

PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE
CANALES DE ATENCIÓN Y MEJORA CONTINUA
EN EL PROCESO DE CREDITO DEL BANCO “ABC”

Proyecto Integrador realizado por:

ANGELICA MARIA RONQUILLO ALARCON

JULIO SAMUEL LEON JARAMILLO

**Presentado a la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la
Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)**

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERÍA COMERCIAL Y EMPRESARIAL

Director de Proyecto:

José Omar Zurita Cueva

FEBRERO 2018

DEDICATORIA

Este trabajo se lo quiero dedicar en primer lugar a Dios ya que ha sido mi guía en todo este tiempo y el ser que me ha dado la sabiduría necesaria para culminar este trabajo, una de mis metas principales.

A mis padres Julio León y Alicia Jaramillo, quienes han sido pilares importantes en mi vida y son los que con sus principios, valores y correcciones me han hecho la persona que soy.

A mi hija Lynnette León la cual ha sido la motivación para superarme en cada aspecto de mi vida, mi mayor orgullo en esta vida.

JULIO SAMUEL LEON JARAMILLO

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico principalmente a Dios que iluminó cada paso y cada decisión a tomar y me dio salud y serenidad para afrontar las situaciones e inconvenientes del día a día, a mi madre Araceli Alarcón Torres quien es la persona más importante en mi vida, ya que gracias a su apoyo incondicional, enseñanzas y empuje diario he logrado superar cada barrera u obstáculo presentado a lo largo de mi vida.

A mi hijo Drake Llanos Ronquillo, que es el motor de mi vida, la motivación que necesitaba para terminar esta carrera y ser una mejor cada día, ser su ejemplo de superación y que él llegue mucho más lejos en su vida.

Y a todas aquellas personas que de una u otra manera aportaron a que este sueño se haga realidad como mi papa Armando Ronquillo Gamboa, que me apoyo cuando lo necesite.

ANGELICA MARIA RONQUILLO ALARCON

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres que han sido las personas que me guiaron para culminar esta etapa de la vida, que con sus esfuerzos tanto físicos como económicos me han ayudado para concluir con esta carrera.

A mi compañera de proyecto Angélica Ronquillo por su esfuerzo y trabajo para terminar con este trabajo.

A mi tutor del proyecto Omar Zurita quien nos ha encaminado para realizar un trabajo final de buena calidad académica.

JULIO SAMUEL LEON JARAMILLO

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios que me da salud, fuerzas, y entendimiento para culminar con esta carrera, a mis padres por su ayuda moral y económica. Quiero agradecer especialmente al Sr. Alberto Burgos, quien es una persona fundamental en mi crecimiento personal y profesional.

A nuestro Tutor del Proyecto Integrador Omar Zurita Cueva, quien fue nuestro guía y siempre estuvo presto a despejar dudas que se originaban producto de la investigación.

ANGELICA MARIA RONQUILLO ALARCON

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad y la autoría del contenido de este Trabajo de Titulación, nos corresponden exclusivamente; y damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual.

JULIO SAMUEL LEON JARAMILLO

ANGELICA MARIA RONQUILLO ALARCON

SIGLAS

BCE: Banco Central del Ecuador

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censo

SCVS: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

JRMV: Junta de Regulación del Mercado de Valores

PIB: Producto Interno Bruto

VAB: Valor Agregado Bruto

PEA: Población Económicamente Activa

TPB: Tasa de Participación Bruta

ENEMDU: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subsuelo

FOB: 'Free on board' que en español significa '**Libre a bordo**'

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

DEDICATORIA	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
DECLARACIÓN EXPRESA	vi
SIGLAS.....	vii
TABLA DE CONTENIDO	viii
LISTADO DE FIGURAS	xi
LISTADO DE TABLAS	xiii
INTRODUCCIÓN	1
1 SECCIÓN I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1. ENTREVISTAR RELEVANTES	3
1.1.2. Mapa De Empatía – Competencia	4
1.1.3. Mapa De Empatía – Cliente Externo	4
1.1.4. Mapa De Empatía – Cliente Interno	5
1.1.5. Intensidad De La Experiencia	5
1.1.6. Principios Rectores	6
1.2 Definición del Problema	6
1.3 Objetivo Del Proyecto	7
1.3.1. Objetivo General	7
1.3.2. Objetivos específicos	7
1.4 Justificación	8
1.5 Alcance y delimitación del proyecto	8
1.6 Cronograma del Proyecto	9
2 SECCIÓN II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
2.1 Análisis de la situación	9
2.2 Análisis del macro entorno.....	9
2.2.1. Entorno Político	9
2.2.2. Entorno Económico	10
2.2.3. Empleo	19

2.2.4.	Subempleo	24
2.2.5.	Empleo No Remunerado	25
2.2.6.	Otro Empleo No Pleno	26
2.3	Entorno Social	27
2.3.1.	Distribución de los habitantes	27
2.3.2.	Estrato de los habitantes	28
2.3.3.	Uso de Internet	29
2.3.4.	Dinero Electrónico	31
2.4	ANÁLISIS ESTRUCTURAL	34
2.4.1.	Fuerzas de Porter	34
2.5	Análisis del micro-entorno	37
2.5.1.	Historia de la Empresa	37
2.5.2.	Misión	38
2.5.3.	Visión	38
2.6	Áreas claves de la empresa	38
2.6.1.	Área de negocios	38
2.6.2.	Área de Crédito	38
2.6.3.	Área de operaciones	39
2.7	Matriz PCI.....	40
2.8	Matriz FODA	41
3	SECCIÓN III: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE DOCUMENTACIÓN ...	42
3.1	Análisis situacional	42
3.1.1.	Procesos	42
3.1.2.	Precalificar Cliente	43
3.1.3.	Levantar Información	43
3.1.4.	Aprobar Crédito	43
3.1.5.	Instrumentar Crédito	43
3.1.6.	Establecer Crédito	43
3.2	Análisis y diagnóstico actual del proceso de documentación.....	44
3.3	Observación directa	50
3.4	Entrevistas al Personal	51
3.5	Identificación y selección de problemas relevantes a mejorar.....	52
3.6	Análisis de datos históricos - Entrega de información del cliente.....	52
3.6.1.	Análisis causa – efecto de los problemas seleccionado	53

3.6.2. Análisis causa - Efecto de retrasos en la Precalificación de clientes	53
3.6.3. Análisis causa - Efecto de retraso en Levantar información	54
3.6.4. Análisis causa - Efecto de retraso en desembolso de crédito	55
3.7 Diagnóstico financiero actual.....	56
3.8 Principales hallazgos	57
4 SECCIÓN IV: PROPUESTAS DE IMPLEMENTACIÓN CANALES DE ATENCIÓN Y MEJORA EN EL PROCESO DE CREDITO.....	58
4.1 Filosofía Kaizen.....	58
4.2 Propuestas de mejoras al proceso de crédito.....	59
4.2.1. Precalificar clientes	59
4.2.2. Levantar información	60
4.2.3. Método de las 5s	60
4.3 Flujo del nuevo proceso	62
4.4 Implementación de Canal de atención	68
4.4.1. Análisis para la propuesta de implementación de canales de atención	68
4.4.2. App para gestiones de cobro en línea	69
4.5 Círculos de calidad.....	70
4.6 Comparación de resultados	71
4.7 Comparación Economica.....	72
5 SECCIÓN V: INDICADORES DE DESEMPEÑO.....	73
5.1 Indicadores de desempeño aplicables al proceso de crédito	73
5.1.1. Tiempo de ingreso de información para precalificar	73
5.1.2. Calidad de Información de la Solicitud	73
5.1.3. Porcentaje de información recibida	74
5.1.4. Ciclo total del proceso de documentación	74
5.1.5. Clientes satisfechos con el proceso de crédito	74
5.2 Variación de Ventas periódicas.....	74
Conclusiones	76
Referencias.....	81

LISTADO DE FIGURAS

<i>Ilustración 1 Mapa de Empatía – Competencia</i>	4
<i>Ilustración 2 Mapa de Empatía - Cliente Externo</i>	4
<i>Ilustración 3 Mapa de Empatía - Cliente Interno</i>	5
<i>Ilustración 4 Mapa de Experiencia - Cliente Interno</i>	5
<i>Ilustración 5 Producto Interno Bruto</i>	10
<i>Ilustración 6 VAB petrolero</i>	11
<i>Ilustración 7 VAB No Petrolero</i>	12
<i>Ilustración 8 Balanza Comercial</i>	13
<i>Ilustración 9 Balanza Comercial Petrolera</i>	14
<i>Ilustración 10 Exportaciones Petroleras y No Petroleras</i>	15
<i>Ilustración 11 Exportaciones No Petroleras</i>	15
<i>Ilustración 12 Productos No Petroleros</i>	16
<i>Ilustración 13 Productos No Petroleros</i>	17
<i>Ilustración 14 Productos No Tradicionales</i>	18
<i>Ilustración 15 Productos No Tradicionales</i>	18
<i>Ilustración 16 Precios del Barril de Petr6leos</i>	19
<i>Ilustración 17 Tasa De Participaci6n Bruta A Nivel Nacional</i>	20
<i>Ilustraci6n 18 Tasa de empleo a nivel nacional, urbano y rural, 2007- 2017</i>	20
<i>Ilustraci6n 19 Tasa de empleo por ciudades auto-representadas, 2010- 2017</i>	21
<i>Ilustraci6n 20 Tasa de desempleo a nivel nacional, urbano y rural, 2007-2017</i>	22
<i>Ilustraci6n 21 Tasa de desempleo por tipo de gesti6n a nivel nacional, 2007-2017</i>	23
<i>Ilustraci6n 22 Tasa de desempleo por sexo a nivel nacional, 2007-2017</i>	23
<i>Ilustraci6n 23 Tasa de subempleo a nivel nacional, urbano y rural, 2007-2017</i>	25
<i>Ilustraci6n 24 Tasa de empleo no remunerado a nivel nacional, urbano y rural, 2007-2017</i> ...	26
<i>Ilustraci6n 25 Tasa de otro empleo no pleno a nivel nacional, urbano y rural, 2007-2017</i>	27
<i>Ilustraci6n 26 Uso de Internet</i>	29
<i>Ilustraci6n 27 Acceso a internet a nivel Nacional</i>	30
<i>Ilustraci6n 28 Tendencia de Smartphone</i>	30
<i>Ilustraci6n 29 Analfabetismo Digital</i>	31
<i>Ilustraci6n 30 An6lisis Interno</i>	39
<i>Ilustraci6n 31 Mapa de Procesos</i>	42
<i>Ilustraci6n 32 Procesos para el Otorgamiento de Cr6dito</i>	44
<i>Ilustraci6n 33 Flujo de Precalificaci6n de Cliente</i>	50
<i>Ilustraci6n 34 An6lisis causa- efecto de retrasos en la Precalificaci6n de clientes</i>	54
<i>Ilustraci6n 35 An6lisis causa- efecto de retrasos en levantar informaci6n</i>	55
<i>Ilustraci6n 36 An6lisis causa- efecto de retrasos en desembolso de cr6dito</i>	55
<i>Ilustraci6n 37 App Mobile M6dulo Precalificar Clientes</i>	60
<i>Ilustraci6n 38 M6todo de las 5s</i>	61
<i>Ilustraci6n 39 Flujo de Cr6dito mejorado</i>	66
<i>Ilustraci6n 40 Flujo de Cr6dito General</i>	67
<i>Ilustraci6n 41 Cartera de Clientes</i>	68
<i>Ilustraci6n 42 Proceso funcional de Cobranzas en l6nea</i>	70

Ilustración 43 Círculos de Calidad..... 71

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 Cronograma del proyecto	9
Tabla 2 Tasa de empleo por ciudades auto-representadas, 2010- 2017	21
Tabla 3 Tasa de empleo adecuado/pleno por ciudades auto representadas, 2010-2017	22
Tabla 4 Tasa de desempleo por ciudades auto-representadas, 2010-2017	24
Tabla 5 Tasa de subempleo por ciudades auto-representadas, 2010-2017	25
Tabla 6 Tasa de empleo no remunerado por ciudades auto-representadas, 2010-2017	26
Tabla 7 Tasa de otro empleo no pleno por ciudades auto-representadas, 2010-2017	27
Tabla 8 Fuerzas Competitivas de Porter	36
Tabla 9 Matriz PCI	40
Tabla 10 Matriz FODA	41
Tabla 11 Niveles de Aprobación (Monto de Crédito)	51
Tabla 12 Tiempos de espera desde la creación hasta el desembolso de crédito	53
Tabla 13 Flujo de Caja Actual	57
Tabla 14 Check list para levantamiento de información	62
Tabla 15 Tiempos del nuevo proceso	67
Tabla 16 Comparación de resultados	72
Tabla 17 Comparación económica	72
Tabla 18 Comparación de resultados	73
Tabla 19 Comparación de resultados	75

INTRODUCCIÓN

Mientras la banca ha colocado unos 1.000 millones de dólares en créditos en el sector rural, las Cooperativas lo han hecho por \$ 2.600 millones hasta junio de 2017. Así lo afirmó Kléver Mejía, Superintendente de la Economía Popular y Solidaria (encargado), quien está en funciones desde mayo de 2017. “Las cooperativas por ser provinciales o a veces cantonales, significa que todos los recursos que captan en ese cantón, necesariamente tienen que colocar créditos en ese mismo cantón”, explicó Mejía tras participar en la inauguración de las VI Jornadas de Supervisión de la Economía Popular y Solidaria.

Uno de los retos de las Cooperativas es expandir sus medios de cobro por canales electrónicos aprovechando la tecnología móvil. En ese marco, las cooperativas desarrollan planes para implementar su billetera móvil. Por lo tanto, el fin de este proyecto será la mejora del proceso de crédito del banco y la implementación de canales de atención en el mismo, con el fin de optimizar los recursos económicos y humanos eficientemente, para así incrementar la participación de la Institución Bancaria en el mercado, con el propósito de incrementar los ingresos del Banco.

1 SECCIÓN I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

El concepto de satisfacción del cliente ha sufrido diversas modificaciones y ha sido enfocado desde distintos puntos de vista a lo largo del tiempo. Basta reseñar que ya en los años 70 del pasado siglo, el interés por el estudio de la satisfacción era tal que se habían realizado y publicado más de 500 en esta área (Hunt 1982), y este interés por el concepto de la satisfacción no parece decaer, sino más bien todo lo contrario, como pusieron de manifiesto Peterson y Wilson (1992) en un análisis de la literatura relativa a la satisfacción del cliente que ponía estimaba en unos 15.000 artículos académicos escritos que abarcaban la satisfacción o insatisfacción en los últimos veinte años.

Aunque, hoy en día la mayoría de las empresas proclama que la satisfacción y el servicio al cliente se encuentran entre sus prioridades, la realidad a la que se enfrenta este último (en forma de promesas incumplidas, contestadores automáticos, largas colas

de espera, etc.) confirma más bien lo contrario. Ello suele deberse a que, para muchas de esas empresas, el vínculo entre unos niveles altos de satisfacción del consumidor y los beneficios generales permanece poco claro. Como resultado, y a pesar de sus declaraciones, la mayoría de las empresas no se compromete en firme con sus clientes. Este lamentable descuido acarrea unas pérdidas económicas considerables, ya que existe una relación directamente proporcional entre unos clientes descontentos y el valor de las acciones.

El nexo entre la satisfacción del cliente y los beneficios de las empresas se manifiesta, para la mayoría de ellas, en los siguientes indicadores:

La fidelidad: La probabilidad de que unos consumidores complacidos repitan una compra es mucho mayor si un grado alto y reiterado de satisfacción ha conseguido crear en ellos un sentimiento de fidelidad. Esta se ve condicionada por factores como el número de competidores, la frecuencia de compra, la disponibilidad de información sobre las alternativas, el costo de las adquisiciones y la utilización de programas que fomenten la fidelidad del cliente.

Recomendación verbal: La fuerza de una recomendación verbal es mayor que la de toda la publicidad de una empresa en su conjunto. A cada industria le afecta de una manera diferente. No obstante, la importancia que una recomendación de este tipo cobra es decisiva para una industria si: 1) La compra que realiza el cliente supone una inversión financiera sustancial; 2) los datos disponibles para el consumidor son suficientes como para permitirle tomar una decisión informada; 3) si la frecuencia de compra de cierto producto o servicio es alta.

Precios extra: El cliente está dispuesto a pagar un precio extra si el producto destaca por su esmerada calidad y un servicio de atención excelente. Los consumidores de la mayoría de productos y servicios toman en consideración la reputación de estos cada vez que comparan unos con otros.

Mayor nivel de ventas: Las empresas con un alto nivel de satisfacción consiguen que la preferencia de sus clientes se extienda desde una a varias marcas propias más y, en consecuencia, aumentan así sus ventas. El ejemplo más obvio lo representan los bancos. Los clientes de un banco, a condición de que estén conformes con la atención

que reciben, tienden a contratar más servicios en ese mismo banco: depósitos, seguros, fondos de pensión, entre otros.

Es importante mencionar el proceso que se llevó a cabo para la definición del problema de este banco. En primer lugar se efectuaron entrevistas personales a los actores principales y secundarios que estaban inmersos en la línea de negocios. Las entrevistas se realizaron en el siguiente orden: Primero, a tres asesores de crédito de una institución financiera, luego a tres balcones de servicios y una al Supervisor Operativo de la Agencia. También se entrevistó a tres personas externos a la entidad financiera y a tres personas más que son clientes de la competencia.

1.1.1. ENTREVISTAR RELEVANTES

- 1.- Gerente de Negocios
- 2.- Sub Gerente de Crédito
- 3.- Jefe de Agencia
- 4.- Asesor de Negocios
- 5.- Balcón de Servicios
- 6.- Cliente del Banco
- 7.- Clientes de la Competencia
- 8.- Trabajadores de la Competencia
- 9.- Clientes empresariales
- 10.- Persona Jurídica (No Cliente)

Ejerciendo el modelo *Desing ThinkKing*, se realizó un análisis de todas las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas a estos tres actores del modelo del negocio, esto con el fin de tener un mejor entendimiento sobre las necesidades y problemas que se generan en el banco en relación a la metodología por procesos de las áreas que se involucran directamente con el cliente. El contacto directo con los actores

involucrados es muy importante, para obtener y registrar los *insight's* y opiniones claves, con el fin de lograr proponer distintas soluciones que generen valor al banco.

1.1.2. Mapa De Empatía – Competencia



Ilustración 1 Mapa de Empatía – Competencia
Fuente: Elaborado por los autores

En el mapa de empatía de la Competencia podemos observar que existen problemas como: mala capacitación del personal, desconocimiento de canales de atención, procesos mal distribuidos sin embargo tiene un menor tiempo de espera en Servicio al Cliente.

1.1.3. Mapa De Empatía – Cliente Externo



Ilustración 2 Mapa de Empatía - Cliente Externo
Fuente: Elaborado por los autores

En el mapa de empatía de Clientes Externos podemos observar que pueden percibir que el tiempo de espera en Servicio al Cliente son largos, y creen que se debe a

una mala distribución del personal y de las tareas encomendadas. También consideran que es necesaria más información para el cliente.

1.1.4. Mapa De Empatía – Cliente Interno



Ilustración 3 Mapa de Empatía - Cliente Interno

Fuente: Elaborado por los autores

En el mapa de empatía de Clientes Internos podemos observar nuestros clientes esperan demasiado tiempo para ser atendidos por Servicio al Cliente, ya sea por información o para la entrega de documentación, además que deben realizar un recorrido largo para llegar a las agencia.

1.1.5. Intensidad De La Experiencia

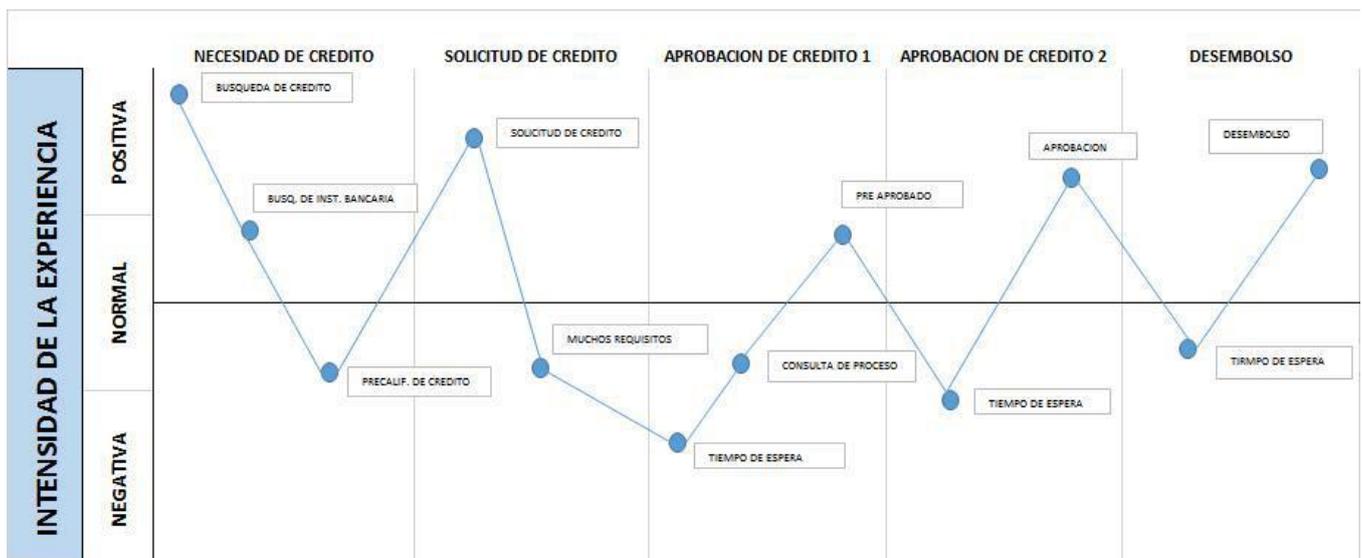


Ilustración 4 Mapa de Experiencia - Cliente Interno

Fuente: Elaborado por los autores

En esta figura podemos observar el proceso actual de crédito, y su experiencia en el mismo, donde se puede observar que el 50% de la experiencia se encuentra por debajo de la espera normal.

1.1.6. Principios Rectores

Los principios rectores son los siguientes:

- Amigables
- Rentables
- Funcionales

De acuerdo a estos análisis tenemos los siguientes insight's

- Falta de Agencias (Lugar Físico).
- Tiempo de espera en servicio al cliente y crédito.
- Procesos mal distribuidos en servicio al cliente.
- Mala capacitación del personal.
- Desconocimiento de los canales de atención.
- Falta de canales de atención.

Luego del análisis de toda la información obtenida, se escogió aquella que genere valor directamente a la definición del problema dentro del banco. La clave era considerar aquellos *insight's* que mostraban un patrón sobre las dificultades de la compañía. De esta forma se suprimió de manera más confiable todo lo que no era relevante y así establecer con precisión los problemas que afronta el banco, se valorarán soluciones con las mejores oportunidades de obtener resultados exitosos. Por lo tanto el problema se redefinió así.

1.2 Definición del Problema

A nivel macroeconómico las compañías enfrentan entornos cada vez más complejos, en donde la escasa disponibilidad de tiempo es cada día más común. El escenario de las operaciones financieras no es ajeno a esta situación, pues se ha vuelto habitual escuchar de la complejidad y falta de tiempo a la hora de realizar transacciones en el sector financiero. Tomando en cuenta esta situación este Banco está comprometido en la implementación de actividades y estrategias que ayuden a mejorar la atención al cliente haciendo énfasis en la optimización de las transacciones y de los tiempos de espera.

Se ha evidenciado gracias a clientes encuestados, deficiencias respecto a la claridad de la información suministrada a los clientes por parte de los empleados,

deficiencias en la agilidad de atención, pero, sobre todo, grandes deficiencias en cuanto a los tiempos de espera. Este es un aspecto que afecta las ventas, colocación de créditos y productos del Banco, pues algunos clientes no cuentan con el tiempo suficiente para realizar todo este proceso, por lo que terminan dirigiéndose a otras entidades financieras en donde el proceso de espera es menor.

Generalmente, la calidad del producto que ofrece una compañía es el resultado de una combinación de personal capacitado y de procesos eficientes. Una metodología muy conocida que ha sido implementada en las empresas exitosas, es el hallazgo y corrección de las inconformidades que ocurren en los procesos.

Por lo expuesto en los párrafos anteriores este proyecto se enfocará en redefinir los procesos actuales que se están implementando en el sistema de producción del Banco en las áreas de servicio al cliente (Operaciones) y en el área de Crédito (Negocios).

1.3 Objetivo Del Proyecto

1.3.1. Objetivo General

Presentar una propuesta para la implementación de un método que favorezca al proceso de otorgamiento de créditos y atención al cliente, con el propósito de incrementar la cartera de clientes del Banco lo que generará mayores ingresos a la institución financiera.

1.3.2. Objetivos específicos

- Establecer la metodología de trabajo y capacitación de los empleados durante el proceso de Crédito y Servicio al Cliente
- Identificar los problemas que se presentan durante el proceso de Crédito.
- Analizar la actual distribución del proceso de Crédito.
- Determinar la factibilidad económica de la implementación de Canales de Atención.

1.4 Justificación

El enfoque a los procesos en materia de gestión de la calidad señala, “Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso” (García, Quispe, & Ráez, 2003).

A partir del año 1950 y en repetidas ocasiones durante las dos décadas siguientes, William Edwards Deming empleó el ciclo PHVA (Planificar, hacer, verificar, actuar) como introducción a todas y cada una de las capacitaciones que brindó a la alta dirección de las empresas japonesas.

Estudios revelan que estadísticamente las organizaciones sin “gestión de mejora continua” presentan un volumen de ineficiencia que puede ubicarse entre 15% y 25% de las ventas. Por el contrario, en las que sí existe, el volumen se ubica entre 4% y 6%.

Aprovechando al máximo los beneficios que podría obtener una organización, este proyecto busca mejorar el proceso de crédito del Banco “ABC” y la implementación de canales de atención. Con esto deseamos aprovechar al máximo los recursos materiales y humanos disponibles para obtener resultados concretos y medibles, tanto cualitativos como cuantitativos que hayan sido establecidos por la dirección de la compañía, lográndolo de forma efectiva y en la búsqueda indefinida de obtener mejores resultados. En este sentido, los inconvenientes en el proceso que presenta la Institución Bancaria “ABC”, representan una oportunidad propicia para la propuesta de mejorar el proceso e implementación de canales de atención.

1.5 Alcance y delimitación del proyecto

Este proyecto está dirigido específicamente al proceso de Crédito de la Institución Bancaria “ABC”, la que se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil. La propuesta de mejorar el tiempo de espera en el proceso de Crédito y la implementación de canales de atención, debido a que se determinó que el tiempo es el causal más problemático y con las mejores oportunidades de adaptación rápida al cambio. No obstante, no se descarta que los cambios implementados influyan en la mejora del servicio al cliente en general para la empresa. El proyecto realizará una propuesta de Mejora en los tiempos y procesos de Crédito e implementación de canales de atención para la Institución Bancaria “ABC”, analizando el desempeño actual de los trabajadores en sus funciones y la forma de llevar a cabo las actividades con los recursos disponibles. Luego, una vez que se hayan identificado las actividades problemáticas se efectuarán

propuestas de corrección a las mismas, a través de círculos de calidad. Finalmente, se desarrollará un análisis de factibilidad económico – financiero a través de la proyección de flujo de caja que incorpore premisas de crecimiento involucradas con la implementación de mejoras propuestas por el sistema.

1.6 Cronograma del Proyecto

	Duracion	Comienzo	Fin	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO
PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE CANALES DE DISTRIBUCION Y MEJORA CONTINUA EN EL PROCESO DE CREDITO DEL BANCO "ABC"	133	05/10/2017	15/02/2018					
Inicio	1	juev 05/10/2017	juev 05/10/2017					
SECCIÓN 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	32	vier 06/10/2017	mar 07/11/2017					
SECCIÓN 2: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21	mier 08/11/2017	mier 29/11/2017					
SECCIÓN 3: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	23	juev 30/11/2017	lun 18/12/2017					
SECCIÓN 4: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	24	mar 19/12/2017	lun 08/01/2018					
SECCIÓN 5: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13	mar 09/01/2018	lun 22/01/2018					
Conclusiones	6	mar 23/01/2018	lun 29/01/2018					
Recomendaciones	3	mar 30/01/2018	juev 01/02/2018					
Revision del proyecto por parte de tutor	4	vier 02/02/2018	lun 05/02/2018					
Formato de trabajo de titulación	4	mar 06/02/2018	vier 09/02/2018					
Evaluacion de pares y exposiciones	1	lun 12/02/2018	mar 13/02/2018					
Fin	1	mier 14/02/2018	juev 15/02/2018					

Tabla 1 Cronograma del proyecto
Fuente: Elaborado por los autores

2 SECCIÓN II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Análisis de la situación

Como en toda empresa, es de vital importancia conocer detalladamente el entorno en donde desarrolla sus actividades, ya que, conociéndolo se pueden tomar decisiones acertadas ante posibles oportunidades o amenazas que surjan en el mercado. En esta parte, se realizará un análisis individual de cada uno de los componentes del macro-entorno, entre los que están: económico, político, social y tecnológico.

2.2 Análisis del macro entorno

2.2.1. Entorno Político

En el Ecuador, la junta de regulación del mercado de valores (JRMV), es el organismo encargado de establecer la política pública del mercado de valores y dictar normas para su control. La primera ley de mercado de valores fue expedida el 26 de mayo de 1993, esta impulsó la creación de varias instituciones anexas al negocio bursátil que crearon las condiciones básicas para la ampliación del mercado.

Por otro lado, la superintendencia de compañías, valores y seguros (SCVS) tiene como atribuciones principales ejecutar la política general dictada por la JRMV.

El 2 de abril del 2017 el candidato oficialista Lenin Moreno ganó la segunda vuelta electoral de los comicios presidenciales. Esta victoria del partido oficialista, tanto en la asamblea como en la presidencia, es considerada como una señal del continuismo en el diseño de las políticas públicas orientadas al alto endeudamiento del sector público.

No obstante, las conversaciones con representantes del sector privado se han iniciado, esto con el principal objetivo de mejorar relaciones con el estado. Estas señales de diálogo, se dan después de más de 3 meses de haber suscrito el acuerdo comercial con la Unión Europea, del cual se espera, traiga consigo beneficios al sector productivo ecuatoriano.

2.2.2. Entorno Económico

PIB

En cuanto al PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB), podemos observar que en el primer trimestre de 2017, el PIB de Ecuador, a precios constantes, mostró una variación inter anual (t/t-4) respecto al primer trimestre de 2016 de 2.6% (Figura 5). (BCE, 2017)

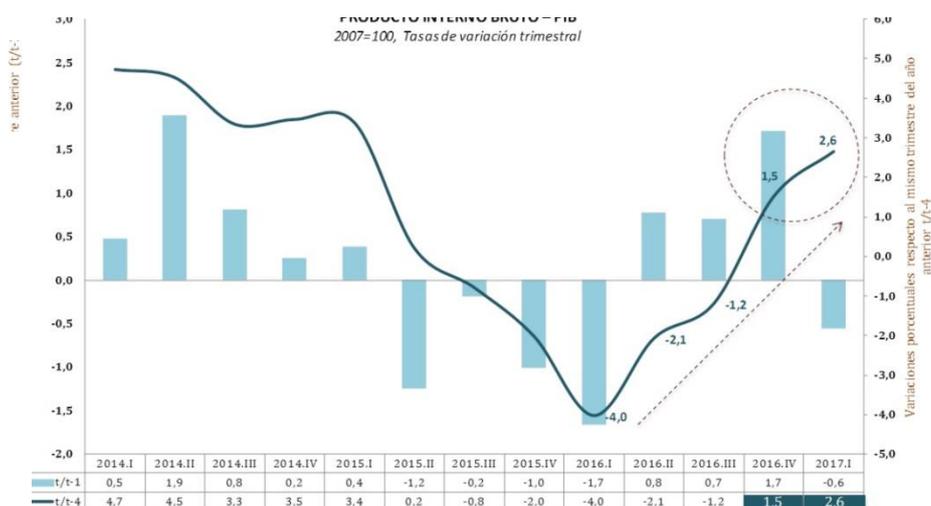


Ilustración 5 Producto Interno Bruto

Fuente: BCE

El PIB en valores corrientes alcanzó \$ 25,834 millones en el tercer trimestre de 2017, mientras que el PIB en valores constante se ubicó en \$ 17,893 millones, según los datos del **BCE**.

Por otro lado, las importaciones de Bienes y Servicios se han incrementado en un 8,8% con respecto al igual trimestre del año anterior, como consecuencia de la **ELIMINACION** de las **SALVAGUARDIAS**, según el Banco Central, que destacó el aumento de las importaciones de bienes de capital en 64,6%, bienes de consumo en un 45,2% y materias primas en un 20,9%. (BCE, 2017)

En cuanto a la variación interanual del PIB (2.6%), las actividades económicas que presentaron una mayor tasa de variación en relación al primer trimestre de 2016, a continuación el detalle:

- Refinación de Petróleo el 28.4%
- Suministro de electricidad y agua el 22.4%
- Pesca (excepto camarón) el 11.0%
- Actividades de servicios financieros el 5.7%
- Comercio el 5.7%
- Servicio doméstico el 5.6%
- Transporte el 5.3%

VAB No Petrolero

El crecimiento económico se impulsa por el VAB NO PETROLERO, por segundo trimestre consecutivo presenta tasas de variación positivas, registrando en el primer trimestre de 2017 un aumento de 2.2% (t/t-4). (Figura 6) (BCE, 2017)

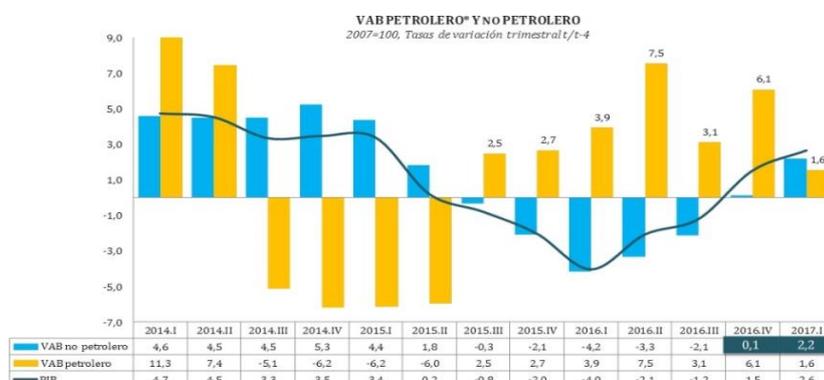


Ilustración 6 VAB petrolero

Fuente: BCE

En cuanto a la variación interanual del PIB (2.6%), las actividades económicas que presentaron una mayor tasa de variación en relación al primer trimestre de 2016 fueron: Refinación de Petróleo, 28.4%; Suministro de electricidad y agua, 22.4%; Pesca (excepto camarón), 11.0%; Actividades de servicios financieros, 5.7%; Comercio, 5.7%; Servicio doméstico, 5.6% y Transporte, 5.3%.

El VAB interanual de la actividad Electricidad y agua se incrementó en 22.4%, debido a la incorporación de la producción de la Central Hidroeléctrica Coca Codo Sinclair, así como una reducción de la generación termo eléctrica en -61.7% con relación al primer trimestre de 2016.

En el primer trimestre de 2017, el Valor Agregado Bruto de la Pesca registró un crecimiento de 11.1% respecto al primer trimestre de 2016 (t/t-4), debido al mejoramiento de las condiciones climáticas, lo que resultó en un aumento de la captura de peces para uso de la actividad industrial reservada a las exportaciones.

Los Datos de BCE en temas comerciales señalan que en el **tercer trimestre** de 2017, el valor de las exportaciones no petroleras experimentó un aumento positivo del 6,6% con respecto al mismo periodo de 2016, al pasar de \$ 2,750.7 millones a \$ 2,931.7 millones.

Las ventas de Banano crecieron en un 7,3%, en cuanto al camarón crecieron en 11,7% y las de cacao y elaborados un 14,9%.

VAB Petrolero

El VAB Petrolero muestra una tasa de variación positiva de 1.6% en el primer trimestre de 2017, a pesar de ser menor al VAB No Petrolera es un incremento positivo importante. (Figura 6) (BCE, 2017)

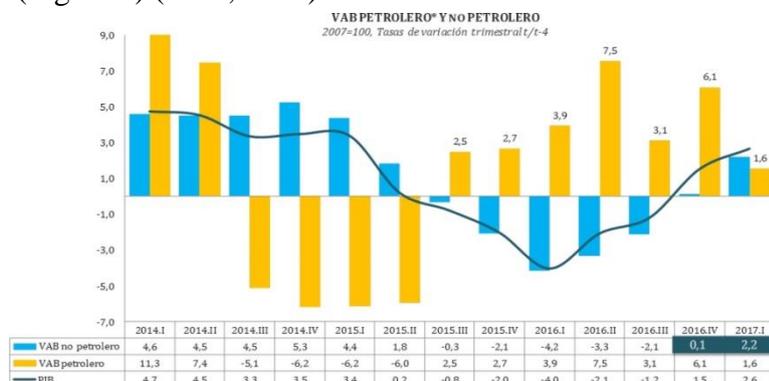


Ilustración 7 VAB No Petrolero
Fuente: BCE

El Valor Agregado Bruto de la actividad de Refinación de Petróleo mostró un crecimiento de 28.4%, debido a la repotenciación de la refinería Esmeraldas, lo que se reflejó en una reducción de las importaciones de derivados

En el tercer trimestre del 2017, el valor de las exportaciones petroleras también mostro un alza del 14,1% respecto al mismo periodo del 2016, al pasar de \$ 1,484.5% a 1,693.7 millones, explicado principalmente por un mayor precio promedio del barril de petróleo, que se incrementó de \$ 37 a 43.5 por barril. (BCE, 2017)

Balanza Comercial

La Balanza Comercial Total, durante el período enero – octubre de 2017, registró un superávit de \$ 186.8 millones, resultado que responde a una recuperación en valor FOB de las exportaciones petroleras y a un crecimiento de las exportaciones. (BCE, 2017)

BALANZA COMERCIAL (1)										
<i>Toneladas métricas en miles y valor USD FOB en millones</i>										
	Ene - Oct 2014		Ene - Oct 2015		Ene - Oct 2016		Ene - Oct 2017		Variación 2017 - 2016	
	TM	USD FOB	Absoluta	Relativa						
Exportaciones totales	25,702.7	22,036.4	26,573.8	15,661.3	26,729.6	13,778.4	26,487.7	15,721.4	1,943.0	14.1%
<i>Petroleras</i>	<i>17,982.9</i>	<i>11,705.6</i>	<i>18,684.9</i>	<i>5,942.9</i>	<i>18,515.5</i>	<i>4,407.3</i>	<i>17,949.7</i>	<i>5,594.9</i>	<i>1,187.6</i>	<i>26.9%</i>
<i>No petroleras</i>	<i>7,719.8</i>	<i>10,330.8</i>	<i>7,888.9</i>	<i>9,718.3</i>	<i>8,214.2</i>	<i>9,371.1</i>	<i>8,538.0</i>	<i>10,126.5</i>	<i>755.4</i>	<i>8.1%</i>
Importaciones totales	14,120.3	21,886.6	13,056.0	17,585.5	10,970.1	12,576.6	13,115.9	15,534.6	2,958.0	23.5%
<i>Bienes de consumo</i>	<i>901.0</i>	<i>4,096.9</i>	<i>747.6</i>	<i>3,454.1</i>	<i>609.0</i>	<i>2,658.5</i>	<i>791.2</i>	<i>3,406.0</i>	<i>747.5</i>	<i>28.1%</i>
<i>Tráfico Postal Internacional y Correos Rápidos (2)</i>	<i>3.5</i>	<i>174.4</i>	<i>2.2</i>	<i>98.6</i>	<i>2.4</i>	<i>99.8</i>	<i>3.2</i>	<i>124.6</i>	<i>24.8</i>	<i>24.9%</i>
<i>Materias primas</i>	<i>7,173.7</i>	<i>6,717.7</i>	<i>6,142.0</i>	<i>5,901.5</i>	<i>5,407.7</i>	<i>4,571.0</i>	<i>6,948.5</i>	<i>5,571.9</i>	<i>1,000.9</i>	<i>21.9%</i>
<i>Bienes de capital</i>	<i>479.2</i>	<i>5,514.0</i>	<i>421.0</i>	<i>4,629.4</i>	<i>297.7</i>	<i>3,213.0</i>	<i>394.3</i>	<i>3,785.0</i>	<i>572.0</i>	<i>17.8%</i>
<i>Combustibles y Lubricantes</i>	<i>5,558.3</i>	<i>5,329.7</i>	<i>5,737.7</i>	<i>3,447.9</i>	<i>4,648.2</i>	<i>1,984.9</i>	<i>4,974.0</i>	<i>2,605.8</i>	<i>620.9</i>	<i>31.3%</i>
<i>Diversos</i>	<i>4.6</i>	<i>40.8</i>	<i>5.5</i>	<i>49.1</i>	<i>5.1</i>	<i>48.9</i>	<i>4.7</i>	<i>39.1</i>	<i>-9.9</i>	<i>-20.2%</i>
<i>Ajustes (3)</i>		<i>13</i>		<i>5.07</i>		<i>0.5</i>		<i>2.17</i>		<i>319.8%</i>
Balanza Comercial - Total		149.8		-1,924.3		1,201.8		186.8		-84.5%
<i>Bal. Comercial - Petrolera</i>		<i>6,417.9</i>		<i>2,544.6</i>		<i>2,423.7</i>		<i>2,975.4</i>		<i>22.8%</i>
<i>Exportaciones petroleras</i>		<i>11,705.6</i>		<i>5,942.9</i>		<i>4,407.3</i>		<i>5,594.9</i>		<i>26.9%</i>
<i>Importaciones petroleras</i>		<i>5,287.7</i>		<i>3,398.3</i>		<i>1,983.6</i>		<i>2,619.5</i>		<i>32.1%</i>
<i>Bal. Comercial - No petrolera</i>		<i>-6,268.1</i>		<i>-4,468.9</i>		<i>-1,221.9</i>		<i>-2,788.5</i>		<i>-128.2%</i>
<i>Exportaciones no petroleras</i>		<i>10,330.8</i>		<i>9,718.3</i>		<i>9,371.1</i>		<i>10,126.5</i>		<i>8.1%</i>
<i>Importaciones no petroleras</i>		<i>16,598.9</i>		<i>14,187.2</i>		<i>10,593.0</i>		<i>12,915.0</i>		<i>21.9%</i>

(1) Las cifras son provisionales; su reproceso se realiza conforme a la recepción de documentos fuente de las operaciones de comercio exterior. A partir de 2011, y en el marco de la Ley Reformatoria a la Ley de Hidrocarburos, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 244 de julio 27 de 2010, en las estadísticas de las exportaciones de petróleo crudo, se incluye a la Secretaría de Hidrocarburos (SHE), del Ministerio de Recursos Naturales no Renovables del Ecuador (MRNNR), como nueva fuente de información. Esta entidad es la responsable de proveer información sobre las distintas modalidades de pago, que por concepto de tarifa, reciben las compañías petroleras privadas que operan en el Ecuador, bajo la modalidad contractual de prestación de servicios. Para fines de este cuadro, se incluye el pago en especie destinado a la exportación.

(2) El BCE acogiendo las recomendaciones internacionales para el registro estadístico del comercio internacional de mercancías, a partir de la publicación IEMN¹ 1942, ha incluido en el grupo de Bienes de Consumo, las importaciones realizadas desde el año 2011 bajo la modalidad de Tráfico Postal Internacional y Correos Rápidos, cuya fuente de información es el SENA.

(3) Corresponde a las importaciones del Ministerio de Defensa Nacional.

Ilustración 8 Balanza Comercial

Fuente: BCE

2.2.2.1.1. Balanza Comercial Petrolera Y No Petrolera

La Balanza Comercial Petrolera, entre los meses de enero - octubre de 2017, mostró un saldo favorable de \$ 2,975.4 millones; superávit mayor en \$ 551.6 millones si

se compara con el obtenido en igual período anterior de 2016 (\$ 2,423.7 millones), como consecuencia del aumento en el valor unitario promedio del barril exportado de crudo.

Por su parte, la Balanza Comercial no Petrolera, aumentó su déficit (128.2%) frente al resultado contabilizado en el mismo período de 2016, al pasar de \$ – 1,221.9 millones a \$ – 2,788.5 millones. (BCE, 2017)

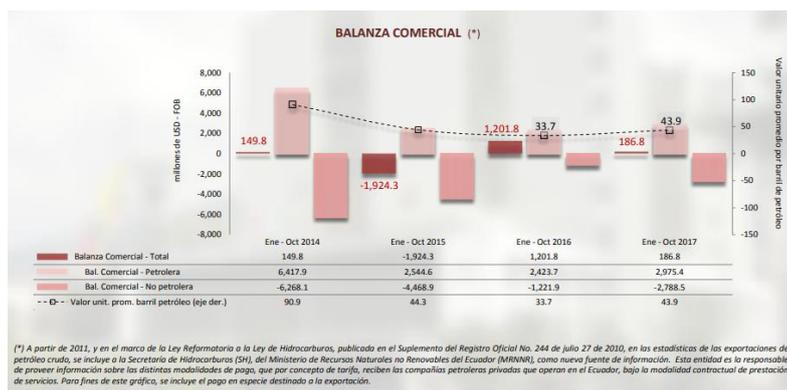


Ilustración 9 Balanza Comercial Petrolera

Fuente: BCE

Exportaciones Petroleras

Entre los meses de enero y octubre de 2017, las exportaciones totales alcanzaron \$ 15,721.4 millones. En términos relativos fueron mayores en un 14.1% (\$ 1,943 millones) con relación al mismo período del año anterior (\$ 13,778.4 millones).

Las exportaciones petroleras, en volumen, durante el período de análisis (enero – octubre 2017), disminuyeron en -3.1% comparado con el resultado registrado entre enero – octubre de 2016, al pasar de 18.515 miles de toneladas métricas a 17.950 miles de toneladas métricas. En valor FOB, las ventas externas petroleras experimentaron un aumento de 26.9% (\$ 1,187.6 millones), pasando de \$ 4,407.3 millones a \$ 5,594.9 millones. El valor unitario promedio del barril exportado de petróleo y sus derivados fue mayor en 30.8%; al pasar de \$ 33.1 a \$ 43.3. (BCE, 2017)

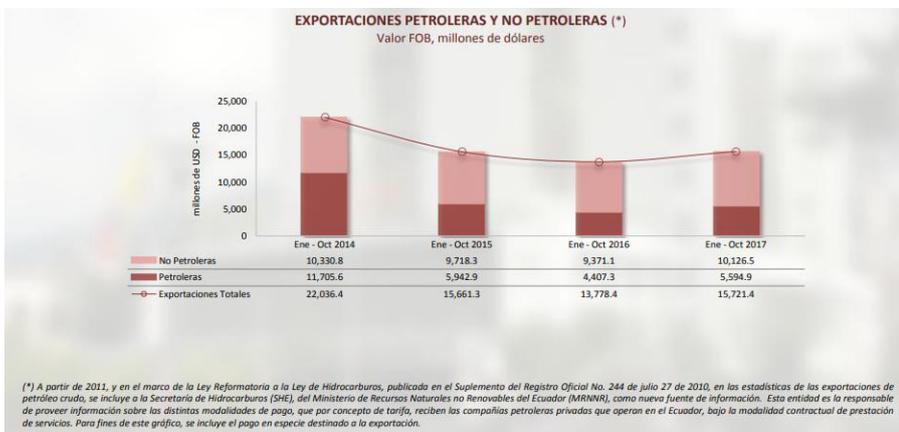


Ilustración 10 Exportaciones Petroleras y No Petroleras
Fuente: BCE

2.2.2.1.2. Exportaciones No Petroleras

Las exportaciones no petroleras registradas en los diez meses transcurridos de 2017 fueron de \$ 10,126.5 millones, monto superior en un 8.1% (\$ 755.4 millones) respecto a enero – octubre de 2016, que fue de \$ 9,371.1 millones. Este grupo de productos registró un aumento en volumen (toneladas métricas) del 3.9%, entre los dos períodos (de 8,214 TM a 8,538 TM). (BCE, 2017)

2.2.2.1.3. Exportaciones No Petroleras Tradicionales

Las exportaciones no petroleras tradicionales totalizaron \$ 5,902.8 millones, valor superior al registrado en enero – octubre de 2016 en un 11.1% (\$ 589.8 millones); mientras que las no tradicionales alcanzaron \$ 4,223.7 millones, 4.1% (\$ 165.6 millones), más que las ventas efectuadas en el mismo período anterior de 2016 (\$ 4,058.1 millones).

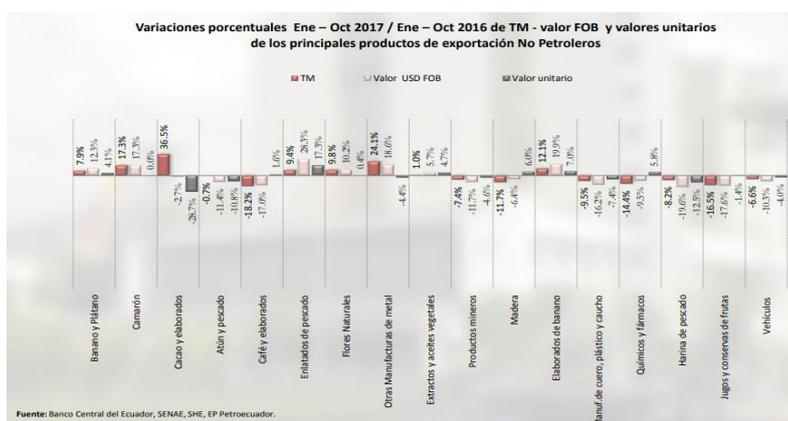


Ilustración 11 Exportaciones No Petroleras
Fuente: BCE

Las participaciones porcentuales de los productos tradicionales y no tradicionales en las exportaciones no petroleras, registradas en enero – octubre de 2017, fueron de 58.3% y 41.7%, respectivamente.

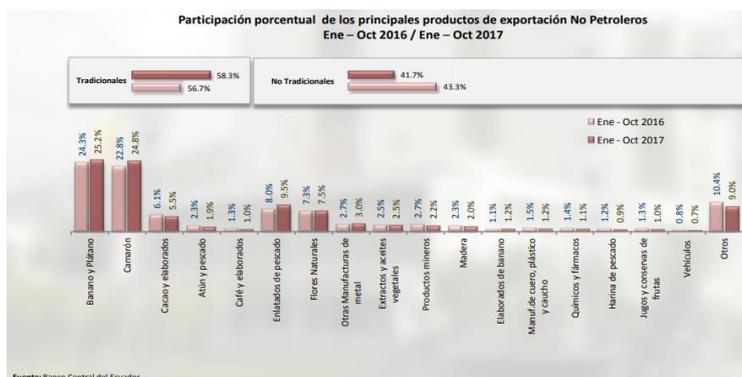


Ilustración 12 Productos No Petroleros

Fuente: BCE

Y dentro de las exportaciones no petroleras tradicionales, las participaciones de los principales productos son los siguientes:

- Banano y plátano (25.2%)
- Camarón (24.8%)
- Cacao y elaborados (5.5%)
- Atún y pescado (1.9%)
- Café y elaborados (1%)

En las no tradicionales destacan los siguientes:

- Enlatados de pescado (9.5%)
- Flores naturales (7.5%)
- Otras manufacturas de metal (3%)
- Extractos y aceites vegetales (2.5%)
- Productos mineros (2.2%)
- Madera (2%)
- Elaborados de banano (1.2%)
- Manufacturas de cuero, plástico y caucho (1.2%)
- Químicos y fármacos (1.1%)
- Harina de pescado (0.9%)
- Jugos y conservas de frutas (1%)
- Vehículos (0.7%)
- El resto de productos que representan el (9%).

Las exportaciones no petroleras – tradicionales de enero de 2016 a octubre de 2017, alcanzaron un valor FOB promedio mensual de \$ 561.8 millones, la participación de los bienes que conforman este grupo fue la siguiente: banano y plátano (42.8%), camarón (41.2%), cacao y elaborados (10.5%), atún y pescado (3.5%); y, café y elaborados (2%). (BCE, 2017)

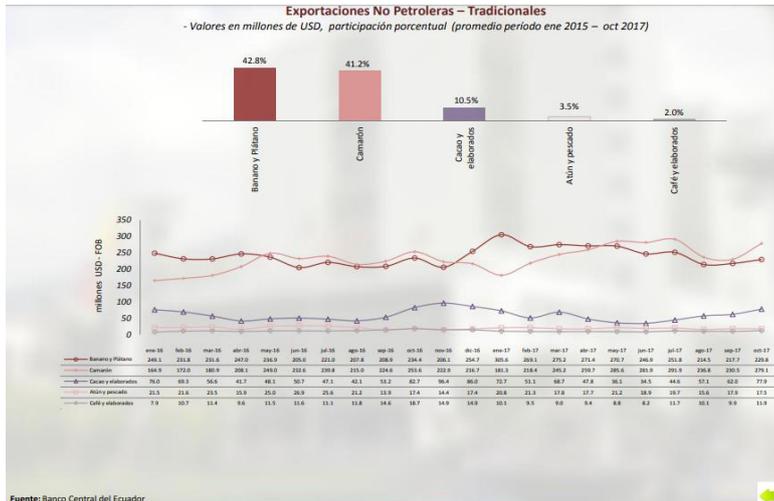


Ilustración 13 Productos No Petroleros
Fuente: BCE

Exportaciones No Petroleras No Tradicionales

Las ventas externas no petroleras - no tradicionales de enero de 2016 a octubre de 2017, alcanzaron en promedio un valor FOB mensual de \$ 413.9 millones. La participación de los bienes que conforman este grupo fue la siguiente: enlatados de pescado (20.6%), flores naturales (17.1%), productos mineros (5.9%), otros manufacturados de metal (6.8%), extractos y aceites vegetales (5.9%), madera (4.9%), manufact. de cuero, plástico y caucho (3.1%), químicos y fármacos (2.9%), jugos y conservas de frutas (2.7%), manufact. de carne, pollo y pescado (2.7%), elaborados de aluminio (2.6%), vehículos (1.6%); y, otros (23.1%). (BCE, 2017)

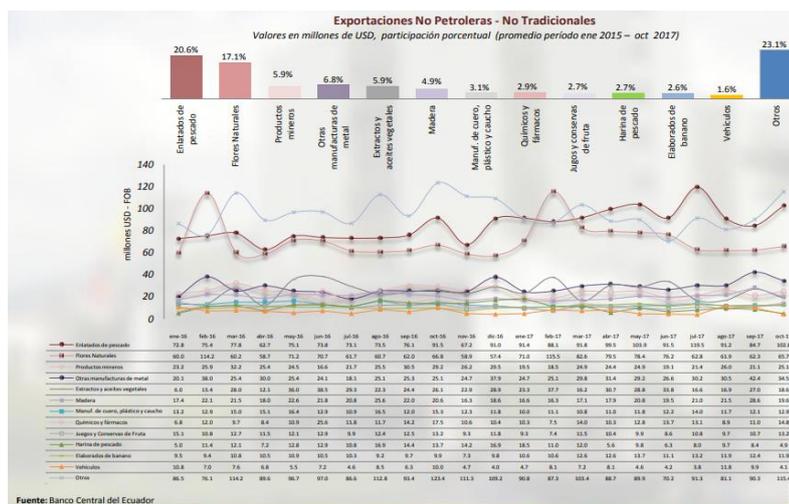


Ilustración 14 Productos No Tradicionales
Fuente: BCE

De enero 2016 a octubre de 2017, el promedio mensual de las ventas externas de crudo fue de \$ 458.3 millones y de derivados de \$ 44.1 millones; la participación porcentual en promedio de estos dos bienes frente al total de exportaciones petroleras fue de 91.2% y 8.8%, respectivamente. (BCE, 2017)



Ilustración 15 Productos No Tradicionales
Fuente: BCE

Variación del precio de Barril de Petrolero

Entre enero de 2013 y octubre de 2017, el precio promedio del barril de petróleo facturado fue de \$ 60.8; alcanzando sus mejores niveles en febrero y julio de 2013 (\$ 100.1 y \$ 101.1, respectivamente); y, en junio de 2014, con una pequeña reducción (\$ 98.9). A partir de julio de 2014 se observa una tendencia a la baja, llegando a \$ 21.6 en enero de 2016; luego de febrero de 2016 el precio se recupera manteniendo un comportamiento volátil hasta noviembre de 2016. Entre diciembre de 2016 y octubre de 2017, se estabiliza con un promedio de \$ 43.9; en octubre de 2017, se registra \$ 50.4 dólares por barril. La variación de los precios del barril de petróleo registrado en octubre de 2017 y octubre de 2016, fue de 23.2%. (BCE, 2017)

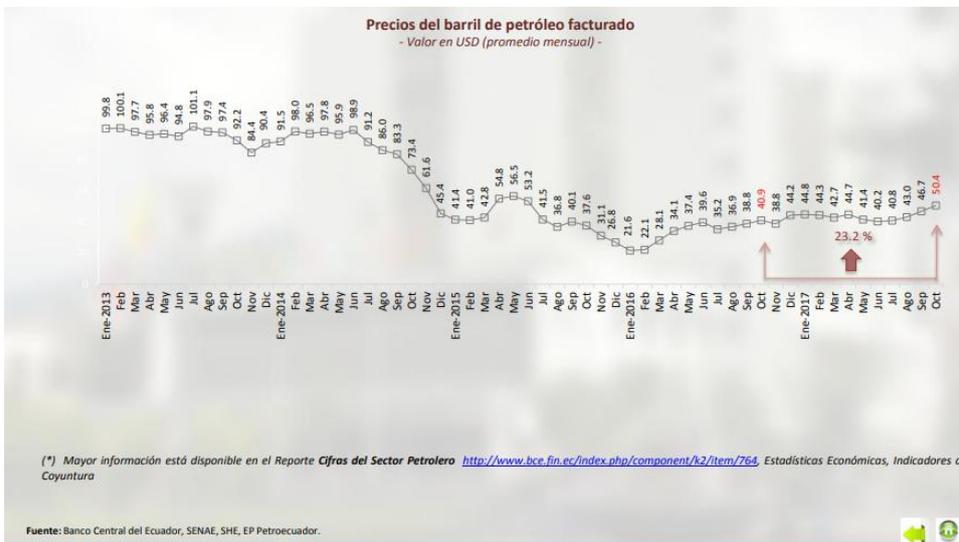


Ilustración 16 Precios del Barril de Petróleos
Fuente: BCE

2.2.3. Empleo

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en su función de proveedor oficial de las estadísticas laborales para Ecuador, pone a disposición de la ciudadanía los resultados de la Encuesta Nacional de Empleo, la tasa de empleo bruto que mide la capacidad de absorción del empleo en la economía, no registró variaciones anuales estadísticamente significativas a nivel nacional ni por área de residencia. En septiembre 2017 la tasa de empleo bruto fue de 66,0% a nivel nacional, en el área urbana fue de 62,5% y en el área rural de 74,1%.

Participación Bruta a nivel Nacional

La tasa de participación bruta (TPB) no registró variaciones estadísticamente significativas entre septiembre de 2016 y septiembre de 2017, a nivel nacional ni por área de residencia. A nivel nacional, en septiembre 2017 la TPB fue de 48,6%, a nivel urbano fue de 47,7% y a nivel rural de 50,6%. (Figura 16)

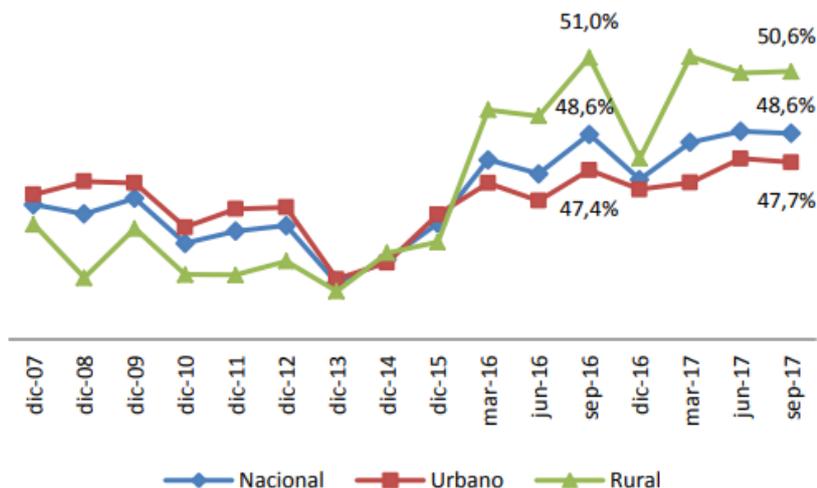


Ilustración 17 Tasa De Participación Bruta A Nivel Nacional
 Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subsuelo (ENEMDU)

La tasa de participación global⁴ (TPG) a nivel nacional en septiembre 2017 fue de 68,9%, a nivel urbano fue de 66,0% y rural fue de 75,4%. Las variaciones anuales no fueron estadísticamente significativas.

Empleo Global

La tasa de empleo global de septiembre 2017 a nivel nacional, fue de 95,9% y a septiembre de 2016 de 94,8%, esto significó un incremento anual de 1,1 p.p. En el área urbana, el incremento anual fue de 1,3 p.p., pasó de 93,3% a 94,6%. Las variaciones tanto a nivel nacional como urbano fueron estadísticamente significativas. A nivel rural la variación anual de 0,6 p.p. no fue estadísticamente significativa.

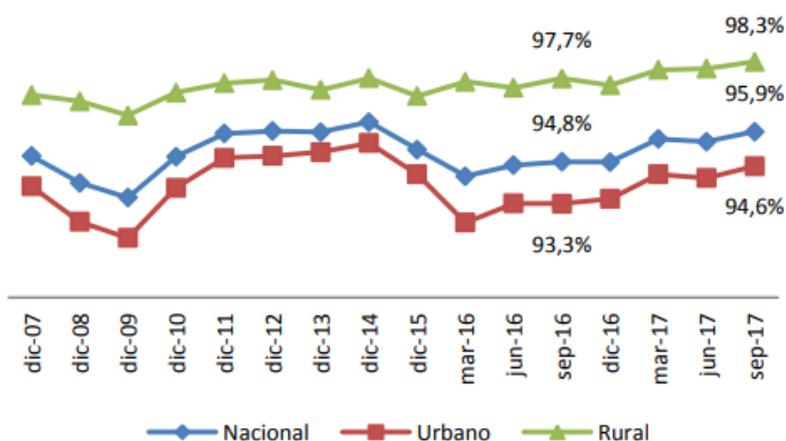


Ilustración 18 Tasa de empleo a nivel nacional, urbano y rural, 2007- 2017
 Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subsuelo (ENEMDU)

2.2.3.1.1. Empleo por ciudades auto-representadas, 2010- 2017

Se observa que a septiembre 2017, Quito fue la ciudad con menor tasa de empleo (92,2%), mientras que las cuatro ciudades restantes registraron una tasa de empleo bruto de alrededor del 95%. Las variaciones anuales en las cinco ciudades auto-representadas no fueron estadísticamente significativas.

Periodo	Quito	Guayaquil	Cuenca	Machala	Ambato
sep-10	94,2%	90,0%	96,0%	93,9%	96,3%
sep-11	95,8%	94,2%	95,9%	95,1%	95,3%
sep-12	96,6%	93,5%	95,6%	95,2%	95,8%
sep-13	95,3%	94,5%	95,7%	96,8%	96,4%
sep-14	95,1%	96,1%	95,8%	97,3%	95,1%
sep-15	94,8%	95,1%	97,4%	95,9%	95,2%
sep-16	91,3%	94,3%	97,0%	96,8%	93,5%
dic-16	90,9%	93,6%	95,2%	94,7%	92,9%
mar-17	90,9%	94,9%	95,7%	95,8%	95,0%
jun-17	92,2%	94,7%	95,5%	95,7%	95,4%
sep-17	92,2%	95,4%	95,4%	95,6%	95,2%

Tabla 2 Tasa de empleo por ciudades auto-representadas, 2010- 2017
Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subsuelo (ENEMDU)

Empleo adecuado / pleno

En el último año la tasa de empleo adecuado no presentó variaciones estadísticamente significativas, a nivel nacional ni por área de residencia. En septiembre 2017, a nivel nacional el empleo adecuado fue de 40,4% de la PEA, a nivel urbano se ubicó 48,7%, y a nivel rural un 23,6% de la PEA tenía un empleo adecuado.

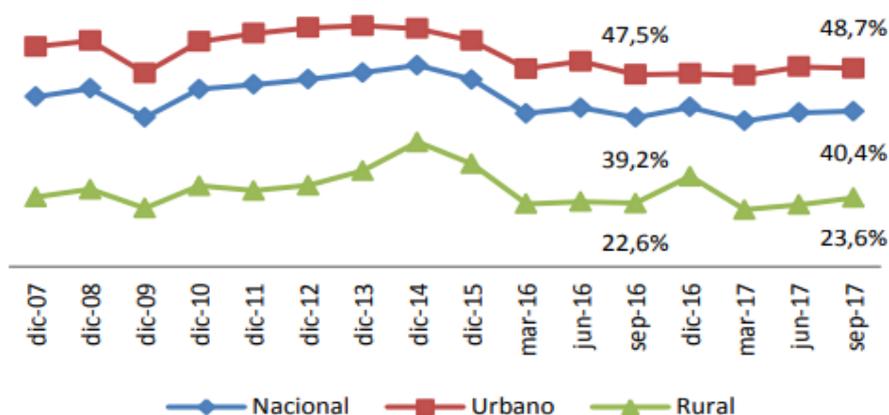


Ilustración 19 Tasa de empleo por ciudades auto-representadas, 2010- 2017
Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subsuelo (ENEMDU)

En septiembre 2017, Quito fue la ciudad con la mayor tasa de empleo adecuado (66,4%), seguida de Cuenca (61,4%), Ambato (54,3%), Guayaquil (47,9%) y Machala (43,6%). Solo en Cuenca y Machala se registraron variaciones anuales estadísticamente significativas en la tasa de empleo adecuado. En Cuenca la tasa de empleo adecuado se incrementó 5.5 p.p., mientras que en Machala este indicador se redujo en 6 p.p.

Periodo	Quito	Guayaquil	Cuenca	Machala	Ambato
sep-10	63,4%	51,9%	63,9%	52,7%	52,1%
sep-11	67,4%	54,0%	59,8%	52,1%	57,9%
sep-12	66,3%	59,1%	66,7%	53,5%	59,8%
sep-13	62,5%	54,7%	69,9%	52,0%	52,5%
sep-14	69,6%	61,1%	69,4%	57,7%	58,4%
sep-15	71,0%	56,1%	67,4%	54,9%	59,8%
sep-16	62,3%	49,9%	55,8%	49,6%	49,5%
dic-16	57,6%	49,6%	56,6%	49,2%	46,9%
mar-17	57,7%	49,1%	61,9%	48,1%	46,6%
jun-17	63,1%	49,5%	60,1%	49,3%	52,7%
sep-17	66,4%	47,9%	61,4%	43,6%	54,3%

Tabla 3 Tasa de empleo adecuado/pleno por ciudades auto representadas, 2010-2017
Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subsuelo (ENEMDU)

2.2.3.1.2. Desempleo a nivel nacional, urbano y rural, 2007-2017.

El desempleo, para septiembre de 2017, la tasa nacional de desempleo fue de 4,1% de la PEA, este indicador presentó una reducción estadísticamente significativa de 1,1 puntos porcentuales⁵ (p.p.), respecto al mismo periodo del año anterior (5,2%). A nivel urbano la tasa fue de 5,4%, esto representó una reducción significativa de 1,3 p.p. con respecto a septiembre de 2016 (6,7%). A nivel rural la tasa de desempleo no presentó variaciones anuales significativas.

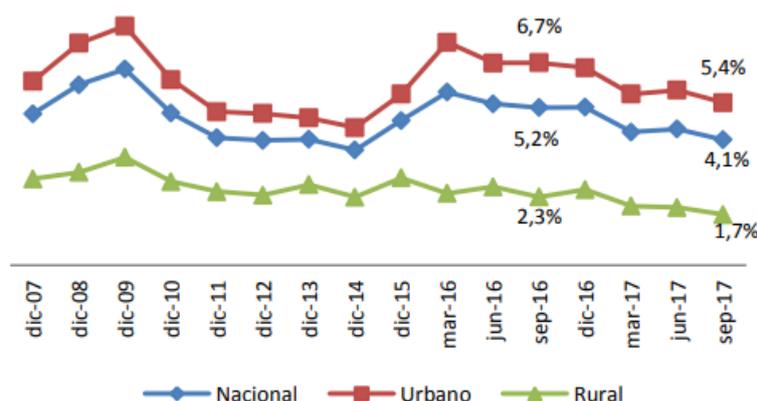


Ilustración 20 Tasa de desempleo a nivel nacional, urbano y rural, 2007-2017
Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subsuelo (ENEMDU)

Al analizar el desempleo según la gestión realizada por la persona (Figura 20), se observa que el desempleo abierto fue mayor al oculto. A septiembre de 2017, el 3,6% de la PEA a nivel nacional estuvo buscando activamente un trabajo; y, sólo el 0,5% estuvo en condiciones de desempleo sin realizar ninguna acción de búsqueda.

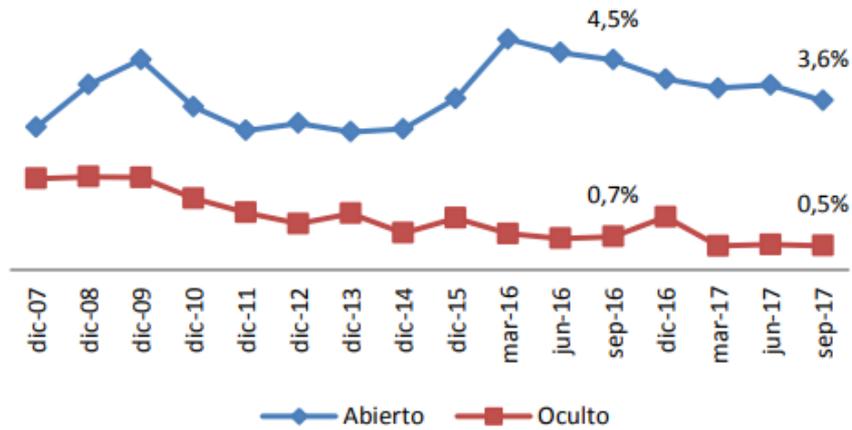


Ilustración 21 Tasa de desempleo por tipo de gestión a nivel nacional, 2007-2017
Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subsuelo (ENEMDU)

Desempleo por Sexo a Nivel Nacional

En cuanto al desempleo por sexo, en la figura 5 se observa que la tasa de desempleo para las mujeres fue mayor a la tasa de los hombres. Así, en septiembre 2017, a nivel nacional el 5,4% de las mujeres en la PEA estuvieron en situación de desempleo, mientras que entre los hombres el desempleo fue de 3,2%. Esta brecha (2,3 p.p.) por sexo fue estadísticamente significativa.

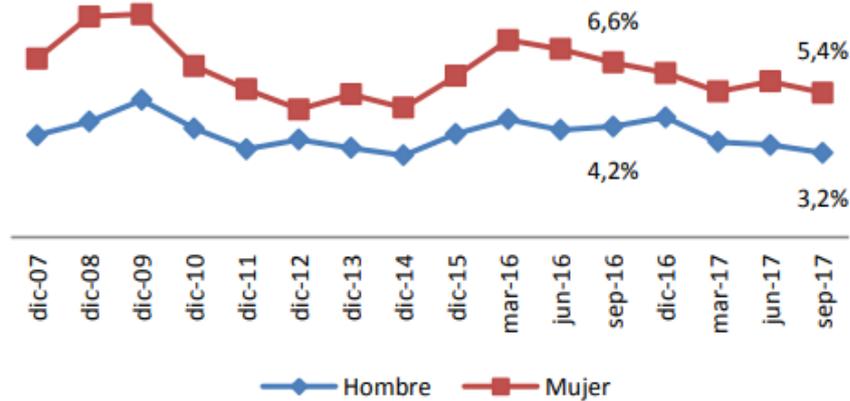


Ilustración 22 Tasa de desempleo por sexo a nivel nacional, 2007-2017
Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subsuelo (ENEMDU)

Desempleo por Ciudades auto-representadas, 2010-2017

El estudio muestra también la tasa de desempleo por ciudades auto-representadas. Entre septiembre 2016 y septiembre 2017, no se observaron variaciones estadísticamente significativas en ninguna de las cinco ciudades auto-representadas.

Periodo	Quito	Guayaquil	Cuenca	Machala	Ambato
sep-10	5,8%	10,0%	4,0%	6,1%	3,7%
sep-11	4,2%	5,8%	4,1%	4,9%	4,7%
sep-12	3,4%	6,5%	4,4%	4,8%	4,2%
sep-13	4,7%	5,5%	4,3%	3,2%	3,6%
sep-14	4,9%	3,9%	4,2%	2,7%	4,9%
sep-15	5,2%	4,9%	2,6%	4,1%	4,8%
sep-16	8,7%	5,7%	3,0%	3,2%	6,5%
dic-16	9,1%	6,4%	4,8%	5,3%	7,1%
mar-17	9,1%	5,1%	4,3%	4,2%	5,0%
jun-17	7,8%	5,3%	4,5%	4,3%	4,6%
sep-17	7,8%	4,6%	4,6%	4,4%	4,8%

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU).

Tabla 4 Tasa de desempleo por ciudades auto-representadas, 2010-2017

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subsuelo (ENEMDU)

2.2.4. Subempleo

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en su función de proveedor oficial de las estadísticas laborales para Ecuador, pone a disposición de la ciudadanía los resultados de la Encuesta Nacional de Empleo, las tasas de empleo adecuado, subempleo, otro empleo no pleno y empleo no remunerado tampoco registraron variaciones significativas entre septiembre 2016 y septiembre 2017, a nivel nacional ni por área de residencia.

Subempleo a Nivel Nacional, Urbano Y Rural, 2007-2017

Entre septiembre 2017 y el mismo mes de 2016, la tasa de subempleo no presentó variaciones estadísticamente significativas a nivel nacional ni por área de residencia. A septiembre 2017, a nivel nacional la tasa de subempleo fue de 20,5%, 19,3% en el área urbana y 23,0% en el área rural.

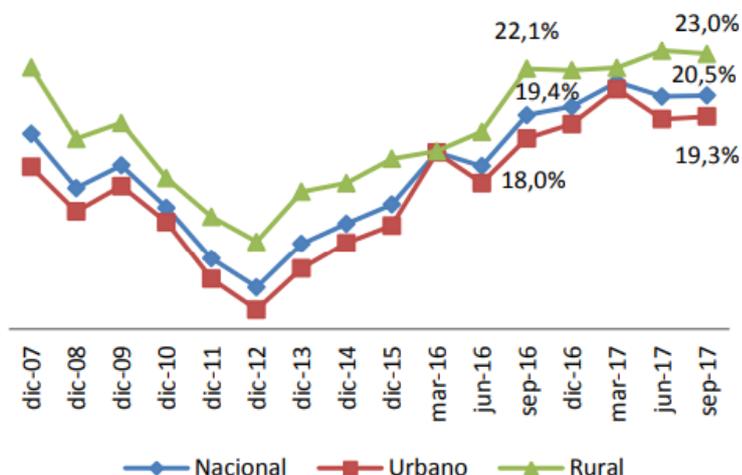


Ilustración 23 Tasa de subempleo a nivel nacional, urbano y rural, 2007-2017
Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subsuelo (ENEMDU)

En septiembre 2017, la mayor tasa de subempleo se registró en Guayaquil (24,1%), seguida de Machala (22,2%). En el último año (septiembre 2016 – septiembre 2017), precisamente fue solo en estas ciudades donde se registraron incrementos estadísticamente significativos en la tasa de subempleo, de 4,2 p.p. y 5,7 p.p., respectivamente.

Periodo	Quito	Guayaquil	Cuenca	Machala	Ambato
sep-10	6,4%	13,6%	6,5%	16,4%	9,0%
sep-11	3,3%	12,4%	6,8%	11,2%	6,3%
sep-12	4,5%	7,4%	4,8%	8,9%	5,6%
sep-13	6,5%	8,9%	5,1%	9,4%	11,0%
sep-14	3,3%	9,7%	5,6%	10,5%	10,8%
sep-15	3,7%	13,9%	6,1%	12,8%	12,0%
sep-16	8,7%	19,9%	12,2%	16,5%	18,1%
dic-16	13,1%	20,2%	11,0%	13,0%	17,0%
mar-17	15,5%	22,8%	9,6%	12,9%	20,3%
jun-17	11,9%	22,3%	9,1%	14,8%	16,9%
sep-17	7,5%	24,1%	10,0%	22,2%	15,0%

Tabla 5 Tasa de subempleo por ciudades auto-representadas, 2010-2017
Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subsuelo (ENEMDU)

2.2.5. Empleo No Remunerado

La tasa de empleo no remunerado tampoco presentó variaciones anuales estadísticamente significativas a nivel nacional ni por área de residencia. Para septiembre 2017, a nivel nacional, este indicador fue del 10,1% de la PEA, a nivel urbano del 5,2%, mientras que a nivel rural fue del 19,8%.

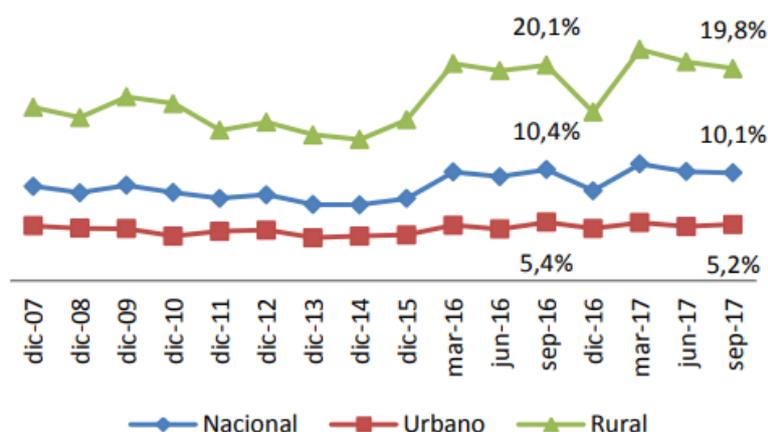


Ilustración 24 Tasa de empleo no remunerado a nivel nacional, urbano y rural, 2007-2017
Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subsuelo (ENEMDU)

Por ciudades auto-representadas, el empleo no remunerado registró variaciones anuales significativas en Guayaquil y Ambato. En Guayaquil la tasa de empleo no remunerado se redujo en 1,4 p.p., mientras que en Ambato la tasa se incrementó en 3,2 p.p. El resto de ciudades no presentaron variaciones anuales significativas en este indicador.

Periodo	Quito	Guayaquil	Cuenca	Machala	Ambato
sep-10	4,5%	3,3%	5,7%	3,9%	10,7%
sep-11	5,2%	3,3%	5,7%	4,3%	11,2%
sep-12	4,7%	4,5%	6,3%	4,9%	9,9%
sep-13	3,8%	4,1%	5,0%	3,8%	8,8%
sep-14	3,9%	3,3%	4,2%	5,2%	6,0%
sep-15	3,3%	3,8%	6,4%	5,6%	6,5%
sep-16	3,4%	5,2%	6,6%	4,4%	5,5%
dic-16	2,8%	4,0%	6,1%	5,1%	6,9%
mar-17	3,0%	3,7%	7,1%	5,9%	8,6%
jun-17	3,3%	3,6%	6,7%	5,6%	8,0%
sep-17	3,6%	3,7%	5,8%	5,7%	8,6%

Tabla 6 Tasa de empleo no remunerado por ciudades auto-representadas, 2010-2017
Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subsuelo (ENEMDU)

2.2.6. Otro Empleo No Pleno

El indicador de otro empleo no pleno se mantuvo en los niveles de septiembre 2016, es decir, no registró variaciones anuales estadísticamente significativas. A septiembre 2017, la tasa de otro empleo no pleno a nivel nacional fue de 24,7%, a nivel urbano fue de 21,2%, mientras que a nivel rural se ubicó en 31,8%.

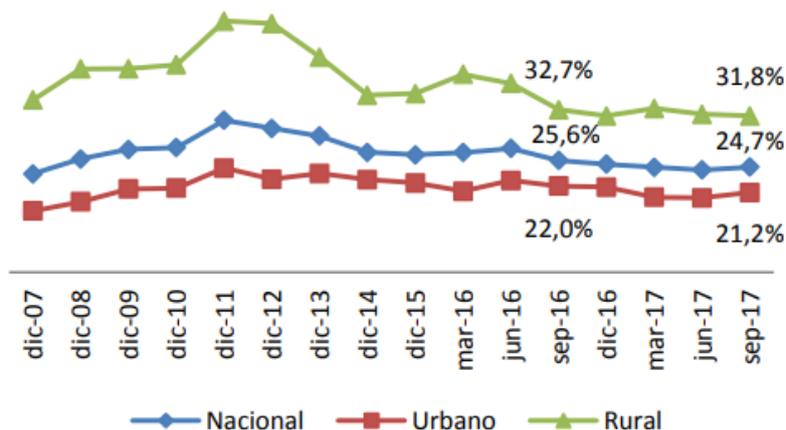


Ilustración 25 Tasa de otro empleo no pleno a nivel nacional, urbano y rural, 2007-2017
Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subsuelo (ENEMDU)

Al analizar el otro empleo no pleno por ciudades auto-representadas, tampoco se registraron variaciones anuales significativas. A septiembre 2017 se observa que Machala registró la tasa más elevada de otro empleo no pleno (24,1%), mientras que Quito tuvo la más baja (14,4%).

Periodo	Quito	Guayaquil	Cuenca	Machala	Ambato
sep-10	17,4%	19,9%	19,2%	20,7%	23,7%
sep-11	17,7%	23,8%	23,2%	27,0%	19,6%
sep-12	15,1%	20,3%	17,2%	25,4%	18,0%
sep-13	16,3%	25,2%	15,5%	28,6%	22,7%
sep-14	16,5%	22,0%	16,6%	23,8%	19,9%
sep-15	13,7%	20,8%	17,4%	22,6%	16,8%
sep-16	16,1%	18,9%	22,4%	26,3%	19,8%
dic-16	16,5%	19,7%	21,5%	27,5%	21,2%
mar-17	14,3%	18,8%	17,1%	28,8%	19,2%
jun-17	13,1%	18,4%	19,5%	25,9%	17,4%
sep-17	14,4%	19,3%	18,1%	24,1%	17,1%

Tabla 7 Tasa de otro empleo no pleno por ciudades auto-representadas, 2010-2017
Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subsuelo (ENEMDU)

2.3 Entorno Social

2.3.1. Distribución de los habitantes

Nuestra población totalizó el año 2016 la cifra de 16'528.730, que el 2017 subió a 16'776.977, y para el 2018 será de 17'023.408. El número mayor está en la región de la Costa con 8'303.168, el segundo lugar tiene la Sierra con 7'504.942, la región amazónica con 898.547, la región insular con 30.890, y un remanente de 39.430 de zonas no delimitadas. La edad promedio es de 27 años; y la esperanza de vida alcanza los 76.5 años, lo cual determina un crecimiento generoso. Al crecer este segmento, también hay que considerar a las enfermedades crónicas de la edad, tales como la diabetes que junto a la hipertensión arterial, al ser detectadas profesionalmente, pueden tratarse con medicación adecuada, recetada por neurólogos. He ahí la necesidad de que los servicios médicos del IESS sean dotados de suficiente presupuesto anual.

2.3.2. Estrato de los habitantes

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) que presentó la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico, la misma que servirá para homologar las herramientas de estratificación, así como para una adecuada segmentación del mercado de consumo. Este estudio se realizó a 9.744 viviendas del área urbana de Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato.

La encuesta reflejó que los hogares de Ecuador se dividen en cinco estratos, el 1,9% de los hogares se encuentra en estrato A, el 11,2% en nivel B, el 22,8% en nivel C+, el 49,3% en estrato C- y el 14,9% en nivel D.

Para esta clasificación se utilizó un sistema de puntuación a las variables. Las características de la vivienda tienen un puntaje de 236 puntos, educación 171 puntos, características económicas 170 puntos, bienes 163 puntos, TIC's 161 puntos y hábitos de consumo 99 puntos.

Es fundamental conocer que esta estratificación no tiene nada que ver ni guarda relación con indicadores de pobreza o desigualdad. Son dos mecanismos, dos objetivos y dos metodologías distintas para clasificar a los hogares.

Entorno Tecnológico

2.3.3. Uso de Internet

“El canal non-store retailing que, incluye la comercialización de productos y servicios a través del uso de internet, ventas directas y máquinas expendedoras, ha presentado importantes crecimientos en Latinoamérica”. Según Forbes, el crecimiento se mantendrá en los años 2017 y 2018. Sin embargo, la tasa de crecimiento de dicho canal en Ecuador se encuentra por debajo de Colombia y Perú desde 2014.

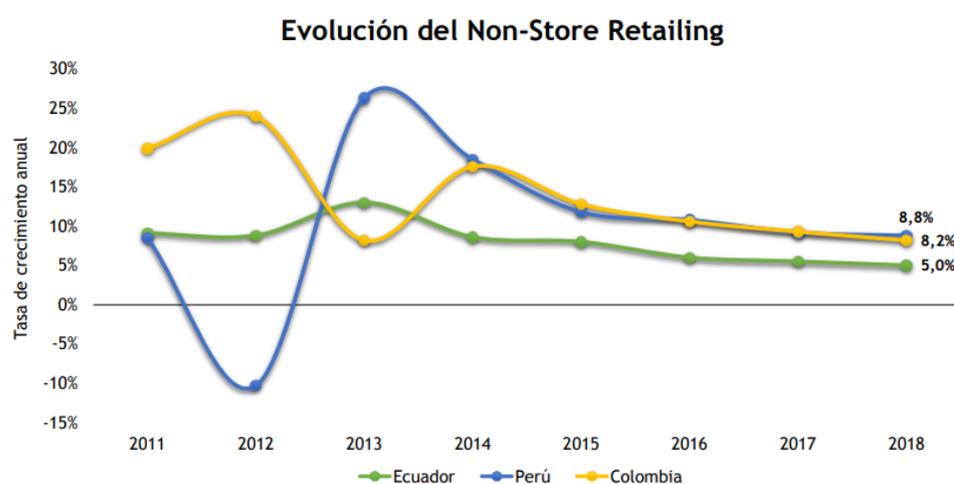


Ilustración 26 Uso de Internet

Fuente: Cámara de Comercio de Guayaquil

El acceso de los hogares a internet ha crecido notablemente desde el año 2008, cuando apenas el 7% de los hogares tenía acceso a internet. En el año 2016, la cifra alcanzó el 36% a nivel nacional.

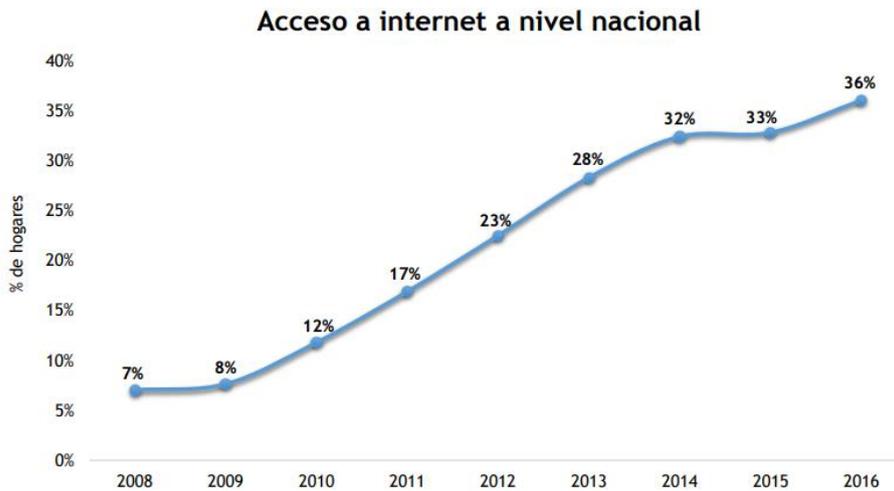


Ilustración 27 Acceso a internet a nivel Nacional
Fuente: Cámara de Comercio de Guayaquil

La tenencia de Smartphone o teléfonos inteligentes por parte de la población mayor a 5 años, también ha evolucionado de manera creciente. En el año 2011 la población con Smartphone era del 5%, mientras que el año 2016 alcanzó el 30%.

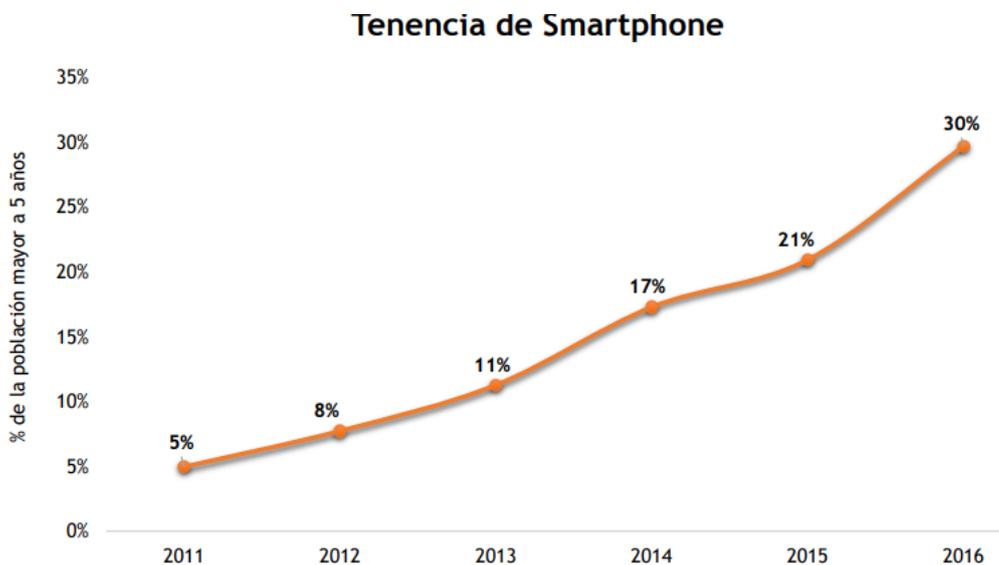


Ilustración 28 Tendencia de Smartphone
Fuente: Cámara de Comercio de Guayaquil

El analfabetismo digital muestra una importante reducción desde el año 2008, cuando la cifra llegaba al 32,4% de la población entre 15 y 49 años. En el año 2016, el analfabetismo digital se ubica en 11,5% de dicha población.

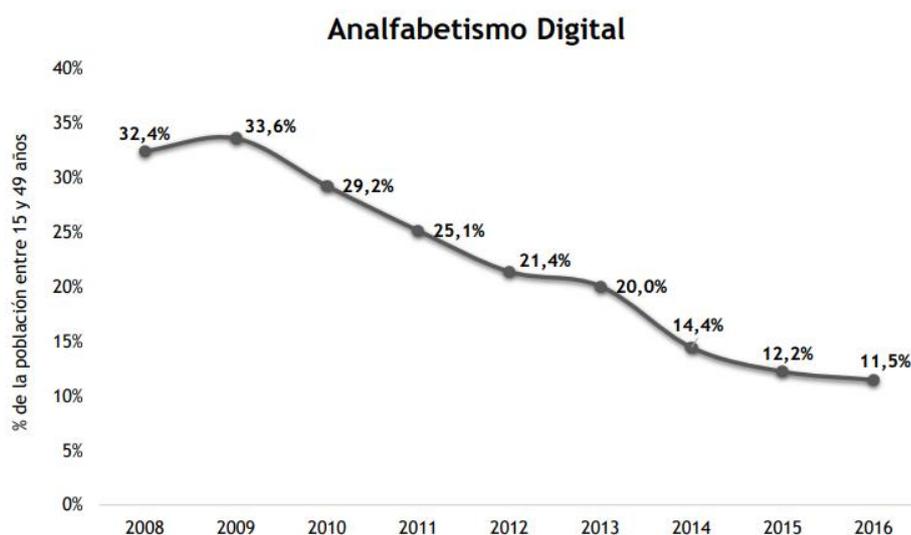


Ilustración 29 Analfabetismo Digital
Fuente: Cámara de Comercio de Guayaquil

2.3.4. Dinero Electrónico

Es un medio de pago electrónico, implementado por el Banco Central del Ecuador, cuyo respaldo es el dinero físico, el mismo que puede acceder a este sistema todos los ciudadanos, abriendo una cuenta *Efectiva Desde Mi Celular* (dinero electrónico), a través de su teléfono móvil. En el caso de personas naturales el costo por transacción es de 0,05 centavos y para personas jurídicas es de 0.20 centavos.

Pasos para activar una cuenta de *Efectivo Desde Mi Celular* (dinero electrónico):

- Marque al *153# desde su teléfono celular.
- El sistema le pregunta si desea activar una cuenta de efectivo desde mi celular (dinero electrónico). Usted debe responder Sí.
- El sistema le pregunta si conoce y acepta las condiciones de uso de la cuenta de Efectivo Desde Mi Celular (dinero electrónico). Usted debe responder Sí.
- Ingrese su número de cédula.
- Confirme sus nombres y apellidos.
- Responda las preguntas de validación para que el sistema registre sus datos y le envíe su clave de seguridad a través de un mensaje de texto.

Una vez activada la cuenta podrá Acudir a una de las instituciones financieras o establecimientos autorizados por el Banco Central, con su cédula y el dinero físico que desea acreditar a su cuenta de *Efectivo Desde Mi Celular* (dinero electrónico). El sistema valida su identificación, procesa la acreditación y envía un mensaje a su celular, confirmando el abono realizado.

Ventajas del *Efectivo Desde Mi Celular* (dinero electrónico).

- Es un sistema rápido y seguro.
- Las transacciones están protegidas por claves personales.
- Se conoce con claridad el origen y el destino de los recursos.
- La transacción no consume el saldo de llamadas ni mensajes SMS de su celular.
- No es necesario tener un teléfono inteligente.

Podrá retirar el dinero físico de su cuenta de *Efectivo Desde Mi Celular* (dinero electrónico) en una de las instituciones financieras o establecimientos autorizados por el Banco Central presentando su cédula de identidad.

Ventajas del *Efectivo Desde Mi Celular* (dinero electrónico).

- Es un sistema rápido y seguro.
- Las transacciones están protegidas por claves personales.
- Se conoce con claridad el origen y el destino de los recursos.
- La transacción no consume el saldo de llamadas ni mensajes SMS de su celular.
- No es necesario tener un teléfono inteligente.

2.2.6.1.1. Televisión pagada

Tras el recimiento desde el 2005 en el mercado de Televisión Pagada en Ecuador perdió dinamismo a finales del 2016, “entre el 2005 y el 2015 el número de abonados a este servicio creció a un promedio del 21% anual”, según datos de la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (Arcotel). Pero el 2016 se registraron 24,060 abonados menos al servicio.

Uno de los principales factores de este decrecimiento, según algunas empresas que ofrecen este servicio, está la contracción del mercado, causado por la coyuntura económica del país. Y, en otros casos, por el terremoto ocurrido el 16 de abril del 2016.

En el país aunque no existen ni estudios o cifras, los usuarios están migrando hacia otros espacios digitales en video como en audios, ejemplo:

- Netflix
- Amazon Prime
- HBO Now
- Directv Play
- Claro Video

Entorno financiero

La Ley de Reactivación Económica aprobada en segundo debate por la Asamblea la semana pasada, con el 65% de cambios, preocupa a los sectores productivos en varios puntos.

El presidente de la Cámara de Comercio de Quito, Patricio Alarcón, dice que la ley “evidencia los rezagos ideológicos del régimen anterior, no fortalece la dolarización, debilita la institucionalidad y reduce los incentivos a la inversión”.

Reprocha que se mantenga el manejo del dinero electrónico como potestad del Banco Central y que se corresponsabilice al sector financiero por el manejo de la liquidez nacional. Es que el proyecto de Ley indica que si la demanda de billetes físicos excede las metas calculadas por la Junta Monetaria, la banca se hará responsable de ese excedente, que provendrá de sus reservas en el exterior.

Marco Rodríguez, representante del único buró de crédito existente en Ecuador, considera que el paso de esa información a la Superintendencia generaría un vacío de información y reduciría las opciones de acceso al crédito. Al final ni almacenes ni bancos podrán acceder a información extendida que les permita entregar créditos con la agilidad de ahora, ya que al momento lo consultan en el buró de crédito. Que en la ley también se desaparezca el historial crediticio de quienes tienen deudas de menos de \$ 56, sería un problema adicional por falta de transparencia, indica.

2.4 ANALISIS ESTRUCTURAL

2.4.1. Fuerzas de Porter

La intensidad de la competencia en el sector económico es fuerte debido a que no solo las Instituciones bancarias nos quitan participación en el mercado, sino también Las cooperativas y los préstamos informales. La situación de la competencia en su sector depende de cinco fuerzas competitivas básicas

- **El Poder negociador de los clientes:** Los compradores compiten en el sector, puesto que no todos los clientes cumplen con los requisitos que solicitan las instituciones financiera del mercado, causando que los clientes busquen otras alternativas como prestamos informales “Chulqueros”, quitando clientes del mercado con la publicidad que realicen de sus experiencia, sin embargo esta cantidad de cliente no es tan relevantes en el mercado por lo que su poder de negociar en el mismo es bajo.
- **El Poder negociador de los proveedores:** La capacidad de negociar de los proveedores se considera por la cantidad de proveedores en la industria, las instituciones bancarias tienen diferentes tasas de interés, sin afectar en el mercado, sin embargo las Cooperativas que han acaparado grandemente el sector rural, lo que ha ocasionado un poder de negociación alta de los proveedores por su baja tasa de interés.
- **Amenaza de nuevos competidores entrantes:** La Superintendencia establece que cualquier institución privada se constituya bajo la forma de Sociedad Anónima, excepto las Cooperativas de Ahorro y Crédito o de Vivienda, las mismas que está tomando gran participación en el mercado financiero, que tenga menos dificultades de constitución, se convierte en una alta amenaza para las Instituciones Financiera ya existentes.
- **La amenaza de nuevos productos o servicios sustitutos:** El mercado financiero siempre está implementando productos o mejorando los existentes con el fin de captar más cliente, el cual no es una amenaza para la Institución, sin embargo que las Cooperativas puedan sustituir nuestros créditos, por su

menor cantidad de requisitos y dirigiéndose a nuestros potenciales clientes en la zona rural, es motivo para considerar una alta amenaza para el Banco.

- **Rivalidad entre los competidores:** La rivalidad en el sector financiera está establecida entre Instituciones Bancarias Privada existente y las Cooperativas, a pesar de que la banca privada este posesionada en la mente de muchos de los clientes por la antigüedad o excelente publicidad, existe un amplio mercado de clientes nuevos económicamente, jóvenes que están dispuestos a optar por la Institución que le brinde mayores beneficios como una tasa de interés más baja o que soliciten menos requisitos, este es el mercado que se encuentra en disputa con nuestros competidores, y al crecer cada vez más este mercado se puede considerar una alta rivalidad entre competidores.

Manifestación	Justificación	Nivel
<p align="center">El Poder negociador de los clientes</p>	<p>Los compradores compiten en el sector, puesto que no todos los clientes cumplen con los requisitos que solicitan las instituciones financieras del mercado, causando que los clientes busquen otras alternativas como prestamos informales “Chulqueros”.</p>	<p align="center">BAJO</p>
<p>El Poder negociador de los proveedores</p>	<p>La capacidad de negociar de los proveedores se considera por la cantidad de proveedores en la industria, las instituciones bancarias tienen diferentes tasas de interés, sin afectar en el mercado, sin embargo las Cooperativas que han acaparado grandemente el sector rural</p>	<p align="center">ALTO</p>
	<p>La Superintendencia establece que cualquier institución privada</p>	

<p>Amenaza de nuevos competidores entrantes</p>	<p>se constituya bajo la forma de Sociedad Anónima, excepto las Cooperativas de Ahorro y Crédito o de Vivienda, las mismas que está tomando gran participación en el mercado financiero</p>	<p>ALTO</p>
<p>La amenaza de nuevos productos o servicios sustitutos</p>	<p>El mercado financiero siempre está implementando productos o mejorando los existentes con el fin de captar más cliente, el cual no es una amenaza para la Institución, sin embargo que las Cooperativas puedan sustituir nuestros créditos, por su menor cantidad de requisitos y dirigiéndose a nuestros potenciales clientes en la zona rural.</p>	<p>ALTO</p>
<p>Rivalidad entre los competidores</p>	<p>La rivalidad en el sector financiera está establecida entre Instituciones Bancarias Privada existente y las Cooperativas, a pesar de que la banca privada este posesionada en la mente de muchos de los clientes por la antigüedad o excelente publicidad, existe un amplio mercado de clientes nuevos económicamente, jóvenes que están dispuestos a optar por la Institución que le brinde mayores beneficios como una tasa de interés más baja o que soliciten menos requisitos, este es el mercado que se encuentra en disputa con nuestros competidores.</p>	<p>ALTO</p>

Tabla 8 Fuerzas Competitivas de Porter

Fuente: Elaborado por autores

2.5 Análisis del micro-entorno

2.5.1. Historia de la Empresa

El programa de Micro-finanzas de esta fundación se inició en las, zonas periurbanas de la ciudad de Guayaquil, Ecuador, dirigido a los habitantes del sector, quienes manifestaron su necesidad de contar con recursos económicos para mejorar sus negocios.

Los primeros créditos se entregaron en octubre de 1997; fueron menos de quince, los pagos eran quincenales y luego de transcurridos los primeros 15 días, la mayoría regresaron a cancelar su deuda.

El objetivo de la fundación era atender a las personas que demandaban microcréditos y que no aplican tradicionalmente a la banca.

En el año 2000, el Programa contaba con 1390 clientes y una cartera de 380 mil dólares. Sin embargo, no fue hasta el siguiente año en que comenzó a experimentar su crecimiento acelerado llegando a cerrar el año 2003 con una cartera de 3.5 millones de dólares y 9000 clientes.

En abril del 2008, la cartera llega a los 16 millones de dólares, sirviendo a 27000 familias. Al cierre del ejercicio 2010 su cartera vigente alcanza los 30 millones de dólares atendiendo a 37 mil familias.

La fundación viendo los resultados positivos que logró en el mejoramiento de la calidad de vida de las familias beneficiadas, decidió ampliar sus servicios y llegar a más familias, por lo que tomó la decisión, de transformarse en una institución financiera regulada y controlada por la Superintendencia de Bancos; entidad que aprobó la constitución de la sociedad anónima Banco “ABC” y posteriormente el 26 de enero del 2011, luego de haber cumplido con todos los requisitos que la ley exige, le otorgó el Certificado de Autorización para que la oficina Matriz pueda iniciar sus operaciones.

Banco “ABC” inició operaciones en julio del 2011, con más de 220 empleados y 14 oficinas ubicadas en varias zonas de la ciudad de Guayaquil (Isla Trinitaria, Paraíso, Suburbio, Orquídeas, Fortín, Guasmo), Durán, Libertad, Machala, Quevedo, Portoviejo, Manta, Milagro y Playas.

2.5.2. Misión

Ofrecer servicios y productos financieros que respondan a las necesidades de nuestros clientes de manera dinámica, accesible y cercana, a partir de una relación de confianza mutua, fomentando el desarrollo de los sectores vulnerables del país.

2.5.3. Visión

Ser el banco preferido por los clientes que brinde soluciones financieras ágiles, basándonos en una continua evolución orientada al crecimiento sostenido contribuyendo a la superación de la pobreza.

2.6 Áreas claves de la empresa

La implementación del método que favorezca al desarrollo y mejora del proceso de otorgamientos de créditos y atención al cliente estará enfocado en la redefinición de los actuales procesos que se llevan a cabo hoy en día para tales colocaciones. Para esto es necesario mencionar todas las áreas que se ven involucradas en este proceso, entre ellas están las áreas de Negocios, Crédito y Operaciones.

2.6.1. Área de negocios

El área de Negocios del Banco provee de servicios financieros a las personas que viven en condiciones desfavorables para emprender y desarrollar actividades, con el fin de aumentar sus ingresos, mejorar su calidad de vida y generar fuentes de empleo contante. El banco desea consolidar su modelo de negocios en base a dos segmentos que son Microcrédito y CDP, a través de los cuales entrega una completa oferta de productos a personas y empresas.

2.6.2. Área de Crédito

El área de crédito es la encargada de otorgar préstamos a personas naturales o jurídicas o a un grupo con garantías solidarias, para financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios, cuya fuente de repago son las

ventas o ingresos generados por dichas actividades, las mismas que son debidamente verificadas al momento de otorgar un crédito.

2.6.3. Área de operaciones

El área de Operaciones asegura el eficiente, adecuado y oportuno soporte operativo a los productos y servicios financieros brindados por el Banco a las instituciones públicas, trabajadores y en general a las personas naturales y jurídicas de acuerdo a normas internas y dispositivos legales vigentes.

2.6.4. Análisis Interno de las áreas involucradas

El análisis de estas áreas funcionales buscará determinar cuáles son las fortalezas y debilidades actuales de la empresa. Los recursos y capacidades actuales deben estar alineados con el cumplimiento de los objetivos estratégicos del negocio, con la finalidad de que se garantice el aumento de ingresos, reducción de costos e incremento de la productividad.



Ilustración 30 Análisis Interno
Fuente: Elaborado por autores

2.7 Matriz PCI

Para realizar un análisis interno confiable utilizaremos la herramienta denominada Perfil de Capacidad Interna o Matriz PCI. Se trata de calificar en qué grado se encuentran las fortalezas y debilidades en cada uno de los recursos internos del Banco dándole nivel de bajo, medio o alto.

El PCI examina cinco categorías:	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacidad Directiva									
Sistemas de control eficaces					X			X	
Capacidad Competitiva									
Fuerza de producto, calidad, exclusividad		X						X	
Capacidad Financiera									
Liquidez, disponibilidad de fondos internos	X						X		
Capacidad Tecnológica									
Capacidad de innovación	X						X		
Capacidad del Talento Humano									
Nivel académico del recurso humano	X						X		

Tabla 9 Matriz PCI

Fuente: Elaborado por autores

A través de esta matriz se puede decir que el Banco posee fortalezas de alto nivel como lo son: Capacidad financiera con buena liquidez y disponibilidad de fondos

internos, Capacidad tecnológica con buena disposición para la innovación y mejoramiento de los procesos y Capacidad del Talento Humano con un buen nivel académico de sus empleados. Como debilidades posee un nivel medio de sistemas de controles eficaces que permitan detectar a tiempo las inconsistencias ya sean estas operativas o crediticias.

2.8 Matriz FODA

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal Capaz y Comprometido. ▪ Disponibilidad de equipos de excelentes condiciones. ▪ Responsabilidad y compromiso de sus directivos. ▪ Los créditos están dirigidos a pequeños y medianos negocios. 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Productos y servicios limitados en el sector financiero. ▪ Procesos mal distribuidos. ▪ Solicitan más requisitos que la competencia. ▪ Solo existen agencias en la Costa. ▪ Sobrecarga de tareas al personal.
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificar y difundir información referente a los productos a otras empresas e instituciones para lograr convenios de cooperación. ▪ Ofrecer promociones a los clientes. ▪ Captación de nuevos clientes. ▪ Expansión de agencia en la Sierra. ▪ Campañas Especiales para disminuir los requisitos al momento de aplicar los créditos. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Incertidumbre en el mercado debido a la situación económica – financiera del país. ▪ Intensa competencia a nivel financiero. ▪ Cambios y Reformas en las Leyes, Normativas y Regulaciones de la Superintendencia de Banco y Junta Monetaria. ▪ Información desactualizada de las fuentes secundarias.

Tabla 10 Matriz FODA

Fuente: Elaborado por autores

Al realizar la comparación de los factores internos y externos junto con el análisis FODA se pudo demostrar que el Banco “ABC”, es una institución que cuenta con personal capacitado, capaz y comprometido con el desarrollo institucional, sin embargo se observa que los mismos tienen mal distribuidos sus procesos llevándolos a

la sobrecarga laboral lo que genera un notorio retraso respecto al tiempo de espera tanto en servicio al cliente como en el otorgamiento de un crédito.

Por este motivo se requiere implementar un sistema que favorezca al desarrollo y mejora del proceso de otorgamientos de créditos y atención al cliente.

3 SECCIÓN III: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE DOCUMENTACIÓN

3.1 Análisis situacional

3.1.1. Procesos

En esta sección analizaremos las diferentes etapas que se llevan a cabo para otorgar un crédito, pero primero veremos un breve repaso de los procesos internos que realiza el banco a través de un mapa de procesos donde se describe los procesos actuales que lleva el banco a través de sus procesos Gobernantes, Agregados de Valor y Procesos Habilitantes o de apoyo.

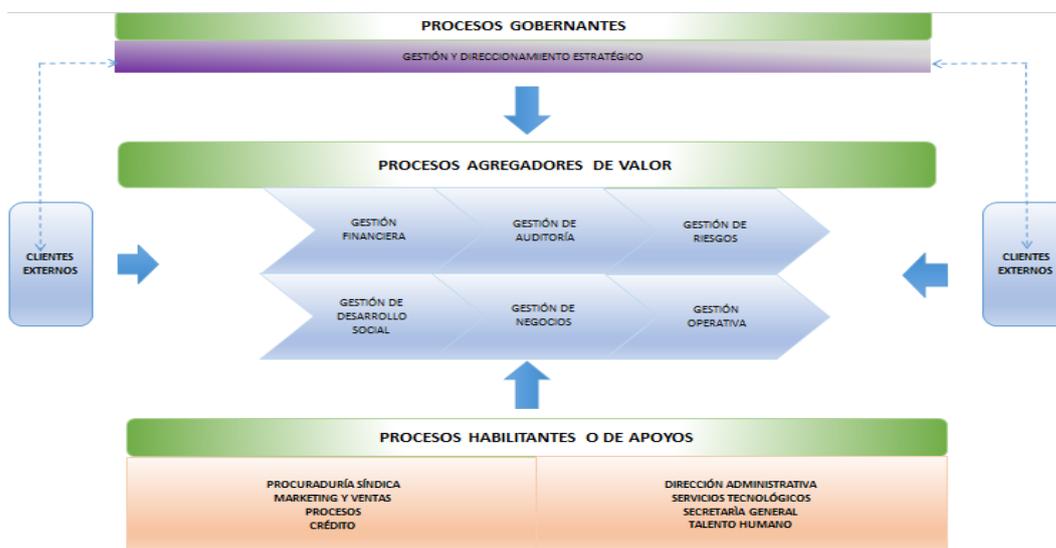


Ilustración 31 Mapa de Procesos
Fuente: Elaborado por autores

Para el otorgar un crédito al cliente se llevan a cabo los siguientes procesos: Precalificar cliente, Levantar información, Aprobar Crédito, Establecer Crédito. A continuación, se hará un repaso general sobre estos.

3.1.2. Precalificar Cliente

Una vez que es promocionado el prospecto en zona por el Asesor de negocios o en las agencias por balcón de servicio se procede a realizar las diferentes validaciones ingresando el número de cédula en el sistema de los participantes del crédito, para verificar las listas de lavado de activos, vinculación, bloqueo interno y revisando los antecedentes judiciales y central de riesgo. De la verificación se obtiene como resultado que el cliente es pre-calificado o rechazado para aplicar por el producto solicitado.

3.1.3. Levantar Información

El asesor de negocios elabora la agenda para el trabajo de campo del día. Una de las actividades incluidas en la agenda es realizar visita para iniciar el levantamiento de información socio-económica en el campo para lo cual utiliza la hoja de información socio-económica e ingresar la información al sistema para poder recomendar la operación de crédito.

3.1.4. Aprobar Crédito

Consiste en la revisión y la evaluación que realiza el comité de crédito a la recomendación del Asesor de negocios sobre la capacidad crediticia y el monto a otorgar al cliente, obteniendo como resultado la aprobación formal o negación del crédito.

3.1.5. Instrumentar Crédito

Consiste en la revisión y la evaluación que realiza el comité de crédito a la recomendación del Asesor de negocios sobre la capacidad crediticia y el monto a otorgar al cliente, obteniendo como resultado la aprobación formal o negación del crédito.

3.1.6. Establecer Crédito

Consiste en la recepción de la carpeta de crédito debidamente aprobada por el comité, verificación del check list, generar el pagare y documento soporte que respalden

la operación de crédito, recopilar y validar la firma del cliente en los documentos soportes y acreditar dinero en cuenta de ahorro.

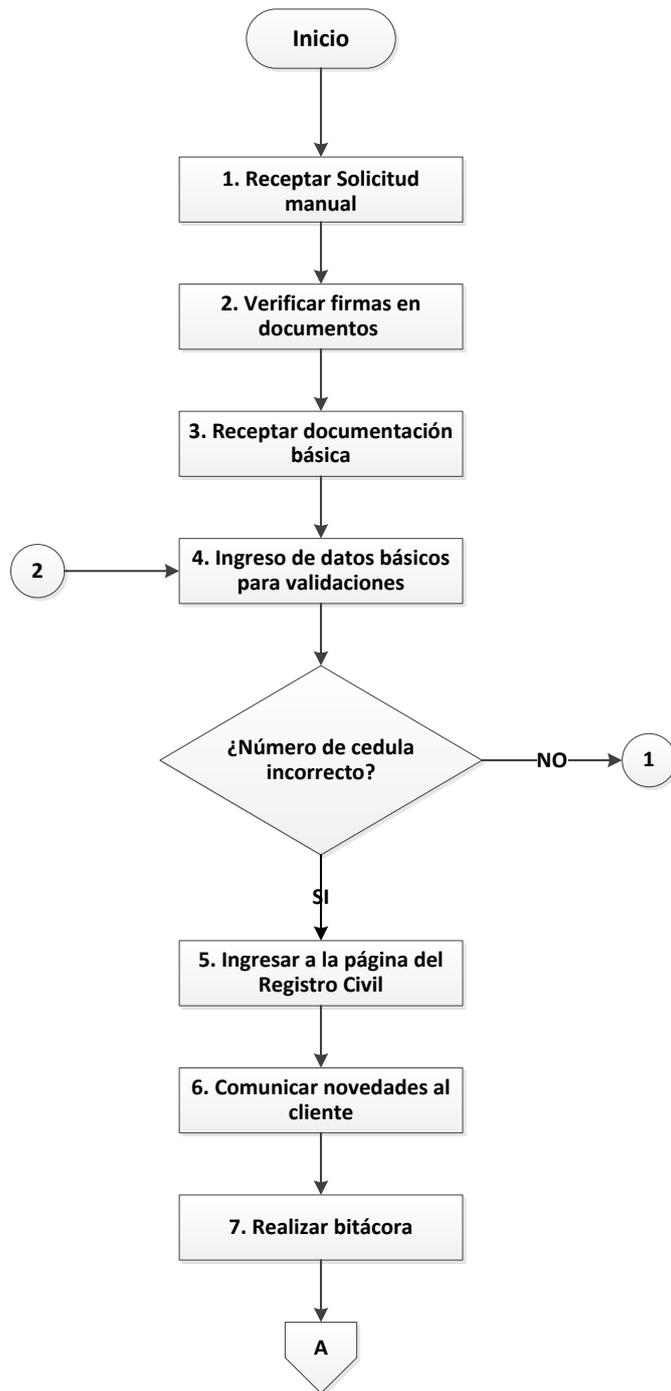
3.2 Análisis y diagnóstico actual del proceso de documentación

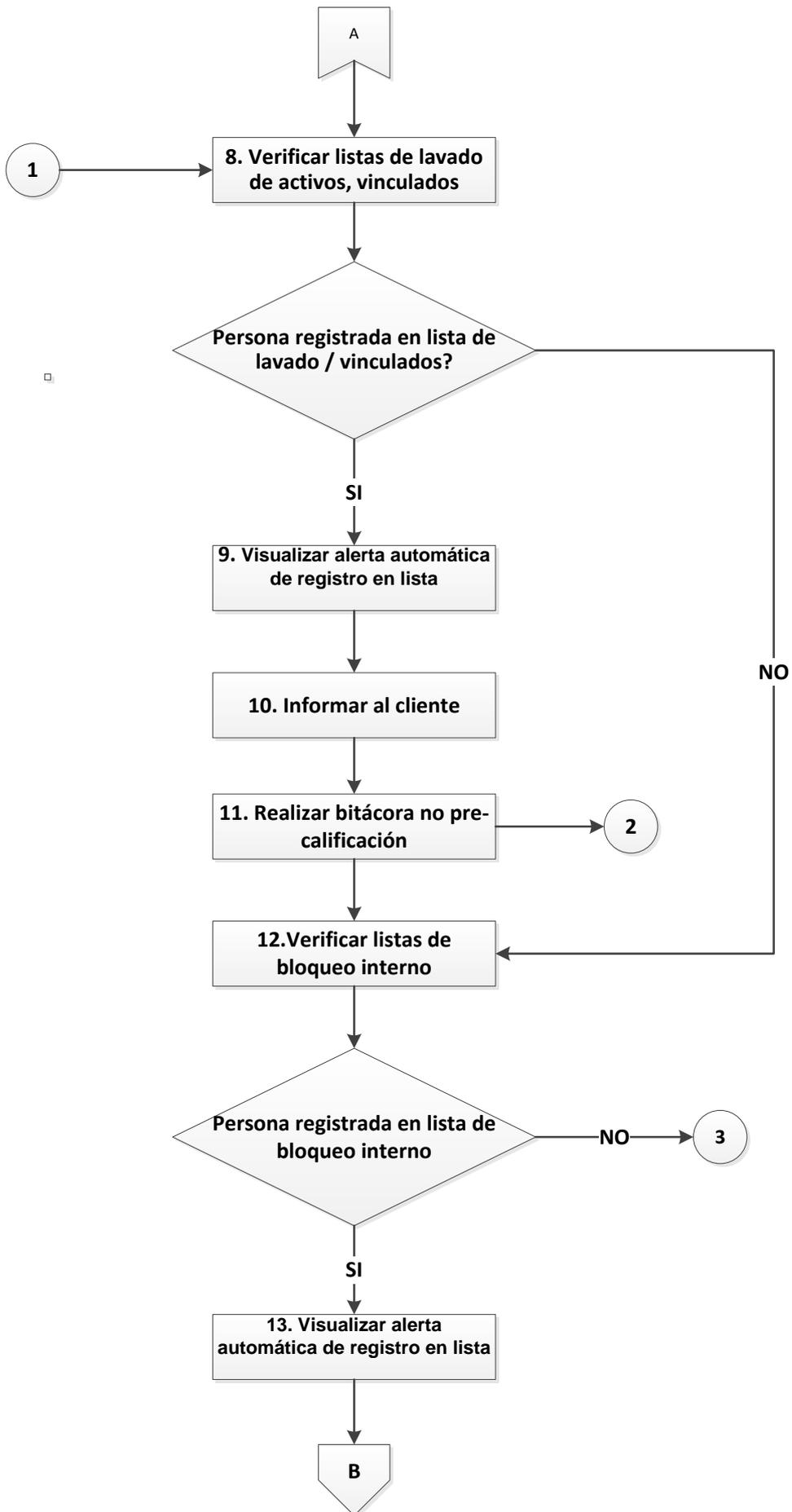
Una vez que se ha descrito el funcionamiento general de los procesos para el otorgamiento de crédito, y realizado el diagnóstico macro y micro, se procede al análisis actual del proceso para otorgar un crédito en el Banco “ABC”. Para esto se analizará la actual forma en que se lleva a cabo el trabajo y los comportamientos de los empleados durante el proceso de crédito. Además, se usará la información recopilada tanto de la observación directa, así como de las entrevistas realizadas al personal. Con este análisis se trata de identificar a fondo las oportunidades de mejora en los problemas existentes.

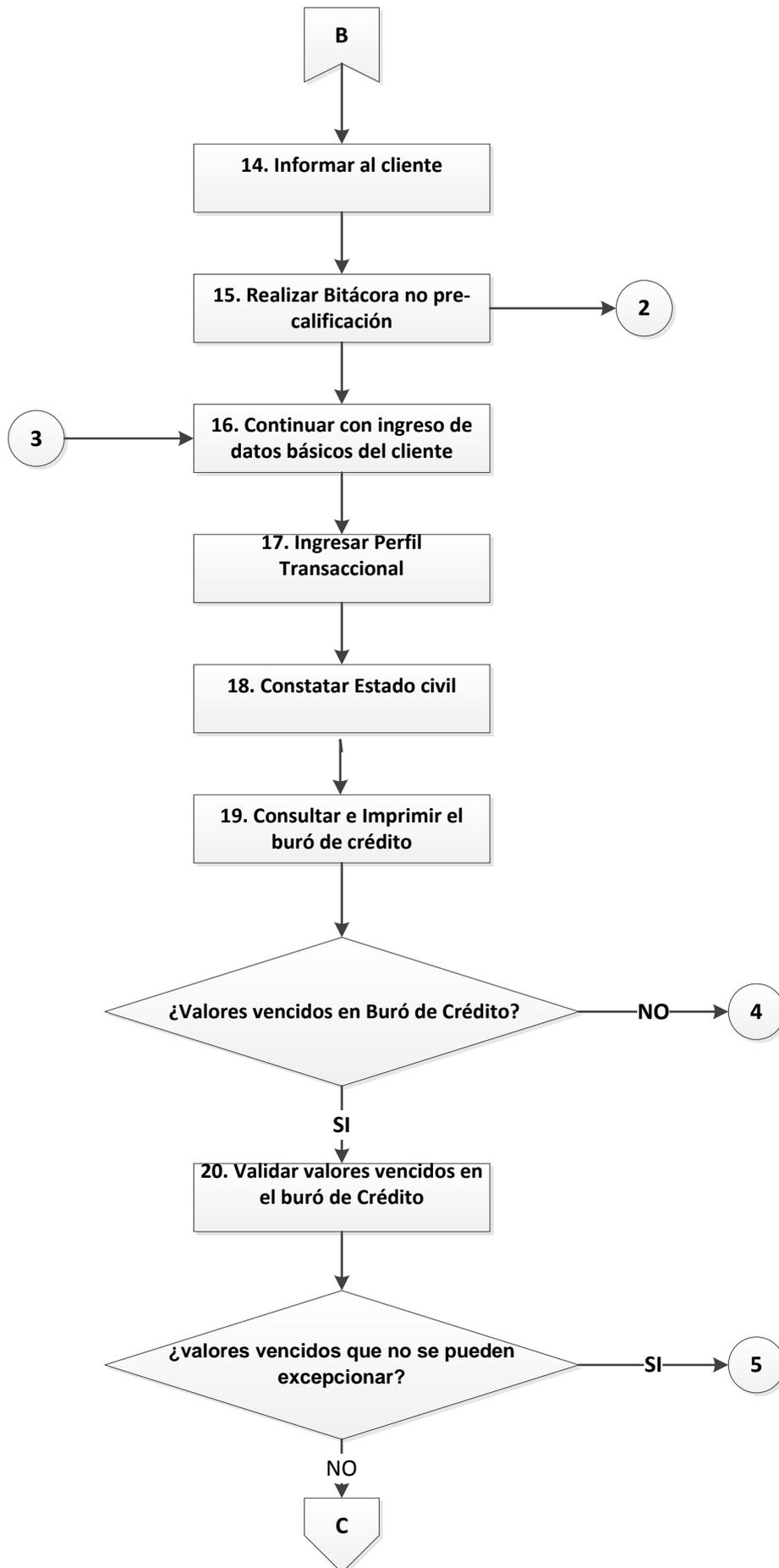


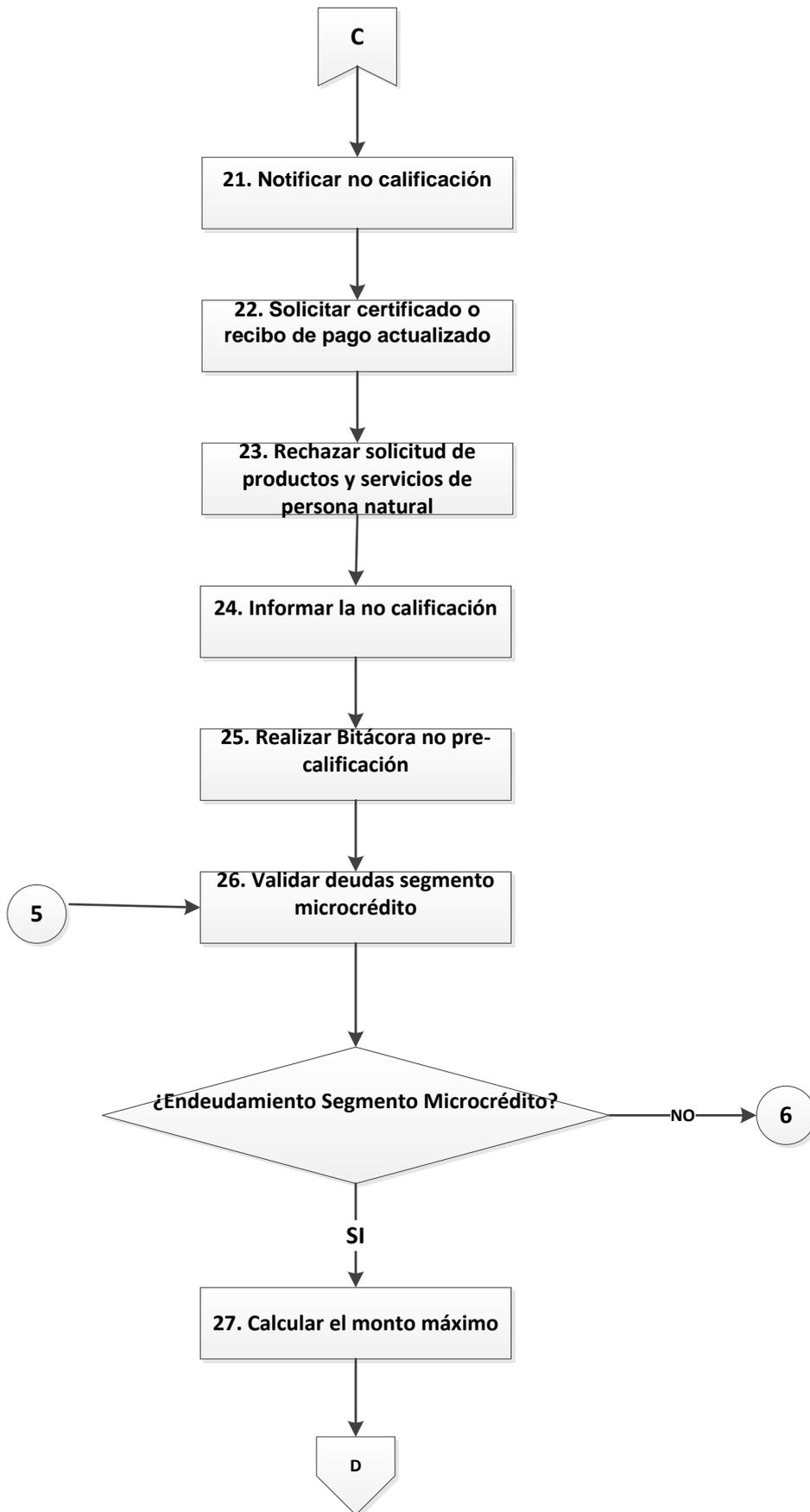
Ilustración 32 Procesos para el Otorgamiento de Crédito
Fuente: Elaborado por autores

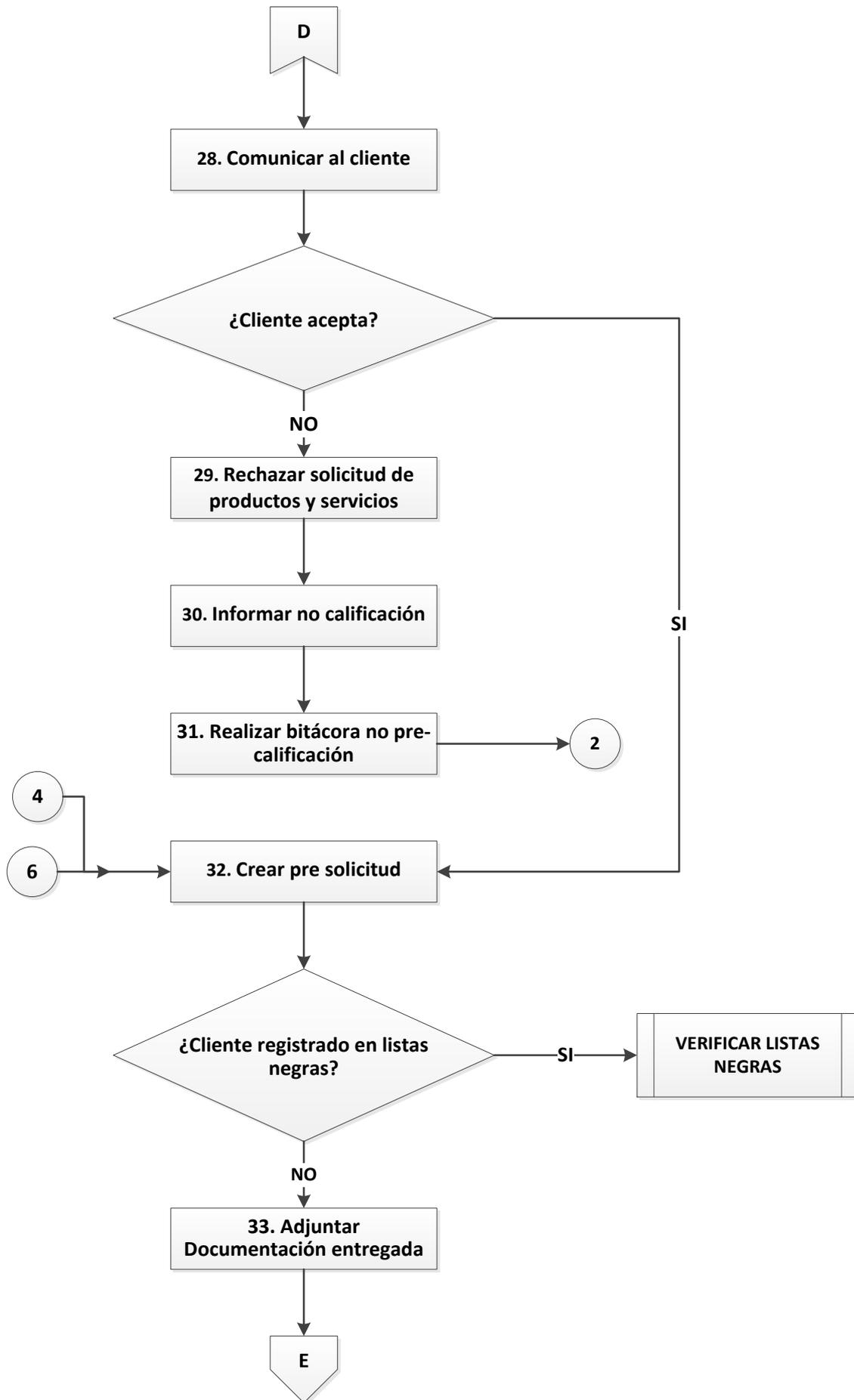
PRECALIFICAR CLIENTES

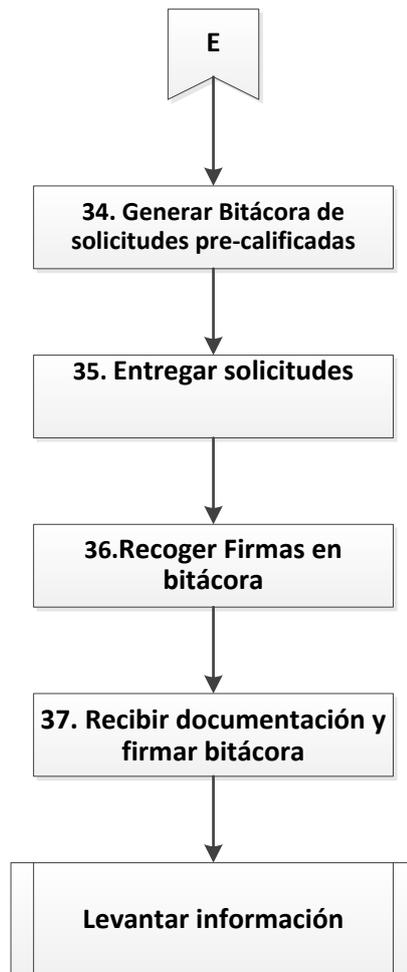












*Ilustración 33 Flujo de Precalificación de Cliente
Fuente: Elaborado por autores*

3.3 Observación directa

Al realizar la primera visita a una de las agencias del Banco, la primera impresión fue confusa respecto a los puestos de trabajo, a pesar de tener a cada asesor con sus implementos de trabajo en buenas condiciones, se nota un poco de desorden.

Mientras se recorre el puesto de trabajo se notaron distintos aspectos en la realización de las tareas diarias del asesor, como la pausan que realiza cada uno al momento de llegar a su puesto por la tarde, ya que vienen de una jornada dura de recorrido para la captación de nuevos clientes.

En lo que respecta a los empleados, en el proceso de otorgamiento de un crédito pueden intervenir de 3 a 5 personas de acuerdo al nivel de comité que tenga que

participar en este proceso, cuyas responsabilidades se distribuyen de la siguiente manera: El asesor de negocios es el encargado de captar nuevos clientes y realizarle la visita de campo al cliente, el siguiente es el balcón de servicios que es el delegado de registrar la información del cliente en lo referente a la creación del cliente, una vez creado el cliente el asesor registra toda la información económica del cliente respecto al crédito creando la solicitud de crédito. Una vez terminada la creación de la solicitud de crédito, éste dependiendo del monto aplicado lo tiene que aprobar el Jefe de Agencia, Subgerente de Zona o el Gerente de Crédito.

Comité	Valor \$	Encargado
Nivel 1	Hasta 3.000	Jefe de Agencia
Nivel 2	De 3.000,01 hasta 10.000	Subgerente de Zona
Nivel 3	Mayor a 10.000	Gerente de Crédito

Tabla 11 Niveles de Aprobación (Monto de Crédito)

Fuente: Elaborado por autores

Una vez aprobado el monto solicitado por el cliente se realiza la parte del desembolso del crédito que consiste en acreditarle el valor que aprobó el comité en la cuenta de ahorros del cliente.

3.4 Entrevistas al Personal

En la entrevista realizada a un Jefe de Agencia, nos indicó que el proceso actual de otorgamiento de crédito presenta varios inconvenientes pero con una alta oportunidad de mejora. Al preguntarle sobre los tiempos de las actividades durante el proceso desde la recolección de datos hasta el momento del desembolso, mostró una notoria preocupación acerca del tiempo que esta toma hasta que el cliente tenga acreditado el dinero en su cuenta de ahorros. Esta actividad parece ser la que comienza a presentar los primeros cuellos de botella del proceso. Otro aspecto en el que mostró preocupación fue al momento de ingresar la información financiera del cliente y lo referente al monto de la solicitud. Señaló también, que probablemente existe un exceso de tareas que se repiten entre el asesor y el balcón de servicios, causando estrés entre el personal y retrasos en el proceso lo que resta efectividad y calidad.

Adicionalmente, hizo énfasis en que el banco está estudiando la propuesta de cambiar de Core (sistema) bancario, lo que en teoría debe mejorar los procesos en cuanto a la automatización de procesos se refiere.

Un asesor que es el encargado de traer la primera información del cliente que desea acceder a un préstamo indicó que el problema estaría en el poco personal que se tiene para esta tarea en cada una de las agencias.

El Gerente de crédito entrevistado nos indicó que uno de los problemas surge en la falta de promoción y publicidad del banco a nivel local, ya que en vez de gastar tiempo en recorrer buscando clientes para microcrédito ellos deberían esperar al cliente que desean un crédito para sus negocios. También mencionó al igual que el Jefe de Agencia que el sistema operativo que actualmente posee el banco no les ayuda para una mejora en los procesos de crédito.

3.5 Identificación y selección de problemas relevantes a mejorar

Después de haber conocido las opiniones y percepciones del personal involucrado en el proceso de otorgamiento de crédito, se utilizarán distintas herramientas para la selección de problemas con mayores oportunidades de mejora según el diagnóstico situacional. Estas herramientas también brindarán conocimientos sobre las raíces del problema, de esta manera se trabajará en soluciones que ataquen directamente a los orígenes de problema y nos permitan reducir los costos en los que se incurren actualmente.

3.6 Análisis de datos históricos - Entrega de información del cliente

Con el objetivo de analizar los resultados actuales de las actividades principales del proceso de crédito se diseñó un formulario de control de las actividades. Esta tabla, presenta una muestra de 10 clientes y sus tiempos de espera desde el levantamiento del cliente hasta el desembolso. La información presentada incluye tanto el tiempo máximo determinado por el banco, así como los días de retraso.

Proceso	Otorgamiento de Crédito						
	Actividad Cliente	Precalificar Clientes	Levantar Información	Aprobar Crédito	Establecer Crédito	Tiempo determinado Banco (días)	Días de retraso
1		10/01/2017	18/01/2017	21/01/2017	08/02/2017	12	17
2		14/02/2017	25/02/2017	07/03/2017	16/03/2017	12	18
3		16/03/2017	28/03/2017	07/04/2017	14/04/2017	12	17
4		29/03/2017	15/04/2017	26/04/2017	10/05/2017	12	30
5		05/04/2017	17/04/2017	25/05/2017	08/05/2017	12	22
6		10/04/2017	21/04/2017	26/04/2017	12/05/2017	12	20
7		26/06/2017	09/07/2017	12/07/2017	31/07/2017	12	23
8		18/08/2017	29/08/2017	02/09/2017	11/09/2017	12	12
9		22/09/2017	10/10/2017	13/10/2017	23/10/2017	12	19
10		16/10/2017	31/10/2017	03/11/2017	14/11/2017	12	13

*Tabla 12 Tiempos de espera desde la creación hasta el desembolso de crédito
Fuente: Elaborado por autores*

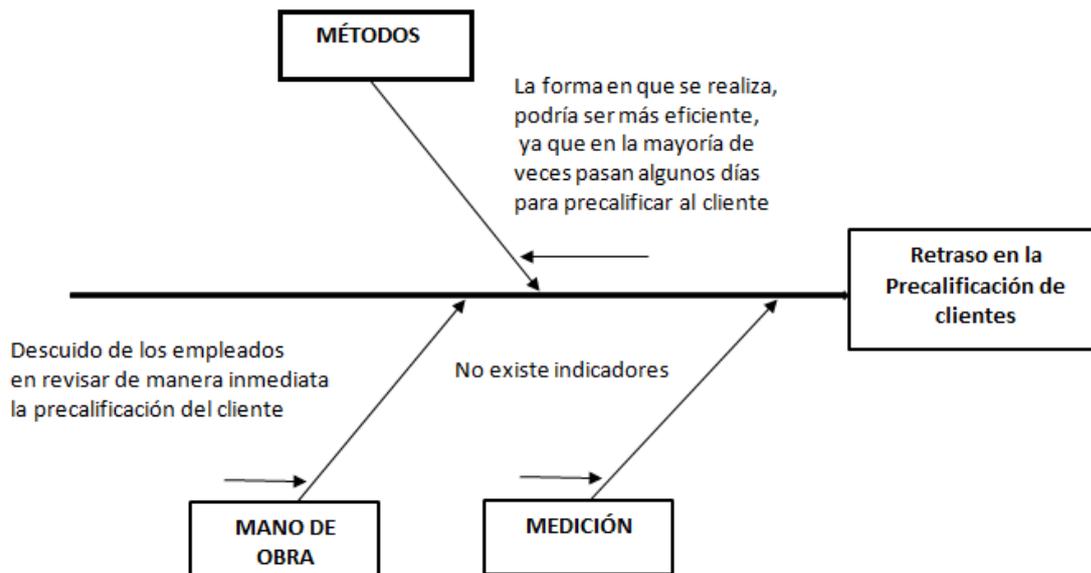
En la tabla anterior se puede identificar, en los últimos 10 meses alrededor del 90% de la muestra tomada de clientes, presentan retrasos desde la creación hasta el desembolso del crédito. El banco establecían un período máximo de desembolso de hasta 4 días. Con este análisis se dio a conocer que el mayor tiempo de espera se da en los procesos de Levantar Información y Aprobación de crédito, lo que da como resultado una pérdida económica por la mala utilización de recursos humanos y materiales a los largo del proceso. .

3.6.1. Análisis causa - efecto de los problemas seleccionado

El Diagrama de Ishikawa o Diagrama de Causa Efecto (conocido también como Diagrama de Espina de Pescado dada su estructura) consiste en una representación gráfica que permite visualizar las causas que explican un determinado problema, lo cual la convierte en una herramienta de la **Gestión de la Calidad** ampliamente utilizada dado que orienta la toma de decisiones al abordar las bases que determinan un desempeño deficiente. Se utiliza el método de las 6ms (mano de obra, materia prima, maquinaria, medio ambiente, medición y métodos), lo cual ayuda a preparar un plan de acción para cada una de las causas a ser investigadas o corregidas.

3.6.2. Análisis causa - Efecto de retrasos en la Precalificación de clientes

Entre las causas más representativas para el retraso de los procesos de crédito está al momento de la Pre calificación del cliente, ya que los asesores tienen que realizar visitas de campo para poder captar nuevos clientes que podrían acceder a un crédito. Y toda la información receptada la deben de ingresar al sistema para ver si el cliente visitado está apto para la concesión de un crédito.



*Ilustración 34 Análisis causa- efecto de retrasos en la Precalificación de clientes
Fuente: Elaborado por autores*

3.6.3. Análisis causa - Efecto de retraso en Levantar información

Otra causa para el retraso de los procesos de crédito está la mala recepción de los documentos para el levantamiento del cliente, al final del día deben ingresar las solicitudes que realizaron durante la jornada de trabajo, esa información la ingresan al día siguiente o lo que por lo general regresan en una segunda oportunidad por alguna información no proporcionada, lo que sin dudar genera un cuello de botella en el proceso de otorgamiento de crédito.

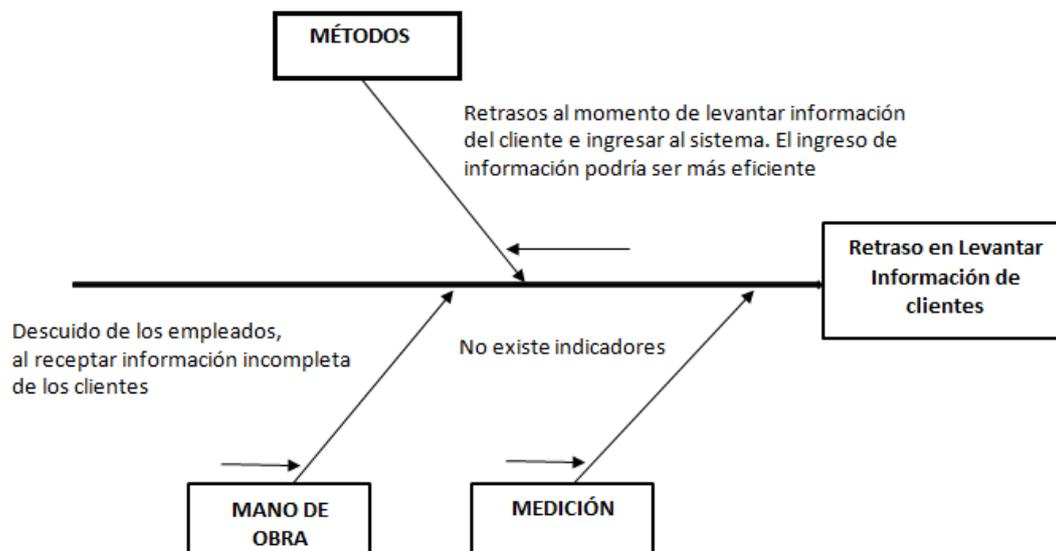


Ilustración 35 Análisis causa- efecto de retrasos en levantar información
Fuente: Elaborado por autores

3.6.4. Análisis causa - Efecto de retraso en desembolso de crédito

La causa principal del retraso en esta etapa del flujo del crédito, es el mal ingreso de los datos en la solicitud de crédito por parte de los asesores de negocios, esto origina a que se devuelvan las solicitudes para la respectiva corrección, o en algunos casos es causa para la desestimación del documento, dejando de percibir el interés financiero debido a todos estos retrasos.

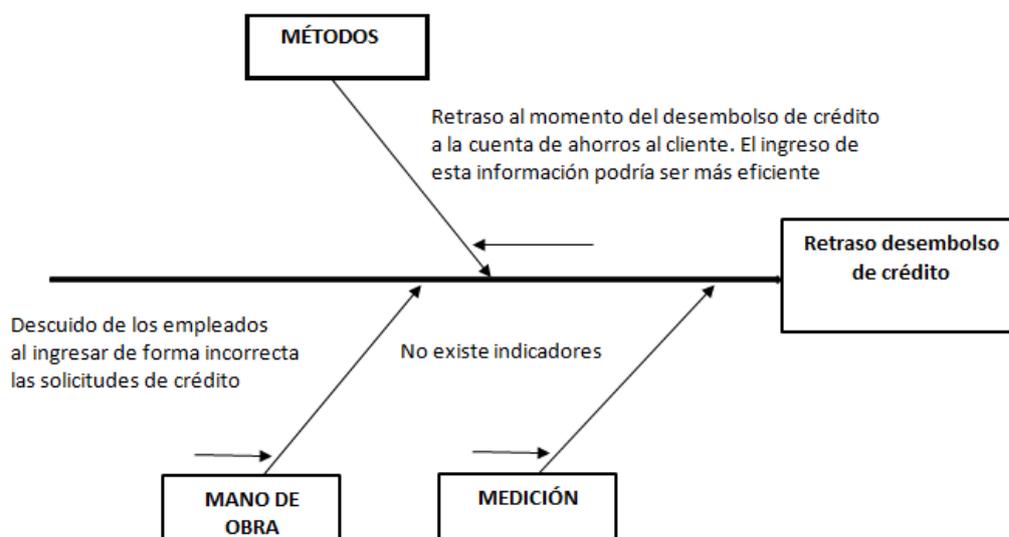


Ilustración 36 Análisis causa- efecto de retrasos en desembolso de crédito
Fuente: Elaborado por autores

3.7 Diagnóstico financiero actual

Al momento se han identificado las principales variables que interfieren en el desarrollo normal del proceso de la empresa, esto a través de métodos como: entrevistas, análisis de datos históricos y análisis de causa-efecto. Recapitulando, el modelo de negocios básicamente consiste en brindar préstamos a clientes microempresario. Se sabe que la empresa cuenta con un proceso de crédito que tiene muchos días de retraso del tiempo estipulado.

Acorde a datos recabado se obtiene que se otorga un promedio de 3,767 créditos anuales por un monto promedio de \$ 4,000.00, esto conforme a datos históricos del año 2016. A su vez la ausencia de métodos de medición del proceso, tareas incompletas realizada por el personal asignado, retrasos en los desembolsos de crédito, retraso en levantar la información del cliente y en realizar la precalificación. Los costos se ubican entre un 24% y 25% del valor del crédito que representa aproximadamente \$ **3,616,320.00** anuales, debido al reproceso que se realiza por todos los retrasos en las tareas.

El desempeño de los empleados es un factor muy importante, el cual influye directamente en la cantidad de créditos colocados en el mercado, es decir mientras mejor sea el desempeño de las personas responsables de cada función en el proceso, aumentara la efectividad en el trabajo realizado y de esta manera estarán en la capacidad de colocar más créditos, repercutiendo de forma positiva en los ingresos de la compañía. Es importante mencionar que por falta de información (canales de atención), se ha incrementado la morosidad en la cartera, dejando de percibir el flujo de estimados por los retrasos en clientes.

A continuación, se utilizara una herramienta netamente financiera (flujo de caja) para evaluar el desempeño histórico de la empresa, durante los seis últimos meses del año, en las condiciones actuales en las que se desarrolla el proceso de crédito. Para este análisis financiero se consideraran diferentes componentes detallados a continuación.

Flujo de Caja Julio - Diciembre						
Meses	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Dinero liquido al inicio (Caja y banco)	\$ 110.536,00					
Suma de cobro (entradas de efectivo)	\$ 24.832.474	\$ 17.262.186	\$ 15.010.596	\$ 16.511.656	\$ 16.183.885	\$ 18.449.629
Suma de pagos (salida de efectivo)	-\$ 6.225.729	-\$ 4.350.090	-\$ 3.639.424	-\$ 4.067.142	-\$ 3.442.883	-\$ 4.014.707
Flujo de caja neto (cobros-pagos)	\$ 18.606.745	\$ 12.912.096	\$ 11.371.172	\$ 12.444.514	\$ 12.741.002	\$ 14.434.923
Dinero liquido al final (caja y bancos)	\$ 18.717.281	\$ 31.629.377	\$ 43.000.550	\$ 55.445.064	\$ 68.186.066	\$ 82.620.988
Flujos Operativos	\$ 18.606.745	\$ 12.912.096	\$ 11.371.172	\$ 12.444.514	\$ 12.741.002	\$ 14.434.923
Cartera de Creditos	\$ 15.068.249	\$ 12.054.599	\$ 10.482.260	\$ 11.530.486	\$ 11.301.596	\$ 12.883.819
Cuentas por Cobrar	\$ 9.040.949	\$ 4.821.840	\$ 4.192.904	\$ 4.612.194	\$ 4.520.638	\$ 5.153.528
Obligaciones con el publico	-\$ 6.138.601	-\$ 4.277.218	-\$ 3.581.568	-\$ 4.000.336	-\$ 3.372.126	-\$ 3.944.508
Cuentas por pagar	-\$ 87.129	-\$ 72.871	-\$ 57.856	-\$ 66.806	-\$ 70.757	-\$ 70.199
Flujos de inversion	\$ 0					
Pagos por compra de activo fijo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Cobros por ventas de activo fijo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujos Financieros	\$ 723.276	\$ 385.747	\$ 335.432	\$ 368.976	\$ 361.651	\$ 412.282
Pago de interes	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pagos de prestamos bancarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pagos de dividendos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pagos de acciones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Cobros de intereses	\$ 723.276	\$ 385.747	\$ 335.432	\$ 368.976	\$ 361.651	\$ 412.282
cobros por dividendos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

Tabla 13 Flujo de Caja Actual

Fuente: Elaborado por autores

Para este flujo se ubicaron los valores considerando distintos factores y también el modelo de negocios, en primer lugar, la suma de cobro corresponde a todos los ingresos que se recaudan durante ese mes. Tanto como créditos otorgados como cartera por cobrar, más intereses por cobrar generados.

Luego, en la suma de pagos están registradas las obligaciones y cuentas por pagar por parte de la institución durante el mes. En este rubro están incluidos nomina, gastos de publicidad, proveedurías, alcúotas de los establecimientos, mantenimientos, etc.

3.8 Principales hallazgos

Luego de analizar el flujo de caja diseñado para los últimos seis meses del año, se logró identificar como los problemas expuestos anteriormente, están causando altos costos de nómina, servicios básicos, suministros etc., además influyen en la maximización de los ingresos, debido a que se deja de percibir el interés financiero de los días adicionales que se toman para culminar el proceso.

Uno de los recursos principales en el mejoramiento del desempeño y consecuentemente de más ingresos, es el tiempo. En este sentido, los cuellos de botella que se han generado en el proceso de crédito aumentan el periodo de tiempo en el que se realiza el desembolso al cliente. Una vez dicho esto, existe la posibilidad de atender mejor y captar nuevos clientes. Sin embargo, con esto podrían presentarse inconvenientes para poder atender esta nueva demanda, sin comprometer la calidad del servicio. Esto sucedería a causa de la falta de personal capacitado para de manera eficiente cumplir con las expectativas de crecimiento que tiene el Banco.

Para un correcto control de los procesos, deben existir indicadores y seguimientos periódicos, esto actualmente no se práctica y para ello se necesitaría obtener la información estructurada. Adicionalmente, por la falta de seguimiento se presentan problemas como retrasos en el ingreso de información al sistema, y demoras en la precalificación del cliente y posterior desembolso. Por otro lado, se identificó que existe una determinada forma de llevar a cabo ciertas actividades, lo que influye directamente en el resultado del desempeño del proceso. El desarrollo de este estudio acerca de los factores que generan inconvenientes son analizados para mejorar el proceso y a su vez incrementar la productividad y la colocación de créditos. Una mejor forma de llevar a cabo las actividades dentro del proceso de la empresa, se puede lograr al conseguir optimizar los tiempos de ingreso de información del cliente, retraso de precalificación del cliente, en levantar la información del cliente y retraso en el desembolso. Al conseguir esto, el proceso sería realizado en los tiempos adecuados, convirtiéndose en una gran oportunidad de mejora de productividad e incremento de beneficios.

4 SECCIÓN IV: PROPUESTAS DE IMPLEMENTACIÓN CANALES DE ATENCIÓN Y MEJORA EN EL PROCESO DE CREDITO

Una vez que se han identificado los problemas en la sección precedente, en este capítulo se presentará un plan de acción con diferentes gestiones orientadas a la mejora continua en el proceso de crédito y así lograr mayores beneficios a la institución.

El pilar fundamental que sostiene este plan de acción es la mejora continua de los procesos, el orden laboral mediante la implementación de la filosofía Kaizen y la eliminación de los cuellos de botellas que se están dando en el proceso.

4.1 Filosofía Kaizen

La filosofía Kaizen es un método de mejoramiento continuo que se destaca por ser sencillo y práctico. Es un método que fue desarrollado por japoneses después de la segunda guerra mundial. Esta expresión viene de las palabras japonesas “Kai” y “Zen” que significa en conjunto la acción del cambio y el mejoramiento continuo, ordenado y gradual. Asumir Kaizen es adoptar una cultura de mejoramiento continuo que se centra en eliminar los desperdicios de los sistemas productivos. En general la idea del Kaizen consiste en realizar el mejoramiento de los procesos antes de esperar que se obtengan

mejores resultados. Con esto se busca establecer estándares en tiempos de procesamiento para ser comunicados al cliente como oferta de valor considerando trato diferenciado por segmentos de clientes.

4.2 Propuestas de mejoras al proceso de crédito

4.2.1. Precalificar clientes

En primer lugar ya se identificó que en el proceso de precalificación de clientes lo que origina el retraso en esta etapa es que el asesor de negocios tiene que regresar al finalizar la jornada a su puesto de trabajo, deben de ingresar al sistema solamente para constatar si la persona es apta para otorgarle un crédito, esto ocasiona un retraso notorio y evidente ya que en caso de no aprobar esta primera fase todo el tiempo y recurso invertido en este cliente rechazado fue en vano.

Una propuesta para este problema es la de crear una app que será desarrollada por el área de Sistemas. Con esta herramienta los asesores pueden realizar varias consultas entre ellas ingresar al buró de crédito e identificar si la persona es apta para el otorgamiento de un crédito por parte del banco. Con esto el asesor retornará a su puesto de trabajo sólo con las personas que realmente son potenciales clientes para el banco con la concesión de un crédito. Si incorporamos este instrumento en el proceso de crédito eliminaremos los desperdicios que nos menciona la filosofía Kaisen que para nuestro caso sería las personas que no aplican para el otorgamiento de un crédito en la institución financiera.

Con la creación de esta app se podrán realizar las siguientes consultas en línea:

- Consulta en el Buró de crédito.- Procederá a validar que la persona que desea aplicar el crédito no tengan valores vencidos en el buró de crédito.
- Consulta en la Central de Riesgos.- Se aprobarán solicitudes de personas reportadas en la central de riesgo hasta con un mes de atraso y que no tengan regularizada su obligación vencida con la entidad del sistema financiero.
- Consulta en listas negras.- Se verificará si las personas que participan en el crédito no se encuentren reportados por operaciones ilícitas.
- Consulta en lista de vinculados.- Se validará si las personas que participan en el crédito aparecen en esta lista. En caso de aparecer en listas de vinculación será tomada como condición suficiente para negar la precalificación.

- Consulta lista Lavado de activo.- En caso de aparecer en listas de lavados de activos será tomada como condición suficiente para negar la precalificación.
- Consulta bloqueos internos del Banco.- Se verificará en caso de que la persona sea cliente del banco el historial crediticio interno.

La implementación de esta app es una herramienta de fácil aplicación ya que todos los asesores de negocios disponen de un celular en el cual se pueda instalar esta nueva herramienta de trabajo.



*Ilustración 37 App Mobile Módulo Precalificar Clientes
Fuente: Elaborado por autores*

4.2.2. Levantar información

En esta etapa de proceso se encontró que la principal causa para el retraso es el ingreso incompleto de la información del cliente en el sistema del banco, ya que en la mayoría de veces el asesor no ha recogido todos los datos de la persona, por lo que le toca regresar al domicilio o negocio del cliente por segunda y hasta una tercera vez para una completa recepción documental.

4.2.3. Método de las 5s

Este método lo crearon los japoneses y consiste en una técnica de gestión que cuenta con 5 principios sencillos y básicos, designado a cada una de sus 5 ciclos. Las 5s de las cuales se hace mención son las siguientes:

- Seiri (Clasificación).- Consiste en identificar y apartar los elementos innecesarios, eliminar lo que no es útil.
- Seiton (Orden).- organizar el puesto de trabajo de una manera eficaz.
- Seiso (Limpieza).- consiste en eliminar elementos que no permitan que los recursos se encuentren funcionando bien y en perfecto estado.
- Seiketsu (Control Visual).- Distinguir una situación normal de una anormal, mediante normas sencillas que están a la vista de todos.
- Shitsuke (Mantener la disciplina).- Trabajar permanentemente hasta que se convierta en hábito, de acuerdo con las normas establecidas.



Ilustración 38 Método de las 5s
Fuente: Teoría Japonesa

Aplicaremos este método japonés para mitigar esta falta de recepción de documentos habilitantes para una solicitud de crédito y se creará un Check list de información a receptor para el levantamiento de información que actualmente los asesores de negocios no cuentan. Con esto los estamos guiando hacia una metodología de trabajo ordenada, sin pérdidas de documentación y sobre todo a que no tengan que regresar nuevamente al sitio levantado para receptor información incompleta.

Este documento contiene la información que se requiere para el levantamiento de la información de la persona una vez superada la etapa de Precalificación. Este Check List nos muestra dos secciones de suma importancia al momento del levantamiento como son el análisis cualitativo y la Información financiera – socioeconómica.

Análisis Cualitativo.- Nos mostrará las referencias en torno tanto del cliente como del garante. Información Financiera – Socioeconómica.- Es la situación económica actual del cliente, sus ingresos, egresos y patrimonio, tanto del cliente como del garante del crédito.

Check list de información a receptor para el levantamiento de información

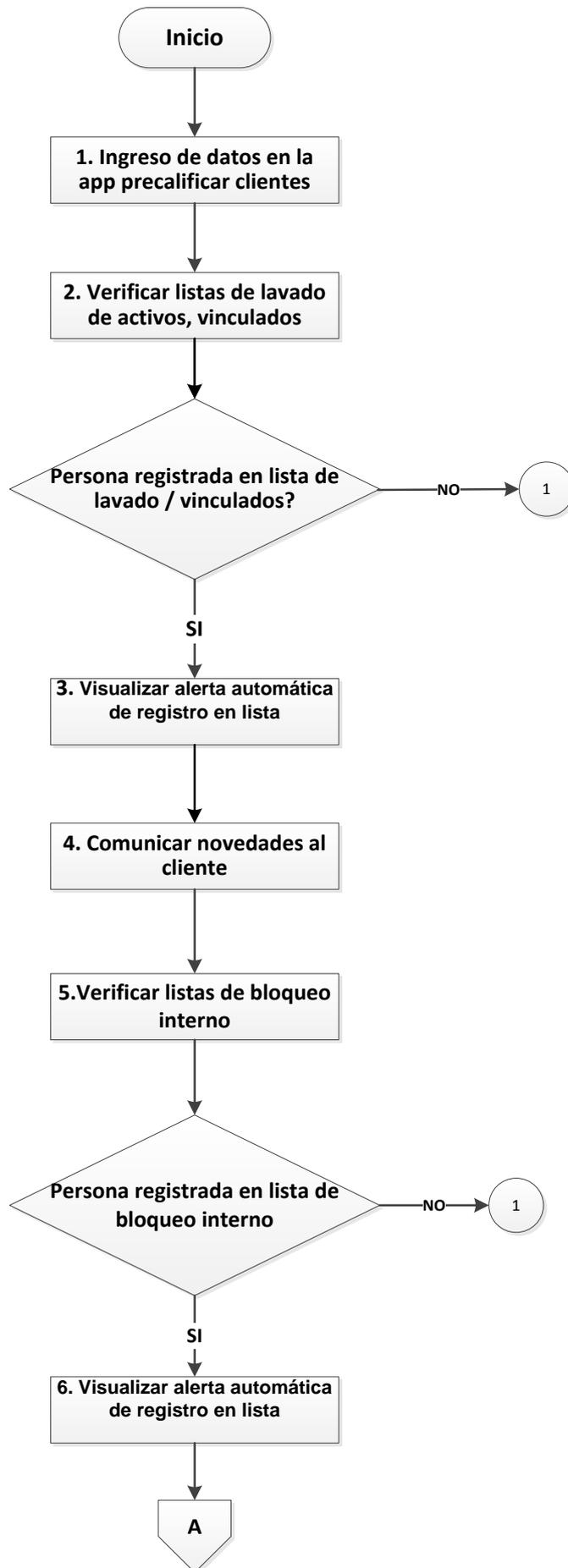
CHECK LIST LEVANTAMIENTO INFORMACIÓN		
SOLICITUDES Y DOCUMENTOS		
	PRESENTADO	NO PRESENTADO
Solicitud de crédito		
Cédula (original y copia) titular		
Certificado de votación titular		
Planilla serv. Básicos titular		
cédula (original y copia) garante		
Certificado de votación garante		
Planilla serv. Básicos garante		
Solicitud socioeconómica		
Buró de crédito		
Listas de verificación		
Vinculados		

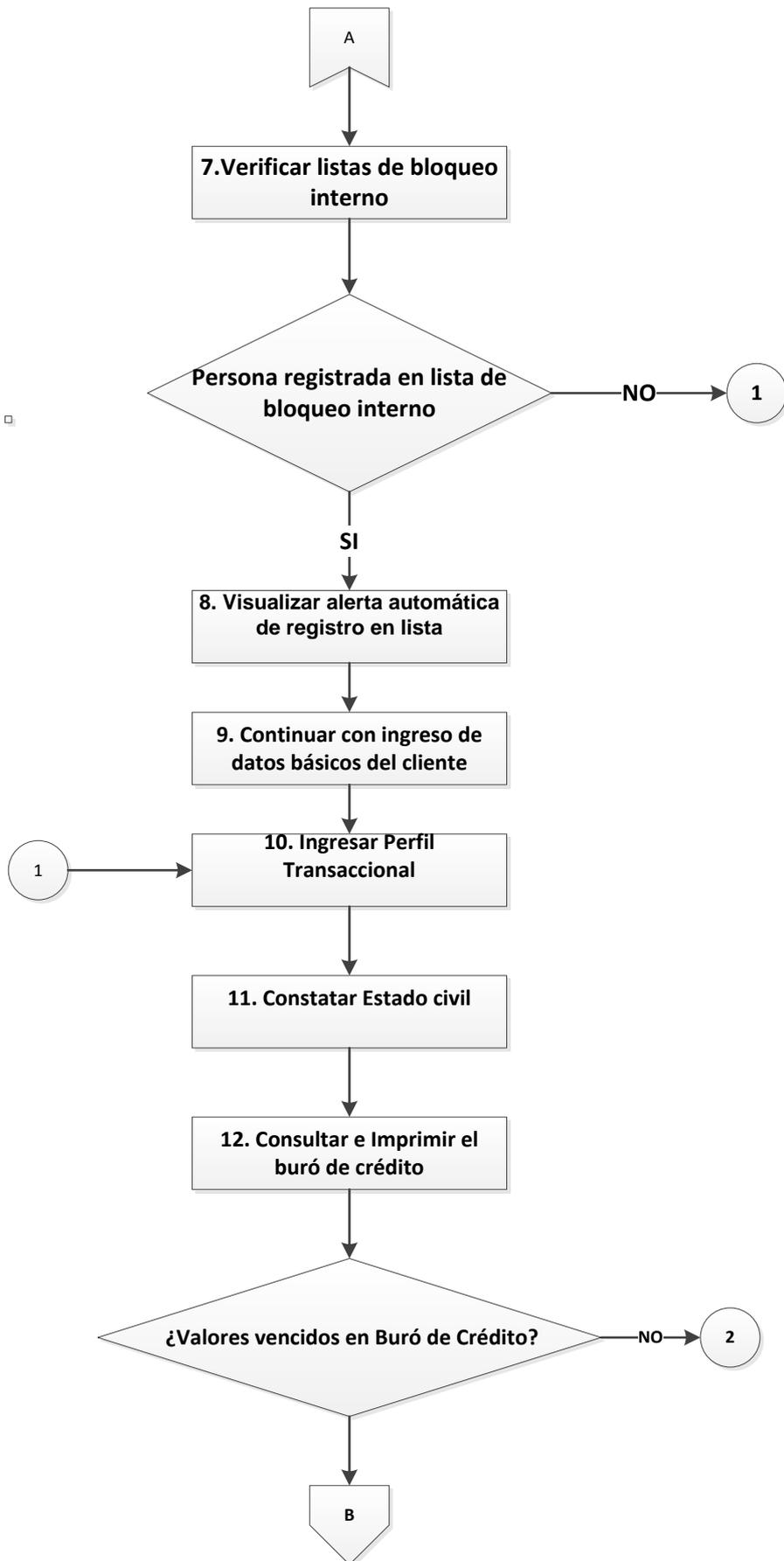
Tabla 14 Check list para levantamiento de información

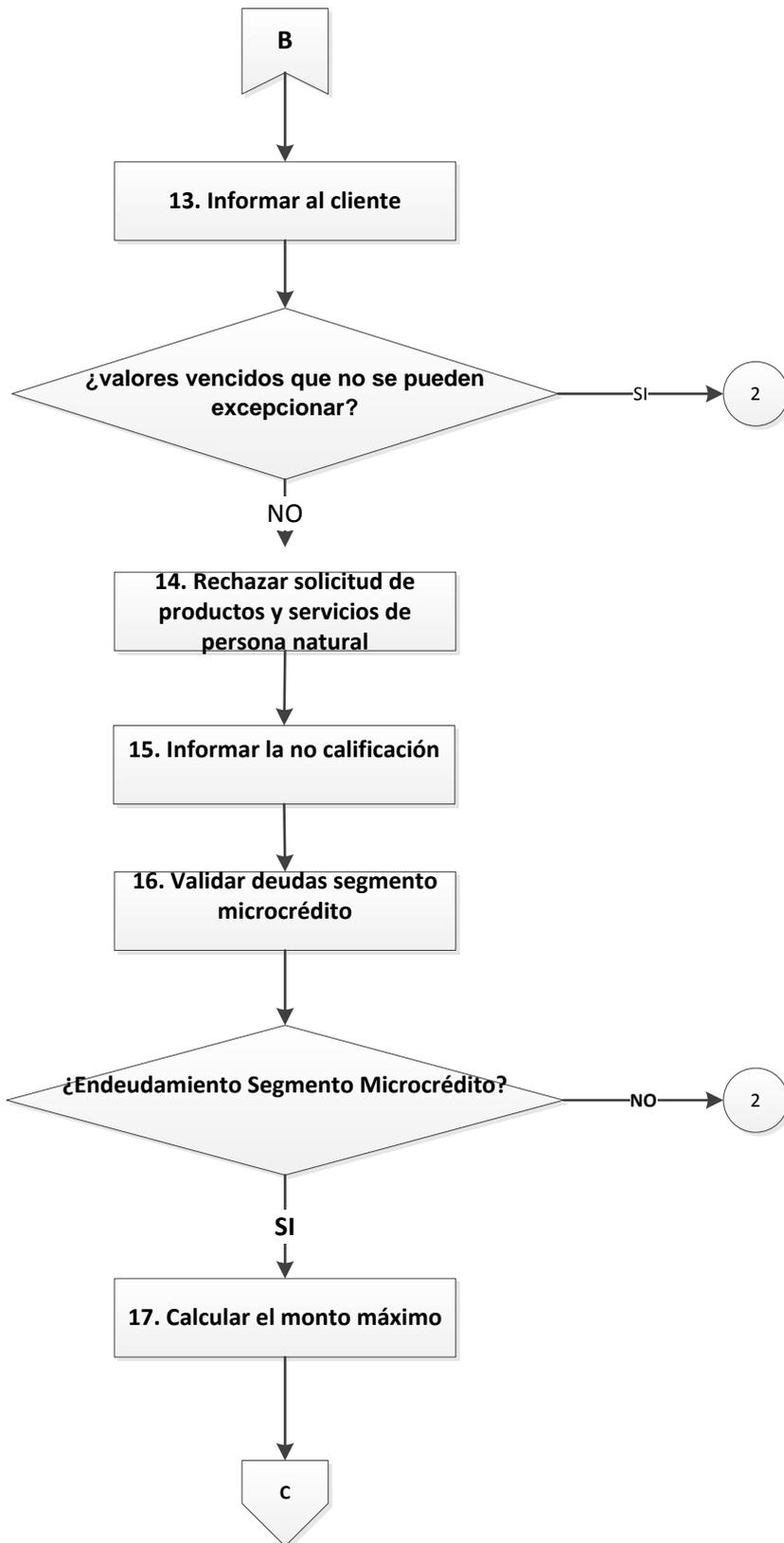
Fuente: Elaborado por autores

4.3 Flujo del nuevo proceso

Con la implementación de la herramienta APP precalificar clientes, se mejora el proceso en cuanto a tiempo y recursos económicos para el banco. De las 37 actividades que tiene el flujo actual con la puesta en marcha de este instrumento se baja a 25 actividades como lo muestra el siguiente flujo.







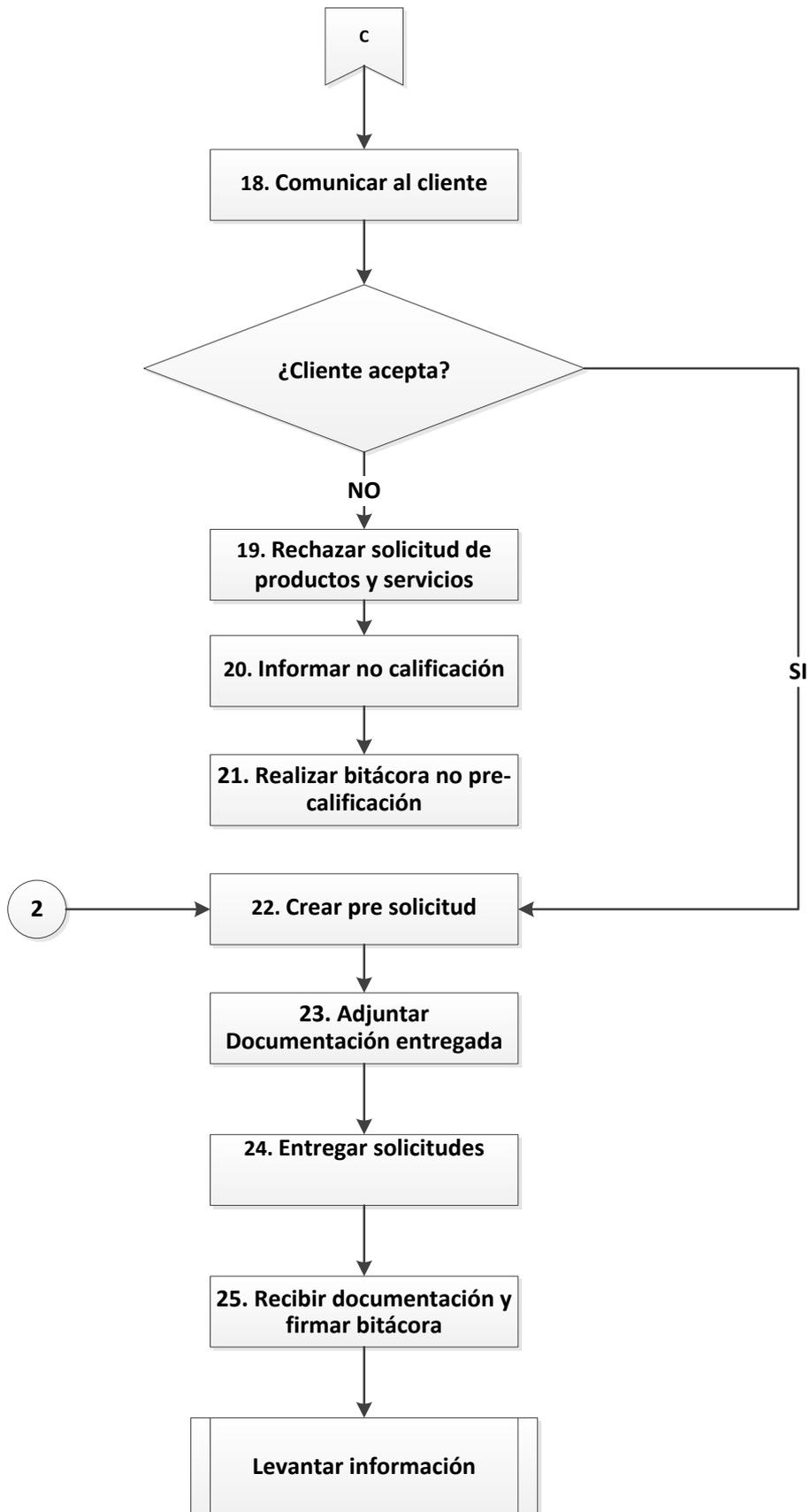


Ilustración 39 Flujo de Crédito mejorado
Fuente: Elaborado por autores

Con las mejoras propuestas el flujo de crédito general quedaría de la siguiente forma.

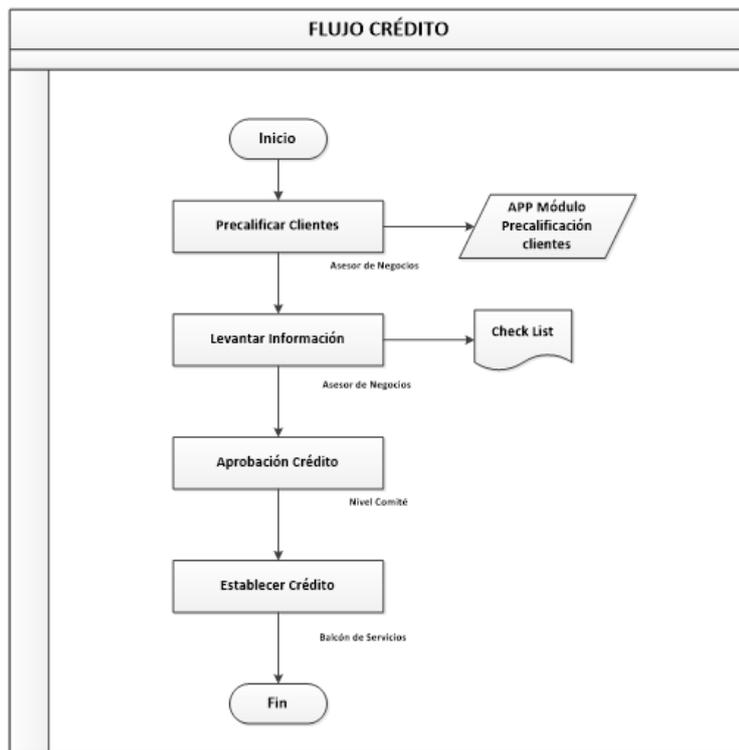


Ilustración 40 Flujo de Crédito General

Fuente: Elaborado por autores

Como se puede apreciar en la figura anterior, se ha mejorado el tiempo en todo el flujo del crédito. De los 12 días que pone el banco como fecha máxima para otorgar un crédito, se ha logrado reducir a un tiempo promedio de 9 días por solicitud. Con esto se puede observar que no habrá días de retraso en las solicitudes desde la precalificación hasta el desembolso del crédito.

Proceso	Otorgamiento de Crédito					Total días	Días de retraso
	Precalificar Clientes	Levantar Información	Aprobar Crédito	Establecer Crédito			
Solicitud (días promedio)	2	3	2	2	9	0	

Tabla 15 Tiempos del nuevo proceso

Fuente: Elaborado por autores

4.4 Implementación de Canal de atención

4.4.1. Análisis para la propuesta de implementación de canales de atención

Si bien la institución financiera ha crecido en este corto tiempo, no es ajeno para sus directivos y accionistas que todavía no es un banco reconocido por los usuarios de la banca. Esto nos pone en la necesidad de que la gente nos conozca y tengan una buena expectativa por ser clientes del Banco.

De los clientes que actualmente tienen un crédito con la institución, la mayoría de ellos cancelan su cuota de crédito mensual de manera atrasada por la falta de agencias o canales de atención para la cancelación sin recargos por mora e intereses legales por concepto de atrasos en el pago, lo que genera malestar e inconformidad en los clientes.

De los 35256 clientes que mantienen en la actualidad una operación de crédito con el banco, 22567 no lo realiza a tiempo, es decir el pago de su cuota lo hace de manera tardía.

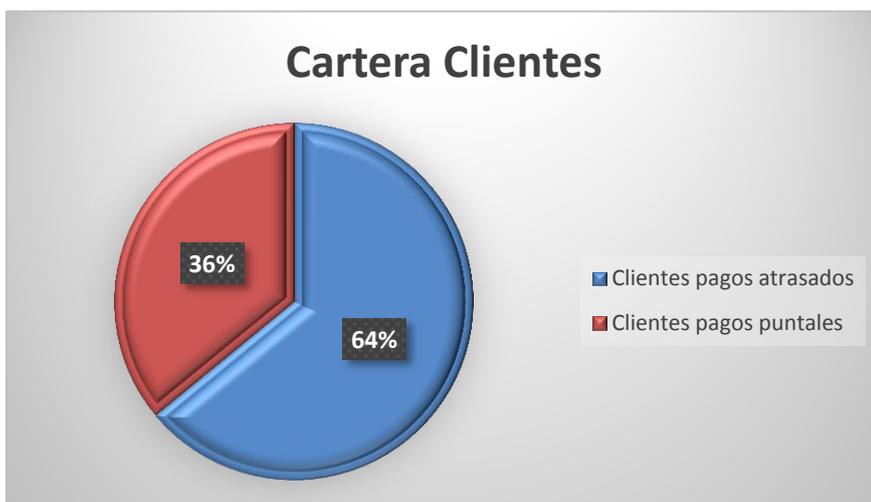


Ilustración 41 Cartera de Clientes
Fuente: Elaborado por autores

4.4.2. App para gestiones de cobro en línea

Como hemos visto en la sección anterior una problemática que se genera al momento del pago de las cuotas de crédito de la mayoría de clientes es que el Banco no cuenta con agencias suficientes ni medios para la recaudación de estos valores.

Para mitigar este inconveniente se desea crear una APP móvil de cobranzas la cual será en línea. El objetivo de la implementación de esta herramienta es la recaudación en línea de los valores de las cuotas de los clientes, logrando así una recuperación efectiva, rápida y oportuna bajando los niveles de morosidad en la cartera general de clientes del banco.

La aplicación será desarrollada por el área de sistemas del banco para la aplicación en los celulares de los asesores. La funcionalidad de esta aplicación será de la siguiente manera:

PROCESO FUNCIONAL DE COBRANZAS APP

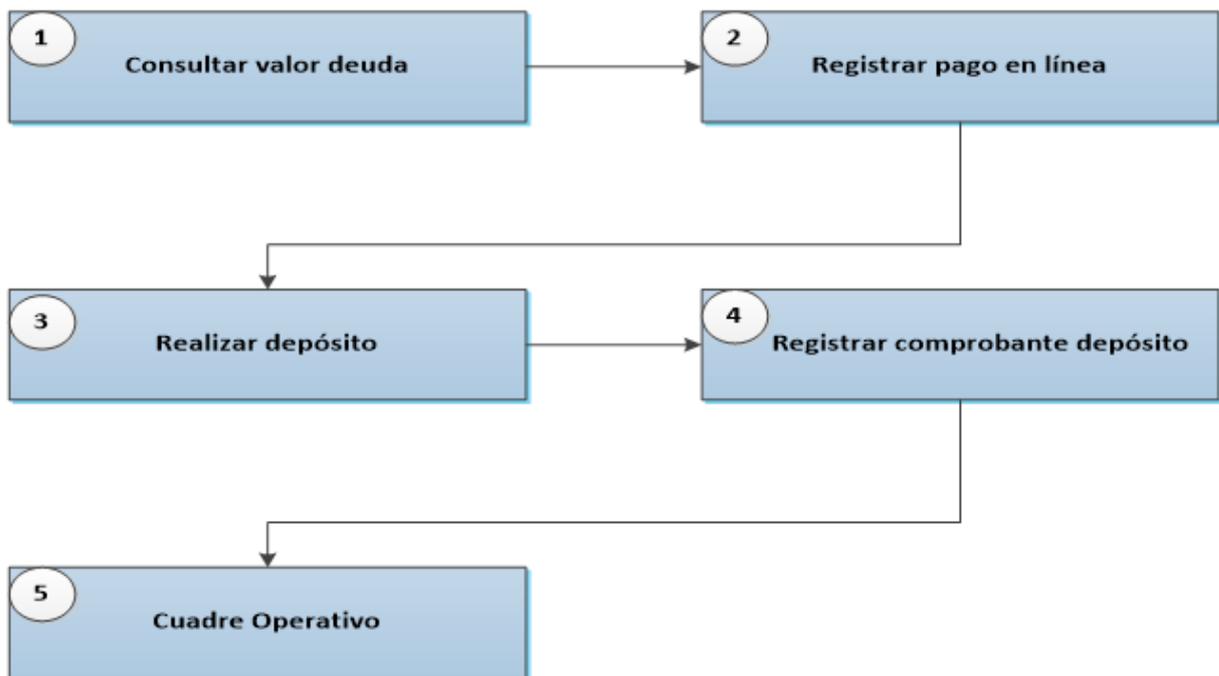


Ilustración 42 Proceso funcional de Cobranzas en línea

Fuente: Elaborado por autores

Con la implementación de esta herramienta de cobranzas en línea, se logrará reducir el índice de morosidad en la línea de crédito. La tasa de las personas que cancelan sus cuotas de manera tardía ocupa un 64% con respecto al total de los créditos colocados en la actualidad. Con la inclusión de esta app para el cobro en línea esta tasa se reduce al 40%, lo que significa que de los 22,567 clientes que pagan en mora, 8,042 pagarán de manera puntual. Lo que generará un retorno de capital de trabajo de \$1,769,240 para colocarlos en nuevos préstamos que a su vez generará ganancias por conceptos de interés financiero de \$283,078.40. Con este estudio queda demostrado que el Banco ABC para obtener esos ingresos no necesitará de mayor inversión.

4.5 Círculos de calidad

Su idea consiste en crear conciencia de productividad y calidad en cada uno de los miembros de la organización, a través del intercambio de experiencias y experiencia así como el trabajo en equipos, en donde un grupo de trabajadores se reúnen de manera periódica con el fin de identificar problemas relacionados con su ambiente de trabajo para proponer soluciones o mejoras.

Para el caso del Banco “ABC”, mediante la utilización de esta herramienta lo que se busca es evaluar los procesos del flujo de crédito para identificar los problemas y evitar actividades que no generen valor para estar en constante y permanente mejora.



Ilustración 43 Círculos de Calidad
Fuente: Elaborado por autores

4.6 Comparación de resultados

La expectativa del Banco “ABC” es que la puesta en marcha de estas propuestas presentadas en esta investigación genere los cambios que los directivos y miembros de la junta de accionistas esperan con respecto al tiempo de espera de los clientes para el proceso de crédito y la falta de canales de atención para sus clientes. Con estos cambios afectan no sólo al proceso de crédito sino también al desempeño de los colaboradores de la institución llevándolos a una cultura de mejora continua.

ACTIVIDAD	PROCESO ACTUAL	PROCESO MEJORADO
Precalificar clientes	Pérdida de tiempo por no contar con una herramienta que les permita consultar a las personas si califican para la concesión de	Con la implementación de la APP módulo Precalificación clientes se baja el tiempo de espera y se puede informar

	un préstamo en las visitas de campo	oportunamente si la persona aplica o no a una operación de crédito
Levantar Información	Pérdida de tiempo por la recepción incompleta de información	Check List para un Control de tareas diarias. Información completa
Aprobar crédito	Pérdida de tiempo por mal ingreso de información del cliente	Mejora el tiempo de aprobación por documentación completa del cliente
Establecer crédito	Pérdida de tiempo por mal ingreso de información del cliente	Mejora el tiempo de aprobación por documentación completa del cliente

Tabla 16 Comparación de resultados

Fuente: Elaborado por autores

4.7 Comparación Económica

Con el análisis realizado al proceso actual de la Institución, se determinó que el retraso en todas las áreas del proceso causa una pérdida para la empresa aproximadamente de \$ 1,808,160.00, valor que podemos recuperar y mejorar con los cambios necesarios que se establecieron en el proceso, a continuación detalle de las variaciones promedios mensuales aplicando las mejoras respectivas.

	PROCESO		ESTIMADO	
	ACTUAL PROM.	MEJORADO PROM.	% VARIACION	\$ VARIACION
INGRESOS	\$ 18,041,737,76	\$ 30,161,530.00	40%	\$ 1,2119,792.00
COSTOS	\$ (4,289,995,70)	\$ (3,700,295.00)	-16%	\$ 589,700.70
INVERSION	\$ 0,00	\$ (5,000.00)	100%	\$ (5,000.00)

Tabla 17 Comparación económica

Fuente: Elaborado por autores

Podemos observar que se existirá un incremento considerable en el total de ingresos promedios del 40%, debido a que al reducir los tiempos de espera y corregir el proceso podemos captar más clientes para otorgar créditos, de esta misma manera podemos ver que los costos disminuyeron en un promedio de 16% al tomar las medidas correctivas. Es importante mencionar que la inversión para implementar las mejoras es totalmente aceptable en comparación con los resultados estimados. Como resultado conjunto también disminuye la tasa de morosidad del banco lo que nos permite tener mayor liquidez y reinvertir el capital.

5 SECCIÓN V: INDICADORES DE DESEMPEÑO

Los indicadores de desempeño son medidas que permiten al administrador monitorear a lo largo un tiempo determinado las áreas claves de una empresa, llevando un control que permita garantizar el rendimiento a mediano plazo, además sirve como herramienta para una mejora continua de la compañía, en el proceso se podrán medir el tiempo de realización de cada paso del proceso y la calidad con la que se realiza, es decir permitirá que la empresa funcione de manera efectiva y eficaz. Se evalúan factores como: rendimiento, productividad, habilidades organizativas, capacidad de liderazgo y de trabajo en equipo. Se clasifican en indicadores estratégicos y de gestión.

FUNCIONES DE LOS INDICADORES	
INDICADOR ESTRATÉGICO	INDICADOR DE GESTIÓN
Medir el grado de cumplimiento de los objetivos según las políticas de las empresas.	Mide el tiempo de realización de las tareas del proceso
Contribuir para corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos.	Monitorear la calidad de información de los clientes desde el primer paso para evitar re-procesos
Impactar de manera directa en las estrategias y áreas de comercialización de la empresa	Controlar los tiempos de cada área para reducir los tiempos de espera e incrementar la colocación de crédito

Tabla 18 Comparación de resultados

Fuente: Elaborado por autores

5.1 Indicadores de desempeño aplicables al proceso de crédito

Para los propósitos de este estudio, se desarrollaron los siguientes indicadores:

5.1.1. Tiempo de ingreso de información para precalificar

Se pretende medir que los ejecutivos realicen el ingreso de la información en el mismo día de la visita de campo según políticas de la empresa, para que el proceso fluya con normalidad, quien este encargado de esta medición podrá tomar correctivos desde el principio del proceso.

5.1.2. Calidad de Información de la Solicitud

Este indicador nos permite conocer la calidad de información que están ingresando al sistema, con el fin de no retrasar el proceso y agilizar el mismo, el analista encargado de esta revisión podrá constatar si el personal está capacitado para ese cargo, o si están realizando un trabajo eficiente como se dispuso.

5.1.3. Porcentaje de información recibida

Este indicador está relacionado con el cumplimiento del ingreso de información de la precalificación, el cual permite detectar el porcentaje de información faltante y a su vez identificar que parte de la solicitud está incompleta, de esta manera reduciremos el tiempo de retraso de los desembolsos por falta de registro de las cuentas. El analista encargado es el responsable de controlar el cumplimiento de los requisitos de la solicitud.

5.1.4. Ciclo total del proceso de documentación

Este criterio como su nombre lo indica, permite medir la suma del tiempo de cada una de las actividades que se realizan para llevar a cabo todo el proceso de crédito, con el fin de que este indicador se reduzca a medida que se implementen mejoras en el proceso.

5.1.5. Clientes satisfechos con el proceso de crédito

Con este indicador se busca medir el porcentaje de clientes que después de haber sido entrevistados consideran que han recibido un buen servicio. En este caso, la empresa debería mantener en niveles altos este porcentaje, los encargados del área comercial son los responsables de realizar esta evaluación.

5.2 Variación de Ventas periódicas

Se trata de comparar la evolución de los ingresos periódicamente para conocer el crecimiento o decrecimiento de la actividad operativa de la empresa de acuerdo a las previsiones realizadas. Los encargados del área comercial son los responsables de realizar esta evaluación.

Nombre del Indicador	Criterio para Medirlo	Responsable	Periodo
Tiempo de ingreso de información para precalificar	Lapso de tiempo transcurrido desde que el ejecutivo obtiene la información del cliente hasta que es ingresado al sistema para la precalificación	Analista encargado	Diario
Calidad de Información de la Solicitud	Se corroborara que la información ingresada en el sistema sea la misma que el cliente otorgo en la visita de campo sin errores	Analista encargado	Diario
Porcentaje de información recibida	Información proporcionada por el cliente en la solicitud manual VS a la información ingresada al sistema	Analista encargado	Diario
Ciclo total del proceso de documentación	Lapso de tiempo que transcurre desde el inicio hasta el final del proceso de Crédito	Analista encargado	Acorde a la ocurrencia
Clientes satisfechos con el proceso de crédito	$(\text{No. Encuestados satisfechos}) / (\text{No. Entrevistados totales}) \times 100$	Analista encargado	Mensual
Variación de Ventas periódicas	$((\text{Ventas Total periodo } n) / (\text{Ventas Totales periodo } n-1)) \times 100 - 100$	Analista encargado	Según el periodo

*Tabla 19 Comparación de resultados
Fuente: Elaborado por autores*

Conclusiones

Al finalizar el estudio para mejorar el tiempo de espera del cliente en Servicio al cliente y en el proceso de crédito, se puede concluir que es rentable incluir las mejoras en el proceso y la implementación de canales de Distribución, ya que se refleja un incremento estimado del 40% en los ingresos con inversión mínima promedio de \$ 5000, pero también se pudo identificar que es muy importante la capacitación y el compromiso del personal para poder llevar a cabo con el objetivo y lograr aumentar la rentabilidad de la institución.

Para lograr con las expectativas de rentabilidad estimada se debe:

- Corregir el Proceso de Crédito.
- Implementar la APP de Precalificación de Crédito.
- Implementar la APP de Cobranzas Móvil.
- Capacitar al personal de Proceso.
- Adquirir equipos Celulares para los Ejecutivos de Crédito.

Recomendaciones

En base a las conclusiones señaladas en cada una de las secciones que abarcan este proyecto, se mencionan las siguientes recomendaciones:

Como todo nuevo proceso es preciso que se establezca un plan de seguimiento. Con esto se busca cerciorar el cumplimiento de los lineamientos del modelo de negocio, esto con el fin de conseguir los mejores resultados tanto para el banco así como para los clientes.

Se propone que se ponga en práctica el instrumento de diagrama causa – efecto, ya que con esta herramienta se podrá percibir los factores asociados a los problemas y tener mayor precisión al momento de escoger las medidas de corrección sugeridas por los directivos de la institución.

Se sugiere que los funcionarios del banco consideren la herramienta círculos de calidad como una manera para poder interactuar entre ellos, con esto se busca que aporten con sus ideas y experiencias para un mejoramiento de proceso continuo.

Se requiere que se ponga en marcha la aplicación de la APP cobranzas en línea como nuevo canal de atención para el cliente. Así mismo se sugiere la implementación de más canales de atención que hoy en día son claves para el negocio bancario como lo son:

- ATM (Red de cajeros automáticos)
- Banca Virtual
- Corresponsales no Bancarios
- Call center funcional
- Mayor cantidad de agencias a nivel nacional

Finalmente, se recomienda que el banco tome en consideración los indicadores propuestos en la sección V de este proyecto como una herramienta de monitoreo y control permanente para el rendimiento eficaz en el proceso de crédito.

Referencias

<http://www.revistalideres.ec/lideres/cooperativas-ecuador-crecimiento-adaptan-nuevas.html>

<https://www.eluniverso.com/noticias/2017/10/04/nota/6415288/cooperativas-mandan-sector-rural-ecuador>

<https://www.eluniverso.com/noticias/2017/12/04/nota/6511222/informacion-credicia-reparos-ley-que-espera-veto>

<https://www.eluniverso.com/economia>

<https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/975-producto-interno-bruto-2>

<http://www.elcomercio.com/actualidad/banco-central-economia-crecimiento-pib.html>

<https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/299-evoluci%C3%B3n-de-la-balanza-comercial>

<http://www.elcomercio.com/opinion/datos-poblacion-ecuatoriana-inec-opinion.html>

<http://www.sri.gob.ec/web/guest/dinero-electronico>

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>

<http://www.lacamara.org/website/wp-content/uploads/2017/03/Comercio-electr%C3%B3nico.pdf>