



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Instituto de Ciencias Matemáticas
Ingeniería en Auditoría y Control de Gestión

“Diseño e Implementación de un Sistema de Control del Proceso de Crédito y Cobranza por medio de Indicadores de Gestión para una Sociedad Financiera ubicada en la ciudad de Guayaquil ”

TESINA DE GRADO

Previo a la Obtención del Título de:

**INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTROL DE GESTIÓN
ESPECIALIDAD: CALIDAD DE PROCESOS**

Presentado por:

**ANGÉLICA MARÍA GUIJARRO RIERA
AMALIA ALEXANDRA GUIJARRO RIERA**

GUAYAQUIL – ECUADOR

Año 2010

AGRADECIMIENTO

Agradecemos primeramente a Dios que es quien nos da la dirección e ilumina nuestro camino.

Por darnos la salud y vida para seguir adelante cumpliendo nuestros sueños y metas.

Agradecemos a nuestros padres por ser el soporte en nuestras vidas, por brindarnos su apoyo incondicional, por ser la dirección y el motivo de nuestro éxito profesional.

A la Escuela Superior Politécnica del Litoral – ESPOL por su enseñanza brindada por formar profesionales de excelencia en busca del éxito.

A los profesores por compartir sus conocimientos con nosotros, por luchar en una guerra constante en la formación de profesionales de excelencia.

A nuestros amigos y compañeros con los que compartimos una trayectoria y generación estudiantil, por los momentos gratos y felices juntos.

Angélica Guijarro Riera

Amalia Guijarro Riera

DEDICATORIA

Dedicamos nuestra Tesina de Grado a Dios el ser más maravilloso existente en nuestras vidas.

A nuestros padres que son lo más importante y el motivo de nuestro progreso dado que gracias a su esfuerzo y sacrificio por brindarnos la mejor herencia que es la educación hemos llegado a culminar nuestra carrera universitaria.

A nuestros verdaderos amigos que en el transcurso de nuestras vidas han estado presentes brindándonos su apoyo incondicional en los buenos y malos momentos.

A todas aquellas personas que alguna vez formaron parte importante para nosotras y que no están a nuestro lado en este momento.

Angélica Guijarro Riera

Amalia Guijarro Riera

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

**Ing. Dalton Noboa
DIRECTOR DE TESIS**

**Ing. Soraya Solís
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, nos corresponde exclusivamente y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral-ESPOL”

(Reglamento de Graduación de la ESPOL)

Angélica Guijarro Riera

Amalia Guijarro Riera

ABREVIATURAS

FCME: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano

CCR: CONSULCREDITO

S.A.: Sociedad Financiera

CFN: Corporación Financiera Nacional S.A.

IESS: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

BEV: Banco Ecuatoriano de la Vivienda

RENEF: Red Nacional de Ejecutivos Financieros

ANJU: Anticipos a Jubilados

PTAV: Préstamos para Vehículos

PTA: Préstamos con Tabla de Amortización

PVF: Préstamos con Vencimiento Fijo

PTAZ: Préstamos con Tabla de Amortización a Zamoranos

CGB: Cartas de Garantía

RESUMEN

La tesina que se desarrolla a continuación, fue aplicada en una Sociedad Financiera autorizada a proporcionar productos y servicios financieros, que la ley de Instituciones Financieras determina.

La organización decidió considerar la aplicación de un Sistema de Control de Procesos mediante Indicadores de Gestión, la entidad realiza reportes gerenciales en forma manual en Excel y se desea alcanzar una mayor eficacia y efectividad con la implementación del sistema que utilizará mediciones e indicadores que describa el desarrollo y progreso de los procesos seleccionados para análisis.

Se desarrollan 6 capítulos, en los cuales se detalla las distintas etapas para la implementación del Sistema de Control de procesos por indicadores de Gestión.

En el Capítulo I se presenta una introducción y conceptos básicos sobre los elementos que intervienen en un proceso, indicadores e importancia de las mediciones, conceptos básicos e importancia de los sistemas de gestión y el marco teórico aplicado para la construcción de un sistema de gestión.

En el Capítulo II presenta la estructura, antecedentes y conocimiento en general de la Sociedad Financiera, como también la descripción de los procesos de crédito y cobranza, objetos de análisis.

El Capítulo III presenta la metodología utilizada para la construcción de los indicadores.

En el Capítulo IV se observa el desarrollo de la base de datos transaccional como la data warehouse que se utiliza para la implementación del aplicativo informático que genera los indicadores de gestión que serán presentados en un dashboard dinámico para la toma de decisiones de los usuarios.

El Capítulo V muestra las herramientas estadísticas utilizadas para el análisis de la información, como son estadística descriptiva y simulación utilizando método Monte Carlos.

El Capítulo VI contiene las respectivas conclusiones y recomendaciones sobre el análisis realizado.

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I	2
1.1 MARCO TEÓRICO	2
1.2 Definiciones claves.....	2
1.2.1 Sistemas	2
1.2.2 Proceso	3
1.2.2.1 Procesos Gobernadores.....	4
1.2.2.2 Procesos Habilitantes, Administrativos o de Apoyo	4
1.2.2.3 Procesos Generadores de Valor, Productivos u Operativos	5
1.2.3 Procedimiento	5
1.3 Indicadores clave de rendimiento (KPI).....	6
1.3.1 Tipos de Indicadores	6
1.3.1.1 Indicadores de cumplimiento.....	6
1.3.1.2 Indicadores de evaluación.....	6
1.3.1.3 Indicadores de eficiencia	7
1.3.1.4 Indicadores de eficacia.....	7
1.4 Indicadores de gestión	8
1.4.1 Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión	8
1.5 Marco Teórico Aplicado para la Construcción de un Sistema de Gestión.....	9
1.5.1 Datos	9
1.5.2 Información.....	9
1.5.3 Conocimiento	9
1.5.4 OLTP - On-Line Transactional Processing.....	10
1.5.5 OLAP- On-Line Analytical Processing	10
1.5.6 Data Warehouse	10
1.5.7 ETL	11
1.5.8 Datamart.....	13
1.5.9 Estructura de Tablas.....	14
1.5.9.1 La tabla de hechos.....	14

1.5.9.2	Granularidad	15
1.5.9.3	Agregación.....	15
1.5.9.4	Tabla Normalizada.....	15
1.5.10	Esquema en estrella.....	16
1.6.11	Esquema en copo de nieve	17
1.6.12	Dashboard	18
CAPÍTULO II	19
2.1	CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO Y ANÁLISIS DE PROCESOS.....	19
2.2	Sociedad Financiera S.A.	20
2.2.1	Antecedentes	20
2.2.2	Presentación Institucional	21
2.3	Políticas y Objetivos Generales.....	22
2.6	Valores Corporativos.....	24
2.7	Cadena de Valor	25
2.8	Estructura Organizacional	27
2.9	Análisis de Productos y Servicios	28
2.9.2	Objetivos de 4P'S.....	29
2.9.2.1	Producto.....	29
2.9.2.2	Precio	30
2.9.2.3	Plaza.....	30
2.9.2.4	Publicidad	32
2.10	Líneas de Negocio.....	32
2.10.1	Banca Personal	33
2.10.2	Banca Comercial	34
2.10.3	Intermediación Financiera.....	34
2.10.4	Negociación y Ventas	35
2.11	Análisis PEST	36
2.11.1	Pronóstico Económico	37
2.11.2	Pronóstico Político	37
2.11.3	Pronóstico Tecnológico.....	37

2.11.4	Pronóstico Social-Cultural	37
2.12	FODA.....	38
2.13	Análisis del Mercado y la Competencia.....	41
2.13.1	Nuevos Competidores	43
2.13.2	Intensidad de la Competencia	43
2.13.3	Poder de Proveedores.....	44
2.13.4	Poder de Clientes	44
2.13.5	Productos Sustitutos.....	45
2.14	Análisis de los Procesos de Crédito y Cobranza.....	46
2.14.1	Proceso de Crédito	46
2.14.2	Comité de Crédito	46
2.14.3	Organigrama del Departamento de Crédito	47
2.14.4	Misión del departamento de crédito.....	47
2.14.5	Principales Objetivos del Departamento de Crédito y Cobranza.....	48
2.14.6	Tipos de Crédito Otorgados por la Sociedad Financiera S.A	48
2.14.6.1	Crédito Comercial.....	48
2.14.6.2	Créditos de Consumo.....	50
2.14.6.3	Créditos de Vivienda	50
2.14.6.4	Microcréditos	51
2.14.7	Etapas del Proceso	52
2.14.8	Proceso de Crédito	53
2.14.8.1	Determinación del Mercado Objetivo.....	53
2.14.8.2	Origen del Crédito	54
2.14.8.3	Negociación de Condiciones de Crédito.....	54
2.14.8.4	Análisis y Propuesta de Crédito.....	55
2.14.8.5	Aprobación	59
2.14.8.6	Documentación y Control.....	59
2.14.8.7	Contabilización	60
2.14.8.8	Desembolso.....	61
2.14.9	Descripción del Flujo del Proceso de Cobranza y Seguimiento	63
2.14.9.1	Recordatorio	63

2.14.9.1.1	Control de vencimientos y pagos	63
2.14.9.2	Envío de Mensajes	63
2.14.9.3	Insistencia	64
2.14.9.4	Gestión pre legal	66
2.14.9.5	Liquidación de Cobro	66
2.14.9.6	Liquidación o Cancelación del Préstamo.....	67
2.14.9.7	Liberación de Garantías	68
2.14.10	Análisis Matriz SIPOC del proceso de Crédito y Cobranza.....	70
CAPÍTULO III	72
3.1	CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN	72
3.2	Metodología Utilizada para la Construcción de Indicadores Gestión	73
3.3	Seguimiento y Medición en los Procesos	74
3.4	Construcción de Indicadores de Gestión	75
3.4.1	Definición del Objeto de Estudio.....	75
3.4.2	Análisis de las Medidas e Indicadores para el Proceso de Crédito y Cobranza 76	
3.5	Clasificación de los Indicadores	76
3.5.1.1	Clasificación de los Indicadores según el Ámbito de Control.....	76
3.5.1.2	Clasificación de los Indicadores para el Proceso de Crédito y Cobranza. 79	
3.6	Matriz de Cobertura de los Principales Objetivos del Proceso de Crédito y Cobranza vs Indicadores de Gestión Establecidos.....	81
3.7	Requerimientos para Implementación de Indicadores	83
3.8	Construcción de las Fichas de los Indicadores	85
3.9	Destinatarios y usuarios de los indicadores.....	94
CAPÍTULO IV	95
4.1	IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL DE PROCESOS POR MEDIO DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	95
4.1.1	Definiciones	96
4.2.1.1	Indicadores Positivos	96
4.2.1.2	Indicador Negativo	96

4.2.1.3	Nivel base	96
4.2.1.4	Valor actual.....	96
4.2.1.5	Meta	97
4.2.1.6	Nivel de Efectividad de un Indicador	97
4.2.1.7	Tendencia de los Indicadores.....	98
4.2	Desarrollo del Modelo de Datos.....	100
4.2.1	Modelo Punto	100
4.2.1.1	Modelo Punto del Proceso de Crédito	101
4.2.1.2	Modelo Punto del Proceso de Cobranza	102
4.2.1.3	Modelo Punto Satisfacción de Cliente.....	102
4.3	Modelo DataMart	103
4.3.1	Hecho Crédito	105
4.3.2	Hecho Cobranza	106
4.3.3	Hecho Satisfacción de Clientes.....	108
4.4	Modelo Dashboard	109
4.4.1	Presentación del Sistema de Control del Proceso de Crédito y Cobranza Mediante Indicadores de Gestión.....	110
4.4.1.1	Colocaciones.....	110
4.4.1.2	Cartera de Crédito.....	111
4.4.1.3	Satisfacción del Cliente	112
4.4.2	Índice de Créditos Rechazados	114
4.4.3	Índice de Créditos otorgados a los Profesores	116
4.4.4	Índice de Productividad en la Colocación por Oficial de Crédito.	117
4.4.5	Índice de Morosidad de la Cartera de Crédito	119
4.4.6	Análisis de la Calidad de la Cartera de Crédito	121
4.4.7	Análisis del Índice de Recuperación de la Cartera de Crédito.....	124
CAPÍTULO V	126
5.1	TOMA DE DECISIONES.....	126
5.2	Herramienta para el Análisis de Datos	127
5.2.1	Histogramas	127
5.2.2	Diagramas de dispersión	128

5.2.3	Simulación Monte Carlos.....	128
5.3	Análisis de Colocaciones de Créditos	129
5.3.1	Por Tipo de Crédito.....	129
5.3.2	Por Tipo del Producto	131
5.3.3	Por Rangos de Vencimiento de las Operaciones de Créditos	132
5.3.4	Productividad de los Oficiales de Créditos	133
5.4	Análisis de Cartera de Crédito.....	134
5.4.1	Crecimiento de la Cartera de Crédito.....	134
5.4.2	Análisis de Cartera de Crédito Vencida.....	135
5.4.3	Morosidad de la Cartera de Crédito	137
5.4.4	Seguimiento y Cobranza de la Cartera de Crédito.....	138
5.4.5	Número de Dividendos Vencidos Mensualmente.....	140
5.5	Análisis de Riesgos Operativo en el proceso Crédito y cobranza.....	141
5.5.1	Metodología de Identificación de Eventos de Riesgo.....	142
5.5.1.1	Mapa de Riesgo	143
5.5.2	Análisis de Pérdida Esperada e Inesperada.....	144
5.5.2.1	Metodología de Análisis de Pérdida Derivada de los Eventos de Riesgos. 144	
5.5.2.2	Análisis de Impacto Monetario.....	145
5.5.2.3	Modelo de Análisis de Pérdida Esperada e Inesperada	146
5.5.3	Evaluación de Controles	149
6.1	CONCLUSIONES:	154
6.2	RECOMENDACIONES:	157

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1.1: Esquema General de un Sistema.....	2
Gráfico 1.2: Matriz de Proceso	3
Gráfico 1.3: Indicadores de Gestión	7
Gráfico 1.4: Sistema de información en la sociedad del conocimiento.	9
Gráfico 1.5: Data warehouse.....	11
Gráfico 1.6: Proceso ETL	12
Gráfico 1.7: Compendio de distintas Fuentes de Información.	13
Gráfico 1.8: Tabla de Hecho.....	14
Gráfico 1.9: Esquema en Estrella.....	16
Gráfico 1.10: Esquema en Copo de Nieve	17
Gráfico 1.11: Ejemplo Dashboard	18
Gráfico 2.1: Valores Corporativos.....	24
Gráfico 2.2: Cadena de Valor.....	25
Gráfico 2.3: Organigrama de Sociedad Financiera S.A.....	27
Gráfico 2.4: Análisis PEST – Oportunidades y Amenazas	36
Gráfico 2.5: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.....	42
Gráfico 2.6: Organigrama del Departamento de Crédito	47
Gráfico 2.7: Flujo General del Proceso de Crédito	53
Gráfico 2.8: Diagrama de Flujo del Proceso de Crédito.....	62
Gráfico 2.9: Diagrama de Flujo del Proceso de Seguimiento y Cobranza	69
Gráfico 2.10: Matriz SIPOC del Proceso de Crédito y Cobranza	71
Gráfico 3.1: Medidas e Indicadores para el Proceso de Crédito y Cobranza	76
Gráfico 3.2: Clasificación de los Indicadores.....	79
Gráfico 3.3: Indicadores establecidos en los Proceso de Crédito y Cobranza.....	81
Gráfico 3.4: Matriz de Cobertura de Objetivos de los procesos de Crédito y Cobranza.....	82
Gráfico 4. 1: Semáforo	98
Gráfico 4.2: Tendencias de los Indicadores.....	99
Gráfico 4.3: Modelo Operativo Sociedad Financiera S.A	104
Gráfico 4.4: Hecho Crédito	105
Gráfico 4.5: Hecho Cobranza.....	107
Gráfico 4.6: Hecho Satisfacción Cliente	108
Gráfico 4.7: Datamart Integrado de Sociedad Financiera S.A	109
Gráfico 4.8: Sistema de Control del Proceso de Crédito y Cobranza Mediante Indicadores de Gestión.	113
Gráfico 4.9: Análisis de Crédito Rechazados	115
Gráfico 4.10: Análisis del Índice de Créditos Otorgados a los Profesores.....	117
Gráfico 4.11: Análisis de la Productividad en la colocación de créditos por Oficial.....	118
Gráfico 4.12: Comportamiento del Índice de Morosidad de la Cartera.....	120
Gráfico 4.13: Calidad de la Cartera de Crédito	122
Gráfico 4.14: Cobranza y Recuperación de Cartera de Crédito	125

Gráfico 5.1: Monto Otorgado por tipo de crédito y % de participación	129
Gráfico 5.2: Créditos Otorgados de Enero-Septiembre 2009	130
Gráfico 5.3: Monto otorgado según el tipo de producto	131
Gráfico 5.4: Número de créditos otorgados de acuerdo al plazo de vencimiento y representación porcentual	132
Gráfico 5.5: Número y Monto en dólares de créditos otorgados por oficial de crédito.....	133
Gráfico 5.6: Acumulado mensual y tasa de crecimiento de la cartera de crédito Enero-Septiembre 2009.....	135
Gráfico 5.7: % representación de la cartera vencida por tipo de crédito y monto en dólares mensual	136
Gráfico 5.8: Monto total acumulado por cartera vencida y cartera total e índice de mora por tipo de crédito a Septiembre 2009.....	138
Gráfico 5.9: Créditos otorgados & Créditos Cobrados	139
Gráfico 5.10: Número de dividendos vencidos mensuales y tasa de crecimiento	140
Gráfico 5.11: Análisis de Pérdida por materialización de eventos de riesgos	146
Gráfico 5.12: Impacto monetario en la pérdida por materialización de eventos de riesgos	147

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Análisis de Producto	29
Tabla 2.2: Análisis de Precio.....	30
Tabla 2.3: Análisis de Plaza	31
Tabla 5.1: % representación de la cartera vencida y cartera total por el tipo de crédito que otorga la Sociedad Financiera S.A	137
Tabla 5.2: Gestión de cobranza mensual y % representación	139
Tabla 5.3: Identificación del Plan de Acción	151

INTRODUCCIÓN

Esta Tesina de Graduación tiene como objetivo dar a conocer como los sistemas de control de procesos por medio de indicadores de gestión se han ido modificando para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los procesos organizativos, adoptados cada vez con mayor frecuencia, así como para vigilar la inestabilidad del entorno en busca de oportunidades y/o amenazas para la organización.

La eficiencia de un sistema de gestión de control depende, en gran medida, de la precisión con que son identificados los factores claves de éxito de la organización y del rigor con que son establecidos los indicadores que van a ser monitoreados en la ejecución de dicho sistema.

El objetivo de este trabajo es que la sociedad financiera incorpore a sus procesos, elementos de gestión que les permitan evaluar sus logros o señalar falencias para aplicar los correctivos necesarios.

Las implicaciones de la medición en el mejoramiento de procesos, están relacionadas con la posibilidad de adelantarse a la ocurrencia de las dificultades, identificar con mayor exactitud las oportunidades de mejoramiento con el fin de conocer oportunamente las áreas problemáticas y entender los bajos rendimientos mediante la evaluación del desempeño y los resultados.

CAPÍTULO I

1.1 MARCO TEÓRICO

El presente capítulo contiene los conceptos y definiciones claves relacionados con el conocimiento e implementación de un sistema de control de procesos por medio de indicadores de gestión.

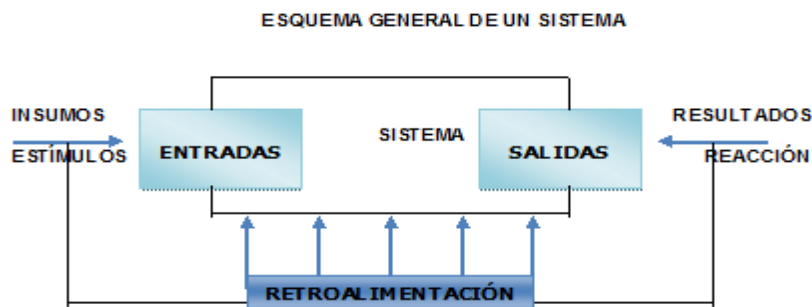
1.2 Definiciones claves

1.2.1 Sistemas

Un sistema¹ es una red de procesos relacionados entre sí y desarrollados de acuerdo a un esquema integrado para lograr un mejor desarrollo en la institución.

El conjunto de procesos tendientes a un mismo fin se conoce como sistema.

Gráfico 1.1: Esquema General de un Sistema



¹ Información de la Sociedad Financiera S.A

1.2.2 Proceso

Un proceso es la sucesión cronológica y secuencial de actividades u operaciones concatenadas entre sí, que constituyen una unidad para lograr un producto o servicio específico.

En aplicación a la actividad de la Sociedad Financiera que es brindar servicios, el proceso puede conceptualizarse como la organización racional de personas, materiales, energía, equipos y actividades concebidas para producir un resultado final específico. En cualquier acepción de proceso, éste puede definirse como el conjunto de pasos que se realizan de forma sucesiva en distintas unidades administrativas, con el objeto de transformar una serie de entradas (inputs) específicas en unas salidas (outputs: bienes o servicios) deseadas, añadiendo valor en cada actividad que se realizan.

De forma esquemática, los tres componentes vienen ilustrados por el siguiente esquema gráfico:

Gráfico 1.2: Matriz de Proceso



Los procesos en la Sociedad Financiera S.A se clasifican según su funcionalidad en:

- ✓ Procesos Gobernadores
- ✓ Procesos Habilitantes, Administrativos o de Apoyo
- ✓ Procesos Generadores de Valor, Productivos u Operativos

1.2.2.1 Procesos Gobernadores

Son aquellos que permiten el inicio de procesos externos o la conclusión de éstos. Aseguran que todos los procesos están dirigidos apropiadamente y se mantengan en un alto desempeño. Es el conjunto de actividades relacionadas con el direccionamiento estratégico que orienta la gestión de la organización mediante el establecimiento de políticas, directrices y normas.

1.2.2.2 Procesos Habilitantes, Administrativos o de Apoyo

Facilitan la entrega de recursos y prestación de servicios, para el cumplimiento de las actividades de los procesos gobernadores, procesos productivos u operativos y ellos mismos. Es el conjunto de actividades requeridas para la gestión de los recursos humanos, financieros, tecnológicos, y bienes necesarios para la entrega de productos demandados por el cliente de acuerdo con la misión organizacional.

1.2.2.3 Procesos Generadores de Valor, Productivos u Operativos

Constituyen procesos sustantivos, responsables de la generación de bienes y servicios demandados por los clientes externos².

Es el conjunto de actividades que aseguran la entrega de bienes o servicios conforme los requerimientos del cliente, relacionados con la misión institucional.

Una vez que se defina con claridad los procesos, dentro de la clasificación anteriormente descrita, se procede al desarrollo de los mapas de procesos, los cuales son una representación gráfica de cómo la Compañía espera alcanzar los resultados planificados para el logro de su Plan Estratégico o Política de Calidad.

Los mapas de procesos a ser elaborados no solo deben reflejar una descripción de los requisitos de la normativa sino también como la Compañía ha planificado alcanzar los resultados.

1.2.3 Procedimiento

Un procedimiento puede considerarse como la sucesión cronológica y secuencial de actividades o pasos concatenados entre sí, en función de la realización de una tarea específica, dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

² Información sobre los procesos de la Sociedad Financiera

Un procedimiento es parte de un proceso desde la perspectiva de quien realiza la secuencia de pasos o actividad. El procedimiento es parte de un proceso siempre y cuando dentro de éste último el procedimiento tienda a un mismo fin.

1.3 Indicadores clave de rendimiento (KPI)

Un KPI es simplemente un indicador que está vinculado a un objetivo. En la mayoría de los casos, un KPI el estado de un indicador, es decir si está por encima o por debajo de una meta pre determinada.

Los KPI's generalmente se muestran como una tasa o porcentaje y están diseñados para permitir que un usuario de negocios pueda saber instantáneamente si están dentro o fuera de su plan sin que tenga que buscar información adicional.

1.3.1 Tipos de Indicadores

1.3.1.1 Indicadores de cumplimiento

Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.

1.3.1.2 Indicadores de evaluación

Evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que ayudan a identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

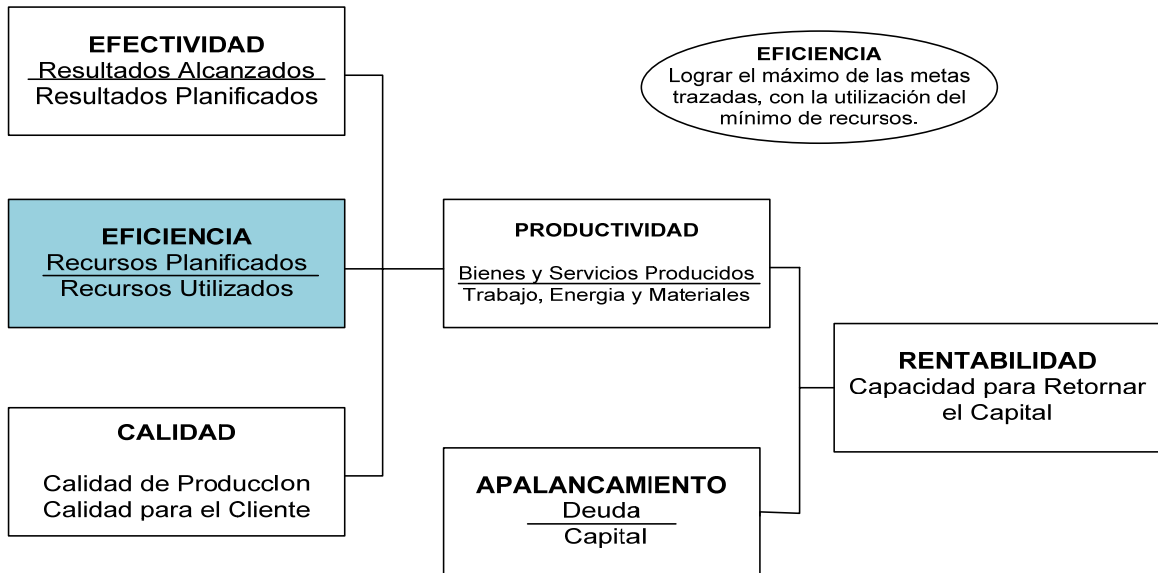
1.3.1.3 Indicadores de eficiencia

Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos.

1.3.1.4 Indicadores de eficacia

Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito, los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.

Gráfico 1.3: Indicadores de Gestión



1.4 Indicadores de gestión

Gestión tiene que ver con administrar y establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso.

1.4.1 Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión

El objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas.

Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- ✓ Comunicar la estrategia.
- ✓ Comunicar las metas.
- ✓ Identificar problemas y oportunidades.
- ✓ Diagnosticar problemas.
- ✓ Entender procesos.
- ✓ Definir responsabilidades.
- ✓ Mejorar el control de la empresa.
- ✓ Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- ✓ Medir comportamientos.
- ✓ Facilitar la delegación en las personas.
- ✓ Integrar la compensación con la actuación.

1.5 Marco Teórico Aplicado para la Construcción de un Sistema de Gestión

1.5.1 Datos

Los datos son la mínima unidad semántica, y se corresponden con elementos primarios de información que por sí solos son irrelevantes como apoyo a la toma de decisiones.

1.5.2 Información

La información se puede definir como un conjunto de datos procesados y que tienen un significado (relevancia, propósito y contexto), y que por lo tanto son de utilidad para quién debe tomar decisiones, al disminuir su incertidumbre.

1.5.3 Conocimiento

El conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y know-how que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción.

Gráfico 1.4: Sistema de información en la sociedad del conocimiento.



Fuente: Business Intelligence

1.5.4 OLTP - On-Line Transactional Processing

Los sistemas de OLTP³ (On-line transaction Processing) son los sistemas operacionales que capturan las transacciones de un negocio y persisten en estructuras relacionales llamadas base de datos.

1.5.5 OLAP- On-Line Analytical Processing

Los sistemas OLAP (On-line Analytical Processing) proporcionan una alternativa a los transaccionales, ofreciendo una visión de los datos orientada hacia el análisis y una rápida y flexible navegación por estos³.

Este análisis suele implicar, generalmente, la lectura de grandes cantidades de datos para llegar a extraer algún tipo de información útil: tendencias de ventas, patrones de comportamiento de los consumidores, elaboración de informes complejo, etc. Este sistema es típico de los datamarts.

1.5.6 Data Warehouse

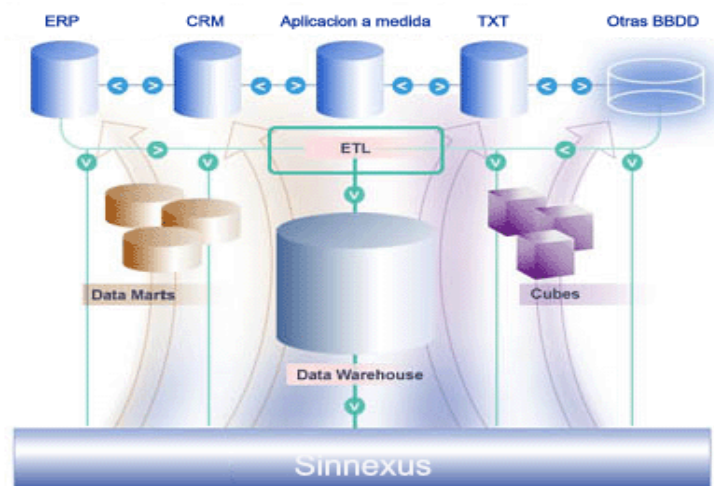
Un Data Warehouse⁴ es una base de datos corporativa que se caracteriza por integrar y depurar información de una o más fuentes distintas, para luego procesarla permitiendo su análisis desde infinidad de perspectivas y con grandes velocidades de respuesta.

³ Material de Academia BI, Unidad 3, 2007.

⁴ MARTA MILLAN (2008). "El diseño de la base de datos de una Data Warehouse"

La ventaja principal de este tipo de bases de datos radica en las estructuras en las que se almacena la información (modelos de tablas en estrella, en copo de nieve, cubos relacionales, etc.).

Gráfico 1.5: Data warehouse



Fuente: Sinnexus Business Intelligence

1.5.7 ETL

Los procesos de Extracción, Transformación y Carga constan de múltiples pasos, cuyo objetivo es transferir datos desde las aplicaciones de producción a los sistemas de Inteligencia de negocio⁵.

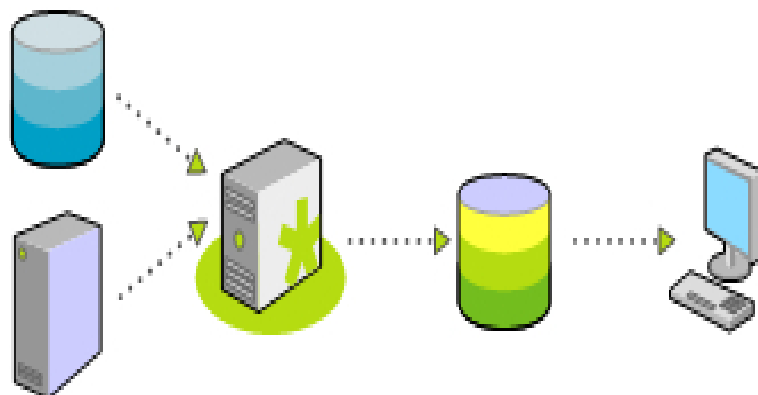
- Extracción de los datos desde las aplicaciones y bases de datos de producción (ERP, CRM, RDBMS, archivos, etc.)

⁵ <http://es.talend.com/solutions-data-integration/etl-for-analytics.php>

- Transformación de estos datos para reconciliarlos en todos los sistemas source, realizar cálculos o análisis sintáctico de cadenas, enriquecerlos con información de búsqueda externa y, además, adaptarlos al formato preciso por el sistema objetivo (Third Normal Form, Star Schema, Slowly Changing Dimensions, etc.)⁵
- Carga de los datos resultantes en las diversas aplicaciones de BI: Almacenes de datos históricos generales (Data Warehouse) o almacenes de datos empresariales, almacenes de datos históricos individuales (Data Mart), aplicaciones OLAP (Procesamiento analítico en línea) o “cubos”, etc.

La latencia de los procesos ETL varía desde los lotes (a veces, de forma mensual o semanal, pero en la mayoría de los casos diariamente), al tiempo casi real con actualizaciones más frecuentes (cada hora, cada pocos minutos, etc.)⁵.

Gráfico 1.6: Proceso ETL



Fuente: Talend open data solution

1.5.8 Datamart

Un Datamart⁶ es una base de datos departamental, especializada en el almacenamiento de los datos de un área de negocio específica.

Se caracteriza por disponer la estructura óptima de datos para analizar la información al detalle desde todas las perspectivas que afecten a los procesos de dicho departamento.

Gráfico 1.7: Compendio de distintas Fuentes de Información.



Fuente: Sinnexus Business Intelligence

⁶ Material Datamart
http://www.sinnexus.com/business_intelligence/datamart.aspx

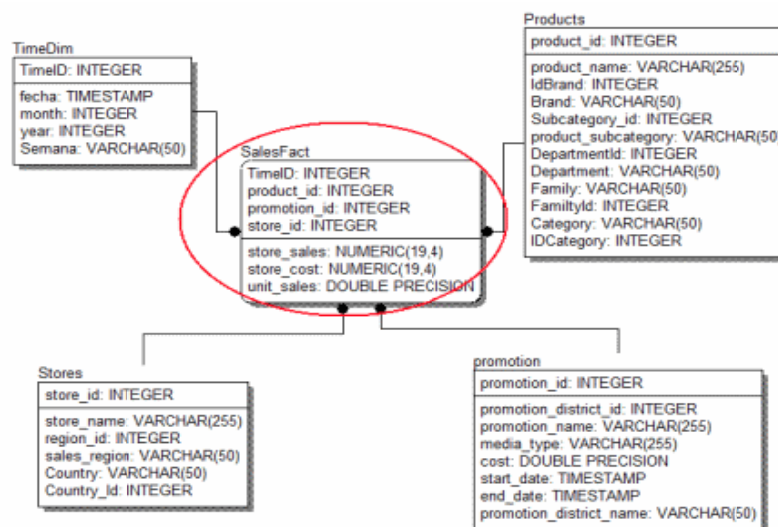
1.5.9 Estructura de Tablas

1.5.9.1 La tabla de hechos

En las bases de datos, y más concretamente en un Data Warehouse, una tabla de hechos o tabla fact es la tabla central de un esquema dimensional (en estrella o en copo de nieve) y contiene los valores de las medidas de negocio.

Cada medida se toma mediante la intersección de las dimensiones que la definen, dichas dimensiones estarán reflejadas en sus correspondientes tablas de dimensiones que rodearán la tabla de hechos y estarán relacionadas con ella.

Gráfico 1.8: Tabla de Hecho



1.5.9.2 Granularidad

Una característica importante que define a una tabla de hechos es el nivel de granularidad de los datos que en ella se almacenan, entendiéndose por "granularidad" el nivel de detalle de dichos datos, es decir, la granularidad de la tabla de hechos representa el nivel más atómico por el cual se definen los datos.

1.5.9.3 Agregación

La agregación es un proceso de cálculo por el cual se resumen de los datos de los registros de detalle, esta operación consiste normalmente en el cálculo de totales dando lugar a medidas de grano grueso.

1.5.9.4 Tabla Normalizada

La normalización⁷ es el proceso mediante el cual se transforman datos complejos a un conjunto de estructuras de datos más pequeñas, que además de ser más simples y más estables, son más fáciles de mantener.

También se puede entender la normalización como una serie de reglas que sirven para ayudar a los diseñadores de bases de datos a desarrollar un esquema que minimice los problemas de lógica.

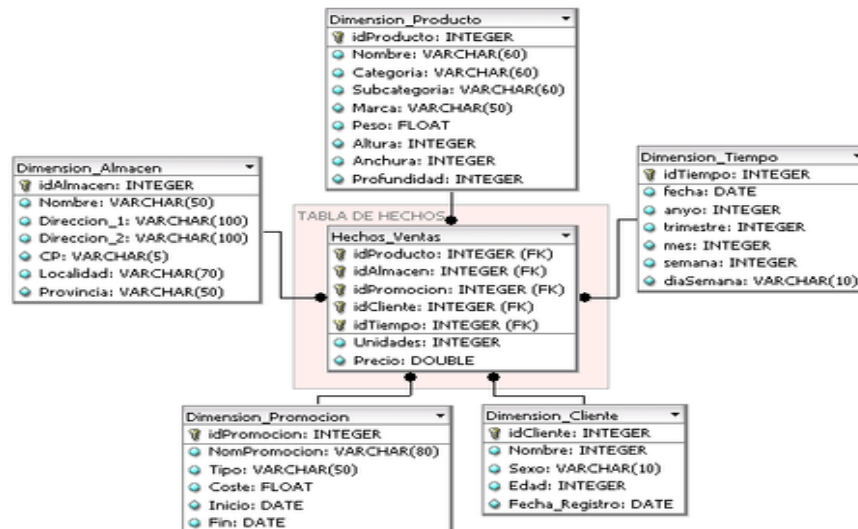
⁷ Material de la Academia BI, Unidad 3, 2007

1.5.10 Esquema en estrella

Es un modelo de datos que tiene una tabla de hechos que contiene los datos para el análisis, rodeada de las tablas de dimensiones. Este aspecto, de tabla de hechos (o central) más grande rodeada de radios o tablas más pequeñas es lo que asemeja a una estrella, dándole nombre a este tipo de construcciones.

Las tablas de dimensiones tendrán siempre una clave primaria simple, mientras que en la tabla de hechos, la clave principal estará compuesta por las claves principales de las tablas dimensionales.

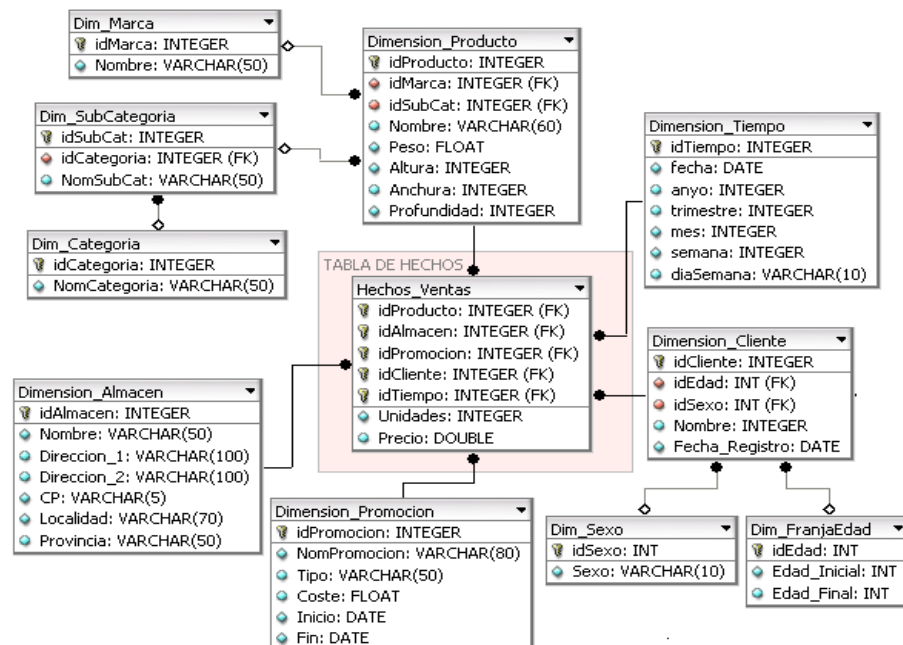
Gráfico 1.9: Esquema en Estrella



1.6.11 Esquema en copo de nieve

En las bases de datos utilizadas en data warehousing, un esquema en copo de nieve es una estructura algo más compleja que el esquema en estrella. Se da cuando alguna de las dimensiones se implementa con más de una tabla de datos. La finalidad es normalizar las tablas y así reducir el espacio de almacenamiento al eliminar la redundancia de datos; pero tiene la contrapartida de generar peores rendimientos al tener que crear más tablas de dimensiones y más relaciones entre las tablas o JOINS lo que tiene un impacto directo sobre el rendimiento.

Gráfico 1.10: Esquema en Copo de Nieve

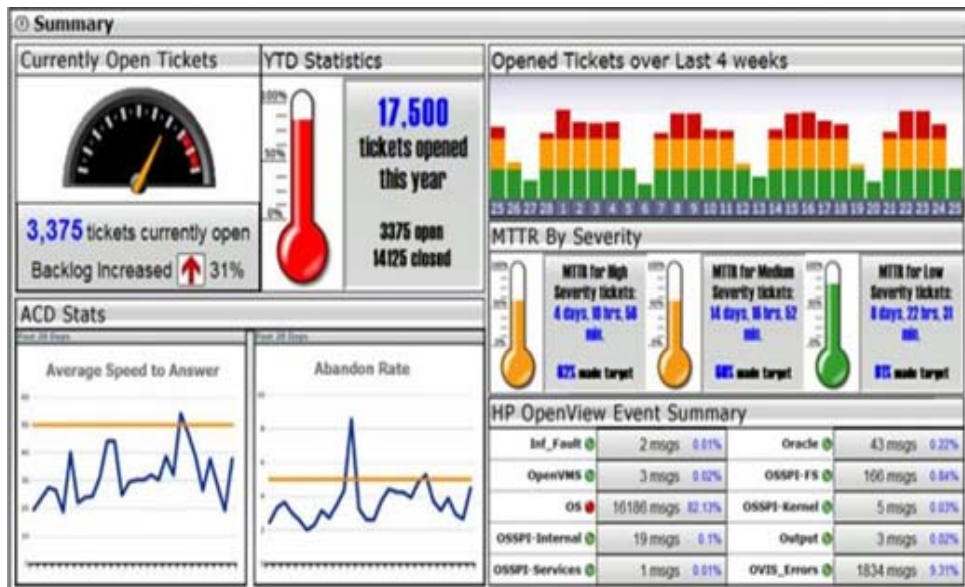


1.6.12 Dashboard

Dashboard es una página desarrollada en base a tecnología Web mediante la cual se despliega en tiempo real información de la empresa extraída de varias fuentes o bases de datos.

Es un sistema de presentación de información por pantallas que permite mostrar visualmente mensajes y resultados de manera variada, programable, diferida o en línea.

Gráfico 1.11: Ejemplo Dashboard



CAPÍTULO II

2.1 CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

Este capítulo se enfoca en la descripción o conocimiento de la organización, sus antecedentes históricos, como se encuentra estructurada, objetivos y políticas, etc. Para el presente trabajo se denominará a la Sociedad objeto de estudio como: SOCIEDAD FINANCIERA S.A.

También en este capítulo se realizará el análisis respectivo de los procesos de crédito y cobranza.

2.2 Sociedad Financiera S.A.

2.2.1 Antecedentes

La empresa abrió sus operaciones como intermediaria financiera el 10 de julio de 1992, bajo la administración del señor José Miguel Baduy Auad. Su razón social y actual denominación como Sociedad Financiera, fue aprobada mediante resolución N° SB-94-1608, expedida el 11 de octubre de 1994, por el Superintendente de Bancos de ese entonces, e inscrita en el Registro Mercantil el 9 de noviembre del mismo año.

2.2.2 Presentación Institucional

La Sociedad Financiera, está orientada a atender las necesidades financieras de la clase trabajadora ecuatoriana, dando la posibilidad a los clientes para que creen valor a través de soluciones financieras integrales, proporcionadas por colaboradores éticos, profesionales y comprometidos, y de esta manera quienes se beneficien de sus servicios, puedan mejorar su calidad de vida, la de sus familias y la del país en general.

El Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano (FCME) adquirió las Acciones de la Sociedad Financiera, adquiriendo la atribución legal para integrar la Junta General de Accionistas y designar a su Directorio, por lo tanto, es la Institución Financiera de propiedad del Magisterio.

El FCME es una Corporación, sin fines de lucro, que sustenta su concepción institucional en la solidaridad, en la generación de beneficios individuales y colectivos, en la propiedad social, la democracia participativa y la rendición de cuentas. Agrupa a maestros fiscales, fiscomicionales, municipales de todos los niveles, funcionarios, supervisores, técnicos docentes, administrativos y personal de servicio de todo el Sistema Educativo Fiscal Ecuatoriano que expresan su voluntad, a través de su afiliación, de pertenecer a ella, hasta su cesantía en el Sistema Educativo.

2.3 Políticas y Objetivos Generales

- ✓ La empresa se presenta como una Sociedad Financiera S.A. de derecho privado, autónoma, deberá fomentar el sentido de identificación y compromiso institucional, a través de una comunicación efectiva y transparente, promoviendo el trabajo en equipo y garantizando confiabilidad y oportunidad.
- ✓ Sociedad Financiera S.A. contará con procesos definidos conforme a las estrategias y objetivos institucionales, con el objeto de garantizar la optimización de los recursos y la estandarización de actividades.
- ✓ La estructura organizacional y proceso operativo de la institución tendrán el propósito de promover el desarrollo del mercado objetivo (Magisterio Ecuatoriano), a través de oportunidades de inversión y/o ahorro.
- ✓ Sociedad Financiera S.A. desde sus diferentes áreas de gestión coadyuvará de manera operativa a generar servicios y productos de calidad como parte vital e importante para el crecimiento institucional.
- ✓ Se establecerá con claridad y precisión las líneas de negocio con sus respectivos productos para atender el segmento de mercado definido en la planificación estratégica de la institución.
- ✓ Cada línea de negocio tendrá su propio enfoque estratégico para aprovechar las oportunidades de inversión y crecimiento en los distintos sectores y mercados geográficos.

- ✓ Se determinarán los procesos necesarios para crear los productos institucionales con la finalidad de generar valor para la institución y la sociedad.
- ✓ Los procesos serán agrupados en gobernantes, productivos y de soporte, los cuales se revelará a través de un inventario o mapa de procesos de toda la institución.

Atender las necesidades financieras de los miembros del Sistema Educativo Nacional y de sectores productivos organizados, emprendedores y solidarios, que no tienen acceso al sistema financiero tradicional.

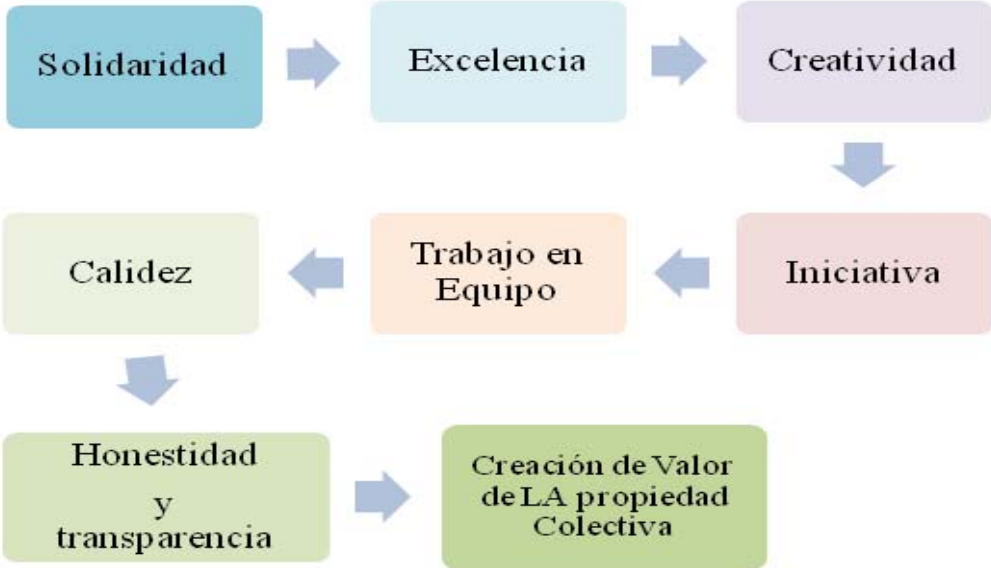
• 2.4 MISIÓN

Constituirnos en el Banco del Magisterio, impulsar el verdadero sentido de la Banca Social y que seamos reconocidos como la Institución Financiera innovadora, un orgullo, tanto para sus clientes y accionistas, como para quienes laboran en ella.

• 2.5 VISIÓN

2.6 Valores Corporativos

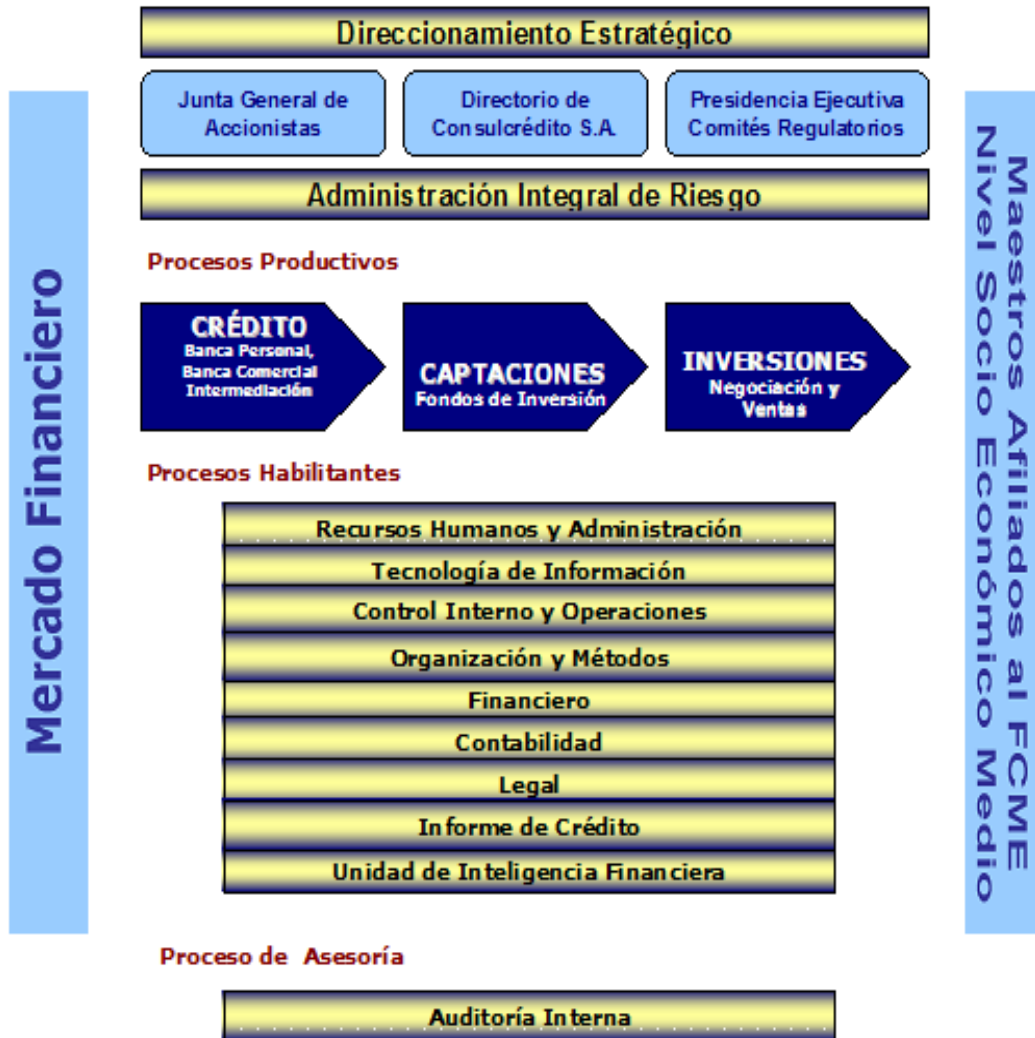
Gráfico 2.1: Valores Corporativos



Fuente: Información Sociedad Financiera S.A.

2.7 Cadena de Valor

Gráfico 2.2: Cadena de Valor



Fuente: Información Sociedad Financiera S.A.

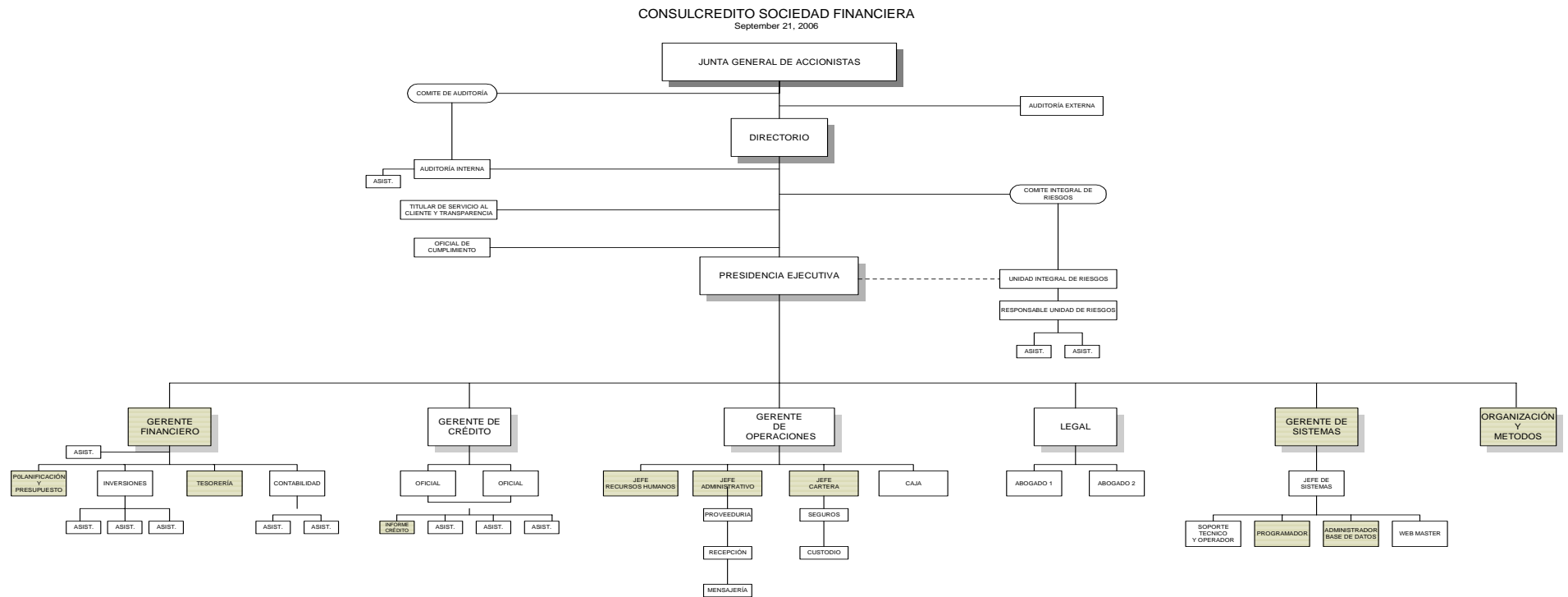
El objetivo de la cadena de valor es identificar las fuentes de ventajas competitivas que se encuentran en las actividades básicas o primarias y las interrelaciones entre esas actividades.

La creación de valor en la Sociedad Financiera comienza con la concesión de Créditos y Captaciones a partir de las necesidades que los clientes solicitan y genera valor con las inversiones propias que realiza.

El esquema presenta los recursos que se utilizan para la oferta de productos así como el mercado al que se direcciona.

2.8 Estructura Organizacional

Gráfico 2.3: Organigrama de Sociedad Financiera S.A.



Fuente: Información Sociedad Financiera S.A.

2.9 Análisis de Productos y Servicios

2.9.1 Segmento

➤ Magisterio:

- Jubilados
- Profesores:
 - * Rectores
- Instituciones relacionadas con el Magisterio

➤ Particulares:

- Empresas
- Colegios de profesionales e instituciones gremiales
- Personas naturales relacionadas con el Magisterio, familiares u otros referidos.

2.9.2 Objetivos de 4P'S

2.9.2.1 Producto

Tabla 2.1: Análisis de Producto

Producto	Producto
SUMAR y Certificados de depósito – MAESTROS ACTIVOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los promotores realizarán visitas a colegios para su promoción así como captar a los rectores con inversiones a una tasa más alta que del ahorro por rol. ✓ También se dirigirán a instituciones relacionadas con el magisterio las cuales tienen sus fondos en otras instituciones financieras
PENSION SOLIDARIA – JUBILADOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pensión solidaria
EMPRESAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Créditos con el soporte de la inversión. ✓ Colegio de profesionales. Ahorro mensual manejadas a través del colegio.

Fuente: Información Sociedad Financiera S.A

2.9.2.2 Precio

Tabla 2.2: Análisis de Precio

Producto	Tasa máxima
SUMAR – MAESTROS ACTIVOS	4%
PENSION SOLIDARIA – JUBILADOS	6.4%
EMPRESAS	6.4%

Fuente: Información Sociedad Financiera S.A

2.9.2.3 Plaza

Magisterio e Instituciones relacionadas al Magisterio en todo el país, mediante los promotores del FCME.

Tabla 2.3: Análisis de Plaza

PROVINCIA	Nro. De Afiliados FCME	10% CAPTACION CLIENTES	AHORRO MENSUAL:\$30 POR PERSONA	CAPTACION EN 3 MESES 12 SEMANAS- CAPTADOS SEMANALMENTE	CADA EJECUTIVO CAPTA 10 PERSONAS X SEMANA- #EJECUTIVOS X PROV:
PRICHINCHA	17217	1722	\$51.651,00	143	14
GUAYAS	15500	1550	\$46.501,05	129	13
MANABI	11270	1127	\$33.810,09	94	9
LOJA	6386	639	\$19.158,15	53	5
AZUAY	5900	590	\$17.700,26	49	5
CHIMBORAZO	5774	577	\$17.321,59	48	5
ESMERALDAS	5577	558	\$16.731,94	46	5
EL ORO	5574	557	\$16.721,12	45	5
LOS RIOS	5299	530	\$15.896,15	44	4
TUNGURAHUA	4475	447	\$13.423,96	37	4
IMBABURA	4323	432	\$12.969,55	36	4
COTOPAXI	4255	425	\$12.763,99	35	4
BOLIVAR	3053	305	\$9.158,48	25	3
CANAR	2807	281	\$8.420,06	23	2
CARCHI	2532	253	\$7.595,10	21	2
MORONA SANTIAGO	2096	210	\$6.288,68	17	2
SUCUMBIOS	1808	181	\$5.423,14	15	2
NAPO	1600	160	\$4.801,03	13	1
ZAMORA CHINCHIPE	1540	154	\$4.619,81	13	1
PASTAZA	1405	140	\$4.214,09	12	1
ORELLANA	1220	122	\$3.659,60	10	1
GALAPAGOS	390	39	\$1.171,18	3	1
TOTAL	110000	11000	\$330.000,00	917	92

Fuente: Información Sociedad Financiera S.A

Se establecerá un plan de premios por metas hasta que se llegue a la meta en la cual cada uno debe conseguir un portafolio de \$30,000 para comisionar mínimo \$25. Esto originaría por los 92 promotores \$2 millones.

2.9.2.4 Publicidad

- ✓ Merchandising: Cumpleaños, vencimientos, clientes nuevos, fin de año.
- ✓ Sorteos y evento del sorteo: Viajes, órdenes de compra, Vehículo.
- ✓ Material impreso.
- ✓ Marketing directo (mailing, material impreso personalizado).
- ✓ Uso del call center del FCME.
- ✓ Participación en eventos, auspicios del Magisterio y FCME.
- ✓ Actualizar y reforzar la página Web.

2.10 Líneas de Negocio

La Sociedad Financiera S.A., establece sus líneas de negocio⁸ con la finalidad de especificar la dirección del mercado objetivo para cada tipo de producto y ofrecer a sus clientes opciones de inversión y financiamiento de acuerdo a su actividad productiva.

Actualmente la financiera mantiene cuatro Líneas de Negocio: Banca Personal, Banca Comercial, Intermediación, Negociación y Venta.

⁸ Anexo # 1: Líneas de Negocio de Sociedad Financiera S.A.

Cada línea de negocio tiene su propio enfoque estratégico para aprovechar las oportunidades de inversión y crecimiento en los distintos sectores y mercados geográficos; sin embargo, la línea de negocio con mayor incidencia, al cual está dirigido su mercado objetivo, es la Banca Personal, cuyo propósito principal es promover el desarrollo del Magisterio Ecuatoriano, a través de mejora de calidad de vida, oportunidades de negocio e incentivos de ahorro.

Para documentar cada una de las Líneas del Negocio y grupos de actividades de la Sociedad Financiera S.A., la Alta Dirección definió lo siguiente:

2.10.1 Banca Personal

También conocida como banca social sostenible, alternativa y responsable, ofrece sistemas de financiamiento, proporcionando posibilidades de adquisición y desarrollo a los minoristas así como a inversionistas cuyas rentas corresponde a un nivel socioeconómico medio. Está subdividida en Servicios Privados y Fondos de Inversión:

- **Servicios Privados:** Comprende los distintos tipos de financiamiento ofertados a personas naturales con propósito e interés social.

El mercado que interviene en la banca personal son: personas naturales con afiliación al Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano (FCME), particulares, maestros jubilados préstamos por convenios y pequeños empresarios agrupados de un mismo sector u organización que tienen una actividad económica en pequeña o mediana escala.

2.10.2 Banca Comercial

Son todos aquellos créditos dirigidos a diferentes actividades productivas y su nivel de ventas será igual o superior a los USD 100,000.00. En el caso de empresas con poco tiempo de constituidas o personas naturales que no posean aún información financiera, la identificación del segmento al que pertenecen será en base a la proyección del nivel de ventas o ingresos futuros.

En la línea de Banca Comercial, el mercado con mayor ocurrencia en el acceso de los productos y servicios financieros son las pequeñas y medianas empresas; sin embargo la oferta de la Sociedad Financiera S.A. no se limita a las PYMES, sino que permite el acceso a posibles inversiones provenientes del sector empresarial.

2.10.3 Intermediación Financiera

Se refiere a la intervención de una tercera parte para el otorgamiento de créditos, en este caso, Sociedad Financiera S.A. se encarga de atraer a los clientes y financiar créditos comerciales, microcréditos y de vivienda a través de instituciones públicas, autónomas con personería jurídica.

Sociedad Financiera S.A. mantiene un contrato de participación para la intermediación financiera en las operaciones con las siguientes instituciones:

- **Corporación Financiera Nacional S.A. (CFN):** Es una institución financiera pública, autónoma con personería jurídica, cuyo objetivo es aplicar a través de las instituciones financieras las operaciones de crédito que se realizan de conformidad con lo expresado en el Manual de Crédito de la CFN.

- **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS):** Es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia.
- **Banco Ecuatoriano de la Vivienda (BEV):** Es una institución de derecho privado con finalidad social o pública, y con personería jurídica que se rige por las disposiciones de la Ley del Banco Ecuatoriano de la Vivienda, las Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la vivienda y por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

Sociedad Financiera S.A. gestiona préstamos redescontados a través de la CFN para operaciones comerciales, microcrédito y vivienda, mientras que, con el IESS y el BEV se otorgan créditos redescontados únicamente para adquisiciones de vivienda.

Con el Instituto de Seguridad Social también se efectúa otro tipo de compromisos como la venta de la cartera de clientes que poseen obligaciones hipotecarias.

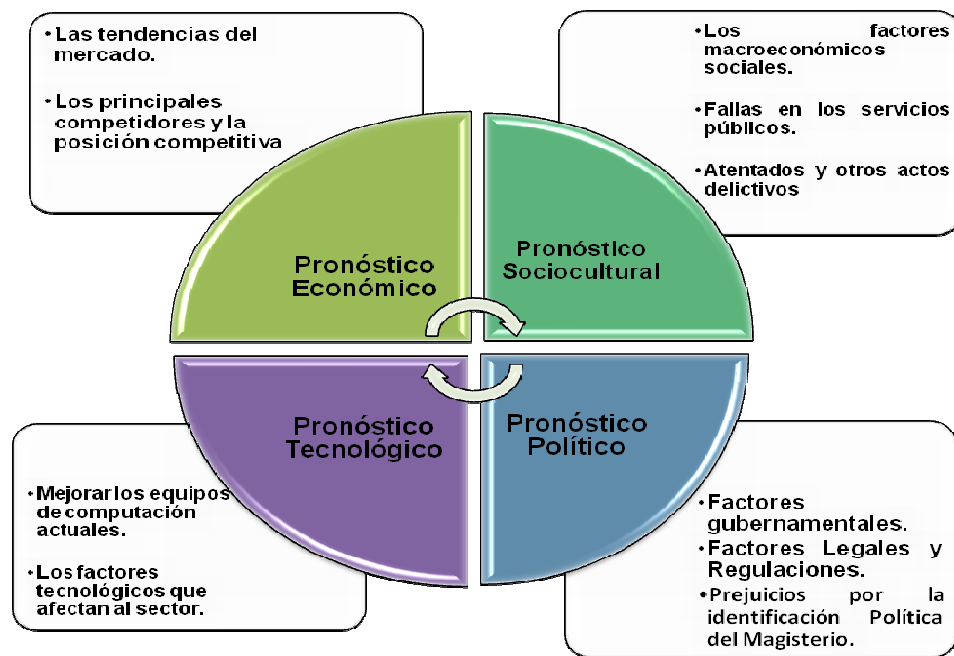
2.10.4 Negociación y Ventas

Son todas aquellas operaciones o inversiones propias, que se efectúan en base a estudios de mercados, tasas, plazos, estabilidad institucional y diversificación, con el propósito de obtener óptimos rendimientos a bajo riesgo. Entre estas se destacan Obligaciones Financieras, Certificados de Depósitos y Administradoras de fondos.

2.11 Análisis PEST

El análisis PEST⁹ es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio.

Gráfico 2.4: Análisis PEST – Oportunidades y Amenazas



Fuente: Información Sociedad Financiera S.A.

Elaborado por: Las Autoras

⁹ Anexo 2: Análisis PEST

2.11.1 Pronóstico Económico

- ✓ Las tendencias del mercado.
- ✓ Los principales competidores y la posición competitiva.

2.11.2 Pronóstico Político

- ✓ Factores gubernamentales.
- ✓ Factores Legales y Regulaciones.
- ✓ Prejuicios por la identificación Política del Magisterio.

2.11.3 Pronóstico Tecnológico

- ✓ Mejorar los equipos de computación actuales.
- ✓ Los factores tecnológicos que afectan al sector.

2.11.4 Pronóstico Social-Cultural

- ✓ Los factores macroeconómicos sociales.
- ✓ Fallas en los servicios públicos.
- ✓ Atentados y otros actos delictivos.

2.12 FODA

FORTALEZAS

Solidez y respaldo patrimonial del FCME.

Alianza Estratégica FCME – CCR.

Infraestructura Tecnológica de punta.

Edificio Propio.

OPORTUNIDADES

Red nacional del FCME.

Plan de Incentivo para la Jubilación Voluntaria, en el Ministerio de Educación.

Planes de vivienda del FCME y del Gobierno Nacional.

Capacidad de ahorro del sector de mayores ingresos en el Magisterio.

Sectores del Magisterio que incursionan en actividades productivas

Titularización de cartera inmobiliaria y emisión de obligaciones.

Líneas de créditos de organismos multilaterales y gobiernos que fomentan el microcrédito.

Afinidad de los accionistas con sectores productivos organizados.

Sectores del Magisterio que incursionan en actividades productivas.

Contar con un Manual específico para Banca Social.

Sectores sociales afines al Magisterio Social.

DEBILIDADES

No se cuenta con el patrimonio Técnico necesario para transformar CCR en Banco. \$ 7.886.820.00

Limitado posicionamiento en el magisterio. Por competencia directa con el FCME.

Limitado aprovechamiento de la solidez patrimonial.

Incumplimiento parcial del plan estratégico.

Desconocimiento de la visión y misión de la Banca social por parte de los empleados de CCR.

Falta de experiencia y de formación técnica en el sistema financiero de los miembros del Directorio de CCR.

Ausencia de estrategia comercial para captaciones.

AMENAZAS

Prejuicios por la identificación Política del Magisterio.

Creación del Banco del Afiliado, y entrega de créditos hipotecarios por parte del IESS

Competencia desleal de instituciones financieras que tienen relación con el magisterio.

Inestabilidad política.

Suspensión de pagos en el Magisterio.

2.13 Análisis del Mercado y la Competencia

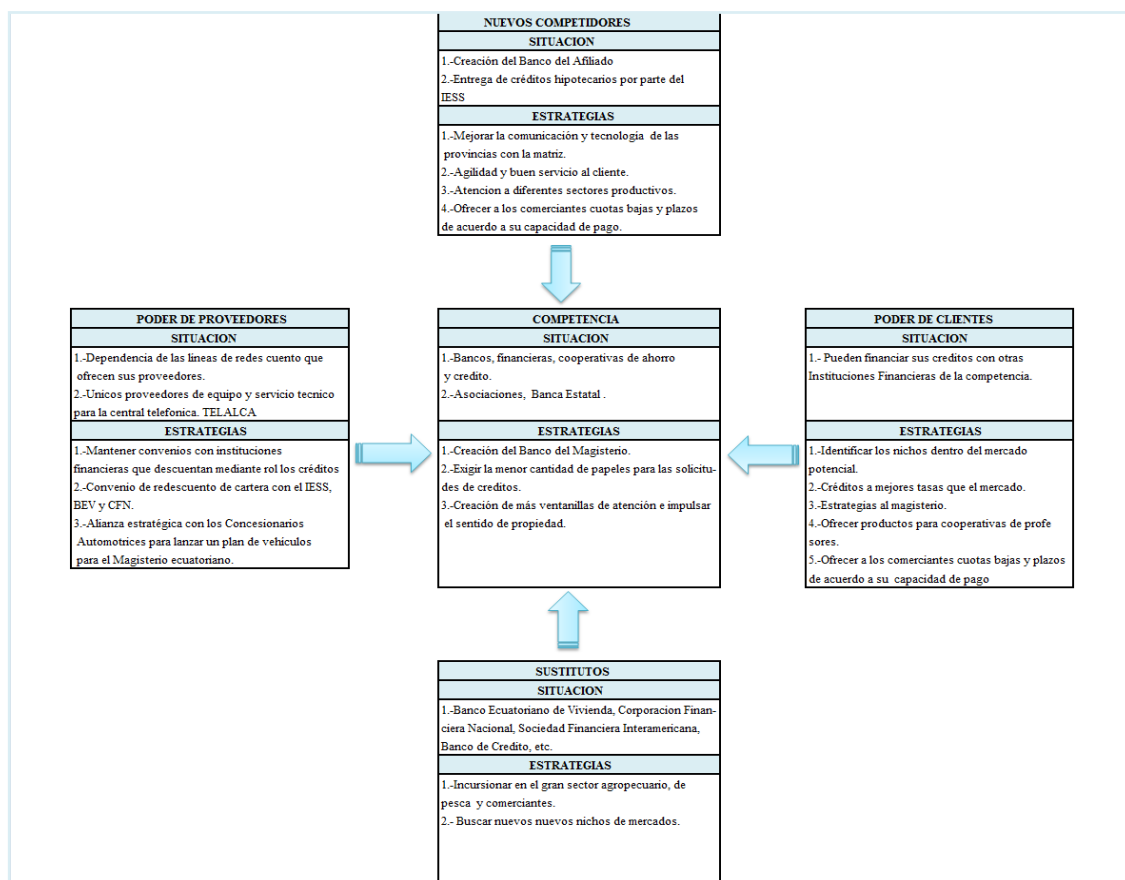
En el análisis del mercado y la competencia¹⁰ también llamado modelo de las 5 fuerzas se detallan las fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de la Sociedad Financiera que permite determinar las consecuencias de rentabilidad a largo plazo en el mercado en el que están establecidos.

¹⁰ Anexo # 3: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas que se analizan son las siguientes:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- La rivalidad entre competidores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los compradores.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Gráfico 2.5: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Información Sociedad Financiera S.A.

Elaborado por: Las Autoras

Según el desarrollo de este modelo se puede establecer para la Sociedad Financiera S.A el siguiente análisis.

2.13.1 Nuevos Competidores

Entre los nuevos competidores están los programas establecidos por el gobierno; por ejemplo, el Plan del Gobierno Nacional orientado a fomentar el microcrédito; esto se convierte en una amenaza por cuanto el Gobierno se encuentra promoviendo los microcréditos a través de la Banca Estatal lo que lleva a que seamos poco competitivos por tasas y plazos.

Creación del Banco del Afiliado, y entrega de créditos hipotecarios por parte del IESS.

Las ventajas que tiene la Sociedad Financiera S.A. es que da mayor importancia de mejorar no sólo los productos sino la parte humana en la atención al cliente, ofrecer tarjetas de crédito, no desmayar en la idea de crear el Banco del Magisterio, que el sueldo del maestro se pague a través del Banco del Magisterio, ofrecer a los comerciantes cuotas bajas y plazos de acuerdo a su capacidad de pago con la garantía de la organización.

2.13.2 Intensidad de la Competencia

Dentro del Sistema de Sociedad Financiera S.A. existen varias sociedades del mismo tamaño organizacional que forman parte y que representan competencia directa como son financieras, cooperativas, asociaciones y su incidencia en el mercado potencial.

Nuestra ventaja es poder plantear productos para cooperativas de profesores, créditos a mejores tasas que el mercado, diferenciar con estrategias al magisterio, mayor difusión, favorecer a los maestros que no han sido atendidos en el sistema financiero.

2.13.3 Poder de Proveedores

Entre los proveedores de riesgo alto se encuentra TELALCA dado que es el único que provee el equipo y ofrece el servicio técnico para la Central Telefónica. La inversión es significativamente alta y la reversión provocaría un costo hundido.

Se cuenta con contrato de obligatoriedad periódico (renovable cada año y cualquiera de las partes puede dar por terminado el compromiso al cumplimiento del contrato).

Convenio de redescuento de cartera con el IESS BEV y CFN. La posibilidad de convertirse en una debilidad cuando las líneas de redescuento se agoten, y se tengan que cubrir con recursos propios créditos especialmente de vivienda.

2.13.4 Poder de Clientes

El poder de los clientes se lo considera alto puesto que el cliente puede elegir entre varias sociedades financieras que le ofrezcan igual o distintos servicios. Por lo que se debe implementar estrategias que hagan que todos los posibles clientes cambien sus cuentas de los bancos actuales al Banco del magisterio, para lo cual se consideran que debe existir una difusión masiva, ellos se involucran siendo portavoces y dan a conocer a sus familiares y amigos la existencia de la Sociedad Financiera S.A.

2.13.5 Productos Sustitutos

Entre los productos sustitutos están las cooperativas de ahorro y crédito, otras sociedades Financieras del mismo tamaño, asociaciones, bancos pequeños que brindan los mismos servicios que nuestra Sociedad Financiera S.A.

Se recomienda que la Sociedad incursione en otros mercados como profesionales, el gran sector agropecuario de pesca y comerciantes para lo cual se debe ampliar el espacio físico en las provincias para brindar una mejor atención al cliente.

2.14 Análisis de los Procesos de Crédito y Cobranza

2.14.1 Proceso de Crédito

Es el proceso de verificar y analizar la información del sujeto de crédito de manera cualitativa y cuantitativa, con la finalidad de recomendar al Comité la concesión o no de un crédito en procura del retorno de los recursos otorgados por la financiera dentro de los plazos y términos concedidos y cuya recuperación es efectuada a través de un adecuado seguimiento.

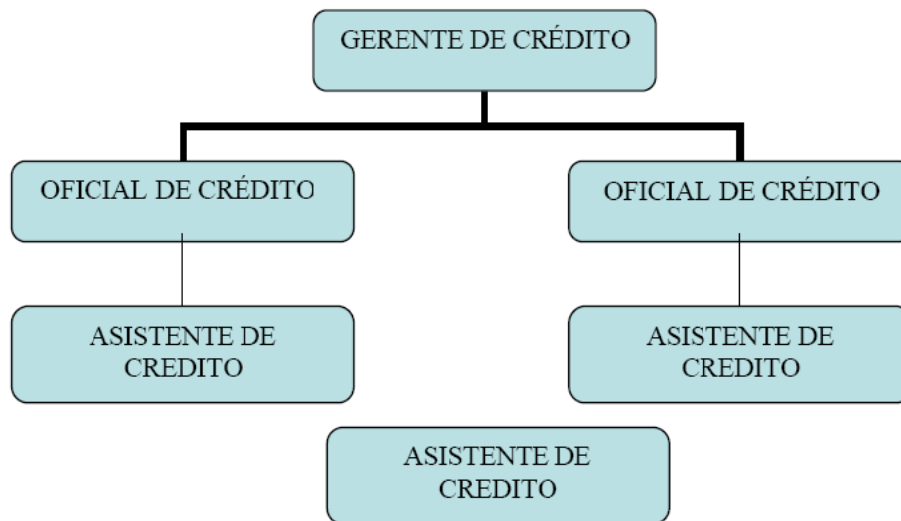
2.14.2 Comité de Crédito

El comité de crédito es el encargado de aprobar las solicitudes de crédito, de acuerdo a las normas prestatarias establecidas por el Directorio. Rinde informes mensuales al Directorio, sobre todas las solicitudes consideradas y la determinación que acordaron sobre cada una.

Responsables: Presidente Ejecutivo, Gerente de Crédito, Asesor Legal.

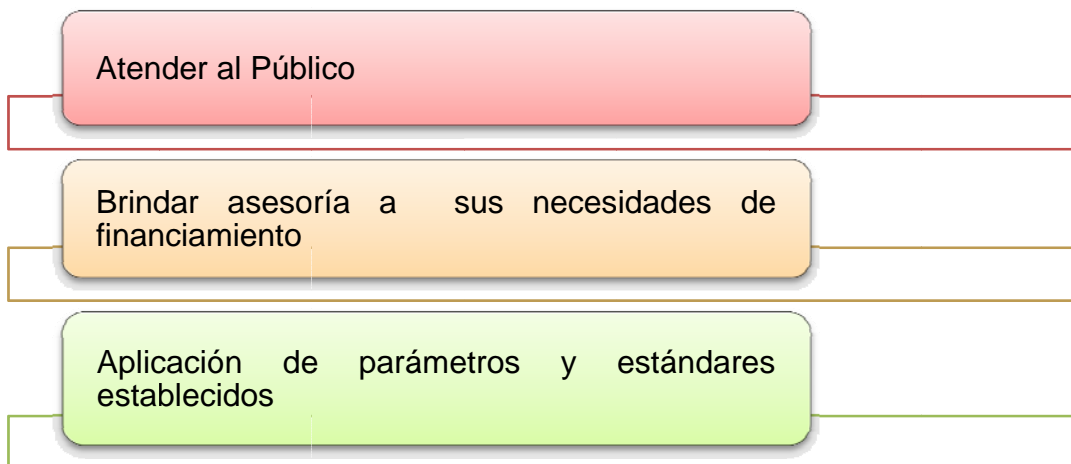
2.14.3 Organigrama del Departamento de Crédito

Gráfico 2.6: Organigrama del Departamento de Crédito



Fuente: Información Sociedad Financiera S.A.

2.14.4 Misión del departamento de crédito



2.14.5 Principales Objetivos del Departamento de Crédito y Cobranza

- ✓ Generar adecuados márgenes de rentabilidad.
- ✓ Satisfacer las necesidades crediticias de Profesores y Público en General.
- ✓ Ser eficientes en la recuperación de la cartera.
- ✓ Procurar crecimiento constante en el portafolio de clientes de la Institución.
- ✓ Fomentar la cultura de pago.
- ✓ Eficiente recuperación de la cartera vencida y rezagos en forma sistemática, mediante el procedimiento de cobranza preventiva.
- ✓ Reducir la cartera vencida a los estándares mínimos.
- ✓ Evitar de esta forma el deterioro de la cartera.

2.14.6 Tipos de Crédito Otorgados por la Sociedad Financiera S.A

2.14.6.1 Crédito Comercial

Se entienden por créditos comerciales¹¹, todos aquellos otorgados a sujetos de crédito sean personas naturales o jurídicas, cuyo financiamiento esté dirigido a diversas actividades de producción y comercialización o prestación de bienes y servicios a mediana y gran escala; con ventas o ingresos superiores a \$100,000 anuales; así como también a los créditos entre instituciones financieras.

¹¹ **Anexo # 4:** Flujograma Otorgación Crédito de Comercial

Los créditos comerciales que son destinados para capital de trabajo, tendrán un monto mínimo a otorgar de \$10,000 y el plazo de la operación será máximo 3 años. La relación del plazo y monto destinado para el crédito será de acuerdo al perfil cliente.

Las garantías requeridas para este tipo de operación serán reales.

Los créditos comerciales destinados para adquisición o renovación de activos fijos, se financiarán hasta el 80% del total de la inversión. Para créditos destinados a nuevos proyectos, el financiamiento será de hasta el 70% de los mismos. El plazo será de acuerdo al siguiente cuadro:

Activos fijos	Plazo
Bienes muebles finales e insumos	4 años
Maquinarias y vehículos	5 años
Bienes Inmuebles	8 años

Las garantías requeridas para este tipo de operación serán reales.

Los créditos de carácter Contingentes podrán ser:

- Avales
- Cartas de Crédito
- Cartas de Garantía

Cuando estas operaciones sean superiores a \$10,000 se requerirán garantías reales.

2.14.6.2 Créditos de Consumo

Se entiende como créditos de consumo¹², a los otorgados a personas naturales para la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios, y cuya fuente de repago es el ingreso neto mensual promedio del deudor.

Los sujetos de créditos para ser calificados, deberán contar con índices de liquidez, de endeudamiento y capacidad de pago adecuados, a fin de que el dividendo o cuotas a pactarse no sobrepasen el 50% del ingreso neto mensual promedio del mismo.

Los créditos de consumo que son destinados para compra de vehículo nuevo, se financiará hasta el 70% del monto a otorgarse y el plazo de la operación será máximo de 5 años. Para compra de vehículo usado, cuya antigüedad no supere los 5 años, se financiará hasta el 70% del monto a otorgarse y el plazo de la operación será máximo de 3 años.

2.14.6.3 Créditos de Vivienda

Se entiende por créditos para la vivienda¹³, los otorgados a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda propia, siempre que se encuentren amparados con garantía hipotecaria y hayan sido otorgados al usuario final del inmueble; caso contrario se consideran como comerciales.

¹² **Anexo # 5:** Flujograma Otorgación Crédito de Consumo

¹³ **Anexo # 6:** Flujograma Otorgación Crédito de Vivienda

Los sujetos de créditos para ser calificados, deberán contar con índices de liquidez, de endeudamiento y capacidad de pago adecuados, a fin de que el dividendo o cuotas a pactarse no sobrepasen el 35% del ingreso bruto mensual promedio del mismo.

Los créditos de vivienda que son destinados para adquisición de las mismas, serán otorgados hasta por el 70% del valor de éstas y el plazo de la operación será máximo de 10 años con recursos propios, 15 años redescontados con CFN, y 20 años a través de la línea de redescuento del IESS.

2.14.6.4 Microcréditos

Es todo crédito¹⁴ concedido a un prestatario, sea persona natural no asalariada usualmente informal, persona jurídica, unidades familiares o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades de hasta \$100,000 anuales adecuadamente verificadas.

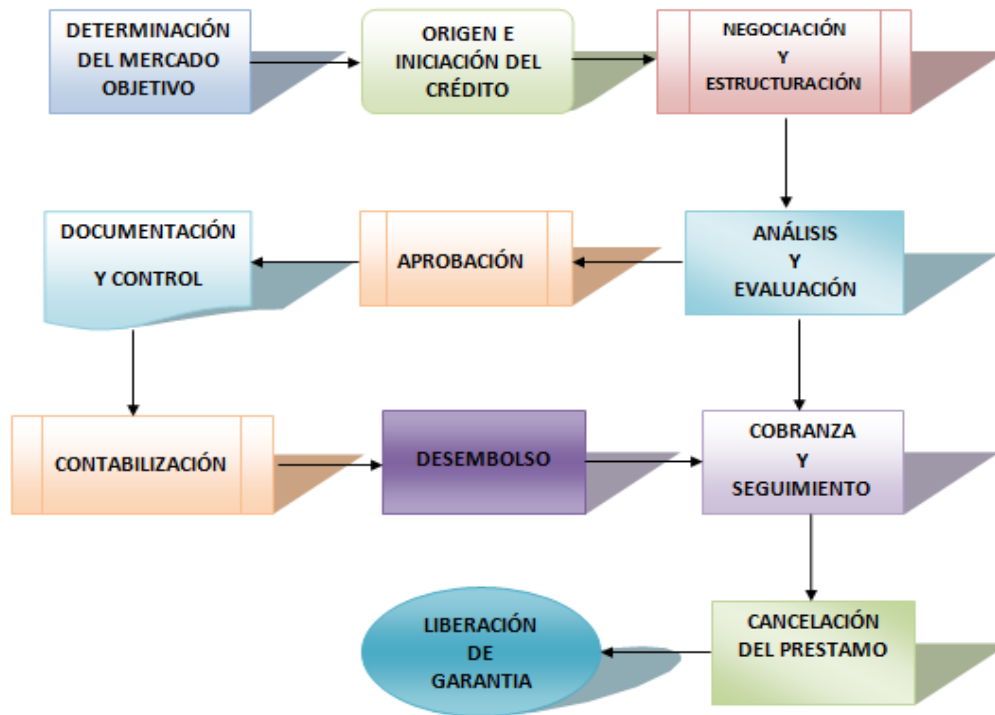
¹⁴ **Anexo # 7:** Flujograma Otorgación de Microcrédito

2.14.7 Etapas del Proceso

El proceso de crédito es amplio y cubre las siguientes etapas:

1. Determinación del Mercado Objetivo
2. Origen del Crédito
3. Negociación y Estructuración
4. Análisis y Propuesta del Crédito
5. Aprobación
6. Documentación y control
7. Contabilización
8. Desembolso
9. Cobranza y Seguimiento
10. Cancelación del Crédito
11. Liberación de Garantías

Gráfico 2.7: Flujo General del Proceso de Crédito



2.14.8 Proceso de Crédito

2.14.8.1 Determinación del Mercado Objetivo

Las condiciones para otorgar créditos¹⁵ deben ser especificados y bien comprendidos para cada segmento de mercado y tipo de negocio. La definición del mercado objetivo es un proceso dinámico que debe adaptarse a los cambios del entorno macroeconómico, las oportunidades de realizar nuevos negocios y actuar acorde con los recursos financieros y humanos disponibles. Observar Gráfico 2.8.

¹⁵ Anexo # 9: Diagrama de Flujo del Proceso de Crédito

2.14.8.2 Origen del Crédito

El origen de la iniciación crediticia puede ocurrir por iniciativa del cliente, o ser el resultado de una búsqueda dentro de un plan de mercado y desarrollo de negocios debidamente planificados.

El personal involucrado en el otorgamiento del crédito y en especial el oficial de crédito debe encargarse del manejo de la relación con los clientes, y tendrá bajo su responsabilidad el adecuado control de los riesgos involucrados. Cada oficial de crédito manejará un determinado número de clientes, cuya asignación ha sido previamente determinada por la Gerencia de Crédito, considerando su experiencia y capacidad.

2.14.8.3 Negociación de Condiciones de Crédito

Completado el proceso antes señalado, el oficial de crédito estará en capacidad de poder negociar, en principio las condiciones de otorgamiento del crédito en cuanto a montos, tasas y comisiones, plazos, formas de pago, garantías, cláusulas especiales y otros, de conformidad con las políticas y límites establecidos para cada tipo de crédito.

2.14.8.4 Análisis y Propuesta de Crédito

Los oficiales de crédito responsables de las cuentas, con la información antes señalada procederán a preparar la propuesta del crédito, que deberá ser conocida por el nivel de aprobación correspondiente según sea el monto de la operación planteada y el riesgo que el cliente mantenga con la institución.

La propuesta de crédito debe incluir una presentación clara y objetiva, con información cuantitativa y cualitativa, relativa al cliente y al riesgo recomendado, a fin de que el correspondiente organismo de crédito, pueda adoptar una decisión adecuada sobre la conveniencia o no de aprobar la operación.

A manera de guía, los aspectos relevantes que deben considerarse en la presentación de un crédito son los siguientes:

a) Antecedentes

En este espacio deberá presentarse al sujeto del crédito, haciendo mención de su edad, nacionalidad, profesión, estado civil, número de hijos, nombre de su cónyuge, actividad económica del cliente y su cónyuge, la experiencia en sus actividades.

b) Propósito del Crédito

Se debe especificar el destino, actividad y tipo del crédito, el plazo, el monto, formas de pago, resaltando cualquier característica especial.

c) Fuente de Pago

Deberá identificarse claramente el origen de los recursos, con los que contará el cliente para cancelar a la financiera el capital y los intereses en los plazos convenidos, así como las fuentes alternativas ante eventuales situaciones forzosas de pago.

i. Primera Fuente de Pago

Al tratarse de crédito de consumo o para financiamiento de vivienda, la primera fuente de pago dependerá del ingreso de la persona.

En el caso de créditos comerciales y de proyectos de inversión, la primera fuente de pago dependerá de los flujos de caja futuros del giro del negocio.

Para microcréditos debe evaluarse la estabilidad de la fuente de sus recursos, provenientes de ventas o servicios que sean verificables.

ii. Segunda fuente de pago

Si se trata de garantías personales, la segunda fuente de pago dependerá de los antecedentes, solvencia moral y respaldo patrimonial e ingresos del garante.

En los casos de garantías tangibles, la segunda fuente de pago estará dada en función de la calidad de la misma, es decir, de su valuación y posibilidades de negociación.

Las garantías como segunda fuente de pago deben considerarse como un último recurso, y bajo ningún aspecto como fundamento para otorgar el crédito, pues éste sólo debe concederse cuando exista una primera fuente de pago confiable y razonablemente segura.

d) Situación Financiera.

De manera rápida pero concisa se deberá comentar la composición patrimonial del cliente y los aspectos que se consideren significativos. Además se debe mencionar la situación del deudor, su cónyuge y garantes en la Central de Riesgos.

En el caso de empresas o negocios se deberá evaluar la capacidad gerencial, posicionamiento del mercado, competitividad e impacto de los cambios en el entorno.

e) Recomendaciones

Dentro de este aspecto se deberá presentar la conveniencia de la operación en función del riesgo que asumiría la financiera, considerando las posibilidades de operar en futuros negocios con el sujeto de crédito y en el sector donde se desenvuelve.

Luego de que los oficiales de crédito hayan elaborado la propuesta de operación, remitirán la misma al Gerente de Crédito para su aceptación, con la información siguiente:

(a) Personas Jurídicas

- Solicitud de Crédito
- Análisis Financiero
- Orden Operación, incluye recomendaciones y comentarios de los Oficiales de crédito.
- Referencias bancarias y comerciales.
- Informe del departamento legal, con información de representantes legales, vigencia de la documentación legal existente, poderes y capacidad para obligar a la compañía.
- Informes de crédito
- Consulta de Central de Riesgos
- Reporte de visita por parte del oficial de crédito
- Reporte de Información Básica
- Garantías propuestas a favor de la institución, con sus respectivos avalúos.

(b) Personas Naturales

- Solicitud de Crédito
- Orden de Operación, incluye recomendaciones de los Oficiales de crédito
- Estado de Situación Financiera Personal (Deudor y garante)
- Referencias bancarias, comerciales y laborales (deudor y garante)
- Copia de C. I. De deudor, garante y cónyuges respectivamente
- Informes de crédito
- Consulta de Central de Riesgos

- Reporte de visita por parte del oficial de crédito
- Garantías propuestas a favor de la institución, con sus respectivos avalúos

2.14.8.5 Aprobación

Una vez aceptada la operación por la Gerencia de Crédito, ésta deberá ser presentada al Comité de Crédito para su aprobación, la que se evidenciará en las actas de sesión y en el formulario correspondiente (orden de operación).

Cuando una operación deba ser conocida por el Directorio, el asesor legal deberá preparar un acta de la sesión donde se deje constancia de lo resuelto.

El Oficial de Crédito a cuyo cargo está el manejo de la cuenta, tendrá la obligación de comunicar a su cliente la decisión tomada, sea esta positiva, negativa o condicionada.

2.14.8.6 Documentación y Control

El Oficial de crédito coordinará con sus clientes, la recepción y suscripción de los documentos requeridos para cada tipo de operación aprobada, así como de las garantías o cualquier otro documento.

El departamento legal luego de la revisión de la documentación, firmará la orden de operación como señal de cumplimiento de las condiciones legales de aprobación y que las garantías constituidas sean las requeridas.

El departamento de riesgos recibirá la carpeta del cliente, que incluirá la orden de operación y los reportes de datos ingresados al sistema, tanto del cliente como del crédito; a fin de revisar si es consistente con la información presentada en la carpeta y si la operación cumple con las políticas de exposición a riesgos de crédito. El funcionario asignado para tal revisión, dejará constancia de lo actuado en el reporte de consulta de operaciones.

El departamento de custodio luego de la recepción de los Pagaré, Letras de Cambio, Contratos de Prenda, Avalúos, y otros habilitantes, firmará la orden de operación y/o memorando de crédito o legal, como señal de ingreso.

En el caso de estar incompleta la documentación y/o habilitantes, solamente la Presidencia Ejecutiva con su firma podrá autorizar la contabilización con tales excepciones, indicando el plazo en que estas deben ser regularizadas. El seguimiento del cumplimiento de la excepción estará a cargo del departamento de riesgos.

2.14.8.7 Contabilización

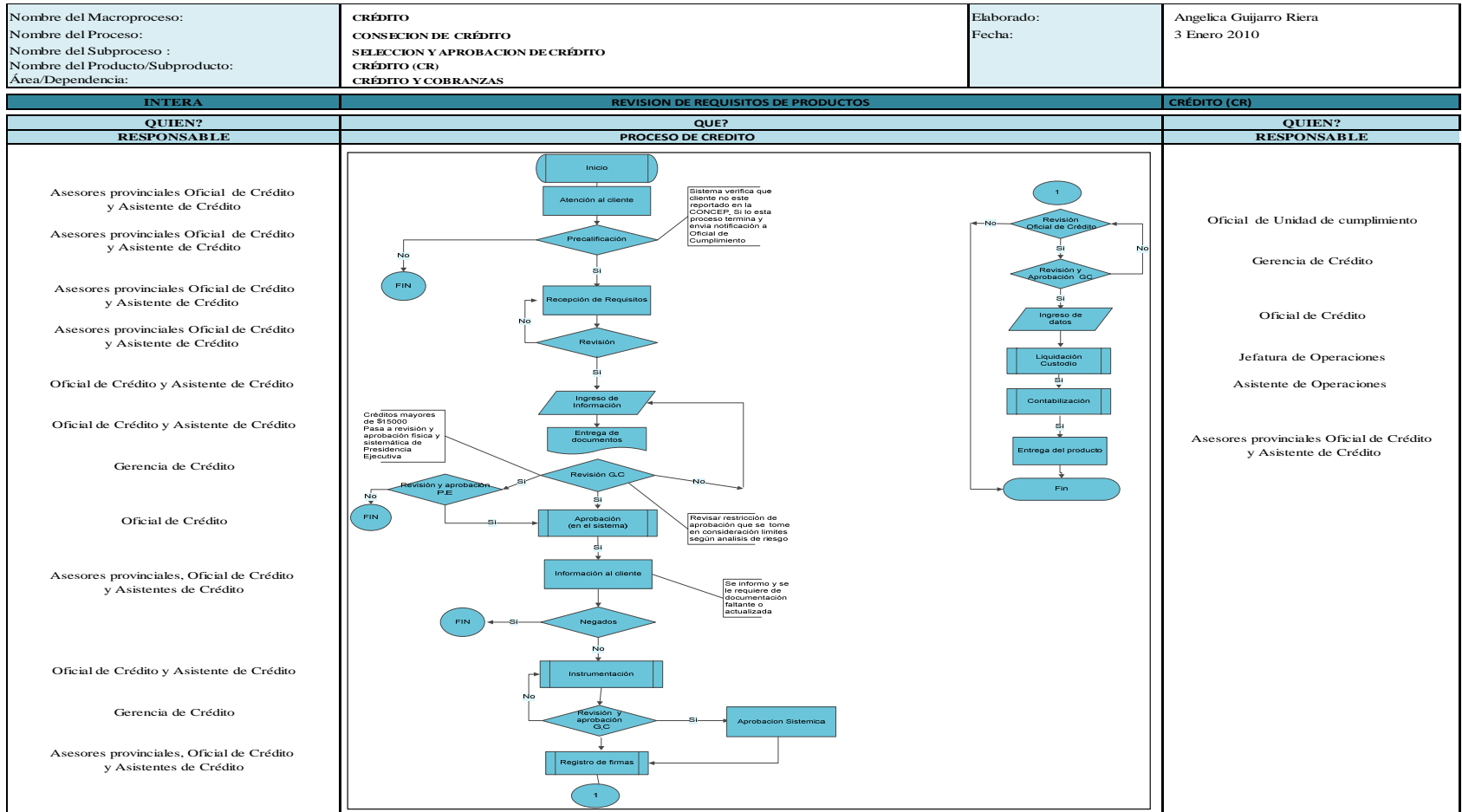
La Presidencia Ejecutiva aprobará la operación, previa presentación de la orden con los vistos buenos correspondientes que involucran el cumplimiento de los procedimientos.

2.14.8.8 Desembolso

Una vez cumplido con los requisitos anteriores, el área de caja procederá al desembolso respectivo y recogerá la firma del cliente en el comprobante respectivo.

El original de la orden de operación, liquidación de operación, junto con los comprobantes contables que se generen, se archivará en la carpeta del cliente. Una copia deberá mantenerse en el consecutivo de comprobantes contables, el mismo que reposará en el área de caja hasta su entrega a fin de mes al departamento de contabilidad.

Gráfico 2.8: Diagrama de Flujo del Proceso de Crédito



Elaborado por: Las Autoras

2.14.9 Descripción del Flujo del Proceso de Cobranza y Seguimiento

2.14.9.1 Recordatorio

2.14.9.1.1 Control de vencimientos y pagos

- **Emisión de cartera**

Mediante el uso del sistema el primer día laborable de cada mes se imprime el reporte de cartera por oficial de crédito.

- **Clasificación de cartera**

Se clasifica la cartera¹⁶ según tipo de crédito y cliente.

- **Coordinación de Gestión**

Cada semana Gerencia de Crédito y Vicepresidencia de Negocios coordinan la gestión a realizar según tipo de crédito y tiempo de vencido con oficiales de crédito los mismos que presentan un reporte semanal con resultados de gestión y/o observaciones.

2.14.9.2 Envío de Mensajes

- **Gestión de mensajería automática**

Se envía con ayuda del sistema diariamente mensajes escritos a clientes vencidos y por vencer, el texto varía según tipo de gestión que se realice. Mayor detalle observar Gráfico 2.9.

¹⁶ Anexo # 10: Diagrama de Flujo del Proceso de Seguimiento y Cobranza

2.14.9.3 Insistencia

Comunicación con el cliente

- **Gestión telefónica**

Se procede a llamar al cliente vencido con un máximo de 5 días de vencimiento y se solicita el pago, en el caso que cliente mencione que ya se efectuó el depósito se lo registra, solicitando los datos del comprobante de depósito o rol de pago a clientes afiliados al FCME que confirme el descuento.

Los créditos back to back que se encuentren vencidos se contacta a cliente y se pacta fecha de pago antes de fin de mes y se lo informa que en el caso de no cumplir con el acuerdo se procede a descontar el dividendo e intereses generados a la fecha del Certificado de Depósito.

Los créditos de Plazo de Vencimiento Fijo se contactan telefónicamente al cliente con un mínimo de 5 días antes del vencimiento informando el monto a cancelar o monto para renovar.

Los créditos de consumo a treinta días del vencimiento se proceden a informar a codeudor (si no se ha llegado algún tipo de acuerdo y/o incumplido promesas de pago titular). Se efectúa un seguimiento de las promesas de pago.

- **Gestión escrita**

Cuando cliente ha incumplido con la fecha de pago (promesa telefónica) se envía una comunicación por escrito recordándole de su vencimiento con el monto a pagar.

En el caso de créditos a Plazo de Vencimiento Fijo (PVF) la comunicación se envía con un plazo de 15 días de anticipación al vencimiento.

Las cartas se envían en periodos de 72 horas laborables, al no recibir respuestas estas varían existiendo cuatro tipos de cartas para titular y una informando a codeudor.

- **Gestión visita personalizada**

Según lo coordinado se efectúa una visita personalizada al cliente, donde Oficial de crédito trata de llegar a un acuerdo o informa de la opción de reestructuración o renovación de su operación crediticia.

- **Coordinación legal**

Los clientes al no cumplir con sus promesas de pago y de haber recibido todas las comunicaciones escritas (titular y codeudor), Oficial de crédito coordina con el Dpto. Legal ,emitiendo una comunicación escrita para titular de crédito en la cual se establece el plazo de 48 horas laborables para el pago o se acerque a las oficinas de CCR para llegar algún tipo de acuerdo, transcurrido el plazo y de no recibir respuesta se contacta telefónicamente al cliente ,los Abogados coordinando con Oficial de Crédito se informa de las opciones para solucionar su situación, (reestructuración, renovación).

Se realiza el respectivo seguimiento por parte del Oficial de Crédito y el Dpto. Legal según acuerdo pactado.

2.14.9.4 Gestión pre legal

- **Trasferencia a cartera Legal**

Si el cliente ha incumplido con su compromiso de pago establecido y transcurrido el tiempo de espera de vencimiento según tipo de crédito, Oficial de Crédito mediante un Memorándum trasfiere a cliente al Dpto. Legal para que éste tome las acciones que crea necesarias (Dpto. Legal será responsable de la recaudación).

2.14.9.5 Liquidación de Cobro

Ingreso y emisión de proforma

- **Confirmación de pago**

El pago es registrado según información otorgada por el cliente vía telefónica, fax, correo electrónico o pago directo en matriz, se confirma con los estados de cuentas bancarias que diariamente son recibidos vía correo electrónico y si es necesario con el Dpto. de Contabilidad.

Los pagos no registrados por descuento de rol se confirman con detalle enviado por FCME y tabla de amortización y se procede a registrar.

- **Emisión de proforma de cobro**

Se procede a ingresar datos de pago (por depósito, efectivo o cheque) en el sistema.

Si se genera un cobro especial (no cobro de cuentas por pagar) se solicita autorización automática a Gerencia de Crédito.

Para exoneraciones de cuentas por pagar generadas por mora (gastos por cobranza) se envía la solicitud vía correo electrónico a Jefe de Contabilidad con copia a Gerencia de Crédito con el respectivo respaldo y/o justificativo.

- **Recepción de pago**

Se entrega proforma de cobro adjunto el comprobante de pago o cliente entrega directamente en caja cheque o efectivo para su respectiva liquidación.

2.14.9.6 Liquidación o Cancelación del Préstamo

- **Revisión de forma de pago**

Se revisa documentación verificando que estén correctos los datos del depósito, cheque o efectivo.

- **Liquidación**

Se liquida operación de cobro y la misma que se imprime 3 copias para: cliente, contabilidad y operaciones. (Si el cliente es de provincia y requiere sus comprobantes se envía por valija a asesor profesional)

2.14.9.7 Liberación de Garantías

Entrega del comprobante al cliente.

2.14.10 Análisis Matriz SIPOC del proceso de Crédito y Cobranza

SIPOC es una herramienta para el desarrollo de un marco para un proceso definido. SIPOC es un acrónimo para los proveedores, insumos, procesos, productos y clientes que intervienen en los procesos de créditos y cobranza de una manera más completa y precisa. Es de vital importancia en la preparación de iniciar un análisis de cadena de valor y en la mejora del proceso. Ver grafico 2.10: Matriz SIPOC del proceso de Crédito y Cobranza.

Gráfico 2.10: Matriz SIPOC del Proceso de Crédito y Cobranza

EMPRESA:	SOCIEDAD FINANCIERA S.A	DEPARTAMENTO	CRÉDITO Y COBRANZAS
PROCESO:	CREDITO	RESPONSABLE	JEFATURAS INVOLUCRADAS
SUBPROCESO:	CONCESION DE CREDITO/ SEGUIMIENTO Y COBRANZA		

PROVEEDORES DE QUIEN? ORIGEN	INSUMOS QUE RECIBO? ENTRADAS	PRODUCTOR QUE REALIZO? DESCRIPCION	PRODUCTO QUE ENTREGO? SALIDAS DOCUMENTALES	CLIENTES A QUIEN? DESTINO
Area de Servicio al Cliente	Solicitud de credito del titular, conyuge y garante cuando la garantia es quirografaria. Solicitud de credito del titular y conyuge cuando la garantia es real.	Se atiende las necesidades del cliente y se da a conocer los diferentes productos que se adaptan a sus requerimientos y tipo de cliente, como tambien se realiza el respectivo proceso de seguimiento y cobranza de la cartera de credito.	Documentacion del Cliente. Orden de Egreso para la otorgacion del credito. Analisis de Riesgo. Pagare Firmado. Inscripcion de garantia. Certificado del Deposito.	Caja Operaciones Custodio
ORIGEN	ENTRADAS FISICAS	SUBPROCESOS/ACTIVIDADES	SALIDAS FISICAS	DESTINO
Cliente	Documentacion. Roles de Pagos. Movimientos Bancarios. Certificado de Votacion. Declaraciones. Facturas. Consulta de Central de Riesgos. Garantías propuestas a favor de la institución, con sus respectivos avalúos	Precalificación Ingreso y recepción de documentos Análisis y evaluación Instrumentación del Crédito Legalización de Documentos Liquidación. Desembolso. Control de Vencimientos. Envío automático de mensajes Comunicación con clientes Control de vencimientos y pagos Comunicación con clientes	Cheques Transferencia en Cuenta Corriente. Transferencia en Cuenta de Ahorro.	Los Distintos tipos de producto que ofrece la Sociedad Financiera.
REQUISITOS/ QUE REQUIERO?		RECURSOS/HUMANOS	REQUISITOS/ QUE REQUIEREN	
1.- Oficiales de credito de la Matriz. 2.-Oficiales de credito provinciales. 3.- Plan de capacitacion. 4.-Soporte a usuarios 5.- Fondos Recursos Propios 6.- Fondos por Intermediacion Financiera		Crédito, Operaciones. Unidad de Cumplimiento, Legal Custodio Unidad de Riesgo	1.- Análisis de Riesgo. 2.- Confirmacion de Informacion. 3.-Análisis de Factibilidad y Garantia 4.- Revisión de validez de la documentacion. 5.-Firma Conforme 6.- Aprobacion Sistemática de la jefaturas que intervienen en el proceso. 7.- Comunicacion al cliente del estado de su solicitud de crédito y en el caso de las aprobadas se establece fecha para la firma de documentación.	
REQUISITOS/ QUE REQUIERO?		INFRAESTRUCTURA/EQUIPOS/ SISTEMAS	REQUISITOS/ QUE REQUIEREN	
		Edificio Propio ITBANK: Analisis de capacidad de pago FOCALPOINT:Realizacion de Reportes para analisis crediticio. Red y Enlaces, RedProduccion, RedServidores, Enlace Datos FCME-GYE CreditReport Phone Banking		
REQUISITOS/ QUE REQUIERO?		CONTROLES/ POLITICAS/ PROCEDIMIENTOS	REQUISITOS/ QUE REQUIEREN	
		Optimizar el proceso de análisis de riesgo del cliente a través del nuevo sistema. Llevar un mejor control en la documentación necesaria de los clientes por tipo de crédito. Elaborar un guía para la segmentación de créditos y mejorar el control al proceso de crédito. Revisión de estrategias para el mejoramiento de las campañas de cobranzas. Seguimiento telefónico al cliente en su domicilio, trabajo, vía celular.		

Elaborado Por: Las Autoras

CAPÍTULO III

3.1 CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

El presente capítulo tiene el propósito de establecer una metodología de construcción de un sistema de medición por medio de indicadores de gestión para la Sociedad Financiera S.A., el cual permita monitorear y evaluar el desempeño, resultado y alcance de las operaciones de la Financiera, se lo realiza con el objetivo de evaluar la gestión del proceso de Crédito y Cobranza.

Dicho sistema de control y seguimiento de procesos y productos permitirá poner en evidencia las deficiencias existentes y asignar la responsabilidad de los riesgos identificados a determinadas personas o sectores.

Para nuestro Sistema de Indicadores de Gestión se desarrolla los indicadores de eficiencia, eficacia, tiempo, productividad, calidad, e impacto que permita conocer la situación actual de la Financiera y el comportamiento de cada uno de los indicadores utilizados, mediante medidas de tiempos para dar seguimiento de las partidas que implican una provisión de fondos, estudios de rentabilidad ajustada por el riesgo de clientes, segmentos de clientes, productos que se ofrecen por distintas líneas de negocio, análisis comparativo de datos presupuestados y reales para evaluar el cumplimiento de las metas y objetivos de la Sociedad Financiera.

Con el desarrollo del Sistema de Indicadores de Gestión se espera alcanzar resultados satisfactorios en las unidades económicas, y llegar a conclusiones para la proyección de un mejor trabajo en la Financiera, que le permita lograr mayores niveles de eficacia, efectividad y eficiencia.

3.2 Metodología Utilizada para la Construcción de Indicadores de Gestión

Son muchas las metodologías utilizadas para formular y construir los indicadores de gestión, sin embargo se optará por el modelo de caja negra o entrada-insumo-proceso-producto-efecto-impacto. Para ello se presenta las definiciones pertinentes:

Entrada: Describe la cantidad de requerimientos de servicios o productos tangibles, formulados por los clientes o usuarios internos y externos de la unidad de análisis. Se refiere a las solicitudes de información, demanda de bienes y servicios, quejas, reclamos, denuncias, etc.

Insumo: Corresponde al conjunto de recursos requeridos por la unidad de análisis, para dar cumplimiento a los procesos, a fin de atender las demandas de los clientes y usuarios. La calidad de estos insumos incidirá en la calidad de gestión de la unidad de análisis.

Proceso: Consiste en la transformación de los insumos mediante los procesos establecidos.

Producto: Corresponden a los resultados de transformar los insumos mediante los procesos establecidos.

Efecto: Están representadas en las repercusiones inmediatas originadas a través de los productos resultantes.

Impacto: Se define como el propósito final de la unidad de análisis (una política, un proyecto, un programa, etc.), respecto al entorno donde tiene su incidencia la acción de la organización.

A partir de estos conceptos e identificando las deficiencias existentes a las que se encuentra expuesta la financiera, así como las causas productoras de las mismas, se determinará los indicadores de gestión para controlar dichas deficiencias.

3.3 Seguimiento y Medición en los Procesos

El proceso¹⁷ de Crédito es el conjunto de actividades que debe ejecutar la institución del sistema financiero relacionadas con el otorgamiento de operaciones crediticias. Se inicia con la recepción de la solicitud de crédito y termina con la recuperación del valor prestado, sus intereses y comisiones. Incluye la gestión de recuperación de cartera tanto judicial como extrajudicial, la misma que debe proseguir aún cuando la operación crediticia hubiere sido castigada.

¹⁷ Diseño e Implementación de Indicadores de Gestión . Ing. Jaime Lozada-Octubre 2009

El enfoque basado en procesos pone de manifiesto la importancia de llevar a cabo un seguimiento y medición de las actividades, con el fin de conocer los resultados que se están obteniendo y si estos resultados cubren los objetivos previstos.

El seguimiento y la medición constituyen, por lo tanto, la base para saber que se está obteniendo, en que extensión se cumplen los resultados deseados y por donde se deben orientar las mejoras.

3.4 Construcción de Indicadores de Gestión

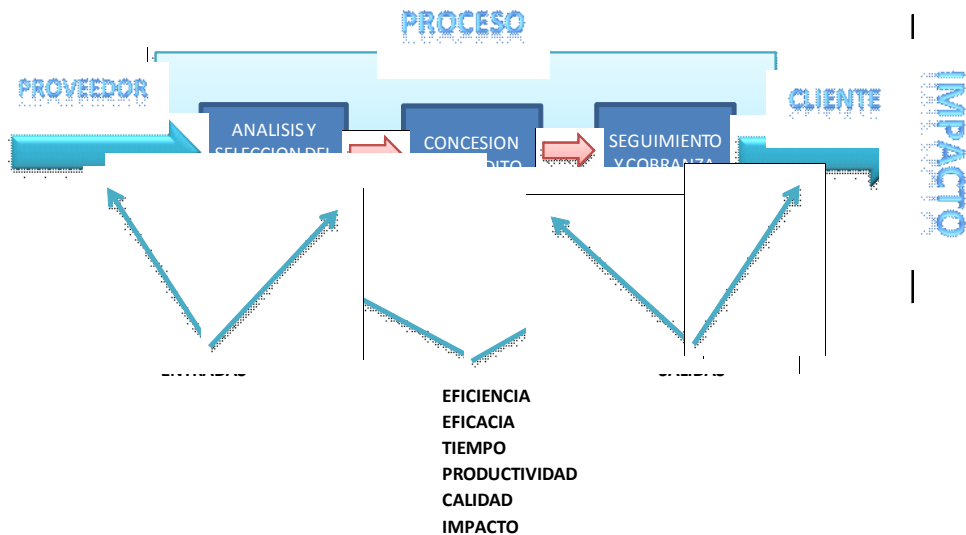
En esta etapa se procede a identificar los indicadores que constituyen un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, de forma que se pueda determinar la capacidad y eficacia de los mismos, así como su productividad.

3.4.1 Definición del Objeto de Estudio

Se busca evaluar el cumplimiento de los controles en los procesos de crédito y cobranza, concentrándose en los riesgos significativos y sus causas.

3.4.2 Análisis de las Medidas e Indicadores para el Proceso de Crédito y Cobranza

Gráfico 3.1: Medidas e Indicadores para el Proceso de Crédito y Cobranza



Elaborado por: Las Autoras

En el proceso de crédito y cobranza se aplicarán las medidas de desempeño clave como son indicadores de eficiencia, eficacia, tiempo, productividad, calidad e impacto como se puede apreciar en el gráfico 3.1.

3.5 Clasificación de los Indicadores

3.5.1.1 Clasificación de los Indicadores según el Ámbito de Control

Se clasifican por el ámbito de control, los indicadores entregan información del desempeño desde el punto de vista de; Insumos (Inputs), procesos o actividades, productos (outputs) y resultados finales.

En función de la dimensión, los indicadores dan información de desempeño en función de eficiencia, eficacia, calidad, productividad, tiempo, impacto, economía y ecología.

Se realiza la debida clasificación de los indicadores de gestión de acuerdo a las medidas seleccionadas.

Clasificación de los indicadores de gestión en función de la dimensión (gráfico 3.2):

Eficacia

- ✓ Índice de cumplimiento de meta de cartera total
- ✓ Índice de crecimiento de colocaciones de créditos
- ✓ Índice de cumplimiento de metas de colocación

Eficiencia

- ✓ Índice de créditos rechazados.
- ✓ Índice de créditos otorgados a clientes particulares.
- ✓ Índice de créditos otorgados a profesores.
- ✓ Nivel de satisfacción del cliente.

Calidad

- ✓ Índice de calidad de cartera de crédito.
- ✓ Índice de cobertura de la cartera de crédito con calificación diferente de A.
- ✓ Índice de crecimiento de la cartera de crédito vencida
- ✓ Nivel de cartera de crédito improductiva

Productividad

- ✓ Índice de crecimiento del mercado
- ✓ Número de créditos otorgados por oficial de crédito
- ✓ Índice de productividad en colocaciones por oficial de crédito
- ✓ Índice de rentabilidad del negocio

Tiempo

- ✓ Tiempo promedio de aprobación de créditos

Impacto

- ✓ Índice de morosidad de cartera de crédito
- ✓ Índice de dividendos vencidos
- ✓ Índice de recuperación de cartera de crédito

Selección del cliente

- Índice de crecimiento en el mercado.
- Tiempo promedio de aprobación de créditos.

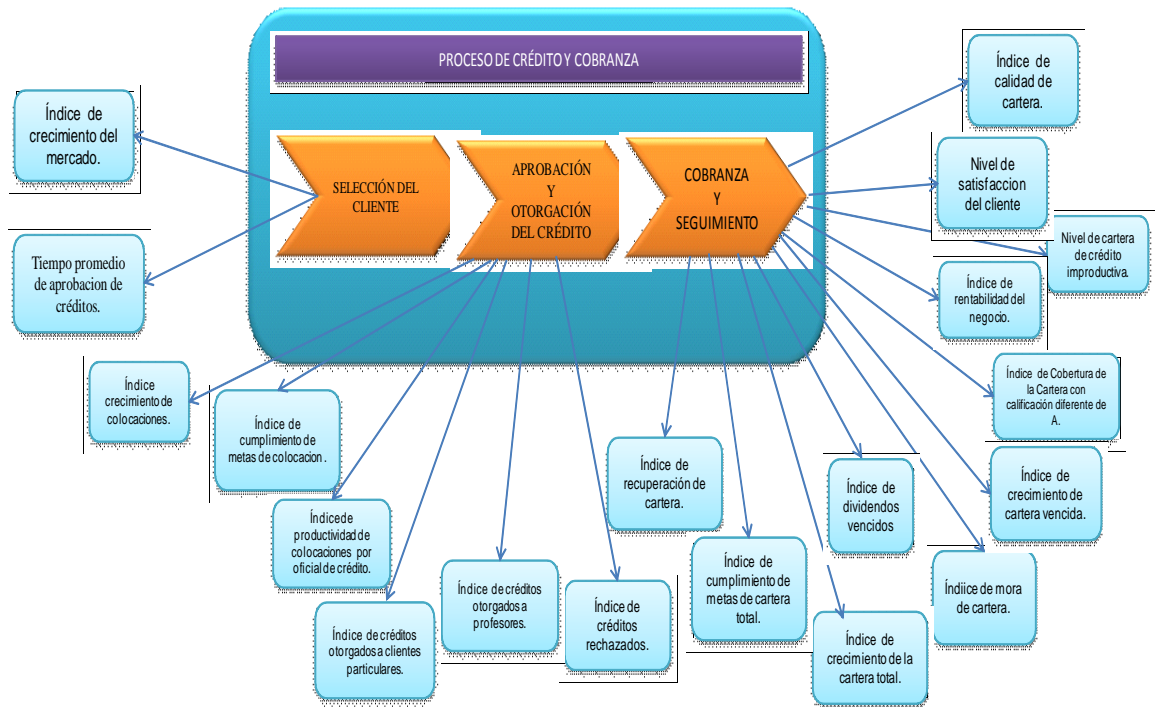
Aprobación y Otorgación del Crédito

- Índice de crecimiento de colocaciones de créditos
- Índice de cumplimiento de metas de colocación de créditos
- Índice de productividad en la colocación por oficial de crédito
- Índice de créditos otorgados a clientes particulares
- Índice de créditos otorgados a profesores
- Índice de créditos rechazados.

Cobranza y Seguimiento

- Índice de recuperación de cartera de crédito
- Índice de cumplimiento de metas de cartera de crédito
- Índice de crecimiento de la cartera de crédito
- Índice de cartera de crédito morosa
- Índice de dividendos vencidos
- Índice de crecimiento de cartera de crédito vencida
- Cobertura de la cartera de crédito con calificación diferente de A
- Nivel de cartera improductiva
- Índice de calidad de cartera de crédito
- Nivel de satisfacción del cliente
- Índice de rentabilidad del negocio

Gráfico 3.3: Indicadores establecidos en los Proceso de Crédito y Cobranza.



Elaborado por: Las Autoras

3.6 Matriz de Cobertura de los Principales Objetivos del Proceso de Crédito y Cobranza vs Indicadores de Gestión Establecidos.

En esta matriz se puede visualizar los principales objetivos estratégicos del proceso de crédito y Cobranza implementados por la Sociedad Financiera con la finalidad de evaluar la relación e importancia de los mismos con los indicadores establecidos que serán utilizados en la implementación del Sistema de Indicadores Gestión, para la identificación de deficiencias, análisis y comparación de mejores prácticas, a fin de que la organización mejore.

Gráfico 3.4: Matriz de Cobertura de Objetivos de los procesos de Crédito y Cobranza.

CLAVE DE CALIFICACION		Objetivos de Credito y Cobranza								15	17	22	16	15	19	19	23	20	16	15	16	16	19	15	19	15
		3- ALTA	2- MEDIA	1-BAJA	0-NINGUNA	Generar adecuados márgenes de rentabilidad.	Satisfacer las necesidades crediticias de Profesores y Público en General.	Procurar crecimiento constante en el portafolio de clientes de la Institución.	Ser eficientes en la recuperación de la cartera.																	
INDICADORES DE GESTION																										
CONCEPCION DE CREDITO	Tiempo promedio de aprobación de créditos	3	3	3	1	2	1	1	1	15																
	Índice de créditos rechazados	3	3	3	1	3	1	1	2	17	x															
	Índice de créditos otorgados a profesores	3	3	3	3	3	3	2	2	22	x															
	Índice de créditos otorgados a clientes particulares.	3	3	3	2	2	1	1	1	16																
	Número de colocaciones otorgados por oficial de crédito	3	3	3	1	1	2	1	1	15																
	Índice de crecimiento de colocaciones	3	3	3	1	1	1	1	2	15																
	Índice de productividad en colocaciones por oficial de crédito	3	3	3	2	2	2	2	2	19	x															
	Índice de cumplimiento de metas de colocaciones	3	3	3	2	2	2	2	2	19	x															
SEGUIMIENTO Y COBRANZA	Índice de calidad de cartera de crédito	3	2	3	3	3	3	3	3	23	x															
	Índice de mora de cartera	3	1	1	3	3	3	3	3	20	x															
	Nivel de cartera de crédito improductiva	1	1	1	3	3	1	3	3	16																
	Índice de cobertura de la cartera con calificación diferente de	1	0	0	3	2	3	3	3	15																
	Índice de crecimiento de la cartera total.	1	1	1	1	3	3	3	3	16																
	Índice de crecimiento de la cartera vencida.	2	1	1	3	3	3	3	3	19	x															
	Índice de dividendos vencidos	2	1	1	2	2	2	3	3	16																
	Índice de cumplimiento de metas de cartera total.	2	2	0	2	2	2	3	3	16																
	Índice de recuperación de cartera	2	1	1	3	3	3	3	3	19	x															
	Índice de rentabilidad del negocio	3	3	2	2	2	1	1	1	15																
	Nivel de satisfacción del cliente	3	3	3	3	3	1	1	2	19	x															
	TOTAL	47	40	38	41	45	38	40	43																	
COBERTURA	x	x		x	x	x	x	x																		

Elaborado por: Las Autoras

Para la selección de los indicadores de gestión se escogió los que tienen una mayor relación de cobertura e importancia con los principales objetivos del proceso de crédito y cobranza implementados por la Sociedad Financiera S.A.

Siendo estos los siguientes:

- ✓ Índice de créditos rechazados
- ✓ Índice de créditos otorgados a profesores
- ✓ Índice de productividad en la colocación por oficial de crédito
- ✓ Índice de cumplimiento de metas de colocación
- ✓ Índice de calidad de cartera de crédito
- ✓ Índice de morosidad de cartera de crédito
- ✓ Índice de crecimiento de la cartera de crédito vencida
- ✓ Índice de recuperación de cartera de crédito
- ✓ Nivel de satisfacción del cliente

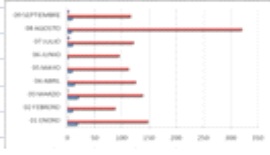
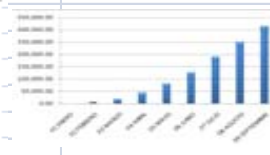

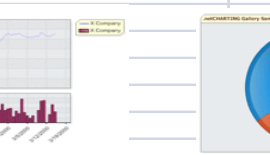
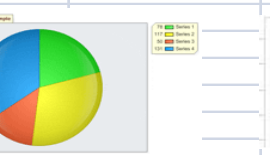
3.7 Requerimientos para Implementación de Indicadores

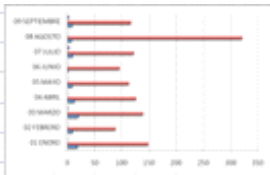
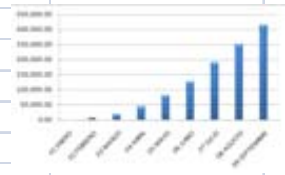

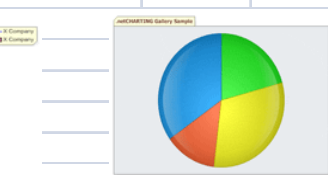

Entre los requerimientos para el diseño y elaboración de los indicadores de gestión para controlar el proceso de crédito y cobranza está lo siguiente:

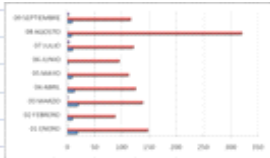
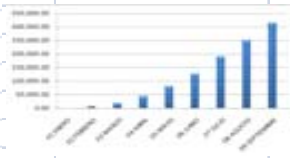

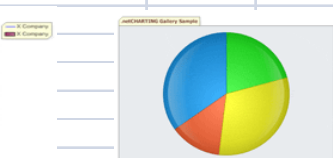
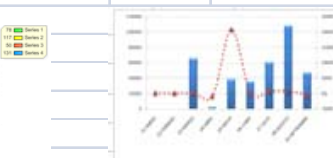
- ✓ Valuar el número de operaciones rechazadas y aceptadas por provincia, el cual permita conocer cuáles son las provincias con mayor concentración en colocaciones de créditos y rechazo de operaciones.

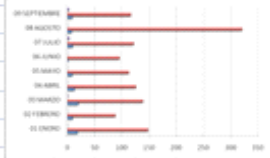
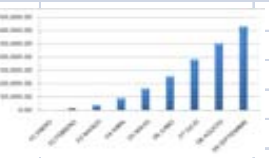

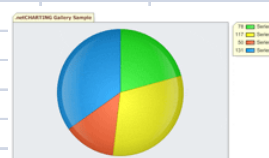

- ✓ Medir el nivel de cumplimiento de metas de acuerdo al límite aceptable de concesión de créditos, que permita evaluar un equilibrio de liquidez conforme a lo dispuesto en las resoluciones del Organismo de Control.
- ✓ Medir el cumplimiento con los límites de concesión al mercado objetivo, y el límite de colocación a clientes particulares.
- ✓ Evaluar el nivel de productividad en las colocaciones por oficial de crédito, que permita medir el cumplimiento individual de acuerdo a lo establecido en el plan anual operativo de la Financiera.
- ✓ Apremiar el índice de morosidad de la cartera de crédito el cual permita realizar comparaciones respecto con las sociedades financieras en el mercado.
- ✓ Valuar el crecimiento de la cartera vencida para evaluar la manera de mantener y/o reducir la proporción de cartera vencida a través de la revisión del proceso, a fin de verificar si la gestión de recuperación es la correcta.
- ✓ Estimar el nivel de recuperación de la cartera de acuerdo a la gestión de cobranza.
- ✓ Evaluar el nivel de cartera productiva e improductiva respecto a la calificación de la cartera de crédito.
- ✓ Medir el nivel de satisfacción del cliente respecto a los beneficios y servicios que ofrece la Financiera.

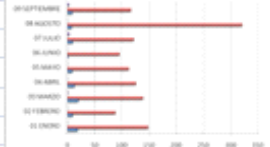
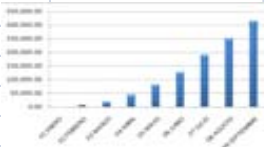


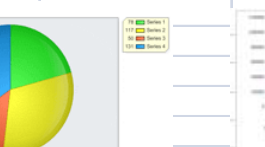
3.8 Construcción de las Fichas de los Indicadores

FICHA DE INDICADOR				
DEFINIR		ACLARAR		CONCEPTUALIZAR
Perspectiva/Objetivo		Que queremos lograr realmente?		Que necesito asegurar?
Conocer la tasa de créditos que son rechazados mensualmente		Que los créditos rechazados cumplan con los requisitos de la Sociedad Financiera para que sean aprobados.		Que los creditos rechazados constituyan un ingreso futuro para la Sociedad Financiera.
NOMBRE DEL INDICADOR		Tasa de créditos rechazados		
FORMULA DEL INDICADOR		Σ Créditos rechazados mensual/ Σ solicitudes de créditos mensual*100		
RESPONSABLE/DEPTO		Departamento de Crédito		
LINEA BASE	UNIDAD	META/FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
10%	%		01/01/09-30/09/09	4% 01/01/09-31/12/09
LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO	VERDE
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		Mensual		
FUENTE DE CAPTURA		Base de datos sobre Cartera de Créditos de clientes y reporte de créditos rechazados.		
FORMA DE VISUALIZAR LOS DATOS				
				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Histórico mensual	Acumulado Mensual	Histórico y Promedio	Diagrama de Pastel	Histograma y Ojiva

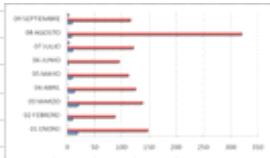
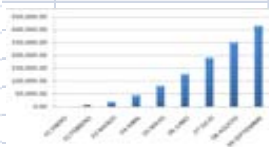

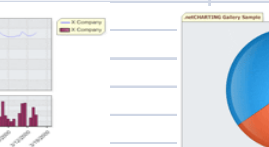
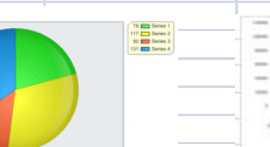
FICHA DE INDICADOR					
DEFINIR		ACLARAR		CONCEPTUALIZAR	
Perspectiva/Objetivo		Que queremos lograr realmente?		Que necesito asegurar?	
Otorgar una mayor cantidad de créditos al mercado objetivo.		Captar completamente el mercado objetivo mediante la otorgación de créditos a los empleados del Magisterio Ecuatoriano.		Que los valores sean recuperados a través de los roles de pago de los empleados pertenecientes al magisterio que se encuentren afiliados al FCME.	
NOMBRE DEL INDICADOR		Índice de créditos otorgados a profesores			
FÓRMULA DEL INDICADOR		Σ Créditos Otorgados profesores/ Σ Total Créditos Otorgados*100			
RESPONSABLE/DEPTO		Departamento de Credito			
LINEA BASE	UNIDAD	META/FECHA	CORTO PLAZO		LARGO PLAZO
75%	%		80%	01/01/09-30/09/09	85% 01/01/09-31/12/09
LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO		VERDE
	< 75%		75%-79.99%		>=80%
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		Mensual			
FUENTE DE CAPTURA		Base de datos sobre Cartera de Créditos de clientes			
FORMA DE VISUALIZAR LOS DATOS					
					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Histórico mensual	Acumulado Mensual	Histórico y Promedio	Diagrama de Pastel	Histograma y Ojiva	

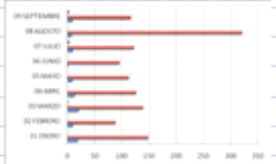
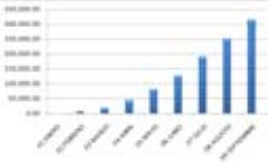

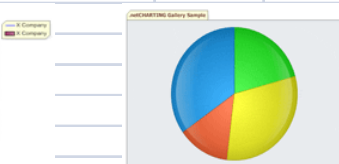
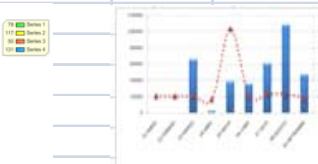
FICHA DE INDICADOR				
DEFINIR		ACLARAR		CONCEPTUALIZAR
Perspectiva/Objetivo		Que queremos lograr realmente?		Que necesito asegurar?
Productividad en la otorgación de créditos por cada oficial de crédito.		Que los oficiales de créditos cumplan con el monto a otorgar asignado a cada uno.		Que se genere el mayor número de créditos de acuerdo al monto total disponible.
NOMBRE DEL INDICADOR	Índice de Productividad en colocaciones por Oficial de Crédito			
FÓRMULA DEL INDICADOR	Σ Monto total de créditos otorgados por Oficial de Crédito en forma mensual			
RESPONSABLE/DEPTO	Departamento de Crédito/ Oficiales de Créditos			
LINEA BASE	UNIDAD	META/FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
\$25,000	\$		\$30,000 01/01/09--30/009/09	\$40,000 01/01/09-31/12/2009
LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE	
	< \$25,000	\$25,000-\$29,999	>= \$30,000	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual			
FUENTE DE CAPTURA	Base de Datos de Créditos Otorgados de acuerdo al reporte por cada oficial de crédito			
FORMA DE VISUALIZAR LOS DATOS				
				
Histórico mensual	Acumulado Mensual	Histórico y Promedio	Diagrama de Pastel	Histograma y Ojiva

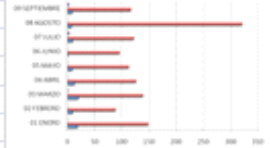
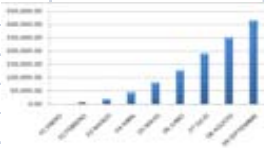
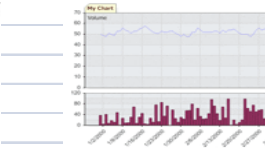

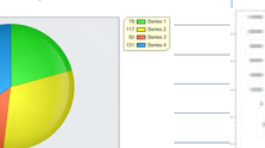
FICHA DE INDICADOR					
DEFINIR		ACLARAR		CONCEPTUALIZAR	
Perspectiva/Objetivo		Que queremos lograr realmente?		Que necesito asegurar?	
Medir el cumplimiento de metas de colocaciones de créditos.		Que se cumpla con las metas presupuestadas para colocaciones de créditos		Que se cumpla la meta de colocación de crédito y que no supere el nivel de liquidez de la Financiera.	
NOMBRE DEL INDICADOR		Índice de Cumplimiento de metas de Colocaciones			
FORMULA DEL INDICADOR		$\Sigma (\text{Créditos Otorgados}) / \Sigma (\text{Meta créditos Otorgados}) * 100$			
RESPONSABLE/DEPTO		Departamento de Crédito			
LINEA BASE		UNIDAD		META/FECHA	
90%		%			
				CORTO PLAZO	
				95%	01/01/09-30/09/09
				LARGO PLAZO	
				100%	01/01/09-31/12/09
LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO		ROJO		AMARILLO	
		< 90%		90%-94.99%	
				VERDE	
				>=95%	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		Mensual			
FUENTE DE CAPTURA		Base de datos sobre Cartera de Créditos otorgados a los clientes			
FORMA DE VISUALIZAR LOS DATOS					
					
					
Histórico mensual		Acumulado Mensual		Histórico y Promedio	
				Diagrama de Pastel	
				Histograma y Ojiva	

FICHA DE INDICADOR					
DEFINIR		ACLARAR		CONCEPTUALIZAR	
Perspectiva/Objetivo		Que queremos lograr realmente?		Que necesito asegurar?	
Disminuir los índices de mora de la cartera crédito		Que la cartera vencida y cartera que no devenga intereses disminuya		Recaudar los valores por cartera vencida y cartera que no devenga intereses.	
NOMBRE DEL INDICADOR		índice de morosidad de la cartera.			
FORMULA DEL INDICADOR		$\Sigma(\text{Cartera vencida} + \text{Cartera que no Devenga Intereses}) / \Sigma \text{ Cartera Total} * 100$			
RESPONSABLE/DEPTO		Departamento de Crédito y Cobranza			
LINEA BASE	UNIDAD	META/FECHA	CORTO PLAZO		LARGO PLAZO
5,70%	%		3%	01/01/09-30/09/09	2,5% 01/01/09-31/12/09
LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO		VERDE
	>5,70%		2,60%-5,70 %		<= 3%
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		Mensual			
FUENTE DE CAPTURA		Base de datos sobre Cartera de Créditos Vencida y que no devenga intereses			
FORMA DE VISUALIZAR LOS DATOS					
					
χ					
Histórico mensual	Acumulado Mensual	Histórico y Promedio	Diagrama de Pastel	Histograma y Ojiva	

FICHA DE INDICADOR				
DEFINIR	ACLARAR		CONCEPTUALIZAR	
Perspectiva/Objetivo	Que queremos lograr realmente?		Que necesito asegurar?	
Disminuir el crecimiento de la cartera vencida	Controlar el crecimiento de la cartera vencida mediante una eficiente gestión de cobranza.		Que la cartera vencida disminuya mediante la recaudación de los valores.	
NOMBRE DEL INDICADOR	Índice de Crecimiento de la Cartera Vencida			
FÓRMULA DEL INDICADOR	$\Sigma (\text{Cartera vencida mes actual}) - \Sigma (\text{Cartera vencida mes anterior}) / \Sigma (\text{Cartera vencida Mes anterior}) * 100$ Cartera vencida esta compuesta: Cartera vencida+Cartera que no devenga intereses			
RESPONSABLE/DEPTO	Departamento de Credito, Cobranza y Riesgo Operativo			
LINEA BASE	UNIDAD	META/FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
	%			
LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual			
FUENTE DE CAPTURA	Base de datos sobre Cartera bruta de Créditos de la Financiera			
FORMA DE VISUALIZAR LOS DATOS				
				
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="x"/>
Histórico mensual	Acumulado Mensual	Histórico y Promedio	Diagrama de Pastel	Histograma y Ojiva

FICHA DE INDICADOR						
DEFINIR		ACLARAR		CONCEPTUALIZAR		
Perspectiva/Objetivo		Que queremos lograr realmente?		Que necesito asegurar?		
Que la cartera de crédito tenga calificación A		Que los clientes mantengan una cartera de crédito con calificación A.		Que no exista divendos vencidos que deteriore la calificación de la cartera de crédito.		
NOMBRE DEL INDICADOR		Índice de Calidad de Cartera				
FÓRMULA DEL INDICADOR		Σ Cartera de Crédito con Calificación A / Σ Cartera Total de Crédito con calificación A,B,C,D				
RESPONSABLE/DEPTO		Departamento de Crédito y Cobranza				
LINEA BASE	UNIDAD	META/FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO		
80%	%		90%	01/01/09-30/09/09	95%	01/01/09-31/12/09
LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO		VERDE	
	<80%		80%-89,99%		>=90%	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		Mensual				
FUENTE DE CAPTURA		Base de datos sobre Cartera de Créditos, Reporte de Calificación de Cartera				
FORMA DE VISUALIZAR LOS DATOS						
						
Histórico mensual	Acumulado Mensual	Histórico y Promedio	Diagrama de Pastel	Histograma y Ojiva		

FICHA DE INDICADOR					
DEFINIR		ACLARAR		CONCEPTUALIZAR	
Perspectiva/Objetivo		Que queremos lograr realmente?		Que necesito asegurar?	
Recuperar el dinero otorgado en créditos		Que se recupere el capital otorgado junto con los intereses que este haya generado.		Que se realice una eficiente gestión de cobranza que permita recaudar los valores.	
NOMBRE INDICADOR		Índice de Recuperación de Cartera			
FÓRMULA DEL INDICADOR		Σ Total Cartera Cobrada Mensual/ Σ Total Cartera de Crédito Mensual*100			
RESPONSABLE/DEPTO		Departamento de Crédito y Cobranza			
LINEA BASE	UNIDAD	META/FECHA	CORTO PLAZO		LARGO PLAZO
1%	%		3%	01/01/09-30/09/09	5% 01/01/09-31/12/09
LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO		VERDE
	<1%		1%-2,99%		>= 3%
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		Mensual			
FUENTE DE CAPTURA		Base de datos sobre Cartera de Créditos de clientes			
FORMA DE VISUALIZAR LOS DATOS					
					
Histórico mensual	Acumulado Mensual	Histórico y Promedio	Diagrama de Pastel	Histograma y Ojiva	

FICHA DE INDICADOR					
DEFINIR		ACLARAR		CONCEPTUALIZAR	
Perspectiva/Objetivo		Que queremos lograr realmente?		Que necesito asegurar?	
Satisfacer al cliente al otorgar servicios y producto de acuerdo a las necesidades.		Que los clientes tengan una adecuada atención durante la otorgación del crédito y el seguimiento del mismo hasta su total cobro.		Que los clientes regresen por la calidad del servicio y la atención durante la concesión del crédito y el seguimiento del mismo.	
NOMBRE DEL INDICADOR		Nivel de satisfacción del cliente			
FÓRMULA DEL INDICADOR		(Total Clientes Satisfechos/Número de clientes encuestados)*100			
RESPONSABLE/DEPTO		Departamento de Crédito			
LÍNEA BASE	UNIDAD	META/FECHA	CORTO PLAZO		LARGO PLAZO
80%	%		90%	01/01/09-30/09/09	95% 01/01/09-31/12/09
LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO		VERDE
	<80%		80%-89,99%		>=90%
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		Trimestral			
FUENTE DE CAPTURA		Encuestas realizados a los clientes de la Sociedad Financiera			
FORMA DE VISUALIZAR LOS DATOS					
					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Histórico mensual	Acumulado Mensual	Histórico y Promedio	Diagrama de Pastel	Histograma y Ojiva	

3.9 Destinatarios y usuarios de los indicadores

Los destinatarios son aquellos que tienen interés en la información que facilitan los indicadores de gestión.

Desde el punto de vista interno, para que los indicadores sean de utilidad tienen que estar orientados a las tres partes de la pirámide de Robert Anthony.¹⁸

Se trata de una pirámide referente al control de gestión que tiene en el vértice superior la planificación estratégica, en la parte central el control de gestión y en la base el control de operaciones.

Entonces, para que los indicadores tengan una cierta utilidad para la toma de decisiones, tienen que estar orientados al nivel intermedio (en el caso de indicadores de gestión) para identificar zonas de alto riesgo, lo cual permite anticiparse y minimizar pérdidas.

¹⁸ Sistemas de Control de Gestión por Robert Anthony

CAPÍTULO IV

4.1 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL DE PROCESOS POR MEDIO DE INDICADORES DE GESTIÓN

El éxito de una organización y de la gestión de la empresa, se centra en vigilar la calidad del desempeño, el cual se debe concentrar fundamentalmente en el ámbito económico, en el conjunto de medidas y en los indicadores, que se deben trazar para que todos visualicen una imagen común de eficiencia.

Este capítulo se enfoca en la implementación de un Sistema de control de los procesos de Crédito y Cobranzas por medio de Indicadores de Gestión, se creará un aplicativo informático, el cual permita a través de los datos proporcionados por la empresa y relacionados con los indicadores de gestión establecidos, tener el conocimiento del cumplimiento de las metas fijadas por la Financiera.

Los indicadores establecidos para la empresa están definidos como indicadores positivos e indicadores negativos, que serán representados mediante semáforos, los mismos que proporcionan información dinámica para analizar los resultados del indicador y evaluar el cumplimiento de las metas establecidas por la empresa y la toma de decisiones en caso de alguna anomalía.

4.1.1 Definiciones

4.2.1.1 Indicadores Positivos

Son aquellos en los cuales si se incrementa su valor estarían indicando un avance hacia la equidad.

4.2.1.2 Indicador Negativo

Son aquellos en los cuales si su valor se incrementa, estarían indicando un retroceso hacia la inequidad.

4.2.1.3 Nivel base

Se refiere a la medición inicial o nivel estándar que toma el indicador y representa el desempeño logrado antes del efecto de mejora de iniciativas estratégicas.

4.2.1.4 Valor actual

Representa las mediciones período a período del indicador, cuales se ven afectadas por los efectos de las iniciativas estratégicas.

4.2.1.5 Meta

Es el nivel esperado del indicador que la organización desea lograr luego de ejecutar exitosamente las iniciativas de mejora (iniciativas estratégicas)

4.2.1.6 Nivel de Efectividad de un Indicador

“Efectividad” es la relación entre los resultados logrados y las metas propuestas, o permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

✓ **Nivel de Eficiencia de un Indicador Positivo**

$$\text{Desempeño} = \frac{\text{valor} - \text{Base}}{\text{Meta} - \text{Base}} * 100\%$$

Meta - Base

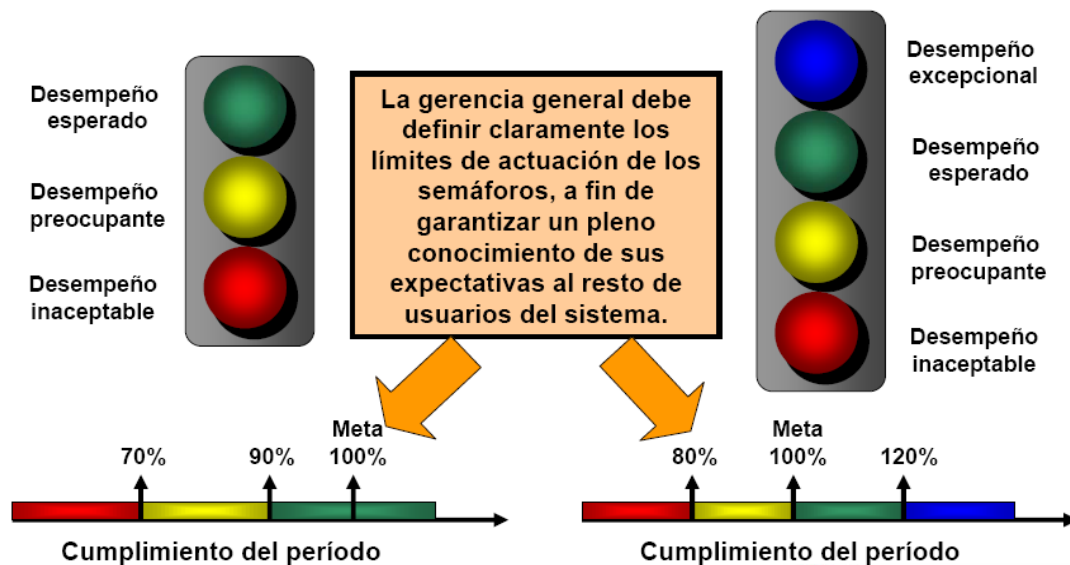
✓ **Nivel de Efectividad de un Indicador Negativo**

$$\text{Desempeño} = \frac{\text{Base} - \text{Valor}}{\text{Base} - \text{Meta}} * 100\%$$

Base - Meta

El uso de semáforos proporcionara un mejor nivel de efectividad para los indicadores, dichos semáforos se presentaran en cuatro colores describiendo su representación en el siguiente gráfico:

Gráfico 4. 1: Semáforo



Fuente: Lozada Loza Jaime (2009) "Diseño e Implementación de Indicadores de Gestión."

4.2.1.7 Tendencia de los Indicadores

La tendencia de un indicador permite mostrar el crecimiento o decrecimiento del mismo con respecto al valor alcanzado en periodos anteriores.

Este indicador se lo representa como un % positivo en caso de crecimiento o un % negativo en caso de decrecimiento.

Además se usan íconos explicativos del grado de tendencia de un indicador con sus respectivos límites de porcentaje.

Gráfico 4.2: Tendencias de los Indicadores



MEJORA FUERTE: Crecimiento mayor a un 20% con respecto al período anterior.



MEJORA LEVE: Crecimiento entre 5% y 20% con respecto al período anterior.



ESTABLE: Crecimiento entre -5% y 5% con respecto al período anterior.



DESMEJORA LEVE: Crecimiento entre -5% y -20% con respecto al período anterior.



DESMEJORA FUERTE: Crecimiento menor a -20% con respecto al período anterior.

Fuente: Lozada Loza Jaime (2009) "Diseño e Implementación de Indicadores de Gestión."

4.2 Desarrollo del Modelo de Datos

4.2.1 Modelo Punto

El modelo punto representa el proceso a ser analizado de la Sociedad Financiera.

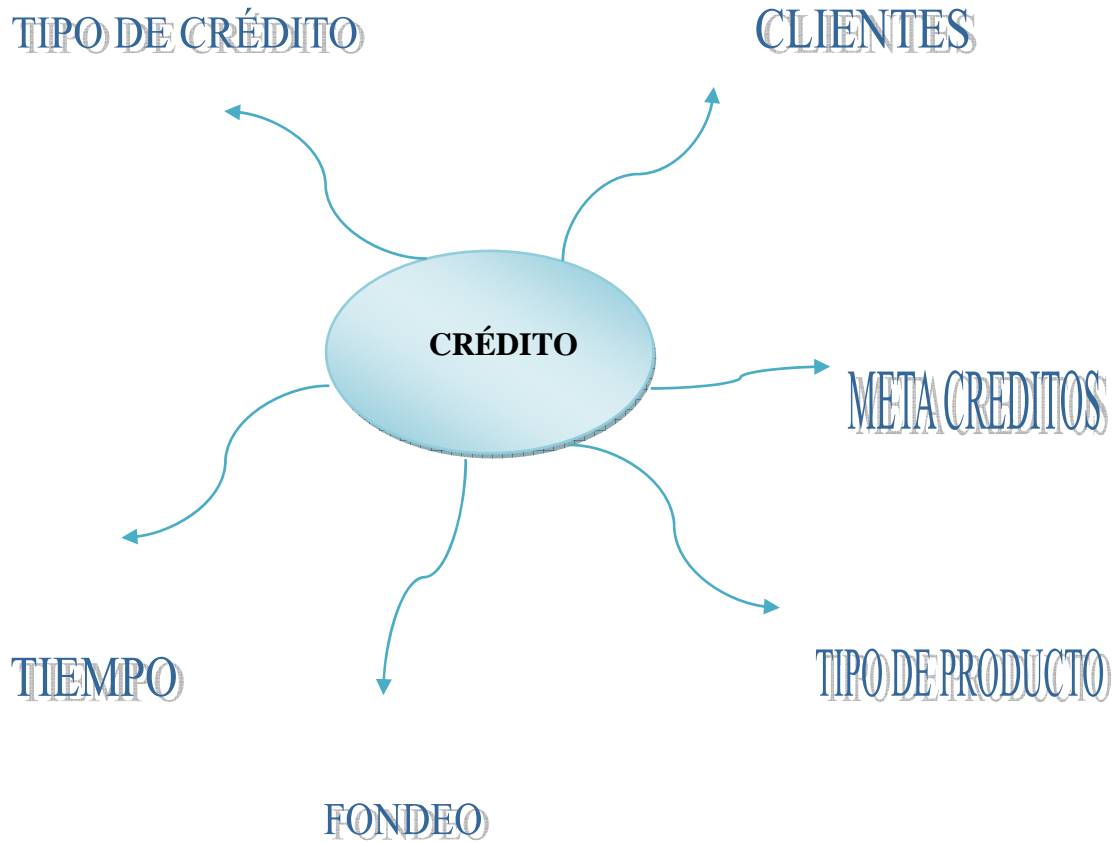
Para obtener el modelo punto se realizaron reuniones con el jefe del área de Crédito y Cobranza para identificar las debilidades en los procesos de otorgación de créditos y la efectividad de la cobranza de los mismos.

El modelo punto contiene las dimensiones que se van a analizar con los indicadores de gestión, para identificar las deficiencias en los procesos y tomar las medidas necesarias para corregir alguna anomalía que pueda presentarse.

El modelo punto del proceso de crédito contiene las siguientes dimensiones:

- ✓ Clientes
- ✓ Tipo de Crédito
- ✓ Tipo de Producto
- ✓ Meta de Créditos Otorgados
- ✓ Tiempo
- ✓ Fondeo

4.2.1.1 Modelo Punto del Proceso de Crédito

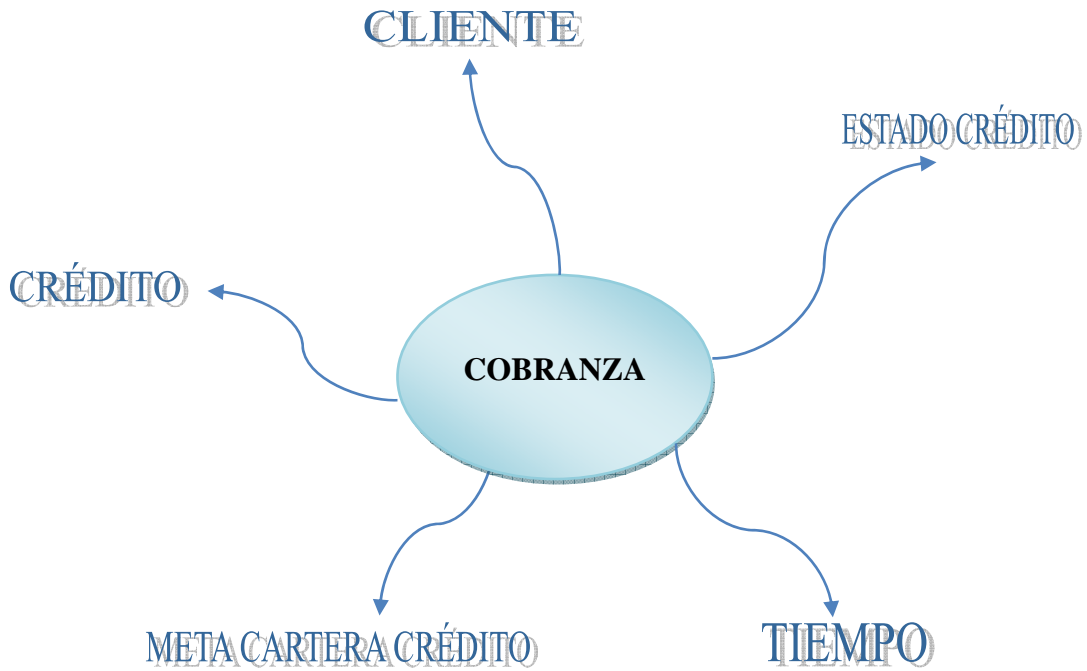


Elaborado por: Las Autoras

El modelo punto del proceso de Cobranza contiene las siguientes dimensiones:

- ✓ Clientes
- ✓ Tiempo
- ✓ Crédito
- ✓ Estado del Crédito
- ✓ Meta de Cartera Crédito.

4.2.1.2 Modelo Punto del Proceso de Cobranza



Elaborado por: Las Autoras

4.2.1.3 Modelo Punto Satisfacción de Cliente



Elaborado por: Las Autoras

El modelo punto para medir la Satisfacción del Cliente contiene las siguientes dimensiones:

- ✓ Cliente
- ✓ Entrevista

4.3 Modelo DataMart

El modelo datamart de Sociedad Financiera S.A, está diseñado de acuerdo a las necesidades de análisis de los procesos de crédito y cobranza.

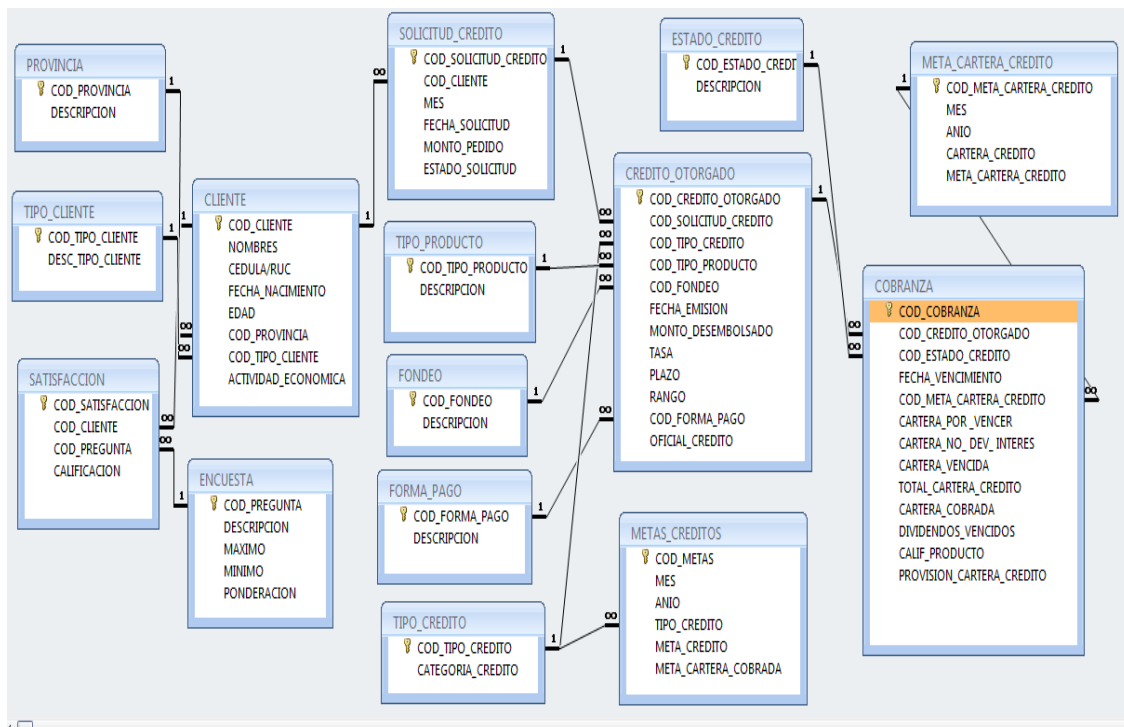
Como primer punto, para cargar la datamart analítica se debe obtener la base operativa de la Sociedad Financiera S.A sobre la información a ser analizada. Sociedad Financiera S.A contiene información en archivos de Excel que son bajadas del sistema Focal Point en forma mensual para su respectivo análisis.

Por lo cual se procedió a crear una base operativa de acuerdo a los requerimientos de los procesos a ser analizados, como toda la información que contengan todos los créditos otorgados en forma mensual, de acuerdo al tipo de crédito otorgado y al tipo de producto, con la respectiva tasa y plazo de pago, si el crédito tiene vencimiento en forma mensual o plazo de vencimiento fijo, si son con recursos propios de la Sociedad Financiera S.A o con Redescuento por otras instituciones como CFN o el IESS.

La base de datos operativa contiene las tablas auxiliares como las consultas realizadas y el ETL¹⁹ que proporcionan la información a la datamart analítica.

La base de datos operativa contiene las siguientes tablas:

Gráfico 4.3: Modelo Operativo Sociedad Financiera S.A



Fuente: Información Sociedad Financiera S.A
Elaborado por: Las Autoras

Al tener habilitada la base operativa se construyó el esquema multidimensional, en este caso representado por un esquema de copo de nieve, que se adapta a la información de los procesos de crédito y cobranza los que serán analizados.

¹⁹ **ETL:**Es el proceso que permite a las organizaciones mover datos desde múltiples fuentes, reformatearlos y limpiarlos, y cargarlos en otra base de datos, data mart, o data warehouse para analizar, o para apoyar un proceso de negocio.

De acuerdo al diseño esquema copo de nieve elegido para el análisis de los procesos, se crearon las respectivas tablas de la datamart, que serán cargadas con la información necesaria de la base de datos operativa de la Sociedad Financiera S.A.

La datamart se construyó en base al análisis de tres hechos principales:

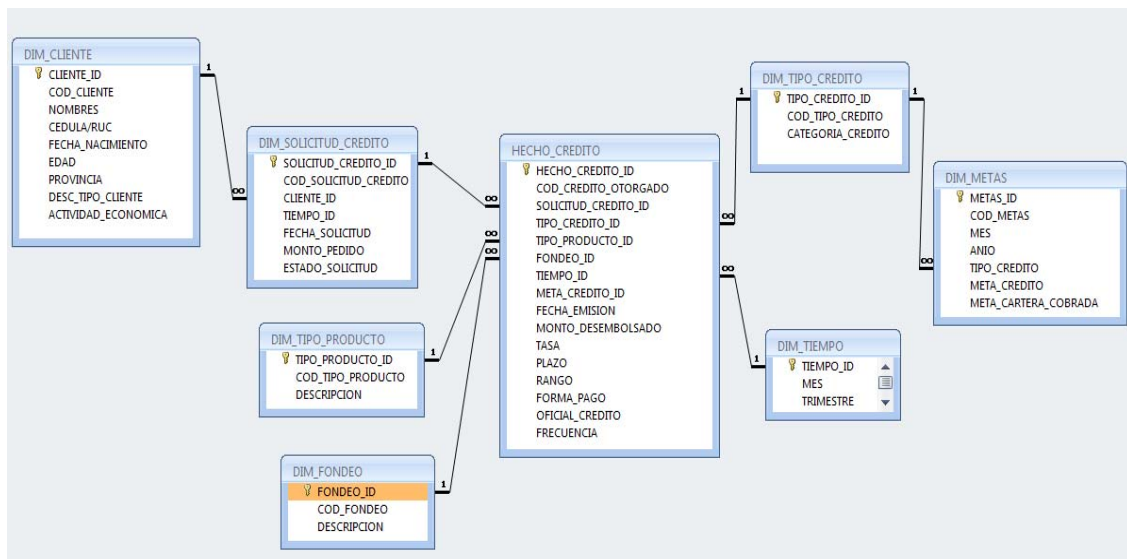
- Hecho Crédito
- Hecho Cobranza
- Hecho Satisfacción del Cliente

4.3.1 Hecho Crédito

Esta tabla, de hecho llamada Crédito, fue diseñada para realizar el respectivo análisis del proceso de crédito.

El hecho Crédito está relacionado con las tablas de clientes, tipo de crédito, tiempo, tipo de producto, meta de créditos otorgados y por último con la tabla fondeo que se las podrá visualizar en el siguiente esquema en copo de nieve.

Gráfico 4.4: Hecho Crédito



Fuente: Información Sociedad Financiera S.A
Elaborado por: Las Autoras

Con la Datamart Analítica en base al Hecho de Crédito se necesita realizar un análisis detallado sobre los siguientes temas de interés para la Sociedad Financiera S.A:

- ✓ Número de solicitudes ingresada y aprobadas e índice de solicitudes rechazadas por los distintos factores externos relacionados al cliente.
- ✓ Cumplimiento de las metas de colocaciones según el tipo de crédito.
- ✓ Análisis de la otorgación de créditos por tipos de clientes, sean estos clientes pertenecientes al mercado objetivo “Magisterio Ecuatoriano” o Particulares.
- ✓ Nivel de productividad en las colocaciones realizadas por oficial de créditos durante el mes.

4.3.2 Hecho Cobranza

Esta tabla de hecho fue diseñada para el análisis de la cobranza mensual, de los créditos otorgados de acuerdo al estado de los mismos como también la identificación de los créditos más riesgosos de acuerdo a la calificación del tipo de producto y el número de dividendos vencidos.

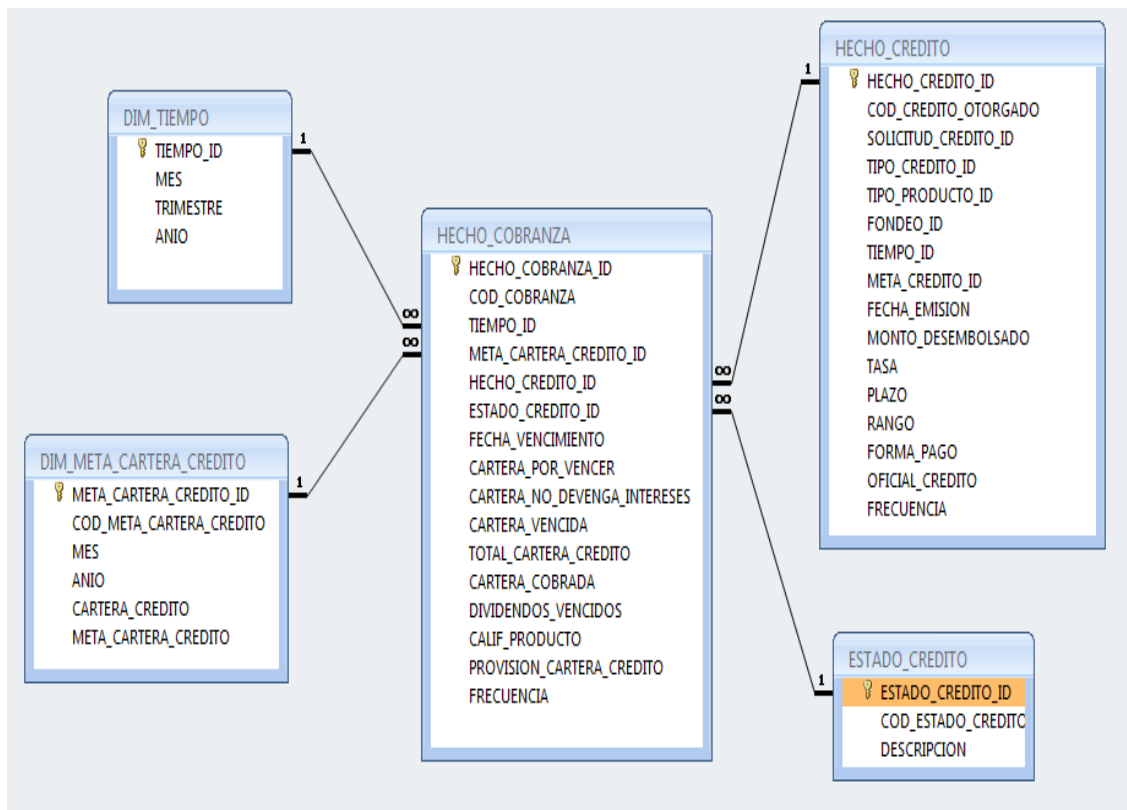
El hecho cobranza está relacionado con las tablas de clientes, tipo de crédito, tiempo, y directamente con la tabla hecho crédito que permite realizar un análisis profundo respecto a los atributos de interés para la Sociedad Financiera.

Estas tablas están representadas en un esquema en copo de nieve.

Las medidas que se desea analizar en este hecho son las siguientes:

- ✓ Análisis de calificación del producto o calidad de la cartera.
- ✓ Nivel de morosidad de la cartera respecto a la cartera vencida.
- ✓ Crecimiento de la cartera vencida.
- ✓ Nivel de recuperación de la cartera y evaluación de productividad en la gestión de cobranza.

Gráfico 4.5: Hecho Cobranza



Fuente: Información Sociedad Financiera S.A
Elaborado por: Las Autoras

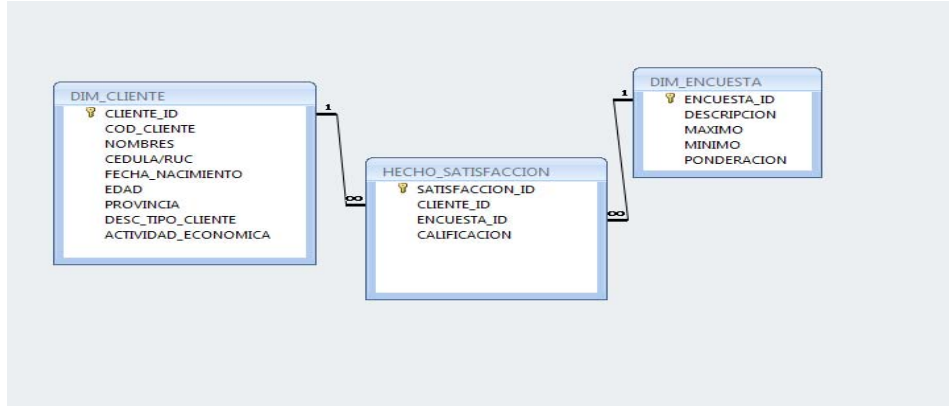
4.3.3 Hecho Satisfacción de Clientes

Esta tabla de hecho llamada satisfacción del cliente, fue diseñada para medir el nivel de satisfacción del cliente respecto a la calidad del servicio y la atención que le brindó el oficial de crédito en el momento en el que solicitaba un crédito y en el proceso de recuperación del mismo.

Las medidas que se analizan en el hecho satisfacción son:

- ✓ El nivel de satisfacción del cliente durante el proceso de concesión de los créditos solicitados.
- ✓ Disposición de los clientes en recurrir en el futuro con la Sociedad Financiera S.A.

Gráfico 4.6: Hecho Satisfacción Cliente

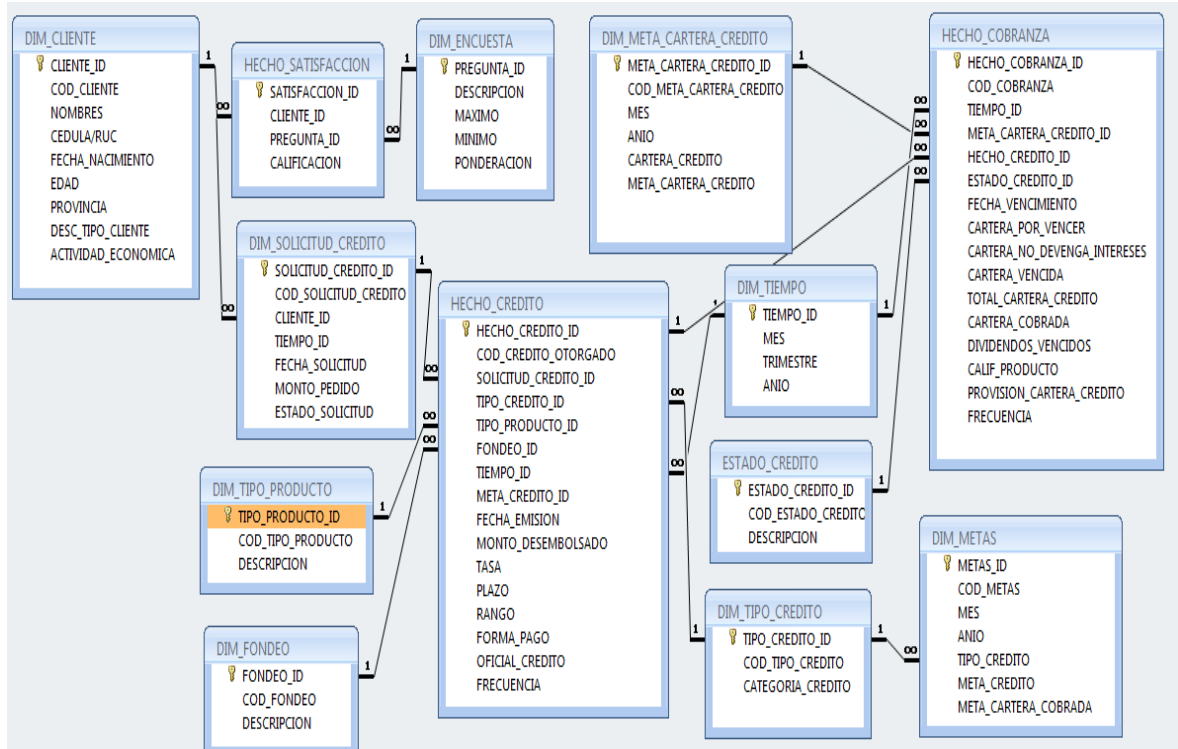


Fuente: Información Sociedad Financiera S.A

Elaborado por: Las Autoras

El modelo relacional de esta datamart, integrado por los tres hechos de análisis se presenta a continuación en el gráfico 4.7.

Gráfico 4.7: Datamart Integrado de Sociedad Financiera S.A



Fuente: Información Sociedad Financiera S.A
Elaborado por: Las Autoras

4.4 Modelo Dashboard

El modelo dashboard está diseñado para la presentación de los indicadores de gestión, de manera que permita controlar toda la información crítica sobre los procesos de crédito y cobranza de la Sociedad Financiera S.A, evaluar las estrategias implementadas, hacer planeamiento financiero, analizar la información, hacer reportes impactantes e integrar todo tipo de información de una manera sencilla y entendible para los usuarios lo que facilite la toma de acciones correctivas en caso de ser necesario.

4.4.1 Presentación del Sistema de Control del Proceso de Crédito y Cobranza Mediante Indicadores de Gestión

En el gráfico 4.8 se observa la presentación inicial del Sistema de control del proceso de crédito y cobranza mediante indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño de los procesos.

Para una mejor visualización de los indicadores se los ha categorizado por procesos que fueron seleccionados por su importancia de medición o control siendo estos los siguientes:

- ✓ Colocaciones
- ✓ Cartera de Crédito
- ✓ Nivel de Satisfacción del Cliente

4.4.1.1 Colocaciones

Los colocaciones²⁰ son todas las operaciones de crédito otorgados por la Sociedad Financiera, bajo las distintas modalidades autorizadas y en función al giro especializado que le corresponde a cada una de ellas, incluye todas las operaciones otorgadas con recursos propios o con fuentes de financiamiento interno o externo.

Toda operación de crédito, deberá ser sustentada en un reporte de crédito, debidamente documentado y analizada individualmente teniendo en cuenta las disposiciones vigentes, especialmente aquellas referentes a la capacidad de pago.

²⁰ Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria - Título IX, capítulo II, art. 5, numeral 5.2- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero

La concesión de créditos y su instrumentación deberán cumplirse de acuerdo a las disposiciones y condiciones establecidas en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria, leyes o disposiciones específicas establecidas por los organismos de control, así como a las políticas de crédito dictadas por el Directorio o por el organismo que haga sus veces.

Las instituciones financieras están obligadas a realizar el control del destino de los créditos y la permanencia integral de las garantías que lo respalden, las cuales pueden ser personales, hipotecarias, fiduciarias, avales, títulos y valores, adecuadas según las normas dictadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, entre otras.

4.4.1.2 Cartera de Crédito

Comprende los saldos de capital de las operaciones de crédito otorgados por la entidad, así como los montos provisionados para cubrir créditos de dudosa recuperación, de acuerdo a las disposiciones establecidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

El grupo de cartera de créditos²¹ incluye una clasificación principal de acuerdo a la actividad a la cual se destinan los recursos, estas son: comercial, consumo, vivienda y microempresa. Estas clases de operaciones a su vez incluyen una clasificación por su vencimiento en cartera por vencer, vencida y que no devenga intereses.

²¹ Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria - Título IX, capítulo II, art. 5, numeral 5.2-Ley General de Instituciones del Sistema Financiero

La cartera por vencer y la cartera que no devenga intereses mantiene una subclasificación por maduración, es decir en función del rango del vencimiento futuro de las operaciones, cuotas o dividendos; y, la cartera vencida mantiene una subclasificación en función de los días que se mantiene cada operación, cuota o dividendo como vencida.

Se entiende por cartera por vencer aquella cuyo plazo no ha vencido y aquella vencida hasta 30 o 60 días posteriores a la fecha de vencimiento de la operación o de acuerdo a lo establecido en el respectivo contrato, sin perjuicio del cálculo de los intereses por mora a que hubiere lugar desde el día siguiente del vencimiento de la operación.

Cuando exista una porción del capital de estos créditos, vencida por más de treinta días, dicha porción se transferirá a cartera vencida y simultáneamente el resto del capital del crédito pasará a cartera que no devenga intereses, respetando las condiciones de maduración del crédito. Estas operaciones registradas en tal cuenta no generarán intereses.

Igualmente, cuando existan, cuotas o dividendos de los créditos registrados en cartera que no devenga intereses, vencidos por más de treinta días, dichos, cuotas o dividendos se transferirán a cartera vencida.

4.4.1.3 Satisfacción del Cliente

Es la situación en la cual el cliente está contento con la adquisición de los productos y servicios de calidad que la Financiera ofrece, que le permite satisfacer sus requerimientos o necesidades, lo que asegura que el cliente puede seguir confiando y contando en el futuro con nuestra empresa.

Gráfico 4.8: Sistema de Control del Proceso de Crédito y Cobranza Mediante Indicadores de Gestión.

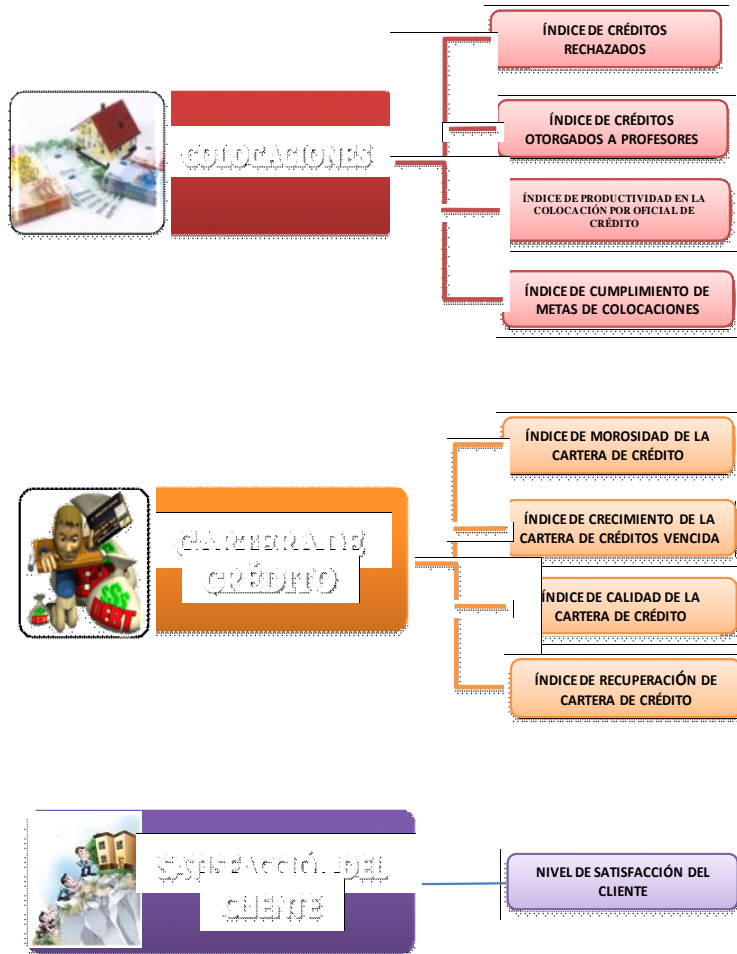


Sociedad Financiera S.A

SOCIEDAD FINANCIERA S.A

SISTEMA DE CONTROL DE COLOCACIONES Y CARTERA DE CRÉDITO POR MEDIO DE INDICADORES DE GESTIÓN

MANO DE ORO



Los datos corresponden a información extraída de base de datos de Enero-Septiembre del 2009. El área de Crédito deberá considerar todas las observaciones y recomendaciones descritas en el presente informe, a fin de minimizar el riesgo de crédito.



Elaborado por: Las Autoras

4.4.2 Índice de Créditos Rechazados

El indicador de créditos rechazados, permite evaluar el nivel de crecimiento de los créditos no aprobados.

Al observar un crecimiento acelerado del indicador, es un indicio para identificar cuáles son las razones más relevantes para el rechazo o no aprobación de las solicitudes de créditos.

En el gráfico 4.9, se puede observar el índice mensual de créditos rechazados, sean estos por incumplimiento de los requisitos para obtener la aprobación de un crédito: documentación incompleta, falta de capacidad de pago, alto nivel de endeudamiento, bajo score, entre otros.

La Sociedad Financiera tiene un índice promedio mensual de créditos rechazados de un 10% del total de las solicitudes receptadas.

En el gráfico se presenta el número total de los créditos solicitados mensualmente con una concentración relativamente alta en el primer trimestre del año, en Abril dicho índice declinó a un 10.32% y en los meses subsiguientes, especialmente en Junio y Agosto, el índice de créditos rechazados se reduce al 2.08% y 2.49% respectivamente.

Dicha concentración en el primer trimestre del año se debió a la falta de capacidad de pago y alto nivel de endeudamiento de los clientes, cuyo comportamiento es consistente con la situación económica de los clientes en ese período.

Gráfico 4.9: Análisis de Crédito Rechazados



Indicador	Formula	Linea Base	Frecuencia
Índice de Créditos Rechazados	$\frac{\sum \text{Créditos Rechazados Mensual}}{\sum \text{Solicitud de Créditos Mensual}}$	10%	Mensual

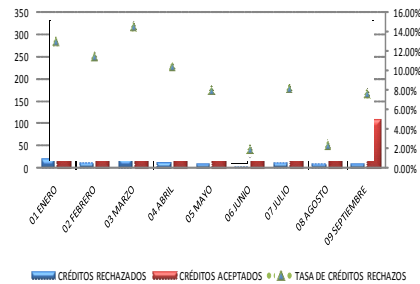
INICIO

ÍNDICE DE CRÉDITOS OTORGADOS A PROFESORES

ACTIVIDAD_ECONÓMICA (Todas)
PROVINCIA (Todas)

Mes	CRÉDITOS RECHAZADOS	CRÉDITOS ACEPTADOS	TASA DE CRÉDITOS RECHAZOS
01 ENERO	19	129	12.84%
02 FEBRERO	10	78	11.36%
03 MARZO	20	119	14.39%
04 ABRIL	13	113	10.32%
05 MAYO	9	104	7.96%
06 JUNIO	2	94	2.08%
07 JULIO	10	112	8.20%
08 AGOSTO	8	313	2.49%
09 SEPTIEMBRE	9	108	7.69%
Total general	100	1170	7.87%

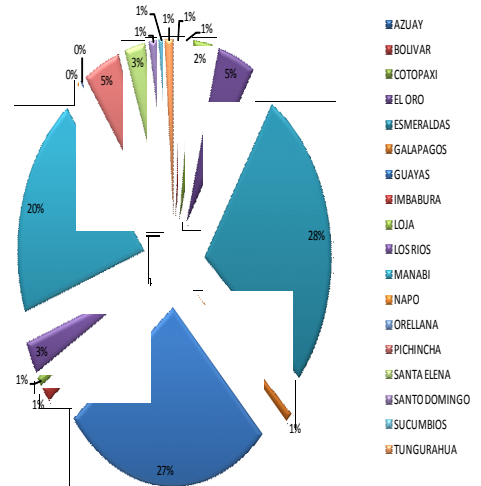
Solicitudes de Créditos Rechazados



Solicitudes de Créditos Rechazados por Provincia Enero - Septiembre 2009

AÑO 2009

PROVINCIA	ACEPTADOS	RECHAZADOS	Total general
AZUAY	8	8	16
BOLIVAR	12	1	13
COTOPAXI	28	4	32
EL ORO	56	5	61
ESMERALDAS	325	26	351
GALAPAGOS	10	4	14
GUAYAS	314	25	339
IMBABURA	16	16	32
LOJA	10	2	12
LOS RIOS	34	1	35
MANABI	235	20	255
NAPO	4	1	5
ORELLANA	2	2	4
PICHINCHA	54	5	59
SANTA ELENA	31	5	36
SANTO DOMINGO	12	12	24
SUCUMBIOS	7	7	14
TUNGURAHUA	12	1	13
Total general	1170	100	1270



Elaborado por: Las Autoras

4.4.3 Índice de Créditos otorgados a los Profesores

Este indicador es establecido para medir el cumplimiento del objetivo principal de la Sociedad Financiera, que es promover el desarrollo del mercado objetivo (Magisterio Ecuatoriano), para lo cual se tiene un índice de cumplimiento histórico promedio del 75% en créditos colocados a profesores y como meta alcanzar un nivel de concesión de créditos mayor o igual al 80% designado a los clientes con actividad económica perteneciente al sector educativo, que se encuentren afiliados al FCME, dado que la recuperación de estas operaciones es directamente por descuento en rol de pago.

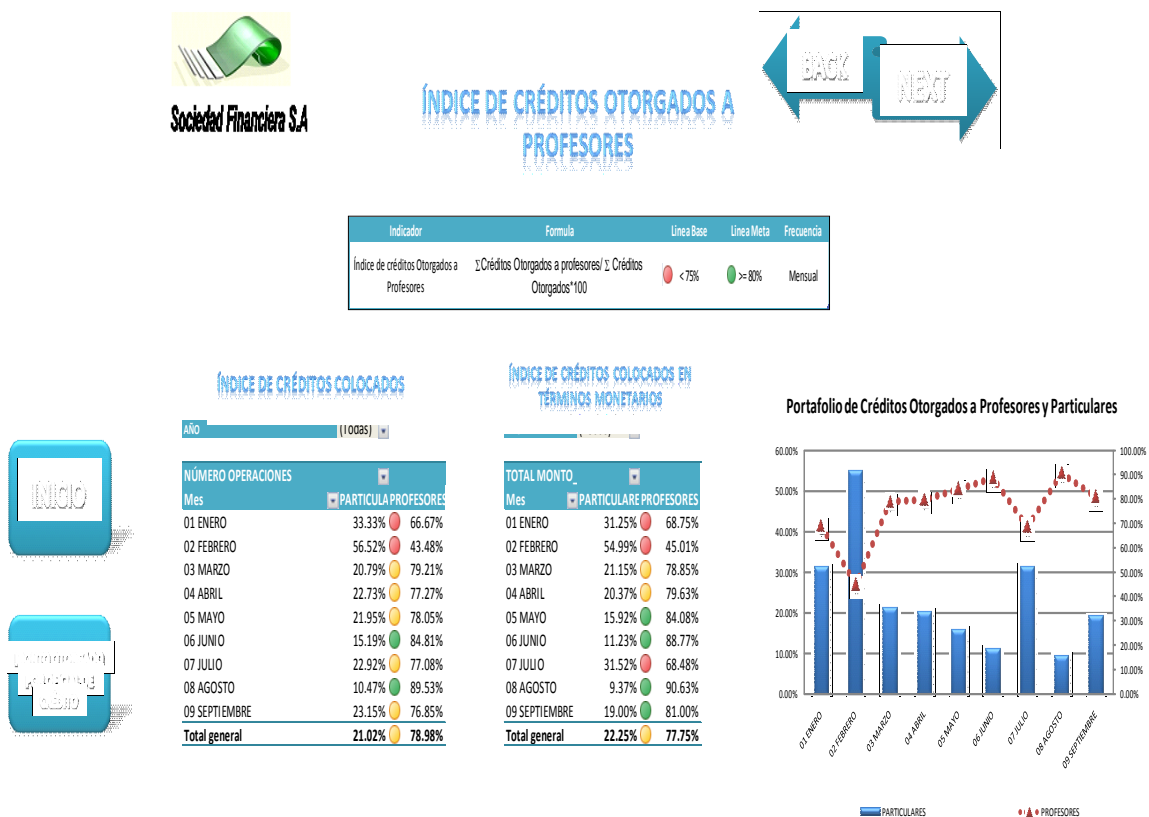
Este indicador también permite evaluar el cumplimiento en la otorgación en dólares a clientes afiliados al FCME.

La semaforización de este indicador es una medida de alerta que ayuda a controlar la excesiva otorgación de créditos a particulares, minimizando el riesgo de impago.

Para medir el nivel de cumplimiento de este indicador, se seleccionó a todos los clientes de las distintas provincias, cuya actividad económica pertenece al sector educativo y se los clasificó como profesores, teniendo como resultados que en los meses de Enero y Febrero, la tasa de operaciones concedidas a profesores es de 66.67% y 43.48% respectivamente, siendo inferior a la línea base; y, la tasa en términos monetarios, otorgada en créditos a profesores, decrece en los mismos meses en un 68.75% y 45.01%.

En el presente gráfico se observa la distribución mensual de la tasa en términos monetarios, otorgados en créditos a profesores y créditos otorgados a clientes particulares en general.

Gráfico 4.10: Análisis del Índice de Créditos Otorgados a los Profesores



REPRESENTACIÓN DE CRÉDITOS OTORGADOS A PROFESORES SEGÚN SU ACTIVIDAD ECONÓMICA

ACTIVIDAD ECONOMICA	MES								
	01 ENERO	02 FEBRERO	03 MARZO	04 ABRIL	05 MAYO	06 JUNIO	07 JULIO	08 AGOSTO	09 SEPTIEMBRE
EDUCACION PREESCOLAR	5.56%	5.00%	2.50%	0.00%	3.13%	2.99%	4.05%	0.38%	2.41%
EDUCACION PRIMARIA	54.17%	60.00%	75.00%	66.18%	79.69%	70.15%	70.27%	9.81%	34.94%
EDUCACION SECUNDARIA	36.11%	35.00%	20.00%	30.88%	17.19%	23.88%	21.62%	10.19%	26.51%
EDUCACION SUPERIOR	1.39%	0.00%	1.25%	2.94%	0.00%	2.99%	4.05%	0.38%	1.20%
OTROS SERVICIOS DE EDUCACION	2.78%	0.00%	1.25%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	79.25%	34.94%

Elaborado por: Las Autoras

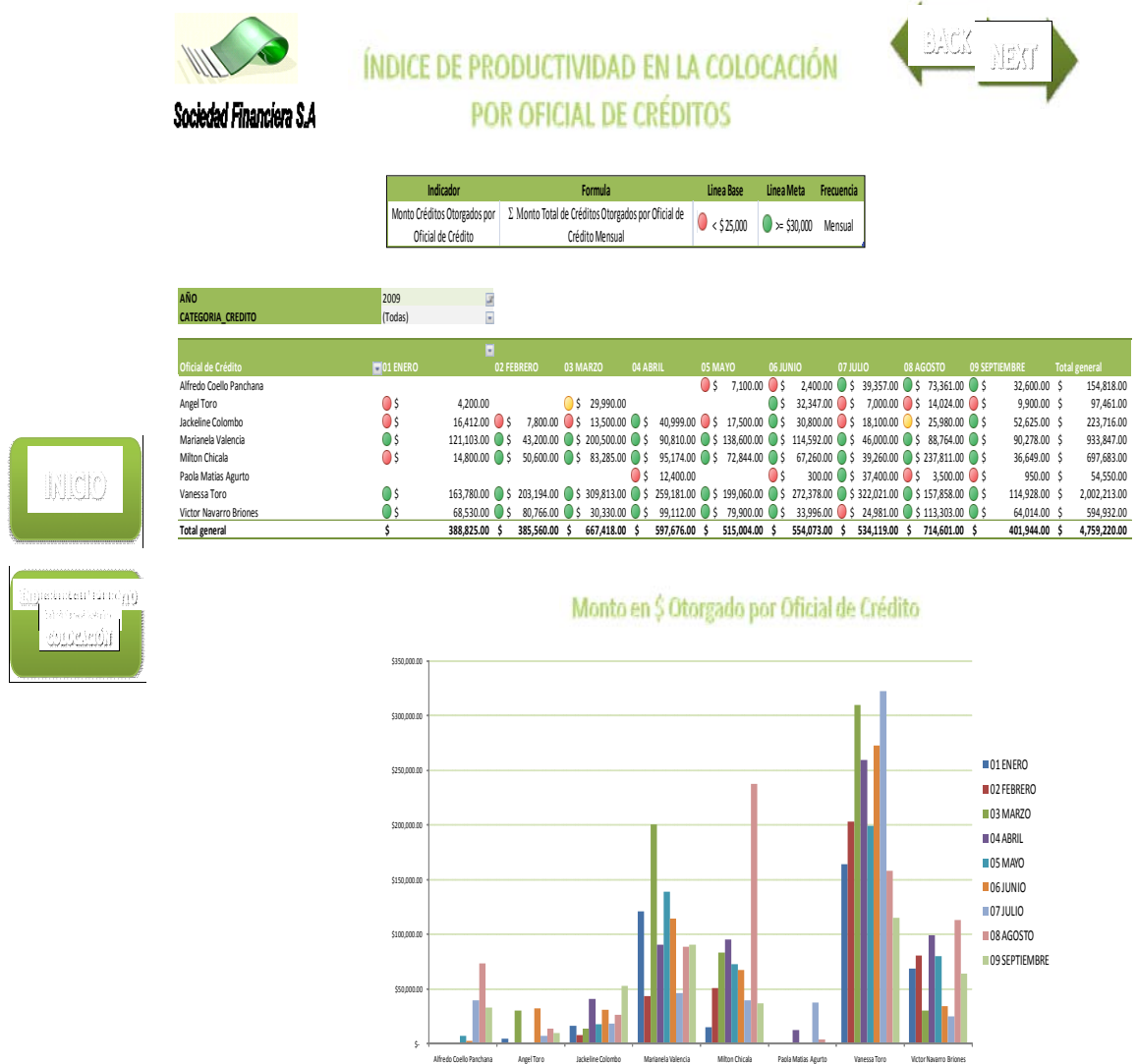
4.4.4 Índice de Productividad en la Colocación por Oficial de Crédito.

Este indicador permite medir el nivel de rendimiento de los oficiales de créditos respecto a las metas establecidas por la Sociedad Financiera en la otorgación de los distintos tipos de créditos.

La Financiera ha establecido metas en montos de colocación de créditos mensuales, alrededor de \$30,000 por oficial, distribuidos en los distintos tipos de créditos generando una mayor rentabilidad.

En el gráfico 4.11 se presenta los desembolsos instrumentados por cada oficial de crédito, cuyo cumplimiento permanente en el nivel de otorgación se observa para los oficiales: Vanessa Toro y Marianela Valencia.

Gráfico 4.11: Análisis de la Productividad en la colocación de créditos por Oficial.



Elaborado por: Las Autoras

4.4.5 Índice de Morosidad de la Cartera de Crédito

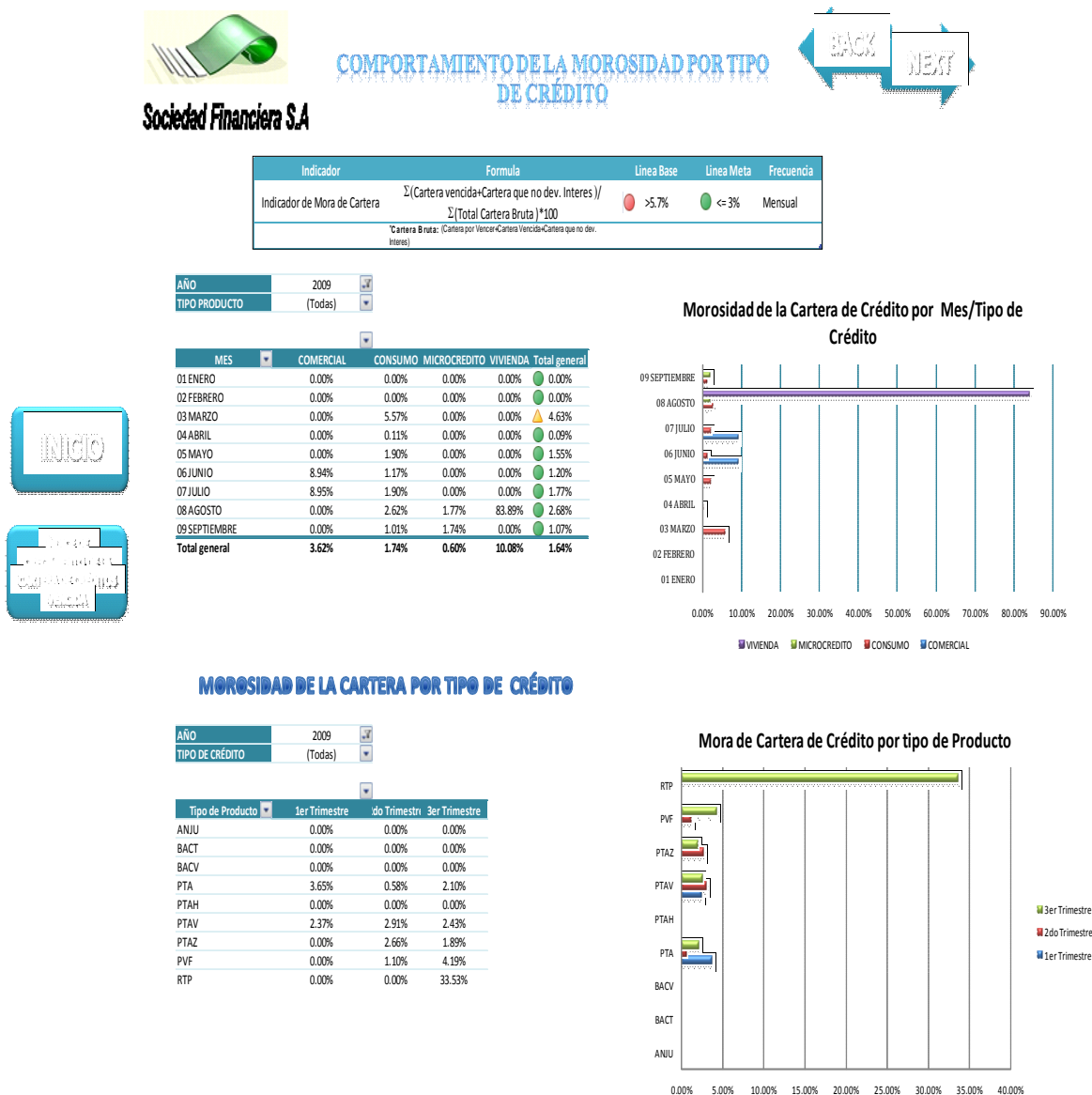
La definición del indicador de morosidad de la cartera consiste en evaluar el nivel de impago respecto a la cartera total. El crecimiento significativo en su resultado permitirá analizar los factores causales que provocaron dicho incremento; tales como eventos externos o propios en los procesos y gestión interna, en cualquiera de los casos el indicador contribuirá a la toma de decisión oportuna por parte de la gerencia y directivos.

Para mayor control se determinaron los límites óptimos alineados al cumplimiento de las metas de rentabilidad esperada por la institución. Para ello, se plantearon los rangos conforme a las estrategias detalladas en el plan anual de la financiera, cuya meta es mantener el nivel de morosidad en un 3% y su línea base está en relación al promedio histórico de la tardanza en recuperación interna, comparable al nivel de morosidad de las financieras en el mercado.

Los resultados superiores a la línea base conllevará al diseño de un plan de control que ayude a retomar los resultados conforme a los niveles estables o a reprimir su crecimiento.

Nótese que los resultados de morosidad en el período de enero a septiembre del 2009 están por debajo de la línea meta lo que indica una mejor gestión de cobranza en el período analizado al compararlo con el nivel de morosidad acumulado de la cartera histórica del 4.7%.

Gráfico 4.12: Comportamiento del Índice de Morosidad de la Cartera



Elaborado por: Las Autoras

4.4.6 Análisis de la Calidad de la Cartera de Crédito

Se implementa este indicador para medir el nivel de calidad de la cartera de crédito.

Para los efectos de la clasificación de la cartera, los créditos se dividen en cuatro clases: comercial, consumo, microcrédito y vivienda.

La calificación de la cartera crediticia comprende a cada deudor con relación a la totalidad de sus obligaciones, de modo que la calificación final exprese el riesgo asociado con cada una de sus acreencias y en su conjunto. La cuantificación de dicho riesgo representa el valor esperado de las pérdidas con relación a cada deudor y reflejará el nivel adecuado de provisiones.

La calificación que se le asigne a la cartera crediticia es determinada por los siguientes factores:

- ✓ Capacidad de pago del deudor y de sus codeudores.
- ✓ Cobertura e idoneidad de las garantías.
- ✓ Información proveniente de la Central de Riesgo, en relación con el monto de endeudamiento en el sistema y la calificación otorgada por cada entidad.

La categoría de calificación de la cartera de crédito es la siguiente:

A: Crédito de Riesgo Normal

B: Créditos con Riesgo Potencial

C: Créditos Deficientes

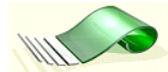
D: Créditos de Dudoso Recaudo

La Sociedad Financiera mantiene un índice promedio del 80% de cartera de crédito con calificación A y tiene una meta fija por cumplir que el total de cartera de crédito se concentre en un 90% con calificación A. Para de esta manera reducir la concentración de créditos deficientes o cartera improductiva mediante las gestiones necesarias.

La Financiera trabaja directamente con el 75% de las operaciones otorgadas a los clientes con actividad económica perteneciente al sector educativo que se encuentran afiliados al FCME, la recuperación de estas operaciones es directamente por descuento en rol de pago, lo que demuestra que sus flujos de fondos cubren de manera suficiente la capacidad de pago de las obligaciones; mas esto, no asegura que su comportamiento no pueda verse afectado negativamente. Para lo cual se deberá evaluar las circunstancias y considerar la posibilidad de asignarle al crédito una categoría de mayor riesgo.

En el presente gráfico se observa que el nivel de deterioro de la cartera de crédito es moderado, esto debido a que se considera el número de operaciones otorgadas desde Enero del año en curso con mejoras en los controles en la selección e instrumentación de créditos.

Gráfico 4.13: Calidad de la Cartera de Crédito



Sociedad Financiera S.A

ANÁLISIS DE CALIDAD DE CARTERA DE CRÉDITOS



Indicador	Formula	Línea Base	Línea Meta	Frecuencia
Indicador de Calidad de Cartera	$\frac{\Sigma \text{Cartera de Crédito con Calificación A}}{\Sigma \text{Cartera de Crédito con Calificación (A,B,C)}}$	< 80%	>=90%	Mensual

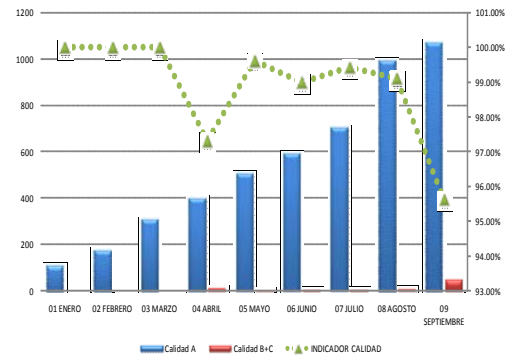
NÚMERO DE CRÉDITOS CON CALIFICACIÓN A

AÑO 2009
CATEGORIA_CREDITO (All)



Mes	Calidad A	Calidad B+C	INDICADOR CALIDAD
01 ENERO	108	0	100.00%
02 FEBRERO	174	0	100.00%
03 MARZO	305	0	100.00%
04 ABRIL	399	11	97.32%
05 MAYO	507	2	99.61%
06 JUNIO	593	6	99.00%
07 JULIO	703	4	99.43%
08 AGOSTO	993	9	99.10%
09 SEPTIEMBRE	1074	49	95.64%

Análisis Calidad de Cartera de Crédito



ANÁLISIS DE LA CALIDAD DE LA CARTERA EN \$ POR TIPO DE CRÉDITO

AÑO 2009
MES 09 SEPTIEMBRE

TIPO CRÉDITO	Calidad A	Calidad B	Calidad C
COMERCIAL	\$ 87,500.00		
CONSUMO	\$ 3,785,631.00	\$ 206,025.00	\$ 16,600.00
MICROCREDITO	\$ 492,595.00	\$ 10,000.00	
VIVIENDA	\$ 9,607.00		
Grand Total	\$ 4,375,333.00	\$ 216,025.00	\$ 16,600.00

ANÁLISIS DEL NÚMERO DE CRÉDITOS CON CALIFICACIÓN NORMAL ("A") DE ACUERDO AL RANGO DE VENCIMIENTO

CATEGORIA_CREDITO (Todas)

Rango	01 ENERO	02 FEBRERO	03 MARZO	04 ABRIL	05 MAYO	06 JUNIO	07 JULIO	08 AGOSTO	09 SEPTIEMBRE
1 a 30 días	2								
181 a 360 días	12	19	25	31	39	43	50	224	247
31 a 90 días	5	5	7	11	10	10	10	8	7
91 a 180 días	5	9	10	12	9	12	12	73	98
Hasta 10 años	1	3	18	28	30	43	53	64	73
Hasta 3 años	12	26	64	91	114	134	165	200	209
Hasta 5 años	71	108	175	213	290	334	394	405	423
Mas 10 años		4	6	13	15	17	19	19	17
Total general	108	174	305	399	507	593	703	993	1074

Elaborado por: Las Autoras

4.4.7 Análisis del Índice de Recuperación de la Cartera de Crédito.

El indicador de recuperación de la cartera permite evaluar la productividad en la gestión efectuada por el área de cobranza. Para la definición de la línea base se consideró un promedio de la proporción de cartera cobrada mensual y para la línea meta una recuperación igual o superior al 3%.

Para los primeros meses del período 2009 se percibe mínimos niveles de cobro, esto debido a que el análisis considera las operaciones colocadas desde enero, es decir, que la recuperación dependerá de la proporción de la colocación por producto, ya que mayores otorgaciones en el producto consumo y vehículo implican retornos a mediano plazo mientras que concesiones en productos como vivienda, microcréditos y comerciales presentarán retornos a plazos más amplios.

Se observa que el porcentaje de cartera cobrada en plazos de hasta 3 y 5 años es significativo en comparación al nivel de recuperación en plazos superiores e inferiores, resultados razonables ya que la financiera está optando por mayores colocaciones a corto plazo, a fin de cumplir con las metas de rentabilidad y liquidez.

Gráfico 4.14: Cobranza y Recuperación de Cartera de Crédito



Sociedad Financiera S.A

COBRANZA Y RECUPERACIÓN

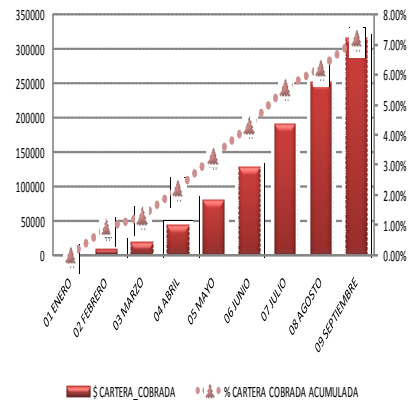


Indicador	Formula	Linea Base	Linea Meta	Frecuencia
Indicador de Recuperación de Cartera	$\frac{\Sigma \text{ Total Cartera Cobrada Mensual}}{\Sigma \text{ Total Cartera de Crédito Mensual}} * 100$	< 1%	>= 3%	Mensual

AÑO 2009

Mes	\$ CARTERA COBRADA	% CARTERA COBRADA ACUMULADA	CARTERA COBRADA MENSUAL	VARIACIÓN MENSUAL
01 ENERO	0	0.00%	0	0
02 FEBRERO	\$ 7,003.00	0.92%	0.92%	0
03 MARZO	\$ 17,878.00	1.26%	0.34%	-0.63
04 ABRIL	\$ 43,527.00	2.21%	0.94%	1.77
05 MAYO	\$ 79,957.00	3.27%	1.07%	0.13
06 JUNIO	\$ 127,006.00	4.29%	1.02%	-0.04
07 JULIO	\$ 190,778.00	5.57%	1.28%	0.25
08 AGOSTO	\$ 250,941.00	6.22%	0.65%	-0.49
09 SEPTIEMBRE	\$ 314,638.00	7.20%	0.98%	0.51

Análisis de Recuperación y Cobranza de Cartera de Crédito

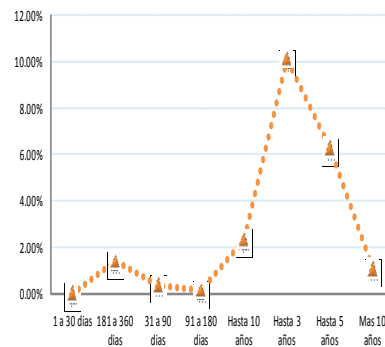


RECUPERACIÓN DE LA CARTERA POR EL RANGO DE VENCIMIENTO

RANGO	% CARTERA COBRADA
1 a 30 días	0.00%
181 a 360 días	1.41%
31 a 90 días	0.37%
91 a 180 días	0.14%
Hasta 10 años	2.32%
Hasta 3 años	10.09%
Hasta 5 años	6.26%
Mas 10 años	1.08%

CATEGORIA DE	% CARTERA COBRADA
COMERCIAL	0.28%
CONSUMO	5.51%
MICROCREDITO	1.01%
VIVIENDA	2.25%

Comportamiento del Índice de Cartera Recuperada por Rango de Vencimiento



Elaborado por: Las Autoras

CAPÍTULO V

5.1 TOMA DE DECISIONES

Las proyecciones de las instituciones se ven afectadas por factores económicos, políticos y sociales imprevisibles, debido a las condiciones de incertidumbre por las cuales atraviesa el país. Sin embargo, las instituciones pueden controlar y mejorar sus resultados a través de decisiones que implican límites, planes y seguimiento.

Por tanto, el presente capítulo ha sido realizado con el fin de conocer los lineamientos que permitirán evaluar las decisiones que a diario toma la institución, sobre todos los aspectos que forman el proceso de Crédito y Cobranza, partiendo del hecho que de estas decisiones dependerá el éxito o fracaso de la Sociedad Financiera.

La toma de decisiones es un tema que se ejerce bajo un análisis de variables externas e internas que puedan afectar el desarrollo normal de las actividades de una empresa o negocio. Para lo cual, se utilizará técnicas estadísticas y análisis de simulación Monte Carlo que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos, a través del monitoreo del desempeño de los indicadores y un análisis minucioso de pérdidas por materialización de eventos de riesgos, los que servirán a la alta gerencia para la toma de decisiones frente a alguna anomalía o desviación.

5.2 Herramienta para el Análisis de Datos

El propósito de utilizar las herramientas estadísticas en este capítulo es con la finalidad de desarrollar habilidades de análisis e interpretación de información captada en el proceso de Crédito y Cobranza, con el objetivo de tomar decisiones sobre las mejoras que se deben realizar, para garantizar excelentes niveles de calidad y productividad de la Cartera de Crédito.

Las herramientas estadísticas que se aplicarán en este capítulo, son de gran utilidad para identificar problemas e incidencias durante el trabajo cotidiano, analizar las causas y formular acciones correctivas de ser necesarias. Además de señalar las técnicas, pretendemos fortalecer la cultura de trabajar con datos y hechos, como una forma de mejorar el aporte personal de la supervisión.

Se realizará la aplicación adecuada de herramientas estadísticas de control de procesos:

- ✓ Histogramas
- ✓ Diagramas de Dispersión
- ✓ Simulación Monte Carlo

5.2.1 Histogramas

Es básicamente la presentación de una serie de medidas clasificadas y ordenadas, es necesario colocar las medidas de manera que formen filas y columnas. La manera más sencilla es determinar y señalar el número máximo y mínimo por cada columna y posteriormente agregar dos columnas en donde se colocan los números máximos y mínimos por fila de los ya señalados.

5.2.2 Diagramas de dispersión

Se utilizan para estudiar la variación de un proceso y determinar a que obedece esta variación.

Un gráfico de control es una gráfica lineal en la que se han determinado estadísticamente un límite superior (límite de control superior) y un límite inferior (límite inferior de control) a ambos lados de la media o línea central.

La línea central refleja el producto del proceso. Los límites de control proveen señales estadísticas para que la administración actúe, indicando la separación entre la variación común y la variación especial.

5.2.3 Simulación Monte Carlo

La simulación Monte Carlo es una técnica matemática computarizada que permite tener en cuenta el riesgo en análisis cuantitativos y tomas de decisiones.

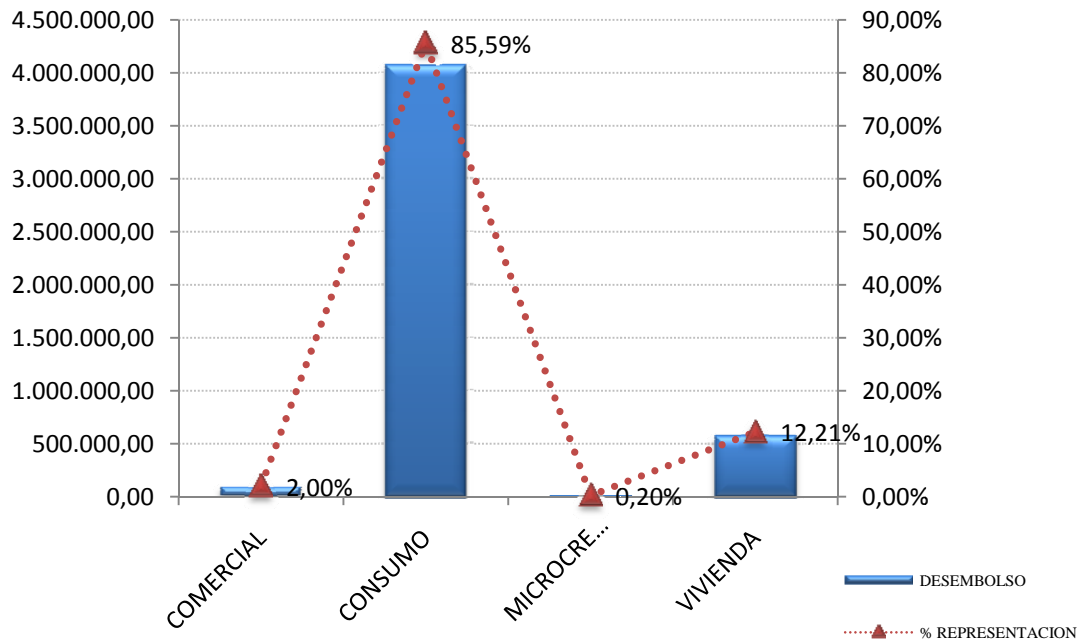
La simulación Monte Carlo ofrece a la persona responsable de tomar las decisiones una serie de posibles resultados, así como la probabilidad de que se produzcan según las medidas tomadas.

5.3 Análisis de Colocaciones de Créditos

5.3.1 Por Tipo de Crédito

Se realiza un análisis sobre el monto total de las colocaciones de acuerdo a la actividad a la que se destinan los recursos otorgados a los clientes potenciales o mercado objetivo, en este caso el Magisterio Ecuatoriano. El propósito es observar el comportamiento de las colocaciones a través del tiempo, es decir, su concentración y créditos con mayor demanda en el mercado.

Gráfico 5.1: Monto Otorgado por tipo de crédito y % de participación



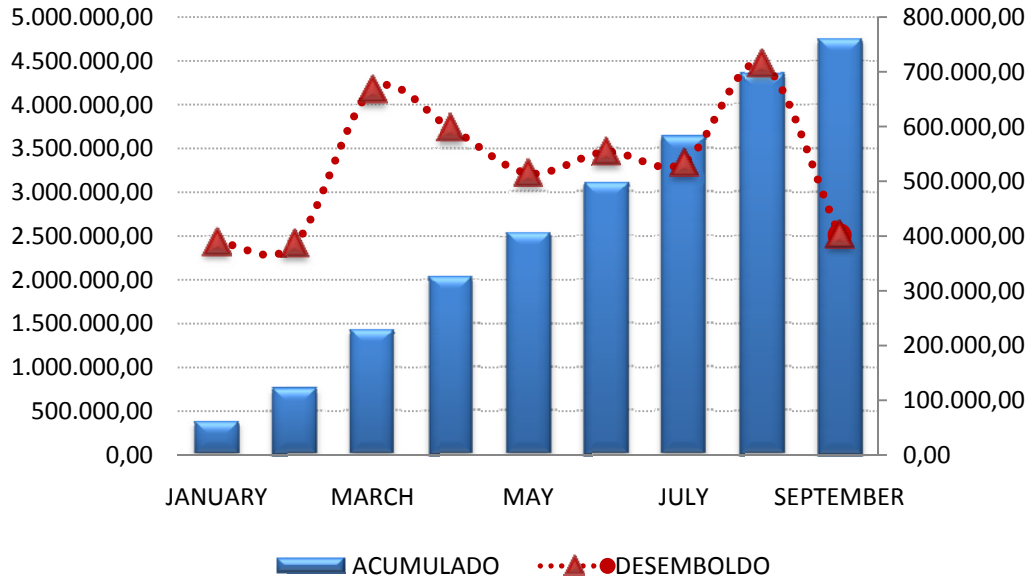
Elaborado por: Las Autoras

El gráfico 5.1 presenta los tipos de crédito que dispone la Sociedad Financiera S.A., se puede observar que gran parte de las colocaciones se destinan a créditos de consumo el cual concentra el 85.59% de la totalidad de otorgaciones, con un monto desembolsado de \$4,073,380.19, seguido del producto consumo, está el de vivienda con un monto total desembolsado de

\$581,134.76 con una representación del 12.21%, a partir de este, los otros tipos de créditos tienen una participación relativamente pequeña que bordea el 2% con un monto desembolsado alrededor de \$104,706.79. La institución ha optado por otorgar créditos con retornos de inversión a corto plazo, esto debido a que la institución requiere actualmente equilibrar sus captaciones. Otro de los productos con mayor demanda para la financiera es el crédito de vivienda, sin embargo, se ha restringido su concesión por retornos con plazos más amplios.

Gráfico 5.2: Créditos Otorgados de Enero-Septiembre 2009

Valores mensuales y acumulados



Elaborado por: Las Autoras

El gráfico 5.2 presenta los montos mensuales y acumulados de créditos otorgados, nótese que para el mes de Enero se contabilizó un monto desembolsado por \$388,824.99, en febrero bajó la cifra a \$ 385,560.40, para el mes de marzo se elevó el monto desembolsado a \$667,419.20, en los meses de Abril, Mayo, Junio y Julio el monto desembolsado bordea \$534,120.61 y \$597,675.69, en el mes de Agosto la cifra tuvo un crecimiento

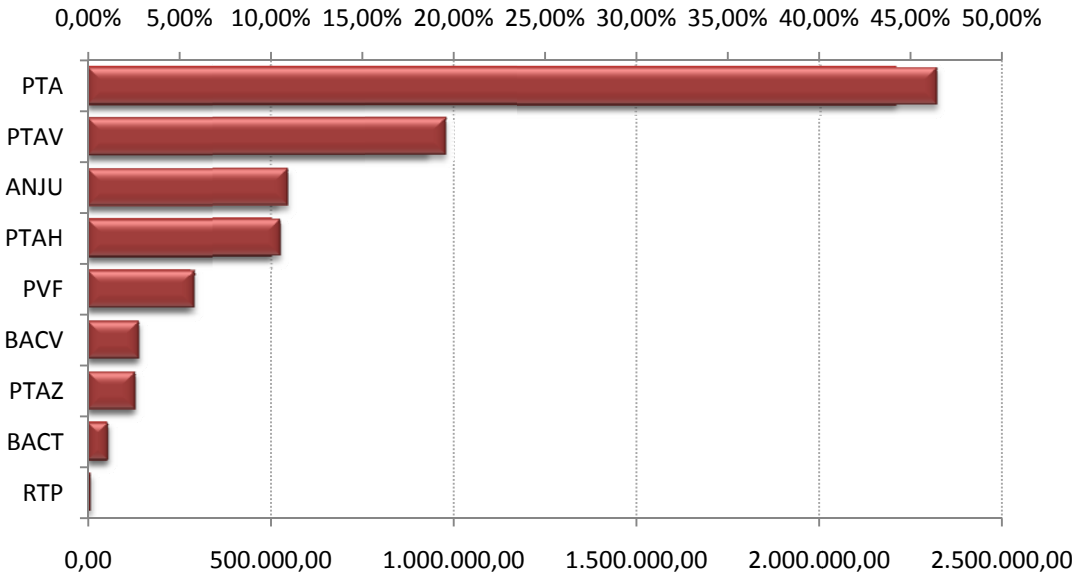
significativo a \$714,602.11 y en Septiembre se contabilizó un monto por \$401,943.61, mientras que el acumulado a Septiembre es de \$4,759,221.74.

5.3.2 Por Tipo del Producto

Desde el mes de Enero a Septiembre 2009, se emitieron 1174 operaciones nuevas para lo cual se desembolsó un total de \$4,759,221.74.

Al verificar la composición del monto total de créditos otorgados por el tipo de producto con corte a Septiembre 2009, el gráfico 5.3 permite observar que la mayoría provienen de préstamos con tabla de amortización (PTA) con un monto contabilizado por \$2,209,738.13 el cual concentra el 46.43%. En segundo grado se presenta préstamos para vehículos (PTAV) con un desembolso por \$932,550.82 que tiene una participación que bordea el 20%, anticipos a jubilados (ANJU) y préstamos con tabla de amortización hipotecarios presentan un desembolso de \$520,637.23 y \$500,604.76 respectivamente con una participación alrededor del 11% cada una. A partir de estos tipos de productos los demás tienen una presencia relativamente entre 1-6%.

Gráfico 5.3: Monto otorgado según el tipo de producto



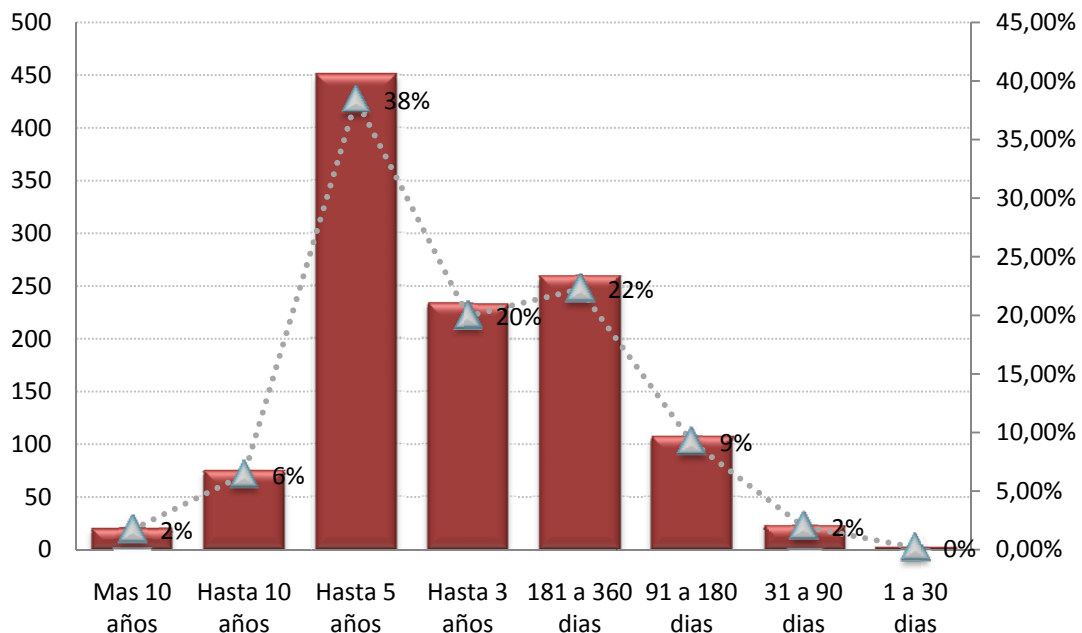
Elaborado por: Las Autoras

5.3.3 Por Rangos de Vencimiento de las Operaciones de Créditos

El gráfico 5.4 presenta el número de operaciones realizadas de Enero a Septiembre, indistintamente del tipo de crédito en el cual se observa que 451 operaciones fueron otorgadas con un plazo de vencimiento hasta 5 años con una representación del 38%.

En segunda instancia se ha otorgado 261 operaciones con un plazo de vencimiento entre 181 a 360 días con una concentración del 22%. Seguida por 234 operaciones que fueron contabilizadas con un plazo de vencimiento de los créditos hasta 3 años. Se presenta que se han otorgado un número de 108 y 75 operaciones en los plazos de 91 a 180 días y hasta 10 años con una representación del 9% y 6% respectivamente. Para los demás plazos de vencimiento el número de operaciones de créditos realizadas son relativamente pequeñas con una representación que bordea el 2%.

Gráfico 5.4: Número de créditos otorgados de acuerdo al plazo de vencimiento y representación porcentual



Elaborado por: Las Autoras

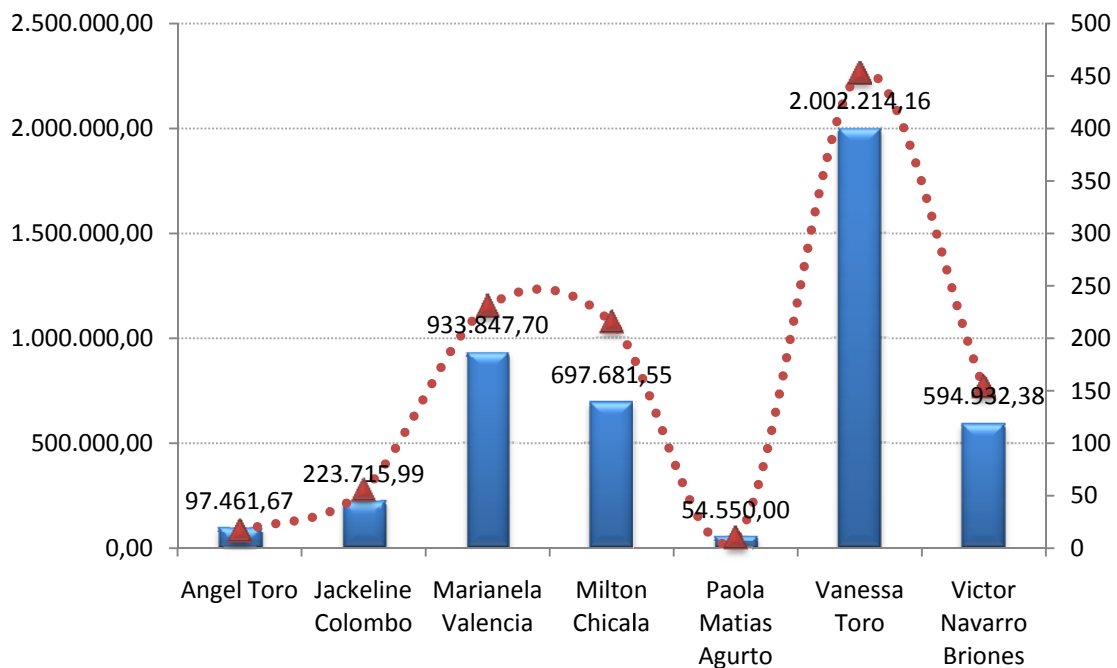
5.3.4 Productividad de los Oficiales de Créditos

El gráfico 5.5 presenta número de créditos y el monto en dólares otorgados en el período de Enero a Septiembre 2009 por cada oficial de crédito con el objetivo de evaluar el rendimiento de cada uno respecto a las metas de la Sociedad Financiera S.A.

Se observa que Vanessa Toro ha obtenido 452 colocaciones de créditos que ascienden a un monto de \$2,002,214.16 , seguido por Marianela Valencia con 230 créditos otorgados con una suma de \$933,847.70, Milton Chicala y Víctor Navarro Briones con 215 y 153 créditos colocados con el monto de \$697.681,55 y \$594.932,38, los demás oficiales de crédito obtuvieron un número de operaciones de crédito relativamente pequeño entre 9 y 55 colocaciones que bordean entre \$54,550.00 y \$223,715.99.

Para incentivar a los demás oficiales de crédito se debe establecer un plan de premios por metas hasta que se llegue a la meta establecida por la Financiera.

Gráfico 5.5: Número y Monto en dólares de créditos otorgados por oficial de crédito.



Elaborado por: Las Autoras

5.4 Análisis de Cartera de Crédito

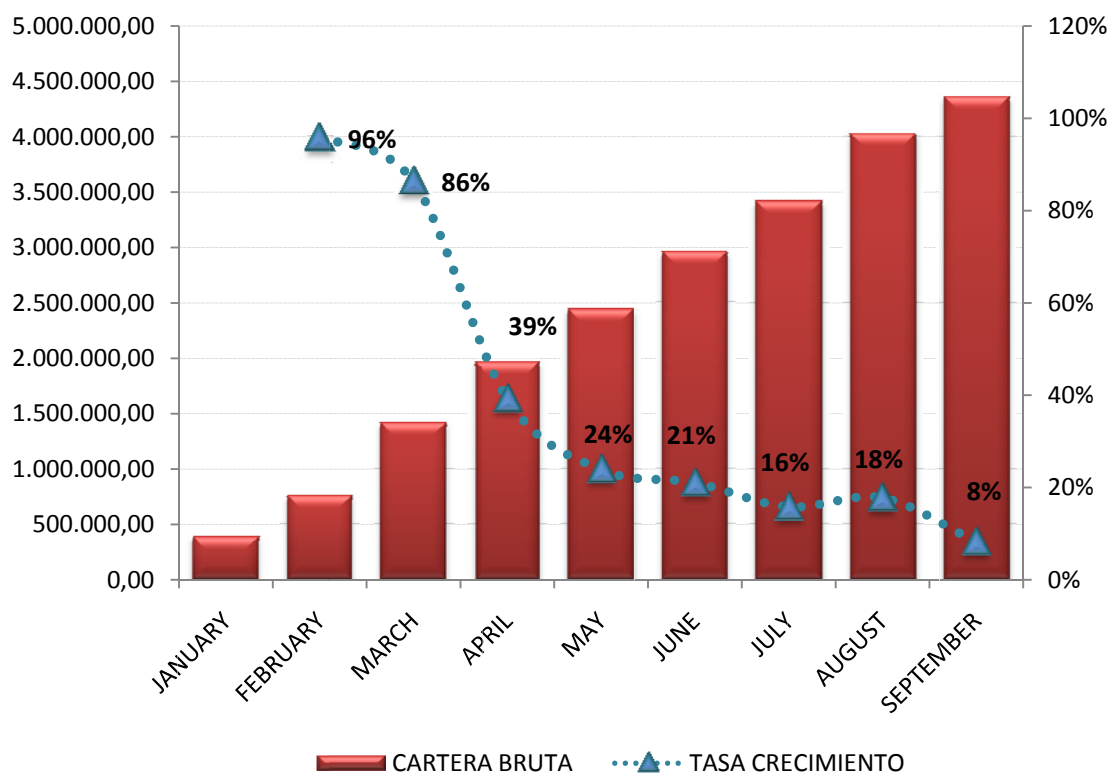
Se realiza un análisis respectivo sobre la cartera de crédito, para de esta manera poder observar el monto total de la cartera de créditos que se encontraron próximos a vencer en el período analizado, el total de cartera de créditos que se encuentran vencidos, de esta manera poder tomar las acciones correctivas para que sea más efectiva la cobranza tanto de la cartera de crédito por vencer como de la vencida, identificando a los clientes con los niveles más altos en caer en mora.

5.4.1 Crecimiento de la Cartera de Crédito

En el gráfico 5.6 se presenta la cartera de crédito que está compuesta (cartera por vencer, cartera que no devenga intereses y cartera vencida) en forma mensual y el crecimiento que ha ido teniendo cada mes respecto al mes anterior.

Se puede observar que el mes de Enero fue reducido en la otorgación de créditos nuevos, pero que a partir de Enero se desarrolla un pronto crecimiento en la cartera de crédito teniendo el 96% de crecimiento respecto al mes anterior. Para el mes de Marzo la cartera de crédito se acumula en \$1.417.780,56 con una tasa de crecimiento del 86%, en el mes de Abril presenta un 39% de crecimiento respecto al mes anterior con una cartera de crédito acumulada de \$1.973.311,43, para los demás meses se observa que tuvo un incremento constante en la otorgación de créditos lo que incrementó la cartera de crédito manteniendo una tasa de crecimiento alrededor del 18% al 24%. Excepto por Septiembre que la tasa de crecimiento fue del 8% respecto al mes de Agosto alcanzando una cartera de crédito acumulada de \$4.367.356,96.

Gráfico 5.6: Acumulado mensual y tasa de crecimiento de la cartera de crédito Enero-Septiembre 2009



Elaborado por: Las Autoras

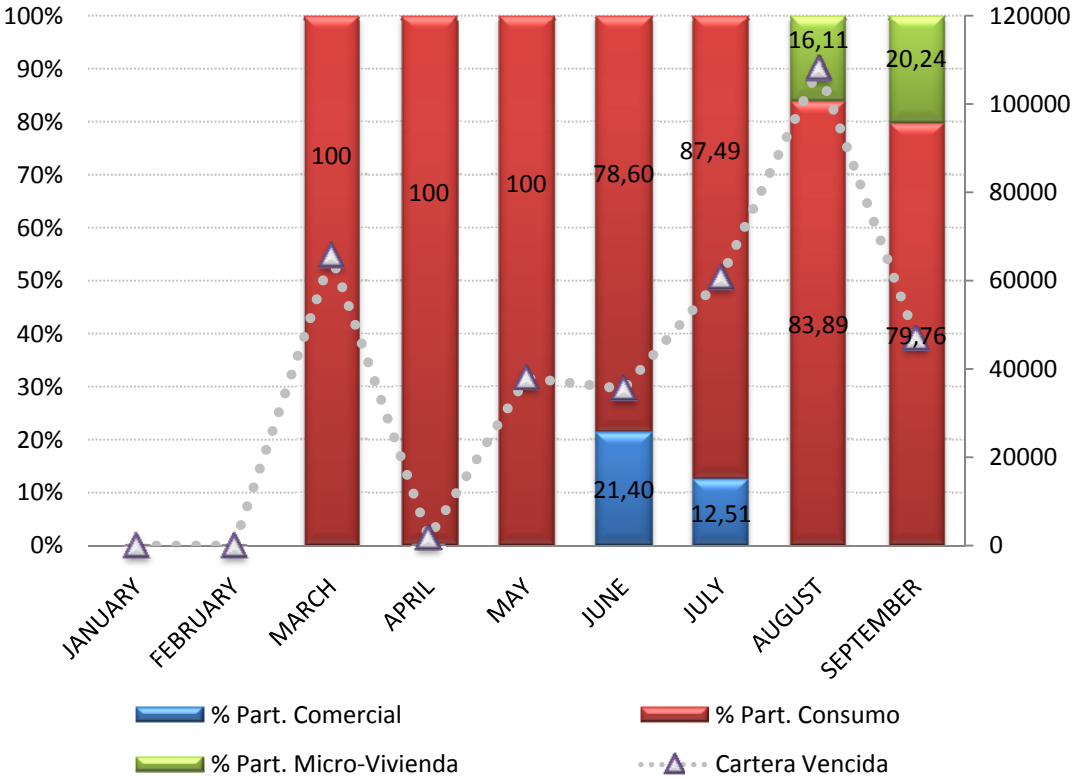
5.4.2 Análisis de Cartera de Crédito Vencida

Se presenta la composición porcentual por tipo de crédito respecto al total de cartera de crédito vencida en forma mensual.

El gráfico 5.7 presenta que para los meses de Enero y Febrero no se mantiene cartera de crédito vencida dado que son los primeros meses en los que se contabilizó los créditos otorgados. En los meses de Marzo, Abril y Mayo la cartera vencida ascendió a \$65.682,41, \$1.750,43 y \$37.963,71 respectivamente, de los cuales el crédito de consumo representa el 100% en cada mes.

En los meses de Junio y Julio la cartera de crédito vencida ascendió a \$35.517,99 de lo cual el 78,60% se concentra en consumo, el 21,40% en comercial y \$60.728,07 que incluía el 87,49% en consumo y el 12,51% en comercial respectivamente a los meses mencionados. En el mes de Agosto la cartera de crédito vencida sufre un incremento a \$108.032,65 representada por el 83,89% consumo y el 16,11% en microcrédito y vivienda. Excepto por Septiembre que se recuperó parte de la cartera de crédito vencida por lo que disminuyó a un monto de \$46.881,04 que se encuentra representado por el 79,76% consumo y 21,34% en microcrédito y vivienda.

Gráfico 5.7: % representación de la cartera vencida por tipo de crédito y monto en dólares mensual



Elaborado por: Las Autoras

5.4.3 Morosidad de la Cartera de Crédito

La tabla 5.1 y el gráfico 5.8 presentan la cartera total, cartera vencida y la mora por tipo de crédito con corte a Septiembre 2009. En él se observa que la cartera total está compuesta en un 83% por consumo con un monto que asciende a \$18,010,478.49, 15% vivienda con un monto acumulado por \$3,202,868.98, 2% comercial y 0.35% microcrédito que bordea un acumulado de \$556,896.75. El total de cartera vencida está compuesta por un 88% de cartera vencida por créditos de consumo, 5.36% vivienda, 4.26% comercial y 2.18% microcrédito.

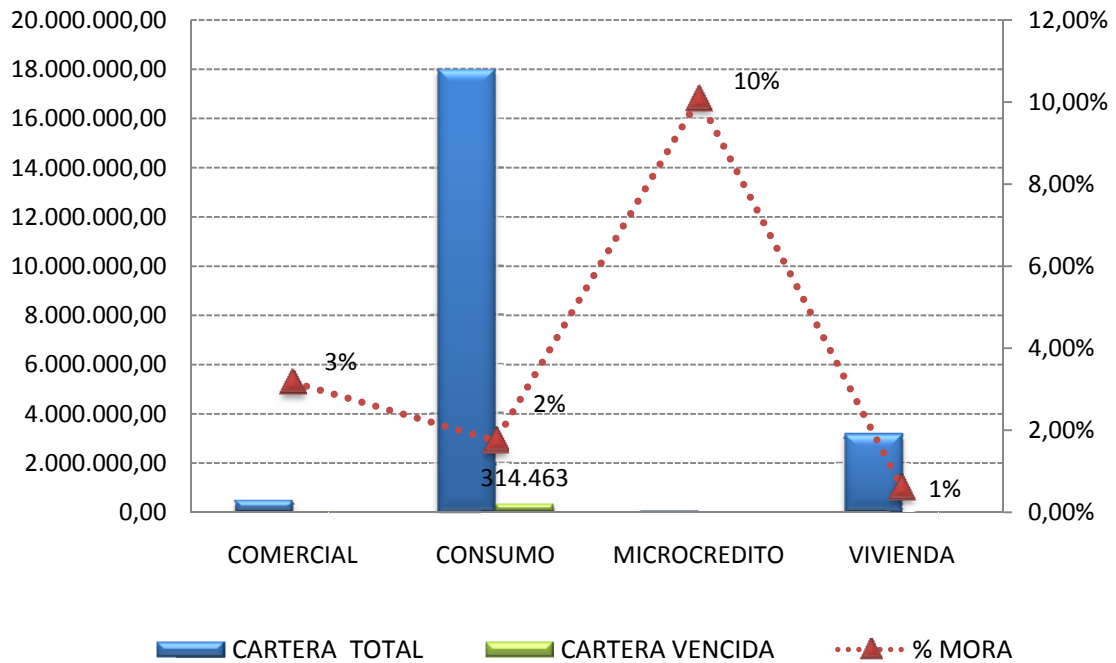
Se observa que para el mes de septiembre la tasa de mora de los créditos comercial fue 3%, consumo es 2% pese a que es el tipo de crédito con mayor solicitud o demanda, microcrédito con el 10% siendo éste el que tiene una mayor incidencia en caer mora y por último vivienda con 1%. Para un mayor detalle se presenta el gráfico 5.8.

Tabla 5.1: % representación de la cartera vencida y cartera total por el tipo de crédito que otorga la Sociedad Financiera S.A

TIPO CREDITO	CARTERA VENCIDA	CARTERA TOTAL
COMERCIAL	4.26	2.20
CONSUMO	88.19	82.73
MICROCREDITO	2.18	0.35
VIVIENDA	5.36	14.71
Total	100	100

Fuente: Información Sociedad Financiera S.A

Gráfico 5.8: Monto total acumulado por cartera vencida y cartera total e índice de mora por tipo de crédito a Septiembre 2009



Elaborado por: Las Autoras

5.4.4 Seguimiento y Cobranza de la Cartera de Crédito

Se realiza un análisis de los desembolsos mensuales contabilizados por la Sociedad Financiera S.A y el porcentaje en los que han sido recuperados o cobrados.

El gráfico 5.9 muestra que a partir del mes de Febrero se empieza a recuperar los valores por colocaciones en el mes de enero con un 0.90% del monto total de créditos otorgados. De aquí en adelante se empezó a incrementar el monto en dólares recuperado con un porcentaje de recuperación relativamente pequeño dado a la forma de pago de los créditos otorgados los cuales son mensual o al vencimiento fijo por lo que la recuperación de los créditos es muy lenta. Se presenta que en el mes de septiembre se recupera a penas \$314,648.32 lo que representa un 9.06% del monto total acumulado a la fecha.

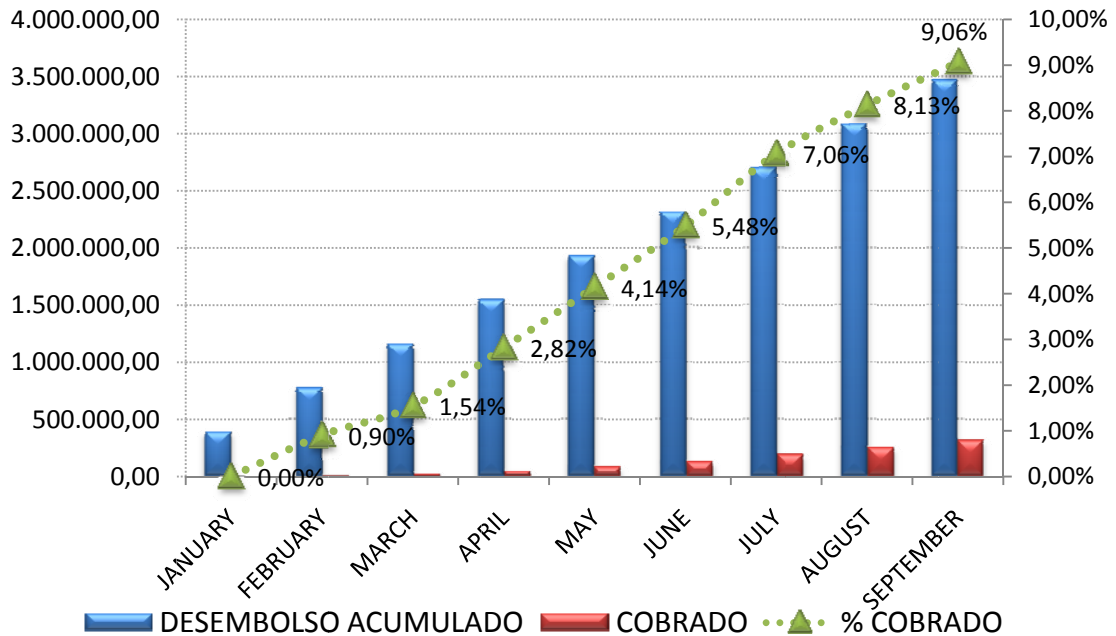
Tabla 5.2: Gestión de cobranza mensual y % representación

MES	DESEMBOLSO		
	ACUMULADO	COBRADO	% COBRADO
JANUARY	388,824.99	0.00	0.00%
FEBRUARY	774,385.39	7,000.61	0.90%
MARCH	1,159,945.79	17,874.03	1.54%
APRIL	1,545,506.19	43,518.85	2.82%
MAY	1,931,066.59	79,975.11	4.14%
JUNE	2,316,626.99	127,016.79	5.48%
JULY	2,702,187.39	190,789.03	7.06%
AUGUST	3,087,747.79	250,952.19	8.13%
SEPTEMBER	3,473,308.19	314,648.32	9.06%

Fuente: Información Sociedad Financiera S.A

Gráfico 5.9: Créditos otorgados & Créditos Cobrados

% representación de créditos cobrado

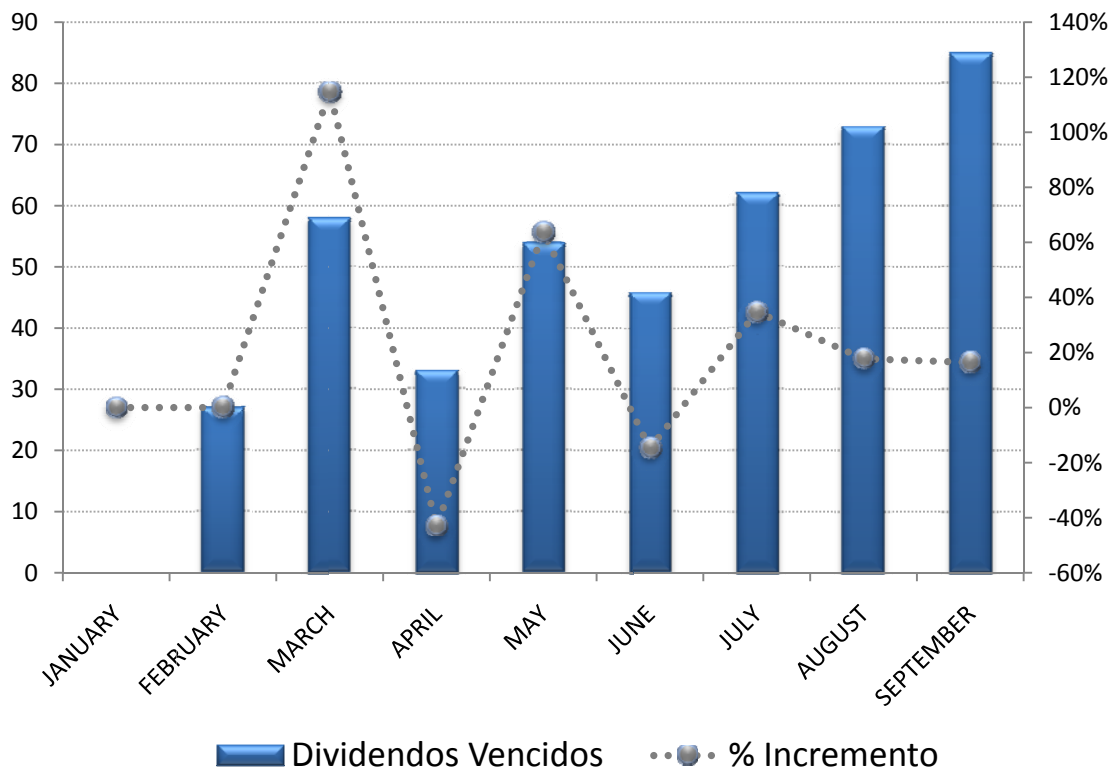


Elaborado por: Las Autoras

5.4.5 Número de Dividendos Vencidos Mensualmente.

El gráfico 5.8 presenta que para el mes de Febrero se empieza a incurrir en dividendos vencidos con un número de 27 operaciones in pago a la fecha de vencimiento de los créditos que fueron concedidos en el mes de Enero, para el mes de marzo el número de dividendos vencidos incrementó en un 115% referente al mes anterior. De ahí en adelante se observa que hay variaciones en los meses de Abril y Junio, debido a la recuperación de los valores vencidos. Para los meses subsiguientes existió un incremento en el número de operaciones vencidas alcanzando un total de 85 dividendos vencidos en el mes de Septiembre.

Gráfico 5.10: Número de dividendos vencidos mensuales y tasa de crecimiento



Elaborado por: Las Autoras

5.5 Análisis de Riesgos Operativo en el proceso Crédito y cobranza.

A partir de la conformación del Comité de Basilea en Suiza, con la participación de los principales bancos europeos hace más de 25 años y con la reciente consecución del documento final de Basilea II en Junio del 2004, se instauró una nueva ciencia que cuenta especialmente con el interés de las autoridades supervisoras de todo el mundo y que consiste en la conducción adecuada de la Institución hacia los objetivos definidos y el control de los riesgos financieros, debido a la detección de falencias como una de las principales causas de quiebra en las instituciones de intermediación.

Esta nueva ciencia es lo que hoy conocemos como la Administración Integral de Riesgos Financieros, y así mismo la Junta Bancaria del Ecuador en la Resolución No JB-2005-834 establece que las instituciones del sistema financiero controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros deberán instaurar esquemas eficientes y efectivos de administración y control de todos los riesgos a los que se encuentran expuestas en el desarrollo del negocio.

Por esta razón, Sociedad Financiera S.A. busca mecanismos que le permitan mitigar los riesgos a los que se encuentra expuesta, creando una cultura organizacional con principios y valores de comportamiento ético que propicie la gestión eficaz del riesgo operativo bajo revisión de estrategias y políticas, actualización y modificación de procesos y procedimientos, implantar y modificar límites de riesgos, incrementar o modificar controles, implementar planes de contingencia y de continuidad del negocio, revisión de términos en certificados de depósitos y pólizas de seguros, así como revisión de contratos o términos de obligatoriedad con servicios provistos por terceros.

La identificación de los riesgos potenciales considerados de mayor impacto negativo, permitirán al Directorio y a la alta gerencia contar con una visión clara de la importancia relativa de los diferentes tipos de exposición al riesgo operativo, con el objeto de alertarlos en la toma de decisiones, ante la posible vulnerabilidad que estos riesgos provoquen en su accionar.

Por lo tanto, el objetivo de este análisis consiste en definir para la Financiera, una guía para gestionar el riesgo operativo mediante mecanismos, procesos, y personal calificado y experimentado a fin de mitigar el riesgo; permitiendo así, reducir la posibilidad de pérdidas financieras e incrementar su eficiencia y competitividad en el entorno de los negocios bancarios.

5.5.1 Metodología de Identificación de Eventos de Riesgo

Los eventos de riesgo operativo y las fallas o insuficiencias serán identificados en relación con los factores de riesgo, dicha metodología incorporará la utilización de las siguientes herramientas:

- **Mapa de Riesgos** que desglosa los eventos de riesgo identificados en el proceso de concesión y recuperación del crédito, el tipo de riesgo, descripción del evento del riesgo, el factor de riesgo, consecuencia o de tipo de pérdida, probabilidad de ocurrencia e impacto en términos monetarios.
- **Autoevaluación²²** que se efectuará mediante la estructuración de un cuestionario dirigido a las jefaturas de las áreas que interviene en el proceso, el mismo que constará de preguntas claves para determinar si los controles utilizados impiden o bloquean los eventos de riesgo. Dicho cuestionario constará de preguntas abiertas que se categorizarán posteriormente en tipos de eventos de riesgo.

²² Anexo 12: Cuestionario de Evaluación de Eventos de Riesgo

5.5.1.1 Mapa de Riesgo

Tipo de evento	Evento de Riesgo	Descripción del evento de riesgo	Factor de Riesgo	Falla o insuficiencia	Consecuencia/Tipo de Perdida	Control asociado
Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.	Imposibilidad de cobro por descuento rol de pago.	Sobrevaloración o subvaloración de ingresos de afiliados por base de datos de salarios y créditos desactualizados que imposibilite el cobro de dividendos a través del descuento por rol de pago.	Personas	Falta de supervisión, seguimiento y coordinación. Ausencia de acuerdos o convenios.	Pérdida de cobertura por ineficacia en ejecución de acciones.	Verificación de roles de pago y revisión manual con el FCME.
Fallas en Tecnología de Información	Generación de datos no fiables.	Riesgo por mal cálculo automático del monto máximo a otorgar en crédito. Errores en el cálculo automático de la tabla de amortización en operaciones nuevas.	Tecnología de Información	Falta de fiabilidad en generación de datos	Costos de oportunidad por tiempo improductivo. Cálculo manual del monto total a otorgarse considerando el valor del seguro de desgravamen.	Reporte conforme a políticas institucionales.
Daños a los activos fijos	Fallas en hardware.	Riesgo debido a la interrupción de operaciones por daños en hardware.	Tecnología de Información	Daños y/o fallas de equipos por falta de mantenimiento.	Pérdidas monetarias por ineficacia de herramientas procesales.	Contratos de mantenimiento y reparación.
Prácticas relacionadas con el cliente, los productos y el negocio.	Falta de definición de procedimiento y responsable en excepciones.	Riesgo debido a las excepciones en montos y excepciones de documentos no regularizables (garantías en trámite, firmas de cónyuge, garante, etc.)	Procesos	Falta de supervisión, seguimiento y coordinación.	Pérdidas financieras por falta de soportes que permita la recuperación de recursos. Pérdida de cobertura por decisiones gobernantes inapropiadas.	Revisión de excepciones por Comité de Crédito de acuerdo a procedimientos documentados
Daños a los activos fijos	Fallas en software.	Riesgo debido a interrupción de operaciones por daños en software.	Tecnología de Información	Daños y/o fallas de equipos por falta de mantenimiento.	Pérdidas financieras por interrupción de operaciones por caídas de sistemas.	Contratos de soporte técnico.
Deficiencia en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	Pérdida de documentos.	Riesgo por pérdida de documentación en custodia: pagaré, CD's, garantías u otros. Pérdida de escritos y/o demoras en el proceso de aprobación para demandar.	Personas	Deficiencias en la ejecución de procesos, procesamiento de operaciones. Deficiencias de planes estratégicos y/o controles	Pérdidas financieras por falta de soportes que permita la recuperación de recursos. Pérdida de imagen y credibilidad institucional por inadecuada ejecución de procesos.	Actualización de políticas y procedimientos para la salida de documentación de custodia.
Prácticas relacionadas con clientes, los productos y el negocio.	Falsificación de Firmas.	Riesgo debido a la falsificación de firmas en documentos.	Procesos	Falta de supervisión, seguimiento y coordinación.	Pérdidas financieras por firma inconforme que imposibilite la gestión de recuperación.	Verificación de firma conforme por el área legal.
Deficiencia en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	Ingreso de información errónea del cliente.	Riesgo por errores en ingreso de datos del cliente que imposibilite la gestión de cobranza.	Personas	Deficiencia en la ejecución de procesos, procesamiento de operaciones. Ingreso de datos incorrectos como: dirección, número telefónico de contacto u otros.	Pérdidas financieras por falta de veracidad en documentación que imposibilite la gestión de recuperación.	No existe control.
Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.	Duplicidad de créditos.	Riesgo por controles inadecuados que permitan la duplicidad de créditos.	Procesos	Falta de automatización de los procesos.	Pérdida de cobertura por ineficacia en ejecución de acciones.	Verificación de liquidaciones de crédito de titular y cónyuge.
Deficiencia en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	Garantía no conforme.	Cobertura de garantía no conforme a las políticas y objetivos institucionales.	Personas	Deficiencias en la ejecución de procesos, procesamiento de operaciones.	Pérdida de cobertura por ineficacia en ejecución de acciones.	Verificación de cumplimiento de políticas de cobertura por departamento de Riesgos.

5.5.2 Análisis de Pérdida Esperada e Inesperada

El análisis de riesgo forma parte de todas las decisiones tomadas. Al enfrentar continuamente a la incertidumbre, la ambigüedad y la variabilidad y aunque existe un acceso a la información sin precedentes, no es posible predecir con precisión el futuro.

5.5.2.1 Metodología de Análisis de Pérdida Derivada de los Eventos de Riesgos.

La gestión enfocada a Riesgo Operativo, ha cobrado mayor importancia en las instituciones, principalmente financieras. Tradicionalmente las instituciones se enfocaban en el Riesgo Financiero y Riesgo de Mercado, pero ahora, el Riesgo Operativo ha ganado relevancia, por lo cual, para el análisis de la pérdida total que puede incurrir la financiera se utilizó el método de simulación Monte Carlo, que facilita observar todos los resultados posibles de las decisiones que se toman y evaluar el impacto monetario del riesgo, lo cual ayudará a tomar mejores decisiones en condiciones de incertidumbre.

5.5.2.2 Análisis de Impacto Monetario

Tipo de evento	Evento de Riesgo	Criterio Calculo Impacto	Fuente	IMPACTO/PRODUCTO	IMPACTO/EVENTO
Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.	Imposibilidad de cobro por descuento rol de pago.	Promedio de los dividendos a pagar descontado los ingresos líquidos por el plazo promedio de las operaciones.	Administración de descuentos FCME/ Cobranzas	Consumo:\$11.924,25 Vivienda: \$25.075,80 Comercial: \$27.069,72 Microcredito: \$5.173,37	\$ 17,310.79
Daños a los activos fijos	Fallas en hardware.	Proporción de ingresos generados en la otorgación del producto por el tiempo inoperable (daños hardware).	Estados financieros y Arqueo de Caja/Operaciones	Consumo:\$ 446,34 Vivienda: \$633,06 Comercial:\$393,13 Microcredito:\$11,75	\$ 371.07
Prácticas relacionadas con el cliente, los productos y el negocio.	Falta de definición de procedimiento y responsable en excepciones.	Monto máximo otorgado en cada producto, intereses perdidos por el tiempo inoperable más promedio de gastos administrativos.	Reporte Créditos Concedidos/Riesgos y Políticas Institucionales	Consumo:\$24.500,00 Vivienda: \$64.000,00 Comercial: \$63.026,07 Microcredito: \$9.611,99	\$ 40,284.52
Daños a los activos fijos	Fallas en software.	Proporción de ingresos generados en la otorgación del producto por tiempo inoperable (daños software).	Estados financieros	Consumo:\$ 446,34 Vivienda: \$633,06 Comercial:\$393,13 Microcredito:\$11,75	\$ 371.07
Deficiencia en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	Pérdida de documentos.	Monto máximo otorgado más promedio de gastos administrativos.	Políticas Institucionales	Consumo:\$24.500,00 Vivienda: \$64.000,00 Comercial: \$63.026,07 Microcredito: \$9.611,99	\$ 40,284.52
Prácticas relacionadas con clientes, los productos y el negocio.	Falsificación de Firmas.	Monto máximo otorgado más promedio de gastos administrativos.	Políticas Institucionales	Consumo:\$24.500,00 Vivienda: \$64.000,00 Comercial: \$63.026,07 Microcredito: \$9.611,99	\$ 40,284.52
Deficiencia en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	Ingreso de información errónea del cliente.	Monto máximo otorgado por producto, intereses perdidos por el tiempo inoperable más promedio de gastos administrativos.	Consulta Legal y Políticas Institucionales	Consumo:\$11.924,25 Vivienda: \$25.075,80 Comercial: \$27.069,72 Microcredito: \$5.173,37	\$ 17,310.79
Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.	Duplicidad de créditos.	Monto máximo probable a duplicar en producto, más intereses (cartera castigada) y promedio de gastos administrativos.	Políticas Institucionales	Consumo:\$ 10.370,35 Vivienda: \$0 Comercial: \$136.000,00 Microcredito: \$0	\$ 73,185.18
Deficiencia en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	Garantía no conforme.	50% del resultado del monto máximo otorgado en producto más intereses perdidos por el tiempo inoperable y promedio de gastos administrativos.	Consulta Legal y Políticas Institucionales	Consumo:21.584,25 Vivienda: \$48.513,30 Comercial: \$52.290,90 Microcredito: \$8.580,20	\$ 32,742.16
Fallas en Tecnología de Información	Generación de datos no fiables.	Diferencias en valores de dividendos generados en tabla de amortización por plazo del crédito.	Registro manual/Crédito	Consumo: \$900,00 Vivienda: \$1.800,00 Comercial:\$1.800,00 Microcredito: \$9000,00	\$ 1,350.00

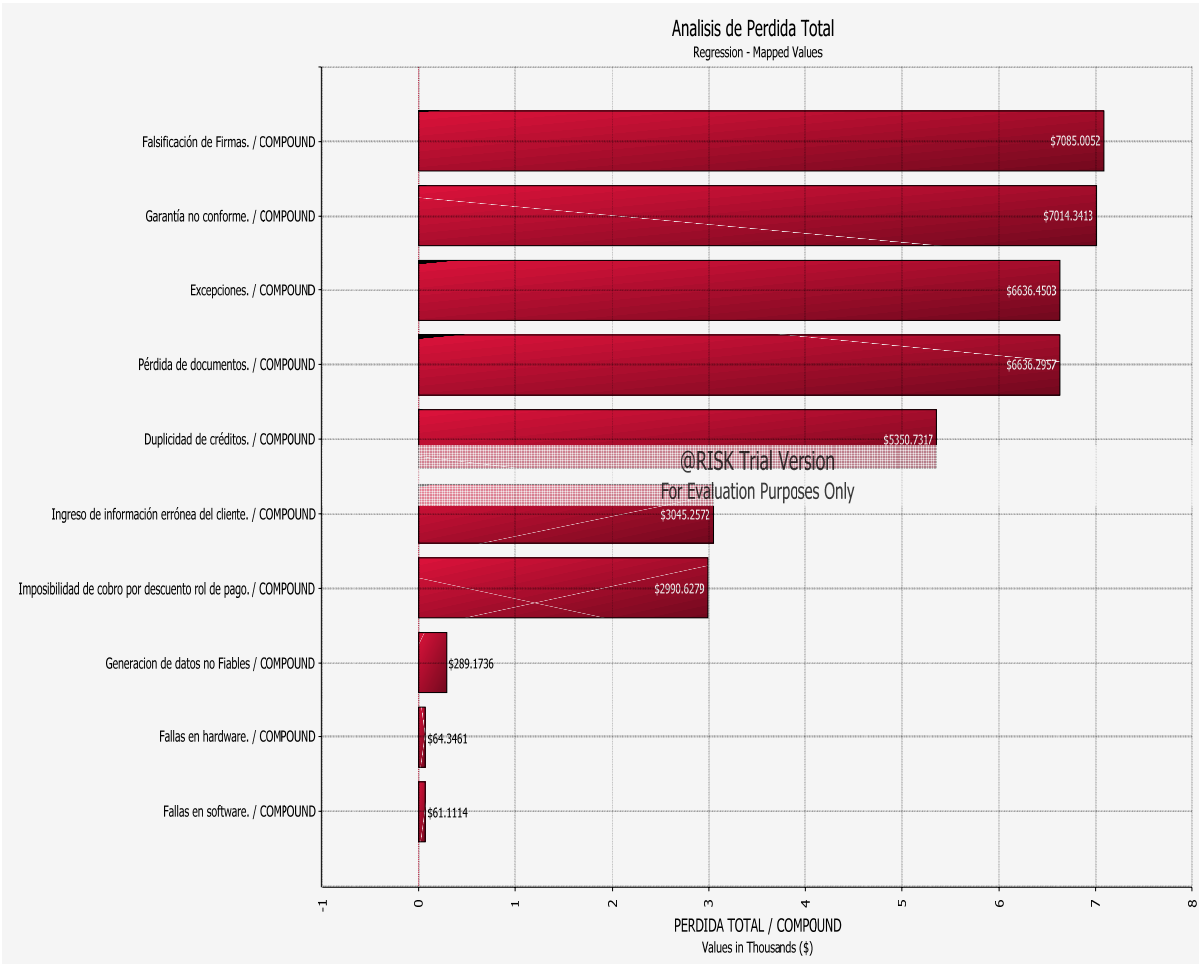
El gráfico 5.11 presenta que con el 90% de confiabilidad la pérdida en que puede incurrir la Financiera en caso de que se materialicen los eventos de riesgos, se encuentra entre un rango de \$38.400-\$88.800.

La pérdida promedio esperada es \$64,439.45,

Pérdida inesperada con el 95% de confiabilidad es \$88,819.42

Pérdida inesperada con el 99% de confiabilidad es \$98,695.99

Gráfico 5.12: Impacto monetario en la pérdida por materialización de eventos de riesgos



Elaborado por: Las Autoras

En el gráfico se puede apreciar los eventos de riesgo que tienen una mayor representación e impacto monetario en la pérdida total, siendo estos los siguientes:

En la concesión de créditos existe la posibilidad de eventos de riesgo como la falsificación de documentos, Garantías no Conforme, excepciones y sobrevaloración y/o subvaloración de ingresos y gastos por duplicidad de créditos.

A pesar de la posibilidad de que se materialicen estos tipos de riesgo, la institución cuenta con herramientas de control como la verificación de los documentos por diferentes niveles de autoridad, sin embargo es posible la sobrevaloración de ingresos en el caso único que el cliente solicite créditos al FCME al mismo tiempo o posterior a la solicitud que realiza en la financiera. En estos casos el fondo descuenta de roles de pago la deuda contraída por los clientes en la institución y es posible que la diferencia no cubra el pago de dividendos para la financiera. Para disminuir la posibilidad de este tipo de riesgo, se deberá establecer acuerdos con el accionista mayoritario para mitigar convenientemente el riesgo de impago de los clientes.

Garantía no conforme, es decir se requiere efectuar un análisis de cobertura y factibilidad de la garantía prendaria o quirografaria (capacidad de pago del garante) previo la instrumentación de la operación y la determinación formal de políticas para su fiel cumplimiento.

Los sistemas presentan falencias como el cálculo del valor máximo y el cambio de tasa automático cuando varía la tasa entre períodos, esto en el caso en que al cliente se le haya efectuado un análisis con una tasa y luego envía nueva documentación para otro análisis y la tasa ha variado. El área de tecnología de información efectuará las respectivas modificaciones para la fiabilidad total de la información.

Se puede observar que los eventos de riesgos referentes a fallas en los sistemas con respecto al cálculo y generación de información se encuentran en un nivel de riesgo inferior debido a que las modificaciones y verificación se realizaron inmediatamente.

5.5.3 Evaluación de Controles

Los controles son métodos manuales o sistemáticos que impiden que eventos de riesgo provoquen impactos significativos a la financiera, por tanto, se verificará la existencia de controles, el nivel de eficiencia de éstos y la necesidad de nuevos sistemas que permitan la optimización de las operaciones; enriqueciendo las actividades bajo la adaptación de mejores prácticas en la entrega de los productos y servicios que ofrece la Sociedad Financiera S.A.

La eficiencia de los controles se medirá en la cobertura porcentual de mitigación de los eventos de riesgos el cual permita reducir la probabilidad e impacto, con el propósito de establecer relaciones o gráficos comparativos que permitan identificar de una forma visual aquellos eventos que tienen mayor probabilidad de ocurrencia e impacto significativo mediante un análisis de sensibilidad.

Con tales representaciones se puede visualizar las prioridades para evitar, aceptar y transferir los riesgos a través de actualizaciones de controles o reemplazos si no son efectivos frente a los eventos de riesgo relacionados.

La finalidad es conocer las debilidades y fortalezas de la Institución y promover mejoras en los procesos permitiendo reducir costos, incrementar la disponibilidad de tiempo útil, medir, monitorear, mejorar la satisfacción de los clientes, de los empleados y de la sociedad.

A través de la presente metodología, la administración del riesgo contará con un seguimiento efectivo que permitirá detectar y corregir las deficiencias en el caso en que aplique cada evento analizado.

Para cada evento de riesgo se plantea uno o más de un plan de mitigación, los cuales tendrán como objetivo detectar, prevenir o corregir los riesgos. La definición de planes de mitigación permitirá tomar decisiones como asumir el riesgo, no gestionarlo o implementarlo y cuyo efecto en ciertos casos serán progresivos mientras que en otros el resultado de mitigación se cumplirá al término de la implementación del plan.

En relación al pronóstico de mitigación, este dependerá de cuan efectivo sea el plan a llevar a cabo, para ello se definieron aspectos a considerar para la determinación del porcentaje a mitigar:

Aspectos	Porcentaje de Mitigación
Plan sistemático: validaciones, restricciones, alarmas, automatización de procesos, implementación de aplicativos, entre otros.	90% - 100%
Definición de políticas, procedimientos, responsables, seguimiento, monitoreo y difusión. Procedimientos de cobertura legal.	70% - 90%
Definición de procedimientos y Back up en puestos claves. Procedimientos en base a convenios con agentes externos.	50% - 70%
Plan de mitigación no automático relacionado al ingreso o digitación de información.	30% - 50%
Planes de mitigación en caso de eventos externos poco controlables.	10% - 30%

Tabla 5.4: Identificación del Plan de Acción

Evento de Riesgo	Tipo de evento	Descripción del evento de riesgo	Plan de acción	PLAN DE ACCIÓN				
				Proceso	Salvaguardas	Sistema	Áreas Responsables	% Cobertura Plan de Acción
Imposibilidad de cobro por descuento rol de pago	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.	Sobrevaloración o subvaloración de ingresos de afiliados por base de datos de salarios y créditos desactualizados que imposibilite el cobro de dividendos a través del descuento por rol de pago.	Proceso de confirmación de ingreso líquido.	Diseño, documentación, aprobación y difusión de un proceso previo a la liquidación, el cual considere al menos: Revisión de Ingresos en rol de pago Revisión de créditos otorgados por el FCME	Preventivo		Gerencia de Crédito	60%
Fallas en Tecnología de Información	Generación de datos no fiables.	Riesgo por mal cálculo automático del monto máximo a otorgar en crédito. Errores en el cálculo automático de la tabla de amortización en operaciones nuevas.	Validaciones sistemáticas		Correctivo	Realizar las validaciones sistemáticas respectivas, que eviten la generación de documentos con datos erróneos y entregables al cliente. Estas validaciones deberán proceder de la siguiente manera: • Que la fecha de inicio del primer dividendo sea igual a la fecha de inicio de la operación. • Que la sumatoria de los capitales de los dividendos por periodo, sea igual al monto total aprobado.	Jefe de Sistemas Jefe de Operaciones Jefe de Riesgos	100%
Fallas en hardware Fallas en software	Daños a los activos fijos	Riesgo debido a la interrupción de operaciones por daños en hardware. Riesgo debido a interrupción de operaciones por daños en software.	Análisis de impacto y metodología para realización de pruebas.	Incluir un análisis de impacto por nivel de servicio de TI en el Plan de continuidad y contingencia, de tal manera que la financiera pueda priorizar sobre los eventos más críticos y establecer las estrategias a tomar. Adicionalmente, se deberá definir una metodología para la realización de pruebas, donde se tomarían en cuenta los siguientes aspectos: El plan debe considerar la preparación de pruebas, la preparación del sitio, requerimientos de entrenamiento, instalación o actualización de un ambiente de pruebas - definido, planear / ejecutar / documentar / retener casos de prueba, manejo y corrección de errores y aprobación formal. Garantizar que los procedimientos proporcionan una evaluación formal y la aprobación de los resultados de prueba por parte de los responsables definidos en el plan. Las pruebas deberán cubrir todos los componentes del sistema de información (ejemplo, software aplicativo, instalaciones, procedimientos de tecnología y usuario) y garantizar que los requerimientos de seguridad de la información se satisfacen para todos los componentes.	Preventivo		Vicepresidencia de Producción Auditor Interno Jefe de Riesgos Jefe de Sistemas	80%

Evento de Riesgo	Tipo de evento	Descripción del evento de riesgo	Plan de acción	PLAN DE ACCION			% COBERTURA PLAN ACCION	
				Proceso	Salvaguardas	Sistema		Areas Responsables
Falta de definición de procedimiento y responsable en excepciones.	Prácticas relacionadas con el cliente, los productos y el negocio.	Riesgo debido a las excepciones en montos y excepciones de documentos no regularizables (garantías en trámite, firmas de cónyuge, garante, etc.)	Automatización del proceso de aprobación de excepciones		Correctivo	Rediseñar y automatizar el proceso de aprobación de excepciones. Esta automatización deberá considerar: Detalle de la excepción. Tipo (regularizable o no regularizable) Tiempos de regularización Responsables Alertas de control Reportes que permitan el seguimiento y regularización de excepciones.	Jefe de Sistemas Gerencia de Crédito Comité de Crédito	100%
Pérdida de documentos	Deficiencia en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	Riesgo por pérdida de documentación en custodia: pagaré, CD's, garantías u otros.	Política de respaldo y depuración de documentos.	Definición, documentación y difusión de una política que permita el apropiado almacenamiento de información mediante los respaldos electrónicos de los documentos. Esta política deberá incluir al menos: Periodicidad, medio de respaldo (CD, unidad de disco, etc.), almacenamiento y funcionario responsable por la depuración y respaldo de los documentos. Establecer estándares respecto al nombre, directorio o ruta donde deben ser almacenados los documentos escaneados. Adicionalmente se debe considerar en mantener un equipo (escáner) de backup como contingencia en caso de daño de uno de los equipos.	Preventivo		Jefe de Operaciones Jefe de Sistemas	90%
Falsificación de Firma	Prácticas relacionadas con clientes, los productos y el negocio.	Riesgo debido a la falsificación de firmas en documentos.	Definición de controles para firmas conformes.	Diseñar un procedimiento de condiciones de firmas conformes y definir los controles a llevarse a cabo por parte de los Oficiales de Crédito y el área Legal. Entre las condiciones deberán presentarse las siguientes: Firmas de titular y cónyuge legible. Conforme a las cédulas de identidad respectivas.	Correctivo		Área Legal Gerente de Crédito	80%

Evento de Riesgo	Tipo de evento	Descripción del evento de riesgo	Plan de acción	PLAN DE ACCION					
				Proceso	Salvaguardas	Sistema	Áreas Responsables	% COBERTURA PLAN ACCION	
Ingreso de información errónea del cliente	Deficiencia en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	Riesgo por errores en ingreso de datos del cliente que imposibilite la gestión de cobranza.	Actualización de información del cliente.	Definir, documentar y difundir un procedimiento de actualización permanente de la información del cliente. El procedimiento debe contener al menos: <ul style="list-style-type: none"> • Periodicidad (trimestral). • Tipo de información relevante (dirección domiciliaria, lugar de trabajo, número convencional, de celular y de trabajo). • Actualización de avalúos en casos de garantía real. • Actualización de pólizas. 	Preventivo			Gerente de Crédito	70%
Duplicidad de créditos	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.	Riesgo por controles inadecuados que permitan la duplicidad de créditos.	Implementación de un sistema de alarmas que valide solicitudes en trámite por parte del titular y cónyuge.		Detectivo	Implementación de alarmas en la etapa de Análisis del cliente, el cual valide si el cónyuge del titular tiene un estatus pendiente en la Base de Solicitudes de Crédito, generando este caso un aviso de "Solicitud	Jefe de Sistemas Jefe de Riesgos	90%	
Garantía no conforme	Deficiencia en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	Cobertura de garantía no conforme a las políticas y objetivos institucionales.	Definición de límites de cobertura en políticas institucionales.	Elaboración de un análisis técnico por parte de la Unidad de Riesgos, para la definición de los límites de cobertura aceptables (mínimos y máximos). A partir de este análisis, establecer un procedimiento de excepciones de garantía dentro de las políticas institucionales.	Correctivo	Diseñar alertas de control para la restricción de liquidación de operaciones, que evite exceder los límites establecidos en el procedimiento de excepciones de garantía.	Jefe de Riesgos Jefe de Sistemas Comité ALCO	20%	

Elaborado por: Las Autoras

CAPÍTULO VI

6.1 CONCLUSIONES:

Mediante el análisis del Sistema de Control del Proceso de Crédito y Cobranza por medio de Indicadores de Gestión, en el período de Enero a Septiembre 2009 se concluye lo siguiente:

- La Financiera S.A. presenta niveles de incumplimiento en montos de colocación, sobrepasando el límite aceptable de concesión de créditos, en los meses de Marzo, Junio y Agosto excediendo el presupuesto establecido en \$157,418.00, \$74,073.00 y \$314,601.00 respectivamente, lo que implica que debe realizarse mayor esfuerzo en captar recursos que permita mantener un equilibrio de liquidez conforme a lo dispuesto en las resoluciones del Organismo de Control.
- Adicionalmente, la institución presenta niveles de otorgación dispersa por provincias, con concentraciones claras en Esmeraldas y Guayas, seguida por Manabí que presentan un número de operaciones otorgadas de 325, 314 y 235 en los meses de Enero a Septiembre, lo que evidencia la falta de asignación de límites de colocación por provincia. Este hecho afecta al índice de crecimiento en otorgaciones, ya que la financiera debe procesar las operaciones recibidas bajo tiempos de calidad para satisfacción del cliente.
- Para mejorar el margen financiero, es importante ofrecer productos que generen una mayor rentabilidad de corto y mediano plazo.

- La recuperación de la cartera durante los primeros nueve meses es apenas el 7,20% del monto total otorgado, la misma que se recuperará paulatinamente durante tiempos convenidos con el cliente. Para lograr esto, se recomienda titularizar cartera de vivienda y colocar sus recursos en créditos a corto plazo e innovar nuevos productos de rápida recuperación.
- Con respecto a la otorgación de créditos a maestros afiliados, la financiera se mantiene bajo los límites de concesión al mercado objetivo con un promedio general del 78,98% en número de colocaciones como también alcanza un total general del 77,75% del monto en dólares otorgado a los clientes, sin embargo es recomendable reducir paulatinamente el grado de colocación a clientes particulares, enfocándose a los clientes potenciales que pertenecen al Magisterio Ecuatoriano y desconocen de los servicios y beneficios que la institución les puede ofrecer.
- Otro de los puntos claves para cumplir con la rentabilidad esperada, es la adecuada gestión de cobranza, ya que fallas en los procesos pueden causar impactos significativos, llevando a la financiera a niveles críticos, por tal motivo, la financiera está trabajando en la modificación y reestructuración de políticas y procedimientos para obtener resultados óptimos a través de la difusión y verificación del cumplimiento de los mismos, así como, políticas que delimiten el tiempo de cobranza para cada área (cobranzas, crédito, pre-legal y legal) son indispensables para la eficiente recuperación de recursos.

- Actualmente, el índice de morosidad es relativamente bajo en comparación con las sociedades financieras en el mercado, debido a que el análisis se orienta a la cartera de crédito de las operaciones nuevas otorgadas en los primeros nueve meses del año 2009, la misma que en promedio general es 1,64%, es decir, no incluye un histórico de cartera vencida acumulada.
- A pesar del nivel moderado de morosidad, se analizó los medios para mantener y/o reducir la proporción de cartera vencida a través de la revisión del proceso, a fin de verificar si la gestión de recuperación actual se adapta a mayores niveles de demanda. Los resultados obtenidos para la ejecución de mejores prácticas fueron:
 - ✓ Implementar mensajes de texto y llamadas telefónicas automáticas.
 - ✓ Monitorear las llamadas efectuadas por los oficiales para verificación del cumplimiento de la gestión.
 - ✓ Elaborar informes periódicos de la recuperación y traslado de operaciones al área legal.
- Previo el análisis de pérdida esperada en que puede incurrir la financiera, se concluye, que con el 90% de confiabilidad en caso de que se materialicen los eventos de riesgos, el impacto monetario se encuentra entre un rango de \$38.400-\$88.800.
 - ✓ La pérdida promedio esperada es \$64,439.45,
 - ✓ Pérdida inesperada con el 95% de confiabilidad es \$88,819.42
 - ✓ Pérdida inesperada con el 99% de confiabilidad es \$98,695.99

6.2 RECOMENDACIONES:

- Diseñar e implementar una metodología para disminuir el riesgo de crédito tanto en su otorgamiento como comportamiento de las operaciones concedidas; así como de establecer procedimientos y normas para el continuo seguimiento de éstas de no incurrir en pérdidas, por lo que se recomienda identificar las causas de los segmentos de cartera con mayor riesgo, desde su otorgamiento hasta su recuperación, sabiendo que la morosidad de cartera de consumo tiende a crecer por el incremento de este tipo de operaciones.
- Para minimizar el riesgo en la concesión de créditos; y éstos se den a través de un análisis efectivo, asignando debidamente los montos en base a la capacidad de pago, y la recuperación sea en el tiempo establecido bajo las condiciones pactadas, es decir alcanzando un incremento en ingresos por los intereses generados; se debe establecer mecanismos para reducir significativamente fallas o insuficiencias que puedan ocurrir en el proceso.
- Para reducir el número de dividendos vencidos y por ende reducir la cartera de crédito vencida se recomienda la implementación de un plan de acción de cobranza en el cual se detalle:
 - Seguimiento telefónico al cliente en su domicilio, trabajo, vía celular, mediante referencias personales y actualizando datos del mismo ya que en ocasiones se cambió de trabajo, cambió de número de celular y domicilio.

- Notificaciones escritas (cartas) a los clientes para recordarles su deuda.
 - Cobros en el terreno. Contar con una persona específica para el área de notificación y recaudación terrena, para poder generar las visitas a realizar y los recorridos diarios, tanto para notificar como para cobrar los valores pendientes.
- Mayor control en el seguimiento a los clientes.
- Reestructuración de tiempos de cobranza por áreas para acelerar adecuadamente el proceso de recuperación.
 - Desarrollo de procedimientos formalmente documentados y aprobados para el cumplimiento de la gestión de cobranzas.
 - Implementación de envío de mensajes y llamadas automáticas como recordatorio de pago.
- Colocar créditos a corto plazo, contando con estrategias comerciales en cuanto a los productos ofrecidos.
- Disminución de la cartera vencida, a fin de mantener el índice de mora por debajo del sistema e inferior al promedio de la entidad.
- Se sugiere también que se realice un control de la cobranza de cartera de crédito versus los desembolsos de nuevas operaciones de crédito. En caso de existir desfases o incumplimientos de metas tomar medidas correctivas para suplirlos.

BLIBLIOGRÁFÍA:

- ✓ Material de la Academia BI, unidad 3, 2007.
Fecha Visita: 17 Octubre 2009
- ✓ Material Curso Data WareHouse, MSIG, Fabricio Echeverría, 2008.
Fecha Visita: 18 Octubre 2009
- ✓ Material Data Warehousing.
Fecha Visita: 20 Octubre 2009
- ✓ ABAD, Darío (1997): Control de gestión. Colombia, Interconed Editores.
- ✓ BLANCO, Illescas (2000): El control integrado de gestión. México, Limusa Noriega Editores S.A.
- ✓ BELTRAN, Jesús (1999): Indicadores de gestión (herramientas para lograr la competitividad). Colombia, 3R Editores.
- ✓ FRANKLIN, E. (2001): Auditoría Administrativa. México, Editorial McGRAW-HILL.
- ✓ KAPLAN, Robert, y NORTON, David (2001): Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Barcelona, Editorial Gestión 2000 S.A.
- ✓ LOZADA LOZA JAIME (Octubre 2009): Diseño e Implementación de Indicadores de Gestión.

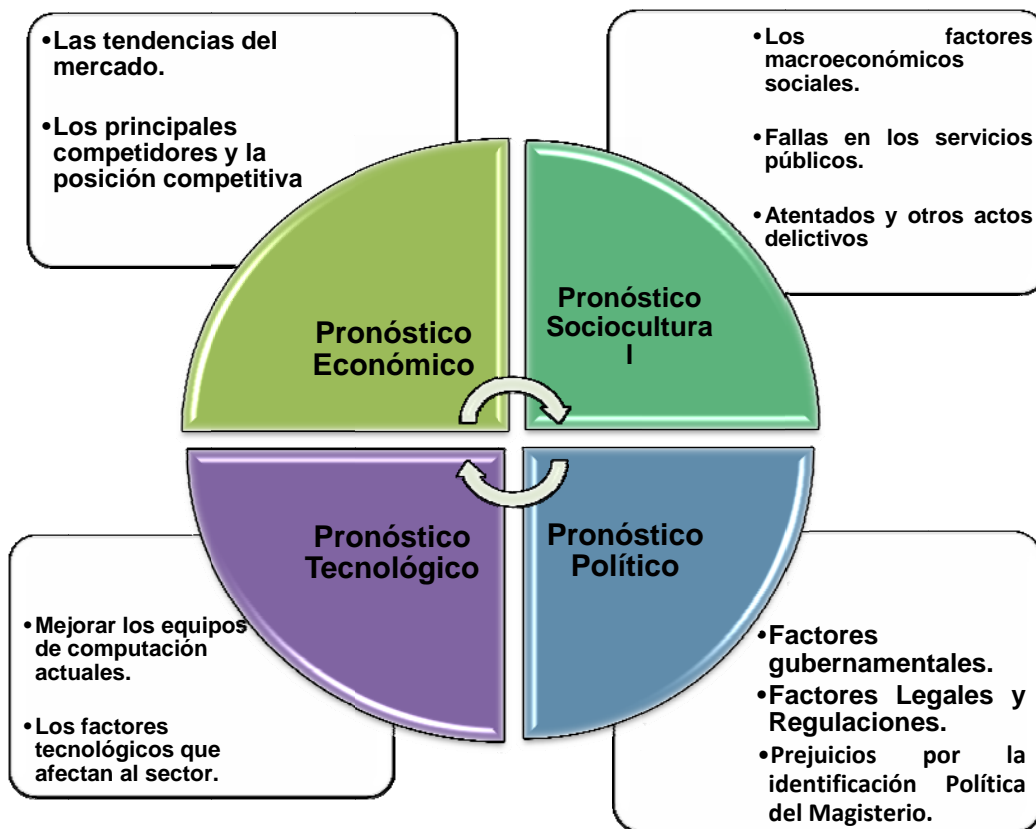
ANEXOS

ANEXO # 1

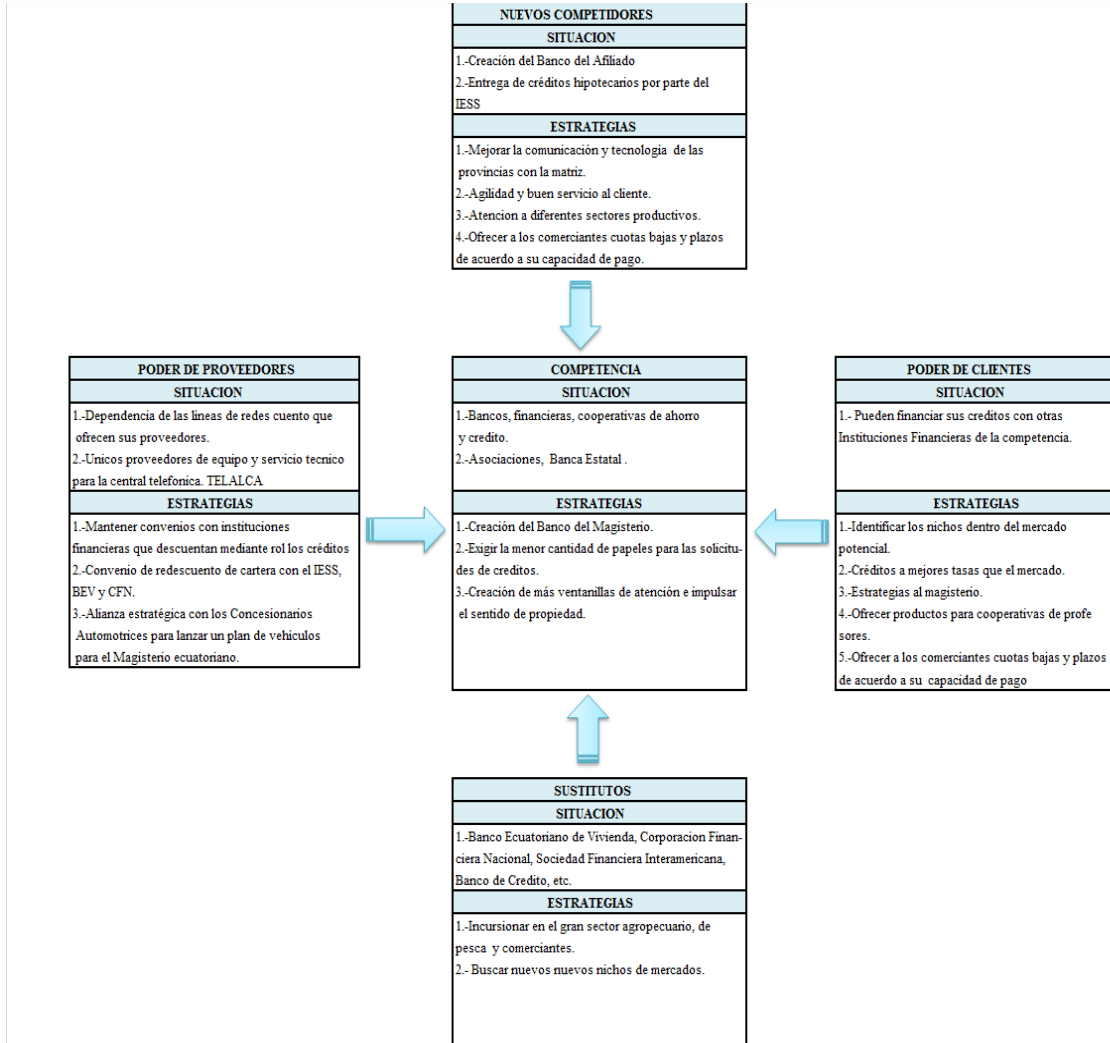
LÍNEAS DE NEGOCIO DE SOCIEDAD FINANCIERA S.A

Nivel 1	Nivel 2	Grupos de Actividades
Banca Personal	Servicios Privados	<p>*Anticipo a Jubilados: Créditos a Maestros jubilados en base al Certificado de Depósito que mantenga en la Institución.</p> <p>*Operaciones Back to Back: Créditos otorgados a personas naturales afiliadas al FCME y particulares que posean Certificados de Depósitos en la Institución.</p> <p>*Consumo: Dirigido a personas naturales afiliados al FCME, particulares y trabajadores que pertenece a empresas que poseen convenios con Consulcrédito.</p> <p>*Vivienda: Créditos a personas naturales afiliados al FCME y particulares.</p> <p>*Vehículo: Operaciones a personas naturales afiliados al FCME y particulares.</p> <p>*Microcrédito: Prestatarios particulares, pequeños empresarios y/o afiliados con descuento en rol de pagos, que poseen una actividad económica en mediana escala.</p>
	Fondos de Inversión	<p>*Asesoramiento de Inversión en los distintos tipos de Certificados de Depósitos.</p> <p>*Emisión de Certificado de Depósitos a Plazo.</p>
Banca Comercial	Productivo Empresarial	*Créditos comerciales y cartas de garantías otorgados a empresas (naturales o jurídicas) cuya operación y adeudamiento esté entre Usd 200,000.00 y 1,000,000.00.
	Productivo Pymes	*Créditos comerciales y cartas de garantías otorgados a empresas (naturales o jurídicas) cuya operación y adeudamiento no supere los Usd 200,000.00
	Fondos de Inversión	<p>*Asesoramiento de Inversión en los distintos tipos de Certificados de Depósitos.</p> <p>*Emisión de Certificado de Depósitos a Plazo.</p>
Intermediación	Intermediación	<p>*Préstamos a personas naturales afiliados o particulares, a través de líneas de crédito con otras entidades calificadas por la Superintendencia de Bancos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -CFN (Comercial, Microcrédito y Vivienda). -IESS (vivienda) -BEV (vivienda)
Negociación y Ventas	Tesorería	<p>*Inversiones u operaciones propias de la Institución:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Obligaciones financieras -Certificados de Depósitos -Administradoras de fondo

ANÁLISIS PEST

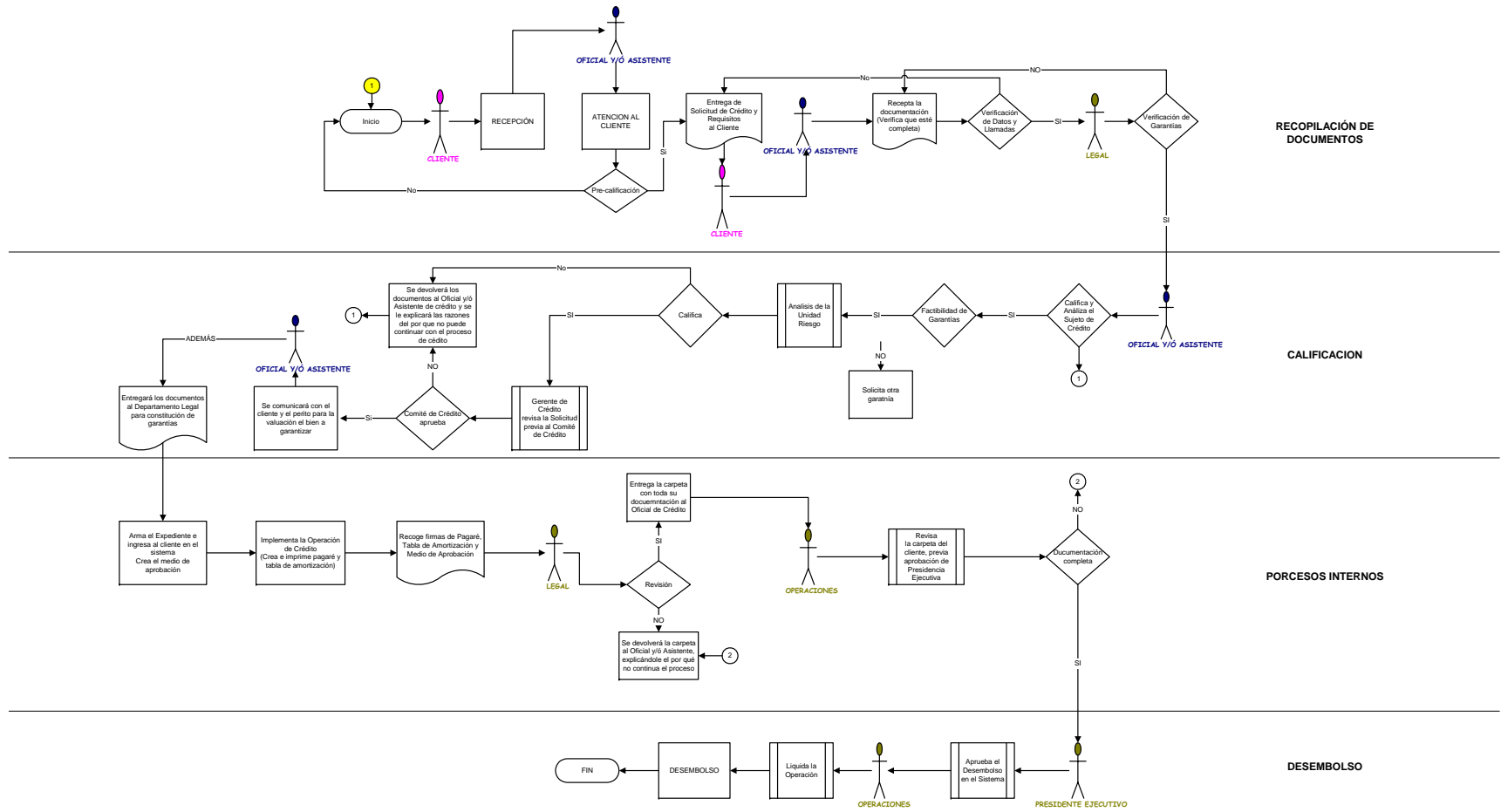


Modelo de las 5 Fuerzas de Porter



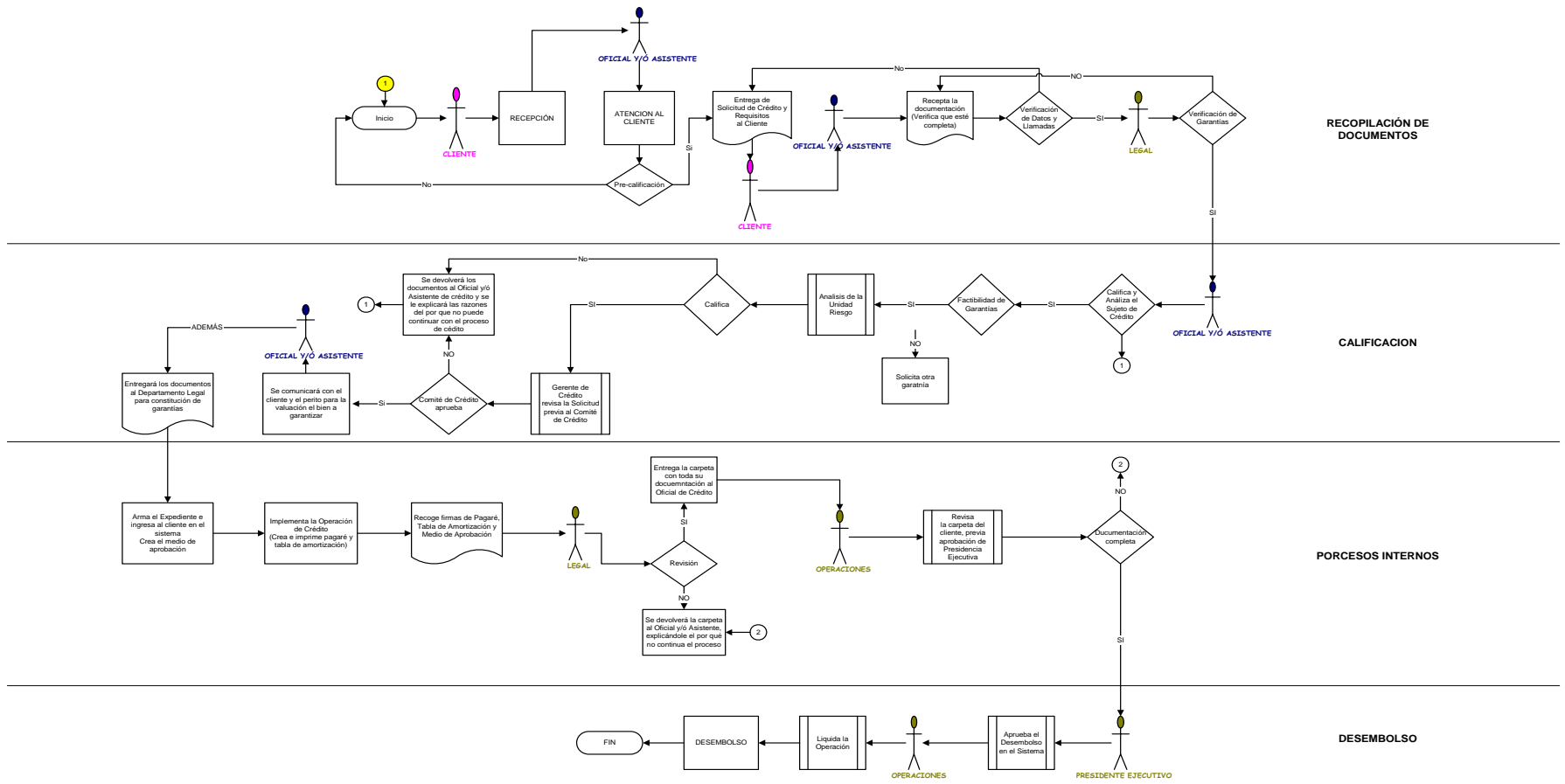
ANEXO # 4

FLUJOGRAMA OTORGACION CREDITO COMERCIAL



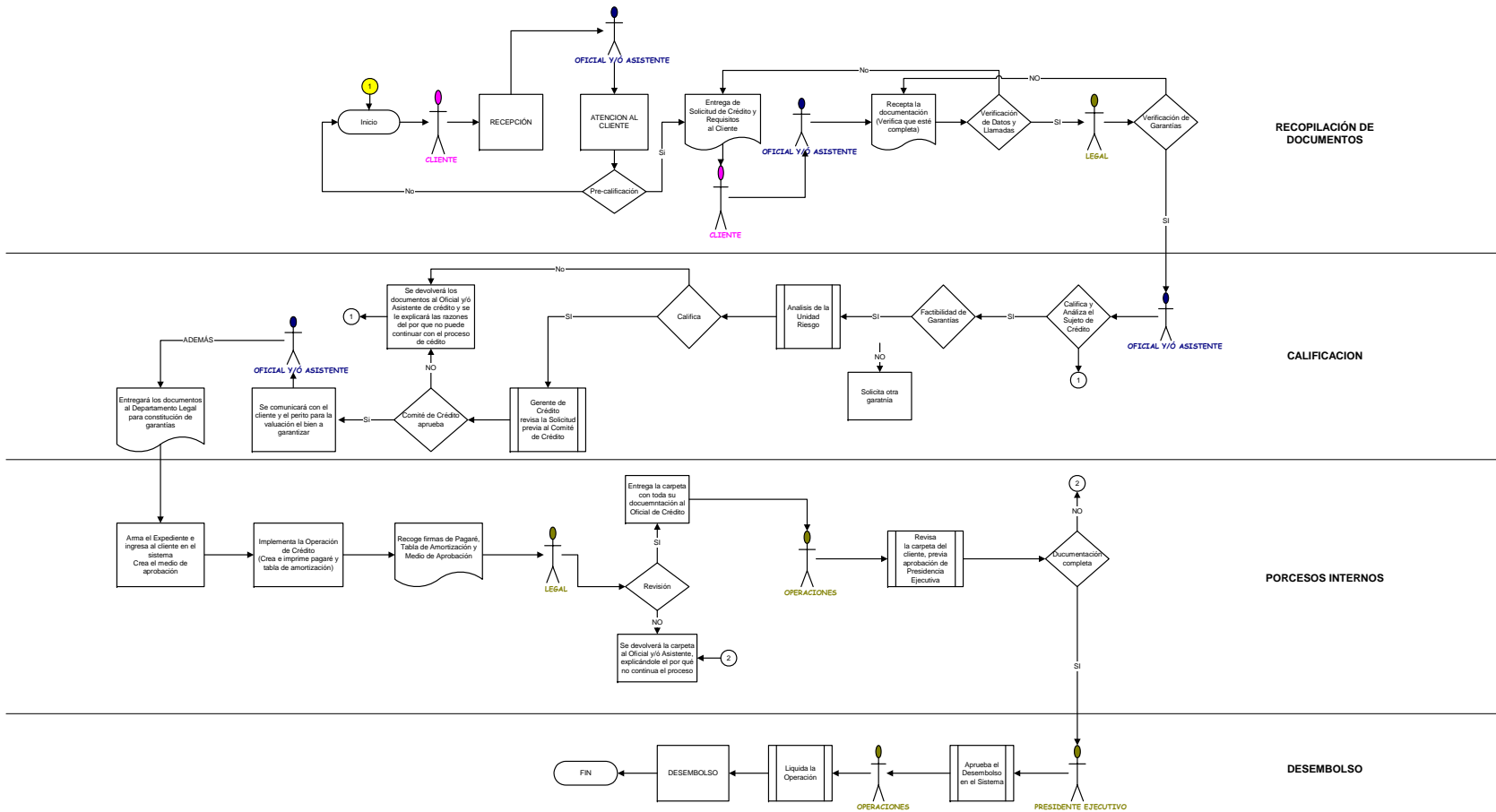
ANEXO # 5

FLUJOGRAMA OTORGACION CREDITO DE CONSUMO



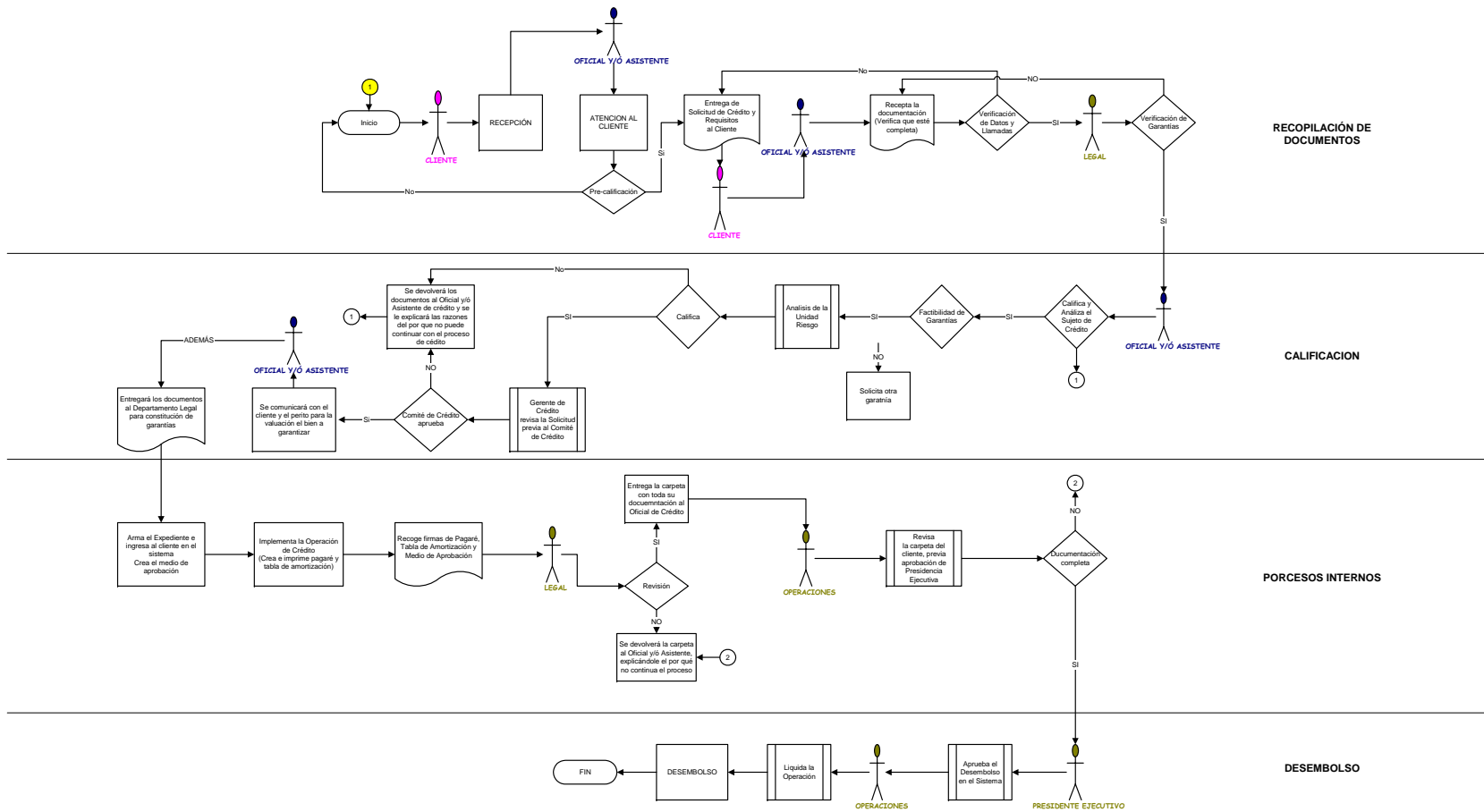
ANEXO # 6

FLUJOGRAMA OTORGACION CREDITO DE VIVIENDA



ANEXO # 7

FLUJOGRAMA OTORGACION CREDITO MICROCEDITO



ANEXO # 8

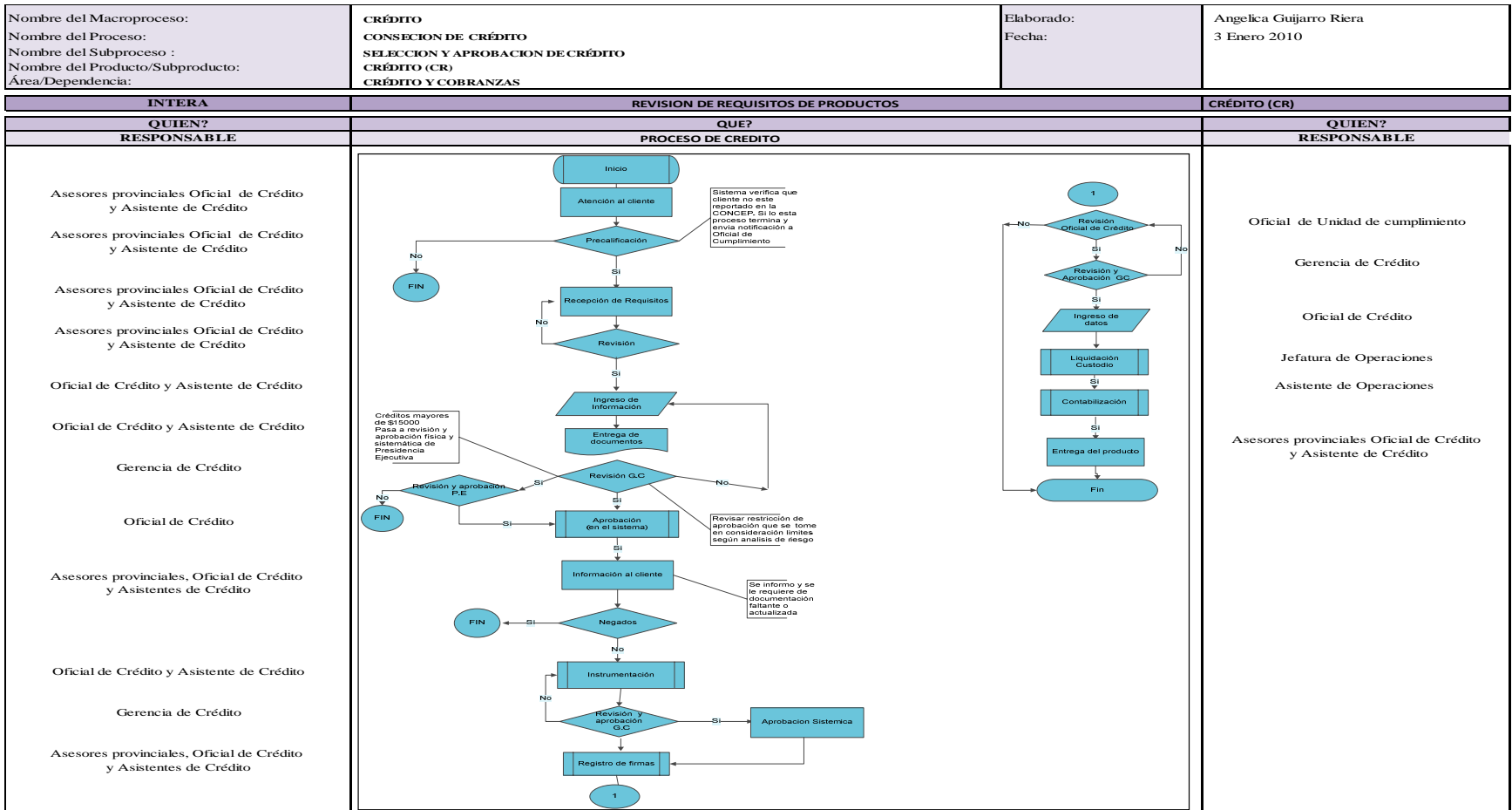
Matriz SIPOC del Proceso de Crédito y Cobranza

EMPRESA:	SOCIEDAD FINANCIERA S.A	DEPARTAMENTO	CRÉDITO Y COBRANZAS
PROCESO:	CREDITO	RESPONSABLE	JEFATURAS INVOLUCRADAS
SUBPROCESO:	CONCESION DE CREDITO/ SEGUIMIENTO Y COBRANZA		

PROVEEDORES DE QUIEN? ORIGEN	INSUMOS QUE RECIBO? ENTRADAS	PRODUCTOR QUE REALIZO? DESCRIPCION	PRODUCTO QUE ENTREGO? SALIDAS DOCUMENTALES	CLIENTES A QUIEN? DESTINO
Area de Servicio al Cliente	Solicitud de credito del titular, conyuge y garante cuando la garantia es quirografaria. Solicitud de credito del titular y conyuge cuando la garantia es real.	Se atiende las necesidades del cliente y se da a conocer los diferentes productos que se adaptan a sus requerimientos y tipo de cliente, como tambien se realiza el respectivo proceso de seguimiento y cobranza de la cartera de credito.	Documentacion del Cliente. Orden de Egreso para la otorgacion del credito. Analisis de Riesgo. Pagare Firmado. Inscripcion de garantia. Certificado del Deposito.	Caja Operaciones Custodio
ORIGEN	ENTRADAS FISICAS	SUBPROCESOS/ACTIVIDADES	SALIDAD FISICAS	DESTINO
Cliente	Documentacion. Roles de Pagos. Movimientos Bancarios. Certificado de Votacion. Declaraciones. Facturas. Consulta de Central de Riesgos. Garantías propuestas a favor de la institución, con sus respectivos avalúos	Precalificación Ingreso y recepción de documentos Análisis y evaluación Instrumentación del Crédito Legalización de Documentos Liquidación. Desembolso. Control de Vencimientos. Envío automático de mensajes Comunicación con clientes Control de vencimientos y pagos Comunicación con clientes	Cheques Transferencia en Cuenta Corriente. Transferencia en Cuenta de Ahorro.	Los Distintos tipos de producto que ofrece la Sociedad Financiera.
REQUISITOS/ QUE REQUIERO?	INFRAESTRUCTURA/EQUIPOS/ SISTEMAS	RECURSOS/HUMANOS	REQUISITOS/ QUE REQUIEREN	
1.- Oficiales de credito de la Matriz. 2.-Oficiales de credito provinciales. 3.- Plan de capacitacion. 4.-Soporte a usuarios 5.- Fondos Recursos Propios 6.- Fondos por Intermediacion Financiera	Edificio Propio ITBANK: Analisis de capacidad de pago FOCALPOINT:Realizacion de Reportes para analisis crediticio. Red y Enlaces, RedProduccion, RedServidores, Enlace Datos FCME-GYE CreditReport Phone Banking	Credito, Operaciones. Unidad de Cumplimiento, Legal Custodio Unidad de Riesgo	1.- Analisis de Riesgo. 2.- Confirmacion de Informacion. 3.-Analisis de Factibilidad y Garantia 4.- Revisión de validez de la documentacion. 5.-Firma Conforme 6.- Aprobacion Sistemática de la jefaturas que intervienen en el proceso. 7.- Comunicacion al cliente del estado de su solicitud de crédito y en el caso de las aprobadas se establece fecha para la firma de documentación.	
	CONTROLES/ POLITICAS/ PROCEDIMIENTOS			
	Optimizar el proceso de análisis de riesgo del cliente a través del nuevo sistema. Llevar un mejor control en la documentación necesaria de los clientes por tipo de crédito. Elaborar un guía para la segmentación de créditos y mejorar el control al proceso de crédito. Revisión de estrategias para el mejoramiento de las campañas de cobranzas. Seguimiento telefónico al cliente en su domicilio, trabajo, vía celular.			

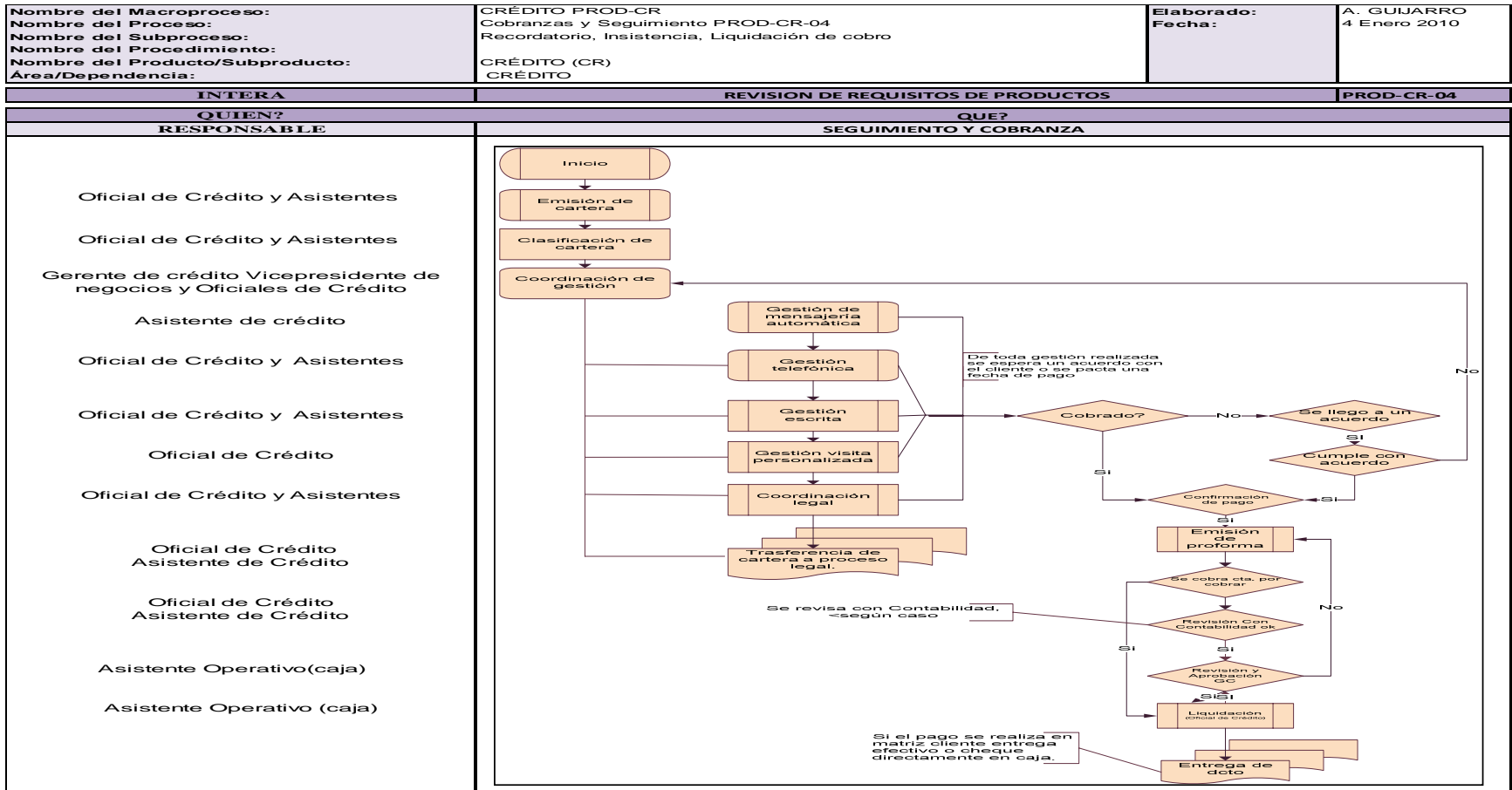
ANEXO # 9

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE CRÉDITO



ANEXO # 10

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SEGUIMIENTO Y COBRANZA



ANEXO # 11

ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE



SOCIEDAD FINANCIERA

ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE

Nombres: _____

La siguiente encuesta tiene como objetivo medir el grado de satisfacción de los clientes de acuerdo al servicio en la concecion de creditos y la gestion de la cobranza de los mismos.

CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS MARCANDO EN LOS CASILLEROS DE ACUERDO CON LOS CRITERIOS INDICADOS

1 MUY INSATISFECHO 2 INSATISFECHO 3 REGULAR 4 SATISFECHO 5 MUY SATISFECHO

1) ¿Cuál es su nivel de satisfacción con cada departamento de nuestra empresa:

	1	2	3	4	5
1.1 Recepción / Atención Telefónica?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 Area Servicio al Cliente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3 Area Credito?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4 Administración / Cobranzas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2) ¿Cuál es su nivel de satisfacción con nuestra area de servicio al cliente en cuanto a:

	1	2	3	4	5
2.1 Atención al cliente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2 Asesoramiento para la obtencion de un credito?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3 Rapidez de respuesta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4 Solución adecuada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5 Tiempo de atención a su solicitud de credito?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3) Basándose en su experiencia con nuestro proceso de otorgacion de creditos y gestion de cobranza, por favor, puntúe los siguientes aspectos:

	1	2	3	4	5
3.1 Profesionalidad del oficial de credito que le atendió	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 Gestion adecuada en el analisis del cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3 Facilidad de pagos y calidad/tasas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4 Gestion adecuada de cobro, envio de mensajes escritos, recordatorios telefonicos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4) Por favor, puntúe su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones; Oficial de crédito que lo atendió.

	1	2	3	4	5
4.1 Fue cortés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2 Fue profesional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3 Fue eficiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4 Se expresaba de forma clara y fácil de entender	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5) Realizara usted nuevamente la solicitud de un credito en Sociedad Financiera S.A.?

SI NO

6) Por favor, valore su satisfacción general con nuestro servicio de atención al cliente:

	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



NOTA: Llenar a mano y con letra imprenta

SOLICITUD DE CRÉDITO

Escaneo Crédito 2010-03-30 03:10

DEUDOR

GARANTE

Monto solicitado: USD _____ Plazo: _____ año _____ mes _____ Lugar y Fecha: _____

VIVIENDA	Compra de vivienda	<input type="checkbox"/>	Construcción de vivienda	<input type="checkbox"/>	Remodelación	<input type="checkbox"/>	Compra Terreno	<input type="checkbox"/>
AUTO	Vehículo Nuevo	<input type="checkbox"/>	Vehículo Usado	<input type="checkbox"/>				
NEGOCIO	Compra Activos	<input type="checkbox"/>	Capital de trabajo	<input type="checkbox"/>				
CONSUMO	Especificar destino _____							

DATOS GENERALES

Primer Apellido		Segundo Apellido		Nombres		Cédula de Ciudadanía		Sexo M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>		Edad
L. de Nacimiento	Día	Mes	Año	Nacionalidad	Profesión	Estado Civil Casado <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Viudo <input type="checkbox"/>	U. Libre <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/>	Separación/bienes Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		Nº / Cargas
Domicilio actual			Sector/Barrio	Ciudad	Teléfono	Celular	Instrucción Primaria Superior <input type="checkbox"/> Secundaria Postgrado <input type="checkbox"/>			
Tiempo del domicilio actual		Arriendo <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>	Hipoteca <input type="checkbox"/>	Familiar <input type="checkbox"/>	Nombre del arrendador		Ciudad	Teléfono(s)		
Dirección domicilio anterior (si el tiempo menor a 1 año)					Nombre del arrendador		Ciudad	Teléfono(s)		Tiempo

REFERENCIAS

Tarjetas de Crédito:

Emisor: _____ Número: _____ Vencimiento: _____ Cupo máximo: _____
Emisor: _____ Número: _____ Vencimiento: _____ Cupo máximo: _____

Cuentas Bancarias:

Banco: _____ Nº de Cuenta: _____ Corriente: Ahorros:
Banco: _____ Nº de Cuenta: _____ Corriente: Ahorros:

Referencias comerciales/proveedores:

Comercio: _____ Monto: _____ Artículo: _____
Telf.: _____ F/Compra: _____

Referencias personales:

1. Familiar que no viva con usted: _____ Dirección: _____ Telf.: _____
2. Familiar que no viva con usted: _____ Dirección: _____ Telf.: _____

REFERENCIAS LABORALES

Ocupación: _____ Empleado: Jubilado: Independiente: Otros: Especifique: _____
Institución/negocio: _____ Dirección: _____
Teléfonos: _____ Ext.: _____ Celular: _____ Ciudad: _____
Cargo: _____ Fecha de ingreso: _____
Empresa o negocio anterior (si su antigüedad actual es menor a 1 año): _____
Fecha de ingreso: _____ Cargo anterior: _____ Teléfonos: _____ Ciudad: _____
Independientes especificar actividad: _____ Nº de empleados fijos: _____
Local: Propio: Arriendo: En caso de arrendar nombre y teléfono del arrendador: _____

ACTIVIDAD ECONÓMICA DEL CÓNYUGE

Primer Apellido _____ Segundo Apellido _____ Nombres _____ C.C.: _____
Edad _____ Lugar de Nacimiento _____ Nacionalidad _____ Sexo: Masculino Femenino
Profesión: _____ Ocupación: Empleado: Jubilado: Independiente: Otros: Especifique: _____
Institución/negocio: _____ Dirección: _____
Teléfonos: _____ Ext.: _____ Celular: _____ Ciudad: _____
Cargo: _____ Fecha de ingreso: _____
Empresa o negocio anterior (si su antigüedad actual es menor a 1 año): _____
Fecha de ingreso: _____ Cargo anterior: _____ Teléfonos: _____ Ciudad: _____
Independientes especificar actividad: _____ Nº de empleados fijos: _____
Local: Propio: Arriendo: En caso de arrendar nombre y teléfono del arrendador: _____



NOTA: Llenar a mano y con letra impresa

Escaneado Credito 2010-03-30 03:10

INFORMACIÓN FINANCIERA

A) ACTIVOS

Efectivo en bancos _____	Deudas bancarias _____
Pólizas/Certificados _____	Cuentas por pagar proveedores _____
Documentos por cobrar _____	Deudas Hipotecarias _____
Inventario (Mercadería) _____	Deudas Tarjeta de crédito _____
Propiedades _____	Otros Pasivos _____
Vehículos _____	Total Pasivos _____
Muebles y Enseres _____	Total Patrimonio _____
Acciones _____	
Total de activos _____	Total de pasivo y patrimonio _____

B) PROPIEDADES

Departamento <input type="checkbox"/> Hipoteca <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Dirección _____	Valor comercial _____ mts _____
Villa <input type="checkbox"/> Hipoteca <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Dirección _____	Valor comercial _____ mts _____
Terreno <input type="checkbox"/> Hipoteca <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Dirección _____	Valor comercial _____ mts _____
Oficina o local <input type="checkbox"/> Hipoteca <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Dirección _____	Valor comercial _____ mts _____

C) VEHÍCULOS

Marca	Modelo	Placa	Año
Prendado SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Valor comercial _____	Indique qué institución financió su vehículo _____	
Marca	Modelo	Placa	Año
Prendado SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Valor comercial _____	Indique qué institución financió su vehículo _____	
Marca	Modelo	Placa	Año
Prendado SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Valor comercial _____	Indique qué institución financió su vehículo _____	

C) OTROS ACTIVOS

Descripción: _____

INGRESOS MENSUALES	MONTO	EGRESOS MENSUALES	MONTO
Honorarios profesionales	_____	Arriendo	_____
Sueldo	_____	Alimentación	_____
Sueldo cónyuge	_____	Servicios Básicos	_____
Arriendo	_____	Estudios	_____
Comisiones	_____	Pago préstamos	_____
Dividendos	_____	Pago Tarjetas de Crédito	_____
Giros	_____	Otros gastos	_____
Otros Ingresos	_____	TOTAL EGRESOS	_____
TOTAL INGRESOS	_____	INGRESOS NETOS (INGRESOS MENOS EGRESOS)	_____

GARANTÍAS PROPUESTAS

A) VEHÍCULO Tipo de vehículo: Liviano Pesado Uso: Particular Comercial

Concesionaria _____ Vendedor: _____ Teléfono: _____

Valor vehículo _____ Marca _____

Modelo: _____ Clase: _____ Año: _____

B) INMUEBLE Estado: Nuevo Usado Destino: Habitación Inversión Negocio

Tipo de inmueble Casa Departamento Oficina Local comercial Terreno Otro

Propietario/Vendedor: _____ Telf. Vendedor: _____ Valor comercial _____

Ubicación: _____ Ciudad: _____

Uso actual del inmueble: a) Vivienda exclusivamente c) Vivienda taller e) Industrial

b) Vivienda y oficina d) Local Comercial f) Otro

Especifique otro: _____

DECLARACIÓN DEL CLIENTE

Declaro que todos los bienes e ingresos detallados en este documento, no provienen ni serán designados a ninguna actividad ilícita y que la información proporcionada es verídica, por lo cual autorizo a: Consulcrédito Sociedad Financiera S.A., a confirmarlos por el medio que considere pertinente e informar al CONSEP o a cualquier autoridad competente cuando se detecte algún movimiento inusual o sospechoso en mis transacciones bancarias, renunciando a cualquier acción civil o penal por estos hechos.

ANEXO # 12

CUESTIONARIO PARA DETERMINAR EVENTOS DE RIESGO

Objetivo: Se examinará la frecuencia e impacto de los eventos de riesgo posibles a darse.

Considerando:

- *Eventos de Riesgo* como el hecho que puede derivar en pérdidas financieras a la Institución.
- *Factores de Riesgo*: Es la causa primaria o el origen de un evento de riesgo operativo. Los factores son los procesos, personas, tecnología de información y eventos externos.

16.- Que tipos de fallas ocurren por factor de riesgo. Describa.

Personal _____

Sistemas _____

Proceso _____

Eventos
Externos _____

17.- Que tipo de fallas pueden ocurrir?

Fraude Interno: _____

Fraude Externo: _____

Prácticas Laborales –Ambiente de Trabajo: _____

Prácticas con clientes, productos y negocio: _____

Daño a los Activos Físicos: _____

Fallas en Sistemas: _____

Deficiencias en Ejecución de Procesos: _____

18.- Determine la frecuencia e impacto en la que ocurre cada falla.

CASI NUNCA (2) (10)	RARA VEZ (4) (8)	A VECES (6) (6)	A MENUDO (8) (4)	CASI SIEMPRE (10) (2)	N/A
------------------------	------------------	-----------------	------------------	--------------------------	-----

FALLAS	Frecuencia o Probabilidad	Impacto	Controles Eficientes	Causa de la falla
Fraude Interno				
Fraude Externo				
Prácticas Laborales Ambiente de Trabajo				
Prácticas con clientes, productos y negocio				
Daño a los Activos Físicos				
Fallas en Sistemas				
Deficiencias en Ejecución de Procesos				
Otros				