



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TITULO:
CREACIÓN DE UN MANUAL DE PROCESOS EN EL INDICADOR CRÉDITO
HIPOTECARIO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA

AUTOR (A):
VALLEJO CAMPOS GEOVANNA ANDREA

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TUTOR:
ING., BALDEÓN BARROS WILSON EDUARDO, MGS

GUAYAQUIL, ECUADOR

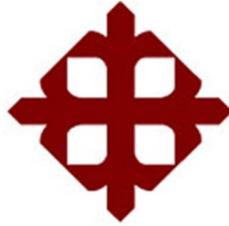
2015

INDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN.....	i
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	ii
AUTORIZACIÓN.....	iii
AGRADECIMIENTO	1
DEDICATORIA	2
CALIFICACIÓN.....	3
RESUMEN.....	4
ABSTRACT.....	5
ÍNDICE DE GRÁFICOS	6
INTRODUCCIÓN.....	7
CAPITULO 1	9
FUNDAMENTOS DEL PROBLEMA	9
JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	9
OBJETIVOS.....	11
OBJETIVO GENERAL.....	11
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
DISEÑO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES	12
HIPÓTESIS	12
VARIABLE INDEPENDIENTE	12
VARIABLE DEPENDIENTE.....	12
GRAFICO DEL PROBLEMA, CAUSAS Y EFECTOS.....	13
GRÁFICO 1: PROBLEMA, CAUSAS, EFECTOS	13
DISEÑO METODOLÓGICO	14
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	14
EXPLICATIVA	14
EXPLORATORIA	14
MÉTODO HIPOTÉTICO- DEDUCTIVO.....	14
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	15
ENTREVISTA.....	15
ENCUESTA.....	15
OBSERVACIÓN	15
POBLACIÓN Y MUESTRA	16
CAPITULO 2.....	17

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	17
CRÉDITO DEFINICIÓN Y ORIGEN.....	17
CRÉDITO HIPOTECARIO	18
COBERTURA DE RIESGOS VS GARANTÍAS (GENERAL)	24
OBLIGACIONES DE LA ENTIDAD FINANCIERA	26
TEORÍA DE PROCESOS	28
EL PRINCIPIO DE “ENFOQUE BASADO EN PROCESOS” EN EL MODELO EFQM	29
EL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS EN LA NORMA ISO 9001:2000..	30
PRINCIPALES FACTORES PARA LA IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE PROCESOS.....	33
SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE PROCESOS	35
INDICADORES DE PROCESO	36
CONTROL DE PROCESOS	39
MEJORA DE LOS PROCESOS	40
LA MEJORA CONTINUA EN LA NORMA ISO 9001:2000	41
FUNDAMENTOS TEORICOS.....	42
FUNDAMENTACIÓN PSICOLÓGICA	42
FUNDAMENTACIÓN SOCIOLÓGICA.....	43
FUNDAMENTACIÓN ECOLÓGICA.....	43
CÓDIGO MONETARIO Y FINANCIERO	44
NORMAS GENERALES PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO.....	52
LEY DE REGULACIÓN DEL COSTO MÁXIMO EFECTIVO DEL CRÉDITO ...	54
CAPITULO 3.....	56
BANCO DEL PACIFICO	56
INNOVACIÓN.....	57
PREOCUPACIÓN POR SUS CLIENTES.....	57
SOLVENCIA Y CONFIABILIDAD	57
AGILIDAD.....	57
APEGO A LA MARCA	57
ACTIVIDADES QUE REALIZA	58
UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	58
PLANO DE UBICACIÓN.....	59
ORGANIZACIÓN.....	59

MEJORAMIENTO CONTINUO.....	60
ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN	62
FUNCIONES DE OFICIAL DE CRÉDITO.....	62
PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DEL PACÍFICO	64
CAPITULO 4	67
EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	67
CAPITULO 5	78
ELABORACION DE PROPUESTA	78
OBJETIVO DE LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS	79
APLICACIÓN E INTERVINIENTES	80
MANUAL DE PROCESOS PARA EL CREDITO HIPOTECARIO	80
SOLICITUD	81
EVALUACIÓN	81
NEGOCIACIÓN	86
ELABORACIÓN DE UN CUADRO DE EVALUACIÓN FINANCIERA PARA ANÁLISIS FINANCIERO.....	89
DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL EN LOS PROCESOS.....	97
CONCLUSIONES	98
RECOMENDACIONES.....	99
ANEXOS.....	100
ENCUESTA	100
CUADRO DE EVALUACIÓN PARA ANÁLISIS FINANCIERO.....	102
CHECK LIST.....	106
BIBLIOGRAFÍA.....	107



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Geovanna Andrea Vallejo Campos**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de: **Ingeniera en Contabilidad y Auditoría**.

TUTOR (A)

Ing., Baldeón Barros Wilson Eduardo, Mgs

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing., Ávila Toledo Arturo Absalon, Mcs

Guayaquil, septiembre del 2015



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Geovanna Andrea Vallejo Campos

DECLARO QUE:

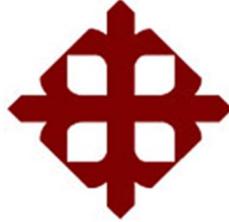
El Trabajo de Titulación “**Creación de un Manual de Procesos en el Indicador Crédito Hipotecario en una Entidad Financiera previo a la obtención del Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría**” previa a la obtención del Título de: **Ingeniera en Contabilidad y Auditoría**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, septiembre del 2015

AUTORA

Geovanna Andrea Vallejo Campos



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, **Geovanna Andrea Vallejo Campos**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación “**Creación de un Manual de Procesos en el Indicador Crédito Hipotecario en una Entidad Financiera**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, septiembre del 2015

AUTORA:

Geovanna Andrea Vallejo Campos

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, por impartir los conocimientos adquiridos en todos los años de estudio, con el reto de Estudio a Distancia fortaleciendo así el empleo de las Tecnologías de la Información y Comunicación, a los Docentes en especial a mi Tutor Mgs. Wilson Baldeón, quien supo respaldar el desarrollo del presente trabajo con profesionalismo y experiencia.

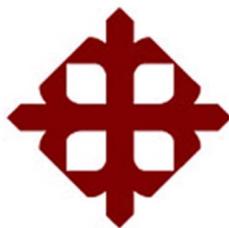
Geovanna Andrea Vallejo Campos

DEDICATORIA

El presente trabajo dedico primero a Dios quien ha sabido tomar el control en todos los eventos de mi vida y ha permitido que pueda alcanzar el presente logro profesional.

A mi hija Geovanna Daniela, a mis padres y hermano que son mi motivación día a día y el apoyo incondicional en todo momento.

Geovanna Andrea Vallejo Campos



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CALIFICACIÓN

Ing. Baldeón Barros Wilson Eduardo, Mgs

RESUMEN

El presente trabajo de Investigación se lo realiza en base a la no existencia de un Manual de procesos en el Indicador de Crédito Hipotecario, esto conlleva a contar con clientes insatisfechos y que no refieren el producto a otras personas.

La propuesta concreta del trabajo es la Creación de un Manual de Procesos en el Indicador de Crédito Hipotecario, adicional se realizará la Elaboración de un Cuadro de Evaluación Financiera para el acertado análisis a los clientes, que facilita al Asesor de Negocios realizar la evaluación.

La aplicación del Modelo de Procesos y el Cuadro de Evaluación Financiera en las actividades diarias del Área de Crédito, estableció y normó las actividades cotidianas de los Funcionarios, permitiendo con esto minimizar errores, reducir tiempos de atención a los clientes y contar con la herramienta eficaz para el análisis Financiero.

Para garantizar que la adopción del nuevo Proceso continúe, se estableció un Control Permanente con la Gerencia Local, para eso se creó un documento de control y cumplimiento obligatorio al momento de entregar la documentación del Crédito al área de Archivo. Se va a ir retroalimentando la propuesta continuamente con los Asesores de Crédito a través de capacitaciones.

Este nuevo proceso adoptado aparte de constituir orden y eficacia en el desarrollo de las actividades, busca satisfacer al cliente que accede al producto de crédito, con lo cual contribuimos a mantener la buena imagen y prestigio de nuestra Institución.

ABSTRACT

The present research work is done due to the absence of a manual process in the Mortgage Credit Indicator, This leads to have unsatisfied customers and do not refer the product to others.

The concrete proposal of the research work is the creation of a Manual of Process and Indicator on Mortgage Credit, also the development of Financial Evaluation chart, facilitating evaluation for costumers to the Business Advisory

The Application of the model of process and Financial Evaluation chart in the daily activities of the Credit area, established and standardized the daily activities for the Business Advisory, allowing minimize mistakes, reduce attention time for the costumer and count with an efficient tool for the Financial Evaluation.

To guarantee that the adoption of the new process continue, a permanent control with the local manager was established, also we create a mandatory use for document control, when the Business Advisory provides documentation to the Credit File area. The proposal will continuously fed back with the credit area through training sesions.

The new process provides order and efficiency in the development of activities, and look for satisfy the client that accesses the credit product, in this way we contribute to a better image and prestige of our institution.

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: PROBLEMAS, CAUSAS Y EFECTOS.....	7
GRÁFICO 2: PLANO DE UBICACIÓN BANCO DEL PACÍFICO.....	53
GRÁFICO 3: ORGANIGRAMA.....	56
GRÁFICO 4: CONFORMIDAD DEL SERVICIO AL REALIZAR UN CRÉDITO HIPOTECARIO.....	61
GRÁFICO 5: TIEMPO DE ANÁLISIS DEL REQUERIMIENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO.....	68
GRÁFICO 6: TIEMPO DE RESPUESTA PRECALIFICACIÓN CRÉDITO HIPOTECARIO.....	64
GRÁFICO 7: TIEMPO DE RESPUESTA APROBACIÓN CRÉDITO HIPOTECARIO	65
GRÁFICO 8: TIEMPO DE DESEMBOLSO CRÉDITO HIPOTECARIO.....	66
GRÁFICO 9: TIEMPO DE RESPUESTA PROCESO DE CRÉDITO HIPOTECARIO	67
GRÁFICO 10: ENTREGA DE TABLA DE AMORTIZACIÓN Y CONVENIOS DE CRÉDITO	68
GRÁFICO 11: CARACTERÍSTICAS MÁS IMPORTANTES DEL CRÉDITO HIPOTECARIO.....	70
GRÁFICO 12: CALIFICACIÓN DEL FUNCIONARIO DE CRÉDITO HIPOTECARIO	71
GRÁFICO 13: RECOMENDACIÓN DE SERVICIO CRÉDITO HIPOTECARIO.....	72
GRÁFICO 14: PROPUESTA DE PROCESO DE CRÉDITO	74
GRÁFICO 15: PORCENTAJE DE COBERTURA DE GARANTÍA HIPOTECARIA	78
GRÁFICO 16: CUPOS DE APROBACIÓN DE CRÉDITOS	80
GRÁFICO 17: NOTIFICACIONES DE VENCIMIENTO DE OPERACIONES DE CRÉDITO	82

INTRODUCCIÓN

El negocio bancario es la intermediación de recursos, entre los clientes que tienen excedentes de liquidez cultura de inversión, o aquellos que requieren de la misma para emprender en actividades productivas y de desarrollo familiar.

El negocio de las instituciones financieras consiste en captar la mayor cantidad posible de clientes y esto se refleja en los pasivos que mantiene una IFI¹ expresando así su patrimonio técnico y el fondeo financiero individual de cada una de estas.

Del número de pasivos que mantengan las instituciones financieras dependerá el nivel de colocación que las IFI puedan otorgar, tomando en cuenta que esta normada a través de procesos y procedimientos que buscan minimizar el riesgo maximizando la rentabilidad por medio de procesos claros y definidos.

La adopción de un Manual de Procesos que incidan en la mejora del indicador de colocaciones en el Banco del Pacífico nace de la necesidad de validar el desempeño y la gestión acertada de los colaboradores de la institución que intervienen al momento de otorgar un crédito.

El manual de procesos se plantea en base a las políticas de crédito que cada IFI maneja y este explicará los pasos sistemáticos, ordenados y eficaces que se debe seguir para que influya positivamente en la satisfacción al cliente externo como también interno.

Adicional a este proceso vamos a sumar un CUADRO DE EVALUACIÓN FINANCIERA, que es una herramienta que permitirá analizar datos financieros de clientes personas naturales o jurídicas, arrojando resultados que nos orienten a ver la factibilidad del otorgamiento del crédito hipotecario.

¹ IFI.- Institución financiera nacional

El establecer los procesos adecuados en la institución más el manejo de la aplicación del CUADRO DE EVALUACIÓN FINANCIERA, permitirá minimizar errores de los funcionarios de crédito, manejar un proceso claro y ordenado generando un efecto positivo en el nivel de satisfacción del cliente.

CAPITULO 1

FUNDAMENTOS DEL PROBLEMA

El presente trabajo de tesis se va a enfocar en el área de Crédito de la Agencia Riobamba Principal del Banco del Pacífico, ya que no poseemos un manual de procesos claros y precisos para la aplicación al momento de desarrollo del crédito hipotecario, actualmente el Gobierno está enfatizando a la banca privada al otorgamiento de facilidades crediticias hipotecarias en especial para la compra de vivienda de interés social, por lo cual la oferta de créditos hipotecarios por los usuarios ha tenido un aumento considerable en los últimos meses.

Adicional se presenta el inconveniente de que al momento que un cliente solicita acceder al crédito, debemos ingresar la información financiera directamente en el sistema para que nos arroje un resultado y en ciertos casos nos rechaza la solicitud pero a profundidad no entendemos los indicadores o el análisis financiero que utilizaron para determinar esa respuesta.

La propuesta a desarrollar va a ser la creación un manual de procesos y un cuadro de evaluación financiera en el indicador de crédito hipotecario en la agencia Riobamba Principal del Banco del Pacífico.

Con este proyecto contaremos con procesos estructurados y organizados que nos ayuden a desarrollar nuestras actividades laborales de una forma eficaz y precisa, que tiene impacto directo en brindar un servicio de calidad y satisfacción al cliente.

JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Las instituciones financieras controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, como es el caso del Banco del Pacífico, deben administrar el capital humano de forma adecuada e identificar apropiadamente las fallas o insuficiencias asociadas al factor personas, tales como falta de personal capacitado, negligencia,

error humano, entre otros. Para evitar estas falencias las Instituciones deberán definir formalmente procesos y procedimientos que aseguren una apropiada planificación y administración.

Con la propuesta del presente trabajo se enfatizará la mejora en el proceso de desarrollo de crédito, implementando un análisis financiero más efectivo, que no se base únicamente en el ingreso de datos en el sistema y que éste nos emita un resultado simple, y al contrario contar con la herramienta del cuadro de evaluación que nos presente indicadores de porcentajes de cobertura, liquidez, capacidad de pago, reciprocidad, etc.

El proceso de análisis a los estados financieros consiste en la aplicación correcta de herramientas, técnicas analíticas, con el objetivo primordial de obtener medidas que son útiles al momento de la toma de decisiones.

El análisis financiero en este proyecto se va a constituir en una herramienta de selección para elegir a los sujetos de crédito, de previsión de situaciones y resultados financieros futuros, de diagnóstico al área de crédito y por supuesto de evaluación de gestión.

Con seguridad se afirma que el análisis financiero reduce la intuición del analista, no aplaca el discernimiento de la persona a cargo del análisis y al contrario establece una base firme y sistemática que sirva para la toma de decisiones gerenciales.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Modelo de Procesos en el indicador crédito hipotecario en la agencia Principal del Banco del Pacífico en la ciudad de Riobamba, para mejorar el servicio al cliente.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un cuadro de evaluación financiera para el acertado análisis a los clientes de la agencia Principal.
- Diseñar un modelo de control del cumplimiento de los procesos para la aplicación y ejecución de los colaboradores del área de crédito.
- Describir la secuencia lógica y ordenada de las actividades del modelo de proceso a implementar.
- Mejorar la imagen del Banco del Pacífico con los clientes internos y externos del proceso de crédito para garantizar su satisfacción.

DISEÑO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES

HIPÓTESIS

Comprobar si con la Elaboración de un Manual de Procesos para el indicador crédito hipotecario existe una mejora en el servicio brindado a los clientes de la Agencia Riobamba Principal del Banco del Pacífico

VARIABLE INDEPENDIENTE

La elaboración de un modelo de procesos en el Indicador de crédito Hipotecario elevará la eficacia de los colaboradores al momento de realizar el análisis financiero para la aplicación de un crédito hipotecario

VARIABLE DEPENDIENTE

Destinada a la fidelización e incremento del uso de los productos de crédito hipotecario, en Banco del Pacífico Agencia Principal, Riobamba.

GRAFICO DEL PROBLEMA, CAUSAS Y EFECTOS

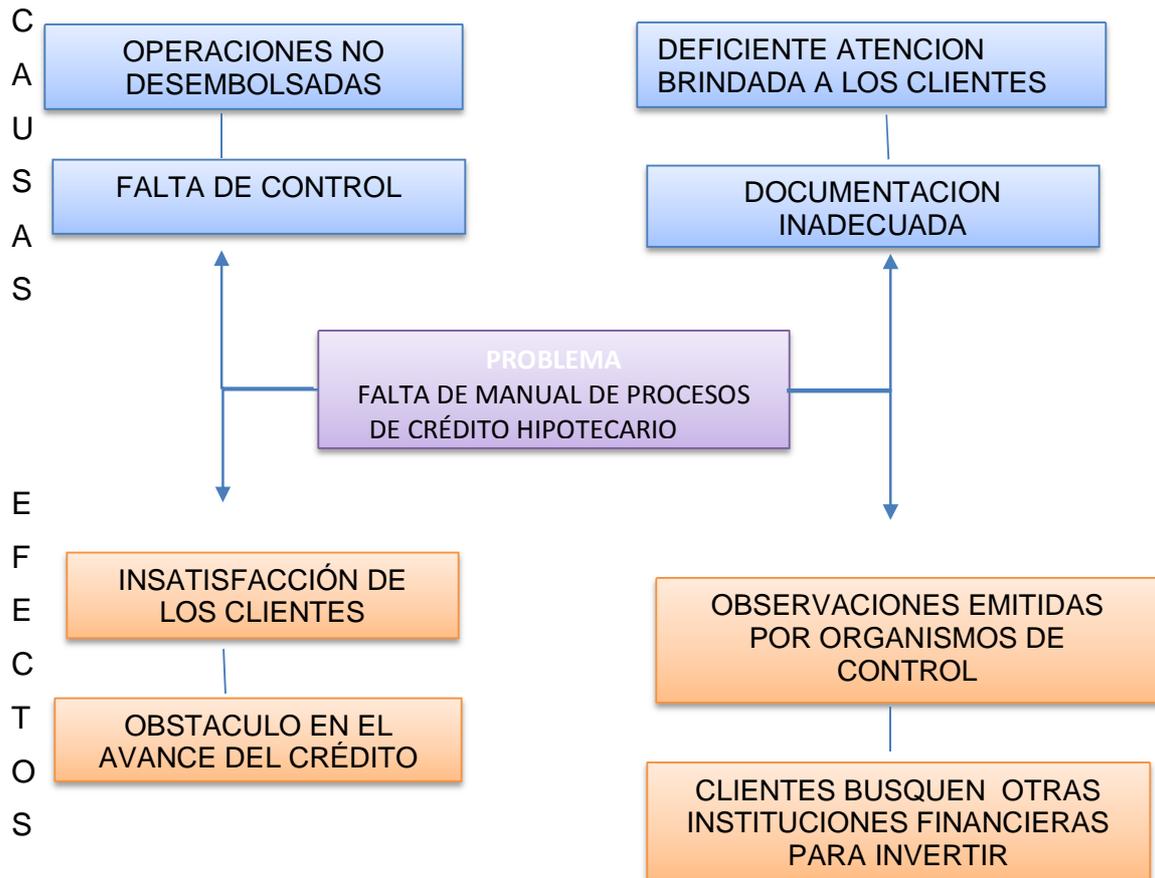


GRÁFICO 1: PROBLEMA, CAUSAS, EFECTOS

DISEÑO METODOLÓGICO

La propuesta a realizar en el presente trabajo de investigación según la extensión del estudio va a ser experimental y según el nivel de medición va a ser cuantitativa ya que vamos a implementar un modelo de proceso para el indicador crédito hipotecario junto con una hoja de evaluación financiera.

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del presente trabajo se aplicará los siguientes tipos de investigación:

EXPLICATIVA

Comprobará mediante indicadores de cumplimiento de las Políticas de Crédito Hipotecario.

EXPLORATORIA

Con este tipo de investigación vamos a conseguir tener una idea o visión general sobre la Implementación del Manual de Procesos en la Institución Financiera.

MÉTODO HIPOTÉTICO- DEDUCTIVO

Con este tipo de investigación vamos a realizar que nuestra actividad de calificación de crédito se haga una práctica científica, primero observando los procesos actuales como se encuentran, posterior a eso crearemos una hipótesis, nuestra base para iniciar este proceso, y esto conlleva a la conclusión, verificación y comprobación de resultados comparados con la experiencia.

Con este método tenemos una combinación entre la reflexión racional y la observación de la realidad.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS.

ENTREVISTA

Se mantuvo una conversación previa con los Asesores de Negocio que tuvo lugar a una serie de interrogantes para saber la opinión de cómo aprecia el Proceso de Crédito.

ENCUESTA

La encuesta nos va a contribuir con la obtención de datos sobre la conformidad del servicio en el Proceso de Crédito en el Banco del Pacífico.

OBSERVACIÓN

Se analizará los procedimientos actuales de Crédito Hipotecario a los oficiales de crédito de la agencia principal del Banco del Pacífico, para determinar las potenciales deficiencias.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Para el cálculo del tamaño de la muestra cuando el Universo es finito, consideramos que “n” es el número de casos que vamos aplicar.

La fórmula que vamos a utilizar para el cálculo es:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2 (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Desarrollo:

$$\begin{aligned} n &= \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 31}{0,05^2(31 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5} \\ n &= \frac{29,77}{0,075 + 0,9604} \\ n &= \frac{29,77}{1,0354} \\ n &= 28 \end{aligned}$$

CAPITULO 2

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Existen algunos trabajos de investigación los cuales en base a la Creación de Manuales de Procesos en Empresas han logrado resultados positivos, visibles, en su empresa en la cual ya se maneja un esquema determinado para la correcta aplicación de sus funciones.

En la Universidad Católica Santiago de Guayaquil reposa trabajos investigativos de titulación, con el tema de Creación de Manuales de Procesos en diversas áreas, afirmando el impacto favorable, eso es un factor que motiva al presente trabajo ya que no hay coincidencia que se lo haya realizado en una Institución Financiera.

Adicionalmente se dispone de una gran cantidad de material bibliográfico referente a la implementación de Procesos Administrativos en las organizaciones, así como también existe el material necesario para el Análisis Financiero que forma parte fundamental en este proceso de Investigación.

CRÉDITO DEFINICIÓN Y ORIGEN

Se entiende por crédito que es una operación financiera donde una persona (acreedor) presta una cantidad determinada de dinero a otra persona (deudor), en la cual, este último se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiera.

La palabra crédito proviene del latín creditus (sustantivación del verbo credere: creer), que significa "cosa confiada". En su origen significa entre otras cosas, confiar o tener confianza. Se considerará crédito, el derecho que tiene una persona acreedora a recibir de otra deudora una cantidad monetaria específica. El crédito, según algunos economistas, es una especie de cambio que actúa en el tiempo en

vez de actuar en el espacio. Puede ser definido como "el cambio de una riqueza presente por una riqueza futura".

En la vida económica y financiera, se entiende por crédito, por consiguiente, la confianza que se tiene en la capacidad de cumplir, en la posibilidad, voluntad y solvencia de un individuo, por lo que se refiere al cumplimiento de una obligación contraída. Jurídicamente el crédito es una especie de contrato de mutuo, ya que el mutuo es el préstamo de cualquier especie consumible, como dinero, en cuyo caso denominamos crédito, u otros objetos que se agotan con su primer uso, como los alimentos o los artículos desechables. (wikipedia, 2015)

CRÉDITO HIPOTECARIO

Es un préstamo de dinero por parte del banco o institución financiera (legalmente habilitada en el Ecuador) cuyo objetivo específico es la adquisición, ampliación o remodelación de un bien inmueble. Este préstamo, una vez realizado, pasa a ser una obligación legal de pago por parte del solicitante a favor del prestamista (Institución Financiera).

El crédito hipotecario tiene la particularidad de que el bien inmueble queda como garantía de pago del préstamo, es decir a nombre del prestamista. Una vez finalizado el pago total del préstamo se deberá realizar la anulación de la hipoteca y redactar una escritura a favor del solicitante del préstamo para que éste pase a ser titular del bien inmueble, todo este trámite debe ser legalmente notariado y registrado en el Registrador de la Propiedad.

En el Ecuador existe una amplia gama de créditos hipotecarios con diferentes servicios, beneficios y tasas de interés. A continuación se describe siete aspectos relevantes que hay que considerar al momento de elegir el mejor préstamo hipotecario, bien sea con el BIESS o con la Banca Privada.

- Tiempo (Años plazo)

Realizar la compra de una vivienda (casa o departamento), es una de las inversiones a largo plazo más rentables, por tal motivo debemos considerar tres aspectos importantes en relación a los años de duración del crédito hipotecario:

Por cuántos años queremos nuestro crédito hipotecario.

Por cuántos años nuestra capacidad de pago nos permite endeudarnos.

Por cuántos años la institución financiera, por su política interna, otorga el préstamo hipotecario:

BIESS.- Hasta 25 años plazo.

Banca privada.- Desde los 3, 7, 10, 15 y 20 años plazo.

- Tasa de interés

Préstamo-hipotecario-BIESS

Éste es uno de los puntos más delicados que un aspirante a un crédito hipotecario debe considerar, porque la realidad es que una tasa de interés más alta, por la mínima que sea, encarece el costo total del crédito hipotecario.

Ejemplo:

Primer caso.- El costo del crédito hipotecario de \$75.000 a 25 años plazo con el 8% de interés sería \$98,658.65

Segundo caso.- El costo del crédito hipotecario de \$75.000 a 25 años plazo con el 9% de interés sería \$113,819.18

Como se puede visualizar claramente en el ejemplo, la diferencia entre el primer caso y el segundo caso con una tasa más alta de apenas el 1%, encarece el costo total del crédito hipotecario en un monto de \$15,160.53.

Las tasas de interés por instituciones son las siguientes:

BIESS desde 7.9% hasta el 8.69%, dependiendo del tiempo de duración del crédito hipotecario. Se realizarán ajustes cada 6 meses.

Banca privada 8.9% hasta el 11.23% dependiendo del tiempo de duración del crédito hipotecario. Se realizarán reajustes cada 3 o 6 meses y dependiendo de la institución financiera se podría mantener la tasa fija por todo el tiempo de duración del crédito.

Las instituciones financieras dedicadas a conceder créditos hipotecarios otorgarán préstamos con montos menores o iguales al valor del inmueble que estamos adquiriendo, se basan en dos factores importantes:

- El informe realizado por un perito valuador a la vivienda que estamos adquiriendo.
- Nivel de endeudamiento del deudor.

Adicionalmente, hay que considerar que dependiendo del valor del inmueble, de las políticas del constructor y de la institución financiera, se podría cubrir hasta el 100% del valor de la vivienda. Pero es más común que el modelo de compra se lo haga con una entrada entre el 20% y 30% para la compra de viviendas, 40% en caso de adquirir locales comerciales y el 50% para la compra de terrenos.

BIESS. Financia el 100% si el avalúo es hasta \$125.000, si el avalúo supera este valor sólo financiará el 80% del valor de la vivienda. Cabe recalcar que de acuerdo al avance de obra o estado de la vivienda se emite el informe del perito valuador, en el caso del BIESS mientras más avanzado y mejor esté la vivienda, más alto será el avalúo. Lo óptimo es que la construcción del inmueble esté avanzado el 100%.

Banca privada. Financia hasta el 80% dependiendo del bien inmueble a adquirir y la institución en particular. En el caso de la banca privada el perito proyectará el valor del inmueble terminado, indistintamente del avance de la construcción, de todas formas, en cuanto al avance de obra lo mínimo recomendable es el 70%.

- Tiempo de tramitación

Préstamo-hipotecario-BIESS

Como toda persona que adquiere un nuevo inmueble, nos emociona mudarnos lo más pronto posible para estrenar nuestro hogar, pero en la gran mayoría de los casos esto se ve truncado por los engorrosos trámites y el tiempo que tarda la tramitación y desembolso final del crédito hipotecario. Existe una marcada diferencia entre el sistema financiero público y privado.

BIESS. De 3 a 6 meses, dependiendo de las políticas gubernamentales y del tiempo que dediquemos a la tramitación de crédito hipotecario.

Banca privada. De 2 a 3 meses dependiendo de los convenios que tenga el vendedor (constructor) con la institución financiera.

Es importante mencionar que luego de la tramitación y obtención del crédito hipotecario con la banca privada, existe la posibilidad de transferir, sin ningún costo adicional, la deuda al BIESS. Este proceso se lo lleva a cabo en un proceso mancomunado entre las instituciones financieras y el solicitante. Esta transacción entre instituciones se la conoce como "Venta de Cartera", tenga en cuenta si la institución financiera con la que está aplicando el préstamo hipotecario le permite hacer este traspaso de hipoteca ya que el BIESS tiene convenio con ciertas instituciones financieras. Instituciones financieras que tienen convenio con el BIESS.

La estrategia de solicitar el crédito hipotecario con la banca privada y posterior transferencia de deuda al BIESS, se la realiza para obtener de manera más rápida el crédito hipotecario, con esto se minimiza el tiempo de transferencia de dominio y como resultado la mudanza se haría de manera más rápida al nuevo hogar.

- Seguros de Desgravámenes

Cuando solicitamos una hipoteca debemos contratar un seguro de desgravámenes obligatorio, el cual se cancelará mensualmente con las cuotas del pago del crédito. Dependiendo de la institución que elijamos, tendremos más beneficios entre unos y otros:

BIESS. En este caso, si se realiza el crédito hipotecario de manera solidaria (conjunta con su cónyuge o conviviente) y fallece el solicitante o su cónyuge se saneará sólo la deuda del difunto. La deuda que le corresponde a la otra parte quedará aún vigente y deberá ser cancelada en su totalidad.

Banca privada. En algunos casos dependiendo del tipo de crédito hipotecario al que deseemos aplicar, si solicitamos con uno o varios codeudores el crédito hipotecario, al fallecer el titular o uno de los codeudores, la deuda se saneará en su totalidad, quedando cancelado el 100%.

- Calificación para un crédito hipotecario

Para acceder a un crédito hipotecario las instituciones financieras consideran nuestro nivel de endeudamiento u obligaciones en general, esto se verá reflejado en nuestro historial crediticio y por ende la calificación que tendremos en éste. Es por ello que es necesario conocer si nuestro nivel de deudas nos permite acceder a un crédito hipotecario.

BIESS. Permite destinar hasta el 40% de nuestros ingresos netos para el crédito hipotecario, y una calificación en el Buró de crédito mínima de 600 puntos que equivaldrían a una calificación de A.

Ejemplo:

Ingresos mensuales (Bruto)	\$ 1500
(-) Deudas y obligaciones	\$ 320

(=) Ingreso mensual (Neto) \$1.180

Cuota Máxima préstamo hipotecario $\$1.180 \times 40\% = \472

Banca privada. Permite destinar hasta el 40% de nuestros ingresos para deudas, incluyendo el crédito hipotecario y una calificación en el Buró de crédito de un mínimo de 400 puntos en casos especiales con revisión manual.

Ejemplo:

Ingresos mensuales (Bruto)	\$ 1500
Cuota Máxima préstamo hipotecario	\$ 280 (19%)
Deudas y obligaciones	\$ 320 (21%)
	\$ 600 (40%)

Como se demuestra en este ejemplo podemos destinar un máximo del 40% (\$600) de nuestro ingreso bruto (\$1,500) para cubrir todas nuestros deudas (Cuota de hipoteca y otras deudas u obligaciones). Al tener el 21% en otras deudas, para el pago de la cuota de la hipoteca sólo hay como endeudarse en un 19%(\$280) más.

7.- Edad para acceder a un crédito hipotecario

Dependiendo de la entidad financiera, monto al que quieras aplicar y tipo de crédito hipotecario, existen varios rangos en edad mínima y máxima para solicitar un crédito hipotecario, por ende expondré la edad promedio aceptable.

BIESS. No existe una edad mínima para acceder a un crédito hipotecario, sólo especifica el número de aportaciones (36 continuas), pero la edad máxima son los 75 años de edad, indistintamente si es afiliado o jubilado. Los años de aportación, nivel de endeudamiento o pensión serán factores preponderantes para calcular el monto y el tiempo de años plazo.

Banca privada. Depende de las políticas internas de cada institución financiera y tipo de crédito hipotecario, la edad promedio mínima para acceder a un crédito hipotecario son los 23 años de edad, además debemos demostrar nuestro nivel de

ingresos y tiempo de permanecía en una empresa, esto se verificará con la presentación de los roles de pago, mínimo de los 3 últimos meses, hasta los 12 últimos meses.

La edad promedio máxima para solicitar un crédito hipotecario con la banca privada son los 65 años de edad, a partir de esta edad mientras más años tengamos las instituciones financieras nos solicitarán más garantías y nos otorgarán el crédito hipotecario a menor tiempo de años plazo.

Existen varios parámetros los cuales debemos considerar al momento de acceder a un crédito hipotecario, un consejo saludable es comparar entre los diferentes productos hipotecarios que ofrecen las instituciones financieras en nuestro mercado, y escoger sabiamente el que mejor se acomoda a nuestras necesidades, presupuestos y requerimientos. (TIPAN, 2014)

COBERTURA DE RIESGOS VS GARANTÍAS (GENERAL)

Artículo 209.- Orientación de las operaciones de crédito. La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera podrá regular mediante normas la orientación y direccionamiento de las operaciones de crédito de las entidades del sistema financiero nacional y de las entidades no financieras que concedan créditos por sobre los límites establecidos por la Junta. Al efecto, considerará, entre otros, los segmentos, tasas de interés, garantías y límites de crédito. En ningún caso la Junta podrá intervenir en la definición de la persona natural o jurídica receptora de las operaciones de crédito.

Para este propósito, la Junta considerará el calce de plazos entre los activos y pasivos de las entidades reguladas.

La Junta podrá establecer incentivos para la implementación de esta disposición.

Artículo 210.- Límites para las operaciones activas y contingentes.

Las entidades financieras públicas, privadas y las del segmento 1 del sector financiero popular y solidario no podrán realizar operaciones activas y contingentes con una misma persona natural o jurídica por una suma que exceda, en conjunto, el 10% del patrimonio técnico de la entidad. Este límite se elevará al 20% si lo que excede del 10% corresponde a obligaciones caucionadas con garantía de bancos nacionales o extranjeros de reconocida solvencia o por garantías adecuadas, en los términos que dicte la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

Los límites de créditos establecidos se determinarán a la fecha de aprobación original de las operaciones o de cada reforma efectuada. En ningún caso la garantía adecuada podrá tener un valor inferior al valor total del exceso.

El conjunto de las operaciones del inciso anterior, tampoco podrá exceder en ningún caso del doscientos por ciento (200%) del patrimonio del sujeto de crédito, salvo que existiesen garantías adecuadas que cubran, en lo que excediese por lo menos el ciento veinte por ciento (120%), de conformidad con las regulaciones que emita la Junta.

Los límites determinados en el inciso precedente no se aplicarán respecto de las operaciones activas y contingentes con títulos emitidos por el Estado ecuatoriano y el Banco Central del Ecuador.

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera establecerá porcentajes menores a los determinados en este artículo para las entidades financieras que tengan un perfil de riesgo en exceso al nivel más seguro del sistema.

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera establecerá los límites aplicables para el resto de segmentos del sector financiero popular y solidario.

Todas las operaciones de crédito deberán estar garantizadas. La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, en forma motivada, establecerá los casos en los cuales las operaciones de crédito deban contar con garantía mínima, en cuanto a su calidad y mínima cobertura.

OBLIGACIONES DE LA ENTIDAD FINANCIERA

Las entidades financieras podrán realizar las siguientes operaciones, de conformidad con la autorización que le otorgue el respectivo organismo de control:

1. Sector financiero público y privado:

a. Operaciones activas:

1. Otorgar préstamos hipotecarios y prendarios, con o sin emisión de títulos, así como préstamos quirografarios y cualquier otra modalidad de préstamos que autorice la Junta;
2. Otorgar créditos en cuenta corriente, contratados o no;
3. Constituir depósitos en entidades financieras del país y del exterior;
4. Negociar letras de cambio, libranzas, pagarés, facturas y otros documentos que representen obligación de pago creados por ventas a crédito, así como el anticipo de fondos con respaldo de los documentos referidos;
5. Negociar documentos resultantes de operaciones de comercio exterior;
6. Negociar títulos valores y descontar letras documentarias sobre el exterior o hacer adelantos sobre ellas;
7. Adquirir, conservar y enajenar, por cuenta propia o de terceros, títulos emitidos por el ente rector de las finanzas públicas y por el Banco Central del Ecuador;
8. Adquirir, conservar o enajenar, por cuenta propia, valores de renta fija, de acuerdo a lo previsto en la Ley de Mercado de Valores, y otros títulos de crédito establecidos en el Código de Comercio y otras leyes, así como valores representativos de derechos sobre estos;

b. Operaciones pasivas:

d. Servicios:

9. Adquirir, conservar o enajenar contratos a término, opciones de compra o venta y futuros; podrán igualmente realizar otras operaciones propias del mercado de dinero, de conformidad con lo establecido en la normativa correspondiente;

10. Efectuar inversiones en el capital de una entidad de servicios financieros y/o una entidad de servicios auxiliares del sistema financiero para convertirlas en sus subsidiarias o afiliadas;

11. Efectuar inversiones en el capital de entidades financieras extranjeras, en los términos de este Código; y,

12. Comprar o vender minerales preciosos.

Las entidades del sistema financiero nacional podrán, de forma extraordinaria, recibir como pago de créditos o de obligaciones constituidas a su favor bienes muebles, inmuebles, acciones o participaciones, entre otros, en dación en pago o por adjudicación judicial.

Los bienes muebles, inmuebles y las acciones o participaciones podrán ser conservados hasta por un año al valor de recepción; vencido este plazo, deberán ser enajenados en pública subasta, de acuerdo con las normas que dicte la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. Si no pudiesen ser enajenados, la entidad financiera deberá constituir provisiones a razón de un doceavo mensual del valor en libros, comenzando en el mes inmediato posterior al del vencimiento del plazo.

En todo caso, no podrán mantener dichos bienes muebles, inmuebles y acciones o participaciones por un período que exceda de un año adicional al plazo de un año originalmente otorgado. Los bienes muebles e inmuebles no enajenados serán vendidos por la Superintendencia en subasta pública.

Los derechos sobre las acciones o participaciones no enajenadas en el plazo señalado quedarán en suspenso y la Superintendencia dispondrá su venta en subasta pública. Quien adquiera dichas acciones o participaciones tendrá derecho a percibir los beneficios que se hubiesen suspendido.

(SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS , 2014)

TEORÍA DE PROCESOS

Según (instituto andaluz de tecnología, 2008) tenemos lo siguiente:

En la actualidad es una cuestión innegable el hecho de que las organizaciones se encuentren inmersas en entornos de mercado competitivos y globalizados, entornos en que toda organización desee tener éxito, tienen la necesidad de alcanzar buenos resultados empresariales.

Para alcanzar estos buenos resultados las organizaciones necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los mismos, lo que a su vez se ha derivado en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar su Sistema de Gestión.

Un Sistema de Gestión, por lo tanto ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de “buenos resultados”, que desea o la obtención de los objetivos establecidos.

Según la Norma ISO 9000:2000 considera que “Un proceso corresponde al conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (instituto andaluz de tecnología, 2008)

El propósito de toda organización es garantizar que sus actividades y recursos se encuentren basados en procesos y procedimientos que permitan dirigir, controlar juntamente con un sistema de gestión, para lograr alcanzar los objetivos.

Entre los principios de Gestión de Calidad se encuentra el principio de “enfoque basados en Procesos” con esto se considera según La Norma ISO 9000:2000 que se puede obtener los resultados de manera eficiente si se consideran las actividades agrupadas entre sí con las siguientes características:

- Definición de actividades sistemáticas que componen el proceso
- Definición de responsabilidades respecto al proceso
- Analizar los resultados de la capacidad y eficacia del proceso
- Centrarse en los métodos que pueden mejorar el proceso

Al poder ejercer un control continuo sobre los procesos individuales y sus vínculos dentro del sistema de procesos (incluyendo su combinación e interacción) se pueden conocer los resultados que obtienen cada uno de los procesos y cómo los mismos contribuyen al logro de los objetivos generales de la organización. A raíz del análisis de los resultados de los procesos (y sus tendencias), se permite, además centrar y priorizar las oportunidades de mejora.

EL PRINCIPIO DE “ENFOQUE BASADO EN PROCESOS” EN EL MODELO EFQM

La importancia del enfoque basado en procesos se hace también evidente a través de los fundamentos del modelo EFQM de Excelencia Empresarial.

De forma similar a como ocurre en la familia ISO 9000, el modelo EFQM reconoce que existe ciertos conceptos fundamentales que constituyen la base del mismo. La relación de fundamentos de gestión que contempla este modelo no obedece a ninguna orden en particular ni trata de ser exhaustiva, ya que los mismos pueden

cambiar con el paso del tiempo a medida que se desarrollen y mejoren las organizaciones.

Los conceptos fundamentales de la excelencia del modelo EFQM tenemos los siguientes:

- Orientación hacia resultados
- Orientación al cliente
- Liderazgo y constancia en los objetivos
- Gestión por procesos y hechos
- Desarrollo e implicación de las personas
- Aprendizaje e innovación y mejoras continuas
- Desarrollo de alianzas
- Responsabilidad Social

Entre todos estos cabe destacar fundamento o principio de “gestión por procesos y hechos”. Según este modelo la gestión por procesos y hechos permite a las organizaciones actuar de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y se gestionan de manera sistemática, y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adoptan a partir de información fiable que incluyan las percepciones de todos los grupos de interés.

EL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS EN LA NORMA ISO 9001:2000

Como primer paso para plantar la manera de abordar el enfoque basado en procesos en un Sistema de Gestión de Calidad, conviene hacer una reflexión acerca de cómo la Norma ISO 9001:2000 establece las estructuras para llevarle a cabo.

La propia norma ISO 9001:2000 “Sistemas de Gestión de Calidad. Requisitos”, establece dentro de su apartado de introducción, la promoción de la adopción de un enfoque basado en procesos en un Sistema de Gestión de Calidad para

aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Según esta norma cuando se adopta este enfoque, se enfatiza la importancia de:

- Comprender y cumplir con los requisitos
- Considerar los procesos en términos que aporten valor
- Obtener los resultados de desempeño y eficacia del proceso
- Mejora continuamente los procesos con base a mediciones objetivas

El énfasis del enfoque basado en procesos por estos aspectos sirve de punto de partida para justificar la estructura de la propia norma y para trasladar este enfoque a los requisitos de manera particular. De hecho la trascendencia del enfoque basado en procesos en la norma es tan evidente que los propios contenidos se estructuran con este enfoque, lo que permite a su vez concebir y entender los requisitos de la Norma vinculados entre sí.

La estructura de procesos permite una clara orientación al cliente, los cuales juegan un papel fundamental en el establecimiento de requisitos como elementos de entrada al Sistema de Gestión de Calidad al mismo tiempo que resalta la importancia del seguimiento y la medición de la información relativa a la percepción del cliente acerca de cómo la organización cumple con sus requisitos.

Como consecuencia directa de todo lo anterior, y de manera particular se han fijados los pasos para el establecimiento, implantación y mantenimiento de un Sistema de Gestión de Calidad:

- Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad y su aplicación a través de la organización
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos
- Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces
- Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar a la operación y el seguimiento de estos procesos

- Realizar el seguimiento, la medición y análisis de los procesos
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

Los procesos se consideran aquello que la Organización realiza para diseñar, gestionar y mejorar sus operaciones para apoyar a la política y estrategia y para satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor a sus clientes.

Tomando como referencia lo establecido en los apartados anteriores, las actuaciones a emprender por parte de una organización para dotar de un enfoque basado en procesos a su sistema de gestión, se pueden agregar en cuatro grandes pasos:

1. La identificación y secuencia de los procesos.
2. La descripción de cada uno de los procesos.
3. El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen.
4. La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizada.

El primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos en una organización, en el ámbito de un sistema de gestión, es precisamente reflexionar sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema, es decir, qué procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema.

La norma ISO 9001:2000 no establece de manera explícita qué procesos o de qué tipo deben estar identificados (ni tampoco en el modelo EFQM), si bien induce a que la tipología de procesos puede ser de toda índole (es decir, tanto procesos de planificación, como de gestión de recursos, de realización de los productos o como procesos de seguimiento y medición). Esto es debido a que no se pretende establecer uniformidad en la manera de adoptar este enfoque, de forma que incluso organizaciones similares pueden llegar a configurar estructuras diferentes de procesos.

Este “dilema” suele ser el primer obstáculo con el que se encuentra una organización que desee adoptar este enfoque. Ante este “dilema”, es necesario recordar que los procesos ya existen dentro de una organización, de manera que el esfuerzo se debería centrar en identificarlos y gestionarlos de manera apropiada. Habría que plantearse, por tanto, cuáles de los procesos son los suficientemente significativos como para que deban formar parte de la estructura de procesos y en qué nivel de detalle.

La identificación y selección de los procesos a formar parte de la estructura de procesos no deben ser algo trivial, y debe nacer de una reflexión acerca de las actividades que se desarrollan en la organización y de cómo éstas influyen y se orientan hacia la consecución de los resultados.

PRINCIPALES FACTORES PARA LA IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE PROCESOS

- Influencia en la satisfacción del cliente.
- Los efectos en la calidad del producto/servicio.
- Influencia en Factores Clave de Éxito (FCE).
- Influencia en la misión y estrategia.
- Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios.
- Los riesgos económicos y de insatisfacción.
- Utilización intensiva de recursos.

Una organización puede recurrir a diferentes herramientas de gestión que permitan llevar a cabo la identificación de los procesos que componen la estructura, pudiendo aplicar técnicas de “Brainstorming”, dinámicas de equipos de trabajo, etc.

En cualquiera de los casos, es importante destacar la importancia de la implicación de los líderes de la organización para dirigir e impulsar la configuración de la estructura de procesos de la organización, así como para garantizar la alineación con la misión definida.

Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos.

La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

Para la elaboración de un mapa de procesos, y con el fin de facilitar la interpretación del mismo, es necesario reflexionar previamente en las posibles agrupaciones en las que pueden encajar los procesos identificados. La agrupación de los procesos dentro del mapa permite establecer analogías entre procesos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto.

Una vez establecido el esquema de descripción de los procesos y antes de seguir avanzando, es importante hacer una reflexión sobre las diferencias entre procesos y procedimientos.

Para ello, es necesario hacer una referencia obligada a los sistemas de aseguramiento de la calidad establecidos conforme a la ISO 9001 de 1994, los cuales han estado soportados por una serie de procedimientos documentados, que han sido necesarios debido a las exigencias de los propios requisitos de dicha norma. En este contexto, los procedimientos documentados han servido y sirven para establecer documentalmente la manera de llevar a cabo una actividad o un conjunto de actividades, centrándose en la forma en la que se debe trabajar o que se deben de hacer las cosas para llevar a cabo una determinada tarea.

Por el contrario, un proceso transforma entradas en salidas, lo que acentúa la finalidad de las actividades que componen dicho proceso. El proceso debe permitir el que se efectúe un cambio de estado cuando se recibe una determinada entrada.

Para llevar a cabo esta transformación, será necesario ejecutar una serie de actividades, las cuales pueden ser de “procedimiento” o ser de tipo mecánico, químico, o de otra índole.

Los procesos se centran, por tanto, en obtener resultados como consecuencia de la transformación que producen las actividades que lo componen. Por ello, los procesos tienen objetivos relacionados con los resultados que obtienen, y para ello se debe ejercer un control para que las entradas sean las adecuadas, las actividades se realicen de manera conforme y los recursos se empleen en el momento apropiado y de forma correcta.

Resumiendo estas cuestiones, la diferencia fundamental radica en que un procedimiento permite que se realice una actividad o un conjunto de actividades (y si además es un procedimiento documentado existiría un soporte documental), mientras que un proceso permite que se consiga un resultado.

Es obvio, no obstante, que las actividades que componen un proceso se pueden explicar a través de un procedimiento documentado, si bien ahí se acaba el parecido.

SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE PROCESOS

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

No se puede considerar que un sistema de gestión tiene un enfoque basado en procesos si, aun disponiendo de un “buen mapa de procesos” y unos “diagramas y fichas de procesos coherentes”, el sistema no se “preocupa” por conocer sus resultados.

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

La capacidad de un proceso está referida a la aptitud para cumplir con unos determinados requisitos, mientras que la eficacia del proceso está referida a con qué extensión los resultados que obtiene el proceso son adecuados o suficientes para alcanzar los resultados planificados.

De esto se deduce que la eficacia es un concepto relativo, y surge de comparar los resultados reales obtenidos con el resultado que se desea obtener.

Una organización debe asegurar que sus procesos tienen la capacidad suficiente para permitir que los resultados que obtienen cubran los resultados planificados, y para ello se tiene que basar en datos objetivos, y estos datos deben surgir de la realización de un seguimiento y medición adecuada.

Es más, una organización debería preocuparse también por alcanzar los resultados deseados optimizando la utilización de recursos, es decir, además de la eficacia, debería considerar la eficiencia en los procesos. Esto es indispensable si se desea avanzar hacia el éxito, como propugnan los actuales modelos de Calidad Total o de Excelencia Empresarial (ISO 9004:2000 y/o modelo EFQM).

INDICADORES DE PROCESO

Los indicadores utilizados para conocer la eficiencia de un proceso deberían, por tanto, recoger los recursos que se consumen, tales como costes, horas-hombre utilizadas, tiempo, etc. La información aportada por estos indicadores permite contrastar los resultados obtenidos con el coste de su obtención. Cuanto menos coste consuma un proceso para obtener unos mismos resultados, más eficiente será.

Los indicadores constituyen un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, de forma que se pueda determinar la capacidad y eficacia de los mismos, así como la eficiencia.

En función de los valores que adopte un indicador y de la evolución de los mismos a lo largo del tiempo, la organización podrá estar en condiciones de actuar o no sobre el proceso (en concreto sobre las variables de control que permitan cambiar el comportamiento del proceso), según convenga.

De lo anteriormente expuesto, se deduce la importancia de identificar, seleccionar y formular adecuadamente los indicadores que luego van a servir para evaluar el proceso y ejercer el control sobre los mismos. Para que un indicador se pueda considerar adecuado debería cumplir una serie de características:

- Representatividad. Un indicador debe ser lo más representativo posible de la magnitud que pretende medir.
- Sensibilidad: Un indicador debe permitir seguir los cambios en la magnitud que representan, es decir, debe cambiar de valor de forma apreciable cuando realmente se altere el resultado de la magnitud en cuestión.
- Rentabilidad: El beneficio que se obtiene del uso de un indicador debe compensar el esfuerzo de recopilar, calcular y analizar los datos.
- Fiabilidad: Un indicador se debe basar en datos obtenidos de mediciones objetivas y fiables.
- Relatividad en el tiempo: Un indicador debe determinarse y formularse de manera que sea comparable en el tiempo para poder analizar su evolución y tendencias. A modo de ejemplo, puede que la comparación en el tiempo de un indicador tal y como el número de reclamaciones sea poco significativo si no se “relativiza”, por ejemplo, con respecto a otra magnitud como el total de ventas, total de unidades producidas.

Asimismo, es conveniente que los indicadores de un proceso se establezcan a través de un consenso entre el propietario del mismo y su superior, lo que permitiría establecer de manera coherente los resultados que se desean obtener (objetivos), formulándolos como valores asociados a los indicadores definidos; y contando también con la participación de los propietarios de los procesos que tiene como clientes.

Con estas consideraciones, en el siguiente cuadro se plantean algunos pasos generales que permitirían configurar el seguimiento y la medición de los procesos a través de indicadores.

En ocasiones, los indicadores más representativos que se pueden encontrar pueden llegar a ser muy costosos, hasta el punto en que su obtención puede no ser rentable. En esta situación, es importante asegurar que se alcanza un compromiso entre la representatividad y el coste de obtención, lo que puede llegar a derivarse en la determinación de otros indicadores que, aun siendo algo menos representativos, su obtención sí sea viable.

Para la gestión de algunos procesos puede ser también importante considerar la información proveniente de otros indicadores que, aun cuando no reflejen la consecución de la misión, son necesarios para la toma de decisiones. Estos indicadores suelen estar vinculados de alguna forma con las entradas al proceso, las cuales provienen bien de otros procesos de la organización o bien desde el exterior de la misma. Obviamente, en el ámbito de un proceso, este tipo de indicadores no se pueden controlar, sino que vienen dados desde el exterior, y además condicionan las decisiones sobre las variables de control. Un ejemplo de este tipo de indicadores puede ser el “Tipo de Interés del BCE (Banco Central Europeo)” para un proceso de créditos de una entidad bancaria, o la temperatura exterior con que llegan los materiales a un proceso de fusión en horno continuo.

Por último, y antes de abordar el control de los procesos sobre la base de los indicadores, es importante destacar que, aunque cada organización debe decidir

cómo formaliza los mismos, existen algunas características que deberían ser tenidas en cuenta, como pueden ser la forma de cálculo, la periodicidad para la medición y el seguimiento, la forma de representación, los responsables de ello y, por supuesto, el resultado esperado respecto al mismo.

CONTROL DE PROCESOS

El seguimiento y medición de los procesos, como ya se ha expuesto, debe servir como mínimo para evaluar la capacidad y la eficacia de los procesos, y tener datos a través de mediciones objetivas que soporte la toma de decisiones.

Esto implica que para ejercer un control sobre los procesos, la información recabada por los indicadores debe permitir el análisis del proceso y la toma de decisiones que repercutan en una mejora del comportamiento del proceso.

Obviamente, estas decisiones deberán ser adoptadas por el responsable de la gestión del proceso o del conjunto de procesos (propietario), y se adoptará sobre aquellos parámetros del proceso (o del conjunto de procesos) para los que tiene capacidad de actuación.

Estos parámetros son los que en la ficha de proceso se han denominado como “variables de control”. El esquema para el control del proceso es, por tanto, muy simple. A través de indicadores se analizan los resultados del proceso (para conocer si alcanzan los resultados esperados) y se toman decisiones sobre las variables de control (se adoptan acciones). De la implantación de estas decisiones se espera, a su vez, un cambio de comportamiento del proceso y, por tanto, de los indicadores. Esto es lo que se conoce como bucle de control.

Sólo es posible que funcione el bucle de control si se es consciente de que la actuación sobre las variables de control consiguen alterar los resultados del proceso

y, por tanto, los indicadores, es decir, si existe una relación “causa-efecto” entre las variables de control y los indicadores.

“La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurarse de la conformidad del producto”

Apartado 8.2.3. ISO 9001:2000

MEJORA DE LOS PROCESOS

Los datos recopilados del seguimiento y la medición de los procesos deben ser analizados con el fin de conocer las características y la evolución de los procesos. De este análisis de datos se debe obtener la información relevante para conocer:

1. Qué procesos no alcanzan los resultados planificados.
2. Dónde existen oportunidades de mejora.

Cuando un proceso no alcanza sus objetivos, la organización deberá establecer las correcciones y acciones correctivas para asegurar que las salidas del proceso sean conformes, lo que implica actuar sobre las variables de control para que el proceso alcance los resultados planificados.

También puede ocurrir que, aun cuando un proceso esté alcanzando los resultados planificados, la organización identifique una oportunidad de mejora en dicho proceso por su importancia, relevancia o impacto en la mejora global de la organización.

En cualquiera de estos casos, la necesidad de mejora de un proceso se traduce por un aumento de la capacidad del proceso para cumplir con los requisitos establecidos, es decir, para aumentar la eficacia y/o eficiencia del mismo (esto es aplicable igualmente a un conjunto de procesos).

LA MEJORA CONTINUA EN LA NORMA ISO 9001:2000

Según la familia ISO 9000 del 2000, el objetivo de la mejora continua en los sistemas de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas (según la orientación del sistema).

Para la mejora de los procesos, el sistema de gestión de la calidad debe permitir el establecimiento de objetivos y la identificación de oportunidades de mejora a través del uso de los hallazgos y las conclusiones de la auditoría, el análisis de datos, la revisión del sistema por la dirección u otros medios, lo que generalmente conduce al establecimiento de acciones correctivas o preventivas (véase definición de “mejora continua” en ISO 9000).

Con la información sobre las características y tendencias de los procesos, se puede conocer dónde se encuentran las oportunidades de mejora en los procesos, y establecer las acciones correctivas y preventivas que sean necesarias. A este efecto, cabe destacar que las acciones correctivas y preventivas conllevan lo siguiente:

- P [La determinación de las causas de los problemas
- La evaluación de la necesidad de tomar acciones

- D [La determinación de las acciones necesarias
- La implantación de las acciones

- C [la revisión de la eficacia de las acciones tomadas

A [la actuación como consecuencia de la revisión efectuada

FUNDAMENTOS TEORICOS

FUNDAMENTACIÓN PSICOLÓGICA

Banco de Pacífico S.A. es una institución caracterizada por cumplir los lineamientos exigidos por los organismos de control como son la SBS, Servicio de Rentas Internas, CONSEP, exigencias del Ministerio de Relaciones Laborales entre otros.

La institución genera 50 plazas de trabajo en la sucursal de Riobamba, basadas en el compromiso de contratación sería por medio de selección de personal acorde a los valores establecidos por el directorio normados en el reglamento interno de trabajo, promoviendo compromiso, trabajo en equipo, actitud positiva direccionados al cumplimiento de objetivos corporativos.

El Banco del Pacífico al ser una institución comprometida con sus colaboradores, ofrece crecimiento profesional, capacitación continua, enfocado en el cumplimiento de su visión que es contribuir al desarrollo del país por medio de asistencia de profesionales al servicio de la sociedad, mediante un modelo de negocio que genere la oferta oportuna y competitiva de servicios financieros de calidad, el compromiso ético.

El Banco del Pacífico busca en la selección de su personal la excelencia operacional y el recurso humano capaz y motivado; creando valor para nuestros clientes, colaboradores y accionistas para ser organización competitiva y líder en el mercado.

FUNDAMENTACIÓN SOCIOLÓGICA

En la parte sociológica Banco del Pacífico S.A. direcciona sus esfuerzos a sus clientes y no clientes, siendo el mejor referente la experiencia y trayectoria desde su creación en el año de 1972 caracterizándole por el manejo de sus operaciones crediticias de forma transparente, eficaz y competitiva.

Los pilares fundamentales en los que trabaja la organización son la confianza, el compromiso, la integridad, el trabajo en equipo, reconocimiento a las personas, excelencia y vocación en el servicio y la orientación a resultados, son los valores que le has posicionado al Banco del Pacífico como institución financiera líder en el País, ocupando el tercer puesto de las instituciones financieras más grandes del País.

FUNDAMENTACIÓN ECOLÓGICA

El Banco reconoce que existen actividades con mayor exposición en el tema de contaminación al medio ambiente es por esta razón que a medida de protección del ecosistema, establece como elemento obligatorio dentro de las solicitudes de crédito que realicen las empresas cuya actividad ha sido especialmente determinada por el Banco como de mayor impacto adjuntar la siguiente documentación:

- Informe de impacto ambiental
- Informe acerca del grado de huella de carbono
- Medidas adoptadas por la empresa tendiente a contrarrestar el impacto ambiental

Entre las actividades de mayor riesgo de contaminación al medio ambiente podemos mencionar:

Industria Textil, Industria de papel, Industrias Químicas, Pavimentación y Asfalto, Industria de Cauchos y plásticos, Industria de Lavanderías y Tintorerías, Industria

Gráfica/Editores de Periódico, Petróleo y explotación de minas, Fabricación de Cemento, etc.

En el Banco del Pacífico se considera que la protección del medio ambiente deber ser un trabajo conjunto y coordinado con los clientes, el Banco reconocerá el esfuerzo de aquellas empresas o personas naturales mediante acciones claras como son establecimientos de tasas y plazos preferenciales, acorde al segmento y proyecto a financiar.

CÓDIGO MONETARIO Y FINANCIERO

El Código Orgánico Monetario y Financiero tiene por objeto regular los sistemas monetario y financiero, así como los regímenes de valores y seguros del Ecuador. Este Código establece el marco de políticas, regulaciones, supervisión, control y rendición de cuentas que rige los sistemas monetarios y financieros, así como los regímenes de valores y seguros, el ejercicio de sus actividades y la relación con sus usuarios.

Los objetivos de este Código son:

1. Potenciar la generación de trabajo, la producción de riqueza, su distribución y redistribución.
2. Asegurar que el ejercicio de las actividades monetarias, financieras, de valores y seguros sea consistente e integrado.
3. Asegurar los niveles de liquidez de la economía para contribuir al cumplimiento del programa económico.
4. Procurar la sostenibilidad del sistema financiero nacional y de los regímenes de seguros y valores y garantizar el cumplimiento de las obligaciones de cada uno de los sectores y entidades que los conforman.
5. Mitigar los riesgos sistémicos y reducir las fluctuaciones económicas.
6. Proteger los derechos de los usuarios de los servicios financieros, de valores y seguros.

7. Profundizar el proceso de constitución de un sistema económico social y solidario, en el que los seres humanos son el fin de la política pública.
8. Fortalecer la inserción estratégica a nivel regional e internacional.
9. Fomentar, promover y generar incentivos a favor de las entidades de la Economía Popular y Solidaria
10. Promover el acceso al crédito de personas en movilidad humana, con discapacidad, jóvenes, madres solteras y otras personas pertenecientes a los grupos de atención prioritaria.

Principios. Los principios que inspiran las disposiciones del Código Orgánico Monetario y Financiero son:

1. La prevalencia del ser humano por sobre el capital.
2. La subordinación del ámbito monetario, financiero, de valores y seguros como instrumento al servicio de la economía real.
3. El ejercicio de la soberanía monetaria y financiera y la inserción estratégica internacional.
4. La inclusión y equidad.
5. El fortalecimiento de la confianza
6. La protección de los derechos ciudadanos.

La formulación de las políticas y regulaciones en materia monetaria, crediticia, cambiaria, financiera, así como de seguros y valores, es facultad privativa de la Función Ejecutiva y tiene como objetivos los determinados en los artículos 284 y 302 de la Constitución de la República y los establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo.

La creación de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, forma parte de la Función Ejecutiva, responsable de la formulación de las políticas públicas y la regulación y supervisión monetaria, crediticia, cambiaria, financiera, de seguros y valores.

La Junta estará conformada con plenos derechos por los titulares de los ministerios de Estado responsables de la política económica, de la producción, de las finanzas públicas, el titular de la planificación del Estado y un delegado del Presidente de la República. Participarán en las deliberaciones de la Junta, con voz pero sin voto, el Superintendente de Bancos, el Superintendente de Compañías, Valores y Seguros, el Superintendente de Economía Popular y Solidaria, el Gerente General del Banco Central del Ecuador y el Presidente del Directorio de la Corporación de Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados.

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera podrá invitar a participar en sus sesiones a cualquier otra autoridad pública, entidad privada o popular y solidaria que considere necesaria para sus deliberaciones.

La Junta tiene las siguientes funciones:

1. Formular y dirigir las políticas monetaria, crediticia, cambiaria y financiera, incluyendo la política de seguros y de valores.
2. Regular mediante normas la implementación de las políticas monetaria, crediticia, cambiaria y financiera, incluyendo la política de seguros y de valores, y vigilar su aplicación.
3. Regular mediante normas las actividades financieras que ejercen las entidades del sistema financiero nacional y las actividades de las entidades de seguros y valores.
4. Regular la creación, constitución, organización, operación y liquidación de las entidades financieras, de seguros y de valores.
5. Conocer sobre los resultados del control efectuado por las superintendencias referidas en este Código, de la supervisión y vigilancia a cargo del Banco Central del Ecuador y sobre los informes que presente la Corporación de Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados, en el ámbito de sus competencias.

6. Aplicar las disposiciones de este Código, la normativa regulatoria y resolver los casos no previstos.
7. Aprobar la programación monetaria, crediticia, cambiaria y financiera, que se alinearán al programa económico del gobierno.
8. Autorizar la política de inversiones de los excedentes de liquidez y de las reservas internacionales.
9. Conocer y resolver las impugnaciones que se presenten a los actos de la propia Junta, con arreglo al Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva.
10. Presentar al Presidente de la República propuestas de modificación de la legislación monetaria, crediticia, cambiaria, financiera, de seguros y valores.
11. Establecer, en el marco de sus competencias, cualquier medida que coadyuve a:
 - Prevenir y desincentivar prácticas fraudulentas, incluidos el lavado de activos y el financiamiento de delitos como el terrorismo.
 - Proteger la privacidad de los individuos en relación con la difusión de su información personal, así como la información de seguridad nacional.
 - Proteger la integridad y estabilidad del sistema financiero nacional y la sostenibilidad del régimen monetario y de los regímenes de valores y seguros.
 - Salvaguardar el desempeño económico en situaciones de emergencia.
 - Incentivar los procesos regionales de integración.
 - Precautelar la sostenibilidad de la balanza de pagos, la planificación económica para el Buen Vivir y la defensa de la industria naciente.
 - Generar incentivos a las instituciones del sistema financiero por la creación de productos orientados a promover y facilitar la inclusión económica de grupos de atención prioritaria tales como las personas en movilidad humana, con discapacidad, jóvenes y madres solteras.

- Determinar para la economía nacional el nivel de liquidez global consistente con los objetivos estratégicos definidos para el ejercicio de la política económica.
 - Planificar, regular y monitorear los niveles de liquidez de la economía.
 - Definir los criterios a seguir para la gestión de los excedentes de liquidez, con el fin de estimular la inversión doméstica, su sostenibilidad, su consistencia con los objetivos de crecimiento económico, generación de trabajo, sostenibilidad de la balanza de pagos, reducción de la desigualdad y la distribución y redistribución del ingreso.
 - Emitir el marco regulatorio de gestión, solvencia y prudencia al que deben sujetarse las entidades financieras, de valores y seguros, en línea con los objetivos macroeconómicos.
 - Establecer los niveles de reservas de liquidez, de liquidez doméstica, de patrimonio, patrimonio técnico y las ponderaciones por riesgo de los activos, su composición, forma de cálculo y modificaciones, a los que deben someterse las entidades financieras, de valores y seguros.
12. Determinar los cupos de las entidades de los sectores financiero privado y popular y solidario que podrán contratar con el Banco Central del Ecuador para operaciones de ventanilla de redescuento o de inversión doméstica, con sujeción a este Código, sobre la base de su solvencia, relaciones patrimoniales y la política económica que se determine para el efecto.
13. Establecer para las personas jurídicas no financieras que realicen operaciones de crédito por sobre los límites que determine la Junta, requisitos de reservas mínimas, requerimientos patrimoniales y de liquidez y otros que garanticen su adecuada gestión y solvencia, así como su forma de cálculo, en el marco de la política económica.
14. Establecer medios de pago.
15. Normar el sistema nacional de pagos.

16. Regular la gestión de moneda electrónica y disponer al Banco Central del Ecuador su implementación, monitoreo y evaluación, así como de la moneda nacional metálica, de acuerdo con lo dispuesto en este Código.
17. Determinar los requerimientos aplicables a las entidades financieras, de valores y seguros, en consistencia con los objetivos de política económica.
18. Establecer niveles de crédito, tasas de interés, reservas de liquidez, encaje y provisiones aplicables a las operaciones crediticias, financieras, mercantiles y otras, que podrán definirse por segmentos, actividades económicas y otros criterios.
19. Regular el crecimiento de las entidades financieras, de valores y seguros, para reducir la vulnerabilidad de la economía.
20. Establecer normas para el funcionamiento de los pagos y transferencias desde y hacia el Ecuador.
21. Establecer moratorias para la constitución de nuevas entidades financieras, de valores y seguros.
22. Cumplir con las funciones que la Ley de Mercado de Valores le otorga, así como regular la constitución, operación y liquidación de fondos y negocios fiduciarios
23. Establecer los cargos por los servicios que presten las entidades financieras, de valores y seguros así como de las entidades no financieras que otorguen crédito y los gastos con terceros derivados de las operaciones activas en que incurran los usuarios de estas entidades.
24. Establecer el límite máximo de costos y comisiones que se puedan pactar por el uso del servicio de cobro naturaleza a los establecimientos comerciales. Estos costos y comisiones no podrán superar los límites máximos que establezca la Junta, considerando además de otros factores de carácter operativo, la tasa efectiva máxima emitida por el Banco Central del Ecuador.
25. Regular los niveles máximos de remuneración y otros beneficios económicos, sociales y compensaciones de los administradores de las entidades financieras, de valores y seguros, considerando la rentabilidad, el

riesgo, activos y el capital de la entidad en comparación con el resto del sistema.

26. Establecer directrices de política de crédito e inversión y, en general, sobre activos, pasivos y operaciones contingentes de las entidades del sistema financiero nacional, de conformidad con este Código.
27. Determinar el tipo de entidades que pueden tener cuentas corrientes y de valores en el Banco Central del Ecuador.
28. Dictar las normas que regulan los seguros y reaseguros.
29. Regular la gestión fiduciaria de las entidades del sector financiero público.
30. Establecer la segmentación de las entidades del sector financiero popular y solidario.
31. Determinar las operaciones de índole bancaria del Banco Central del Ecuador sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y las operaciones de los fideicomisos de la Corporación de Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados sujetas al control de las respectivas superintendencias.
32. Autorizar al Banco Central del Ecuador y a las entidades financieras, de valores y seguros, nuevas actividades que, sin estar prohibidas, sean necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la política monetaria, financiera, crediticia, cambiaria, de valores y seguros, de acuerdo con las regulaciones que se dicte para el efecto.
33. Requerir la suspensión de la aplicación de las normas emitidas por los organismos de control.
34. Establecer unidades de cuenta.
35. Conocer los informes que presenten, en el ámbito de sus competencias, el Banco Central del Ecuador, los organismos de control y la Corporación de Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados, sobre el estado de los sistemas monetario y financiero y sobre las entidades financieras, de seguros y valores.

36. Regular la constitución, organización, funcionamiento, liquidación y registro de los fondos complementarios previsionales y sus inversiones, así como los requisitos mínimos para ejercer el cargo de administradores.
37. Nombrar al secretario administrativo de la Junta.
38. Nombrar al Gerente General del Banco Central del Ecuador.
39. Aprobar el Estatuto del Banco Central del Ecuador y sus reformas, previo el cumplimiento de los requisitos determinados en la Ley Orgánica del Servicio Público.
40. Aprobar anualmente el presupuesto del Banco Central del Ecuador y de las entidades del sector financiero público, de seguros y valores públicas, sus reformas, así como regular su ejecución.
41. Aprobar anualmente los estados financieros del Banco Central del Ecuador y de la Corporación del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados.
42. Regular la participación como accionistas en entidades del sistema financiero nacional, de personas naturales o jurídicas domiciliadas en paraísos fiscales.
43. Presentar al Presidente de la República un informe de rendición de cuentas durante el primer trimestre de cada año con respecto al ejercicio económico anterior, cuando lo requiera el Primer Mandatario o cuando la Junta lo considere relevante.
44. Expedir las normas de carácter general para el pago de la cobertura del Fondo de Seguros Privados.
45. Determinar los porcentajes y destino en los que se dividirá la contribución sobre las primas netas de seguros directos establecida en la ley al momento de contratar las pólizas de seguros privados.
46. Dictar normas de transparencia y divulgación de información para todas las entidades del sistema financiero nacional y de los regímenes de valores y seguros.
47. Requerir de los auditores externos y calificadoras de riesgo la información necesaria.

48. Determinar el valor de la cobertura que se pague con cargo al Fondo de Seguro Privado.
49. Regular la instrumentación de la alternabilidad de los administradores de las entidades del sector financiero popular y solidario.
50. Ejercer las demás funciones que le asigne la ley.

Para el cumplimiento de estas funciones, la Junta expedirá las normas en las materias propias de su competencia, sin que puedan alterar las disposiciones legales. La Junta podrá emitir normativa por segmentos, actividades económicas y otros criterios. (SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS , 2014)

NORMAS GENERALES PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO

LIBRO 1

Las instituciones del sistema financiero con el propósito de aplicar los principios de transparencia, que son parte de los principios básicos de responsabilidad social y procurar la operatividad de los principios de buen gobierno corporativo, deberán incorporar en sus estatutos y reglamentos, manuales de políticas internas y en la estructura organizacional los aspectos que se detallan en este capítulo, que será de cumplimiento obligatorio para todas las instancias de la organización, se insertarán los derechos y deberes mínimos que tienen los miembros del directorio: diligencia, lealtad, comunicación y tratamiento de los conflictos de interés, la no competencia, secreto, uso de activos y derecho a la información.

Las políticas generales que aplicarán la junta general de accionistas o asamblea general de socios deberán constar en los estatutos o reglamentos de la institución Controlada. (Reformado con resolución No. JB-2012-2238 de 17 de julio del 2012)

ARTÍCULO 3.- El directorio de las instituciones financieras o el organismo que haga sus veces emitirán las políticas y los procesos que permitirán ejecutar las disposiciones de los estatutos o reglamentos, así como otras disposiciones que

permitan garantizar un marco eficaz para las relaciones de propiedad y gestión, transparencia y rendición de cuentas.

Estas políticas y procesos se formalizarán en un documento que se definirá como el “Código de gobierno corporativo”, el mismo que deberá contemplar, por lo menos, los siguientes aspectos:

- Exponer con claridad los asuntos sobre los cuales debe decidir la junta general de accionistas o la asamblea general de socios; y, el directorio o el organismo que haga sus veces, de conformidad con los estatutos y reglamentos. (reformado con resolución No. JB-2012-2238 de 17 de julio del 2012)
- Se deberá enunciar la participación de estas dos instancias de gobierno corporativo en los procesos de fijación de los objetivos y estrategia del negocio. Dichos objetivos y políticas deben considerar los límites de tolerancia al riesgo que la organización desea asumir.
- Establecer la forma de intervención del directorio o el organismo que haga sus veces en la fijación, toma de decisiones y seguimiento de tales objetivos y estrategias.
- Asegurar la participación de los socios o de los accionistas en las deliberaciones de los asuntos presentados en la junta general o asamblea. A fin de elevar las condiciones de participación de los socios o de los accionistas, las instituciones propondrán programas de capacitación dirigidos a elevar el conocimiento de los socios o accionistas dentro del ámbito financiero, para lo cual les mantendrán informados sobre dichos programas.

Determinar la forma de evaluar y resolver los conflictos de interés en caso que se presenten entre los accionistas o socios y la entidad controlada o con las instituciones integrantes del grupo financiero. Esta política deberá considerar las relaciones de propiedad y gestión de los accionistas, socios, directores de la entidad o entidades integrantes del grupo financiero, que pueden generar conflictos de interés a fin de revelarlas.

En ese sentido también será aplicable a este tema, el identificar la existencia de influencias significativas en las políticas financieras y de operación de las distintas compañías e integrantes del grupo financiero.

Definir e integrar los niveles de control en la organización, así como implantar las políticas para la revelación adecuada de los sistemas de control interno vigentes en la institución y en el grupo financiero, si fuere del caso, y su efectividad.

En el código de ética señalado en el artículo 6, del capítulo V “De la gestión de riesgo operativo”, del título X “De la gestión y administración de riesgos”, de este libro precisar los fundamentos esenciales a los cuales se debe acoger la organización, las instancias que resolverán los casos de incumplimiento y el régimen de sanciones.

LEY DE REGULACIÓN DEL COSTO MÁXIMO EFECTIVO DEL CRÉDITO

“El sistema financiero deberá contar con un Fondo de Liquidez, el que será administrado por un fiduciario privado del país o del exterior, de reconocida experiencia y solvencia, seleccionado por las instituciones financieras privadas y notificado a la Junta Bancaria. Dicho fiduciario mantendrá informada a la Junta Bancaria sobre la operación del Fondo de Liquidez.

La Junta Bancaria establecerá políticas sobre la administración del riesgo de liquidez del sistema financiero de acuerdo a las mejores prácticas internacionales y en especial en base a las recomendaciones del Comité de Basilea.

El Fondo de Liquidez será constituido exclusivamente con los aportes que realicen las propias instituciones financieras privadas, las que tendrán la responsabilidad exclusiva de dar las instrucciones necesarias al fiduciario para su administración y Funcionamiento. Los recursos de este Fondo no podrán provenir del Estado Ecuatoriano ni podrán ser invertidos en títulos emitidos por el Estado Ecuatoriano o por instituciones del sector público.

Las instituciones financieras privadas aportarán al Fondo de Liquidez los mismos porcentajes que han venido aportando para este fin, sin perjuicio de que al ser un ente privado, las instituciones privadas resuelvan modificar dicho aporte, exclusivamente con el fin de incrementarlo.

Los rendimientos obtenidos por la inversión de los recursos del Fondo de Liquidez, Deberán ser obligatoriamente reinvertidos en dicho Fondo, de acuerdo a la estructura de participación de cada uno de los aportantes.

CAPITULO 3

BANCO DEL PACIFICO



Marcel J. Laniado contagió de entusiasmo a 447 accionistas de diversas ciudades del país para fundar BANCO DEL PACÍFICO en Guayaquil, con el objetivo de contribuir al desarrollo del hombre ecuatoriano y de la sociedad. Su nombre fue escogido por sus connotaciones de amplitud, grandeza, fuerza y futuro, además de conceptos como la unidad e integración. La promesa de un Banco que tenía como principio básico ofrecer el mejor servicio causó gran impacto en el público y trascendió fronteras regionales, gracias al uso de una comunicación publicitaria innovadora, con mensajes estrechamente vinculados al pensamiento diferente de un banco moderno, que influyó para que el público “sintiera” al Banco Banco como un aliado. Seis años después de su fundación se convirtió en el primer banco en depósitos del público; al cumplir 10 años era un líder indiscutible de la banca ecuatoriana.

Esta marca se ha sustentado en la solidez alcanzada en sus primeros 25 años de trayectoria institucional, que la posicionaron como el primer grupo financiero y como innegable catalizador del desarrollo del país. Además, su fortaleza le permitió constituirse en tiempo récord en exitoso caso de recuperación luego de la crisis financiera de finales de los 90, gracias al apoyo de sus cientos de miles de clientes que mantuvieron sus cuentas y a una administración profesional y eficiente.

En 2006 alcanzó el primer lugar en rentabilidad del sistema. Actualmente, es el segundo Banco del país en depósitos y rentabilidad, ofreciendo las menores tarifas por servicios. Cuenta con más de 1000 puntos de atención en todas las provincias del país, entre agencias, ventanillas de atención, centromáticos, autobancos, cajeros Bancomático y el novedoso Puntomático, una red de más de 700 puntos en establecimientos asociados, lo que impulsa aún más la bancarización en el Ecuador.

INNOVACIÓN

Desde su fundación en 1972, BANCO DEL PACÍFICO se ha caracterizado por ser un innovador. El diseño de su logotipo, las distintas campañas de comunicación de imagen y productos, la incorporación de la mujer a la fuerza laboral del sector, la introducción de conceptos como calidad de servicio, democratización del crédito, responsabilidad social, compromiso con el desarrollo y la oferta pionera de servicios de banca electrónica generaron nuevas pautas de comportamiento social.

PREOCUPACIÓN POR SUS CLIENTES

Su vocación de brindar el mejor servicio le exige la búsqueda de las mejores soluciones para sus necesidades, evidenciándose, por ejemplo, en la oferta diferenciadora de productos de crédito de vivienda a las mejores tasas del mercado

SOLVENCIA Y CONFIABILIDAD

Desde un inicio los clientes respaldaron la propuesta de servicio abierto y democrático de BANCO DEL PACÍFICO, así como la transparencia de sus actividades alejadas de intereses ajenos a los de hacer banca en favor del desarrollo, lo que se evidenció, seis años después de su fundación, al convertirse en el primer banco en depósitos del país.

AGILIDAD

El desarrollo de nuevos medios electrónicos y la optimización y mejora de sus procesos operativos han tenido por finalidad ofrecer un servicio ágil y seguro para facilitar la vida de sus clientes, así por ejemplo: Bancomático, Audiomático, Intermático, Movilmático, Pagomático, Centromático, Puntomático, y otros.

APEGO A LA MARCA

Palpable en el reconocimiento y recordación de marca por parte del público y en el vínculo emocional consolidado en casi 40 años de historia con sus clientes, cuya

lealtad y fe demostradas le han permitido reposicionarse como uno de los tres mayores bancos del país.

ACTIVIDADES QUE REALIZA

Banco del Pacífico es uno de los mayores y más modernos bancos del Ecuador. Ofrece servicios financieros para personas, empresas, cuentas, créditos, inversiones, Servicios para el cliente, Giros y Cambios, Servicios Empresariales Desde sus inicios, la filosofía del Banco del Pacífico ha estado orientada a incentivar el desarrollo económico y ofrecer estabilidad y seguridad a sus clientes.

Su orgullo es haber contribuido a la modernización de la banca ecuatoriana, rompiendo conceptos tradicionales. Los ejes de esta tarea han sido la innovación tecnológica, una mayor apertura democrática al crédito, la incorporación de la mujer a la fuerza laboral del sector, y la introducción de prácticas de responsabilidad social empresarial, como por ejemplo el Programa de Desarrollo de la Comunidad. Este programa brindaba acceso a crédito, capacitación financiera y asesoría al microempresario de las zonas urbano marginal de todo el país.

UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Se encuentra ubicado en la Avenida Daniel León Borja y Avenida Carlos Zambrano, Chimborazo, Riobamba – Ecuador.

Ubicado en la zona Norte de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, por su ubicación tiene acceso fácil a sus clientes, se encuentra en la avenida principal de la ciudad, cerca existen edificaciones conocidas como lo es el Estadio Olímpico de la ciudad.

PLANO DE UBICACIÓN

Agencia Principal Riobamba		Av. Daniel León Borja y Carlos Zambrano	Lunes a Viernes: 08h30 a 16h00 Sábados: 09h00 a 14h00	(03) 2-942242 / (03) 2-942502	
-------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------	----------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------



GRÁFICO 2: PLANO B. PACÍFICO RIOBAMBA 1

ORGANIZACIÓN

VISIÓN DEL BANCO DEL PACÍFICO

"Ser una organización rentable, flexible y moderna, líder en servicios financieros de calidad, sobre la base de prácticas éticas y estándares internacionales de eficiencia."

MISIÓN DEL BANCO DEL PACÍFICO

Contribuir al desarrollo del país con responsabilidad social, mediante un modelo de negocio que genere la oferta oportuna y competitiva de servicios financieros de calidad, el compromiso ético, la excelencia operacional y el recurso humano capaz y motivado; creando valor para nuestros clientes, colaboradores y accionistas.

MEJORAMIENTO CONTINUO

Banco del Pacifico S.A. proyecta su visión a ser una institución líder en el mercado de productos y servicios financieros en el país, es así que desde sus inicios el BP ha sido una institución pionera en la ejecución de la banca electrónica en su inicio llamado TELEBANK al que actualmente lo conocemos como INTERMATICO.

Un aspecto fundamental en la eficiencia que brinda el Banco del Pacífico a los clientes y no clientes de la institución se lo ha conseguido por medio de la actualización permanente de su plataforma conciliando los productos y servicios ofertados a la ciudadanía por medio de un sistema integrado que permite la visualización a nivel nacional, generando oportunidades de negocio.

El Grupo Financiero Banco del Pacífico ha establecido Principios sobre los que deben fundamentarse las actuaciones de sus colaboradores:

a. Integridad.- Generar confianza al obrar de buena fe, para evitar que el interés personal influya en sus decisiones e impedir acciones que permitan, amparen o faciliten actos incorrectos; cumplir con prudencia y confidencialidad los compromisos y respetar los acuerdos.

b. Lealtad.- Desempeñar con fidelidad y asumir la responsabilidad de los actos; comunicar de manera oportuna todo incidente o irregularidad, que afecte o pueda lesionar los intereses del GFBP o de sus grupos de interés identificados.

c. Tolerancia.- Tratar con respeto y equidad, valorar las identidades y diferencias de todas las personas, fomentar la erradicación del trabajo infantil, rechazar el trabajo forzado y censurar todas aquellas acciones que infringen al Código del Trabajo. Están prohibidas las marginaciones, actos de hostigamiento, discriminaciones o segregaciones, fundadas en factores ideológicos, raciales, religiosos, de sexo,

orientación sexual, color, de género, edad, nacionalidad, capacidades especiales o de cualquier razón política, ideológica, social y filosófica.

d. Solidaridad, Responsabilidad Social y Ambiental.- Implementar estrategias corporativas que consideren las expectativas económicas, sociales y ambientales de los grupos de interés identificados, la comunidad y el ambiente, para contribuir al logro del bien común y al desarrollo sostenible.

e. Legalidad.- Cumplir con la Constitución de la República del Ecuador, con la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y demás leyes aplicables, con la normativa expedida por la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Junta Bancaria, con las disposiciones vigentes sobre obligaciones fiscales, relaciones laborales, transparencia de la información, defensa de los derechos del consumidor y responsabilidad ambiental.

ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN

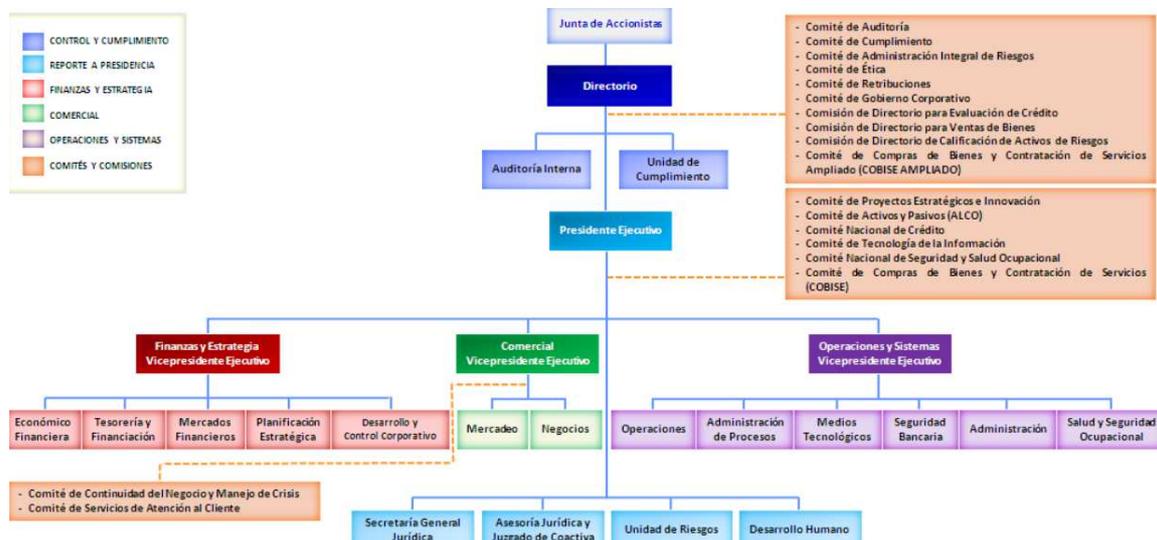


Gráfico 3.- Organigrama

FUNCIONES DE OFICIAL DE CRÉDITO

- Brindar apoyo permanente en el proceso de negociación, instrumentación y desembolsos de los diferentes tipos de crédito, gestionando su respectivo trámite con las áreas involucradas durante todo el proceso de colocaciones.
- Realizar la gestión de recuperación preventiva sobregiros, cartera por vencer, y vencida, a través de elaboración de comunicaciones realizadas a los clientes.
- Recopilar y preparar la documentación e información necesaria de los clientes, para el procesamiento de solicitudes de crédito.
- Analizar y evaluar la información presentada por el cliente como estados de información financiera, balances a la fecha, declaraciones como impuesto a la renta, declaraciones al impuesto valor agregado, para evaluar solicitudes de crédito acorde a lo establecido en las diferentes políticas y procedimientos de crédito, liderar el proceso integral de análisis de crédito, lo cual incluye lo siguiente: recopilación de información, análisis financiero y análisis de rentabilidad.

- Analizar si el cliente es obligado a llevar Contabilidad, en caso de que no lo sea, asesorarlo en la elaboración de un balance general para sustentar los ingresos y egresos que presenta en las declaraciones.
- Monitorear la actualización permanente de los files de crédito a cargo de asistentes.
- Levantar información de los files de clientes en donde se va a detectar y confirmar la documentación completa en la carpeta como: documentos de información básica como copias de documentos de identificación, documentos de información financiera, estados de cuenta, referencias bancarias, tablas de amortización, balances, estados financieros, declaraciones. Documentos del bien como, avalúos, escrituras, predios, vigencia de pólizas de seguro, prendas, para determinar el cumplimiento de las condiciones pactadas.
- Luego de la revisión de los files de clientes se procede a la detección de hallazgos por parte de las asistentes que se encargan de realizar y preparar el file de cada cliente, a su vez se realiza un informe directo al Gerente de la Localidad para que se realice las correcciones respectivas a dichos procesos que se encuentren con falencias.
- Elaborar reportes de cartera vencida, sobregiros, entre otros.
- Elaborar informes y presentar solicitudes de crédito al Comité de aprobación respectivo acorde a los montos establecidos en las políticas de crédito.
- Coordinar en conjunto con los asistentes, la renovación de las garantías entregadas al banco.
- Controlar los vencimientos de las diferentes operaciones de colocaciones y captaciones.
- Velar que las operaciones y procedimientos realizados en el área de crédito se ajusten al Manual de Políticas Crediticias del Banco del Pacífico, aprobados por la Superintendencia de Bancos.
- Recopilar y preparar la documentación e información necesaria de los clientes para el procesamiento de solicitudes de los productos ofrecidos en el Segmento de Banca Personas.

- Registrar en el aplicativo Colocaciones la situación financiera del cliente, con la finalidad de evaluar el Scoring de Crédito, generar en el aplicativo la propuesta de crédito con la sustentación básica de análisis de crédito, relacionar los documentos digitalizados con el Scoring de crédito, con la finalidad de validar toda la documentación a la propuesta de crédito, enviar y recorrer la propuesta de crédito para la revisión.
- Realizar el control y seguimiento de la atención y solución de requerimientos y excepciones presentados por los clientes con respecto a los productos y servicios.
- Revisar y actualizar la información almacenada en carpetas y archivos electrónicos del portafolio de clientes asignado.
- Planificar y preparar un plan estratégico, que incluya los objetivos generales en términos de crecimiento, participación de mercado, posicionamiento deseado, público objetivo, nivel de servicio y calidad.
- Realizar un seguimiento mensual para vigilar el cumplimiento de presupuesto establecido y cumplimiento de metas, y en caso de incumplir establecer medidas de mejoramiento.

PROCESO DE CRÉDITO DEL BANCO DEL PACÍFICO

El proceso de crédito en el Banco del Pacífico se compone de 7 fases que son las siguientes:

Fase 1 Origen de Crédito.- Se refiere a la forma en que acceden los clientes con la solicitud de crédito, mismas que se pueden generar de 3 formas: por solicitud directa del cliente ya que mantiene algún tipo de relación con el Banco, por referencias externas o por investigación a través de los diferentes medios disponibles.

Fase 2 Evaluación.- Esta fase constituye la de mayor importancia en el proceso, toda vez que en ella se evalúa el propósito de crédito para determinación la estructuración más adecuada, se recopila la mayor cantidad de información que le permita al Asesor de Negocios formar una opinión acerca de la Situación Financiera

del Cliente o de su capacidad de pago, de la calidad de administración y de su potencial de negocios. Con nuestro proyecto de investigación vamos a fortalecer este proceso para considerar los indicadores financieros integrales al momento de realizar el Análisis.

Fase 3 Negociación.- Una vez que ha sido analizada la propuesta y el Asesor de Negocios está consciente de su viabilidad, podemos seguir a esta fase de negociación de las condiciones en las que el Banco del Pacífico S.A estaría dispuesto de asumir el riesgo, considerando como características de costos, plazos, formas de repago, garantías y cualquier otro factor.

Fase 4 Revisión de límites y aprobación.- Una vez que han sido negociadas todas las condiciones de crédito y los clientes han aceptado cumplirlas se procese a la etapa de aprobación. Las aprobaciones son electrónicas en sistemas computarizados, se establecen automáticamente en función del riesgo acumulado y el monto de exposición propuesto. Con la propuesta de investigación del presente trabajo el analista va a palpar el cambio latente en las operaciones de crédito de la Sucursal ya que vamos a contar con información precisa y análisis financiero veraz y efectivo.

Fase 5 Documentación.- Una vez aprobada la operación de crédito se procede con la instrumentación, para esto se revisa la documentación legal y elaborar adecuadamente los documentos de respaldo (pagarés o convenios). En esta fase se procede a instrumentar las garantías, solicitando previamente los respectivos avalúos por parte de los peritos autorizados por el Directorio y calificados por la Superintendencia de Bancos.

Fase 6 Desembolso.- En el momento que ya están constituidas las garantías a favor del Banco del Pacífico S.A y los documentos de respaldo están firmados a satisfacción del Área de Asesoría Jurídica, se verifica que se haya cumplido con las

autorizaciones respectivas y se procede a desembolsar los créditos en las cuentas de los clientes.

Fase 7 Administración.- Esta es otra de las fases que revisten mayor importancia, ya que en ella se busca asegurar el otro 50% de la recuperación de los riesgos. Para ellos los asesores monitorean permanentemente la situación financiera del cliente.

CAPITULO 4

EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Análisis Estadístico de la Encuesta de Calidad de servicio en el producto crédito hipotecario, dirigida a los clientes del Banco del Pacífico, Agencia Principal, de la ciudad de Riobamba.

PREGUNTA 1

¿Se encuentra conforme con el servicio recibido por el BP al momento de realizar su crédito hipotecario?

Cuadro No. 1

Conformidad del servicio al realizar Crédito Hipotecario

SI	12	43%
NO	16	57%
TOTAL	28	100,00%

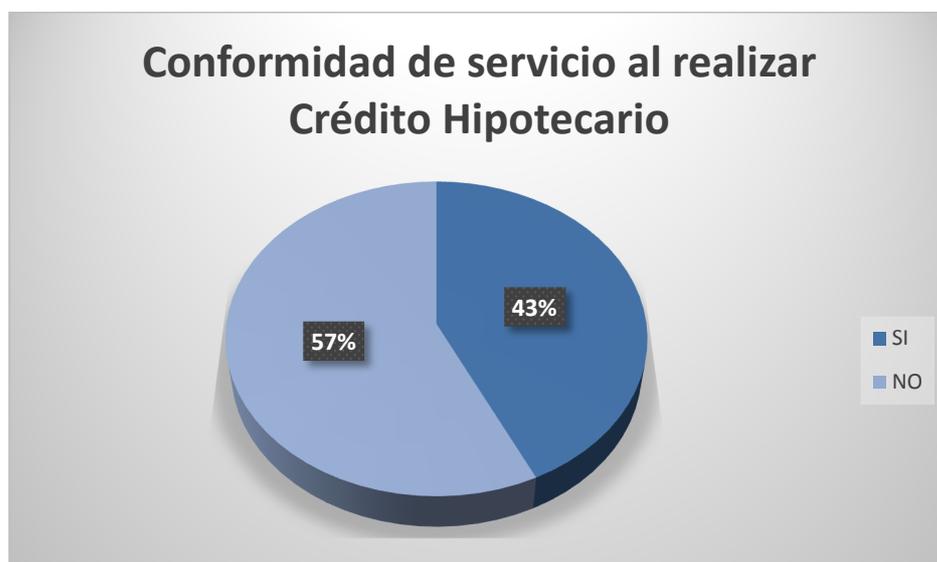


GRAFICO 4: CONFORMIDAD DE SERVICIO

ANÁLISIS

En la tabulación de la encuesta realizada a los clientes usuarios de Crédito Hipotecario en la agencia Principal de Riobamba, obtuvimos que el 43% de los clientes encuestados están conformes con el servicio y el 57% restante no se encuentra conformes con el servicio prestado, esto muestra que hay la necesidad urgente de realizar cambios en el proceso.

PREGUNTA 2

¿Cree usted que el tiempo que tomo el Banco del Pacifico para el análisis de su requerimiento de crédito fue?

Cuadro No. 2

Tiempo para análisis de requerimiento de Crédito Hipotecario

Rápido	2	7%
Normal	9	32%
Lento	17	61%
TOTAL	28	100,00%

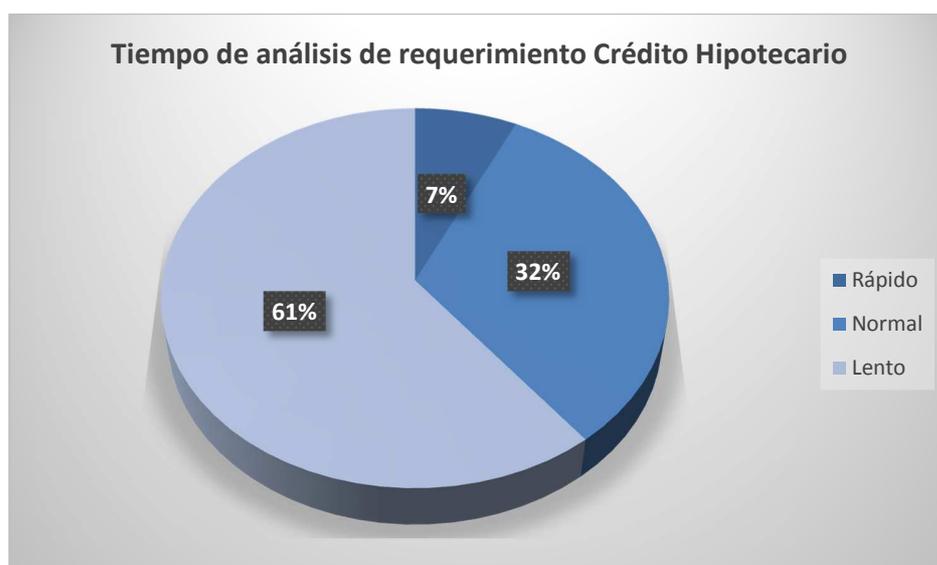


GRÁFICO 5: TIEMPO DE ANÁLISIS DE REQUERIMIENTO CRÉDITO HIPOTECARIO.

ANÁLISIS

En la tabulación presentada en la encuesta a los clientes usuarios de Crédito Hipotecario, se puede comprobar en esta pregunta que el proceso de Otorgamiento de Crédito es Lento con el 61%; el 32% indicó que es normal y apenas el 7% es rápido. Por lo cual es una señal que necesitamos realizar un cambio.

PREGUNTA 3

¿En qué tiempo recibió respuesta a su PRE CALIFICACIÓN de crédito?

Cuadro No. 3

Tiempo de respuesta PRE CALIFICACION

24 horas	8	29%
48 horas	5	18%
Más de 48 horas	15	54%
TOTAL	28	100,00%

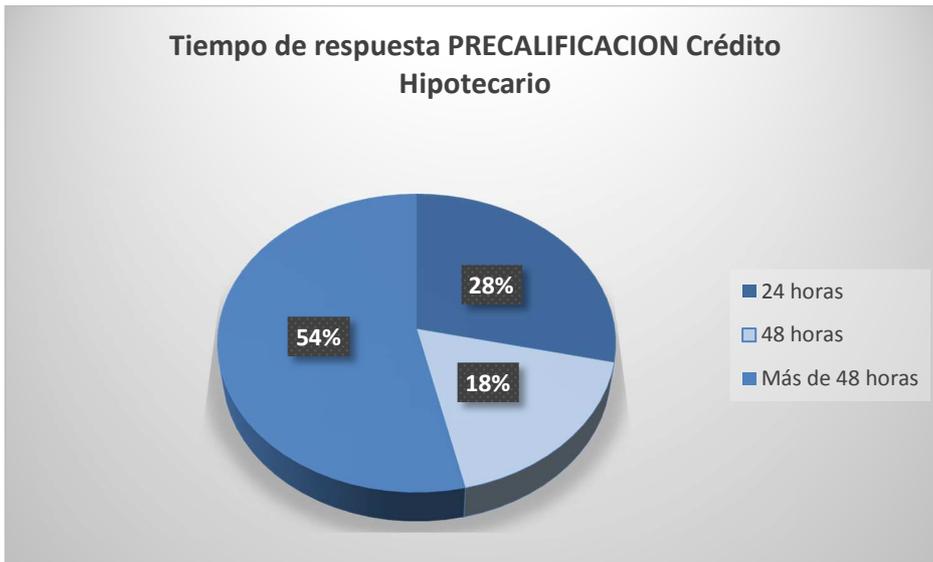


GRÁFICO 6: TIEMPO DE RESPUESTA PRECALIFICACIÓN CRÉDITO HIPOTECARIO

ANÁLISIS

En esta pregunta concluimos que las respuesta de Precalificación de Crédito, al 18% de los clientes encuestados le entregaron en 48 horas, el 28% en 24 horas y el 54% restante de clientes en más de 48 horas. Por lo cual es una alerta para crear un proceso estandarizado que sea aplicable para todos los asesores de Crédito.

PREGUNTA 4

¿En qué tiempo recibió la aprobación de su crédito?

Cuadro No.4

Tiempo de respuesta APROBACION de crédito

1 a 10 días	0	0%
11 a 30 días	10	36%
más de 30 días	18	64%
TOTAL	28	100,00%



GRÁFICO 7: TIEMPO DE RESPUESTA APROBACIÓN CRÉDITO HIPOTECARIO

ANÁLISIS

El resultado tabulado de la pregunta que antecede nos muestra que la aprobación del crédito de 1 a 10 días fue 0%, de 11 a 30 días el 36% y en más de 30 días el 64%; con estos indicadores confirmamos la demora en el proceso de aprobación de Crédito.

PREGUNTA 5

¿Cuál fue el tiempo que el Banco del Pacífico tomo para desembolsar su operación de crédito?

Cuadro No. 5
Tiempo de desembolso Operación de Crédito

20 a 30 días	0	0%
31 a 45 días	9	32%
más de 45 días	19	68%
TOTAL	28	100,00%

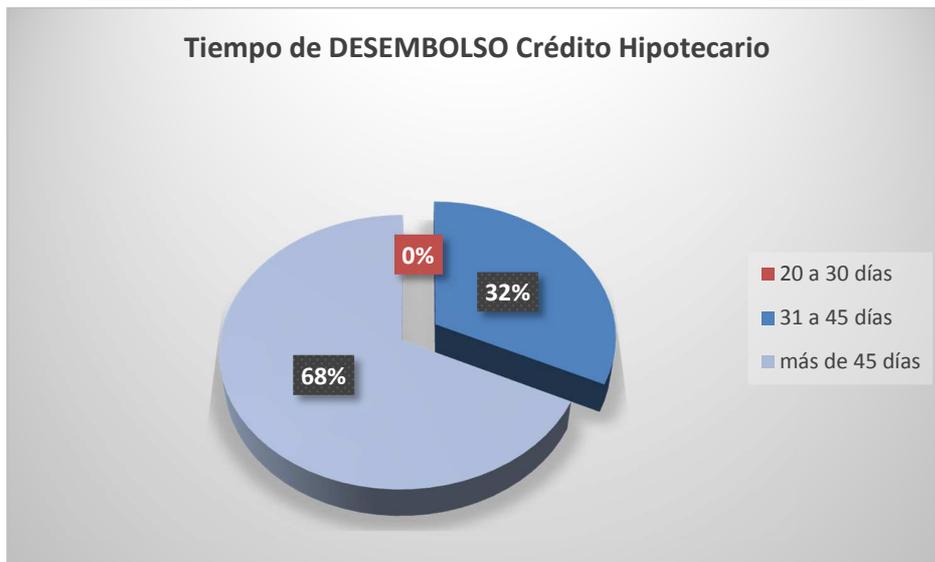


GRÁFICO 8: TIEMPO DE DESEMBOLSO CRÉDITO HIPOTECARIO

ANÁLISIS

En la respuesta de la pregunta 5 luego de la tabulación se concluye que el tiempo de desembolso del crédito fue el 0% de 20 a 30 días, el 32% de 31^a 45 días y el 68% más de 45 días.

PREGUNTA 6

¿Cuál de los procesos mencionados a continuación considera usted que es el que conlleva mayor tiempo?

Cuadro No.6

Tiempo de respuesta PROCESOS

Precalificación	0	0%
Análisis de crédito	10	36%
Trámite legal	15	54%
Instrumentación	3	11%
TOTAL	28	100,00%

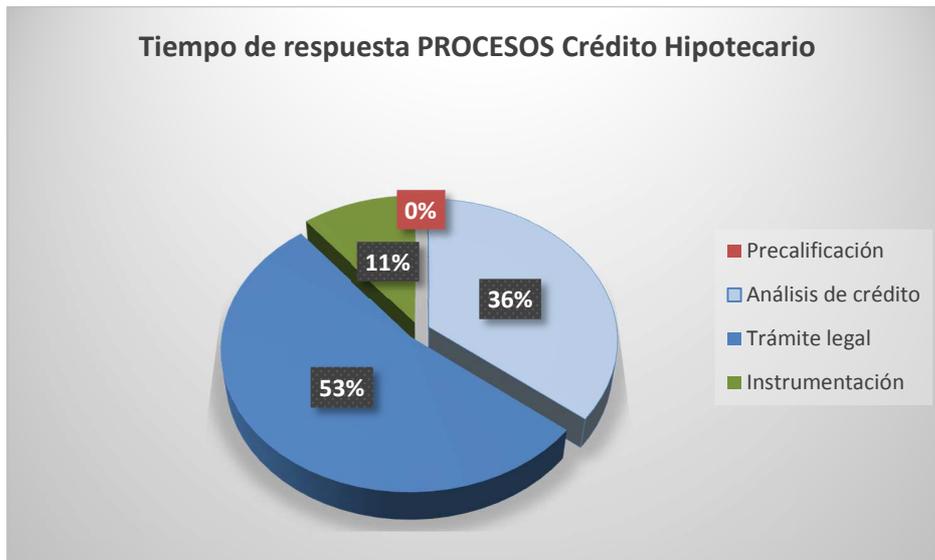


GRÁFICO 9: TIEMPO DE RESPUESTA PROCESOS CRÉDITO HIPOTECARIO

ANÁLISIS

La pregunta No. 5 nos muestra que el tiempo que consideran que hay más demora en el proceso de crédito con el 54% Trámite Legal, con el 36% se encuentra el Análisis de Crédito y el 11% indicó que es la Instrumentación.

PREGUNTA 7

¿Luego del desembolso el funcionario de crédito le entregó la tabla de amortización y los convenios del crédito hipotecario?

Cuadro No.7

ENTREGA DE TABLA DE AMORTIZACION Y
CONVENIOS DEL CREDITO

SI	9	32%
NO	19	68%
TOTAL	28	100,00%

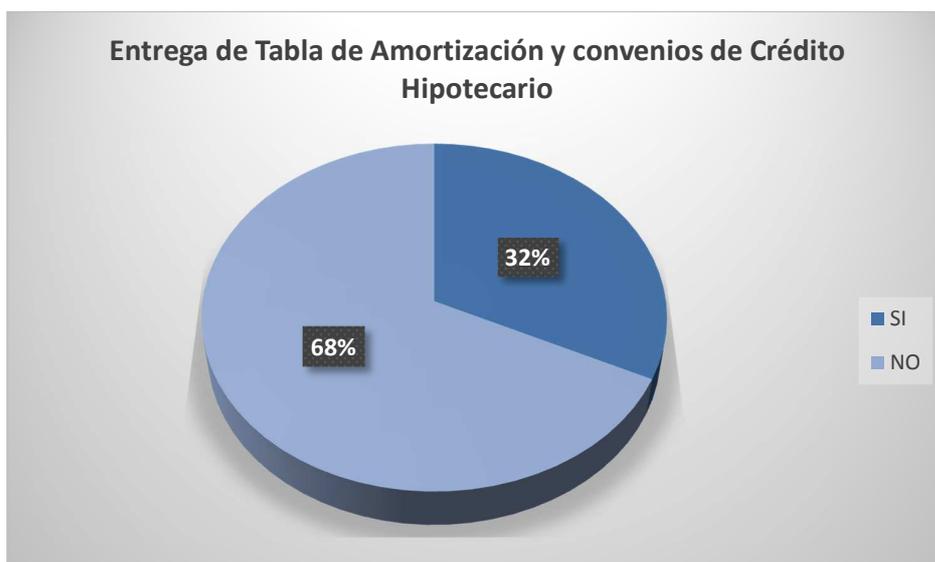


GRÁFICO 10: ENTREGA DE TABLA DE AMORTIZACIÓN Y CONVENIOS DE CRÉDITO HIPOTECARIO

ANÁLISIS

Posterior al desembolso se consultó a los clientes si recibieron la tabla de amortización y la copia de los convenios o pagarés del crédito, el 68% de los clientes indicó que No y apenas el 32% Si recibió la documentación.

PREGUNTA 8

¿Cuál de las siguientes características considera que sería más importante en el proceso de Crédito Hipotecario?

Cuadro No.8

CARACTERISTICA MAS IMPORTANTE DE
CREDITO HIPOTECARIO

Proceso Rápido	10	36%
Respuestas de Aprobación Precisas	18	64%
TOTAL	28	100%

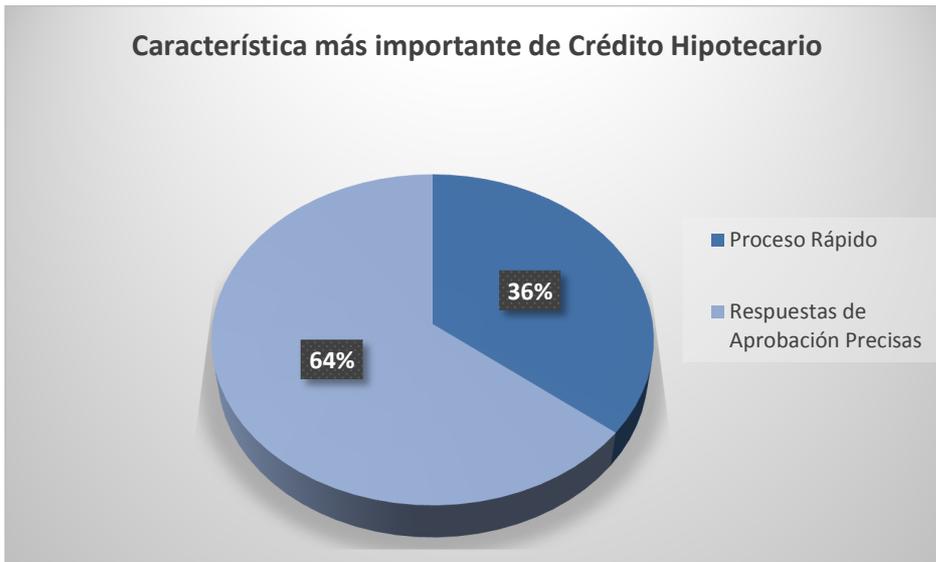


GRÁFICO 11: CARACTERÍSTICAS MAS IMPORTANTES DE CRÉDITO HIPOTECARIO

ANÁLISIS

En la pregunta No. 8 se comprobó con el 64% el cliente busca respuestas de aprobación precisa en el proceso de Crédito, el 36% necesita que sea un proceso rápido.

PREGUNTA 9

Según su percepción califique el servicio recibido por el funcionario de crédito del Banco del Pacífico.

Cuadro No.9

CALIFICACION DE FUNCIONARIO DE CREDITO
HIPOTECARIO BANCO PACIFICO

Malo	9	32%
Regular	10	36%
Normal	8	29%
Bueno	1	4%
Excelente	0	0%
TOTAL	28	100%



GRÁFICO 12: CALIFICACIÓN DE FUNCIONARIO DE CRÉDITO HIPOTECARIO BANCO DEL PACÍFICO

ANÁLISIS

En lo correspondiente a la calificación del servicio otorgado por el Banco del Pacífico en lo del crédito hipotecario, nos indica el 3% considera que es Bueno, el 29% Normal, el 36% Regular y el 32% nos indica que fue Malo.

PREGUNTA 10

¿Recomendaría el servicio de Crédito Hipotecario del Banco del Pacífico a familiares o amigos?

Cuadro No.

RECOMENDACIÓN DE SERVICIO CREDITO HIPOTECARIO
BANCO DEL PACIFICO

SI	10	36%
NO	18	64%
TOTAL	28	100%



GRÁFICO 13: RECOMENDACIÓN DE SERVICIO CRÉDITO HIPOTECARIO BANCO DEL PACÍFICO

ANÁLISIS

En esta última pregunta a los clientes para saber si recomendarían el servicio de Crédito Hipotecario concluimos que el 36% Si lo van hacer y el 64% No; con el presente proyecto y su aplicación en el trabajo diario va a tener impacto en la satisfacción del cliente.

CAPITULO 5

ELABORACION DE PROPUESTA

El presente proyecto de Investigación se encuentra enfocado a la Elaboración de un Manual de Procesos que apliquen para el correcto desarrollo del crédito hipotecario en el Banco del Pacífico, Agencia Riobamba Principal.

OBJETIVO DE LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS

El presente manual aplica a los funcionarios de Negocios, y personal responsable del proceso de otorgamiento de crédito, tiene como objetivo:

- Definir y establecer las normas que rigen para la entrega de facilidades crediticias con la finalidad de minimizar los riesgos por pérdidas de valores otorgados por conceptos de préstamos hipotecarios

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

- Normar cuales documentos se consideran básicos a presentarse por parte del cliente a solicitar una operación de crédito hipotecario, en función de la actividad en la que se desenvuelve.
- Establecer los plazos de acuerdo al crédito que el cliente necesita.
- Determinar el porcentaje de cobertura que las garantías deben tener frente al riesgo, así como el tipo de garantías que la institución está dispuesta a recibir.
- Especificar los pasos necesarios a darse y bajo qué circunstancias se debe encontrar el riesgo de un cliente, para proceder sustituciones y liberaciones de garantías.
- Ajustarse a lo normado por la Superintendencia de Bancos (SIB).

APLICACIÓN E INTERVINIENTES

La presente propuesta va a ser de aplicación para el Banco del Pacífico Agencia Riobamba Principal, al área de Crédito.

En la agencia se cuenta con 4 asesores de crédito, y su jefe inmediato el Gerente de la Localidad.

MANUAL DE PROCESOS PARA EL CREDITO HIPOTECARIO

En este trabajo de investigación se propone el siguiente manual de procesos para el otorgamiento de crédito hipotecario:



GRÁFICO 14: PROPUESTA DE PROCESO DE CREDITO

SOLICITUD

Este primer paso corresponde al inicio del trámite de crédito hipotecario, la propuesta es entregar la información correcta al cliente junto con los requisitos necesarios para acceder al trámite. Según la actividad económica del cliente se define los requisitos, puede ser dependiente o independiente.

En ambos casos un factor muy importante es la estabilidad laboral así tenemos que definir como política que para el caso de dependiente 1 año de antigüedad o en el caso de independiente o dueños de negocio 2 años.

Se realizó un análisis con los funcionarios involucrados del área de crédito de la Agencia Riobamba Principal, receptor los documentos cuando el cliente nos haga llegar completos y correctos, ya que se han presentado casos en los cuales se receptan carpetas de crédito incompletas y por esa razón podemos tener observaciones de Auditoría o demoras en el proceso.

EVALUACIÓN

Como se mencionó esta es la fase de mayor relevancia en el proceso de otorgamiento de crédito y es la que vamos a reforzar para poder realizar un correcto Análisis Financiero.

Uno de los principales problemas al momento del otorgamiento de crédito es el aseguramiento del retorno de los fondos prestados, que si no se hace el análisis adecuado, la entidad financiera estaría con un exceso de cuentas incobrables y esto provocaría un alto costo en lograr la recuperación, provocando reducción de sus utilidades.

Los aspectos a considerar por una Institución Financiera para otorgar un crédito, se encuentra en un modelo muy sencillo conocido como las "5 C"s del Crédito": Capacidad, Capital, Colateral, Carácter, Conveniencia

1. **CAPACIDAD.**- Con esta característica la Institución Financiera investiga como el solicitante de crédito podrá hacer frente a sus obligaciones considerando cuidadosamente sus flujos de efectivo, el calendario de pagos, su experiencia e historial de pago. Si verificamos que ha cumplido sus obligaciones anteriores podemos considerar que va a suceder lo mismo con la nueva obligación.

Con la explicación anterior, como asesores de crédito debemos verificar y realizar el análisis de la capacidad de pago del cliente que es la capacidad del cliente para cumplir con las obligaciones del crédito.

La capacidad de pago es la variable que está determinada por la capacidad que tiene el deudor de generar por sí mismo, ingresos o flujos que le permitan atender, oportunamente, el pago de capital y los rendimientos de sus obligaciones financieras. (Contable, 2012)

Para la Institución Financiera sabemos que un cliente que presenta mayor capacidad de pago, el riesgo es menor frente a otro que no disponga la suficiente capacidad. Se considera que para los créditos hipotecarios el deudor no podrá comprometer más del 60% de ingreso neto mensual promedio declarado por la unidad familiar.

Las razones financieras que son consideradas al momento del análisis son:

Razones de liquidez.- Mide la capacidad de pago que posee el cliente para hacer frente a sus deudas a corto plazo, es decir el dinero en efectivo para cancelar las deudas y en sí para el manejo de gastos familiares básicos mensuales que requieren, como rubros de alimentación, Vestuario, Transporte, Servicios Básicos, Cuota de telefonía móvil privada, Diversión y paseos. El análisis de liquidez es la evaluación de las fuentes principales de ingresos VS gastos.

Razones de endeudamiento.- Con esto hacemos referencia a las deudas que el cliente posee, como se encuentra su situación actual del endeudamiento con respecto a las obligaciones que presenta a corto y largo plazo, así también podemos apreciar el uso de los recursos obtenidos a través de financiamiento.

Razones de Rentabilidad.- Nos muestran las utilidades generadas por el cliente de su fuente de ingresos.

Con este análisis vamos a conocer las fuentes principales que generan las utilidades del deudor, en base a un análisis detallado de los ingresos pasados y presentes, se mide la eficiencia del cliente en las operaciones de negocio.

2. **CAPITAL**.- Está constituido por los recursos que posee el cliente que está accediendo al crédito que tenga invertido en el proyecto por el cual está solicitando el financiamiento, esto es importante ya que a medida que él tenga mayor inversión de igual forma incrementa el incentivo de pago y va a ser muy prudente con el manejo de los fondos prestados.

El Banco del Pacífico fija la condición que el cliente puede tener un endeudamiento máximo del 200% con relación a su Patrimonio.

3. **COLATERAL**.- En este punto nos referimos a la garantía que le cliente otorga al Banco por el financiamiento, en casos del crédito hipotecario se aplican las garantías hipotecarias.

Para los créditos hipotecarios de vivienda el Banco del Pacífico otorga el financiamiento del 70%; o el porcentaje establecido de acuerdo al producto específico. Todo crédito emitido en nuestra Institución cuenta con 2 fuentes de pago bien definidas, la primera se constituye en la generación de recursos del

cliente y la segunda es la garantía hipotecaria que debe contar con una cobertura adecuada, como se puede apreciar:

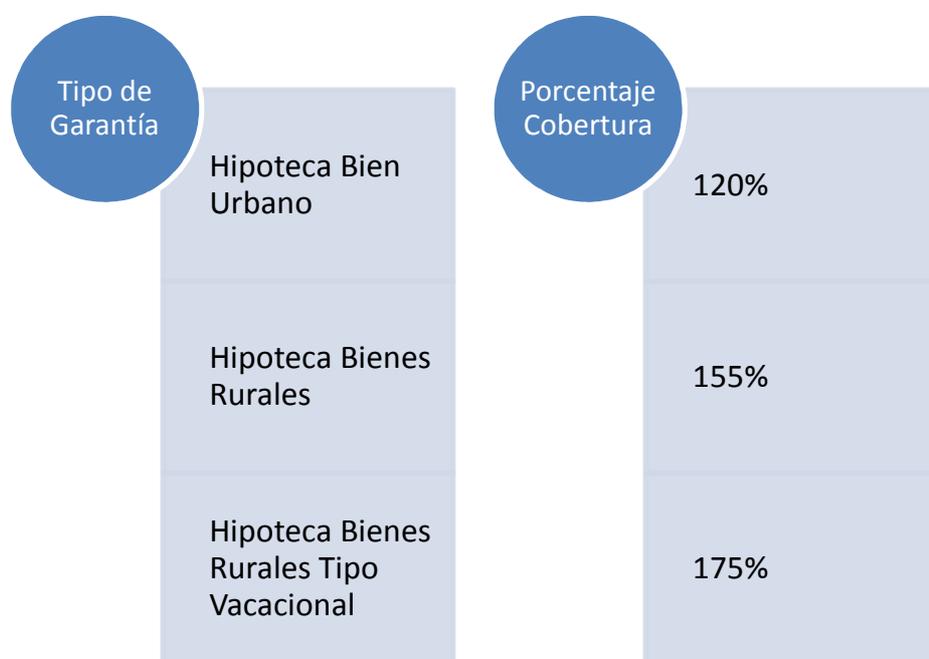


GRÁFICO 15: PORCENTAJE DE COBERTURA DE GARANTÍAS HIPOTECARIAS

4. **CARÁCTER.**- La concesión del crédito depende tanto del cumplimiento de los requisitos anteriores, y de igual forma la impresión que cause el cliente al asesor de crédito, se deberá analizar que mantenga buenas referencias en otras Instituciones Financieras especialmente en saldos promedios y experiencia crediticia así también como en su vida social.

Se propone incluir en las Políticas de Crédito las personas que no son sujetas de crédito por el nivel de riesgo de sus actividades comerciales, quienes son:

- ✓ Clubes Asociaciones
- ✓ Casas de Cambio
- ✓ Asociaciones Religiosas

- ✓ Partidos Políticos
- ✓ Asociaciones deportivas
- ✓ Asociaciones de Caridad o Beneficencia
- ✓ Discotecas, clubes nocturnos
- ✓ Asociaciones sin fines de lucro
- ✓ Asociaciones que no tengan claramente determinada su naturaleza o su estatuto constitutivo
- ✓ Organizaciones Internacionales u organizaciones dependientes económicamente, que tengan inmunidad diplomática
- ✓ Personas que comercialicen o fabriquen equipos o materiales bélicos
- ✓ Empleados de la Superintendencia de Bancos Salvo con autorización expresa de la Junta Bancaria.

5. **CONVENIENCIA.**- Esta última instancia se refiere a que tanto el deudor como la Entidad Financiera se encuentren de acuerdo en la obtención del rendimiento adecuado por el crédito otorgado. Para la Institución financiera es más conveniente que los intereses cobrados por el tiempo de recuperación sean más altos.

Las tasas de interés en el Banco del Pacífico son determinadas y difundidas por el Comité de Activos y Pasivos o ALCO en función del tipo de crédito y las disposiciones del Banco Central del Ecuador, pudiendo disponer tasas inferiores a las máximas permitidas acorde a la calidad del riesgo.

Considerando lo antes expuesto las tasas máximas serán publicadas en el tablero de tasas de la Agencia Riobamba Principal, según las normas de transparencia, de acuerdo a la definición de cada producto de crédito hipotecario.

NEGOCIACIÓN

En este paso dentro de las Políticas de Crédito, nos referimos a la negociación de las condiciones del financiamiento, luego de evaluar la situación financiera del cliente, ya tenemos definido cuál va hacer el monto de financiamiento, el plazo, la cobertura que deberá tener la garantía.

Pueden surgir limitaciones respecto al nivel de endeudamiento y de liquidez, lo más común que suele pasar en el proceso de crédito es que la información del Buró de Crédito es muy elevada a la realidad por lo que se considera obligatorio para el funcionario de negocios que de todas las deudas que reflejan en el Buró solicitar el respaldo, si hay deudas de tarjetas de crédito (Pasivos Corrientes) debe presentar los Estados de Cuenta de los últimos tres meses y en caso de ser deudas a largo plazo en otras instituciones financieras (Pasivos No Corrientes) deben presentar las tablas de amortización.

Con los documentos antes mencionados podemos tener la información necesaria para estar seguros como oficiales de crédito que el riesgo que estamos otorgando sea adecuado de acuerdo a su situación financiera y otro aspecto positivo es que en un proceso de Auditoría vamos a contar con la documentación completa.

1. **APROBACIÓN.-** En esta etapa del crédito las aprobaciones automatizadas y se lo hacen de tipo electrónico, siempre y cuando cumplan con las condiciones establecidas, los cupos de aprobación son los siguientes:

Gerente Comercial Regional	Gerente Zonal	Gerente de Sucursal	Jefe de Agencia
• 250,000.00	• 80,000.00	• \$30,000.00	• \$15,000.00

GRÁFICO 16: CUPOS DE APROBACIÓN DE CRÉDITOS

En la localidad de Riobamba en la Sucursal Principal mantenemos 2 aprobadores de los créditos, por el resultado de las encuestas el factor tiempo es muy importante para los clientes, por eso se establece que el tiempo máximo de revisión de los aprobadores de la localidad queda definido en 72 horas.

2. **INSTRUMENTACIÓN.**- Esta parte de la Política se enfoca a la elaboración de los documentos para la toma de la firma en el Banco del Pacífico se utiliza los pagarés y los convenios de crédito, esta instancia se interactúa con el Departamento Legal.

Las Garantías Hipotecarias en esta fase ya deben encontrarse constituidas a favor del Banco del Pacífico, se coordina fijar límite de tiempo (Máximo 20 días hábiles) para la documentación emitida por el Departamento Legal en lo concerniente a los documentos de la hipoteca del predio.

Fijando este período de tiempo contaremos con mayor efectividad dentro del proceso de crédito, ya que coincide por los clientes encuestados que ese es su satisfactor, parte de este proyecto de Investigación está basado en que los clientes se encuentren conformes con el servicio, estableciendo procesos reales y de fácil aplicación.

3. **DESEMBOLSO.**- Luego de haber pasado por todas las fases anteriores llegamos a la última instancia que es el proceso de desembolso, se mantiene interacción con el área de Operaciones y Legal, si todos los documentos habilitantes son correctos se procede con la acreditación en la cuenta del cliente o si es un crédito Hipotecario de Vivienda se procede con la emisión del cheque directamente al Vendedor o Constructor del Bien Inmueble.

Es muy importante que los funcionarios de crédito desarrollen correctamente la sustentación de la operación ya que si se detecta algún error no se realiza el último paso del desembolso, se ha detectado que por algún error los documentos ya con

la firma del cliente se devuelven al funcionario, hasta que hagan la corrección, implica mayor tiempo para el cliente y retraso en el proceso.

Se establece que hasta este punto luego de haber cumplido estrictamente todos los pasos anteriores nos aseguramos el 50% de la recuperación de los riesgos asumidos.

4. **SEGUIMIENTO.-** En esta fase buscamos asegurar el otro 50% de la recuperación de los riesgos, para cumplir con este objetivo el funcionario de Crédito deberá monitorear permanente la Situación Financiera de los clientes.

En caso de que el cliente ya registre vencimientos en su operación crediticia el Funcionario deberá realizar la gestión de cobranza, este aspecto no se consideraba con la importancia que amerita, por lo cual se establece lo siguiente:



GRÁFICO 17: NOTIFICACIONES DE VENCIMIENTO DE OPERACIÓN DE CRÉDITO

ELABORACIÓN DE UN CUADRO DE EVALUACIÓN FINANCIERA PARA ANÁLISIS FINANCIERO

Al presente proyecto de investigación se elabora un cuadro de Evaluación Financiera que nos va a ayudar a la gestión del negocio y a mantener los índices de cartera vencida bajo los parámetros organizacionales del 0.2% de los Activos del Banco.

Este Cuadro de Evaluación permitirá levantar un análisis financiero de cartera comercial y de vivienda en donde la herramienta valore si el cliente es apto o no para continuar con la operación de crédito.

Como primera instancia tenemos definir los ingresos Vs Gastos del cliente, esto permitirá tener el indicador de Capacidad de Pago, el mismo que por Políticas Crediticias debe ser superior al 200%, este indicador refleja la solvencia del cliente frente al riesgo solicitado, debemos considerar que estamos evaluando Riesgo Actual.

El Riesgo Futuro se lo evalúa en base a las garantías que el cliente mantendrá en la Institución, Aplicamos las Cs del Crédito en donde se mide el capital en base a su flujo actual.

El carácter en base a su Buró de Crédito y su experiencia y comportamiento de crédito con score superior a 900. La presente hoja de evaluación se realiza para clientes que trabajan bajo dependencia e independencia.

Ingresos	Valor
Ingresos deudor	\$ 1,301.57
Ingresos codeudor	\$ 1,000.00
Otros ingresos fijos	
Otros ingresos	
Total ingresos	\$ 2,301.57
Egresos	Valor
Alimentación	\$ 100.00
Arriendo	
Educación	
Vestuario	\$ 50.00
Transporte/movilización	\$ 50.00
Servicios Básicos	\$ 15.00
Cuota hipoteca	\$ 0.00
Tarjeta de crédito	\$ 350.00
Otras deudas bancarias	
Cuota seguros	
Cuota internet, cable, celular.	\$ 15.00
Diversión, paseos, otros	
otros egresos (proveedores)	
Total egresos	\$ 580.00
Utilidad Neta	\$ 1,721.57

Los ingresos son entradas durante un período de producción, prestación de servicios o demás actividades que constituyan las operaciones principales, además representan las entradas reales que posee el cliente.

Los gastos representan salidas reales o previstas, se han producido por las actividades normales de su actividad económica durante un período de tiempo.

La utilidad representa a los aumentos en los fondos propios (activo neto), y de todas las demás transacciones y todos los demás hechos y circunstancias que afecten a un cliente en un período.

La pérdida son las disminuciones en los fondos propios (activo neto), y de todas las demás transacciones y todos los demás hechos y circunstancias que afecten a un cliente en un período.

En el Cuadro de Evaluación Financiera encontramos un ejemplo de un cliente que está accediendo a un Crédito Hipotecario para adquisición de vivienda, se colocan los datos sobre ingresos y gastos, esto permitirá realizar la evaluación financiera, consta de igual forma el dividendo estimado para la presente operación.

Luego del Ingreso de Datos automáticamente emitirá los indicadores financieros más relevantes para la toma de decisión para otorgar el financiamiento. Muestra Capacidad de Pago, Reciprocidad según ingresos, Porcentaje del Ingreso para Dividendo y la Cobertura de la garantía Versus el Riesgo.

Saldo Promedio de la cuenta del cliente	\$ 5,000.00
Dividendos plan pagos	
Dividendo	\$ 350.00
Seguro de desgravamen	\$ 25.00
Seguro de incendio	\$ 12.00
Total a pagar	\$ 387.00

Capacidad de pago	444.85%	APLICA
Reciprocidad (según ingresos)	290.43%	APLICA
Reciprocidad (por préstamo)	4.90%	
% del ingreso para dividendo	22.48%	APLICA
Cobertura garantía/riesgo	176.5%	APLICA

Continuamos con el Balance de Situación del cliente, este formato mostrará las cuentas del Activo, Pasivo y Capital, esto revela una serie de relaciones básicas las cuales hay que poner atención. Al lado izquierdo contamos con todos los activos, en el lado derecho figuran las cuentas de pasivo, esto permitirá verificar la capacidad de Cobertura del Patrimonio VS el Riesgo Otorgado, para que el cliente pueda calificar en este indicador necesitamos que la Cobertura mínima sea del 50%.

Activo corriente	
Caja	\$ 50,000.00
Bancos	\$ 30,000.00
Dep. bancarios exterior	
Inversiones	
CXC	
Inventario	
Otros AC	\$ 25,000.00
TOTAL A.C.	\$ 105,000.00
Activo Fijo	
B. muebles	\$ 50,000.00
B. inmuebles	
TOTAL A.F.	\$ 50,000.00
Activo no corriente	
Vehículos	\$ 70,000.00
TOTAL At. No Cte.	\$ 70,000.00
	\$
Total Activos	225,000.00

Pasivo CP	
Deudas banca a firmas	
Deudas garantizadas con Activos	
Deudas proveedores	\$ 80,000.00
Anticipo a clientes	
Cuentas por pagar relacionadas	
Deudas tarje. Crédito	
Otras Cuentas por pagar	
TOTAL C.P.	\$ 80,000.00
Pasivo LP	
Deudas banca a firmas	
Deudas garantizadas con activos	
Cuentas por pagar relacionadas	
Otras Cuentas por pagar	
TOTAL L.P.	\$ 0.00
Total Pasivo	\$ 80,000.00

TOTAL A.C.	\$ 105,000.00
TOTAL A.F.	\$ 50,000.00
TOTAL At. No Cte.	\$ 70,000.00
Total Activos	\$ 225,000.00

TOTAL PASIVO COSTO PLAZO	\$ 80,000.00
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	\$ 0.00
TOTAL PASIVO	\$ 80,000.00
PATRIMONIO	\$ 145,000.00

PATRIMONIO	\$ 145,000.00
-------------------	---------------

Cobertura Pat. Vs. Riesgo	142.16%	APLICA
----------------------------------	---------	--------

En este caso se puede observar y la herramienta de apoyo muestra que el cliente no aplica por la Cobertura del Patrimonio VS el Riesgo.

Un activo mantiene las siguientes características:

- Representa un beneficio futuro, pues representa capacidad para cubrir el Riesgo Otorgado, puede ser individual o combinado con otros activos.
- Se puede obtener beneficios y control de acceso de otros en él.
- Con el respaldo de Activo en una operación crediticia, se asegura la ejecutabilidad legal en caso de que pase a la Cartera de Coactiva.

El Pasivo mantiene las siguientes características:

- Representa una obligación o responsabilidad presente con respecto a otras Entidades Financieras, que a futuro suponemos se haga una transferencia o uso futuro de activos en una fecha especificada si se produce un hecho especificado o a la vista.
- Una vez que el cliente contrae una obligación financiera, esta va a permanecer hasta que sea liquidada, o hasta que otro hecho libera la responsabilidad.
- La existencia de un crédito legalmente ejecutable no es requisito previo para que una obligación sea un pasivo, si es que ya contamos con un activo o transferencia presta para el futuro pago.

En Personas Jurídicas vamos a trabajar con la misma hoja de cálculo en la cual nos va a realizar los cálculos de Capacidad de Pago, Reciprocidad, Porcentaje del ingreso de la Empresa para la cuota del dividendo y además se va a considerar indicadores de Liquidez, Prueba Ácida, Capital de Trabajo y Nivel de Endeudamiento.

Mes	Ingresos	Egresos	Total
ene-16	66,968.35	21,556.84	\$ 45,411.51
feb-16	74,932.51	47,638.82	\$ 27,293.69
mar-16	50,678.40	32,467.90	\$ 18,210.50
abr-16	70,245.87	42,349.10	\$ 27,896.77
may-16	98,652.89	36,485.70	\$ 62,167.19
jun-16	82,567.78	29,879.90	\$ 52,687.88
Total	90,765.81	43,256.78	\$ 47,509.03
Total			\$ 38,944.59

Liquidez	1.3125	APLICA
Prueba acida	1.3125	APLICA
Capital de trabajo	25000	
Nivel de endeudamiento	36%	ENDEUDAMIENTO ALTO

Capacidad de pago	444.85%	APLICA
Reciprocidad (según ingresos)	290.43%	APLICA
Reciprocidad (por prestamo)	4.90%	
% del ingreso para dividendo	22.48%	APLICA
Cobertura garantia/riesgo	176.5%	APLICA

En el ejemplo ilustrado anteriormente podemos apreciar el indicador de Liquidez, que muestra la capacidad para asumir sus deudas a corto plazo, para este cálculo debemos determinar cuál es el valor del Activo Corriente y Pasivo Corriente, ya que estos se consideran líquidos o convertibles en corto plazo, la fórmula que empleamos para este cálculo sería:

$$\text{Liquidez} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$$

Con el indicador de Prueba Ácida, que se refiere a la liquidez que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones corrientes, sin utilizar como opción la venta de sus existencias, más bien considerando el efectivo, cuentas por cobrar, inversiones temporales, sin tomar en cuenta los inventarios. Este indicador es más riguroso que la razón corriente. La fórmula que emplearemos es:

$$\text{Prueba Ácida} = (\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}) / \text{Pasivo Corriente}$$

El capital de trabajo es la capacidad que tiene la empresa para llevar sus actividades normales a corto plazo, es muy importante ya que este indicador dirige la operatividad, permitiéndole a la empresa hacer frente a situaciones emergentes inesperadas sin riesgos a una debacle financiera en la misma.

Para realizar el cálculo de este indicador necesitamos conocer los Activos Corrientes y Pasivos Corrientes, cuando el Activo Corriente supere el valor del Pasivo, estamos hablando de un Capital de Trabajo Positivo, es decir la empresa posee más activos líquidos que deudas con vencimientos en períodos inmediatos.

Lo contrario sería que la empresa tuviese un Capital de Trabajo Negativo, esto reflejaría un desequilibrio patrimonial, no representa necesariamente que la empresa esté en quiebra o que esté paralizada las actividades, esto nos mostraría la necesidad que tiene la organización de incrementar su activo corriente, se puede lograr el incremento con la venta de un Activo No Corriente, para sí obtener un activo disponible, otra forma sería incrementar el Capital o contraer una deuda a Largo Plazo.

Adicional a esto señalamos que existen 2 tipos adicionales de capital en función al tiempo, como lo es el Capital de Trabajo Permanente, que es el conjunto de Activos Corrientes o Circulantes que necesita la empresas para cubrir las necesidades a Largo Plazo que son mínimas.

En segundo lugar se encuentra el Capital de Trabajo temporal, son los Activos Corrientes los cuales van sufriendo modificación en base a las necesidades temporales que se vayan presentando en la empresa.

Es muy importante recalcar que el Capital de la Empresa podría impedir en caso de algún evento inesperado una pérdida o lo que es peor caer en bancarrota.

El indicador financiero Nivel de Endeudamiento, nos permite verificar los riesgos en los cuales se encuentran la empresa o sus accionistas, así como verificar la conveniencia o inconveniencia de cierto nivel deudor.

Este indicador nos va a servir para observar la utilización de los recursos externos, vamos a identificar con el dinero que se está trabajando y permite al acreedor examinar hasta qué punto puede otorgar el crédito.

Tenemos e indicador de endeudamiento sobre activos totales la fórmula aplicar es:

$$\text{Nivel de Endeudamiento} = (\text{Total Pasivo} / \text{Total Activo}) * 100$$

Este resultado reflejaría la participación de los acreedores sobre el total de su Patrimonio.

Podemos medir la concentración de endeudamiento de igual forma con las siguientes fórmulas:

$$\text{Concentración a Corto Plazo} = (\text{Pasivo Corriente} / \text{Total Pasivo}) * 100$$

$$\text{Concentración a Largo Plazo} = (\text{Pasivo No Corriente} / \text{Total Pasivo}) * 100$$

Los resultados que arrojen las fórmulas antes especificadas nos ayudará a tener una referencia de que nivel de endeudamiento posee la empresa.

El Nivel de Endeudamiento que tiene la empresa en referencia a su Patrimonio vamos a determinar utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de Endeudamiento} = \text{Total Pasivo} / \text{Total Patrimonio}$$

En el Cuadro de Evaluación Financiera se presenta el indicador Nivel de Endeudamiento con su respectivo dictamen, lo normal y aceptable sería el 30% hasta el 40% se considera moderado.

El proceso de análisis que se emplea hace uso de un sinnúmero de datos, informaciones de la empresa o del cliente, los más importantes son los datos financieros que se constituyen responsables al momento de la toma de decisiones. Estos datos no los podemos utilizar de manera total sin una comprensión total de la

estructura contable, así como de las convenciones que rigen la medición de los recursos, el pasivo, los fondos propios y los resultados.

DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL EN LOS PROCESOS

Se estableció con la Gerencia de la Sucursal evaluar el proyecto de la implementación del Manual de Procedimientos, por lo cual se revisó, se verificó y se validó que esto se cumpla por parte de los Asesores de Negocio.

Se elabora un Plan de Trabajo conjuntamente con los Asesores de Negocios el cual propone que se van a realizar reuniones periódicas mensuales sobre la aplicación del Manual en las actividades y para verificar el cumplimiento de los objetivos asignados a cada uno.

Es muy importante que la calificación y la suma de puntaje de calificación que se empleó para el Análisis previo al otorgamiento de crédito debe estar totalmente sustentado y mantener los respaldos físicos de todos los ingresos, gastos y datos financieros.

La documentación de respaldo en los files del cliente se someterá a revisiones previo la recepción al archivo, se crea un documento llamado "check list" el cual contiene toda la información obligatoria requerida en dicha carpeta. Esto va a permitir tener al día la documentación y en caso de atravesar un proceso de Auditoría, el control previo evitará que tenga detecciones graves.

CONCLUSIONES

De acuerdo a lo expuesto en este trabajo de Investigación, ha permitido identificar y concluir lo siguiente:

1. La falta de un Modelo de Procesos para el indicador de Crédito Hipotecario en la Agencia Riobamba Principal era un obstáculo para el desarrollo del proceso de crédito de una manera ágil y eficaz.
2. La falta de un Modelo de Procesos para el indicador de Crédito Hipotecario en la Agencia Riobamba Principal, provocaba insatisfacción a la mayor parte de clientes usuarios del producto.
3. La ausencia de una herramienta que colabore al Análisis Financiero para el otorgamiento del Crédito se constituía en una debilidad al Asesor de Negocios ya que era vulnerable a errores de cálculo en indicadores financieros.
4. El establecimiento del Cuadro de Evaluación permite obtener datos objetivos y concretos que van a facilitar el Proceso de Crédito.
5. La comunicación y la participación del personal permitieron que el Proceso de levantamiento de datos sirvan de base en la presente Investigación

RECOMENDACIONES

1. La aplicación de un Manual de Procesos en el Indicador Crédito Hipotecario en la Agencia Riobamba Principal permite mejorar tiempos de respuesta a clientes generando así competitividad y valor agregado al Banco del Pacífico.
2. Realizar Capacitación al personal del área de Crédito referente a la utilización y manejo del Cuadro de Evaluación Financiera.
3. La implementación del modelo de control del cumplimiento de Procesos por parte de la Gerencia de la Sucursal, al área de Negocios de Crédito obligará a mantener al día documentación y sobre todo alineados a Políticas de Crédito.

ANEXOS

ENCUESTA

Objetivo General

La presente encuesta tiene como objetivo determinar la demora y falencias en los procesos de crédito hipotecario del banco del Pacifico

1. Se encuentra conforme con el servicio recibido por el BP al momento de realizar su crédito hipotecario.
Sí No
2. Cree usted que el tiempo que tomo el Banco del Pacifico para el análisis de su requerimiento de crédito fue:
Rápido Normal Lento
3. En qué tiempo recibió respuesta a su PRE CALIFICACIÓN de crédito
24 horas 48 horas más de 48 horas
4. En qué tiempo recibió la aprobación de su crédito
1 a 10 días 11 a 30 días más de 30 días
5. Cual fue el tiempo que el banco del pacifico tomo para desembolsar su operación de crédito
20 a 30 días 31 a 45 días más de 45 días
6. Cuál de los procesos mencionados a continuación considera usted que es el que conlleva mayor tiempo:
Precalificación Análisis de crédito Trámite legal
Instrumentación
7. Luego del desembolso el funcionario de crédito le entregó la tabla de amortización y los convenios del crédito hipotecario
SI NO

8. Cuál de las siguientes características considera que sería más importante en el proceso de Crédito Hipotecario

Proceso Rápido

Respuestas de Aprobación Precisas

9. Según su percepción califique el servicio recibido por el funcionario de crédito del Banco del Pacífico.

Malo Regular

Normal

Bueno

Excelente

10. Recomendaría el servicio de Crédito Hipotecario del Banco del Pacífico a familiares o amigos:

SI

NO

CUADRO DE EVALUACIÓN PARA ANÁLISIS FINANCIERO

DEPENDIENTE

Ingresos	Valor
Ingresos deudor	\$ 1.301,57
Ingresos codeudor	\$ 1.000,00
Otros ingresos fijos	
Otros ingresos	
Total ingresos	\$ 2.301,57
Egresos	Valor
Alimentación	\$ 400,00
Arriendo	
Educación	
Vestuario	\$ 50,00
Transporte/movilización	\$ 50,00
Servicios Básicos	\$ 15,00
Cuota hipoteca	\$ 300,00
Tarjeta de crédito	\$ 0,00
Otras deudas bancarias	
Cuota seguros	
Cuota internet, cable, celular.	\$ 15,00
Diversión, paseos, otros	
otros egresos (proveedores)	
Total egresos	\$ 830,00
Utilidad Neta	\$ 1.471,57

Monto solicitado	\$ 60.000,00
Saldo Promedio de la cuenta del cliente	\$ 4.500,00
Dividendos plan pagos	
Dividendo	\$ 400,00
Seguro de desgravamen	\$ 25,00
Seguro de incendio	\$ 12,00
Total a pagar	\$ 437,00

Capacidad de pago	336,74%	APLICA
Reciprocidad (según ingresos)	305,80%	APLICA
Reciprocidad (por préstamo)	7,50%	
% del ingreso para dividendo	29,70%	APLICA
Cobertura garantía/riesgo	158,3%	APLICA

Garantía propuesta	MT2	VALOR
Terreno (alícuota)	44.82mt	\$ 30.000,00
Departamento 21021	101mt	\$ 65.000,00
Parqueadero 202	15mt	
Secadero 202	9mt	
Avalúo comercial	Total	\$ 95.000,00

Activo corriente	
Caja	\$ 50.000,00
Bancos	\$ 30.000,00
Dep. bancarios exterior	
Inversiones	
CXC	
Inventario	
Otros AC	\$ 25.000,00
TOTAL A.C.	\$ 105.000,00
Activo Fijo	
B. muebles	\$ 50.000,00
B. inmuebles	
TOTAL A.F.	\$ 50.000,00
Activo no corriente	
Vehículos	\$ 70.000,00
TOTAL At. No Cte.	\$ 70.000,00
	\$
Total Activos	225.000,00

Pasivo CP	
Deudas banca a firmas	
Deudas garantizado Activos	
Deudas proveedores	\$ 35.000,00
Anticipo a clientes	
CxP relacionadas	
Deudas tarje. Crédito	
Otras CxP	
TOTAL C.P.	\$ 35.000,00
Pasivo LP	
Deudas banca a firmas	
Deudas garantizadas Activos	
CxP relacionadas	
Otras CxP	
TOTAL L.P.	\$ 0,00
Total Pasivo	\$ 35.000,00

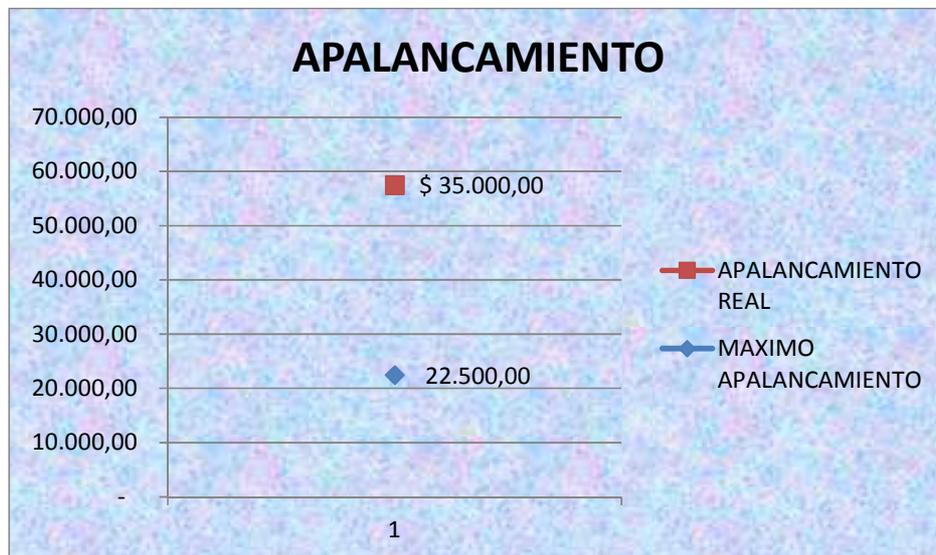
TOTAL A.C.	\$ 105.000,00
TOTAL A.F.	\$ 50.000,00
TOTAL At. No Cte.	\$ 70.000,00
	\$
Total Activos	225.000,00

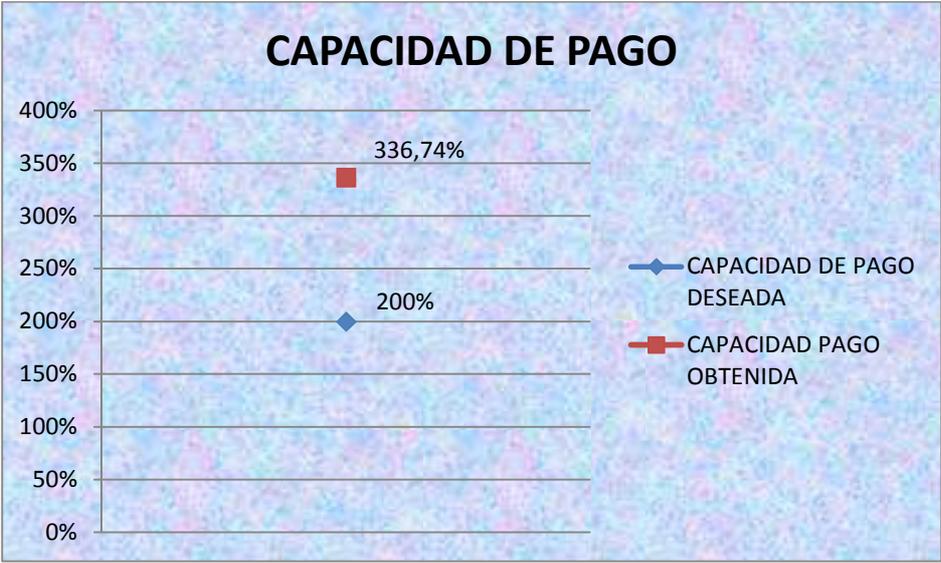
TOTAL Pasivo Corto Plazo	\$ 35.000,00
TOTAL Pasivo Largo Plazo	\$ 0,00
TOTAL PASIVO	\$ 35.000,00
	\$
PATRIMONIO	190.000,00

PATRIMONIO	\$ 190.000,00
-------------------	---------------

Cobertura Pat. Vs. Riesgo	316,67%	APLICA
----------------------------------	---------	--------

Liquidez	3	APLICA
Prueba acida	3	APLICA
Capital de trabajo	70.000,00	
Nivel de endeudamiento	16%	ENDEUDAMIENTO ALTO





CHECK LIST

<u>FILE DEL CLIENTE</u>	
Solicitud de crédito	
<ul style="list-style-type: none"> • Con fecha • Información completa • Firmado por deudor y codeudor • Sellado por legal 	
Copia de cedula a color (vigentes)	
Copias de papeleta de votación a color (vigentes)	
Copia de servicio básico actualizado a la fecha del crédito	
<u>DEPENDIENTES</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Certificado de trabajo 	
<ul style="list-style-type: none"> • Roles de pago de los tres últimos meses 	
<ul style="list-style-type: none"> • Formulario 107 de los tres últimos años 	
<ul style="list-style-type: none"> • Formulario 102 de los tres últimos años 	
<ul style="list-style-type: none"> • Mecanizado del IESS 	
<u>INDEPENDIENTE</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Copia de RUC o RISE 	
<ul style="list-style-type: none"> • Formulario IVA de los seis últimos meses (mensual) 	
<ul style="list-style-type: none"> • Formulario de los tres últimos semestres (semestral) 	
<ul style="list-style-type: none"> • Formulario de Impuesto a la Renta de los tres últimos años 102 	
<ul style="list-style-type: none"> • Copia de una factura por mes (seis últimos meses) 	
<ul style="list-style-type: none"> • Copia de comprobantes de venta en caso de RISE de seis meses (1xm) 	
Confirmación de referencias personales y comerciales impresas en el file.	
Copia de pago de predio del año en curso	
Copia de matrícula vehicular	
Estados de cuenta de las TC de los tres meses atrás	
Tablas de amortización de riesgos vigentes en otros bancos	
Carta de aprobación de crédito	
Copia de convenio o pagare firmado	
Copia de tabla de amortización	
Copia de hoja de información con fecha y firma	
Cuestionario de salud (sellado por SS)	
Cartas de aprobación por debito de seguro	
Buro de crédito (certificados en caso de registrar calificación diferente de A)	
Scoring impreso	
<u>AVALÚO (créditos hipotecarios)</u>	
Formulario de constitución de hipoteca (firmada por legal)	
Memorándum con la recepción de documentos por parte de custodia	
Copia de escritura inscrita	
Pago de predio del año en curso	
Certificado de gravamen	

BIBLIOGRAFÍA

(s.f.).

Contable, T. G. (2012). Razones financieras para determinar capacidad de pago .
www.tuguiacontable.com, 1.

instituto andaluz de tecnologia. (2008). *guia para una gestion basada en procesos*.
sevilla : Imprenta Berekintza.

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS . (2014). *CODIGO ORGANICO
MONETARIO FINANCIERO ECUATORIANO*. QUITO.

TIPAN, C. (2014). Siete aspectos importantes que hay que considerar al momento
de elegir el mejor préstamo hipotecario. *REIVAX CONSTRUCTORA* , 1.

Torres, M. G. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y
procedimientos*. México: Panorama Editorial.

Velasco, J. A. (Octubre 2004). Gestion por Procesos. En J. A. Velasco, *Gestion
por Procesos* (pág. 108). Madrid: ESIC EDITORIAL.

wikipedia. (2015). Credito . <https://es.wikipedia.org/wiki/Cr%C3%A9dito>, 1.

Gómez Francisco (1993). *Sistema y Procedimiento Administrativo*, Caracas:
Editorial Frigor.

Isaza Serrano, Alejandro Tadeo. (2012). *Control interno y sistema de gestión de
calidad: guía para su implementación en empresas públicas y privadas*. Bogotá,
Colombia. Ediciones de la U.

Melinkoff, Ramón. *Los procesos administrativos*. Editorial Panapo. Caracas,
1990.

Mills, Davis. (2003). *Manual de Auditoria de Calidad*. Ediciones 2000.

Niebel, Benjamin. (1999). *Ingeniería Industrial: Estudio de Tiempos y
Movimientos*, Edición No. 2, EDITORIAL Representaciones y Servicios de
Ingeniería. Pensilvania, E.E.U.U.

Rojas Lopez, Miguel David; Correa Espinal, Alexander; Gutiérrez, Fabiana.
(2012). *Sistema de Control de Gestión*. Bogotá Colombia. Ediciones de la U.

Rodríguez, Joaquin. (2007). *Administración Moderna de Personal*, Editorial
Thomsom, 2007. (Cap.6).