a desarrollar.

2.4 La organización por procesos y por funciones

En la tabla adjunta se muestran algunas diferencias entre las organizaciones por procesos y la organización funcional tradicional.

Recuperar este enfoque organizativo a los procesos en vez de a las funciones, supone que el principal criterio a adoptar al diseñarlos es la secuencial adición de valor para el cliente del proceso, eliminando o manteniendo bajo estrecho control aquellas actividades que solamente añadan valor para la empresa y eliminando las demás.

GESTIÓN POR FUNCIONES	GESTIÓN POR PROCESOS
Departamentos especializados	Procesos de valor añadido
Departamento: forma organizativa	Proceso: forma natural de organizar el trabajo
Jefes funcionales	Responsables de los procesos
Jerarquía, control	Cliente, autonomía, autocontrol
Burocracia, formalismo	Flexibilidad, cambio, innovación
Toma de decisiones centralizada	Es parte del trabajo de todos
Cumplimiento desempeño	Compromiso con resultados
Eficiencia, productividad	Eficacia, competitividad
Mejoras de alcance limitado	Alcance amplio, inter funcional
Jerarquía para coordinar	Coordina el equipo de proceso

Tabla 1 - Organización por procesos y por funciones

2.5 Qué es un proceso

Es la secuencia ordenada de actividades cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente. Entendiendo valor como todo aquello que se aprecia o estima, por el que lo percibe al recibir el producto, no es un concepto absoluto sino relativo. Dando por supuesto que:

- Se habla de actividades secuenciales de una manera predeterminada; actividades.
- Todo producto lo es por el hecho de ir destinado a un usuario al que denominemos cliente (interno o externo); luego el producto que nos interesa es aquel que añade valor al cliente.
- Todo producto tiene unas características objetivas que permiten su evaluación homogénea por proveedor y cliente.
- **Subproceso:** Es una parte bien definido y delimitada de un proceso. Una actividad o una secuencia ordenada de actividades con entidad propia dentro de un proceso.
- **Sistema:** Es un conjunto de procesos que tienen por finalidad la consecución de un objetivo común.

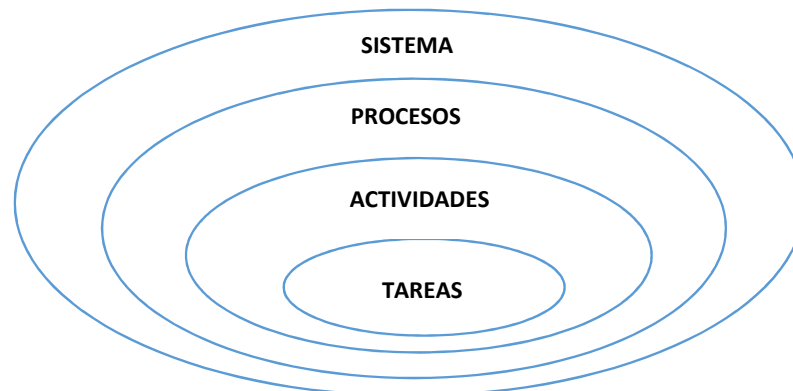


Figura 2 Jerarquía de los procesos

- **Procedimiento:** Es la forma específica de llevar a cabo una actividad, subproceso o proceso de manera ordenada y orientada a la consecución de una meta. Los procedimientos se plasman por escrito en documentos que explican paso a paso que debe hacerse para normalizar.

2.6 Límites, elementos y factores de un proceso

- Determinar sus límites para, en función de su nivel, asignar responsabilidades.
- Identificar sus elementos y factores para determinar sus interacciones y hacer posible su gestión.

Límites de un proceso

No existe una interpretación homogénea sobre los límites de los procesos, ya que varían mucho con el tamaño de la empresa. Lo realmente importante es adoptar un determinado criterio y mantenerlo a lo largo del tiempo.

Elementos de un proceso

Todo proceso tiene los siguientes elementos:

- a) Un input (entrada principal), producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido: la factura del suministrador con los datos necesarios. La existencia del input es lo que justifica la ejecución sistemática del proceso.

El input es un <<producto>> que proviene de un suministrador (externo o interno); es la salida de otro proceso o de un <<proceso del proveedor>> o <<del cliente>>.

- b) La secuencia de actividades propiamente dicha que precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera: una persona con la competencia y autoridad necesarias para asentar el compromiso de pago, hardware y software para procesar las facturas, un método de trabajo (procedimiento), un impreso o información sobre que procesar y cómo y cuándo entregar el output al siguiente eslabón del proceso administrativo.
- c) Un output (salida), producto con la calidad exigida por el estándar del proceso. La salida es un <<producto>> que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno); el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un <<proceso del cliente>>.

- d) Un sistema de control conocido con indicadores de funcionamiento del proceso y medidas de resultados del producto del proceso y del nivel de satisfacción del usuario (interno muchas veces).

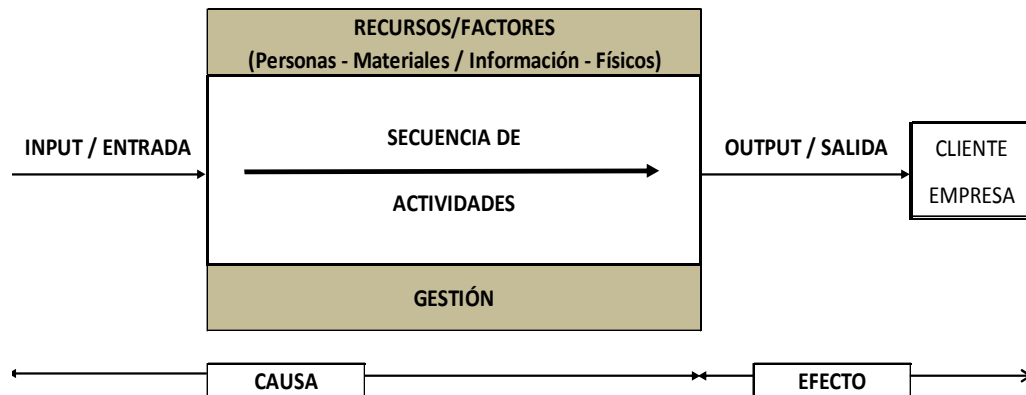


Figura 3 Elementos del proceso

Factores de un proceso

1. Personas: un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuados.
2. Materiales: materias primas o semielaboradas, información con las características adecuadas para su uso.
3. Recursos físicos: instalaciones, maquinaria, utillajes, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso.
4. Métodos/Planificación del proceso: procedimiento, hoja de proceso, gama, instrucción técnica, instrucciones de trabajo, etc. Es la descripción del proceso de la forma de utilizar los recursos, quién hace qué, cuándo y muy ocasionalmente el cómo.
5. Medio ambiente o entorno en el que se lleva a cabo el proceso

Un proceso está bajo control cuando su resultado es estable y predecible, lo que equivale a dominar los factores del personal, supuesta la conformidad del input.

2.7 Ventajas del enfoque a proceso

Está demostrado que los procesos definidos por directivos y mandos son responsables de la mayor parte de los errores, reclamaciones e insatisfacciones, no los empleados que se limitan a ejecutarlos.

Centrarse en los procesos tiene las siguientes ventajas:

- Orienta a la empresa hacia el cliente y hacia sus objetivos, apoyando el correspondiente cambio cultural.
- En la medida en que se conoce de forma objetiva por qué y para qué se hacen las cosas, es posible optimizar y racionalizar el uso de recursos con criterios de eficacia global versus eficacia local o departamental.
- Aporta una visión más amplia y global de la organización (cadena de valor) y de sus relaciones internas. Permite entender la empresa como un proceso que genera clientes satisfechos.
- Contribuye a reducir los costos operativos y de gestión al facilitar la identificación de los costos innecesarios debidos a la mala calidad de las actividades internas (sin valor añadido).
- Facilita la reducción de los tiempos de desarrollo, lanzamiento y fabricación de productos o suministros de servicios. Reduce interfaces.
- Al asignar la responsabilidad clara a una persona, permitirle autoevaluar el resultado de su proceso y hacerla co-responsable de su mejora, el trabajo se vuelve más enriquecedor contribuyendo a potenciar su motivación (empowerment).
- Son la esencia del negocio y contribuyen a desarrollar ventajas competitivas propias y duraderas.
- Proporciona la estructura para que la cooperación exceda las barreras funcionales. Elimina las artificiales barreras organizativas y departamentales, fomentando el trabajo en equipos interfuncionales e integrando eficazmente a las personas.

2.8 Representación gráfica de los procesos

Existen una serie de símbolos normalizados (normas ANSI) que se utilizan para la presentación formal de los diagramas.

Familiarizarse con ellos tiene ventajas e inconvenientes:

- La principal ventaja es que permite una comunicación en un perímetro amplio con una única interpretación.
- El inconveniente es que requiere que todo el mundo este familiarizado con el significado de los símbolos.

Los diagramas admiten diferente nivel de detalle en cuanto al número de actividades a explicitar, según el objetivo perseguido. Para que estos sean la herramienta gráfica básica de comunicación, han de ser fácilmente manejables, comunicables y comprensibles, lo que ha de menoscabar su rigor.

Ventajas del uso de diagramas

- Permiten hacer a los procesos más tangibles facilitando su comprensión. Proporcionan impacto visual haciendo visible el proceso de forma global.
- El uso de una metodología proporciona disciplina a quien la utiliza; en este sentido los diagramas, realizados con cierto nivel de detalle, pueden ayudar a realizar un análisis profundo y riguroso del proceso, identificando áreas de posibles mejoras.
- Potencia la capacidad personal para comprender situaciones complejas.
- Facilitan la formalización y sistematización de los procesos.
- Al definir con precisión la secuencia de las actividades, evitan equivocaciones, malos entendidos y falsas interpretaciones, haciendo más predecible el resultado obtenido (producto).
- Ayudan a definir el adecuado sistema de información (precisa y oportuna) que permita llevar a cabo las actividades.
- Ayudan a analizar la eficacia de las actividades bajo la óptica del valor añadido al cliente o de su contribución al objetivo del proceso.
- Anima a los empleados a tomar la iniciativa y coordinar ellos mismos sus acciones, descargando la estructura al mando.

El uso de los diagramas requiere que los usuarios hayan sido instruidos en su elaboración e interpretación.

Extensión de la documentación

Para que el procedimiento sea una autentica herramienta ha de ser fácil de usar, lo cual está muy relacionado con su extensión. **(Véase apartado 4.2.1 de ISO 9001):**

- Las necesidades específicas de la empresa, tipo, tamaño, y dispersión geográfica.
- El tamaño y la complejidad de la organización.
- Mercado al que sirve. Requisitos reglamentarios y del cliente.
- Las características de los productos.
- La complejidad de los procesos a formalizar.
- Los riesgos de incumplimiento o funcionamiento no predecible.
- La seguridad para las personas y el entorno.
- Los usuarios de la herramienta: las competencias del personal.

2.9 Tipos de procesos

Se hará distinción de los procesos por su misión:

- **Procesos Operativos:** combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionan el servicio conforme a los requisitos, aportando en consecuencia un alto valor añadido. Las actividades en ellos incluidas y que no cumplan esta condición, es muy probable que se hagan de manera más eficiente como parte de algún proceso de otro tipo. Los procesos operativos interactúan y se concatenan en la conocida como cadena de valor, proceso que comienza y termina en el cliente. A pesar de aportar gran valor añadido, estos procesos no pueden funcionar solos pues necesitan recursos para su ejecución e información para su control y gestión.
- **Procesos de apoyo:** proporcionan los medios o recursos necesarios por el resto de procesos se lleven a cabo y conforme a los requisitos de sus clientes internos.
- **Procesos Gobernantes:** Son los destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Están en relación muy directa con la misión / visión de la organización. Involucran personal de primer nivel de la organización. Afectan a la organización en su totalidad.

CAPÍTULO III

DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN

3.1 Generalidades

La Institución del Sistema Financiero adopta como marco normativo principal las normas, disposiciones, resoluciones y leyes de los siguientes Organismos de Control:

- Código Orgánico Monetario y Financiero.
- Codificación de Resoluciones “Normas Generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero - Libro I”.
- Ley de Régimen tributario.

3.2 Políticas de Crédito

Las políticas de crédito deberán cubrir en forma general los siguientes aspectos:

- Ajustarse a lo normado por la Superintendencia de Bancos del Ecuador (SBE), en lo que se refiere a los límites de exposición, concentración de créditos y créditos vinculados.
- Normar la diversificación del portafolio de crédito, de acuerdo a cada mercado objetivo, productos, sectores económicos, tipos de industria, zonas geográficas, destino del crédito, originadores de cartera, entre otros.
- Normar cuáles documentos deben presentarse por parte del cliente al solicitar una operación crediticia, en función de la actividad en la que se desenvuelve el cliente y del destino que dará a los fondos.
- Establecer los plazos y forma de pago; de acuerdo al tipo de crédito que el cliente necesita.

- Determinar el porcentaje de cobertura que las garantías deben tener frente al riesgo, así como el tipo de garantías que la institución está dispuesta a recibir.
- Clasificar las operaciones de crédito entre las que son de aprobación inmediata y mediata.
- Asignar las facultades de aprobación crediticia a los Funcionarios calificados, de acuerdo al tamaño de la organización, entregando a cada aprobador la capacidad de toma de riesgos de acuerdo a la política definida.
- Especificar los pasos necesarios a darse y bajo qué circunstancias se debe encontrar el riesgo de un cliente o grupo económico, para proceder a solicitar sustituciones y liberaciones de garantías.
- Establecer los parámetros para las renovaciones y reestructuraciones de los créditos.

3.3 Segmentación del Crédito

La Institución del Sistema Financiero realizará la segmentación de su portafolio de crédito siguiendo diversos criterios para definir cuáles serían sus mercados objetivos, considerando características propias de cada grupo de clientes tales como:

- Tipo de personas: naturales o jurídicas
- Actividad económica que desarrolla
- Tamaño de la empresa o negocio medido en base al monto de ventas

En función de estos criterios ha definido que su Área de Negocios brindará una atención personalizada y oportuna a cada grupo de clientes, en dos tipos de banca: Banca Personal y Banca Empresa.

En términos generales los criterios para la asignación de segmentos obedecen normativamente al, no obstante partiendo de este, se puede agregar criterio relativo a la actividad económica que los clientes desarrollen. Algunos segmentos son específicos por el tipo de sector o la relación de dependencia o independencia que tengan las personas naturales o jurídicas, como es el caso del sector público, las entidades financieras, los empleados del Banco, los dependientes en general y los profesionales independientes.

Todos estos criterios los reconoce la política interna del Banco, partiendo siempre de los lineamientos normativos.

El Oficial de Crédito será el encargado de efectuar el análisis del cliente para determinar a qué segmento pertenece. Los segmentos de crédito, de los clientes que mantengan operaciones vigentes deberán ser actualizados por los Oficiales de Crédito en forma anual; en los casos de Empresas o Dueños de Negocio se utilizará para el efecto los estados financieros fiscales.

Para los efectos de la clasificación de la cartera, la Institución del Sistema Financiero ha dividido los créditos, considerando los criterios de segmentación regulados por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera en las “Normas que Regulan La Segmentación de la Cartera de Crédito de las Entidades del Sistema Financiero” en las siguientes clases:

- Crédito Productivo
- Crédito Comercial Ordinario
- Crédito Comercial Prioritario
- Crédito de Consumo Ordinario
- Crédito de Consumo Prioritario
- Crédito Educativo
- Crédito Inmobiliario
- Microcrédito

Se exceptúa el segmento de Vivienda de Interés Público e Inversión Pública, debido a que el Banco no concederá préstamos para dicho segmento.

Cuando los sujetos de crédito sean personas jurídicas recién constituidas o personas naturales que no cuenten con información financiera histórica pero que estén obligados a llevar contabilidad, la identificación del segmento al que pertenece el sujeto de crédito, sea éste productivo, comercial ordinario, comercial prioritario, educativo o microcrédito, se basará en la proyección del nivel de ventas o ingresos totales anuales adecuadamente verificada por la Institución.

En caso de personas jurídicas y/o personas naturales con actividad comercial, se utilizará para la segmentación, el rubro de ventas; de acuerdo a lo establecido en la norma, no se deberá considerar otros ingresos que se generen de actividades diferentes al giro del negocio.

Crédito Productivo

Se otorgará a PN (Personas Naturales), obligadas a llevar contabilidad, o PJ (Personas Jurídicas) por un plazo superior a un año para financiar Proyectos productivos cuyo monto, en al menos el 90% sea destinado para la adquisición de:

- Bienes de Capital (maquinarias, equipos)
- Terrenos
- Construcción de Infraestructura
- Compra de derechos de propiedad industrial.
- Capital de trabajo solo hasta el 10% del monto del crédito solicitado.

Se exceptúa:

- La adquisición de franquicias
- Marcas
- Pagos de regalías
- Licencias y
- Compra de vehículos de combustible fósil.

Se incluirá en el segmento Productivo, el crédito otorgado a favor de las personas jurídicas no residentes de la economía ecuatoriana, para adquirir productos y servicios producidos por residentes ecuatorianos y que su destino sea exportarlos.

A este segmento corresponden los créditos dirigidos a financiar proyectos productivos en el territorio nacional, así como el crédito destinado a empresas constructoras cuyos proyectos sean por un plazo superior a un año.

Los activos, tales como, terrenos, construcción de infraestructura, plantas industriales, equipo técnico y ciertos activos intangibles que requieran el establecimiento o desarrollo de los proyectos, así como los derechos de propiedad industrial serán financiados a través del crédito productivo.

Hasta un 10% de los recursos del crédito podrán financiar otros requerimientos del proyecto adicional a los anteriores, como capital de operación, adquisición de bienes y servicios u otros.

Crédito Comercial Ordinario

Se otorgará a PN obligadas a llevar contabilidad o a PJ que registren ventas anuales superiores a USD 100,000.00, destinado a la adquisición o comercialización de vehículos livianos de combustible fósil, incluyendo los que son para fines productivos y comerciales.

Este segmento comprenderá los créditos dirigidos exclusivamente al financiamiento para la adquisición o comercialización de vehículos livianos de combustible fósil sin importar cuál sea el objetivo o el uso que se dé a dichos activos. Se entenderá como vehículos livianos los definidos por la Agencia Nacional de Tránsito.

Crédito Comercial Prioritario

Se otorgará a PN, obligadas a llevar contabilidad, o PJ que registren ventas anuales superiores a USD 100,000.00 destinado a la adquisición de bienes y servicios para actividades productivas y comerciales, que no estén categorizados en el segmento comercial ordinario.

Se incluye en este segmento:

- Las operaciones de financiamiento de vehículos pesados.
- El financiamiento de Capital de Trabajo y
- Los créditos entre entidades financieras

Se entenderá como vehículos pesados aquellos vehículos que no se encuentren definidos como vehículos livianos por la Agencia Nacional de Tránsito.

Crédito de Consumo Ordinario

Será otorgado a personas naturales, destinados a la adquisición o comercialización de vehículos livianos de combustible fósil (derivados del petróleo: gasolina, diésel). Se entenderá como vehículos livianos los definidos por la Agencia Nacional de Tránsito.

Crédito de Consumo Prioritario

Será otorgado a PN, destinado a la compra de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva, comercial; así como también para otras compras y gastos no incluidos en el segmento de consumo ordinario. Se incluye los créditos prendarios de joyas.

Crédito Educativo

Comprende las operaciones de crédito otorgadas a PN para su formación y capacitación profesional o técnica y, a PJ para el financiamiento de formación y capacitación profesional o técnica de su talento humano.

La formación y capacitación deberá ser debidamente acreditada por los órganos competentes.

Crédito Inmobiliario

Será otorgado con garantía hipotecaria a PN para:

- La construcción, reparación, remodelación y mejora de inmuebles propios.
- Adquisición de terrenos destinado a la construcción de vivienda propia.
- Adquisición de vivienda terminada para uso del deudor y su familia, no categorizada en el segmento de Crédito de Vivienda de Interés Público.

Microcrédito

Será otorgado a una PN o PJ con un nivel de ventas anuales inferior o igual a USD 100,000.00, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades de producción y/o comercialización en pequeña escala, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, verificados adecuadamente por la entidad del Sistema Financiero Nacional.

3.4 Etapas del Proceso de Crédito

La Institución del Sistema Financiero ha establecido su proceso de crédito de acuerdo a la complejidad y tamaño de sus operaciones, integrándolo a través de varias etapas, desde la búsqueda del cliente hasta la administración del mismo y la gestión de recuperación, considerando siempre la calificación de riesgo que debe tener el cliente según las normas vigentes.

▪ Etapa N° 1: Determinación del Mercado Objetivo

Se considera como la etapa inicial del crédito, donde se desarrollan las actividades referentes a la manera en que los clientes acceden las

solicitudes de crédito, donde de acuerdo a la planificación estratégica del Banco; para el efecto se debe identificar las necesidades de productos y/o servicios, generando una ventaja competitiva que facilite la gestión de los funcionarios que forman parte de los canales de colocación.

La determinación del mercado objetivo se debe sustentar en la automatización permanente del proceso, que permita generar la información eficiente para que los canales del negocio puedan realizar la colocación oportuna y orientada a las necesidades del cliente; para ello se realiza la búsqueda de datos del cliente a través de la gestión eficaz de la información interna y externa del cliente; lo cual permite un perfilamiento para la asignación de los productos y/o servicios según los grupos identificados por sus características y factores homogéneos.

En esta etapa intervienen activamente el Responsable del Departamento de Inteligencia de Mercado, los Funcionarios Responsables del Segmento / Zona / Oficina, el Vicepresidente de Producción y el Vicepresidente Ejecutivo.

▪ **Etapas N° 2: Análisis y Evaluación de solicitudes**

Se distingue como una de las etapas de mayor importancia en el proceso, debido a que en ella se analiza y evalúa el propósito del crédito para determinar la propuesta de crédito más apropiada, se utiliza las fuentes de información para evaluar la posición del cliente en el sistema financiero y dentro del Banco, se recopila la mayor cantidad de información y/o documentación que le permita al Funcionario y/u Oficial de Crédito y a los Analistas de Riesgos formarse una opinión adecuada sobre la situación financiera del cliente o de su capacidad de pago, de la calidad de su administración y de su potencial de negocios (tratándose de empresas en marcha), se analiza la calidad de los colaterales propuestos, el entorno económico, la experiencia en créditos anteriores, los indicadores financieros y se hace un análisis de la relación Riesgo y Rentabilidad.

La responsabilidad de la evaluación de la propuesta recae sobre el Área de Negocios, quien debe evaluar eficazmente la información del cliente y/o su negocio, y realizar un análisis de opinión para que los funcionarios que posean las facultades aprobación cuenten con el sustento necesario para cumplir con sus funciones.

La administración de la carpeta de crédito con la documentación crediticia es responsabilidad del Oficial de Crédito y forma parte del expediente de crédito del cliente, la misma que contendrá documentación básica, financiera, del producto y/o actividad económica del cliente, que deberán estar vigentes.

El departamento de Riesgo de Crediticio obligatoriamente deberá dar una opinión sobre los riesgos asociados a la operación propuesta, en la cual detallará como mínimo los términos y condiciones del crédito, la calidad y cobertura de las garantías propuestas y su grado de realización, de acuerdo con el perfil de riesgos y exposición definidos. En esta etapa deberán intervenir activamente los Funcionarios y/u Oficial de Crédito y los Funcionarios Responsables del Segmento / Zona / Oficina.

▪ **Etapa N° 3: Negociación de Condiciones**

Una vez que ha sido analizada la propuesta y que el Funcionario / Oficial de Crédito ha determinado y considerado todas las políticas para dar viabilidad al crédito, puede pasar a la siguiente fase que corresponde a la negociación de las condiciones en las que el la Institución estaría dispuesto a asumir el riesgo, entre las condiciones sujetas a negociación tenemos:

- Monto máximo de financiamiento
- Costos
- Plazo y forma de repago
- Garantías
- Mecanismos de control de flujo de repago de las operaciones
- Otro factor que se considere necesario.

▪ **Etapa N° 4: Aprobación de Operaciones de Crédito**

Una vez que han sido negociadas todas las condiciones del crédito y los clientes han aceptado cumplirlas a cabalidad, se puede continuar con la siguiente etapa que es la de aprobación, la misma que es ejecutada utilizando los mecanismos y herramientas crediticias creadas; para el efecto, los Oficiales de Crédito ingresan la solicitud de crédito detallando los sustentos adecuados, basados en su análisis de opinión y en los acuerdos negociados con el cliente.

En esta fase interviene activamente los Funcionarios / Oficiales de Negocios y todos los Funcionarios con facultades de aprobación de

operaciones de crédito, de acuerdo a la tabla de niveles de aprobación establecidos.

En las propuestas que ameriten algún tipo de excepción, deberán gestionarse las respectivas solicitudes de excepción, las cuales serán autorizadas de acuerdo a las atribuciones y niveles correspondientes.

▪ **Etapas N° 5: Instrumentación de Garantías**

Aprobadas las operaciones de crédito se procede con su instrumentación, para esto se requiere revisar la documentación legal tanto de las personas naturales como de las jurídicas y elaborar adecuadamente los documentos de respaldo (pagarés, convenios, etc.). Para el efecto se procede a instrumentar las garantías, solicitando previamente los respectivos avalúos por parte de peritos autorizados por el Directorio y calificados por la Superintendencia de Bancos del Ecuador; interactuando en forma activa los Oficiales de Crédito con el Área de Legal.

La carpeta de documentación legal y de garantías formará parte del expediente de crédito del cliente, contendrá los estatutos legales, pagaré, garantías que amparan la operación crediticia, entre otros; tales documentos deberán estar vigentes.

La misma que junto con la carpeta de documentación crediticia será administrada bajo responsabilidad del Oficial de Crédito en un expediente de crédito único por cliente, de acuerdo a lo detallado en la codificación de resoluciones en el anexo N° 1 del Capítulo II "Calificación de Activos de Riesgo y Constitución de Provisiones por Parte de Las Instituciones Controladas por La Superintendencia de Bancos del Ecuador".

▪ **Etapas N° 6: Desembolso**

En el momento que ya están constituidas las garantías a favor de la Institución y los documentos de respaldo están firmados a satisfacción del Departamento Legal; el Área de Operaciones verifica que se hayan cumplido todos los procedimientos operativos y se hayan obtenido las autorizaciones respectivas; y procede a desembolsar los créditos en las cuentas de los clientes o a emitir las operaciones de crédito contingentes.

En esta fase interactúan en forma activa los Funcionarios / Oficiales de Crédito junto con el Departamento Legal y el Área de Operaciones.

- **Etapa N° 7: Administración del Crédito**

Etapa a la cual se le deberá dar una mayor importancia, ya que en ella se busca asegurar la recuperación de los riesgos asumidos. Para ello los Funcionarios / Oficiales de Crédito deberán realizar un control efectivo de su cartera de clientes estableciendo alternativas de solución a los clientes que presenten problemas estructurales de pago.

Monitorear continuamente la posición del cliente en el sistema financiero y dentro del Banco, para el efecto se deberá realizar el seguimiento necesario mediante recordatorios de pago, visitas, evaluación de los aspectos cualitativos y cuantitativos a través del proceso de calificación; que servirán de termómetro para verificar que se cumplan las condiciones pactadas, respecto a plazos y repago ordenado, o para tomar medidas de acción en los casos que ameriten.

En esta fase intervienen activamente los Funcionarios / Oficiales de Crédito, los Funcionarios Responsables del Segmento / Zona / Oficina, Director Nacional de Recuperaciones y Gerente de Gestión de Cobranzas.

- **Etapa N° 8: Recuperación por Gestión de Cobranzas**

Para evitar tener que llegar a esta etapa es necesario que se establezcan mecanismos de alertas tempranas que le permitan al Banco actuar anticipadamente y tomar las respectivas medidas preventivas.

En el evento de que un cliente por alguna razón no pueda cumplir con las condiciones pactadas, se efectuará una reclasificación del cliente a categorías de mayor riesgo, efectuando un análisis de la gravedad del caso para luego definir una estrategia de recuperación, en todo momento los Funcionarios/Oficiales de Crédito, Call Center y recuperadores in situ que deberán realizar gestiones para lograr la recuperación, de ser necesario se podrá efectuar una renegociación de términos y se analizará la viabilidad de una refinanciación o reestructuración, en caso de que no sea viable, se deberá iniciar las respectivas acciones legales para poder ejecutar las garantías y en última instancia la dación en pago, tal como está previsto en el presente manual de políticas para concesión, administración y Recuperación de Créditos.

En la siguiente figura se puede apreciar la continuidad de las etapas del proceso de Crédito:

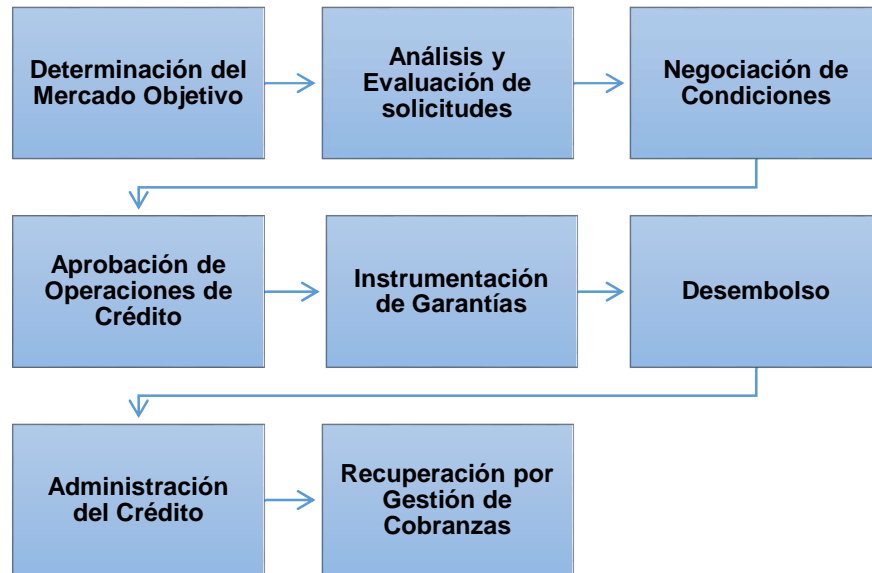


Figura 4 - Etapas del proceso de Crédito

3.5 Subprocesos del Proceso de Crédito

El Proceso de Otorgamiento de Crédito de la institución consta de los siguientes Subprocesos:

- Definir el mercado objetivo
- Evaluar y negociar el Crédito
- Ingresar y aprobar operaciones de crédito
- Desembolsar operaciones de Crédito
- Administrar el crédito

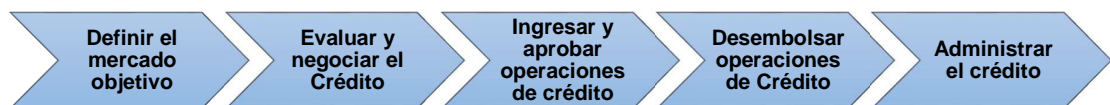


Figura 5 – Subprocesos del proceso de Crédito

3.6 Objetivos y Procedimientos de los subprocesos

A continuación se han definido los objetivos y procedimientos para los Subprocesos del Proceso de Otorgamiento de Crédito de la Institución del Sistema Financiera:

Nota: debido a la confidencial con la que se maneja la Institución del Sistema Financiero no se podrá detallar todos los procedimientos internos del proceso de Otorgamiento de Crédito.

▪ Definir el mercado objetivo

Comprende la primera etapa del crédito.

Objetivo:

Identificar y analizar los clientes objetivos que podrán contraer obligación con la Institución al momento de solicitar una operación de crédito.

Procedimientos:

- ✓ Determinar los segmentos, sectores y crecimiento (**Ver Anexo N.- 1 Procedimiento y Flujo para Determinar los segmentos, sectores y crecimiento**)
- ✓ Identificación de clientes objetivos (**Ver Anexo N.- 2 Procedimiento y Flujo para Identificación de clientes objetivos**)
- ✓ Realizar visitas a clientes objetivos (**Ver Anexo N.- 3 Procedimiento y Flujo para Realizar visitas a clientes objetivos**)

▪ Evaluar y negociar el Crédito

Comprende la segunda y tercera etapa del crédito.

Objetivo:

Analizar y evaluar el destino del crédito para determinar la propuesta de crédito más apropiada de acuerdo a la información básica, financiera y legal de una persona natural y/o jurídica.

Procedimientos:

- ✓ Atender Solicitud de crédito

- ✓ Analizar el sujeto de crédito
- ✓ Evaluar la documentación crediticia
- ✓ Gestionar autorización de excepciones para continuar con la propuesta de crédito
- ✓ Gestionar y revisar avalúo

▪ **Ingresar y aprobar operaciones de crédito**

Comprende la cuarta y quinta etapa del crédito.

Objetivo:

Gestionar las Solicitudes de Crédito con intervención de la Unidad de Procesos de Negociación con la finalidad de que sirva de guía para la correcta revisión de documentación y de cumplimiento de políticas de crédito, a efectos de prevenir fallas operativas en forma oportuna.

Procedimientos:

- ✓ Ingresar propuesta de Crédito
- ✓ Ingresar Informe cualitativo
- ✓ Calificar al cliente con riesgo comercial > 40.000,00
- ✓ Receptar y revisar la documentación de las carpetas de crédito
- ✓ Analizar créditos comercial, consumo y vivienda <=25.000,00
- ✓ Ingresar el informe de crédito, riesgo y legal
- ✓ Aprobar operaciones de crédito hasta menores al 2% del Patrimonio Técnico
- ✓ Gestionar instrumentación del crédito

▪ **Desembolsar operaciones de Crédito**

Comprende la sexta etapa del crédito.

Objetivo:

Definir y establecer las directrices y actividades necesarias mediante las cuales las entidades Financieras a través de un contrato ponen a disposición de los clientes, cierta cantidad de dinero de sus recursos disponibles, como activos financieros (Créditos de consumo, comerciales, microcrédito, crediauto y de vivienda) bajo la promesa de restituir dichos recursos en el futuro en condiciones previamente establecidas de tasas de interés y plazo con el fin de obtener beneficios económicos.

Procedimientos:

- ✓ Realizar desembolso de Credirol
- ✓ Desembolsar crédito comercial, crediauto, consumo, vivienda, compra de cartera, microcrédito
- ✓ Aprobar tasa de interés
- ✓ Crear concesionario
- ✓ Receptar y escanear solicitudes de crédito
- ✓ Registrar y controlar excepciones
- ✓ Relacionar préstamo a cuenta

▪ **Administrar el crédito**

Comprende la séptima y octava etapa del crédito.

Objetivo:

Gestionar las operaciones complementarias que se presenten en el proceso para la Administración del Crédito, con la finalidad de minimizar el riesgo asumido en las operaciones de crédito, y en el caso de presentarse realizar la respectiva gestión de recuperación.

Procedimientos:

- ✓ Monitorear y controlar campañas deudoras y garantes de operaciones vigentes
- ✓ Renovar y refinanciar operaciones de Crédito
- ✓ Gestionar la cobranza del crédito

3.7 Estudio de las Operaciones de Crédito

En la siguiente tabla se muestra la cantidad de Oficinas que posee la Institución a nivel nacional y las operaciones de crédito concedidas en los meses de Enero, febrero y marzo del año 2015:

Oficinas	Operaciones Concedidas			
	Enero	Febrero	Marzo	Promedio
37	1322	1527	1528	1459

Tabla 2 - Operaciones de Crédito a nivel nacional

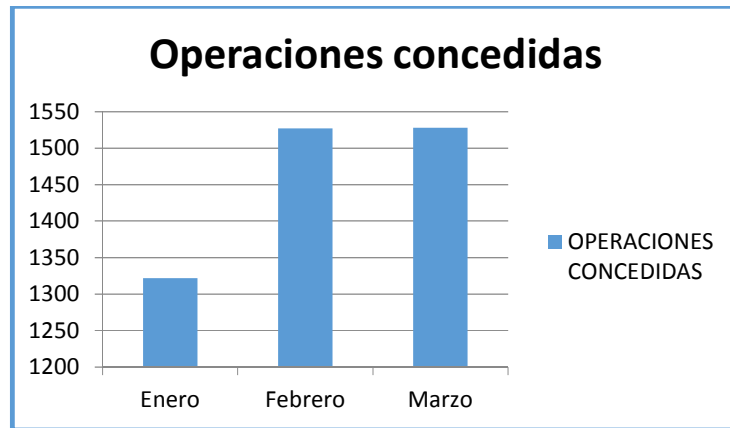


Figura 6 - Operaciones Concedidas

- Con lo que podemos observar que la Institución concedió el primer trimestre del año 2015 en promedio 1459 operaciones de crédito, además podemos observar un comportamiento creciente.

En la siguiente tabla se muestra las ciudades en donde están ubicadas las Oficinas que posee la Institución a nivel nacional y las operaciones de crédito concedidas en los meses de Enero, febrero y marzo del año 2015:

Oficinas	Operaciones Concedidas			
	Enero	Febrero	Marzo	Promedio
Machala	202	262	280	248
Pasaje	30	24	31	28
Puerto Bolívar	15	16	18	16
Santa Rosa	32	55	58	48
El Guabo	13	21	26	20
Zaruma	39	39	47	42
Guayaquil	197	215	233	215
Naranjal	23	20	20	21
Piñas	19	20	29	23
Alborada	38	44	51	44
Quevedo	24	43	52	40
Urdesa	36	24	44	35
Cuenca	33	14	27	25
Quito	244	278	181	234
Bahía	10	15	10	12
Huaquillas	11	24	20	18
Portovelo	10	14	17	14
Triunfo	9	16	23	16
Sur Quito	7	11	11	10
Ponce Enríquez	3	10	10	8
Remigio Crespo	12	12	16	13
Quito Centro	7	4	5	5

Loja	43	26	31	33
Milagro	39	48	43	43
Valencia	7	11	17	12
Rio Plaza	32	34	15	27
Ambato	40	49	55	48
Atahualpa	13	17	14	15
Arenillas	11	19	15	15
Balsas	10	10	10	10
Manta	45	48	47	47
Ag. Sur	19	15	14	16
Parque California	12	19	13	15
Ambato Sur	14	24	14	17
Rio Zamora	8	5	4	6
Oro Plazo Gye	5	7	8	7
Sto. Domingo	10	14	19	14
Total	1322	1527	1528	1459

Tabla 3 - Operaciones Concedida por Oficina



Figura 7 - Operaciones Concedidas por Oficina

- Con lo que podemos observar que las tres ciudades en donde la Institución concedió más operaciones de crédito en el primer trimestre del 2015 a sus clientes fueron Machala, Quito y Guayaquil.

OPERACIONES CONCEDIDAS				
Oficinas	Machala	Guayaquil	Quito	Total
3	17%	15%	16%	48%

Tabla 4 - Porcentajes de Operaciones de Crédito

- Con lo que podemos observar que entre las tres oficinas de la Institución se han concedido un 48% del total de operaciones de crédito a nivel nacional.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES

4.1 Conclusiones

A continuación se mencionará las conclusiones a las cuales se ha llegado con el proyecto de mejora para el proceso de Otorgamiento de Crédito de la Institución del Sistema Financiera:

- El levantamiento y formalización del proceso permitirá que la Institución lleve un control de todo el proceso, permitiendo medir la productividad de los actores involucrados.
- La centralización de la Unidad de Procesos de Negociación permitirá manejar de mejor manera la revisión de los documentos digitalizados del cliente y políticas, dependiendo de la distribución de las cargas de trabajo del personal y asignación de recursos.
- La distribución en paralelo de la información a los involucrados en el proceso ayudará a la eficiencia de los tiempos de espera para procesar solicitudes de crédito de los clientes.
- La selección de las en las ciudades de Machala, Quito y Guayaquil para la ubicación de los Centros de Digitalización a nivel nacional, se la realizo en base al estudio de las operaciones concedidas en el primer trimestre del 2015 que detecto que en estas tres oficinas se han dado la mayor cantidad de las mismas.
- La automatización del proceso facilitará el control y monitoreo del cumplimiento de todos los requisitos para dar continuidad a los procesos, evitando la existencia de cuellos de botella.

- Realizando la medición de los tiempos del proceso desde la entrega de la documentación del cliente hasta el desembolso a la cuenta del cliente se ha observado una mejora significativa, debido a que antes de la reestructuración se demoraba aproximadamente 3 meses, y en la actualidad es de aproximadamente 1 mes.
- Para un correcto funcionamiento de la mejora del proceso se deberá velar por dar un estricto cumplimiento a las políticas y procedimientos establecidos por la Institución, y todas las disposiciones emitidas por los Entes de Control.

BIBLIOGRAFÍA

- Pérez, J. A. (2012). *GESTIÓN POR PROCESOS* (5ta Edición ed.). Madrid, España: ESIC.
- Asociación Española para la Calidad (AEC). (julio-septiembre de 2009). El papel de las personas en la Gestión por Procesos. *Qalidad*, 12-16.
- ISO. (2008). *NTE-ISO 9001:2008* (Cuarta ed.). Ginebra, Suiza: ISO copyright office.

ANEXOS

Anexo N.- 1 Procedimiento y Flujo para Determinar los segmentos, sectores y crecimiento.

Gerente de Crédito/ Gerente de Negocios Sucursal Guayaquil y Agencias/ Gerente de Crédito de Consumo/ Gerente de Crédito Comercial

1. Solicita en el último bimestre del año al Gerente de Sucursal/ Jefe-Supervisor de Agencia/ Oficial de Crédito el informe sobre planificación o proyección de crecimiento del presupuesto para el próximo año.
2. Analiza y evalúa el informe elaborado por el Gerente de Sucursal/ Jefe-Supervisor de Agencia/ Oficial de Crédito.
3. Consolida la información proporcionada de cada segmento de crédito.
4. Envía informe de Planificación al Vicepresidente de Producción/ Vicepresidente Regional de Crédito Zona 1.

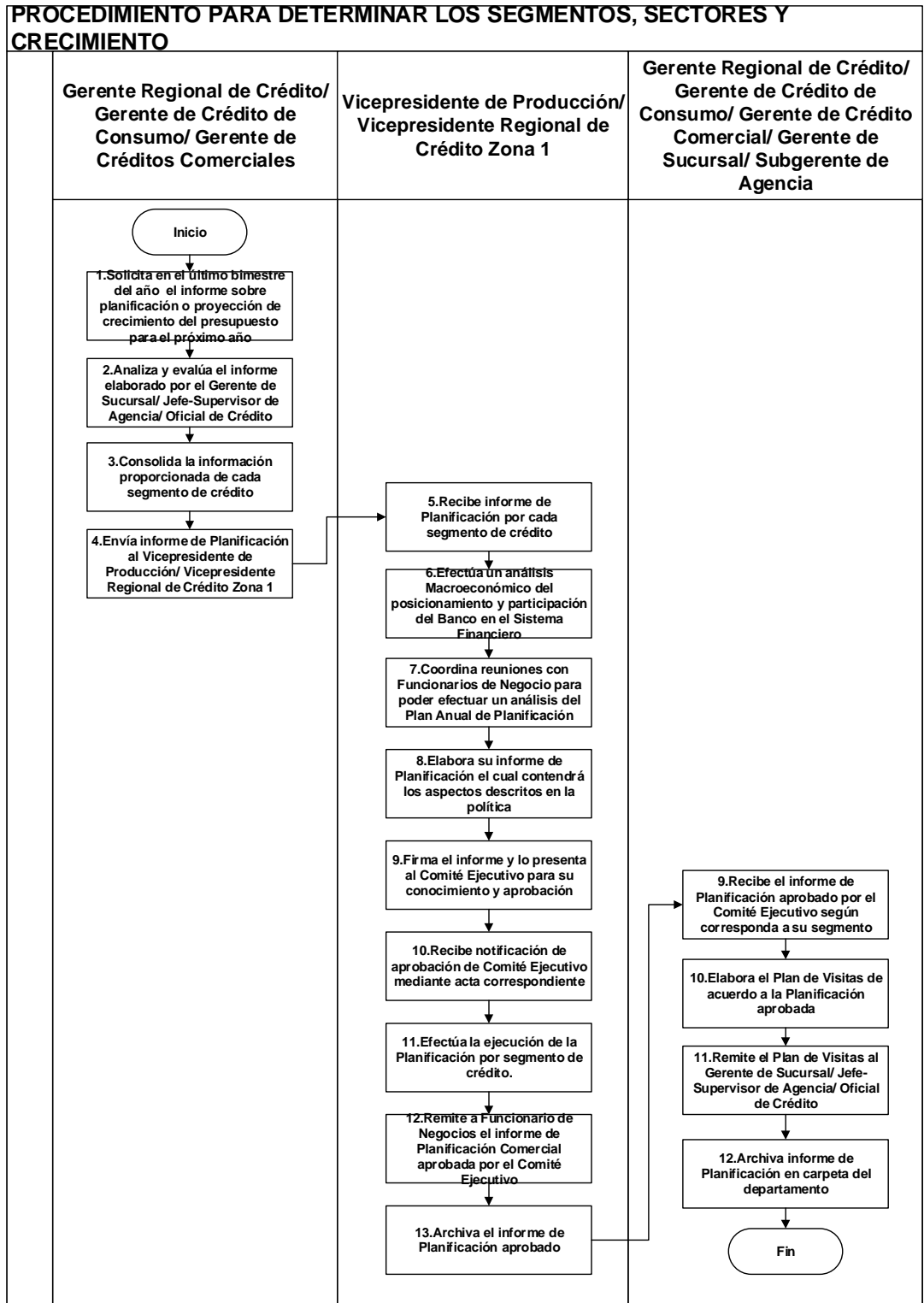
Vicepresidente de Producción/ Vicepresidente Regional de Crédito Zona 1

5. Recibe informe de Planificación de cada segmento de crédito.
6. Efectúa un análisis Macroeconómico del posicionamiento y participación del Banco en el Sistema Financiero.
7. Coordina reuniones con el Gerente de Crédito/ Gerente de Negocios Sucursal Guayaquil y Agencias/ Gerente de Crédito de Consumo/ Gerente de Crédito Comercial/ Gerente de Sucursal, para poder efectuar un análisis del Plan Anual de Planificación.
8. Elabora su informe de Planificación el cual contendrá los aspectos descritos en la política.
9. Firma el informe y lo presenta al Comité Ejecutivo para su conocimiento y aprobación.
10. Recibe notificación de aprobación de Comité Ejecutivo mediante acta correspondiente.

11. Efectúa la ejecución de la Planificación por segmento de crédito.
12. Remite al Gerente de Crédito/ Gerente de Negocios Sucursal Guayaquil y Agencias/ Gerente de Crédito de Consumo/ Gerente de Crédito Comercial/ Gerente de Sucursal/ Subgerente de Agencia el informe de Planificación Comercial aprobada por el Comité Ejecutivo.
13. Archiva el informe de Planificación aprobado.

Gerente de Crédito/ Gerente de Negocios Sucursal Guayaquil y Agencias/ Gerente de Crédito de Consumo/ Gerente de Crédito Comercial/ Gerente de Sucursal/ Subgerente de Agencia

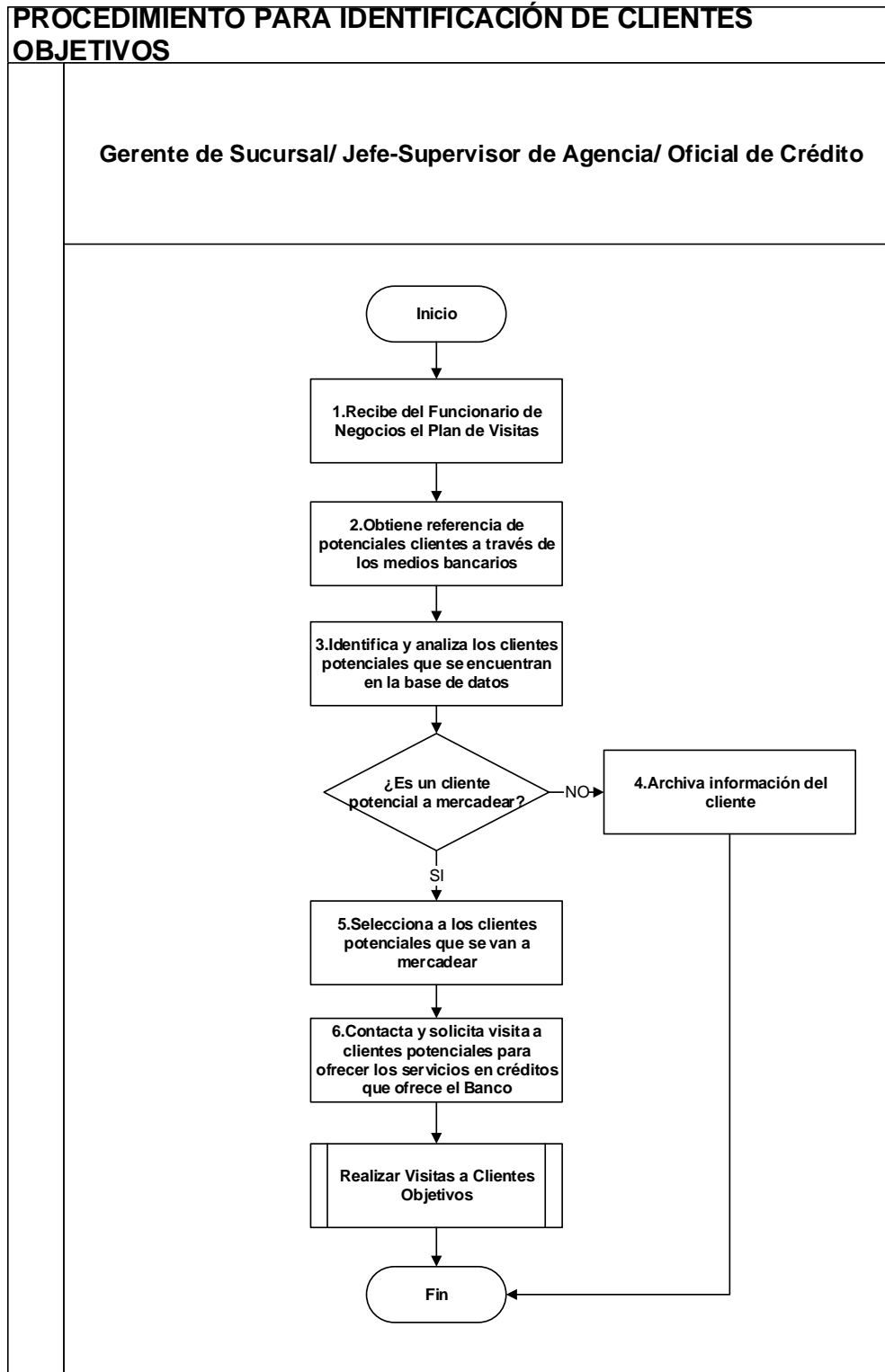
14. Recibe el informe de Planificación aprobado por el Comité Ejecutivo según corresponda a su segmento.
15. Elabora el Plan de Visitas de acuerdo a la Planificación aprobada.
16. Remite el Plan de Visitas al Gerente de Sucursal/ Jefe-Supervisor de Agencia/ Oficial de Crédito para que ponga en ejecución el cumplimiento del presupuesto asignado.
17. Archiva informe de Planificación en carpeta correspondiente.



Anexo N.- 2 Procedimiento y Flujo para Identificación de Clientes Objetivos

Gerente de Sucursal/ Jefe-Supervisor de Agencia/ Oficial de Crédito

1. Recibe del Gerente de Crédito/ Gerente de Negocios Sucursal Guayaquil y Agencias/ Gerente de Crédito de Consumo/ Gerente de Crédito Comercial/ Gerente de Sucursal, el Plan de Visitas.
2. Obtiene información de clientes potenciales a través de los siguientes medios (Clientes referidos por otros clientes, Clientes mediante mercadeo de FDR'S, Base de datos del Banco, Portafolio de clientes del Banco, Base CAPIG, Base de la Cámara de Comercio, Base de datos de clientes del Banco, Visitas personalizadas).
3. Identifica y analiza los clientes potenciales que se encuentran en la base de datos:
 - En caso de clientes con los cuales se conste de información, verifica en el sistema si el cliente se encuentra reportado en la Superintendencia de Bancos y Seguros, UIF y OFAC.
 - Efectúe la revisión de las referencias bancarias del cliente (en caso de clientes existentes).
4. En caso de que la información del cliente no sea óptima para mercadear archiva información del cliente.
5. Caso contrario, selecciona a los clientes potenciales que se van a mercadear.
6. Contacta y solicita visita a clientes potenciales para ofrecer los servicios en créditos que ofrece el Banco.
7. Continúa con el procedimiento para **“Realizar visitas a Clientes Objetivos”**.



Anexo N.- 3 Procedimiento y Flujo para Realizar visitas a Clientes Objetivos.

Gerente de Sucursal/ Jefe-Supervisor de Agencia/ Oficial de Crédito

1. Obtiene de su archivo la visita asignada para cumplir con la colocación establecida.
2. Efectúa la visita al cliente de acuerdo al cronograma de visitas.
3. Promociona los servicios en créditos que el Banco ofrece.
4. Informa al cliente todo lo referente según el crédito a solicitar.
5. Entrega al cliente toda la información que requiera, como el listado de requisitos de documentación, tarifario o tabla de costos vigentes o alguna información adicional que el cliente solicite.
6. Anota y entrega al cliente nombres, apellidos y teléfonos del para su contacto en caso de interesarse.
7. Si la visita es negativa guarda la información en la base de clientes.
8. Si la visita es positiva indica al cliente que se acerque a las oficinas del Banco para establecer el tipo de operación de crédito con la documentación indicada, o realiza la gestión necesaria en ese momento.
9. Registra las visitas realizadas en archivo de Excel "Reporte de Visitas" y describe: número de visita, cliente, actividad del cliente, fecha, negocio levantado y comentarios
10. Guarda el archivo en la carpeta correspondiente.
11. Remite semanalmente por correo electrónico el archivo de Excel de "Reporte de Visitas" realizadas al Vicepresidente Regional de Crédito Zona 1/ Gerente de Crédito/ Gerente de Negocios Sucursal Guayaquil y Agencias/ Gerente de Crédito/ Gerente de Crédito Comercial/ Gerente de Crédito de Consumo/ Gerente de Sucursal/ Subgerente de Agencia para su conocimiento.

