

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO**

***PLAN DE TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL***

**DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL AREA
DE CREDITO Y COBRANZA DE LA CORPORACION FINANCIERA
CFC**

NOMBRE: MARIA GABRIELA LOPEZ PAZMIÑO

DIRECTOR: ECON. GALO ACOSTA

CODIRECTOR: ING. DANNY ZAMBRANO

SANGOLQUÍ, JUNIO DEL 2008

CERTIFICADO

En nuestra condición de Director y Codirector, certificamos que la Sra. María Gabriela López Pazmiño, ha desarrollado el proyecto de grado titulado “**DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL AREA DE CREDITO Y COBRANZA DE LA CORPORACION FINANCIERA CFC**”, observando las disposiciones institucionales, metodológicas y técnicas que regulan esta actividad, por lo que autorizamos para que la mencionada Sra. reproduzca el documento definitivo, presente al Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio y proceda a la exposición de su contenido.

Atentamente,

ECON. GALO ACOSTA
DIRECTOR DE TESIS

ING. DANNY ZAMBRANO
CODIRECTOR DE TESIS

DEDICATORIA

A Dios, por hacer posible la culminación de estos estudios con la fuerza que me da cada instante de mi vida.

A mi madre, por tanto amor, sacrificio y buen ejemplo.

A mis hermanos por su motivación para seguir adelante, y por ser mi ejemplo de superación.

A mi esposo por su comprensión y apoyo.

A mi hija por llenar mi vida de alegría y esperanza.

AGRADECIMIENTO

Agradezco la dirección y guía de mis profesores,
Econ. Galo Acosta, Ing. Danny Zambrano

Agradezco especialmente a todas aquellas
personas que en forma generosa aportaron en el
desarrollo de este estudio.

INDICE DE CONTENIDOS

Resumen Ejecutivo	1
-------------------	---

CAPITULO 1

EL SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO

1.1	Superintendencia de Bancos	3
1.2	Banco Central del Ecuador	4
1.3	Instituciones Financieras Públicas	5
1.3.1	Banca de Primer Piso	9
1.3.2	Banca de Segundo Piso	12
1.4	Instituciones Financieras Privadas	14
1.4.1	Instituciones Financieras Propiamente Dichas	14
1.4.2	Instituciones de Servicios Financieros	22
1.4.3	Instituciones de Servicios Auxiliares	26
1.4.4	Bolsas de Valores	26

CAPITULO 2

EL DEPARTAMENTO DE CREDITOS

2.1	Objetivos	28
2.2	Funciones del Departamento de Créditos	29
2.3	Conocimientos de las Condiciones de Crédito	30
2.3.1	Plazos de crédito	31
2.3.2	Proceso de concesión del crédito	32
2.3.3	Responsabilidad del Departamento de Créditos	34
2.4	El Riesgo Crediticio	35
2.4.1	Riesgo de solvencia del cliente	39
2.4.2	Riesgos jurídicos	39
2.4.3	Riesgo técnico o instrumental	40
2.4.4	Política de Riesgos	40

2.5	Seguimiento y Control Del Crédito	41
2.5.1	Consecuencias del impagado	41
2.5.2	Efectos del impagado desde la perspectiva de la empresa	42
2.5.3	Cómo implantar un control y seguimiento de los impagados	43
2.6	Líneas generales del Departamento de Crédito	44
2.6.1	Gestión por teléfono	45
2.6.2	Gestión a través de visitas	46
2.7	Información periódica sobre efectos impagados	47
2.7.1	Renovación de la deuda	47

CAPITULO 3

ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DEL AREA DE CREDITO Y COBRANZA

3.1	AMBIENTE	49
3.1.1	Antecedentes	49
3.1.2	Misión	52
3.1.3	Visión	52
3.1.4	Organigramas	52
3.1.4.1	Estructural	52
3.1.4.2	Funcional	53
3.1.5	Políticas Actuales	54
3.1.5.1	Políticas de Crédito	55
3.1.5.2	Políticas de Cobranza	59
3.1.6	Productos	62
3.2	MAPA ESTRATEGICO	63
3.3	ANALISIS DE FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR (MICHAEL PORTER)	63
3.3.1	Proveedores	64
3.3.2	Competencia	66
3.3.3	Compradores	75

3.3.4	Productos Sustitutos	83
3.3.5	Barreras de Entrada y Salida	85
3.4	ANALISIS FODA	90
3.4.1	Matrices	90
3.4.1.1	Matrices Resumen	91
3.4.1.2	Matrices de Impacto	93
3.4.1.3	Matriz de Potenciación	96,97
3.4.1.4	Matriz de Vulnerabilidad	100
3.4.2	Síntesis Estratégica	102

CAPITULO 4

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CREDITO Y COBRANZA DE LA CORPORACION CFC

4.1	Definición de Manual	103
4.1.1	Manual de procedimientos	103
4.2	Definición de Proceso	104
4.2.1	Cómo seleccionar un proceso	105
4.3	El MPE (Mejoramiento de los Procesos en la Empresa)	107
4.3.1	Identificación de los procesos actuales de la empresa.	112
4.3.2	Implantación del Manual de Procedimiento	116
4.3.2.1	Proceso de Documentación	117
4.3.2.2	Proceso de Investigación	127
4.3.2.3.	Proceso de Análisis de Créditos	135
4.3.2.4.	Proceso de Instrumentación	146
4.3.2.5.	Procesos de Cobranza	157
4.3.2.6	Proceso de Caja	170

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Conclusiones	183
5.2	Recomendaciones	184

BIBLIOGRAFIA	185
---------------------	-----

LISTADO DE GRAFICOS

Gráfico No. 1 Pirámide de la Gestión de Riesgo	36
Gráfico No. 2 Las 5 Fases del MPE	110

LISTADO DE ANEXOS

Anexo No. 1 Sistema de Bancos Privados del Ecuador	187
Anexo No. 2 Activos Bancarios	188
Anexo No. 3 Sociedades Financieras del Ecuador	189
Anexo No. 4 Activos de las Compañías Financieras	190
Anexo No. 5 Sistema de Mutualistas del Ecuador	191
Anexo No. 6 Activos de las Mutualistas	192
Anexo No. 7 Cooperativas de Ahorro y Crédito	193
Anexo No. 8 Activos de las Cooperativas	194
Anexo No. 9 Solicitud de Crédito	195
Anexo No. 10 Simulador de Crédito	196
Anexo No. 11 Central de Riesgos	197
Anexo No. 12 Documento de Investigación de Datos	198
Anexo No. 13 Certificados de Ingreso, Rol de Pagos	199
Anexo No. 14 Certificado Bancario	200
Anexo No. 15 Pago de Impuesto Predial	201
Anexo No. 16 Pago de Servicios Básicos	202
Anexo No. 17 Matrícula del vehículo	203
Anexo No. 18 Informe de Análisis de Crédito	204
Anexo No. 19 Sistema de Valoración del Crédito (Scoring)	205
Anexo No. 20 Instrumentación	206
Anexo No. 21 Ejemplo de clientes en mora	207
Anexo No. 22 Cobro por carta	208
Anexo No. 23 Organigrama Estructural	209
Anexo No. 24 Mapa Estratégico	210

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo fue desarrollado para contribuir a la gestión de crédito y cobranza de la Corporación Financiera CFC, debido a que no existen políticas y procesos debidamente elaborados, por lo que es necesario la implementación de los mismos para enfrentar los cambios de un mercado altamente competitivo.

El primer capítulo habla de las Instituciones Financieras en el Ecuador, la actividad que desarrollan y su rol en la cuestión de los créditos. Además de la forma como operan la Superintendencia de Bancos y el Banco Central del Ecuador que son los encargados de salvaguardar los intereses del público en las instituciones financieras.

El segundo capítulo hace mención a los departamentos de crédito y cobranza, sus objetivos, funciones, las actividades que realizan, y de toda la documentación que se necesita en el proceso de la concesión de un crédito a partir de la investigación hasta terminar en la instrumentación del mismo, además del riesgo crediticio y como se realiza la gestión de cobranza.

El tercer capítulo se refiere al análisis de la situación actual de crédito y cobranza de la Corporación CFC, la misión, visión, organigramas, políticas actuales y mapa estratégico. Por otra parte se realiza el análisis de las fuerzas competitivas del sector (Michael Porter).

Además se presentan los fenómenos con mayor incidencia en la matriz resumen FODA. A continuación, se realiza el desarrollo de las matrices de potencialidad y vulnerabilidad, lo que genera información para realizar la síntesis estratégica.

En el cuarto capítulo se define que es un proceso y un manual de procedimientos y la manera de implementarlos en las empresas, luego se desarrolla el objetivo principal de la investigación, que es el Manual de Procedimientos, se detallan los procesos con su objetivo, ámbito de aplicación, las actividades, vocabulario, resumen de puntos de control y se desarrollan los diagramas de flujo que servirán de guía para el personal de CFC.

En el quinto capítulo se presenta las conclusiones y recomendaciones más relevantes del proyecto.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo fue desarrollado para contribuir a la gestión de crédito y cobranza de la Corporación Financiera CFC, debido a que no existen políticas y procesos debidamente elaborados, por lo que es necesario la implementación de los mismos para enfrentar los cambios de un mercado altamente competitivo.

El primer capítulo habla de las Instituciones Financieras en el Ecuador y su rol en la cuestión de los créditos.

El segundo capítulo hace mención a los objetivos, las actividades que realizan los departamentos de crédito y cobranza, a demás de toda la documentación que se necesita en el proceso a partir de la investigación hasta terminar en la instrumentación de un crédito.

El tercer capítulo se refiere al análisis de la situación actual de crédito y cobranza de la Corporación CFC, la misión, visión, organigramas, políticas actuales y mapa estratégico. Por otra parte se realiza el análisis de las fuerzas competitivas del sector (Michael Porter).

Además se presentan los fenómenos con mayor incidencia en la matriz resumen FODA. A continuación, se realiza el desarrollo de las matrices de

potencialidad y vulnerabilidad, lo que genera información para realizar la síntesis estratégica.

En el cuarto capítulo se desarrolla el objetivo principal de la investigación, se menciona la identificación de los procesos actuales y se desarrollan los diagramas de flujo que servirán de guía para el personal de CFC.

En el quinto capítulo se presenta las conclusiones y recomendaciones más relevantes del proyecto.

CAPITULO 1

EL SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO

Objetivos:

Los vínculos entre los mercados de dinero y de capitales se han estrechado tanto, por lo que es necesario conocer la estructura del sistema financiero ecuatoriano,

además de las principales funciones y objetivos que tienen quienes conforman dicho sistema.

1.1. Superintendencia de Bancos y Seguros

La Superintendencia de Bancos y Seguros es un organismo técnico con autonomía administrativa, económica, financiera y personería jurídica de derecho público, dirigida y representada por el Superintendente de Bancos¹, tiene como principal objetivo salvaguardar los intereses del público en las instituciones financieras, especialmente los intereses de los depositantes, por lo que controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de estas entidades. La Superintendencia de Bancos y Seguros es el órgano de Inspección y Vigilancia de las Instituciones Bancarias, de las Compañías de Seguros y Reaseguros y los Sistemas de Seguro Social Ecuatoriano; además las instituciones que determinen las leyes.

La ley requiere que la Superintendencia de Bancos y Seguros publique información sobre la situación financiera de las instituciones bajo su control, y que establezca un centro de información abierto al público. También la Superintendencia tiene que formar un centro de riesgo que recibirá datos consolidados por deudores principales de los intermediarios. Estos serán suministrados en forma consolidada a los mismos intermediarios, estimulando de esta manera al autocontrol del riesgo de concentración de crédito en el sistema.

Las únicas limitaciones en cuanto a la publicación de información se define bajo los principios del sigilo y la reserva bancaria. El sigilo bancario prohíbe que la institución financiera entregue información en forma individualizada sobre sus depositantes, y sobre los depósitos o captaciones que tiene, a no ser información exclusivamente a los propietarios de las respectivas cuentas. A su vez la reserva bancaria prohíbe que una institución financiera publique información en forma individualizada sobre sus operaciones activas. De todos modos, las instituciones financieras pueden entregar esta información a otra institución financiera para

¹ Codificación de La Ley General De Instituciones Del Sistema Financiero Título XII De La Superintendencia De Bancos Art. 171

finés de evaluación de crédito, a la calificadorá de riesgo o a la firma auditora contratada por la institución.

1.2. Banco Central del Ecuador

La función principal del Banco Central es garantizar el funcionamiento del régimen monetario de dolarización e impulsar el crecimiento económico del país.

El Banco Central cumple funciones que ninguna otra institución puede cumplir en el Ecuador:

- Posibilita que las personas dispongan de billetes y monedas en la calidad, cantidad y en las denominaciones necesarias.
- Facilita los pagos y cobros que todas las personas realizan en efectivo, o a través del sistema financiero privado.
- Evalúa, monitorea y controla permanentemente la cantidad de dinero de la economía, para lo que utiliza distintas herramientas de política monetaria como el encaje bancario y las operaciones de mercado abierto.
- Garantiza la integridad, transparencia y seguridad de los recursos del Estado.
- Recomienda los niveles adecuados de endeudamiento público.
- Ofrece a las personas, empresas y autoridades públicas información para la toma de decisiones financieras y económicas.
- Supervisa y controla el sistema de cuentas corrientes que en él mantienen las entidades financieras, instituciones y organismos que conforman el sector público. Por medio de estas cuentas el Banco Central del Ecuador es el agente liquidador de las transferencias de alto valor a través del Sistema de Liquidación y Ejecución (SLE), así como de la cámara de compensación de cheques y del Sistema Nacional de Pagos.² Es decir, el Banco Central del Ecuador cumple un papel importante en la política monetaria, cambiaria, fiscal y económica del país.

² www.bce.fin.ec

1.3 Instituciones Financieras Públicas

Las instituciones financieras, Banco del Estado, Banco Nacional de Fomento (BNF), Corporación Financiera Nacional (CFN) y Banco Ecuatoriano de la Vivienda (BEV) fueron creadas para atender objetivos considerados prioritarios del país a través de la concesión de crédito subsidiado a beneficios específicos, generalmente sectores que tradicionalmente no tenían acceso a recurso en el sistema financiero formal. (ej. Agricultura, pequeña industria, artesanía y vivienda para personas de bajos ingresos).

Ahora, los intermediarios públicos no tienen ventaja competitiva con relación a los intermediarios privados. Hace un tiempo, se eliminaron las tasas preferenciales y las líneas de crédito para los préstamos otorgados por entidades públicas, por considerar que el crédito subsidiado se desvió y no logró promover efectivamente a los sectores que se intentaba estimular y, además, con el fin de eliminar las distorsiones respecto a las tasas de interés del mercado. Adicionalmente, con la nueva LGISF, se somete a los intermediarios públicos a las mismas normas de solvencia y prudencia que a los intermediarios privados.

En todo caso, los intermediarios públicos no compiten directamente con los intermediarios privados. Por ejemplo, en operaciones crediticias, las entidades públicas dan crédito a sectores marginales o son bancos de segundo piso. En operaciones pasivas, las leyes que reglamentan a los intermediarios públicos les permiten el uso de pocos instrumentos para captar ahorros del público. La mayor parte de sus fondos provienen de bonos emitidos por ellos mismos o de instituciones multilaterales como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Sin embargo, esta situación deberá modificarse pues la nueva ley dispone la posibilidad de incorporar cualquier operación complementaria para las instituciones privadas.

Las entidades financieras públicas han perdido peso en el sector financiero ecuatoriano, las finanzas públicas han experimentado dificultades desde hace varios años. Luego de la crisis de la deuda que inicia en 1982, el Ecuador empezó un proceso de ajuste estructural y promoción de exportaciones. Aunque la

aplicación de estas políticas fue tardía, gradual y poco consistente, en medio de profundos conflictos sociales, y en un contexto de crónica inestabilidad política, hacia mediados de los años 90, el país había liberalizado el tipo de cambio y las tasas de interés, desmantelado su protección arancelaria, abierto sus mercados, eliminado subsidios y otras distorsiones en sus precios relativos, y desregularizado parcialmente el sistema financiero y el mercado laboral.

A finales de los años 90 el panorama se agravó, por una concurrencia de factores, ya largamente analizados en los medios de comunicación y académicos, que se resumen en el fenómeno de El Niño de 1998, la caída de los precios del petróleo en 1998 y 1999, y los efectos internos de la crisis financiera internacional. En 1999 y 2000 el sistema financiero nacional fue afectado por el cierre o transferencia al Estado de más de la mitad de los principales bancos del país.

Como ya para comienzos de 1999, empezó a ser evidente que las tasas de interés en los depósitos a plazo tendían a ser negativas en términos reales, a pesar de la política del BCE de elevarlas nominalmente, la dolarización y la especulación con divisas, se transformaron en un negocio altamente rentable conjuntamente con las inversiones en bienes raíces y el ahorro financiero en el que se percibieron ganancias por parte de los diversos sectores de los agentes económicos, entre ellos los sectores productivos y financieros que habían acumulado divisas, durante 1998.

Ante la amenaza de hiperinflación y otros problemas generados por la inestabilidad y especulación, el gobierno de Mahuad adoptó la dolarización oficial de la economía a inicios del 2000.

Con el fin de reestablecer la confianza en la gestión económica se creó la Ley Fundamental para la transformación Económica del Ecuador, aprobada el 13 de marzo del 2000, la misma que sienta las bases para la dolarización oficial de la economía en el Ecuador.

En el 2002 se esperaba que la afluencia de divisas del petróleo, la austeridad fiscal, y la reducción de la inflación y las tasas de interés bajo la dolarización

crearan un ambiente de estabilidad y confianza que favoreciera la inversión privada y la reactivación de la economía.

Todas estas medidas, sin embargo, no permitieron alcanzar todos los objetivos económicos buscados, pese a que se contó con condiciones externas altamente favorables desde sus inicios como: precios del petróleo ostensiblemente recuperados desde mediados de 1999 hasta la fecha; significativa transferencia de divisas de los emigrantes, que se constituyeron en la segunda fuente de ingresos después de las exportaciones de petróleo; la construcción del nuevo oleoducto de crudos pesados (OCP) iniciada en 2001, que habría dinamizado la economía; un tipo de cambio sobrevaluado, al comienzo de la dolarización (25.000 sucres por dólar), que permitió precios relativos excepcionalmente favorables para las exportaciones en el año 2000; y tasas internacionales de interés bajas, que aliviaron la presión de los intereses de la deuda externa sobre el presupuesto.

El comportamiento del crédito ha sido uno de los factores determinantes de la escasa capacidad de la economía para adaptarse adecuadamente a las nuevas condiciones impuestas por la dolarización. La crisis bancaria de 1999, y la quiebra de la mayor parte de los bancos privados, han creado condiciones para la restricción de créditos que perduran hasta la actualidad, de tal forma que el crédito disponible es escaso, sus tasas de interés son demasiado altas para permitir la rentabilidad de inversiones productivas de mediano y largo plazo, y la mayor parte del crédito disponible se canaliza hacia el comercio o el consumo.

En consecuencia, las transformaciones productivas que fortalecerían al sector externo se han restringido a las empresas con acceso al crédito internacional. El sector exportador perdió en gran medida la oportunidad generada por el tipo de cambio favorable, y actualmente carece de crédito adecuado para asimilar condiciones desfavorables. El resultado es un ajuste recesivo y concentrador, en el cual sobreviven únicamente las empresas grandes con acceso al crédito internacional, o aquellas establecidas en ramas menos vulnerables.

Actualmente el impacto de la dolarización ha contribuido a la estabilidad económica y a la reducción de riesgo país e inflación, en cuanto al desempeño del

sistema bancario, se puede observar una relación positiva y significativa entre la dolarización y los indicadores de liquidez y calidad de cartera.

1.3.1. Banca de Primer Piso

Banco Nacional de Fomento.- El Banco Nacional de Fomento tiene como función básica proveer créditos al sector agrícola y, en segundo lugar, a la pequeña y mediana industria, artesanal y al sector comercial y de turismo.

Sus principales fuentes de fondos son créditos concedidos por el Banco Central, Corporación Financiera Nacional y por organismos internacionales, especialmente del BID y el Banco Mundial.

Las actividades del Banco Nacional de Fomento se orientan especialmente al financiamiento de las actividades productivas, en concordancia con los lineamientos y prioridades establecidas por el Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería, especialmente con los productos básicos de la canasta familiar, a fin de proporcionar una mayor oferta de esos productos y coadyuvar con el control de la inflación.

De igual manera y en coordinación con el Ministerio de Industria, Comercio, Integración y Pesca, se han establecido políticas para desarrollar los sectores de la pequeña industria y artesanía, turismo y la actividad comercial.

Dadas las necesidades del entorno se hace necesaria la existencia de una Banca Pública eficiente y moderna que pueda competir en similares condiciones que la Banca Privada, pero enfocando su gestión hacia el desarrollo de la Economía, especialmente de los más reprimidos que no tienen acceso al mercado financiero, pero que requieren del apoyo Institucional.

El BNF tiene como política específica financiar la producción de corto y mediano plazo, con el fin de procurar el abastecimiento de consumo interno, materias primas y el fomento de las exportaciones. El Banco busca elevar el nivel ocupacional de la población y una mejor distribución del ingreso facilitando recursos a pequeños productores.

Para efecto de cumplir el nuevo rol el BNF se deberá consolidar en los siguientes aspectos: modernización, que implica concluir el proceso de automatización de

sus inversiones e implementar un proceso de organización, así como fortalecer su estructura financiera de manera que se convierta en una entidad sólida, solvente y cuente con sus propios recursos económicos.

Banco Ecuatoriano de la Vivienda.- El Banco Ecuatoriano de la Vivienda, con el advenimiento del gobierno 2002, empezó una transformación hacia un banco de segundo piso. Su finalidad ha sido la de solucionar y mejorar el problema de la vivienda de mediano y bajo costo. Como banco de segundo piso, el BEV busca orientarse a la concesión de préstamos a mediano y largo plazo a las mutualistas, cooperativas de crédito y vivienda y a otras instituciones que traten de resolver el problema de la escasez de vivienda para la gente de medianos y bajos ingresos. Sus fondos provienen principalmente de la emisión de bonos de créditos concedidos por instituciones financieras. El BEV no puede captar depósitos en cuentas corrientes.

El BEV fue creado el 26 de mayo de 1.961, con la finalidad de participar en el financiamiento directo de la vivienda de interés social. El BEV ha sabido adaptarse a un nuevo entorno económico canalizando ahora los recursos únicamente a través de las Instituciones del Sistema Financiero Nacional (IFIs), previa a una calificación estricta que efectúa el Banco como paso previo a operar con tales entidades, las cuales deberán estar bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Uno de los objetivos de la entidad es el de consolidarse como Banca de Segundo Piso, a fin de atender el mercado hipotecario y financiero, que cubra las demandas de las viviendas de interés social y su financiamiento con suficientes recursos y con la participación dinámica del sector privado.

Banco del Estado.- El Banco del Estado es esencialmente una institución crediticia para municipalidades, consejos provinciales y organizaciones de desarrollo gubernamental. Concede préstamos a la tasa básica del Banco Central para proyectos de carácter social e infraestructura física.

Sus principales fuentes de fondos son capitales y reservas. Los pasivos representan el 25 % de los activos totales, y consisten mayoritariamente en

valores en circulación, como bonos del Banco del Estado. El Banco del Estado no puede captar fondos del público a través de depósitos.

El objetivo del Banco del Estado es financiar estudios, programas, proyectos, obras y servicios encaminados a la provisión de servicios públicos, cuya prestación es responsabilidad del Estado, sea que los preste directamente o por delegación a empresas mixtas, a través de las diversas formas previstas en la Constitución y en la ley de Modernización del Estado; financiar programas del sector público, calificados por el Directorio como proyectos que contribuyan al desarrollo socioeconómico nacional; prestar servicios bancarios y financieros facultados por la ley.

Con esta finalidad, actuará con recursos de su propio capital y recursos que obtengan en el país o en el exterior, por cuenta propia o del Estado, de los consejos provinciales, de las municipalidades, de las demás entidades públicas y las que tengan finalidad social.

Instituto Ecuatoriano de Crédito Estudiantil.- El IECE es una entidad financiera de derecho público con personería jurídica, autonomía administrativa, con patrimonio y fondos propios, encargada de conceder crédito educativo a los estudiantes y profesionales ecuatorianos que deseen estudiar en centros docentes tanto del país como del exterior.³

Créditos educativos: Son préstamos que se conceden a los ecuatorianos de capacidad intelectual suficiente, reconocidos méritos personales y que posean recursos económicos limitados, a fin de que como beneficiarios del mismo, dispongan de medios suficientes para la financiación parcial o total de su educación, perfeccionamiento o capacitación; además el crédito educativo es un medio de promoción cultural y de inversión social para el desarrollo del país.

Becas: Son ayudas económicas no reembolsables que se otorgan a ecuatorianos de capacidad académica comprobada y de limitados recursos económicos, para que realicen estudios en el país y en el exterior, contribuyendo así a la formación de los recursos humanos ecuatorianos en los diferentes niveles académicos; los

³ www.iece.fin.ec

fondos provienen de entidades públicas y privadas del Ecuador y de gobiernos de países amigos y organismos internacionales.

1.3.2. Banca de Segundo Piso

Corporación Financiera Nacional.- La Corporación Financiera Nacional actúa como una banca multisectorial de segundo piso. Canaliza préstamos del Banco Mundial, BID, Corporación Andina de Fomento y otras entidades internacionales a las instituciones financieras privadas y al BNF para proyectos de infraestructura agrícola, modernización de instalaciones y procesos en el sector industrial, adquisición de activos fijos y para capital de trabajo. También la CFN da algunos créditos directos a particulares. Los créditos son a mediano plazo con períodos de gracia.

Además de los recursos de organismos financieros internacionales, la CFN cuenta con una considerable base patrimonial para realizar sus objetivos. También la CFN capta fondos del público a través de la emisión de valores, pero éstos representan una fuente de fondos de menor importancia. La CFN no puede captar depósitos.

La Corporación Financiera Nacional es una institución financiera pública, autónoma, con personería jurídica, técnica, moderna, ágil y eficiente que, estimula la modernización y el crecimiento de todos los sectores productivos y de servicios, apoyando una nueva cultura empresarial, orientada a lograr mejores niveles de eficiencia y competitividad. Es la primera institución financiera en Ecuador en tener el Certificado de Calidad ISO 9001.

Las reformas incorporadas tuvieron como base la nueva Ley de la CFN, publicadas en la Ley para la Transformación Económica del Ecuador el 13 de Marzo del 2000, que dota a esta Institución de mayor autonomía, y le faculta a intervenir más activamente en nuevas áreas de inversiones y mercados de capitales. Las más importantes son:

- Conceder préstamos, anticipos, descuentos, redescuentos u otras facilidades crediticias para actividades productivas y de servicios, a través de instituciones financieras intermediarias elegibles por la Corporación.

- Promover inversiones de productos y sectores con ventajas competitivas en el exterior e impulsar productos financieros y no financieros para el desarrollo del sector exportador.
- Financiar la adquisición de bienes de capital chilenos para promover el desarrollo tecnológico del aparato productivo.
- Prestar asistencia técnica y apoyo no financiero a las Instituciones Financieras Intermediarias y empresas del sector productivo y servicios.
- Participar en el capital accionario de instituciones multilaterales de crédito domiciliadas en el exterior y en el capital de empresas nacionales, estableciendo el respectivo cronograma de desinversión.
- Captar recursos en el mercado de capitales a través de la emisión de títulos en moneda nacional, extranjera o en unidades de cuenta, obligaciones, bonos, certificados fiduciarios y títulos propios de la CFN, que sirvan de base al financiamiento de los sectores considerados prioritarios para el desarrollo nacional.
- Titularizar activos propios o de terceros. Comprar y vender títulos de emisiones del sector público y/o privado. Actuar como administrador de fondos administrados y colectivos. Participar en el mercado de futuros, opciones y demás instrumentos financieros derivados.
 - Actuar como agente financiero y de inversión de entidades del sector público y prestar servicio fiduciario civil y/o mercantil al Gobierno Nacional y a entidades de derecho público y privado.

1.4 Instituciones Financieras Privadas

1.4.1 Instituciones Financieras Propiamente Dichas

Bancos Privados: (Ver anexo 1). Entre diciembre del 2002 y febrero del 2004, el consolidado de bancos privados estuvo integrado por veintidós entidades, a marzo del 2004 se incorporó una institución bancaria más. Actualmente, en el Ecuador existen veintitrés bancos privados. Los bancos siempre han sido los intermediarios facultados a realizar el mayor número de actividades. Hasta antes de la nueva LGISF, estaban autorizados a ejecutar casi todas las operaciones

permitidas a otros entes del sistema financiero, incluyendo arrendamiento mercantil en aquellos bancos que se fusionaron con una compañía financiera o de arrendamiento mercantil. La nueva ley adopta el concepto de banca múltiple, otorgando a los bancos la facultad de actuar como instituciones financieras con prestación de servicios integrales. Además de las actividades tradicionales, la ley les otorga el poder para operar en arrendamiento mercantil, titularización, otorgamiento de garantías para la colocación de acciones y emisión de tarjetas de crédito. La ley también deja espacio para la innovación financiera, permitiendo nuevos productos o servicios con la autorización previa de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Los activos bancarios están concentrados en cartera de créditos, especialmente en préstamos sobre firmas, y en fondos disponibles. (Ver ANEXO 2). Los contingentes también son significativos. Los depósitos constituyen la principal fuente de fondos de los bancos seguido por valores en circulación, incluyendo pólizas de acumulación. Una fuente de fondos menos importante es el capital pagado y reservas. La nueva ley requiere un capital mínimo de un millón de UVCs. UVC: Su objetivo es fomentar el ahorro y el financiamiento a largo plazo y garantizar un rendimiento por encima del crecimiento de los precios. A partir de la publicación en el Registro Oficial el día 13 de marzo del 2000, según el artículo 12 de la Ley para la Transformación Económica del Ecuador, se elimina la UVC como unidad de cuenta y se entenderá que cada unidad de valor constante tiene un valor fijo e invariable equivalente a 2,6289 dólares.

La Asociación de Bancos Privados del Ecuador, ABPE, es una entidad gremial sin ánimo de lucro, constituida el 30 de marzo de 1965, que representa y defiende los intereses de sus asociados ante las autoridades del país, y presta una amplia gama de servicios a sus bancos miembros.

Sociedades Financieras: (Ver ANEXO 3) Inicialmente, los objetivos de estas compañías fueron financiar las actividades industriales del país, fortalecer el aparato productivo empresarial, y ampliar y modernizar las empresas privadas o

mixtas por medio de préstamos a mediano y largo plazo. Antes de la LGISF, las operaciones permitidas a las compañías financieras fueron casi las mismas autorizadas a los bancos según podemos ver en los artículos 51 y 53 de la LGISF.

ARTÍCULO 53.- Las sociedades financieras o corporaciones de inversión y desarrollo podrán efectuar todas las operaciones señaladas en el artículo 51, excepto las contenidas en las letras a) y g).

ARTÍCULO 51.- Los bancos podrán efectuar las siguientes operaciones en moneda nacional o extranjera, o en unidades de cuenta establecidas en la Ley:

- a) Recibir recursos del público en depósitos a la vista. Los depósitos a la vista son obligaciones bancarias, comprenden los depósitos monetarios exigibles mediante la presentación de cheques u otros mecanismos de pago y registro; los de ahorro exigibles mediante la presentación de libretas de ahorro u otros mecanismos de pago y registro; y, cualquier otro exigible en un plazo menor a treinta días. Podrán constituirse bajo diversas modalidades y mecanismos libremente pactados entre el depositante y el depositario;
- b) Recibir depósitos a plazo. Los depósitos a plazo son obligaciones financieras exigibles al vencimiento de un período no menor de treinta días, libremente convenidos por las partes. Pueden instrumentarse en un título valor, nominativo, a la orden o al portador, pueden ser pagados antes del vencimiento del plazo, previo acuerdo entre el acreedor y el deudor;
- c) Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como del otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y usos internacionales;
- d) Emitir obligaciones y cédulas garantizadas con sus activos y patrimonio. Las obligaciones de propia emisión se regirán por lo dispuesto en la Ley de Mercado de Valores;
- e) Recibir préstamos y aceptar créditos de instituciones financieras del país y del exterior;
- f) Otorgar préstamos hipotecarios y prendarios, con o sin emisión de títulos, así como préstamos quirografarios;

- g) Conceder créditos en cuenta corriente, contratados o no;
- h) 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;
- i) Negociar documentos resultantes de operaciones de comercio exterior;
- j) Negociar títulos valores y descontar letras documentarias sobre el exterior, o hacer adelantos sobre ellas;
- k) Constituir depósitos en instituciones financieras del país y del exterior;
- l) Adquirir, conservar o enajenar, por cuenta propia, valores de renta fija, de los previstos 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, inclusive contratos a término, opciones de compra o venta y futuros; podrán igualmente realizar otras operaciones propias del mercado de dinero; podrán participar directamente en el mercado de valores extrabursátil, exclusivamente con los valores mencionados en esta letra y en operaciones propias.

Las operaciones efectuadas a nombre de terceros, o la venta y distribución al público en general de dichos valores, deberán ser efectuados a través de una casa de valores u otros mecanismos de transacción extrabursátil;
- m) Efectuar por cuenta propia o de terceros operaciones con divisas, contratar reportes y arbitraje sobre éstas y emitir o negociar cheques de viajeros;
- n) Efectuar servicios de caja y tesorería;
- ñ) Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;
- o) Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
- p) Actuar como emisor u operador de tarjetas de crédito, de débito o tarjetas de pago;

- q) Efectuar operaciones de arrendamiento mercantil de acuerdo a las normas previstas en la Ley;
- r) Comprar, edificar y conservar bienes raíces para su funcionamiento, sujetándose a las normas generales expedidas por la Superintendencia y enajenarlos;
- s) Adquirir y conservar bienes muebles e intangibles para su servicio y enajenarlos;
- t) Comprar o vender minerales preciosos acuñados o en barra;
- u) Emitir obligaciones con respaldo de la cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;
- v) Garantizar la colocación de acciones u obligaciones;
- w) Efectuar inversiones en el capital social de las sociedades a que se refiere la letra b) del artículo 57 de esta Ley; y,
- x) Efectuar inversiones en el capital de otras instituciones financieras con las que hubieren suscrito convenios de asociación de conformidad con el cuarto inciso del artículo 17 de esta Ley.

Tratándose de las operaciones determinadas en las letras p) y q) de este artículo, un banco o sociedad financiera o corporación de inversión y desarrollo podrá realizarlas directamente o a través de una sociedad subsidiaria de servicios financieros, la que no podrá realizar operaciones distintas a las mencionadas en dichas letras.

Para las operaciones en moneda extranjera se someterán a las normas que determine el Directorio del Banco Central del Ecuador.

Para la realización de nuevas operaciones o servicios financieros, las instituciones requerirán autorización de la Superintendencia, indicando las características de las mismas. Una vez recibida esta información, la Superintendencia deberá solicitar informe al Directorio del Banco Central del Ecuador. Estas operaciones o servicios podrán ser suspendidos de oficio o a petición del Directorio del Banco Central del Ecuador, cuando impliquen desviaciones al marco propio de las actividades financieras o por razones de política monetaria y crediticia.

Al igual que los bancos privados, el principal componente del activo de las compañías financieras es la cartera de crédito (Ver ANEXO 4). Los contingentes también son significativos. La mayor fuente de fondos para las compañías financieras es el rubro crédito a favor de bancos y otras instituciones financieras, en especial créditos de organizaciones internacionales, seguido por valores en circulación. Una fuente menos importante de fondos constituyen el capital pagado y reservas.

Asociaciones, Mutualistas y Crédito para la Vivienda.- (Ver ANEXO 5) Las asociaciones son instituciones financieras privadas, con finalidad social, cuya actividad principal es la captación de recursos del público para destinarlos al financiamiento de la vivienda, la construcción y el bienestar familiar de sus asociados, que deberá evidenciarse en la composición de sus activos.⁴

Las mutualistas no pueden hacer todas las operaciones permitidas a los bancos y financieras; antes ni después de la nueva ley. Sin embargo, la nueva ley les permite captar depósitos monetarios, algo que no pudieron hacer antes. Adicionalmente, la ley les permite invertir en proyectos específicos orientados al desarrollo de vivienda o construcción, hasta un 50% de su patrimonio técnico.

Las principales cuentas del activo de las mutualistas son inversiones, cartera de créditos y bienes adjudicados por pago (Ver ANEXO 6). La mayor fuente de fondos para las mutualistas constituyen los depósitos de ahorros. Las reservas son una fuente de fondos menos importante. Las asociaciones deberán mantener, en todo momento, un nivel de aportación mínimo equivalente a 300.000 UVCs.

Cooperativa de Ahorro y Crédito: (Ver ANEXO 7).El principal objetivo de las cooperativas es promover respaldo mutuo entre sus miembros a través del servicio de ahorro y crédito. Se necesita un mínimo de 11 personas para formar una cooperativa, y se requiere de la aprobación unánime para determinar los estatutos que regirán a la institución. El capital de las cooperativas está

⁴ Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria, Capítulo I, Artículo 1

compuesto, principalmente, por la cuota inicial de membresía, las cuotas voluntarias y sus reservas.

Bajo la nueva ley, las cooperativas que realizan intermediación financiera con el público tienen los mismo poderes operativos que las mutualistas excepto el poder de invertir en proyectos de vivienda y construcción, negociar documentos resultantes de operaciones de comercio exterior, y efectuar operaciones de arrendamiento mercantil. Están sujetas a las normas de solvencia y prudencia de esta ley, pero un decreto ejecutivo reglamentar otros parámetros de operación e inclusive el requerimiento de aporte mínimo para organizarse.

Los activos de las cooperativas se concentran en préstamos. (Ver ANEXO 8). Su principal fuente de recursos constituye los depósitos de ahorro y plazo. En el futuro, a éstos se sumarán los depósitos por primera vez. El capital pagado y reservas, aunque significativos, son una fuente de recursos menos importantes.

Corporación de Inversión y Desarrollo.- Realizan las siguientes actividades autorizadas según el Artículo 51 de la LGSF:

- Recibir depósitos a plazo;
- Asumir obligaciones por cuenta de terceros, a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, garantías, fianzas, cartas de crédito o cualquier otro documento acorde con las normas y usos internacionales;
- Emitir obligaciones y cédulas hipotecarias garantizadas con sus activos y patrimonio;
- Recibir préstamos y aceptar créditos de instituciones financieras;
- Otorgar préstamos hipotecarios, prendarios o quirografarios.
- Negociar documentos que representen obligación de pago creados por ventas o créditos (letras de cambio, libranzas, pagarés facturas, etc.), así como anticipar fondos con respaldo de los documentos anteriores;
- Negociar los documentos resultantes de operaciones de comercio exterior;
- Negociar títulos de valores y descontar o hacer adelantos de letras documentarias sobre el exterior;

- Constituir depósitos en instituciones financieras del país y del exterior;
- Adquirir, conservar o enajenar valores de renta fija, títulos de crédito, valores representativos de derechos sobre éstos, contratos a término, opciones de compra o venta a futuros; realizar operaciones del mercado de dinero; y podrán participar directamente en el mercado de valores extrabursátil;
- Efectuar por su cuenta o de terceros operaciones con divisas, contratar Reportes y arbitrajes sobre éstas, emitir o negociar cheques de viajeros;
- Realizar servicios de caja y tesorería;
- Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, emitir giros contra sus propias oficinas o de instituciones financieras nacionales o extranjeras.

1.4.2 Instituciones de Servicios Financieros

Almacenes Generales de Depósito.- Estas compañías en conformidad con la ley deben constituirse como compañías anónimas; y en cuanto al depósito que se realiza en las almaceneras, así como a cualquiera de los actos concernientes a él, la ley los considera como actos de comercio.

El objeto de los almacenes generales de depósito es el depósito, conservación, custodia y manejo de mercancías y productos de procedencia nacional o extranjera.

Estas compañías tienen a su cargo el depósito de las siguientes mercancías y productos:

Los productos homogéneos depositados a granel en silos o recipientes especiales, que sean los adecuados a su naturaleza. Para esto, los almacenes están obligados a mantener una existencia igual en cantidad y calidad a la que hubiere sido objeto de los diferentes depósitos; siendo de su cargo las pérdidas que ocurran por alteración o descomposición, excepto las mermas naturales cuyo monto hubiere quedado de manera expresa determinado en el certificado de depósito;

Los que están en proceso de transformación o de beneficio, entendiéndose como tales las materias primas transformables mediante un proceso industrial unitario o

continuado, mediante proceso químicos; o de los elementos o partes que por operaciones mecánicas de ensamble den como resultado un artefacto manufacturado o fabril; y,

Las mercancías sujetas al pago de los derechos arancelarios que les consignen las oficinas de Aduana, con la autorización de los respectivos importadores, o éstos con la autorización de la Aduana. En este caso, se exigirá que se rinda fianza.

Compañías de Arrendamiento Mercantil Leasing: Las compañías que ejerzan esta actividad deben constituirse en forma de Compañía Anónima, según disposiciones de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

Mediante Decreto Supremo 312118 expidieron la actividad comercial: el Arrendamiento Mercantil o Leasing, esta modalidad permite a las empresas la utilización de equipos y bienes arrendados mejorando y ampliando su actividad económica por lo que en los últimos años ha tenido gran aplicación y desarrollo; estas están sujetas a la Ley de compañías, pues deben constituirse como compañía anónima para desarrollar esta actividad, así como a la Ley de Instituciones del Sistema Financiero y para el reglamento de constitución, organización y funcionamiento de las compañías de Arrendamiento Mercantil.

Compañías Emisoras y/o administradoras de Tarjetas de Crédito: En el transcurso de los últimos años la necesidad de desarrollar mecanismos adecuados y alternativos, que brinden a las operaciones comerciales y eviten de esta manera cualquier riesgo impulsó a la aparición y el desarrollo de un mecanismo que se ha difundido más todavía gracias a la electrónica, las telecomunicaciones y la computación: las Tarjetas de Crédito.

La utilización de las tarjetas de crédito ha convertido el comercio en una actividad más fluida, otorgando entre otras ventajas, crédito y facilidad de pago a los usuarios y seguridad para generar y ofrecer los servicios y bienes.

Compañías Emisoras: Son sociedades anónimas que prestan servicios de carácter financiero mediante la emisión, administración, funcionamiento o mercadeo de tarjeta de crédito de pago y la afinidad de circulación general, en moneda nacional o extranjera así como tarjetas de crédito o del pago de circulación restringida en moneda nacional, previa autorización de la Superintendencia de Bancos.

Casas de Cambio: La Ley General de Instituciones del Sistema Financiero considera a las casas de cambio como instituciones de servicios financieros sometiéndolas al control y vigilancia.

Compañías de Titularización: Las compañías de titularización o corporaciones de desarrollo de mercado secundario de hipotecas son las únicas autorizadas en actuar como fiduciarias en procesos de titularización.

Tienen como fin básico el cumplimiento de su objeto social, relativo al ámbito hipotecario, el desarrollo de mecanismos tendientes a movilizar recursos a favor del sector de vivienda e infraestructura relacionada.

Estas corporaciones podrán emprender en procesos de titularización tanto de cartera hipotecaria propia como la de terceros, actuando como originador, fiduciario y colocador a través de intermediarios de valores autorizados.

La Superintendencia de Bancos, emite las correspondientes normas que regulan dichos procesos, estos procesos se sujetarán a las normas de La Ley de Mercado de Valores.

Compañías de Garantía y Retrogarantía: La naturaleza y funcionamiento de estas entidades están reguladas por la ley 126 que crea el Sistema de Garantía Crediticia del Reglamento para la Constitución y funcionamiento de las operaciones civiles del Sistema de Garantía Crediticia expedido mediante Resolución de la Superintendencia de Bancos.

La Ley General de Instituciones del Sistema Financiero; y el reglamento de esta ley considera que en cuanto a su creación, organización, funcionamiento y extinción, están sujetos a la Superintendencia de Bancos y a las normas que se establecen para las instituciones del Sistema Financiero Privado, esto es, Bancos y Sociedades Financieras.

Las actividades son las siguientes:

Conceder garantías a los pequeños industriales artesanos, pescadores, artesanales y agricultores que no estén en capacidad de operar en el Sistema Financiero Nacional por falta de garantías adecuados o suficientes.

El plan semestral de otorgamiento de las fianzas que concedan las corporaciones, y se establezcan los límites globales, plazos y condiciones de los mismos.

1.4.3 Instituciones de Servicios Auxiliares

Entre ellas podemos enumerar a las que tienen como objeto lo siguiente:

Transportes de especies monetarias y valores

Pago de una comisión por el servicio que estará en función del monto de efectivo que se transporte.

Los valores en efectivo, cheques, documentos y otros valores, serán transportados en valijas de seguridad de la institución, cerrándola con su respectiva llave.

La institución tendrá derecho de, al momento de la revisión del contenido de la valija, hacer los ajustes correspondientes para dejar constancia del depósito del valor exacto del contenido, en caso de que difiera de lo declarado en la guía de remisión.

- Servicios de cobranza;
- Cajeros automáticos;
- Servicios Contables y Computación;
- Fomento de las exportaciones.

1.4.3 Bolsa de Valores

Son las Corporaciones Civiles sin fines de lucro, autorizadas y controladas por la Superintendencia de Compañías, que ponen a disposición del mercado el lugar de

reunión, el equipamiento y los servicios necesarios para que las Casas de Valores realicen las ofertas, demandas y transacciones de títulos a nombre de sus clientes, en condiciones de equidad, transparencia, seguridad y precio justo.

Tales operaciones se dan en el marco de un conjunto de normas y reglas uniformes y con el manejo de suficiente información.

Al mismo tiempo, la Bolsa de Valores es una gran fuente de información, ya que proporciona la máxima publicidad de los sectores más importantes de la economía de un país, a través de ella es posible conocer mejor la situación por la que atraviesa cada una de las empresas que cotizan sus títulos.

La Bolsa es igualmente un órgano de colaboración en la difusión de la propiedad cuando hay nuevos poseedores de títulos. Por ello, se puede decir que la Bolsa cumple o puede cumplir una labor social.

Todos los inversionistas y emisores de títulos pueden acceder al mercado bursátil para invertir o captar los recursos que disponen o requieren; pero siempre deben hacerlo a través de las Casas de Valores y mediante órdenes específicas. Es un mercado para todos.

En la Bolsa de Valores se puede comprar y vender todos los títulos que estén inscritos en el Registro Nacional de Mercado de Valores y en Bolsa.

Existe una gran variedad de papeles con características, plazos y rendimientos distintos, que se ajustan fácilmente a sus propios requerimientos y necesidades, sea en el mercado primario como en el secundario.

La existencia de un mercado secundario en bolsa le permite volver a vender los títulos que compró, en cualquier momento de su vencimiento, proveyéndole de la liquidez que se necesite.

CAPITULO 2 EL DEPARTAMENTO DE CREDITOS

El análisis de créditos se considera un arte ya que no hay esquemas rígidos y que por el contrario es dinámico y exige creatividad por parte del Oficial de Crédito o de Negocios.

Un aspecto de extraordinaria importancia en la gestión de créditos, es el relativo al análisis y evaluación del riesgo, así como la clasificación de los clientes. Estos procesos de análisis de riesgos precisan de fuentes de información, tanto internas como externas y de unos sistemas específicos.

2.1 Objetivos

Los objetivos de los departamentos de créditos son:

- Incrementar el volumen de ventas mediante el otorgamiento de facilidades de pago para el cliente.
- Seleccionar los clientes a través de una correcta información.
- Mantener en niveles racionales los riesgos de la institución financiera con el fin de permitirle buena rentabilidad.
- Reducir al máximo el plazo medio de cobro.
- Definir y controlar líneas y límites de crédito.
- Controlar la morosidad.
- Formar al personal en análisis de crédito, permitiéndole dar solidez al momento de emitir un criterio.
- Comprobar que las ventas se realizan según las condiciones establecidas por la empresa.
- Efectuar visitas a los clientes a fin de revisar cuentas, cobrar o solucionar cualquier conflicto, o como política de relaciones y obtención de información de los clientes más importantes.
- Proponer aquellos métodos e ideas que puedan mejorar el resultado del departamento.
- Contribuir a la consecución de los presupuestos de ventas, asegurando su cobro con el fin de recuperar, lo antes posible la inversión.

2.2 Funciones del Departamento de Créditos

- Las funciones más indispensables son las siguientes:
- Determinar el riesgo que significará para la institución otorgar un determinado crédito.
- Mantener niveles relativamente bajos de riesgo crediticio.
- Mantener información y documentación de los clientes.
- Crear sistemas estándares de evaluación de créditos.
- Responsabilidad sobre altas, bajas y modificaciones de los clientes.
- Preparar un sin número de análisis para futuros ejecutivos de cuentas.
- Asignación y seguimiento del límite de los clientes.
- Seguimiento de los saldos de los clientes.
- Establecimiento de los bancos de información intercambiada con otras empresas del sector, registros, organismos y cualquier otra fuente externa.
- Vigilancia sobre el cumplimiento de la previsión de los cobros.
- Recuperación de saldos vencidos (impagados, retrasos, renegociación de deudas, etc.).
- Detectar aquellos créditos con riesgo superior a lo normal para hacerles un seguimiento más minucioso.
- Compartir responsabilidad con el Comité de créditos.

2.3 Conocimientos de las Condiciones de Crédito

Las condiciones de crédito ayudan a la empresa a obtener mayores clientes, pero se debe tener cuidado ya que se pueden ofrecer descuentos que en ocasiones podrían resultar nocivos para la empresa. Los cambios en cualquier aspecto de las condiciones de crédito, pueden tener efectos en su rentabilidad total.

Todos los empleados del departamento de crédito deben conocer las condiciones habituales que aplica la empresa para las concesiones de crédito.

Entre las condiciones de crédito podemos enumerar las siguientes:

- Documentos que se necesitan para solicitar un crédito.

- Resolución de conflictos de los plazos y condiciones de crédito.
- Circunstancias bajo las que las tasas de interés varían.
- Condiciones de pagos anticipados y sustitución de deudas.
- Condiciones a ofrecer en función de cada forma de pago (pronto pago o recargos).

Cuando una empresa establece o aumenta un descuento por pronto pago, pueden esperarse cambios y efectos en las utilidades, esto porque el volumen de ventas debe aumentar, ya que si una empresa esta dispuesta a pagar al día el precio por unidad disminuye. Si la demanda es elástica, las ventas deben aumentar como resultado de la disminución del precio.

El período de cobro promedio debe disminuir, reduciendo así el costo de manejo de cuentas por cobrar. La disminución en cobranza proviene del hecho de que algunos clientes que antes no tomaban los descuentos por pago ahora lo hagan. La estimación de las cuentas incobrables debe disminuir, pues como en promedio los clientes pagan más pronto, debe disminuir la probabilidad de una cuenta mala, este argumento parte del hecho de que mientras más se demore un cliente en pagar, es menos probable que lo haga, mientras más tiempo transcurra, es más probable que un cliente se declare técnicamente insolvente o en bancarrota.

Tanto la disminución en un período promedio de cobro como la disminución en la estimación de cuentas incobrables, debe dar como resultado un aumento en las utilidades. El aspecto negativo de un aumento de un descuento por pronto pago, es la disminución del margen de utilidad por unidad, ya que hay más clientes que toman el descuento y pagan un precio menor.

2.3.1 Plazos de crédito

Estipulados los precios, condiciones y plazos de crédito por la Dirección General de la Compañía, estos deben ser comunicados al Departamento de Créditos y Cobros.

Si las condiciones no son iguales para todos los clientes, se deben clasificar en las categorías necesarias, los cambios en dichas condiciones deben estar autorizados por escrito fundamentando las razones y motivos.

Los tratos especiales o preferenciales, los autorizará el Gerente de Crédito, se comunicará por escrito la duración de la promoción, los requisitos y se remitirán al departamento de Crédito.

El Gerente de Crédito autorizará por escrito, los plazos de crédito. El procedimiento deberá definir la normativa para cualquier cambio de un plazo de crédito.

Los plazos deben ser razonables, según las características de los clientes y los gastos de cobranzas se aplican tomando en consideración los cobros a efectuarse obteniendo un margen de beneficio razonable.

2.3.2 Proceso de concesión del crédito

Toda empresa debe definir sus reglas para conceder y administrar los créditos a clientes, por lo que tiene que realizar la investigación necesaria al cliente, definir normas para fijar los límites de crédito, acciones para tratar excepciones y la asignación para administrar todo el proceso.

Este proceso debe seguir los siguientes pasos:

Investigación:

La concesión de crédito a nuevos clientes, así como a clientes ya establecidos, requiere el conocimiento de la capacidad financiera del cliente para contraer endeudamiento.

Una correcta información requiere el conocimiento de los siguientes datos:

- Informe del cliente.
- Informes comerciales.
- Informe de créditos otorgados por otros organismos.
- Referencias de riesgos concedidos por los bancos.
- Información de proveedores y clientes.

- Estados bancarios y financieros aportados por el cliente.
- Otras fuentes de información o experiencia de la propia empresa.

En la Corporación CFC para la investigación de un crédito se reciben los siguientes documentos:

- Solicitud de Crédito (VER ANEXO 9).
- Copias de cédulas y papeletas de votación
- Simulador (VER ANEXO 10).

Una vez obtenida la documentación CFC se encarga de:

- Sacar la Central de Riesgos del cliente (VER ANEXO 11), si tiene calificación A y hasta B con justificación.
- Se realiza la investigación vía telefónica y se llena un documento de investigación de datos (VER ANEXO 12).

Análisis:

Una vez obtenidos los datos mencionados, se debe proceder al análisis de los antecedentes en los hábitos de pago del cliente y su capacidad para atender sus compromisos.

Para esto se debe revisar al menos:

- Informes de crédito: Lograr aquella información que indique si los hábitos de pago con sus proveedores son buenos o irregulares.
- Estados financieros: Analizar el capital propio en relación con el total de la deuda, la relación entre el activo circulante y el exigible a corto plazo, la situación disponible, el grado de rentabilidad y si se trata de una empresa, un análisis global y económico de la misma.

Una vez realizada la investigación de datos CFC se encarga de pedir la siguiente documentación:

- Certificados de ingreso o Rol de Pagos (VER ANEXOS 13).
- Certificado bancario o copia de los 3 últimos estados de cuenta (VER ANEXO 14).

- Pago de impuestos prediales o escrituras de propiedades que posea, debe corresponder mínimo a uno de los 3 últimos meses (VER ANEXO 15).
- Pago de un servicio básico, debe corresponder mínimo a uno de los 3 últimos meses (VER ANEXO 16).
- Matrículas de vehículos que posea (VER ANEXO 17).

Con toda esta documentación se realiza el informe del análisis de crédito (VER ANEXO 18).

Aceptación de los clientes:

Después de la investigación y el análisis de crédito potencial del cliente, se le asignará un límite de crédito en función de su capacidad de compras, y sobre todo, de su capacidad para atender el pago del vencimiento previsto.

Para no negar el crédito del cliente se podría considerar alternativas como subir la cuota de entrada o pedir garantías adicionales.

Después que se verifica que el cliente tiene capacidad de pago CFC realiza el siguiente documento en el que se detallan todas las condiciones del crédito y se realiza la calificación del mismo a través del sistema de valoración de Riesgo llamado Scoring (VER ANEXO 19).

Si el Cliente califica y el crédito es aprobado por el gerente y el comité de crédito se procede a la instrumentación. (VER ANEXO 20).

2.4 Responsabilidad del Departamento de Créditos

El departamento de Créditos es el responsable del riesgo crediticio concedido por la empresa a sus clientes como es:

- La clasificación crediticia del cliente y su implantación en el sector.
- Volumen del negocio del cliente.
- Comportamiento histórico de pagos.
- Situación económica financiera y capacidad jurídica.
- Instrumentación de las operaciones. (ANEXO 20)
- Seguimiento y control de las operaciones.

Todo un proceso de tareas que tienen como objetivo minimizar el riesgo y asegurar la calidad del mismo, para el desarrollo de estas tareas es preciso el establecimiento de líneas de actuación, unos principios básicos o una política de riesgos definida, que permita establecer las líneas a seguir.

La persona responsable de otorgar el crédito, al tomar la decisión al respecto, estará consciente del grado de riesgo, cuanto es el monto de crédito que se pueda conceder y establecerá las condiciones en que se aceptará la solicitud de crédito.

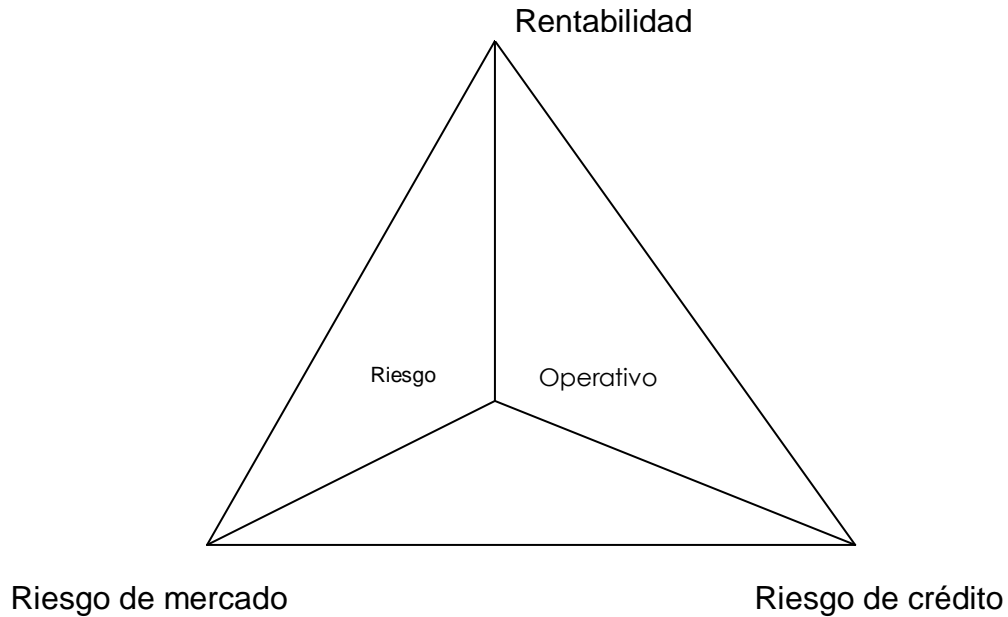
2.5 El Riesgo Crediticio

El riesgo crediticio es la posibilidad de que un prestatario (cliente activo) no devuelva el principal de su préstamo o crédito y/o no pague sus intereses de acuerdo a lo estipulado en el contrato.⁵

Grafico No. 1

PIRÁMIDE DE LA GESTIÓN DE RIESGO

⁵ Gestión Bancaria, Cap. 11, pág. 220



Un aspecto de extraordinaria importancia en la gestión de los riesgos crediticios, es el relativo al análisis y evaluación del riesgo, así como la clasificación de los clientes. Estos procesos de análisis de riesgos precisan de fuentes de información, tanto internas como externas y de unos sistemas específicos.

La gestión de riesgos puede afrontarse de una forma masiva o adoptando unos criterios cualitativos. La gestión masiva es posible cuando existen miles de millones de clientes, encontrándose el cliente individualmente considerado falto o carente de excesivo valor, esto es, se acomete la gestión desde un proceso de insensibilidad y distanciamiento, de forma objetiva y aplicando la Ley de los grandes números, el número está por encima del individuo. Por el contrario, la gestión cualitativa, que tiene un carácter más personal e individualizado, tomando en consideración al individuo frente al número, es factible en empresas con menor número de clientes.

En la gestión de riesgos pueden adoptarse mecanismos preventivos o defensivos y mecanismos curativos. Dentro de los procesos preventivos, que tienen el objetivo de evitar la asunción de riesgos por encima de la política de la empresa, se encuadran el análisis previo del cliente, la vigilia de riesgos, los informes

comerciales, los sistemas de análisis financiero, el control de la deuda del cliente, los sistemas de control de límites, el scoring (especialmente aplicable a sistemas masivos según reglas estadísticas), etc. En los mecanismos curativos, tendentes a asegurar la recuperación de la deuda en las condiciones pactadas con el cliente, pueden incluirse los sistemas de cobertura, las fianzas, avales y garantías, los seguros de crédito, los sistemas de aviso de vencimiento, la gestión pro activa de incidencias, los sistemas de recobro y las acciones jurídicas.

De igual modo, el gestor de riesgos ha de estar atento a todas las fases del ciclo de la operación: vigilar la definición de límites de riesgo en el momento de las altas de clientes, controlar las condiciones de entrega y facturación del pedido, la gestión de albaranes, las incidencias en la facturación y el control de las condiciones y formas de pago al vencimiento.

En una fase de análisis previo se debe medir y calificar el riesgo, esto es, analizar y valorar las contingencias, cuantificando cuál se va a asumir con el cliente y qué valoración tiene el mismo, asignándose límites de riesgos.

Para ello se aplicarán sistemas de gestión y modelos de análisis de riesgos, que van alcanzando cada vez mayor grado de automatización. En este proceso de análisis de la solvencia, el gerente de crédito debe estar en permanente contacto no sólo con el departamento financiero sino también con el departamento comercial, pues debe tenerse presente que una venta no se perfecciona hasta el momento de su cobro, lo que implica una coordinación entre ambos departamentos que procure acuerdos con los clientes, coberturas adecuadas, cumplimiento de los límites de riesgo asignados, autorizaciones de excedidos, etc. La gestión del riesgo precisa también de información externa que se obtendrá tanto de los registros oficiales como de empresas especializadas y burós de crédito.

Para llegar a fijar un límite de riesgo, que no es más que el resultado final del proceso de análisis, han de tomarse en consideración aspectos tales como la clasificación del cliente, su implantación en el sector, su volumen de negocio, su relevancia comercial respecto a la empresa, la rentabilidad final que genera y su solvencia técnica, cifrada en su comportamiento histórico de pagos, en su

comportamiento externo, y el resultado de un análisis económico-financiero de los ratios, el balance, la cuenta de resultados, la información externa de empresas especializadas, etc.

Una de las técnicas más utilizadas en la valoración del riesgo para la asignación de límites es el scoring (sistema de calificación de créditos que intenta automatizar la toma de decisiones en cuanto a conceder o no una determinada operación de riesgo, normalmente de un crédito), basado en la aplicación de técnicas estadísticas de análisis multivariable, de este modo se determina el comportamiento en función de las variables con mayor potencia predictiva dada su correlación con el resultado, y con el peso de cada una de las variables dentro de cada riesgo considerado, se asigna una puntuación.

También se utiliza el rating, aplicando técnicas estadísticas de análisis cuantitativo y la opinión de expertos, otorgándose la puntuación en función de las variables consideradas como relevantes en el análisis y evaluación del riesgo y ponderando cada una de ellas, para finalmente agrupar los riesgos puntuados en clases homogéneas, segmentando la población global en grupos de similar valoración.

Una vez debidamente valoradas y ponderadas estas variables según el modelo de análisis tomado, y efectuadas las oportunas correcciones en coordinación con el departamento comercial, se fijará el límite de riesgo del cliente que vendrá dado por el máximo quebrando económico que puede ocasionar en la empresa.

El riesgo crediticio es el que se concede a los clientes y puede ser de tres tipos:

- Riesgo de solvencia del cliente.
- Riesgo jurídico.
- Riesgo técnico o instrumental.

2.5.1 Riesgo de solvencia del cliente

Este tipo de riesgo supone la realización de una pérdida debido a la capacidad económica financiera del cliente para atender sus compromisos de pago, y más extensamente, la totalidad de sus compromisos.

2.5.2 Riesgos jurídicos

El contenido de todos los contratos es de esencial importancia para la gestión eficaz de un riesgo crediticio. Siempre es posible la rotura de las relaciones comerciales.

La minimización del riesgo jurídico constituye un objetivo prioritario de la gestión crediticia. Para minimizar este tipo de riesgo es importante la elaboración de instrumentos de cobro como pagarés, cheques o letras, a demás de que los contratos sean verificados por asesoría jurídica.

2.5.3 Riesgo técnico o instrumental

Este tipo de riesgo esta relacionado con errores cometidos en el proceso de seguimiento y control interno de la compañía, en este caso puede ser que falle la gestión o la supervisión de los empleados.

2.5.4 Política de Riesgos

Es necesario fijar una política de riesgos, entre las más importantes podemos nombrar las siguientes:

Las garantías colaterales: se concederá mayor importancia a la capacidad de reembolso ordinario que a las garantías colaterales que presente, sin embargo, hay algunos casos en los que es conveniente, solicitar garantías adicionales como soporte para mantener el nivel de la calidad del crédito concedido.

El conocimiento del cliente: este aspecto constituye un requisito imprescindible para la concesión de facilidades crediticias. No debe concederse créditos a quien no se conoce. Un cliente se conoce solamente con el análisis de sus estados contables y gran parte con su movimiento bancario.

La historia siempre se repite: el comportamiento histórico del cliente es un factor clave para la concesión de riesgos crediticios, tanto en sus aspectos positivos como en los negativos. Salvo raras excepciones la conducta y actitud de las personas es siempre la misma, es decir, el que es mal pagador siempre los será y

de igual manera el que es buen pagador también siempre lo será y cuando se le presente situaciones anormales estará dispuesto a negociar y solucionar esa deuda.

2.6 Seguimiento y Control del Crédito

Es necesario realizar un completo seguimiento del crédito ya que la economía del cliente es bastante cambiante y se tiene que tener actualizada la información que corrobore con el crédito.

Impagado: Se entiende como impagados no tan solo los efectos descontados que resultan devueltos, sino también toda aquella factura, en sus diferentes formas de cobro, que no se ingresan en las cuentas de tesorería a su vencimiento.

Saldo vencido: Se considera saldo vencido toda aquella deuda que no habiendo sido satisfecha a su vencimiento, ha agotado el seguimiento y los procedimientos de cobro.

En CFC nos podemos dar cuenta de los clientes que se encuentran en mora ingresando al sistema. (VER ANEXO 21).

2.7 Consecuencias del impagado

El hecho de producirse impagados supone a la empresa varios fenómenos:

- El porcentaje de impagados, es la proporción entre la cifra de éstos sobre la línea de crédito obtenida por la entidad financiera, es una referencia que condiciona las actuales o futuras condiciones y relaciones de una entidad.

Es más conveniente un porcentaje de impagados reducido o nulo debido a las siguientes razones:

- Por la reducción del riesgo que supone la existencia de la propia empresa.
- Para no alterar las condiciones contractuales estipuladas con el banco.
- Para no utilizar más líneas de crédito, por renegociaciones de efectos, que las estrictas para la venta.
- Para no drenar fondos en cuentas compensatorias.
- Para evitar más gastos en forma de devolución d efectos, que no siempre pueden repercutir al cliente que ha devuelto el efecto.
- El hecho de producirse los impagados ocasiona un verdadero riesgo para la empresa, ya que las acciones a emprender provocan gastos y energías caras sin contrapartida económica.⁶

2.8 Efectos del impagado desde la perspectiva de la empresa

Para la empresa, el impago de efectos:

- Pone de manifiesto el nivel de su propia gestión en función de la evolución de este ratio a través del paso del tiempo, el cual para dar resultados óptimos debe acercarse a cero.
- La empresa deberá valorar el alcance de su gestión en función de a los impagados realmente producidos menos los compensados, considerando la diferencia como el porcentaje neto de los impagados.
- La empresa deberá comprobar si su índice de impagados esta en el índice general o sectorial.

Podemos resumir que el índice de impagados en la empresa no solo indicará el porcentaje de riesgo sobre un global de fondos negociados, si no que, además, mide la eficacia del control de gestión en materia de créditos.

También permite conocer el grado de cumplimiento o deficiencia en el momento de revisar las relaciones con el banco en materia de costes, compensaciones,

⁶ Gestión de créditos, cobros e impagados, Cap. 4, pág. 60

etcétera. Es frecuente que una buena gestión de impagados reporte a la empresa mejores condiciones económicas en materia de mayor cifra de crédito y abaratamiento del mismo.

El índice de impagados permitirá a los responsables de la empresa en materia de créditos, establecer el grado de dureza y seguimiento de los que se producen, tanto en materia de gestión interna como externa.

2.9 Cómo implantar un control y seguimiento de los impagados

Los impagados se notifican a través de una llamada telefónica, con el fin de posibilitar la capacidad de reacción y repescar el cobro del efecto a través de la conformidad telefónica.

También se utiliza el correo, por lo general, el efecto de impagado viene adjuntado a una nota de recargo.

El departamento de crédito en el caso de un impagado debe ser el siguiente:

- Recuperación inmediata del impagado, así como de los gastos que haya ocasionado.
- La renovación acordada entre las partes con las máximas garantías de afianzamiento, así como la recuperación de los gastos ocasionados.
- En el caso que el deudor no se haga cargo del impagado, emprender las acciones de “fuerza” para la sustitución de deuda y, en último término, ejercer las acciones legales pertinentes.

-

2.4 Líneas generales del Departamento de Crédito

Es indispensable que el Departamento de Crédito disponga de un circuito ágil y seguro que facilite actuar rápidamente, haciendo llegar la información a todos los responsables implicados, con expresión de:

- Entrada de impagados
- Distribución de la información a los departamentos afectados
- Registro y anotaciones

- Gestión telefónica o personal

Como primer objetivo proceder al diseño de la vía más rápida de cobro, o en su defecto, exigir las garantías necesarias para el caso de que el impagado se haya de tramitar vía judicial.

- Control y actualización de ratios
- Sustitución del recibo por letra aceptada, cheque o pagaré

Si procede, sobre las posibles anomalías imputables a la empresa y que hayan provocado el impago, controlando, en el caso que se produjeran reiteradamente, aquellos errores mediante la actuación con los departamentos afectados.

Anomalías imputables a la empresa que pueden producir impagos:

- Falta de copia de la factura
- Condiciones no conformes (Plazo, pago, descuento, precios, etc.)
- Datos erróneos (Nombre, Número de cédula, etc.)
- Problemas con el producto (devuelta, en mal estado, no recibida a tiempo, etc.)

La gestión de recobro se suele realizar por dos vías: cobro por teléfono, o cobro mediante visita.

2.4.1 Gestión por teléfono

El seguimiento de las llamadas se controla mediante la agenda diaria y consiguientemente, esta debe llevarse al día. En ella se anotará el código y hora de los clientes a llamar.

Las indicaciones del cliente en la ficha de crédito del cliente son indispensables para disponer con todo detalle del desarrollo y seguimiento, a fin de evitar reiteraciones innecesarias.

Del resultado de la gestión realizada por la persona responsable del tele cobro se debe extraer una información valiosa.

Un eficiente servicio de tele cobros impagados requiere de los siguientes principios:

- Disciplina en cuanto a los compromisos obtenidos al cliente: horario de llamada, día de contacto establecido, respuestas pendientes, etcétera, esta actitud facilitará acumulación de razones y promesas para exigir al cliente su cumplimiento.
- Organización y orden son indispensables para la buena gestión a desarrollar. Los documentos dispersos en carpetas, cajones, etcétera, conllevan a pérdidas de tiempo en búsquedas y posibles extravíos.
- Distribución de tiempo para ser lo más realista posible, alterando los horarios de llamadas con las tareas burocráticas, que deben reservarse para las horas de difícil contacto.
- Documentarse sobre el cliente antes de hablar con el, a fin de darle el trato que se merezca. Este conocimiento podrá ser adquirido a través del análisis previo de la ficha de créditos, en la cual constan datos de suma importancia que no se pueden pasar por alto.
- Averiguar previamente sobre todo aquello que pueda haber provocado el impagado (descuentos, precios, promociones, etcétera) para ofrecer al cliente respuesta correcta y en el momento.

2.4.2 Gestión a través de visita

Se la realiza, generalmente a través de un delegado por parte de la empresa. Se le entregaron aquellos impagados que, previa gestión, no se haya podido solucionar.

Una buena gestión de visitas requiere la observación de los siguientes aspectos:

- Planes de trabajo: El delegado deberá informar periódicamente y con la máxima antelación, las rutas planificadas en su zona, por lo que es conveniente tener al día la situación de todos los clientes.

- Liquidaciones de cobro: Periódicamente el delegado liquidará cobros, remitiéndolos por correo o personalmente pero siempre con la mayor rapidez posible. (VER ANEXO 22).
- Control de saldos: Todos los efectos entregados al delegado, menos los cobros liquidados, se contabilizarán y listarán, a fin de conocer los saldos en su poder, como también la antigüedad de cada envío sin liquidar

2.7 Información periódica sobre efectos impagados

Es muy aconsejable establecer un resumen periódico, que puede ser incluso diario, de todos los impagados que se producen en la empresa, con los siguientes datos:

- Nombre del cliente que impaga
- Vencimiento de efecto o cuestión
- Importe del mismo

Se debe establecer un control en la propia ficha del cliente, registrando aquellos datos que permitan conocer, en todo momento la situación del movimiento financiero del cliente. Esta ficha debe permitir el control de los siguientes puntos:

- Crédito máximo otorgado al cliente
- Crédito disponible (diferencia entre lo otorgado y lo dispuesto)
- Impagados anteriores producidos
- Saldo pendiente de la liquidación

Conocidos estos datos se debe proceder a establecer un cargo al cliente que registre:

- Los gastos que haya ocasionado el impago
- Los gastos financieros que corresponden al vencimiento hasta la fecha, calculados en términos de coste de los recursos financieros de la empresa.

2.7 Renovación de la deuda

Se puede negociar para renovar la deuda, para esto:

El responsable de créditos debe proceder a revisar nuevamente todos los informes y actualizarlos por cambios que se hubieran podido producir, a demás deberá anotar los cambios acordados en la ficha individual del deudor, las incidencias y acuerdos adoptados.

Nota importante: Los datos personales que se dan en el ejemplo de CFC son ficticios, ya que CFC debe mantener en reserva la confidencialidad de sus clientes.

CAPITULO 3

ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DEL AREA DE CREDITO Y COBRANZA

3.1 AMBIENTE

3.1.1 Antecedentes

CORPORACION CFC S.A. es una empresa privada constituida bajo las normas de la Superintendencia de Compañías del Ecuador, se constituyó mediante escritura pública el 24 de Abril del 2002. Inicia sus operaciones en la ciudad de Quito a partir del mes de Julio del 2002, siendo su actividad principal la Compra y Venta de cartera comercial originada como venta directa financiada, que los Concesionarios de Vehículos otorgan a sus clientes.

CORPORACION CFC S.A. está respaldada por el Importante Grupo empresarial El Juri, que representa a un sin número de empresas de nuestro país, todas ellas de mucho renombre, lo cual garantiza mayor seguridad para su operación, debiendo anotar además que gran parte de los Concesionarios a los que CFC, compra la cartera pertenecen al Grupo El Juri.

Pese a ser una empresa bastante joven con apenas seis años y medio ha logrado colocarse como un soporte para la mayoría de los Concesionarios en todo el país y es mas ha logrado ir hasta Colombia. Su estructura funcional esta ubicada con su Matriz en la ciudad de Quito y sus sucursales: Guayaquil, Cuenca, Ambato, Manta, Santo Domingo de los Colorados Machala, Loja, Bogotá, Cali y Medellín.

Cuenta con un equipo de 65 profesionales especializados en Análisis, Crédito, Operaciones, Tesorería, Compra y Venta de Cartera, Finanzas, Fideicomisos y Cobranzas quienes brindan una asesoría personalizada y profesional tanto al cliente interno con al externo.

Durante su primer año de operaciones la Corporación CFC, recibió, analizó y realizó una compra por un valor efectivo de 27 millones de dólares, frente a una

participación del 4% del mercado nacional de venta exclusivamente de vehículos a crédito.

En el 2003 su compra efectiva fue de 24 millones setecientos cuarenta y cinco mil ciento ochenta y cuatro dólares.

En el 2004 alcanza los 34 millones novecientos nueve mil setecientos cuarenta y cuatro dólares.

En el 2005 incrementa considerablemente su compra efectiva con 60 millones setecientos noventa y siete mil doscientos ochenta y nueve dólares.

En el 2006 alcanza los 65 millones ochocientos sesenta mil quinientos cuarenta y tres dólares.

En el 2007 36 millones ochocientos cincuenta y siete mil cuatrocientos cincuenta y cinco. Esta baja se debe a la decisión de los accionistas de trabajar el año 2007 solo con marcas pertenecientes al Grupo lo que implicó no trabajar con la mayoría de concesionarios.

La estrategia comercial de CORPORACION CFC S.A., está orientada a desarrollar servicios de calificación y análisis de los sujetos de crédito, mediante un proceso diseñado para obtener operaciones comerciales de excelente calidad, y así satisfacer oportunamente las necesidades y expectativas del sector automotriz.

Desde sus inicios la CORPORACION CFC S.A. mantiene relación de negocios con aproximadamente 87 concesionarios de vehículos a nivel nacional, mismos que se detallan en el anexo 23, siendo todos ellos, quienes en principio aperturan la relación de compra a crédito de un vehículo con el futuro cliente y que de concretarse dicha compra a paso seguido solicitan el análisis, la calificación la aprobación y la propuesta de compra de cartera a CFC.

Consecuentemente se instrumenta la operación y a su vez los concesionarios endosan el pagaré y transfieren los derechos fiduciarios a favor de CFC dando lugar a que CFC sea el beneficiario por compra de la operación crediticia.

La transferencia de los derechos fiduciarios da lugar a que todos los vehículos que están financiados bajo esta modalidad pasen a formar parte del patrimonio

autónomo cuyo beneficiario es CORPORACION CFC S.A., (los términos de esta negociación será convenida por las partes).

Dada que la producción de la cartera de CFC se ha incrementado considerablemente cuenta con entidades financieras locales e internacionales aliadas, para que a paso seguido de haber comprado la cartera a los Concesionarios, sean todas estas entidades financieras las que a su vez le provean de los fondos financieros bajo la modalidad de una Compra de Cartera y cesión de los derechos fiduciarios antes adquiridos por CFC.

Las operaciones de venta de cartera se realizan principalmente con el Banco del Austro y Austro Bank (entidades de propiedad del Grupo El Juri), Banco del Pichincha, Produbanco, Banco del Pacífico, Banco MM Jaramillo Arteaga entre otros.

Es importante también mencionar que la Corporación CFC ha logrado incursionar dentro del mercado bursátil la colocación de gran parte de su cartera bajo el sistema de titularización de cartera, método no muy conocido dentro de las empresas dedicadas a la compra y venta de cartera, pero que genera una mayor rentabilidad para sus inversionistas que comparada con el financiamiento que estos tienen que buscar para poder generar su negocio, la tasa de negociación es mucho menor (13% 14% versus 8% tasa de titularización) por ende gran parte de su cartera la corporación logro negociarla bajo el proceso de titularización con el apoyo de una calificador de riesgos para que esta llegue a la Bolsa de Valores.

3.1.2 Misión

La Corporación CFC es una empresa que agrega valor a sus clientes mediante la entrega de un paquete de beneficios adheridos al financiamiento del vehículo y que son aportados por parte de las empresas del grupo que forman el Holding Corporación CFC, productos y servicios diseñados para complementar la necesidad que un comprador de vehículo requiere obligadamente para su seguridad antes de que este salga a circular, tales como: Seguro de vehículo, la Instalación de un dispositivo satelital y recientemente el SOAT.

3.1.3 Visión

Al finalizar el año 2008 la Corporación CFC se consolidará entre los primeros grupos corporativos relacionados con el Negocio Automotriz Integral.

3.1.4 Organigramas

Dado que CFC Corporación es un Holding de empresas que abarca nueve compañías, las áreas de soporte tales como los Departamentos: Financiero, Administrativo, Contraloría y Recursos Humanos están bajo la responsabilidad del Holding. En tal razón, este organigrama esta en función únicamente de la Compañía Corporación CFC S.A. que es la empresa que compra y vende cartera.

3.1.4.1 Estructural (VER ANEXO 24)

3.1.4.2 Funcional

Gerente General: tiene a cargo la representación legal de la compañía y su representación se extenderá a todos los asuntos relacionados con el giro o tráfico de la actividad comercial de la compañía incluyendo la constitución y liberación de gravámenes fiduciarios.

Gerente Nacional: Responsable de la producción a nivel nacional, contando para ello con el apoyo de todas la gerencias regionales.

Su principal misión es controlar que la cartera comprada a los diferentes concesionarios cumpla con los requisitos necesarios para ser negociada con las entidades financieras.

Además es el responsable de vigilar con el soporte del Gerente de Cobranzas que en tanto la cartera comprada a los concesionarios no se haya negociado, esta tenga el mínimo porcentaje de morosidad, a fin de que la misma sea aceptada sin problema alguno por las entidades financieras.

Es el responsable de controlar que se lleven a cabo todos los procesos y disposiciones en las diferentes regiones, áreas y departamentos con el objeto de que la empresa cumpla con los objetivos esperados.

Departamento Legal: Es el responsable de ejecutar políticas y normas basadas en las leyes y reglamentos del país acordes con los objetivos y propósitos para los que fue creada la Corporación CFC.

Departamento de Sistemas: Es el encargado junto con las áreas o departamentos que lo requieran de desarrollar y sistematizar procesos acorde a las necesidades de cada uno.

Además es el encargado de dar apoyo a todas las áreas en todo lo relacionado a problemas informáticos.

Gerente Regional: Llevar un control minucioso de las ventas por parte de los vendedores e incluso convertirse en otro vendedor más para la empresa. Buscar nuevos mercados donde ofrecer su producto.

Satisfacer los requerimientos de los concesionarios con productos y servicios de alta calidad y con un tiempo de respuesta inmediato. Lograr y mantener una buena relación comercial con todos los concesionarios de su región.

Responsable por los resultados generados por la regional a su cargo.

Supervisar y apoyar al área comercial con el propósito de incrementar mes a mes el volumen de su producción.

Supervisar y apoyar al personal a cargo del análisis y la calificación de las solicitudes de crédito.

Es de su responsabilidad la aprobación o negación de la compra de cartera.

Con el apoyo del Jefe de Operaciones controla que los procesos operativos para la instrumentación y legalización de la compra de cartera sean realizados de forma correcta de acuerdo con el Manual de Funciones.

Juntamente con el soporte del Gerente de Cobranzas trabajarán para la consecución de un índice de baja morosidad en la cartera.

3.1.5 Políticas Actuales

Toda empresa cuenta con políticas que rijan su actividad de forma ordenada y consistente para la mejor ejecución de los procesos con el fin de obtener los resultados esperados.

Las políticas de crédito y cobranza existentes en CFC son:

3.1.5.1 Políticas de Crédito

De la aprobación de la operación

- Es responsabilidad del área de Crédito (Oficial de Crédito), asegurar la adecuada y completa información crediticia que remita el Concesionario a nombre del cliente.
- Es responsabilidad del Oficial de crédito validar toda esta información crediticia que cumplan con las políticas de crédito y que sea igual a la indicada en la información declarada en información del cliente.
- Es responsabilidad del Oficial de crédito hacer un comité para la firma de aprobación de la operación, el comité de Crédito tiene dos firmas, una del Oficial de Crédito y la segunda de la Gerencia Regional de Crédito.
- Es responsabilidad del Oficial de Crédito, recibir los documentos para la instrumentación y verificar que estén completos (Factura, Cae, impronta y pago de matricula) de existir excepciones deberá venir con la firma de aceptación de esta excepción por parte de la Gerencia de CFC.
- Es responsabilidad del Oficial de Crédito, entregar esta documentación al Asistente Operativo.

De la instrumentación de la Operación

- Es responsabilidad del Asistente Operativo asegurar la adecuada y completa información que se remite desde el área de Crédito a través de un check list de documentación.
- Es responsabilidad del Asistente Operativo validar que todos los documentos contengan las condiciones de crédito del medio de aprobación como tasas, valores, planes y características del vehículo
- Es responsabilidad del Asistente Operativo ingresar correctamente la información del vehículo en el CrediSoft y otorgar una operación en el sistema, la misma que debe ser idéntica a la del medio de aprobación.
- Es responsabilidad del Asistente Operativo, hacer revisar la documentación emitida por instrumentación al Jefe de Operaciones.
- Es responsabilidad del Jefe de Operaciones revisar que el plan de vehículo sea el correcto, que la tasa de seguro aplicada corresponda al plan, que la tasa de la operación sea la vigente en el mes correspondiente, y que los documentos emitidos estén con los datos correctos de los clientes.
- Es responsabilidad del Asistente Operativo, hacer firmar al cliente todos los documentos legales impresos por la instrumentación.
- De la misma manera, si los documentos son enviados al Concesionario para la firma del cliente, se enviara con un check list de documentos impresos, documento que firmara el vendedor del Concesionario como constancia de hacer recibido estos documentos.
- Es responsabilidad del Asistente Operativo, solicitar cobertura de seguro a AcoSaustro., del cliente instrumentado, como también entregar a Sherlock la orden de instalación del dispositivo, debidamente firmada.
- El Asistente Operativo, debe realizar un informe diario de todas las operaciones instrumentadas, estos files deben ser entregados al día siguiente a la persona encargada del control y seguimiento de la operación.

Del seguimiento de las Operación Instrumentada

- Es responsabilidad del Asistente Operativo de seguimiento, revisar que el reporte de operaciones instrumentadas, tengan idéntica información del archivo y el reporte de seguimiento.
- Es responsabilidad del Asistente Operativo de seguimiento, enviar a endosar los pagares a los Concesionarios.
- De la misma manera, le corresponde recibir la documentación firmada por el cliente y endosada por el Concesionario de acuerdo al check list que envió el Asistente Operativo.
- Es responsabilidad del Asistente Operativo de seguimiento, enviar al Dpto. Legal los contratos de garantía de Fideicomiso y Reserva de Dominio, con todos los documentos soportes para el cierre respectivo y notarización de todos los ejemplares.
- Es también su responsabilidad hacer seguimiento de todos los contratos para que en el tiempo establecido estén notariados
- Entregar al área comercial el reporte de todos los documentos pendientes.
- Es responsabilidad del asistente operativo de seguimiento enviar a matricular y entregar la matrícula y las placas del vehículo al cliente.
- Es responsabilidad del Asistente Operativo de seguimiento, enviar los files totalmente documentados al Dpto. Legal para su respectiva revisión y firma de autorización.
- Es también de su responsabilidad enviar a Operaciones de desembolso el file completo y enviar en el sistema todas las operaciones completas.

Del desembolso al Concesionario

- Es responsabilidad de Operaciones de desembolso, centralizar todas las operaciones totalmente documentadas, para el desembolso al Concesionario.
- Es también de su responsabilidad ingresar en el sistema de liquidación todas las operaciones.

- Es responsabilidad de Operaciones de desembolso, liquidar las operaciones, en la que se establece el valor a cancelar los valores correspondientes a la operación generada.
- Es responsabilidad de Operaciones de desembolso, emitir un reporte diario de los Concesionarios pendientes de pago, este reporte se entregará a la Gerencia Financiera, para la respectiva aprobación del desembolso.
- Es responsabilidad de Operaciones de desembolso entregar a Contabilidad las liquidaciones aprobadas, para la emisión de los pagos correspondientes.

De la Gerencia de Operaciones

- Es responsabilidad de la Gerencia de Operaciones, validar la información de la instrumentación, revisar la documentación legal necesaria para la constitución de las garantías.
- Será también de su responsabilidad custodiar todos los documentos valorados que generan la compra de la cartera, pagares de renovación y de la cartera vendida que se administre en CFC.
- Será de responsabilidad de la Gerencia de Operaciones proporcionar a la Gerencia Financiera y de Crédito de la información exacta del estado en que se encuentra la cartera, tanto para su desembolso, negociación y administración.

Del Departamento Legal

- Será responsabilidad del Dpto. Legal, entregar a Sistemas los formatos de los documentos legales que se generan en la instrumentación, y de la actualización que se haga, para la cual deberá notificar por escrito los cambios, previo conocimiento de las áreas involucradas.
- Será responsabilidad del Dpto. Legal, la revisión de los documentos legales debidamente firmados y endosados, para que se verifique los datos y firmas de los clientes, datos y firmas de los representantes Legales de los Concesionarios.

- Será responsabilidad del Dpto. Legal, mantener toda la documentación legal de los Concesionarios con los que se realiza la compra de la cartera automotriz, como también de la actualización de los mismos, en caso de vencimiento o cambio de Representantes.
- Será responsabilidad del Dpto. Legal, la notarización de los Contratos de garantía FIDUCIARIA o de Reserva de Dominio.

Del Departamento de Sistemas

- Es responsabilidad del departamento de sistemas que todo dato ingresado en forma correcta arroje como resultado la generación de reportes, estadísticas y documentos válidos para el proceso de compra y venta de la cartera.

3.1.5.2 Políticas de Cobranza

Para llevar a cabo su gestión el Departamento de Cobranzas cuenta con el apoyo directo de las siguientes áreas:

Call Center

- Es responsabilidad del Call Center realizar llamadas telefónicas de carácter preventivo y amigable, notificando al cliente que su cuota mensual a pagar está próxima a vencerse, a demás de que le informará quien es su asesor de cobranzas, el valor de la cuota a pagar, su fecha de vencimiento y el lugar a ser pagada.

Los ejecutivos de cobranzas

- Es responsabilidad de los ejecutivos de cobranzas a partir del quinto día de mora del cliente, tomar a cargo la cuenta del mismo, para ello cuenta con un sistema desarrollado por General Soft, el mismo que cumple las funciones de agenda para un gestor de cobranzas, este sistema tiene las características de recordar los vencidos, los por vencer y de almacenar toda

la gestión realizada por el asesor durante el tiempo de la gestión a su cargo.

- En caso de no haber obtenido los resultados esperados, (cobranza efectiva) está bajo su responsabilidad el notificar a partir del trigésimo primer día al deudor en forma escrita bajo el concepto de Primera Notificación el incumplimiento del pago de su cuota mensual
- Si no ha sido atendida la primera carta recordatoria a partir de los sesenta días de vencido enviará la segunda carta recordatoria (se adjunta formato riesgo retiro), dando un plazo de 72 horas para que cliente cancele lo vencido, caso contrario se entregará su documentación al departamento legal de CFC para que inicie acciones legales.

De las recaudaciones

- Para recaudar las cuotas mensuales de los vehículos CFC cuenta con las siguientes opciones en orden de importancia:

Agencias de Servipagos.

Agencias Banco del Pacífico a través del sistema OCP (órdenes de cobros y pagos).

Ventanillas de cobros ubicados en las oficinas donde tiene presencia Corporación CFC.

Cuentas bancarias de CFC en aquellas localidades donde no existan las alternativas mencionadas anteriormente.

- Se podrá aceptar pagos extraordinarios de los créditos, como también la cancelación total anticipada.
- La periodicidad de los pagos, se hará en forma mensual de acuerdo con las tasas vigentes para el mercado financiero impartidas por el Banco Central.

De la cobranza externa

- El día 63 del dividendo vencido el sistema General Sofá asigna a un nuevo gestor la cuenta morosa del cliente, este nuevo gestor se denomina Cobranza Externa, el responsable de esta gestión tiene la obligación de visitar personalmente al cliente, sea en el lugar de trabajo o en su casa, para solicitarle la inmediata cancelación de las cuotas vencidas.
- A partir del día 71 el cobrador externo enviará una nueva carta, comunicándole que de no pagar en un plazo máximo de 48 horas se procederá juntamente con el Departamento Legal el inicio del trámite de aprehensión del vehículo, (se adjunta formato causal retiro). En esta etapa el cobrador externo debe realizar un trabajo de investigación, para determinar con exactitud, la dirección correcta del cliente, el lugar del trabajo y además debe informar del estado actual del vehículo, para que se pueda determinar las condiciones en las cuales se va a realizar el retiro del mismo.
- A partir del día 91, el Departamento de Cobranzas entrega al Departamento Legal el file del cliente, la hoja de investigación, la carta firmada por el representante legal de la Corporación CFC que ordena el retiro del vehículo y la liquidación respectiva, para que juntamente con la fiduciaria procedan legalmente en contra del cliente.
- Es importante tener en cuenta que en ningún caso el Gestor de Cobranzas está autorizado a aceptar valores por concepto de pago de dividendos, pues para ello la Corporación cuenta con su sección de cajas y además agencias externas autorizadas como las antes mencionadas.

3.1.6 Productos

Entre los principales productos con los que CFC cuenta como apoyo a la comercialización de vehículos tenemos:

El Crédito Directo: se maneja a través de un fideicomiso en garantía, el cual fue primicia en Ecuador, pues brinda al cliente un respaldo que antes no existía en el mercado para la compra y venta de cartera de vehículos.

Sherloc Satelital: este dispositivo utiliza tecnología de punta para la localización satelital en tiempo real de vehículos y su posterior recuperación, el cual se apoya en el Sistema de Posicionamiento Global (GPS). Integra programas de comunicación, mapas digitalizados y sistemas computacionales y su propia fuerza de reacción, para ubicar en forma precisa los automotores.

Acosaustro: es el broker de las Compañías colocadoras más importantes de seguros con las que cuenta CFC para la cobertura por el tiempo total del crédito, del seguro en caso de siniestros y en caso de muerte accidental del deudor, amparados además con un seguro de desgravamen.

3.2 MAPA ESTRATEGICO (Ver anexo 25)

3.3 ANALISIS DE FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR (Michael Porter)

La esencia de la formulación de la estrategia es adecuarse o adaptarse a la competencia.

En la batalla por participar en el mercado, la competencia no es solo manifestada por la contraparte, por el contrario la competencia en una empresa esta enraizada en su economía fundamental, y existen fuerzas competitivas que van más allá de los combatientes establecidos en una industria particular. Clientes, proveedores, participantes potenciales y productos sustitutos son todos más o menos prominentes o activos dependiendo de la industria.⁷

La situación de competencia de una industria depende de cinco fuerzas básicas, la fuerza colectiva de estos factores determina la máxima utilidad potencial de una industria. Cualquiera sea su fuerza colectiva, la meta del estratega corporativo consiste en encontrar una posición en la industria, donde su empresa pueda

⁷ El Proceso Estratégico, Henry Mintzberg, James Quinn, Jhon Voyer, Cáp. 4, pág. 97

defenderse mejor contra esas fuerzas o pueda ejercer influencia en ellas para que le sea favorable.

3.3.1 Proveedores

Los proveedores pueden ejercer su poder de negociación con los participantes en una empresa aumentando los precios, o bien, reduciendo la calidad de los bienes y servicios adquiridos. De esta manera los proveedores poderosos pueden exprimirle rentabilidad a una empresa incapaz de recuperar incrementos de costos en sus propios precios. Los clientes, de la misma manera, pueden forzar una baja de precios, exigir mayor calidad o más servicios, y los competidores luchan entre sí, todo a expensas de las utilidades de la empresa.

El poder de cada proveedor o grupo comprador importante depende de varias características de la situación de su mercado y de la importancia relativa de sus ventas o compras a la empresa comparadas con sus negocios a nivel global.

Un grupo proveedor es importante si:

- Está dominado por pocas compañías y está más concentrado que la empresa a la que vende.
- Su producto es único o al menos diferenciado, o si ha establecido costos fluctuantes. Los costos fluctuantes son costos fijos que enfrentan los compradores al cambiar de proveedores. Estos surgen debido a que, entre otras cosas, las especificaciones del comprador de un producto lo atan a proveedores específicos.
- No está obligada a competir con otros productos por ventas en la industria. Por ejemplo, la competencia entre las empresas siderúrgicas y las empresas fabricantes de aluminio por venderle a la industria de las latas pone a prueba el poder de cada proveedor.⁸
- Es un reto de integración directa en la industria empresarial y esto permite verificar la habilidad de la industria para mejorar los términos en que realiza la compra.

⁸ El Proceso Estratégico, Henry Mintzberg, James Quinn, Jhon Voyer, Cáp. 4, pág. 100

- La industria no es un cliente importante del grupo proveedor, si esto llegara a pasar, las fortunas de los proveedores estarán estrechamente vinculadas con la industria, y desearán proteger la industria a través de precios razonables y apoyo en actividades como menudeo y distribución y la gestión.
- Los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador. Tal insumo es importante para el éxito del proceso de fabricación del comprador o para la calidad del producto. Esto aumenta el poder del proveedor. Esto es particularmente cierto cuando el insumo no es almacenable.
- Los productos del grupo proveedor están diferenciados o requieren costos por cambio de proveedor. La diferenciación o los costos por cambio de proveedor que enfrentan los compradores disminuyen las opciones para enfrentar a un proveedor contra otro. Si el proveedor se enfrenta a costos por cambio, el efecto es el inverso.

Por lo general, pensamos en los proveedores como en otras empresas, pero debe reconocerse a la mano de obra también como proveedor, y uno que ejerce un gran poder en muchos ramos industriales.

En el ANEXO 23 nos podemos dar cuenta de cuales son los principales Concesionarios que trabajan mas frecuentemente con CFC.

La extensa gama de proveedores de vehículos que trabajan con CFC son concesionarios con agencias y sucursales repartidos a nivel nacional, razón por la que se justifica la presencia en las principales ciudades del país de la Corporación CFC para el posicionamiento del mercado, cabe recalcar que la Corporación tiene por política dar preferencia a la compra de cartera de concesionarios relacionados al grupo, tales como:

Quito Motors, Asiauto, Starmotors (sustituido por Autec), Juan El Juri, Asiacar, Recordmotor, Metrocar, Motos y Motos.

Y por la marca tenemos:

Ford, Chevrolet, Kia, Mercedes Benz, Hiunday, Honda, Volswagen, Scoda.

3.3.2 Competencia

Son los nuevos participantes de una industria los que aportan nuevas capacidades, el deseo de obtener participación en el mercado y, a menudo, recursos sustanciales. Las compañías que se diversifican a través de la adquisición de industrias en otros mercados, con frecuencia apalancan sus recursos para causar una sacudida.

Una parte fundamental de las estrategias de marketing trata sobre la competencia. La competencia excesiva presiona los precios a la baja y afecta negativamente la rentabilidad. En un mercado en el que la competencia es menos severa, las empresas establecen precios más altos y obtienen beneficios más atractivos.

Modelos Económicos de la Competencia

La intensidad de la competencia se origina en tres tipos básicos de entornos competitivos: competencia perfecta, monopolio puro y competencia imperfecta.

- **Competencia Perfecta**

El concepto de competencia perfecta describe los mercados en los que se presentan las siguientes condiciones.

- **Productos no diferenciados**

Todos los productos son idénticos y homogéneos. La competencia perfecta es, esencialmente, competencia pura de precios.

- **Conocimiento perfecto**

Todas las empresas tienen las mismas posibilidades de acceder a las técnicas y tecnologías de producción. Las materias primas están disponibles para todas las empresas en condiciones similares. Es un mercado caracterizado por el conocimiento perfecto no existen ventajas competitivas.

- **Inexistencia de barreras al ingreso**

Las empresas pueden ingresar en él a voluntad. No existen barreras al ingreso. La ausencia de barreras al ingreso significa que las nuevas empresas pueden construir rápidamente nuevas instalaciones productivas. En consecuencia, la oferta rápidamente iguala la demanda, lo que mantiene fuertes presiones a la baja en los niveles de precios.

- **Competencia atomizada**

El mercado decide el precio del producto como resultado “juego” de la oferta y la demanda. Ni los compradores ni los vendedores tiene poder suficiente para influir sobre los precios. En la competencia atomizada todas las empresas actúan de forma independiente. No existen acuerdos secretos, coaliciones u otros mecanismos que podrían interferir la perfecta competencia del mercado. Pocos mercados responden a las características de la competencia perfecta. La mayoría de los mercados son imperfectos.

- **Monopolio Puro**

El monopolio se sitúa en el extremo opuesto a la competencia perfecta. Existe un único vendedor y, además, el producto que ofrece ese vendedor es único. Los monopolios son tan raros como los mercados de competencia perfecta. La mayoría de los mercados se encuentran en una posición intermedia entre la competencia perfecta y el monopolio.

- **Competencia Imperfecta**

Existen dos formas distintivas de competencia imperfecta, cada una de las cuales genera, a su manera, ventajas competitivas.

- **Competencia monopolística: Diferenciación del producto**

La competencia monopolística se centra en la diferenciación de los productos. Las empresas reducen el nivel de competencia y generan beneficios más altos

vendiendo productos que son “únicos”; es decir, que son sustitutos directos de ningún otro.

- **Oligopolio: Pocos vendedores**

El término oligopolio significa “pocos vendedores”. Muy pocas y grandes empresas venden productos que, en gran medida son iguales. El oligopolio constituye una forma diferente, y menos severa, de competencia que la competencia monopolística. Se considera una situación de competencia imperfecta ya que se fundamenta en el control del mercado y no en existencia de productos únicos.

- **Productos homogéneos**

Todos los productos son, esencialmente genéricos.

- **Conocimiento imperfecto**

No todas las empresas tienen un conocimiento perfecto del mercado, pero algunas tienen una ventaja competitiva.

- **Marketing y competencia monopolística**

La competencia monopolística puede encontrarse en la mayoría de los mercados. La mayoría de los vendedores venden productos que se diferencian entre sí en algo más que en el precio. Compiten en las características del producto, sus marcas, la imagen, el empaquetado, el diseño.

- **Creación de la competencia imperfecta**

Los cinco factores que afectan la intensidad de la competencia son:

(1) Amenazas de nuevas empresas podrían ingresar al mercado y que se denominan “entrantes potenciales” (2) Nivel de rivalidad que existe entre las empresas existentes en el mercado, (3) Amenaza de los productos sustitutos,

(4) Poder de negociación de los compradores, y (5) Poder de negociación de los vendedores.

Defensas esperadas de la participación de mercado

Establecer el nivel de fortaleza posible que tendrá una reacción de defensa depende de las respuestas que se obtengan a las siguientes preguntas: En el pasado, ¿el líder del mercado ha defendido su participación con fiereza? Algunas empresas han cultivado una bien ganada reputación de ser fuertes “contraatacantes”. Entrar en esos mercados constituye una invitación al desastre. Al final, lo que se consigue es elevar el costo del ingreso y reducir las posibilidades de éxito. ¿Posee el líder del mercado los recursos necesarios para defender su participación?

Defender un mercado de los ataques de los competidores constituye una acción costosa. Las empresas grandes y bien financiadas que pretenden entrar en nuevos mercados, con frecuencia tratan de encontrar oportunidades de mercado en las que los competidores más pequeños no dispongan de los recursos que necesitarían para reaccionar con eficacia. ¿Esta el líder de mercado comprometido con la defensa de su participación? Los líderes del mercado deben, también, estar comprometidos con la defensa de sus participaciones de mercado.

Nivel de rivalidad entre las empresas existentes

En algunos mercados, las empresas luchan a brazo partido entre sí para alcanzar posiciones dominantes. En otros mercados, los competidores coexisten pacíficamente. Los mercados “pacíficos” son más atractivos que los mercados en los que existe una fuerte competencia.

Rivalidad de precios

La guerra de precios constituye el tipo de competencia más destructivo ya que, de forma instantánea, reduce los beneficios de todos los competidores. Es fácil reducir los precios, pero es igual de fácil para las otras empresas igualar los nuevos precios.

Poder de negociación de los compradores

Un mercado caracterizado por compradores muy poderosos es menos atractivo que un mercado en el que los compradores tienen poder. La razón es simple: compradores muy poderosos pueden exigir precios más bajos a vendedores muy débiles. Los vendedores tienen que aceptar las condiciones de los compradores o encontrar otras vías para comercializar sus productos. Los compradores muy poderosos presionan a la baja los precios y los beneficios de los vendedores.

A continuación un listado de las principales entidades que operan en el Ecuador con el afán de capturar el financiamiento de créditos para vehículos:

- GMAC del Ecuador S.A.
Av. Amazonas 4545
Telf.: 2987-900 /2246-384

GMAC del Ecuador, General Motors Acceptance Corporation, institución que concede crédito para los concesionarios Chevrolet y sus clientes.

El financiamiento está únicamente disponible a través de los concesionarios autorizados con plazos que van de 12 hasta 36 meses, entrada a partir del 20% del costo total del vehículo, seguro por un año y tasa de interés fija y disponible en el mercado.

- CORFINSA Corporación Financiera S.A. (hoy Banco Capital)
Avs. Amazonas N34-311 y Atahualpa
Telf.: 2259-021 Fax: 2265-231

CORFINSA Sociedad Financiera es una corporación de inversión, desarrollo y consumo. El financiamiento de vehículos para los clientes ha sido la actividad más importante de CORFINSA. Financia la adquisición de vehículos nuevos y usados de cualquier marca y con cualquier distribuidor o concesionario. Este crédito es a 3 años plazo y puede ser pagado con cuotas mensuales. Tasa 14.97%

- UNIFINSA Sociedad Financiera
World Trade Center Torre B Of. 710
Telf.: 2231-975

En UNIFINSA se financian vehículos con un plazo de 1 a 3 años, con una tasa de interés del 14.97%

- Banco MM Jaramillo Arteaga S.A.
Matriz: Av. Amazonas N25-23 y Colón
Telef.: 2504-030 Fax: 2504-043

Banco MM Jaramillo Arteaga ha desarrollado e implementando productos y servicios financieros acordes a las necesidades de sus clientes. Financia vehículos nuevos y usados

Vehículos nuevos livianos

Monto: Hasta 75% del valor comercial

Plazo: Hasta 48 meses

Taza: la vigente al momento del desembolso

Vehículos usados desde el 2003

Monto: Hasta el 60% del valor comercial

Plazo: Hasta 48 meses

Taza: la vigente al momento del desembolso

- Banco Amazonas S.A.
Av. Amazonas 4430 y Villalengua
Telf.: 2260-400 Fax: 2255-123

Tasa 13.90%, 30% de entrada a 48 meses, 50% de entrada vehículos livianos desde 15 mil dólares, seguro incluido financiado por el plazo del crédito.

- Banco de Guayaquil
Matriz: Av. Colón y Reina Victoria
Telef.: 2566-800 Fax: 2232-480

Financia autos nuevos y usados, de cualquier marca, modelo y color, aprueba el crédito en 48 horas. La entrada puede ser del 15, 20 y 25%.

El plazo del crédito es de uno a tres años.

Financiamiento Vehículos pesados:

Cuota Inicial: 40%

Plazos: 36 meses.

Tasa Inicial: 13.75% (Reajutable cada 90 días).

Tasa Fija: 13.75% (Hasta 12 meses).

Garantía Personal

- Banco Produbanco
Av. Amazonas N35-211 y Japón
Telf.: 2999-000

Monto a financiar: hasta el 70% del valor del vehículo más gastos adicionales

.Plazo: hasta 48 meses Tasa: Competitiva en el mercado Garantía: Reserva de Dominio a favor de PRODUBANCO ser cliente.

- Banco del Austro
Av. Amazonas y Santa María esquina
Telef.: 2997-200 Fax: 2509-533

Aprobación inmediata sin límite de monto, plazo hasta 36 meses, no requiere ser cliente, seguro de vehículo por un año, tasa 14.97%

- Banco del Pichincha C.A.
Av. Amazonas N39-34 y Pereira
Telf.: 2980-980 Fax: 2522-986

Financiamiento de hasta el 70% en vehículos livianos nuevos.

Financiamiento de hasta el 60% en vehículos livianos usados.

Financiamiento de hasta el 60% en furgonetas (uso escolar o turismo únicamente).

La tasa de interés es reajutable.

Para vehículos livianos nuevos y usados: plazos hasta 36 meses, cuota de entrada 30%.

Para vehículos livianos nuevos: plazos hasta 48 meses, cuota de entrada 40%.

Para furgonetas únicamente nuevas: plazos hasta 36 meses, cuota de entrada 40%.

Garantía: Reserva de dominio a favor del concesionario y debidamente cedida a favor del Banco Pichincha.

- Originarsa
Av. Amazonas y Naciones Unidas
Telf.: 2984-700

Financia el 70% del valor del vehículo, plazo hasta 48 meses, tasa de interés del 14.30%.

- Diners Club del Ecuador
Av. Amazonas 4545 y Pereira
Telf.: 2981-300

Hasta 48 meses plazo, financiamiento del 70% del valor del vehículo a 24 meses, financiamiento hasta el 60% del valor del vehículo a 36 meses y del 50% a 48 meses. Tasa de interés la vigente en el mercado, seguro del vehículo financiado.

- Vazcorp S.A.
Av. Amazonas N21-147 y Roca
Telf.: 2529-169 Fax: 2229-203

Tasa 14.97%, plazo hasta de 48 meses, financiamiento de autos nuevos.

3.3.3 Compradores

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos, todo a expensas de lo rentable de la industria. El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores en el sector industrial depende de varias características de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras al sector en comparación con el total de sus ventas. Un grupo de compradores es poderoso si concurren las siguientes circunstancias:

- Está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor. Si una gran porción de las compras es adquirida por un comprador dado, esto eleva la importancia del comprador en los resultados de la empresa. Los compradores de grandes volúmenes son fuerzas particularmente poderosas si la industria está caracterizada por grandes costos fijos.

CFC por decisión de los inversionistas vende su cartera de momento a solo dos entidades financieras: Banco del Austro y Austro Bank en Panamá.

Los porcentajes se venden así:

20% Austro Bank de Panamá

80% Banco del Austro de Ecuador

A demás por las últimas políticas de gobierno para el mercado automotriz, la corporación esta buscando nuevas fuentes de financiamiento a través de bancos del exterior tales como el Credi Swiss y el Touch Bank.

Las materias primas que compra el sector industrial representan una fracción importante de los costos o compra del comprador. Aquí los compradores están dispuestos a invertir los recursos necesarios para comprar a un precio favorable y en forma selectiva. Cuando el producto vendido por el sector industrial en cuestión representa una pequeña fracción de los costos del comprador, los compradores por lo general son menos sensibles a los precios.

Venta de cartera para el Banco del Austro

El perfil del cliente que requiere el Banco del Austro es el siguiente:

El cliente deberá estar localizado en zonas donde dicho Banco tenga presencia física, no acepta clientes del Oriente Ecuatoriano, excepto que sean del Tena, ya que ahí, el Banco del Austro cuenta con una sucursal. Todo cliente debe contar obligadamente con un respaldo patrimonial y en caso de no tenerlo deberá contar con el respaldo de un garante que supla esa condición para calificarse como deudor.

A demás el Banco del Austro exige una cuota de entrada mínima del 30% del valor del vehículo y hasta 48 meses plazo. No acepta cuotas extraordinarias y la compra de cartera se realiza mediante la aprobación de Comité de CFC y Banco del Austro, con un plazo de acreditación de cinco días laborales.

La cartera es negociada bajo la responsabilidad de CFC, la tasa de colación de CFC a julio del 2007 es de 13,49% y la tasa de negociación al banco del Austro 12,50%.

CFC solo genera producción para la venta de cartera en dos fechas, 3 y 18 de cada mes.

La cartera que se negocia con el Banco del Austro Bank se lo realiza desde cada sucursal de CFC.

Venta de cartera para el Austro Bank

El perfil del cliente que requiere el Austro Bank es el siguiente:

El cliente deberá estar localizado en zonas donde CFC pueda administrar y cobrar sin problema alguno la cartera, de preferencia en zonas donde exista Servipagos, Banco del Pacífico y Banco del Austro, se aceptan clientes del Oriente Ecuatoriano siempre y cuando aporten cuotas de entrada superiores al 50% del valor del vehículo, todo cliente deberá contar obligadamente con un respaldo patrimonial y en caso de no tenerlo, deberá contar con un garante que supla esta condición, mas todo lo que necesitaría para calificarse como deudor.

A demás el Austro Bank exige una cuota de entrada mínima del 30% del valor del vehículo y hasta 48 meses plazo. Se acepta cuotas extraordinarias hasta por un monto del 20% del monto total a financiar, la cartera es vendida con administración de CFC y CFC acredita a las cuentas del Austro Bank la cobranza realizada.

La tasa de colocación de CFC a julio del 2007 es de 13,49% y la tasa de negociación al Austro Bank 12,50%.

CFC solo genera producción para la venta de cartera en dos fechas, 3 y 18 de cada mes.

La cartera que se negocia con el Austro Bank se lo realiza únicamente desde la matriz de CFC.

Nota: Toda operación otorgada por CFC y vendida a las entidades financieras debe contar obligadamente con una póliza de seguro por el tiempo de crédito y con un dispositivo satelital, que pueden ser renovados año a año.

La venta de cartera a entidades financieras se maneja mediante sesión de derechos fiduciarios y endoso de póliza de seguro a favor de la nueva entidad.

- Los productos que se compran para el sector industrial son estándar o no diferenciados. Los compradores, seguros de que siempre pueden encontrar proveedores alternativos, pueden colocar a una compañía contra otra.
- Si enfrentan costos bajos por cambiar de proveedor. Los costos cambiantes, definidos con anterioridad, amarran al comprador a

proveedores en particular. El poder del proveedor aumenta si el comprador enfrenta costos cambiantes altos.

- Devenga bajas utilidades. Las bajas utilidades presionan fuertemente para disminuir los costos de compra. Por ejemplo, los proveedores de Chrysler se quejan de que están siendo presionados para que den condiciones mucho mejores. Sin embargo, los compradores con alta rentabilidad son, por lo general, menos sensibles a los precios.
- Los compradores plantean una real amenaza de integración hacia atrás. Si los compradores están parcialmente integrados o plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás, están en posición de exigir concesiones en la negociación. No sólo la amenaza de un mayor grado de integración es particularmente creíble, sino que también la fabricación interna les proporciona un conocimiento detallado de los costos, lo cual es de gran ayuda a la negociación.
- El producto del sector industrial no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador. Cuando la calidad de los productos de los compradores están muy afectados por el producto del sector industrial, los compradores son por lo general menos sensibles a los precios. Los sectores industriales en donde existe esta situación como la de equipos para campos petroleros, en donde un mal funcionamiento puede conducir a grandes pérdidas.
- El comprador tiene información total. Si el comprador tiene información completa sobre la demanda, precios de mercado real e incluso de los costos del proveedor, esto por lo general proporciona mayor ventaja negociadora que cuando la información es pobre. Con información completa, el comprador está en una posición mejor que le asegura que obtendrá los precios más favorables que los ofrecidos a otros y puede contrarrestar los puntos de vista de los proveedores de que su situación está amenazada.

Todos los factores descritos van cambiando con el tiempo o como resultado de las decisiones estratégicas de una empresa, como es natural, el poder de los compradores puede aumentar o disminuir.

La elección de los grupos de compra de una empresa al vender debe considerarse como una decisión estratégica vital. Una empresa puede mejorar su posición estratégica encontrando compradores que tengan un poder de compra mínimo para influirla en forma adversa, en otras palabras, selección de compradores.

Las principales entidades financieras que compran la cartera de CFC son:

- Banco del Austro
- Austro Bank
- MM Jaramillo Arteaga
- Produbanco
- Banco del Pichincha
- Banco del Pacífico

Todas estas entidades para la Corporación CFC pese a ser sus competidores se convierten en su principal cliente.

Como habíamos dicho antes CFC actualmente esta vendiendo su cartera a Banco del Austro y Austro Bank, ocasionalmente de acuerdo a las condiciones del mercado, CFC cuenta con otros proveedores de fondos tales como el banco del Pichincha, Banco del Pacífico, Banco MM Jaramillo Arteaga, pero lamentablemente estos Bancos miran a CFC como competencia y se direccionan solo a perfiles de clientes triple A, a demás no aceptan cartera de transportistas, negocios informales y de sectores donde ellos no tengan presencia.

El éxito de la corporación CFC se debe a que en primera instancia selecciona su cartera a través del análisis en el buró de crédito a clientes cuya calificación crediticia sea A, por excepción y siempre y cuando el solicitante no tenga retrasos continuos en la central de riesgos acepta la calificación B previo la presentación de un certificado de pagos al día, hecho que obliga al solicitante a pagar todas sus obligaciones atrasadas en el sistema financiero.

A continuación un detalle de las calificaciones del riesgo:

Calificaciones de riesgo de crédito a largo plazo:

AAA

Una calificación AAA significa tener una capacidad extremadamente fuerte para cumplir con los compromisos financieros.

AA

Una calificación AA significa tener una capacidad muy fuerte para cumplir con sus compromisos financieros. El grado de diferencia respecto a la calificación más alta es muy escaso.

A

Una calificación A significa tener una capacidad fuerte para cumplir con sus compromisos financieros pero es algo más susceptible a los efectos adversos en los cambios de circunstancias y condiciones económicas que los deudores que figuran en las categorías más elevadas.

BBB

Una calificación BBB significa tener una capacidad adecuada para cumplir con sus compromisos financieros. Sin embargo, es más probable que las condiciones económicas adversas o circunstancias variables afecten más a la capacidad del deudor para cumplir con sus compromisos financieros, debilitándola.

BB, B, CCC y C

Se considera que las calificaciones BB, B, CCC y CC tienen un considerable carácter especulativo. La calificación BB indica el menor grado de especulación y la de CC, el mayor. Aunque es probable que el deudor tenga ciertas características de tipo cualitativo y protector, éstas pueden ser compensadas por grandes incertidumbres o una mayor exposición a condiciones adversas.

BB

Un deudor con calificación BB es menos vulnerable a corto plazo que otro con una calificación inferior. Sin embargo, tiene cierta exposición a continuas incertidumbres así como a condiciones financieras, económicas y del negocio, adversas, que podrían afectar a la capacidad del acreedor para cumplir con sus compromisos financieros.

B

Un deudor con calificación B es más vulnerable que otro con calificación BB, aunque de momento se puede considerar que tiene capacidad para cumplir con sus compromisos financieros. Las condiciones financieras y económicas adversas, además de las que afectan al negocio, pueden dificultar la capacidad y buena voluntad del deudor para cumplir con sus compromisos financieros.

CCC

Un deudor con calificación CCC implica que actualmente es vulnerable y depende de que las condiciones del negocio, financieras y económicas sean favorables para cumplir con sus compromisos financieros.

CC

Un deudor con calificación CC tiene en la actualidad una alta vulnerabilidad.⁹

3.3.4 Productos Sustitutos

Todas las empresas en un sector industrial están compitiendo, en un sentido general, con empresas que producen artículos sustitutos. Estos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente. Cuanto más atractivo sea el desempeño de precios alternativos ofrecidos por los sustitutos, más fuerte será la represión de las utilidades en el sector industrial.

Al fijar un máximo en los precios que puede cobrar, los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de una industria. A menos que pueda mejorar la calidad del producto o diferenciarlo de alguna manera, la industria sufrirá en cuanto a utilidades y tal vez con respecto a crecimiento.

Es manifiesto que, mientras más atractiva sea la retribución que ofrezca el desempeño de los precios de los productos sustitutos, más firme será el límite que se fije al potencial de utilidades de la industria.

Los sustitutos no sólo limitan las utilidades en un tiempo normal; reducen asimismo la bonanza que pueda generar una industria en épocas de auge. Los

⁹ Fuente Definiciones de los Ratings de Standard & Poors

productos sustitutos que merecen mayor atención estratégica son aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran el desempeño de precios a producto de la industria, o bien son fabricados por industrias que proporcionan altas utilidades. A menudo los sustitutos entran en juego rápidamente si algún desarrollo incrementa la competencia en sus industrias y causa reducción de precios o mejoría en el desempeño.

La posición frente a los productos sustitutos bien puede ser cosa de acciones colectivas en el sector industrial. Por ejemplo, aunque la publicidad de una empresa puede no ser suficiente para apoyar la posición de la industria contra un sustituto, una publicidad intensa y sostenida por parte de todos los participantes en el sector bien puede mejorar la posición colectiva del sector industrial. Argumentos similares se aplican a la respuesta colectiva en áreas como mejoramiento de la calidad del producto, esfuerzos de comercialización, proporcionar mayor disponibilidad del producto, y así sucesivamente.

Los productos sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector industrial o los producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos.¹⁰

La diferencia que marca el financiamiento que ofrece la Corporación CFC en relación a sus competidores está originada por incluir dentro del paquete el financiamiento adicional de los gastos de Inscripción, la administración del Fideicomiso, la instalación del dispositivo satelital y la cobertura del seguro para su vehículo. Muy por el contrario sus competidores únicamente financian el valor del vehículo y por ende obligando al solicitante a cubrir o buscar los adicionales exigidos por su propia cuenta.

A pesar de que las condiciones de financiamiento con CFC exigen a que las condiciones antes señaladas sean tomadas en paquete pueden aceptar la alternativa de que el cliente opte por tomar su propio seguro, la instalación de un dispositivo de fábrica que ya viene instalado en el vehículo, el pago de contado de los gastos de inscripción y administración del fideicomiso.

¹⁰ El Proceso Estratégico, Henry Mintzberg, James Quinn, Jhon Voyer, Cáp. 4, pág. 102

Estas alternativas serán aceptadas siempre y cuando cumplan las condiciones exigidas por CFC.

Amenaza de los productos sustitutos

Muy raras veces los productos se venden solos, aislados. La mayoría de las veces, deben competir con sustitutos. Por ejemplo, al azúcar compite, en el mercado de consumo masivo, con los edulcorantes artificiales; en los mercados industriales, compite con el jarabe de maíz o con otros edulcorantes elaborados con materias primas distintas a la caña de azúcar.

Actualmente CFC tiene que competir contra varios Consorcios que se han creado en el país, esta forma de competencia se basa en ahorros planificados, o en adjudicación de vehículos por puntaje.

Algunos de estos consorcios que existen en el país son: CONECA, Consorcio del Pichincha, Consorcio Gente, Automarket, IMVERESA, etc.

3.3.5 Barreras de Entrada y Salida

El grado de seriedad del riesgo de competencia depende de las barreras presentes y de la reacción de los competidores existentes que el nuevo participante puede esperar. Si las barreras contra la competencia son altas y un recién llegado puede esperar una aguda reacción de los competidores atrincherados, es obvio que no presentarán un riesgo importante de entrada.

Hay seis orígenes principales de barreras contra la competencia:

Economías de escala: evitan la competencia obligando al aspirante a competir a gran escala o aceptar una desventaja en costos. Es muy probable que las economías de escala en producción, investigación, mercadotecnia y servicios sean las barreras de entrada clave, las economías de escala actúan también como un obstáculo para la distribución de la utilización de la fuerza de ventas, el financiamiento y casi cualquier otra parte de la empresa.

En relación a este punto es de anotar que el costo financiero que le significa al cliente el adquirir un vehículo con CFC es mucho más elevado que el de la competencia, debido a que sus gastos administrativos y financieros son más costosos.

Diferencias del producto: la identificación de la marca es tal vez, la barrera contra la competencia más importante ya que se obliga a los nuevos participantes a gastar mucho para superar la lealtad de los clientes.

La lealtad del concesionario para seguir trabajando con CFC pese al desembolso de recursos en tiempos que exceden al convenido. Este factor se da por el servicio personalizado que la Corporación ofrece a sus proveedores.

Requerimientos de capital: la necesidad de invertir importantes recursos financieros para poder competir crea una barrera de entrada, si se invierte en gastos de publicidad directa o menudeo y distribución no se recuperarán.

Para las instituciones financieras la Superintendencia de Bancos y Seguros dice lo siguiente:

Las acciones de las instituciones del sistema financiero privado deberán ser nominativas. En el contrato social podrá estipularse que el capital se divide en varias clases de acciones, con derechos especiales para cada clase, sin que pueda excluirse a ningún accionista de la participación en las utilidades.

En el Estatuto Social se determinará el valor nominal de las acciones que podrá ser de cien o múltiplo de cien.

Al momento de constituirse deberá establecerse en el Estatuto Social el capital autorizado, hasta cuyo monto podrá la institución del sistema financiero privado aceptar suscripciones y emitir acciones. El capital suscrito, al tiempo de la constitución, no podrá ser menor del cincuenta por ciento (50%) del capital autorizado y por lo menos la mitad del capital suscrito deberá pagarse antes del inicio de las operaciones.

Los aportes de capital deberán pagarse totalmente en dinero efectivo, salvo que la Superintendencia autorice que se capitalicen obligaciones por compensación de créditos. La cuenta de integración de capital deberá acreditarse mediante el comprobante de depósito de la suma correspondiente en cualquier banco del sistema financiero del país. Este depósito se hará bajo una modalidad que devengue intereses.

Los suscriptores del capital deben comprometerse a entregar los aportes no pagados en dinero efectivo, en el plazo máximo de un año contado desde la fecha de suscripción, o en cualquier tiempo en el que sea necesario subsanar cualquier deficiencia de patrimonio técnico de la institución, ya sea en virtud de llamamiento que hagan los directores o bien por requerimientos de la Superintendencia.

Ventajas absolutas en costos: las empresas atrincheradas pueden tener ventajas en costos que no disponen de competidores potenciales, sin importar cual sea su tamaño y sus economías de escala factibles.¹¹

Muy por el contrario a este punto se indicó anteriormente que el producto CFC tiene un costo más elevado de financiamiento comparado con la competencia que si bien no es tan significativo a la hora de la verdad quien busca un financiamiento en su gran mayoría opta por la menor cuota a pagar, sin importar el servicio ofrecido, pues son muy pocos los sujetos de crédito que buscan calidad en un servicio.

Acceso a los canales de distribución: Un producto nuevo debe desplazar a los otros productos, a través de reducción de precios, promociones, esfuerzos intensos de ventas u otros medios, cuanto mas limitados son los canales de mayoreo o menudeo y mientras más amarrados los tengan los competidores existentes, será más difícil de competir en la industria.

Para el caso de CFC la imposibilidad de otorgar créditos en lugares donde los Bancos o financieras que nos comprenden la cartera no tengan agencias, se convierte en una limitación.

¹¹ El Proceso Estratégico, Henry Mintzberg, James Quinn, Jhon Voyer, Cáp. 4, pág. 98

Política gubernamental: El gobierno puede desarrollar un papel indirecto al afectar barreras contra la competencia con medidas de control como normas para la contaminación de agua, aire y reglamentos de seguridad, además de ejercer controles como requerimientos de licencias y acceso limitado a la materia prima. Para las instituciones financieras la Ley de la Superintendencia de Bancos y Seguros dice lo siguiente:

Esta Ley regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado, así como la organización y funciones de la Superintendencia de Bancos, entidad encargada de la supervisión y control del sistema financiero, en todo lo cual se tiene presente la protección de los intereses del público. En el texto de esta Ley la Superintendencia de Bancos se llamará abreviadamente "la Superintendencia".

Las instituciones financieras públicas, las compañías de seguros y de reaseguros se rigen por sus propias leyes en lo relativo a su creación, actividades, funcionamiento y organización. Se someterán a esta Ley en lo relacionado a la aplicación de normas de solvencia y prudencia financiera y al control y vigilancia que realizará la Superintendencia dentro del marco legal que regula a estas instituciones en todo cuanto fuere aplicable según su naturaleza jurídica. La Superintendencia aplicará las normas que esta Ley contiene sobre liquidación forzosa, cuando existan causales que así lo ameriten.

Las barreras para la salida son altas. Las barreras contra la salida, como los activos muy especializados o la lealtad de la administración hacia una empresa en particular hacen que las empresas sigan compitiendo, aun cuando talvez obtengan utilidades bajas o hasta negativas de su inversión. La capacidad excesiva continúa funcionando y la rentabilidad de los competidores sanos sufre mientras que las de los que pasan por dificultades se sostiene. Si toda industria sufre exceso de capacidad talvez se recurra a la ayuda del gobierno, en particular si la competencia del exterior está presente.

Uno de los puntos que a posterior y de presentarse limitaciones para CFC es no tener un producto alternativo para competir una vez que el mercado automotriz se sature.

Otro de los puntos clave que afectan a su efectividad es no vender la totalidad de la cartera comprada a los concesionarios.

3.4. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva.¹²

3.4.1 MATRICES

A continuación se presenta las matrices resumen FODA de la Corporación CFC.

3.4.1.1 MATRICES RESUMEN

MATRIZ 1

	FORTALEZAS
--	-------------------

¹² SERNA GOMEZ Humberto, P. 1994, Planeación y Gestión Estratégica, Santafé de Bogotá, Colombia, Legis Editores, Pág. 141

1	Gerentes especializados en crédito y cobranza.
2	Pertenecer al Grupo El Juri.
3	La empresa cuenta con infraestructura propia y creciente.
4	La empresa cuenta con buena ubicación geográfica.
5	El personal esta dispuesto al cambio de mentalidad.
6	Financiamiento de todas las marcas existentes en el mercado.
7	Rapidez en tiempos de respuesta de las solicitudes de crédito.
8	Financiar a demás del auto el seguro y el dispositivo satelital.
9	Atención personalizada a concesionarios.

MATRIZ 2

	OPORTUNIDADES
1	Contar con el apoyo de las demás empresas de la Corporación.
2	Brindar nuevos servicios al cliente.
3	Capacitar a los empleados en el área de crédito y cobranza.
4	Uso de la tecnología para la automatización de actividades.
5	Desarrollar de manera ordenada y eficiente las actividades designadas a cada empleado.
6	Manejo adecuado del poder de negociación con los bancos que compran la cartera de CFC.
7	Poder contar con un manual aprobado, para controles internos.
8	Trabajar con los principales concesionarios del país.
9	Contar con agencias en varias ciudades.

MATRIZ 3

	DEBILIDADES
1	Pago demorado a concesionarios.
2	Esquema recomunicación deficiente, falta de fluidez.
3	Quejas por falta de comunicación acerca del seguro del vehiculo.

4	No existe un plan sólido de capacitación y debidamente presupuestado.
5	No contar con un manual de crédito y cobranza debidamente aprobado.
6	Escasa cooperación entre el personal.
7	No existe un sistema que permita evaluar la satisfacción del cliente.
8	Falta de incentivos al personal.
9	No controlar bien los gastos.
10	No ser una entidad financiera con captación de capital.
11	La creación de muchas empresas por parte de la Corporación deja sin presupuesto a CFC para elaborar los presupuestos debidamente aprobados y así optar por la Certificación ISO.
12	Se realizan fuertes inversiones sin un adecuado análisis financiero técnico que permita optimizar los recursos.

MATRIZ 4

	AMENAZAS
1	Existe competencia fuerte y sólida.
2	Mano de obra ociosa que deriva su responsabilidad a otros.
3	No pagar a tiempo a los concesionarios.
4	Situación política y económica del país inestable.
5	Ingreso de nuevas entidades financieras al mercado.
6	Falta de información acerca de la competencia

3.4.1.2 MATRICES DE PONDERACION DE IMPACTO

MATRIZ 1

	FORTALEZAS			
N.	FACTOR	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Gerentes especializados en crédito y cobranza.	X		

2	Pertenecer al Grupo El Juri.		X	
3	La empresa cuenta con infraestructura propia y creciente.	X		
4	La empresa cuenta con buena ubicación geográfica.		X	
5	El personal esta dispuesto al cambio de mentalidad.		X	
6	Financiamiento de todas las marcas existentes en el mercado.	X		
7	Rapidez en tiempos de respuesta de las solicitudes de crédito.			X
8	Financiar a demás del auto el seguro y el dispositivo satelital.			X
9	Atención personalizada a concesionarios.		X	

MATRIZ 2

	OPORTUNIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
N. FACTOR				X
1	Contar con el apoyo de las demás empresas de la Corporación.			X
2	Brindar nuevos servicios al cliente.	X		
3	Capacitar a los empleados en el área de crédito y cobranza.		X	
4	Uso de la tecnología para la automatización de actividades.			

5	Desarrollar de manera ordenada y eficiente las actividades designadas a cada empleado.	X		
6	Manejo adecuado del poder de negociación con los bancos que compran la cartera de CFC.			X
7	Poder contar con un manual aprobado, para controles internos.			
8	Trabajar con los principales concesionarios del país.	X	X	
9	Contar con agencias en varias ciudades.	X		

MATRIZ 3

	DEBILIDADES			
N.	FACTOR	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Pago demorado a concesionarios.	X		
2	Esquema de comunicación deficiente, falta de fluidez.			X
3	Quejas por falta de comunicación acerca del seguro del Vehículo.			X
4	No existe un plan sólido de capacitación y debidamente Presupuestado.	X		
5	No contar con un manual de crédito y cobranza debidamente	X	X	

	aprobado.			
6	Escasa cooperación entre el personal.			X
7	No existe un sistema que permita evaluar la satisfacción del Cliente.			X
8	Falta de incentivos al personal.		X	
9	No controlar bien los gastos.		X	
10	No ser una entidad financiera con captación de capital.		X	
11	La creación de muchas empresas por parte de la Corporación deja sin presupuesto a CFC para elaborar los presupuestos debidamente aprobados y así optar por la Certificación ISO.	X		
12	Se realizan fuertes inversiones sin un adecuado análisis financiero técnico que permita optimizar los recursos.			X

MATRIZ 4

	AMENAZAS			
N.	FACTOR	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Existe competencia fuerte y sólida.	X		
2	Mano de obra ociosa que deriva su responsabilidad a otros.	X		
3	No pagar a tiempo a los concesionarios.	X		
4	Situación política y económica del país inestable.		X	
5	Ingreso de nuevas entidades financieras al			X

	mercado.			
6	Falta de información acerca de la competencia		X	

3.4.1.3 Matriz de Potenciación (fofa)

En esta matriz se procede a asignar un valor de ponderación a las fortalezas de acuerdo a su importancia de desarrollo a las oportunidades que se le presente y posteriormente se enfrentan a las fortalezas en contra de las amenazas.

De los resultados que se obtengan de la suma de las ponderaciones de cada factor, se deberá seleccionar a aquellos cuyos valores sean más altos, puesto que estos son aquellos factores que deberán ser tomadas como las de mayor importancia. En la parte inferior de cada matriz se encuentran las observaciones que deberán ser tomadas en cuenta como medidas para mejorar la situación actual de la empresa.

A continuación se presenta la matriz de potenciación FO y FA:

MATRIZ DE AREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "FO"

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> PONDERACIÓN ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1 </div> FORTALEZAS	O P O R T U N I D A D E S	Contar con el apoyo de las demás empresas de la Corporación	Brindar nuevos servicios a los clientes	Capacitar a los empleados con respecto a procedimientos nuevos en el área de crédito y cobranza	Uso de la tecnología para la automatización de actividades	Desarrollar de manera ordenada y eficiente las actividades asignadas a cada empleado	Manejo adecuado del poder de negociación con los bancos que compran la cartera de CFC	Poder contar con un manual de apoyo para control interno	Trabajar con los principales concesionarios del país	Contar con agencias en varias ciudades del país	TOTAL
	Personal de gerencia especializado en el área de crédito y cobranza		5	3	5	1	5	3	5	3	3
Pertenecer al Grupo el Juri		3	1	1	3	3	5	1	3	5	25
La empresa cuenta con infraestructura propia y creciente		3	3	5	3	3	1	3	3	5	29
La empresa cuenta con buena ubicación geográfica		1	5	1	3	1	3	3	5	5	27
El personal esta dispuesto al cambio de mentalidad		1	5	5	3	5	1	5	1	1	27
Financiamiento de todas las marcas existentes en el mercado		1	5	5	3	5	5	3	1	3	31
Rapidez en tiempos de respuesta de solicitudes de crédito		1	3	3	5	1	1	1	5	1	21
Financiar a demás del auto el seguro y dispositivo satelital		5	1	1	1	1	3	3	3	1	19
Atención personalizada a concesionarios		1	3	1	1	5	1	3	5	5	25
TOTAL		21	29	27	23	29	23	27	29	29	237

Conclusiones:

1. Aprovechar la fortaleza de contar con gerentes especializados en crédito y cobranza.
2. Aprovechar el contar con infraestructura propia.
3. Cada empleado debe desarrollar en forma eficiente y eficaz su trabajo, ya que esta capacitado para varias funciones.
4. Brindar nuevos servicios relacionados con el área de crédito y cobranza.

MATRIZ DE AREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA "FA"

<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p>PONDERACIÓN</p> <p>ALTA=5</p> <p>MEDIA=3</p> <p>BAJA=1</p> </div> <p>FORTALEZAS</p>	A	M	E	N	A	Z	S
	Existe competencia muy fuerte y sólida	Mano de obra ociosa que deriva sus responsabilidades a otros	No pagar a tiempo a los concesionarios	Situación política y económica del país inestable	Ingreso de nuevas entidades financieras al mercado	Falta de información acerca de la competencia	TOTAL
Personal de gerencia especializado en el área de crédito y cobranza	5	5	1	1	1	3	16
Pertenecer al Grupo el Juri	5	1	1	3	3	1	14
La empresa cuenta con infraestructura propia y creciente	1	1	1	1	3	1	8
La empresa cuenta con buena ubicación geográfica	5	1	1	3	5	3	18
El personal esta dispuesto al cambio de mentalidad	5	5	1	1	3	3	18
Financiamiento de todas las marcas existentes en el mercado	5	1	5	1	5	3	20
Rapidez en tiempos de respuesta de solicitudes de crédito	5	3	1	1	1	3	14
Financiar a demás del auto el seguro y dispositivo satelital	5	1	1	3	5	3	18
Atención personalizada a concesionarios	5	3	5	1	5	5	24
TOTAL	41	21	17	15	31	25	150

Conclusiones:

1. Aprovechar la ubicación geográfica de la empresa para captar más clientes.
2. Retroalimentarse de las experiencias de la competencia.
3. Aprovechar del cambio de mentalidad del personal para mejorar el servicio.
4. Perfeccionar la atención a los concesionarios para que CFC sea la primera opción a la hora de un crédito.
5. Aprovechar el financiamiento de todas las marcas para obtener más clientes.

3.4.1.4 Matriz de Vulnerabilidad (doda)

En esta matriz se coloca a las amenazas, previamente jerarquizadas, cuyo impacto fue Alto, con el fin de colocarlas un valor de ponderación de acuerdo a su

impacto frente a las amenazas del entorno, y posteriormente frente a las oportunidades.

De los resultados que se obtengan de la suma de las ponderaciones de cada factor, se deberá seleccionar a aquellos cuyos valores sean más altos, puesto que estos son aquellos factores que deberán ser tomadas como las de mayor importancia. En la parte inferior de cada matriz se encuentran las observaciones que deberán ser tomadas en cuenta como medidas para mejorar la situación actual de la empresa.

MATRIZ DE AREAS DEFESIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "DA"

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> PONDERACIÓN ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1 </div> DEBILIDADES	A M E N A Z A S			Ejiste competencia muy fuerte y sólida	Mano de obra ociosa que deriva sus responsabilidades a otros	No pagar a tiempo a los concesionarios	Situación política y económica del país inestable	Ingreso de nuevas entidades financieras al mercado	Falta de información acerca de la competencia	TOTAL
Pago a concesionarios demorado	3	3	5	5	3	3	22			
El esquema de comunicación deficiente, falta de fluidez	1	5	1	1	1	3	12			
Han existido queja de los clientes por falta de información sobre el seguro del vehículo	1	5	1	1	1	1	10			
presupuestado	5	5	5	3	1	1	20			
cobranza	3	3	5	1	1	3	16			
Escasa cooperación entre el personal	1	5	1	1	1	1	10			
No contar con políticas establecidas para crédito y cobranza	5	3	5	1	1	3	18			
No hay un sistema que permita evaluar la satisfacción del cliente	5	3	3	1	1	5	18			
Falta de incentivo para el personal	1	5	5	3	1	1	16			
No controlar bien los gastos	5	1	3	3	1	1	14			
La creación de muchas empresas por parte de la corporación deja sin presupuesto a CFC para elaborar los manuales debidamente aprobados y así optar por la Certificación ISO.	3	5	5	3	1	3	20			
No ser una identidad financiera de captación de capital	5	1	1	3	5	1	16			
Se realiza fuertes inversiones sin un adecuado análisis financiero técnico que permita optimizar los recursos	1	1	5	1	1	1	10			
TOTAL	39	45	45	27	19	27	202			

Conclusiones:

1. Mejorar el tiempo de pago a concesionarios para no perder clientes.
2. Establecer políticas para el área de crédito y cobranza.
3. Realizar un plan de inversión de los recursos financieros existentes.
4. Planificar procesos de capacitación para todo el personal.
5. Controlar el desempeño del personal.

MATRIZ DE AREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO "DO"											
DEBILIDADES	O P O R T U N I D A D E S	Contar con el apoyo de las demás empresas de la Corporación	Brindar nuevos servicios a los clientes	Capacitar a los empleados con respecto a procedimientos nuevos en el área de crédito y cobranza	Uso de la tecnología para la automatización de actividades	Desarrollar de manera ordenada y eficiente las actividades asignadas a cada empleado	Manejo adecuado del poder de negociación con los bancos que compran la cartera de CFC	Poder contar con un manual de apoyo para control interno	Trabajar con los principales concesionarios del país	Contar con agencias en varias ciudades del país	TOTAL
		5	1	5	3	1	1	1	5	1	23
Pago a concesionarios demorado		5	1	5	3	1	1	1	5	1	23
El esquema de comunicación deficiente, falta de fluidez		3	5	5	5	5	1	5	1	1	31
Han existido queja de los clientes por falta de información sobre el seguro del vehículo		1	5	3	3	5	1	5	1	1	25
presupuestado		3	1	5	5	5	1	5	1	1	27
cobranza		3	3	5	5	5	1	5	1	1	29
Escaza cooperacion entre el personal		3	5	5	3	5	1	3	1	1	27
No contar con politicas establecidas para crédito y cobranza		1	1	5	5	5	1	5	3	1	27
No hay un sistema que permita evaluar la satisfacción del cliente		1	5	5	3	5	1	3	1	1	25
Falta de incentivo para el personal		3	3	5	3	5	1	3	1	1	25
No controlar bien los gastos		1	5	3	1	3	3	1	5	1	23
La creacion de muchas empresas por parte de la corporacion deja sin presupuesto a CFC para elaborar los manuales debidamente aprobados y asi optar por la Certificación ISO.		5	3	5	3	3	3	5	1	1	29
No ser una identidad financiera de captación de capital		1	1	1	1	1	5	1	5	3	19
Se realiza fuertes inversiones sin un adecuado análisis financiero técnico que permita optimizar los recursos		5	3	5	3	5	1	3	1	1	27
TOTAL		35	41	57	43	53	21	45	27	15	337

Conclusiones:

1. Capacitar e incentivar al personal.
2. Establecer un manual y políticas de crédito y cobranza.
3. Realizar evaluación de la satisfacción del cliente con el servicio que da CFC.
4. Establecer sistemas de comunicación eficientes entre los empleados y jefes para lograr un mejor servicio.

3.4.2 SÍNTESIS ESTRATÉGICA

A continuación se presenta la Síntesis Estratégica en la cual se muestra, como su nombre lo indica, las posibles estrategias que se deben adoptar para mejorar la situación actual de la empresa.

Estas estrategias surgen de los resultados obtenidos de la matriz de potencialidad y vulnerabilidad, previamente realizadas.

- Controlar inversiones innecesarias para contar con presupuesto para manuales, capacitación del personal y pago oportuno a concesionarios.
- Realizar una evaluación de satisfacción del cliente con el servicio que le ofrece CFC.
- Establecimiento de manuales y políticas claras.
- Capacitar al personal para brindar un mejor servicio al cliente.
- Derivar una parte del presupuesto anual para capacitación.
- Establecer canales de comunicación entre el personal de la empresa.

CAPITULO 4

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CREDITO Y COBRANZA EN LA CORPORACION CFC

4.1 Definición de Manual

Un manual es un proceso elaborado sistemáticamente que indicará las actividades a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente.

El objetivo principal de los manuales es el de instruir al personal, acerca de aspectos como: funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos normas, etc., para que se logre una mayor eficiencia en el trabajo.¹³

Los manuales deben servir para explicar las normas más generales, con un lenguaje que pueda ser entendido por los empleados de todos los niveles, dando énfasis a la información de los procesos y procedimientos administrativos.

4.1.1 Manual de Procedimientos

Es la expresión analítica de procedimientos administrativos, a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (cómo hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implantación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.¹⁴

Los manuales de procedimientos son aquellos instrumentos de información en los que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para las funciones de una unidad administrativa.

En ellos se describen además los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen en los procedimientos y se precisa su responsabilidad y participación; suelen contener un texto que señala políticas y procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo, con ilustraciones a base de símbolos y diagramas para aclarar los datos. En los manuales de procedimientos de oficina

¹³ ESTUDIO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, Joaquín Rodríguez, Cap. 12, pag.245

¹⁴ COMO ELABORAR Y USAR MANUALES ADMINISTRATIVOS, Joaquín Rodríguez, Cap. 3, Pág. 63

es costumbre incluir las formas que se emplean en el procedimiento que se trate, junto con el instructivo de su llenado. Este tipo de manuales también se denomina: manuales de operación, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo, de práctica estándar.

4.2 Definición de proceso

Un proceso es la transformación de un conjunto de insumos, los cuales pueden incluir acciones, métodos y operaciones, en resultados que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes, en forma de productos, información, servicios o por lo general resultados. Cada cosa que hacemos es un proceso, así en cada área o función de la organización habrá muchos procesos por realizar. Cada proceso en cada departamento o área puede analizarse examinando sus insumos y resultados. Esto determinará algunas de las acciones necesarias para mejorar la calidad.

El resultado de un proceso es lo que se transfiere a alguna parte o a alguien, el cliente. Es cierto que para producir un resultado que cumpla los requisitos del cliente, es necesario definir, supervisar y controlar los insumos y los procesos, los cuales a su vez, pueden ser proporcionados como resultados de un proceso inicial. En cada interfase proveedor-cliente reside entonces un proceso de transformación y cada tarea simple en toda organización debe ser vista como un proceso.

4.2.1 Cómo seleccionar un proceso

No existe producto y/o servicio sin un proceso. De la misma manera no existe proceso sin un producto o servicio. Algunas de las palabras claves para definir de éste punto son las siguientes:

Sistema: controles que se aplican aun proceso para tener la seguridad de que éste funcione eficiente y eficazmente, además se puede definir como un conjunto de recursos cuyas actividades se concatenan para lograr un objetivo en común a través de procedimientos establecidos.

Proceso: cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno.

Proceso de la empresa: un proceso de la empresa consiste en un grupo de tareas lógicamente relacionadas que emplean los recursos de la organización para dar resultados definidos en apoyo de los objetivos de la organización.

Organización: cualquier grupo, empresa, corporación planta, oficina de ventas, etc.

Función: un grupo dentro de la organización funcional. Funciones características serían ventas y mercadeo, contabilidad, compras y garantía de calidad.

Departamento: un gerente o supervisor y todo los empleados que le presentan informes.

Al emplear estas definiciones, puede ver que casi todo lo que hacemos es un proceso y que los de la empresa desempeñan un papel importante en la supervivencia económica de las organizaciones.

Los procesos de la empresa nacieron en primer lugar como resultado de la necesidad de realizar determinada tarea empresarial. En muchas empresas, estas necesidades surgieron cuando ésta era joven y estaba creciendo. Los procesos se desarrollaron rápidamente para afrontar la necesidad inmediata de servir a una reducida población interna y a una base pequeña de clientes. Después de ese comienzo modesto, se les descuidó e ignoró.

Estos procesos no se actualizaron para mantener el ritmo de la atmósfera empresarial. Nadie se tomó el tiempo necesario para revisarlos y depurarlos.

En consecuencia los procesos se hicieron ineficaces, obsoletos, excesivamente complicados, cargados de burocracia y de trabajo intensivo.

En base a lo visto anteriormente se puede decir que:

- Los procesos de la empresa constituyen una parte importante de los costos de su organización.

- Existe una oportunidad significativa para mejorar la participación de mercado al mejorar los procesos de la empresa.
- El MPE le permite tomar mejores decisiones de negocios y ponerlas en práctica con mayor rapidez.
- El MPE le ayuda a mejorar y controlar sus operaciones¹⁵

4.3 El MPE (Mejoramiento de los Procesos de la Empresa)

Es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos. Esta metodología ataca al corazón del problema de los empleados de oficina al eliminar el desperdicio y la burocracia.

El principal objetivo consiste en garantizar que la organización tenga procesos que:

- Eliminen los errores
- Minimicen las demoras
- Maximicen el uso de los activos
- Promuevan el entendimiento
- Sean fáciles de emplear
- Sean amistosos con el cliente
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes
- Proporcionen a la organización una ventaja competitiva
- Reduzcan el exceso de personal

Las cinco fases del MPE

1. Organización para el mejoramiento: asegurar el éxito mediante el establecimiento de liderazgo, comprensión y compromiso.
2. Comprensión del proceso: comprender todas las dimensiones del actual proceso de la empresa.

¹⁵ H James Harrington, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Pág.23

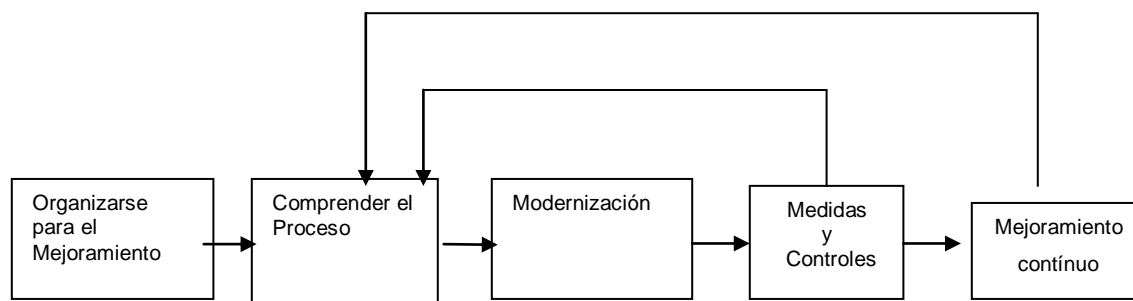
3. Modernización: mejorar la eficiencia, efectividad y adaptabilidad del proceso de la empresa.

4. Mediciones y controles: poner en práctica un sistema para controlar el proceso para un mejoramiento progresivo

5. Mejoramiento continuo: poner en práctica un proceso de mejoramiento continuo

Gráfico No. 2

Las cinco fases del MPE



Fuente: Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. H. Harrington

Selección de los Procesos para Mejoramiento

La selección de un proceso para trabajar en él es un paso muy importante en todo el ciclo del MPE. Puede desperdiciarse gran cantidad de esfuerzo y el programa puede fracasar por falta de interés y retribución si se seleccionan los procesos equivocados. Los procesos seleccionados deben ser aquellos en los cuáles la gerencia y los clientes no estén satisfechos con el *statu quo*. Normalmente, uno de o más de los siguientes síntomas será la razón para seleccionar un proceso para mejoramiento:

- Problemas y/o quejas de los clientes externos
- Problemas y/o quejas de los clientes internos

- Procesos de alto costo
- Procesos con tiempos del ciclo prolongados
- Existen nuevas tecnologías

Al seleccionar el proceso sobre el cuál se va a trabajar, existen cinco aspectos que deben tenerse en cuenta:

- Impacto en el cliente: ¿cuán importante es el cliente?
- Índice de cambio: ¿puede usted arreglarlo?
- Condición de rendimiento: ¿cuán deteriorado se encuentra?
- Impacto sobre la empresa: ¿qué importancia tiene para la empresa?
- Impacto sobre el trabajo: ¿cuáles son los recursos disponibles?

Las empresas de la era de la información tendrán éxito si invierten en sus activos intelectuales y los gestionan. La especialización funcional debe ser integrada en los procesos basados en los clientes. La innovación y mejora de productos, servicios y procesos será generada por empleados muy preparados, una superior tecnología de la información y unos procedimientos organizativos adaptados.

Antes de seleccionar un proceso, se debe identificar a la persona más idónea que se responsabilice en mejorar los procesos existentes o en el progreso de un nuevo proceso.

El responsable del proceso de la empresa debe ser alguien que opere a un nivel lo suficientemente alto en la organización para:

- Identificar el impacto de las nuevas direcciones de la empresa que afectan el proceso
- Tener influencia sobre los cambios de políticas y procedimientos que afectan el proceso
- Comprometerse y realizar los cambios
- Monitorear la efectividad y eficiencia del proceso

La Gerencia General también debe comprometerse en la ejecución de los procesos de la empresa. Las responsabilidades de la gerencia general son:

- Proporcionar los recursos necesarios, incluyendo personal y capital
- Desarrollar objetivos comunes que respalden los cambios propuestos
- Derribar los obstáculos entre organizaciones
- Buscar oportunidades de mejoramiento
- Cambiar su mentalidad para tener una perspectiva total del proceso
- Mostrar interés por el MPE por medio de revisiones frecuentes de situaciones y resultados, entre otras.

¿Cómo realiza usted el cambio?

Pasar de una orientación organizacional a una orientación de proceso es un cambio cultural muy difícil. Esto requiere un replanteamiento fundamental en el manejo de la organización. El cambio no es fácil. Todos se manifiestan a favor del cambio. Todos piensan que él debe cambiar, que ella debe cambiar, que ellos deben cambiar. ¿Por qué necesito cambiar?

El cambio no es un proceso simple, requiere una gran cantidad de reflexión, un plan bien concebido, un enfoque complejo y un liderazgo constante.

Se tiene diez normas que deben emplearse como guía en su proceso de cambio:

1. La organización debe creer que el cambio es importante y valioso para el futuro
2. Debe existir una visión que describa el cuadro del estado futuro deseado, que todas las personas lo vean y lo comprendan
3. Debe identificarse y eliminarse las barreras reales y potenciales
4. Toda la organización debe estar tras la estrategia de convertir en realidad la visión.
5. Los líderes de la organización necesitan modelar el proceso y elaborar un ejemplo
6. Debe suministrarse entrenamiento para las nuevas técnicas requeridas
7. Deben establecerse sistemas de evaluación de manera que puedan cuantificarse los resultados

8. Debe suministrarse a todos una retroalimentación continua
9. Debe suministrarse entrenamiento para corregir el comportamiento no deseado
10. Debe establecerse sistemas de reconocimiento y recompensa para reforzar efectivamente el comportamiento deseado.

En los últimos años ha surgido una nueva realidad gerencial. Las empresas que buscan calidad como estrategia competitiva han visto cómo avanzan mano a mano el mejoramiento de la calidad, la reducción de los costos y la mayor satisfacción del cliente.

La selección de un proceso para trabajar en él es un paso muy importante en todo el ciclo del MPE. Puede desperdiciarse gran cantidad de esfuerzo y el programa puede fracasar por falta de interés y retribución si se seleccionan los procesos equivocados.

4.3.1 Identificación de los procesos actuales de la empresa

Documentación y Verificación de Datos

- El concesionario entrega al asistente de crédito: la solicitud de crédito, el simulador y copias de las cédulas del posible cliente.
- El asistente de crédito se encarga de obtener la Central de Riesgos del cliente y su cónyuge y garantes si los tuviera. Si la calificación en central de riesgos es A se acepta la solicitud y se procede a ingresar los datos en el Credisoft.
- Luego procede a investigar los datos declarados en la solicitud del crédito: datos personales, referencias bancarias, personales y comerciales, referencias laborales, etc.

Análisis de Crédito

- Una vez verificada que la información declarada sea verdadera la solicitud pasa al Oficial o Analista de Crédito.

- El Oficial de crédito ingresa los datos del cliente al Sistema para que de esta forma el Scoring le de una puntuación, la misma que indicará si se acepta o no el crédito según los parámetros establecidos por CFC.
- Se imprime el medio de aprobación y se pasa a la gerencia de Crédito para su aprobación o negación.
- Una vez aprobada o negada la operación por el Gerente y Comité de Crédito, se procede a avisar al concesionario que la solicitud ha sido aprobada o negada.

Recolección, Validación de documentos e instrumentación de la operación

- El Concesionario envía los documentos que habilitan la instrumentación como son Factura con la leyenda vendido con gravamen, Cae, improntas y pago de matrícula, estos documentos deben ser originales.
- Se procede a revisar los valores de la factura contra el medio de aprobación que deben ser exactos, no puede haber diferencia, se verifica además que no haga falta ningún documento de crédito, para lo cual se revisa el check list que esta junto con el medio de aprobación, si existiera un documento que falte, el concesionario enviará una carta a CFC, en la que se compromete a regularizar dichos documentos.
- Si todo esta completo, se procede a revisar la tasa de crédito vigente del mes, el plan del vehículo y el seguro que le corresponde.
- Se ingresa al Credisoft los datos del vehículo: marca, modelo, clase, motor, chasis, año y en el caso de vehículos usados número de placa.
- Una vez revisados los datos del vehículo, se procede a otorgar la operación en idénticas condiciones que nos proporciona el medio de aprobación, el sistema nos da el valor a financiar, plazo, tasa y la fecha en la que se deben realizar los pagos del crédito.
- Se verifican los nombres del cliente, cónyuge, codeudores, garantes, etc., además de números de cédula y papeletas de votación que estén

ingresados correctamente para poder imprimir los documentos legales que son: condiciones de financiamiento, solicitud de adhesión, cobertura del seguro, pagaré, orden de instalación del dispositivo, declaración juramentada de fondos, contrato de Fideicomiso o Reserva de Dominio, carta de solicitud de la Cobertura del Seguro para Acosaustro.

- Se procede a las firmas por parte del cliente en todos los documentos legales y por parte del Gerente del Concesionario en los pagarés.
- Se envía al Departamento Legal los Contratos de Fideicomiso debidamente firmados para que se proceda a la legalización de los mismos.
- Se solicita con la carta de Cobertura de Seguro a Acosaustro dicha cobertura, adjunto además copias de cédulas y papeletas de votación, de Endosos del Seguro y de la Factura.
- Además se solicita a Sherlock la instalación del dispositivo en el vehículo.

4.3.2 Implantación del Manual de Procedimiento

La existencia de un manual de procedimientos sirve para que la administración aumente la posibilidad de que los empleados utilicen los sistemas y procedimientos prescritos al llevar a cabo sus tareas. El manual ofrece a demás al personal una guía del trabajo, dicha guía resultará particularmente valiosa para orientar a los nuevos empleados.

La implantación de procesos implica reducción de costos y excesos, con atención a cada uno de los detalles que pueden conducir a obtener un mayor rendimiento y calidad con la menor resistencia al progreso y desempeño.

Aplicando como herramientas básicas las siguientes:

- Eliminación de la duplicación
- Simplificación del proceso
- Reducción del tiempo del ciclo del proceso
- Lenguaje simple

- Estandarización, entre otras.

MANUAL DE PROCESOS

ELABORADO: Asistente de Operaciones FIRMA: FECHA: 23-12-07	REVISADO: FIRMA: FECHA:	APROBADO: FIRMA: FECHA:
---	--	--

4.3.2.1 Proceso de Documentación CODIGO MP 001

a. Objetivo

El objetivo de este procedimiento es definir las actividades relacionadas con el inicio de adquisición de cartera así como las responsabilidades de/los funcionarios encargados de la ejecución de estas actividades.

b. Ámbito de Aplicación

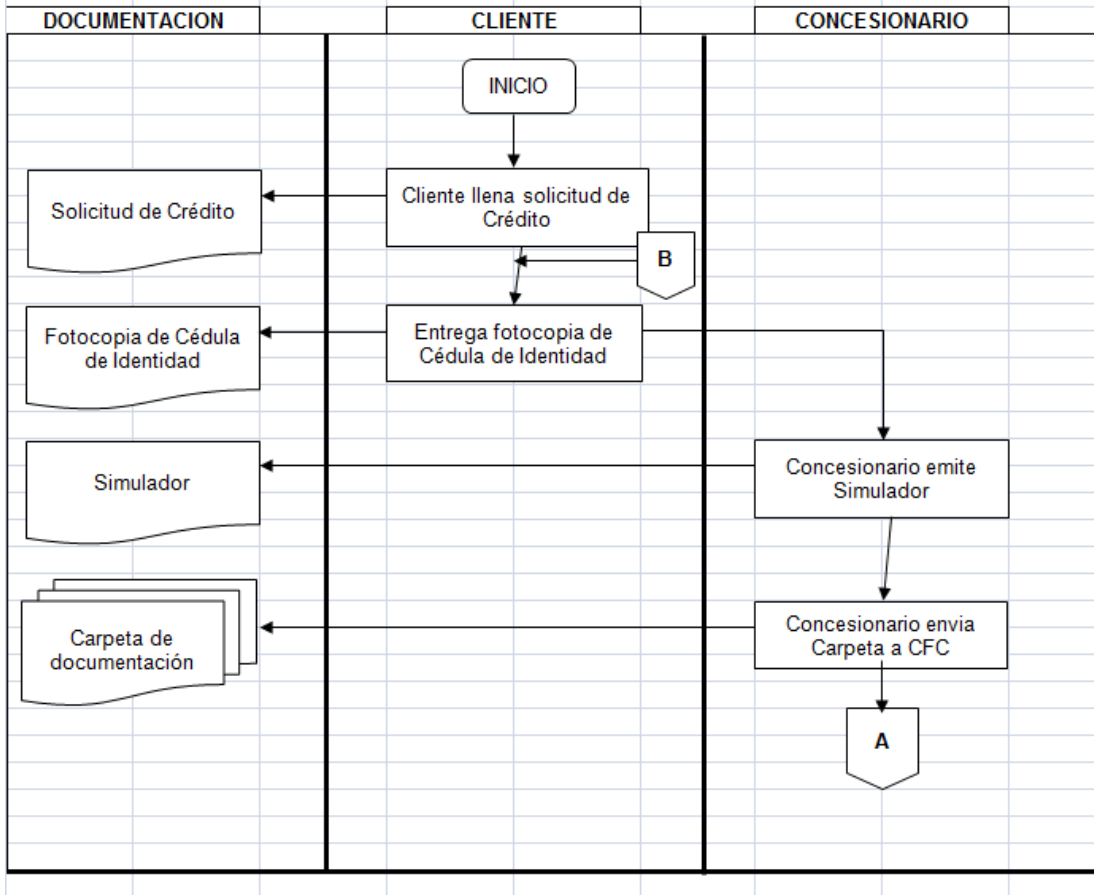
El contenido de este procedimiento afecta a las siguientes áreas:

- Gerencia General CFC
- Gerencia Nacional de Crédito
- Investigación de Crédito
- Análisis de Crédito
- Instrumentación de Crédito

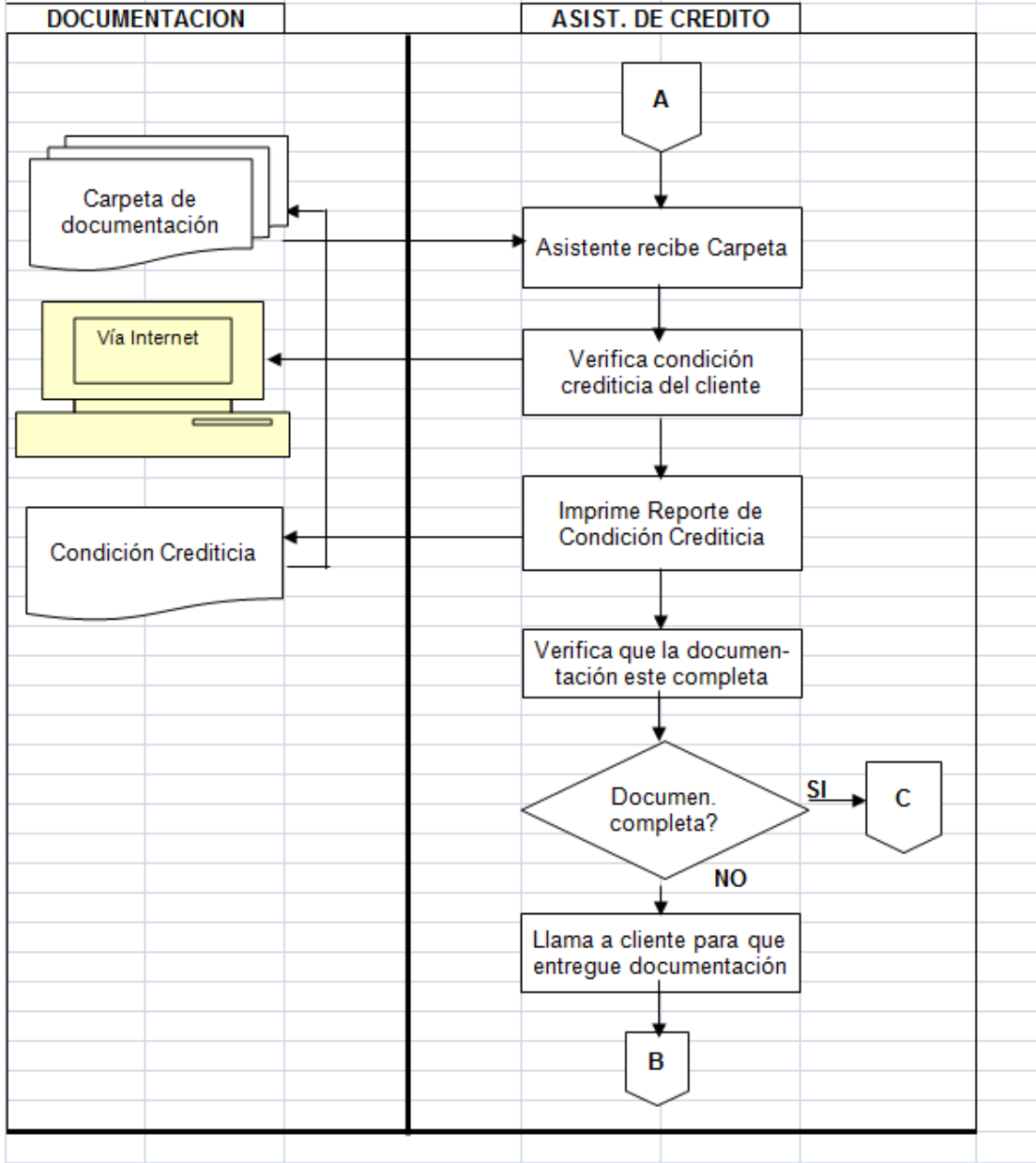
c. Desarrollo

d. Diagrama de Flujo

FLUJOGRAMA DEL PROCESO COMERCIAL AUTOMOTRIZ



FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CREDITO - DOCUEMENTACION



e. Detalle de Actividades

El encargado de ejecutar las actividades de recepción de documentos relacionados con la concesión del crédito y el inicio del proceso de Operación de Crédito en Documentación y Control es el Asistente de Operaciones.

Dentro de las actividades que debe realizar el Asistente de Operaciones se encuentran:

- Recepción y revisión de solicitudes y documentos entregados por los concesionarios.
- Llenado de datos en el simulador (en los casos en que el concesionario no ha realizado este procedimiento).
- Impresión de calificación de la Central de Riesgo.
- Ingresos de datos del solicitante al sistema Generalsoft
- Envío de información diaria a los Concesionarios vía e-mail, respecto a la situación actual de las solicitudes.
- Envío de documentación al área de Investigación
- Ingreso al sistema de las solicitudes: negadas, aprobadas, devueltas y en espera.
- Informe diario de situación actual de las solicitudes.
- Informe semanal a la Gerencia Nacional de Crédito acerca de la marcha de las actividades de Documentación y Control.
- Otras responsabilidades que le fueren delegadas por la Gerencia Nacional de Crédito.

Recepción y revisión de solicitudes y documentos entregados por los concesionarios.

- a) El proceso de la adquisición de la cartera en CFC comienza cuando se recibe inicialmente de los asesores comerciales de los concesionarios las carpetas de los posibles clientes.

- b) El Asistente de Operaciones recibe las carpetas de los asesores comerciales las cuales contienen: las solicitudes llenadas y firmadas por el cliente, impresión del simulador con condiciones del financiamiento, copias de cédula de identidad del solicitante y su cónyuge y documentos relacionados con los ingresos, gastos y solvencia patrimonial de acuerdo con las políticas de la compañía.
- c) Verifica que los documentos recibidos en la carpeta coincidan con los datos consignados en la solicitud.
- d) Si existe inconformidad con la documentación recibida, se pedirá al concesionario que haga las rectificaciones o aclaraciones necesarias.

Llenado de datos en el simulador alternativamente cuando el concesionario no ha realizado este procedimiento.

- a) Cuando el concesionario no ha llenado el simulador, por las razones que fuere, el Asistente de Operaciones utilizará los datos revisados de la solicitud para llenar en el simulador y obtener los resultados.

Impresión de calificación de la Central de Riesgo.

- a) Una vez que las carpetas son recibidas y realizada la revisión de los datos del solicitante se procede a ingresar al programa disponible en Internet donde se obtiene la calificación de riesgo del solicitante. (Central de Riesgos).
- b) Obtiene una impresión de la calificación de riesgo la cual es adjuntada a la carpeta del solicitante.
- c) Se realiza una evaluación preliminar de la capacidad de pago del solicitante considerando su calificación de riesgo, revisando algunos elementos tales

como la tabla de amortización de otros créditos para verificar la capacidad de pago del solicitante.

- d) Si la calificación de riesgo del cliente es C, D o E, la carpeta no es entregada a la siguiente instancia del proceso, manteniéndose en poder del Asistente de Operaciones y comunicándole al concesionario que este solicitante no es sujeto de crédito.

Ingresos de datos del solicitante al sistema Generalsoft

- a) Una vez obtenida la calificación de riesgo del solicitante, los datos de éste son ingresados al sistema por el Asistente de Operaciones.
- b) El ingreso de datos de los solicitantes permitirá que la siguiente instancia (investigación) conozca las solicitudes sobre las que continuará el proceso.

Envío de Documentación al área de Investigación

- a) Para el envío de las carpetas al área de Investigación, el Asistente de Operaciones imprime para cada carpeta las Listas de Control de Documentos, las cuales adjuntará como primera página a cada carpeta.
- b) Esta Lista de Control de Documentos es un formato establecido por la Gerencia Nacional de Crédito dando espacio para la firma del Analista de Crédito, la Subgerencia de Operaciones, el Departamento Legal y la Asistente Financiera en el área de Tesorería.
- c) Adjunto a esta lista, el Asistente de Operaciones hace entrega de las carpetas a los Asistentes de Operaciones en Investigación de Crédito.
- d) La entrega de las carpetas de solicitantes a los Asistentes de Operaciones en

Investigación de Crédito se realizará con un detalle el cual es enviado por correo interno y respondido inmediatamente en caso de existir desacuerdo entre las carpetas y el detalle recibido

Envío de información diaria a los Concesionarios vía e-mail, respecto a la situación actual de las solicitudes.

- a) La Asistente de Operaciones recibe también en forma diaria las carpetas desde el Analista de Crédito para que solicite y reciba la documentación faltante y comunique a los concesionarios la aprobación, negación o condicionamiento de la solicitud de crédito.
- b) Envía diariamente al cliente el resultado del análisis de crédito conforme las carpetas recibidas de parte del analista de crédito.
- c) Este reporte será enviado al respectivo concesionario vía correo electrónico para efectos de que gestionen con el cliente la solución de inconvenientes o documentación complementaria que se puedan requerir.

Informe diario de situación actual de las solicitudes

- a) Diariamente, el Asistente de Operaciones obtendrá un informe de las solicitudes recibidas. Este informe identifica al concesionario, al solicitante, la calificación de riesgo, detalle o comentario y el estatus en que se encuentra la solicitud, es decir, si está en investigación, en espera, ha sido rechazada, etc.
- b) Este informe será entregado diariamente a la Gerencia Nacional de Crédito para análisis y control de gestión de crédito.

Informa semanalmente a la Gerencia Nacional de Crédito acerca de la marcha de las actividades de Documentación y Control.

- a) Semanalmente, el Asistente de Operaciones obtendrá un informe consolidado de los informes diarios entregados a la Gerencia Nacional de Crédito.
- b) Entrega este informe a la Gerencia Nacional de Crédito.

Otras responsabilidades que le fueren delegadas por el Gerente Nacional de Crédito

- a) El Asistente de Operaciones asumirá las responsabilidades relacionadas con la recepción, revisión, ingreso al sistema, comunicación a concesionarios y reportes que le sean asignadas por la Gerencia Nacional de Crédito.

f. Vocabulario

General Soft: Sistema informático utilizado por CFC para el proceso de los créditos.

Central de Riesgos: Historial de pagos de créditos de todas las personas que han tenido o mantienen cuentas pendientes con el Sistema Financiero Ecuatoriano, emitido por los burós de Crédito.

g. Anexos

Resumen de puntos de control

RESUMEN DE PUNTOS DE CONTROL

Proceso	Persona	Responsabilidad
Recepción de la documentación	Asistente de Operaciones	Recepción Control
Llenado del Simulador	Asistente de Operaciones	Llenado
Verificación en Central de riesgo	Asistente de Operaciones	Impresión Verificación
Comunica Aprobaciones	Asistente de Operaciones	Comunicación al Concesionario

4.3.2.2 Proceso de investigación CODIGO MP 002

a. Objetivo

El objetivo de este procedimiento es definir las actividades relacionadas con la investigación de datos de solicitudes ingresadas así como las responsabilidades del/los funcionarios encargados de la ejecución de estas actividades.

b. Ámbito de Aplicación

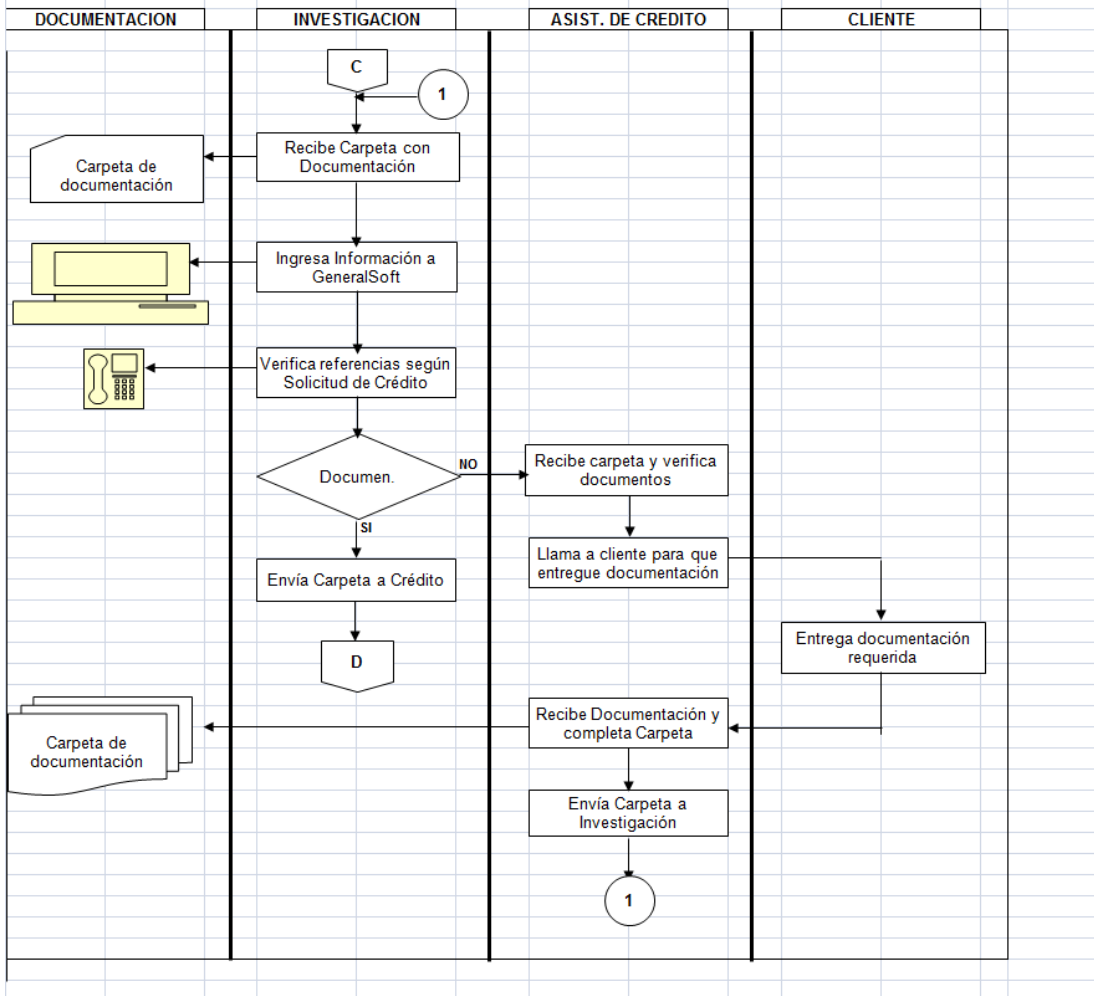
El contenido de este procedimiento afecta a las siguientes áreas:

- Gerencia General CFC
- Gerencia Nacional de Crédito
- Asistente de Operaciones – Documentación y Control
- Análisis de Crédito

c. Desarrollo

d. Diagrama de Flujo

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CREDITO - INVESTIGACION



e. Detalle de Actividades

El encargado de ejecutar las actividades de Investigación de Crédito relacionados con el otorgamiento del mismo en el área Crédito es el Asistente de Operaciones- Investigación de Crédito.

Dentro de las actividades que debe realizar el Asistente de Operaciones - Investigación de Crédito se encuentran:

- Recepción diaria de todas las carpetas con solicitudes para ser investigadas
- Investigación de todas las solicitudes de crédito presentadas
- Ingreso de datos en el sistema
- Envío de solicitudes investigadas al área de análisis de crédito
- Elaboración de reportes de solicitudes investigadas
- Cumplimiento de normas, políticas y procedimientos establecidos por CORPORACION CFC para la investigación del crédito
- Informa semanalmente a la Gerencia Nacional de Crédito acerca de la marcha de las actividades realizadas en la investigación del crédito

Recepción diaria de todas las solicitudes para ser investigadas

- a) La documentación en las carpetas a las que se les ha incluido una impresión de la calificación de riesgo es recibida diariamente desde la Asistente de Operaciones -Documentación y Control. Junto con las carpetas se entregará un detalle de recepción para ser firmado.
- b) Verifica que este detalle se encuentre conforme con las carpetas recibidas y firmará el detalle de recepción.
- c) Verifica que las carpetas recibidas hayan sido ingresadas correcta y completamente al sistema

Investigación de todas las solicitudes de crédito presentadas

- a) Considerando un tiempo aproximado de 40 minutos por cada solicitud, los Asistentes Operaciones -Investigación de Crédito efectuarán telefónicamente la

verificación de los datos incluidos en la carpeta del solicitante, observando para el efecto lo siguiente:

- b) Se procede a verificar las referencias bancarias de las cuentas reportadas por el cliente.
- c) Se confirmarán los datos personales descritos por el cliente tales como: nombres, edad, estado civil, dirección domiciliaria, teléfonos, tiempo de residencia, propiedad de la vivienda, nacionalidad, número de cargas, si existe separación de bienes con el cónyuge.
- d) Se confirmarán los datos de la actividad laboral del cliente: lugar de trabajo, cargo que desempeña, antigüedad en el trabajo, ciudad donde esta ubicado su trabajo, ingresos brutos familiares mensuales, otros ingresos debidamente justificados en su origen.
- e) Se investiga a fondo las referencias personales.
- f) Al obtener las referencias comerciales se debe tratar de investigar con casas comerciales que sean de reconocida presencia y estabilidad en el mercado nacional, se debe poner énfasis en el monto del crédito otorgado, el cumplimiento, la fecha de antigüedad, plazo otorgado y cuál es el bien o producto sobre el que se le otorga el crédito.
- g) La investigación se realizará a los clientes y garantes en caso que el Comité de Crédito así lo requiera.
- h) Cuando en la investigación se identifican a clientes que tienen menos de 2 años en su último trabajo o residencia, se procede a preguntar donde vivió antes y que tiempo, si fue propia o alquilada en el caso de domicilio y si fuese en el trabajo, preguntar además el lugar donde trabajó antes, el tiempo, el

cargo.

- i) Es muy importante la investigación con el familiar cercano, ya que es él quién confirmará la veracidad de los datos del cliente en cuanto a activos que él tenga.
- j) En el caso de profesionales independientes deberá investigarse si tienen contratos, con quién los suscribe, tiempo de duración y la utilidad que se margina en dichos contratos.
- k) Cuando el cliente indica que se dedica a prestar servicios de mantenimiento a compañías, preguntar cuales son, teléfonos y con que persona se puede confirmar, si mantienen contratos firmados por la prestación de servicios se solicitará que envíe copia de los mismos para la calificación del crédito.
- l) Si el cliente indica que mantiene otros ingresos, verificar la procedencia y solicitar información detallada y justificada de los mismos.
- m) Cuando se solicitan vehículos como camionetas, furgonetas, es necesario investigar en que se utilizará el vehículo, si es para uso particular o para trabajo sea expreso escolar o carga. Con esta información se establecería las condiciones del seguro.
- n) Si al hacer la investigación se percibe que no hay concordancia o existe duda entre los datos de la solicitud y la confirmación que se está haciendo, es obligación dejar constancia por escrito de que se percibió que el cliente no fue honesto y transparente en proporcionar la información.
- o) En las referencias comerciales no se permitirá que se dejen de investigar especialmente las que son de financieras, bancos, concesionarios de vehículos, casas comerciales, inmobiliarias.

Ingreso de datos en el sistema

- a) Los Asistentes de Operaciones –Investigación de Crédito proceden a realizar la investigación y confirmación de datos, los mismos que se digitarán en el sistema para su evaluación.
- b) Una vez finalizado el proceso de verificación, el sistema procede a acumular todo el puntaje asignado en la evaluación y entrega el resultado final en el que se indica si la operación ha sido aprobada, está en suspenso o es negada.
- c) Toda la información validada que es ingresada al sistema tiene un puntaje (peso), el mismo que asigna el sistema para la calificación general.
- d) Genera la tabla de amortización del préstamo del solicitante la cual es impresa y adjuntada a la carpeta de éste.

Envío de solicitudes investigadas al área de Análisis de Crédito

Una vez que los Asistentes de Operaciones -Investigación del Crédito han realizado la verificación de datos, e ingresado el resultado de los mismos al sistema, estos entregan las carpetas al área de análisis de crédito.

Elaboración de reporte de solicitudes investigadas

Diariamente, los Asistentes de Operaciones -Investigación de Crédito deberán obtener del sistema un reporte de la gestión de investigación de todas las solicitudes, en este reporte se podrán observar los resultados de la investigación con datos sobre la calificación otorgada por el sistema para las solicitudes investigadas.

Cumplimiento de normas, políticas y procedimientos establecidos por CFC CORPORACION para la investigación del crédito

Las políticas establecidas para la investigación de los Asistentes de Operaciones – Investigación de Crédito. La vigilancia en el puntual cumplimiento de estas políticas está a cargo de la Gerente Nacional de Crédito.

Informa semanalmente a la Gerencia Nacional de Crédito acerca de la marcha de las actividades de investigación de crédito

Semanalmente, los Asistentes de Operaciones -Investigación de Crédito consolidarán un reporte de las solicitudes investigadas y los resultados y el estado de estas solicitudes en el sistema. Este reporte será entregado a la Gerencia Nacional de Crédito.

f. Vocabulario

Ninguno

g. Anexos

Resumen de puntos de control

RESUMEN DE PUNTOS DE CONTROL

Proceso	Persona	Responsabilidad
Investigación de Crédito	Asistente de Operaciones	Confirmación telefónica de datos
Revisión de Documentos	Asistente de Operaciones	Revisión Simulador

Ingresos de datos investigados	Asistente de Operaciones	Ingreso al Generalsoft
-----------------------------------	--------------------------	------------------------

4.3.2.3 Proceso de análisis de créditos CODIGO MP 003

a. Objetivo

El objetivo de este procedimiento es definir las actividades relacionadas con el análisis de los datos investigados y contenidos en la solicitud de crédito y documentos recibidos previo a una aceptación o negación del crédito, así como las responsabilidades del/los funcionarios del área de Análisis de Crédito encargados de la ejecución de estas actividades.

b. Ámbito de Aplicación

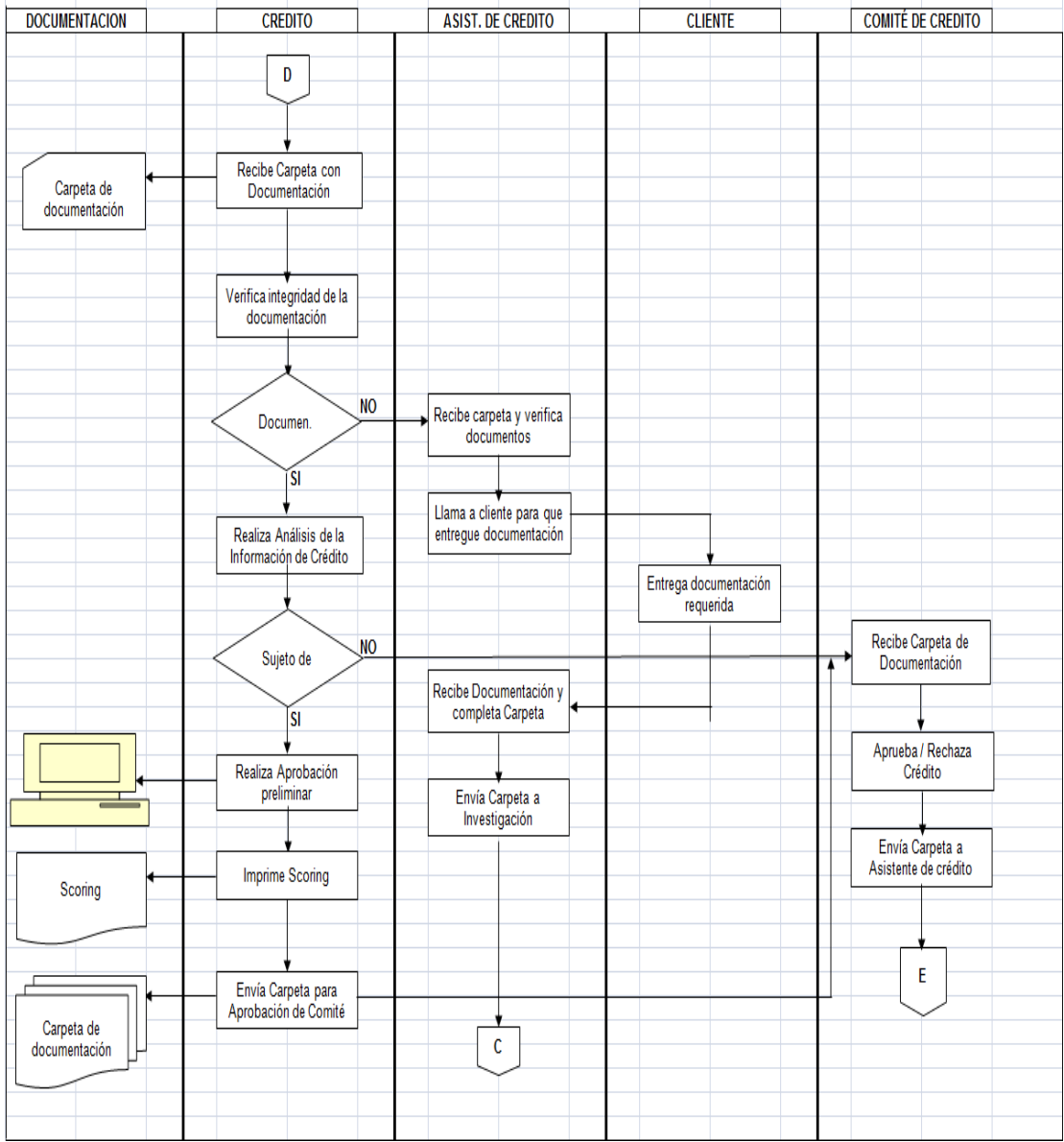
El contenido de este procedimiento afecta a las siguientes áreas:

- Gerencia General CFC
- Gerencia Nacional de Crédito
- Análisis de Crédito
- Investigación de Crédito
- Instrumentación de Crédito
- Documentación y Control

c. Desarrollo

d. Diagrama de Flujo

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CREDITO - ANALISIS DE CREDITO



e. Detalle de Actividades

El/los encargados de ejecutar las actividades de analizar la calidad crediticia de un solicitante previa a una aprobación o negación de un crédito en el Área de Análisis

de Crédito es el/los Analista de Crédito quien depende de la Gerencia Nacional de Crédito

Dentro de las actividades que debe realizar el/los Analista de Crédito se encuentran:

- Recepción de solicitudes investigadas
- Verificación en el Sistema de los datos ingresados por los Asistentes de Operación
- Entrega a la Gerencia Nacional de Crédito las carpetas analizadas
- Aprobación del Scoring
- Comunicación de aprobaciones a concesionarios
- Determinar y analizar los índices financieros, en casos de solicitudes presentadas por empresas
- Impresión del medio de aprobación
- Cumplimiento de normas, políticas y procedimientos establecidos por CORPORACION CFC para aprobación de créditos
- Informa semanalmente a la Gerencia Nacional de Crédito acerca de la marcha del área de Análisis de Crédito

Recepción de carpetas investigadas

- a) El Analista de Crédito recibe las carpetas de los Asistente de Operaciones en Documentación en Control.
- b) Con el simulador revisa que se estén considerando y cumpliendo con todas las políticas como son: del dispositivo de seguridad, del seguro, etc.

- c) Revisa que los datos de la documentación recibida coincida con los datos ingresados al sistema

Verificación en el Sistema de los datos ingresados por los Asistentes de Operaciones

El Analista de Crédito revisa, mediante una Lista de Control de Documentos, que aquellos que hasta esta parte del proceso deben estar completos se encuentren efectivamente en la carpeta revisada y sean competentes.

El ingreso de los datos al sistema permite que el Analista de Crédito obtenga un Scoring el cual es impreso para ser adjuntado a la carpeta del solicitante

Enseguida, analiza las condiciones del cliente y revisa los documentos que se adjuntan y, de los que faltaren, emite una lista con un sello que indica los documentos necesarios para la calificación del crédito y de los cuales el Analista indicará con un visto los requeridos.

Si el Scoring determina la aceptación de acuerdo a los parámetros de puntuación establecidos por la Gerencia de CFC, se obtendrá e imprimirá el Memorando de Aprobación de Operación y la Autorización para Compra de Cartera en el que irán, mediante un sello los requerimientos (si los hay), y la documentación faltante. Esta autorización es firmada por el Analista de Crédito y una vez que ha sido aprobado por la Gerencia Nacional de Crédito y el Comité de Crédito es enviado por fax al concesionario. La autorización para la Compra de Cartera mostrará la calificación del scoring y los parámetros de determinación.

Entrega a la Gerencia Nacional de Crédito las carpetas analizadas

Una vez que las solicitudes de crédito han sido analizadas, ingresadas al sistema y obtenido el scoring, el Analista de Crédito firma la impresión de la Autorización

de Compra de Cartera y adjunta a la carpeta de documentos.

Esta carpeta junto con la Autorización de Compra de Cartera son entregadas a la Gerencia Nacional de Crédito para revisión y aprobación.

La aprobación de la Gerencia Nacional Crédito se realiza poniendo su visto bueno en la Autorización para compra de Cartera.

Cuando la carpeta de un cliente ha sido “condicionada” se conforma un micro comité de crédito integrado por la Gerente de Crédito y el Oficial de Crédito, donde se evalúa la concesión o negación del mismo, con la aprobación final de la Gerencia de Crédito.

Las solicitudes aprobadas junto con las carpetas son devueltas al Analista de Crédito quien verificará que exista la firma de aprobación por parte de la Gerencia Nacional de Crédito y el Comité de Crédito

Aprobación del SCORING:

- El Scoring, dentro de la Autorización para Compra de Cartera, es inicialmente aprobado por el Analista de Crédito; sin embargo, la política del Negocio establece que la aprobación del SCORING se realice de manera colegiada y por decisión unánime, con la aprobación final de los miembros del Comité de Crédito.
- Esta aprobación inicial se dará si es que la calificación de Scoring está dentro de los puntajes requeridos en las políticas emanadas por el Comité de Crédito, el cual cada tres meses realizará una evaluación de los puntajes asignados a cada una de las variables y, de acuerdo a los resultados obtenidos, se ratificarán en los pesos o rangos de las mismas o los ajustarán de acuerdo a sus consideraciones técnicas.

Comunicación de aprobaciones a concesionarios

Diariamente, el Analista de Crédito envía por fax al concesionario la Autorización para Compra de Cartera para hacerle conocer los clientes aprobados y los documentos que éstos deben agregar para proceder con la instrumentación del Crédito.

Las carpetas que no requieren que se completen con documentación adicional son entregadas al área de Instrumentación para que se proceda con la emisión de los documentos que instrumentan la negociación.

Si las carpetas son condicionadas y requieren documentos adicionales por los que no se puede iniciar el proceso de instrumentación, éstas son entregadas al Asistente de Operaciones –Documentación y Control para que recepte la documentación faltante e insista a los concesionarios para que una vez recibidos los documentos adjunte a la carpeta y entregue al Asistente de Operaciones - Instrumentación.

Determinar y analizar los índices financieros en casos de solicitudes presentadas por empresas

Cuando el financiamiento es solicitado por una persona jurídica el Analista de Crédito observará que las carpetas contengan la documentación siguiente:

- Solicitud de Crédito completa y firmada
- Reporte de información básica
- Copia del RUC
- Balances de los 3 últimos años de la empresa
- Nombramientos de los Representantes Legales
- Cédulas de los Representante Legales
- Constitución y Estatutos de la empresa

- Flujo de Caja Proyectados
- Estados de cuenta de los 3 últimos meses
- Declaraciones de Impuesto a la Renta anual y del último anticipo

Con esta información, el Analista de Crédito efectúa el análisis de los índices financieros y flujo de efectivo que determinen la capacidad de la empresa como fuente de pago.

Impresión del medio de aprobación

La impresión del medio de aprobación la efectúa el Analista de Crédito cuando ha realizado el respectivo análisis del solicitante como sujeto de crédito.

Al documento impreso se le coloca, mediante un sello, una lista de los documentos adicionales requeridos según la consideración del Analista de Crédito

El Analista de Crédito firma el documento, lo adjunta a la carpeta que contiene los demás documentos y entrega a la Gerencia Nacional de Crédito para que continúe el proceso de aprobación

Cumplimiento de normas, políticas y procedimientos establecidos por CFC CORPORACIÓN para aprobación de créditos

El Analista de Crédito aplicará las políticas, normas y procedimientos emanados de la Gerencia General de la Compañía y estará bajo la supervisión de la Gerencia Nacional de Crédito quien hará control de las actividades de análisis de crédito para lo cual deberá considerar lo siguiente:

- Sobre una base de datos, realiza un análisis del histórico de los clientes de la institución (aprobados y negados).
- Se definen características a evaluarse: edad, estado civil, proporción deuda,

ingresos, etc.

- Cada característica tiene un número posible de atributos que corresponde a un grupo posible de respuestas.
- Se asigna las ponderaciones de puntuación que refleja dicha correlación.
- A cada característica se le asigna un valor en puntos.
- Se mide entonces los nuevos solicitantes en cada una de las categorías predictivas de la tabla de puntuación y se le asigna un valor. La suma de todos los puntos es la puntuación.
- Esta suma de puntos en el SCORING inicial determina el grado de exigencia, que el sistema va a determinar a cada uno de los clientes, de acuerdo al cumplimiento de las diferentes variables exigibles en el SCORING.
- La puntuación máxima que una persona puede obtener es de 50 puntos.
- El SCORING final, está regido por tres variables fundamentales que son:

LIQUIDEZ: esto determina que una persona por lo menos debe tener una relación de 2 a 1 entre su ingreso líquido y el valor de la cuota mensual.

PATRIMONIO: de igual manera que en el punto anterior, el solicitante debe tener por lo menos un patrimonio que sea el doble del bien a adquirir.

RELACION INGRESO PATRIMONIO EDAD: consiste en determinar el patrimonio mínimo que una persona debe tener de acuerdo a su edad, mide el grado y la capacidad de ahorro que tiene un individuo.

De acuerdo al puntaje del SCORING inicial se determina el grado de exigencia del SCORING definitivo, esto quiere decir, mientras menor sea el puntaje obtenido, mayor es el grado de exigencia de las tres variables del SCORING definitivo, mientras mayor sea el puntaje inicial, menor son las exigencias del SCORING definitivo, pero nunca puede ser menor de 2 a 1 la relación de liquidez y de patrimonio.

Informa semanalmente a la Gerencia Nacional de Crédito acerca de la marcha del área de Análisis de Crédito.

Cada semana, el Analista de Crédito entregará a la Gerencia Nacional de Crédito un reporte de las solicitudes o carpetas gestionadas durante la semana que termina. Este reporte permitirá a la Gerencia Nacional de Crédito el número de solicitudes tramitadas por el Analista de Crédito, por concesionario, solicitudes aprobadas, negadas, condicionadas, en espera.

f. Vocabulario

Scoring: Mecanismo de calificación de créditos mediante el otorgamiento de puntuación a cada requerimiento de información del cliente.

g. Anexos

Resumen de puntos de control

RESUMEN DE PUNTOS DE CONTROL

Proceso	Persona	Responsabilidad
Verificación en el Sistema	Analista de Crédito	Control Cumplimiento

Análisis de Crédito	Analista de Crédito	Análisis de la Condición Crediticia
Aprobación del Scoring	Analista de Crédito	Firma
Comunicación de Aprobaciones	Analista de Crédito	Comunica al cliente
Medio de Aprobación	Analista de Crédito	Impresión

4.3.2.4 Proceso de instrumentación CODIGO MP 004

a. Objetivo

El objetivo de este procedimiento es definir las actividades relacionadas con la Instrumentación de crédito de solicitudes aprobadas así como las responsabilidades del/los funcionarios encargados de la ejecución de estas actividades.

b. Ámbito de Aplicación

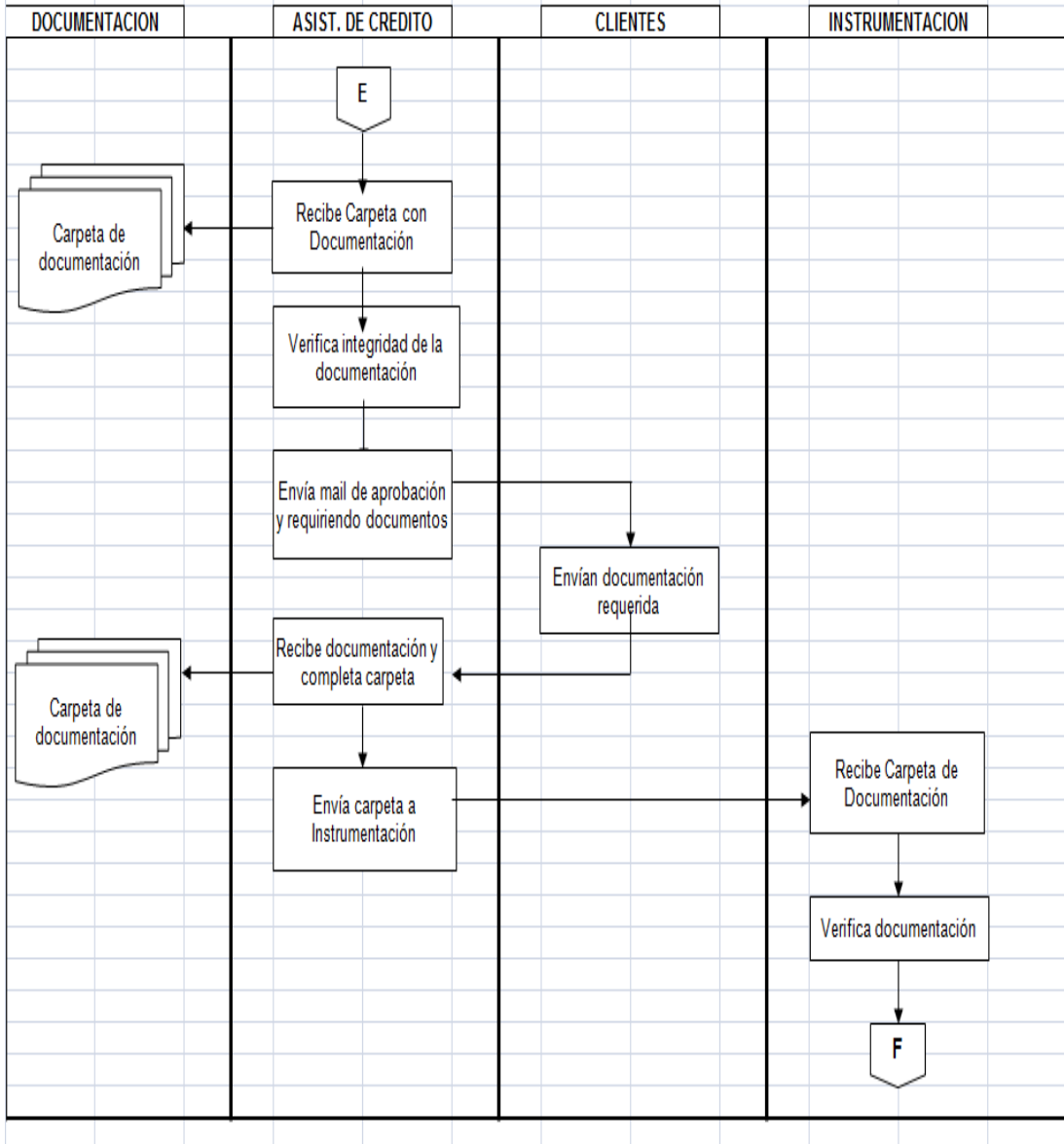
El contenido de este procedimiento afecta a las siguientes áreas:

- Gerencia General CFC
- Gerencia Nacional de Crédito
- Análisis de Crédito
- Documentación y Control
- Subgerencia de Operaciones

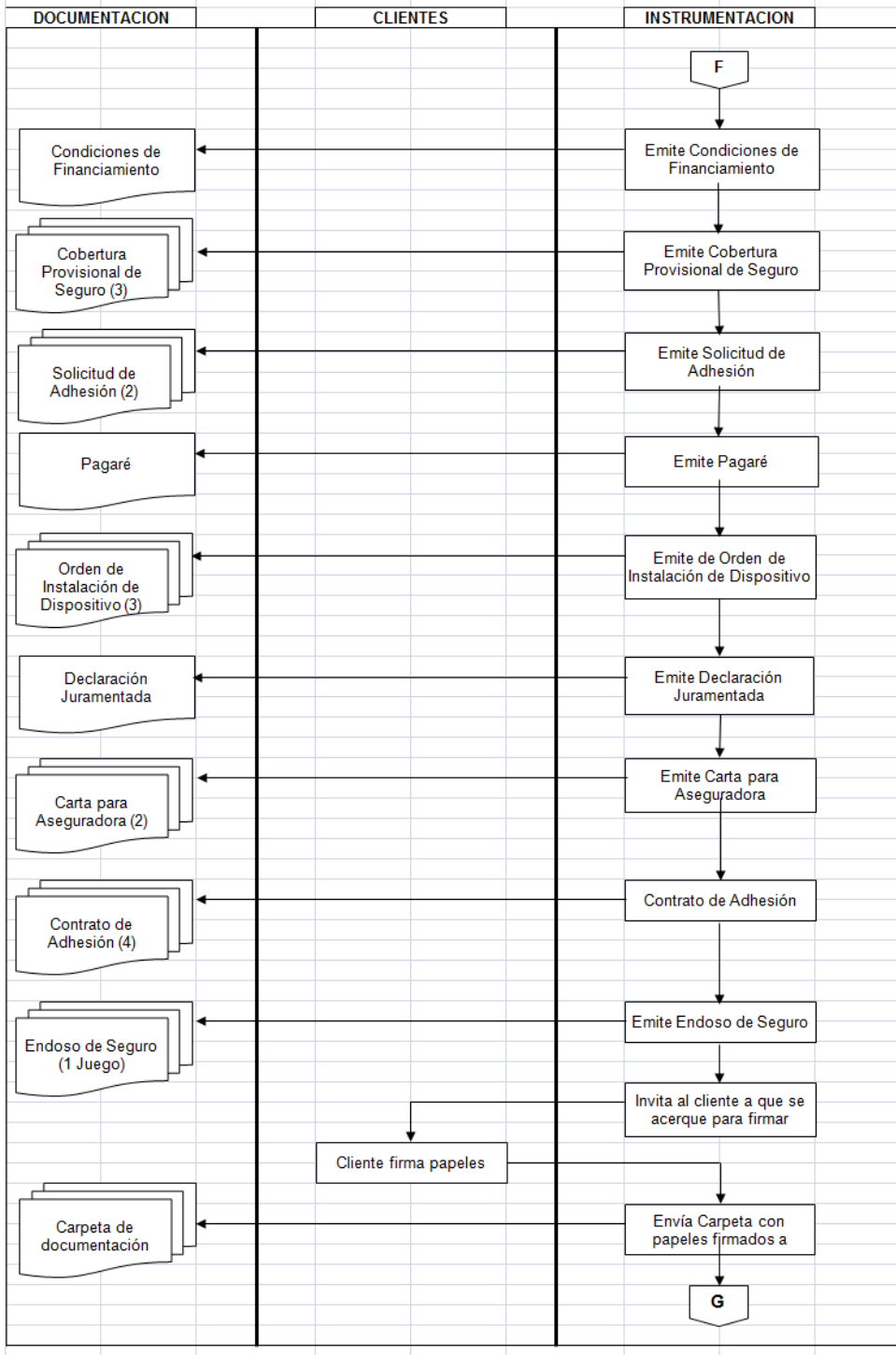
c. Desarrollo

d. Diagrama de Flujo

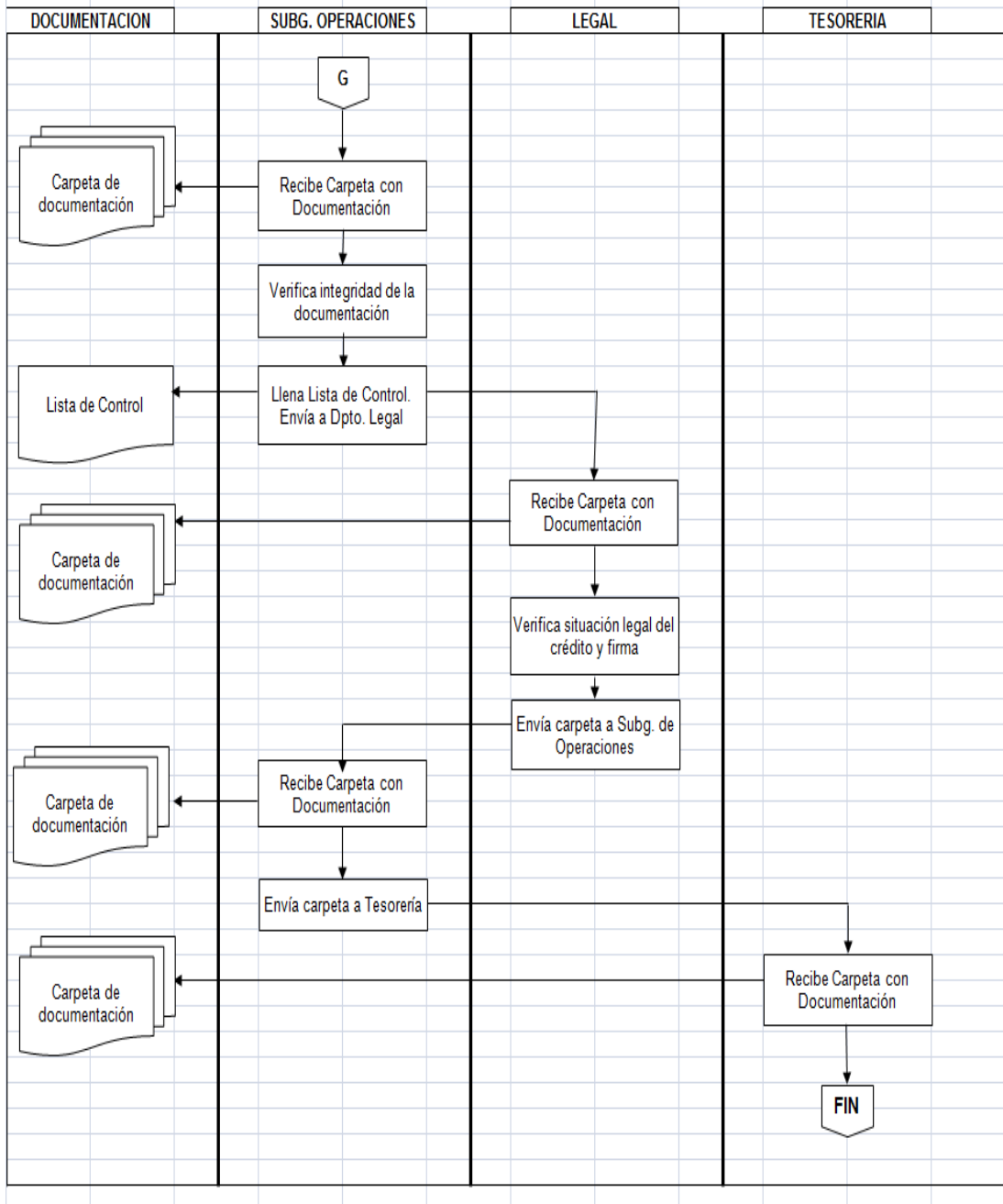
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE INSTRUMENTACION - VERIFICACION



**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE INSTRUMENTACION
EMISION DE DOCUMENTOS**



FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE INSTRUMENTACION - REVISION Y APROBACION



e. Detalle actividades

El encargado de ejecutar las actividades de Instrumentación de Crédito relacionados con el otorgamiento del mismo es el Asistente de Operaciones.

Dentro de las actividades que debe realizar el Asistente de Operaciones se encuentran:

- Recibir del los Asesores Comerciales los documentos que habilitan la instrumentación del crédito
- Recibir desde Análisis de Crédito las carpetas de clientes
- Recibir desde la Asistente de Operaciones en Documentación y Control las carpetas de clientes
- Verificar firmas autorizadas en el Medio de Aprobación
- Verifica aprobación de solicitud en el Sistema
- Verifica valor de factura Vs. valor en el Simulador
- Ingresar datos del vehículo al Sistema
- Otorgamiento del crédito
- Verificar el plan de pagos
- Imprimir la documentación para hacer firmar del cliente
- Hace firmar documentos por el cliente
- Entrega de carpetas a la Subgerencia de Operaciones

Recibir las carpetas de clientes desde Análisis de Crédito

Diariamente, el Asistente de Operaciones en Instrumentación recibe las carpetas cuyo crédito ha sido aprobado. Estas carpetas son recibidas del Analista de Crédito con un detalle de las mismas el cual puede ser enviado por correo electrónico.

El Asistente de Operaciones verifica que las carpetas recibidas correspondan con el detalle recibido por el correo Interno.

Las novedades de los documentos pendientes de carpetas aprobadas se las reporta a las personas que gestionan los créditos con los concesionarios, es decir los Asesores Comerciales.

Recibir las carpetas de clientes desde el Asistente de Operaciones en Documentación y Control

Recibe desde Documentación y Control las carpetas condicionadas una vez que el Asistente asignado a estas actividades ha recibido y adjuntado la documentación que habilita la instrumentación.

Verifica que la documentación requerida haya sido incluida en la carpeta del cliente y procede igual que con las carpetas aprobadas sin condicionamiento

Recibir de los Asesores comerciales los documentos que habilitan la instrumentación del crédito

a) Los asesores comerciales traen de sus respectivos concesionarios la siguiente documentación para poder instrumentar el crédito:

- Original de la factura
- CAE ó CPN
- Improntas de motor y chasis
- Pago original de matrícula

Verificar firmas autorizadas en el Medio de Aprobación

Verifica que las carpetas se encuentren aprobadas para lo cual éstas deben tener las tres firmas de aprobación que deben estar estampadas en el documento Medio de Aprobación (Autorización para Compra de Cartera).

Estas firmas deben ser de la Gerencia Nacional de Crédito, de la Gerencia General de CFC, y del comité crédito de Banco del Austro.

En el Medio de Aprobación el Analista de Crédito coloca un sello que hace referencia a documentos faltantes de los solicitantes, esta información debe ser detallada y entregada a los Asesores Comerciales en los concesionarios para que ellos realicen la gestión de obtener la documentación requerida.

Verifica aprobación de solicitud en el Sistema

Obtenida la información en forma completa, se verifica en el sistema que exista la aprobación de la solicitud del cliente; si no lo está, se pide a Gerencia Nacional de Crédito o a Gerencia General de CFC para que hagan la aprobación del crédito en el sistema.

Verificar valor de factura Vs. valor en el Simulador

Se revisa físicamente la documentación, donde el valor de la factura debe corresponder con lo que muestra el Simulador.

También se debe revisar los demás rubros globales tanto del seguro, de los dispositivos de seguridad, y de las cuotas mensuales a pagar, así como la tasa de crédito y el valor del dispositivo que se debe colocar.

Ingresar datos del vehículo al Sistema

Verifica en el sistema el número de la operación y se lo copia en la carpeta de documentos. Adicionalmente se ingresan los datos del vehículo en un compendio entre el CAE y la factura.

Otorgamiento del crédito

Seguido se procede a otorgar el préstamo ingresando al sistema, aquí debe ponerse la fecha en que el cliente debe empezar a pagar las cuotas, pudiendo ser el 3 ó el 18 de cada mes, la fecha que se debe colocar en el sistema debe ser la fecha de un mes atrás a la fecha de pago, no pudiendo ser menor a la fecha de proceso.

Verificar el plan de pagos

Como siguiente se verifica el plan de pago, que esté de acuerdo con el valor que se encuentra en el medio de aprobación y en el simulador. Se otorga el crédito en efectivo y se lo confirma en el sistema finalizando el proceso de otorgamiento del crédito.

Después de ejecutado el procedimiento anterior se autoriza la transacción en el mismo sistema, concluyendo el desembolso de crédito y su autorización.

Imprimir la documentación para hacer firmar del cliente

Una vez autorizado el desembolso del crédito se puede acceder a la impresión de los documentos generados en el sistema con copias para ser firmados por el cliente como sigue:

CONDICIONES DEL FINANCIAMIENTO	(1)
COBERTURA PROVISIONAL	(3)
SOLICITUD DE ADHESION	(2)
PAGARE	(1)
ORDEN DE INSTALACION DISPOSITIVO	(3)
DECLARACION JURAMENTADA	(1)
CARTA ASEGURADORA	(2)
CONTRATOS DE ADHESION	(4)
ENDOSO DEL SEGURO	(1 JUEGO)

Obtiene del cliente las firmas en los documentos

Impresos los documentos, éstos son firmados por el cliente. Los documentos que el cliente debe firmar son:

- Declaración jurada de origen de recursos y fondos (generada por el sistema 1 copia).
- Pagaré a favor del concesionario y cesión de derechos a favor de CFC (generado por el sistema).
- Tabla de amortización / Condiciones de Crédito (generada por el sistema).
- Solicitud de adhesión al Fideicomiso (generada por el sistema 4 copias).
- Certificado Provisional de Cobertura (generada por el sistema).

Entrega de carpetas a la Subgerencia de Operaciones

Las carpetas instrumentadas son entregadas a la Subgerencia de Operaciones para revisión y legalización a través del departamento legal

f. Vocabulario

CAE: Corporación Aduanera Ecuatoriana

CPN: Certificado de Producción Nacional

g. Anexos

Resumen de puntos de control

RESUMEN DE PUNTOS DE CONTROL

Proceso	Persona	Responsabilidad
Firmas en Medio de Aprobación	Asistente de Operaciones	Verificar
Aprobación en el Sistema	Asistente de Operaciones	Verificar
Verificación de documentación	Asistente de Operaciones	Revisar
Ingreso de datos del vehículo	Asistente de Operaciones	Digitar
Otorgamiento del crédito en el Sistema	Asistente de Operaciones	Otorgamiento
Documentos de instrumentación	Asistente de Operaciones	Revisión

		Clasificar Hacer firmar
--	--	----------------------------

4.3.2.5 Proceso de cobranza CODIGO MP 005

a. Objetivo

Establecer los procedimientos, políticas y acciones a tomar, para un buen manejo de la cobranza, tendiente a recaudar la mayor cantidad de la cartera, lo cual se refleja en una buena calidad de ésta, con y que los índices de morosidad se encuentren dentro de los límites establecidos.

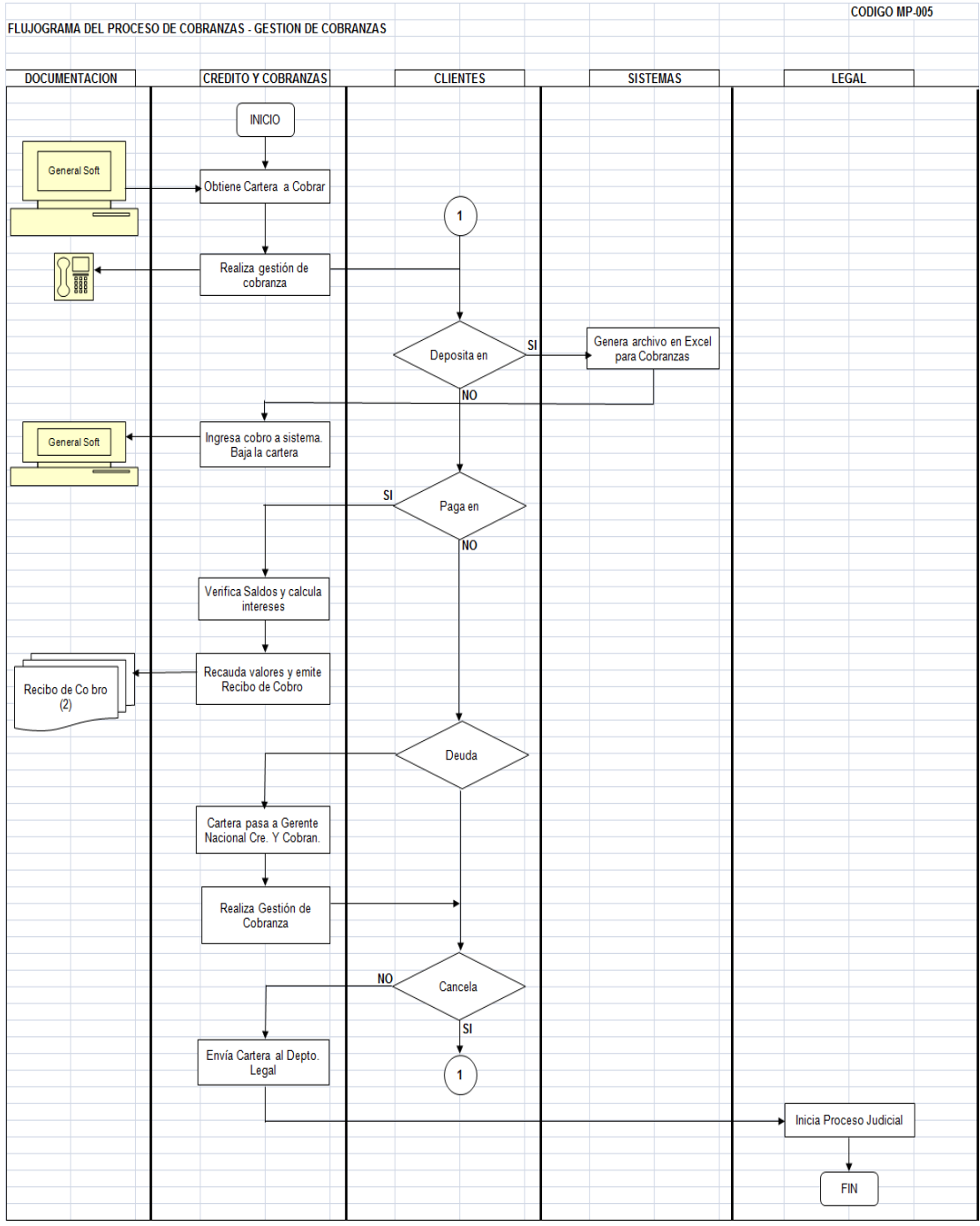
b. Ámbito de Aplicación

El contenido de este procedimiento afecta a las siguientes áreas:

- Gerencia General de CFC
- Gerencia de Cobranzas
- Gerencia de Crédito
- Contabilidad
- Caja
- Call Center

c. Desarrollo

d. Diagrama de Flujo



e. Detalle de Actividades

Consideraciones Generales

Las siguientes consideraciones y lineamientos generales que pueden servir de ayuda y referencia para realizar las gestiones de Cobranza:

- Conocimiento del producto y su proceso operativo.
- La cobranza de la cartera requiere siempre de un constante seguimiento.
- Se debe tener conocimientos básicos en la parte legal y financiera, más la experiencia y entrenamiento necesarios, para poder realizar con seguridad este trabajo.
- Contar con una base amplia y actual de información de los clientes y sus garantes para una mejor y más fácil ubicación.
- Los Gestores de Cobranza deben organizar su trabajo y dar el seguimiento necesario para la gestión de cobro.
- La información mínima necesaria para poder realizar las respectivas llamadas de cobranzas comprenderá los siguientes datos:
 - ✓ Valor total de los dividendos vencidos
 - ✓ Valor de mora generada
 - ✓ Gastos financieros que deben ser cancelados por el cliente.

Es responsabilidad de todo el departamento de Cobranza:

- Asegurar la mayor efectividad de cobro en los plazos convenidos con los clientes.

- Asegurar la mayor efectividad de cobro dentro de cada período asignado a las diferentes instancias del proceso de recuperación de la cartera.
- Mantenerse informados de las normas y resoluciones emitidas por las autoridades de control, y con todas aquellas que tengan relación con el proceso operativo de la cobranza.
- Buscar las mejores alternativas o convenios de pago para los clientes en mora y que todavía mantienen capacidad de pago, en la medida de lo posible y que no afecte negativamente a ninguna de las dos partes.
- Buscar todas las alternativas posibles para hacer contacto con el cliente, ya sea telefónicamente, vía fax o personalmente en casos extremos. En este último caso sólo lo realiza la Gerencia de Cobranza.
- Evitar que queden acciones sin realizar o cumplir por el hecho de no estar expresamente mencionadas en la descripción de funciones, y que para su naturaleza están comprendidas dentro del área de su gestión.

LLAMADAS PREVENTIVAS

- El Sistema Credisoft, que es manejado por el Departamento de Cobranzas, lo tiene también el Call Center en línea, lo cual le permite al operador telefónico tener acceso al listado de clientes que es proporcionado automáticamente por el sistema, bajo supervisión del Supervisor Operativo.
- En el listado del Call Center aparecen los clientes cuyas cuotas están por vencer para que el operador telefónico se encargue de realizar una llamada preventiva desde ocho días antes de su vencimiento para recordarle al cliente su pago. Y en el caso que el cliente se pasare de su fecha de vencimiento, realizar una segunda llamada de cobranza antes del cuarto día de retraso, ya

que a partir del quinto día el listado de clientes en mora pasa automáticamente a manos del Oficial de Cobranza y desaparece de la base designada al Call Center.

- El operador telefónico al realizar sus gestiones, cuenta con el sistema Cronos, que es un sistema anexo al Credisoft, en el cual se debe hacer el seguimiento de las llamadas, poniendo observaciones tales como de si se logró comunicar con el cliente o no, y a su vez hacer recordatorios para volver a llamar. Ya que el sistema se encuentra en línea, el Gerente de Cobranza puede hacer una supervisión visual ingresando al Cronos para poder ver el estado, número y observaciones de las llamadas diarias realizadas por el operador.
- El sistema se encarga de proporcionar los datos de los clientes en el orden en que van apareciendo en éste, tomando en cuenta desde dónde se quedó el operador telefónico para seguir con el orden de los clientes a llamar.
- El Call Center, a través del Supervisor de Operaciones, se encarga de hacer llegar a la Gerencia de Cobranza un reporte mensual vía e-mail y físicamente para su verificación y constancia, con todos los datos de las gestiones realizadas, en gráficos y con números de los clientes que se logró cobrar en el período

GESTORES DE COBRANZA

Cruce de Pagos:

- Los Gestores de Cobranza pueden acceder directamente a las páginas Web de Serví pagos y del Banco del Pacífico, en las cuales pueden verificar diariamente los estados de cuenta con los pagos realizados por cada cliente.

- Los pagos de los clientes por medio de Servipagos o del Banco del Pacífico son alimentados directamente al sistema Credisoft por el Gestor de Cobranza encargado, para que en el sistema se realice un cruce de información automático y sean dados de baja de cartera.
- Solamente cuando los pagos se realicen por medio del Banco del Austro, u otros bancos en los que mantiene cuentas CFC, el Gestor de Cobranza recibirá del área financiera una copia del estado de cuenta de cada Banco así como los fax de los depósitos enviados por los clientes y procederá a enviarlos a la responsable de Caja para que realice su respectivo cruce con el sistema y proceda a dar de baja y pueda emitir sus reportes a contabilidad.
- En cuanto a los pagos que el cliente se acerque a realizar directamente, todo se lo hará a través de Caja, sin excepción, ya que el Gestor de Cobranza no puede recibir ningún pago directo.
- Los Gestores de Cobranza procurarán en la medida de lo posible que el cliente se acerque a cancelar por medio de Servipagos ya que este cuenta con el software proporcionado por CFC facilita la verificación y cruce automático de pagos con el sistema Credisoft.

Proceso de Cobranzas:

- Cuando el cliente no ha pagado su deuda hasta el 4to día de retraso, éste es retirado de la lista con la que cuenta el Call Center y aparece automáticamente a partir del quinto día en la lista del Gestor de Cobranza.
- El Gestor de Cobranza se encargará de llamar a los clientes las veces que sean necesarias para realizar las gestiones de cobro en un tono más comprometido o a su vez que el cliente se acerque a negociar su forma de pago.

- El Gestor de Cobranza también cuenta con el sistema Cronos anexo al Credisoft en el cual puede ingresar todo el seguimiento de las llamadas, anotando observaciones como por ejemplo: si no se le ubicó, si se le dejó el recado, si no se encuentra en la ciudad, etc. También le permite hacer recordatorios para realizar otra llamada en los casos que no se haya podido comunicar con el cliente.
- El Gestor de Cobranza tiene la potestad de negociar el pago con el cliente en mora, ya sea en cuotas o cheques posfechados, el cual no debe exceder su período de cobranza y debe cubrir la totalidad de la deuda antes de su próximo vencimiento.
- En los casos que el cliente propusiere un lapso mayor de tiempo para cancelar su deuda el Gestor notificará al Gerente de Cobranza para su estudio y aprobación.
- El Gestor de Cobranza cuenta con un máximo de 60 días para realizar todas estas gestiones, tiempo después del cual, se le enviará una notificación en el último día al cliente por escrito vía correo (Servientrega) que pasa a una instancia pre-legal.
- Cuando el cliente se acerque a cancelar directamente, el Gestor de Cobranza no recibirá ningún pago ya sea en cheque o en efectivo, se enviará al cliente a Caja, único lugar encargado de recibir dichos pagos.
- Solamente en los casos que el cliente se haya acercado a solucionar su problema por medio de cheques post fechados, el oficial negociará con el cliente y lo enviará a Caja para la cancelación y posterior depósito, siempre respetando las fechas para las cuales se propuso.

- Si los pagos en cheque resultaran protestados o devueltos, la encargada de Caja los receptorá y enviará una notificación mediante e-mail al Call Center para que se encargue de llamar al cliente para que solucione el problema, así como también a los Gestores de Cobranzas y Gerencia de Cobranza para su seguimiento. Al momento que el cliente cancele los valores de los cheques protestados o devueltos la Cajera procederá a calcular los intereses por mora establecidos por la ley y los correspondientes gastos bancarios, que deben ser cancelados en su totalidad por el cliente.
- Caja a su vez enviará reportes diarios de los cobros de cheques post fechados y devueltos a los gestores de Cobranza para que puedan realizar el seguimiento respectivo del pago.
- En los casos de reajustes de tasas, refinanciamiento o renegociación de la deuda, el oficial notificará a la Gerente de Crédito que se encargará de dichos trámites directamente con el cliente
- Para realizar pre cancelaciones solicitadas por parte del cliente o por parte del área de siniestros de Acosaustro, el Gestor de Cobranza solicita la autorización y el acceso al sistema a la Gerente de Crédito, Los valores los tomará del sistema automáticamente en un archivo excel y sólo se incluirá el calculo del 2% actual de gastos administrativos del capital por vencer y un valor fijo por liberación fiduciaria actual de \$104.00 dólares americanos.
- Esta liquidación de pre-cancelación será entregada al cliente para que se acerque a cancelar en su totalidad en Caja, luego de lo cual será direccionado al área de operaciones para que siga con su trámite y pase a la parte legal.
- Cuando el cliente solicite un certificado de pagos, el Gestor de Cobranzas lo entregará únicamente con la firma autorizada de la Gerente de Crédito y previa

verificación en el sistema, el cual le permite ver el estado del cliente y sus pagos al día.

- Los Gestores de Cobranzas emitirán reportes semanales con toda la información de la recuperación de cartera efectuada en sus manos a la Gerencia de Cobranzas para su verificación y respectivo seguimiento y análisis.

GERENCIA DE COBRANZAS

- El Gerente Nacional de Cobranza cuenta con 5 personas bajo su cargo y supervisión: 2 Gestores de Cobranza y un cobrador domiciliario o externo en la ciudad de Quito, 1 Gestor de Cobranza en la ciudad de Guayaquil y uno más en Cuenca.
- El sistema Credisoft se encarga automáticamente de pasar los clientes en mora que no cancelaron hasta el día 60 a manos del Gerente de Cobranzas y desaparece del listado asignado al los Gestores de Cobranza.
- El Gerente de Cobranza se encarga de recuperar esta cartera vencida realizando llamadas a los clientes morosos de más de 60 días, en tono más drástico, solicitando el pago o comprometiendo al cliente indicando que un cobrador externo se encargará de visitarlo como una instancia más antes de pasar a la parte pre-legal.
- En este último paso, el Gerente le proporciona al cobrador externo los estados de cuenta impresos del cliente, una recibera numerada, y los clientes a los que tiene que visitar. Al final del día el cobrador externo entrega a Caja los cobros y ésta emite el respectivo Recibo de Pago que será adjuntado con la hoja de control y los recibos de pago al Gerente de Cobranza para que a su vez pueda verificar con Caja.

- Si el cliente no pagare o no se acerca a arreglar su situación, en este lapso, es decir, hasta el día 90, el Gerente de Cobranza hará llegar una última carta indicando al cliente su situación y que de no pagar en un máximo de 30 días pasa a la parte legal.
- El Gerente de Cobranza, en su período de recuperación de cartera que va desde el día 91 hasta el 120, contará con la supervisión y aprobación del Gerente General de CFC, en casos de negociaciones de pagos con los clientes.
- Si el cliente dentro del período del Gerente de Cobranza, es decir hasta 120 días, no pagase o no arreglare su situación, se le enviará una carta de notificación y la liquidación respectiva al departamento legal para que proceda con los trámites fiduciarios en contra del cliente.
- La Gerencia de Cobranza dará prioridad a los clientes con montos altos y mayor tiempo de morosidad.
- El Gerente de Cobranza supervisa el trabajo realizado por los oficiales de cobranza, que puede ser verificado en el sistema Cronos y con reportes semanales que deben ser entregados por los Gestores de Cobranza, para que se pueda realizar una evaluación.
- Es responsabilidad de la Gerencia de Cobranzas dar soporte y ayudar en soluciones de cualquier problema o duda, sobre todo en casos de formas y negociaciones de pago, los cuales excedan el período de cobranza de los oficiales.
- De la misma manera supervisa y da seguimiento a las gestiones realizadas por los Gestores de Cobranzas de las ciudades de Guayaquil y Cuenca.

- La Gerencia de Cobranzas da seguimiento y efectúa el análisis de la situación de toda la cartera en base a un cuadro elaborado en excel, en el cual constan los clientes que son recurrentes y con los cuales se tiene más consideración, haciendo llegar este listado al Call Center para que insista más en las llamadas a estos.
- La Gerencia de Cobranzas efectúa reuniones semanales con las personas a su cargo para revisar dudas, procedimientos y aplicar controles.
- Una vez consolidados los informes de los Gestores de Cobranza, los de Caja, del call center y sus propias gestiones. La Gerencia de Cobranzas reporta a la Gerencia General mensualmente la situación de toda la cartera, porcentajes y efectividad, índices de cartera en mora de más de 1 y 30 días,

f. Vocabulario

Ninguno

g. Anexos

Resumen de puntos de control

RESUMEN DE PUNTOS DE CONTROL

Proceso	Persona	Responsabilidad
Llamadas Preventivas	Operador Call Center	Notificar al cliente Reportar a Gerente de Cobranza
	Gerente de Cobranzas	Verificar en el sistema Recibir reportes Comunicar
Cruce de Pagos	Gestores de Cobranzas	Verificar en el Sistema

		Verificar los pagos en instituciones Afectar los pagos en las cuentas Reportar a Gerencia de cobranza
Cobranzas	Gestores de Cobranzas	Llamadas a Clientes Negociación de pagos Reportar a Gerencia de Cobranzas
	Gerente de Cobranza	Llamadas a Clientes Negociación de pagos Reportar a Gerencia de la Compañía

4.3.2.6 Proceso de Caja CODIGO MP 006

a. Objetivo

El objetivo de este procedimiento es definir las actividades relacionadas con los cobros de valores y la entrega de cheques de las empresas CFC Corporación, Huntsat y Acosaustro, custodia de cheques post fechados, cheques protestados y entrega de cheques a proveedores, así como las responsabilidades de/los funcionarios encargados de la ejecución de las actividades.

b. Ámbito de Aplicación

El contenido de este procedimiento afecta a las siguientes áreas:

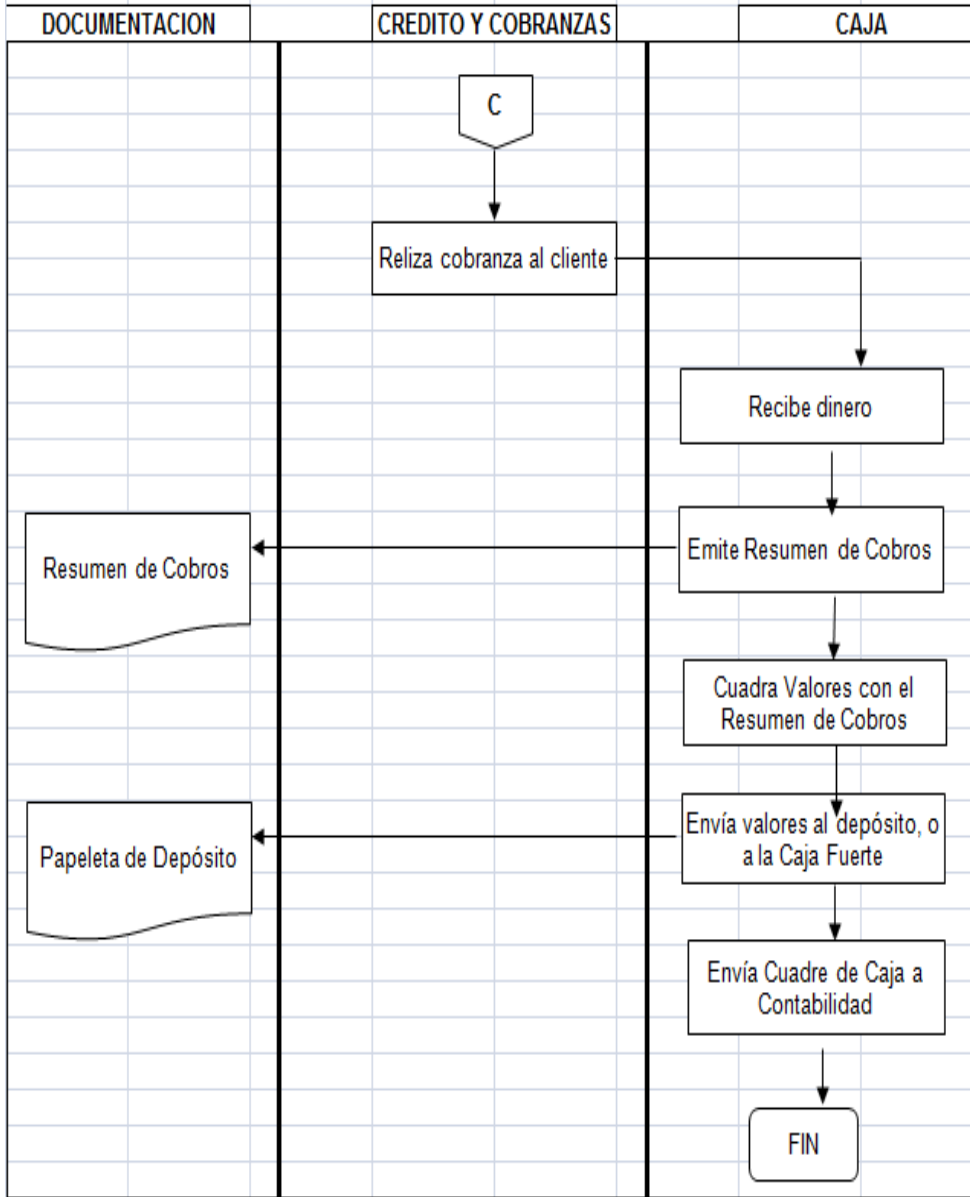
- Gerencia Financiera

- Gerencia de Cobranzas
- Gestores de Cobranzas
- Contabilidad
- Recepción Corporación CFC

c. Desarrollo

d. Diagrama de Flujo

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COBRANZAS - COBROS A TRAVES DE CAJA DE CFC



e. Detalle actividades

La encargada de ejecutar las actividades de caja relacionadas con la recepción de pagos en efectivo y cheques, depósito de los mismos, custodia de cheques post

fechados y protestados y descarga de cartera por cobros realizados, así como la entrega de pagos a proveedores es la Cajera. La Cajera se encuentra bajo la supervisión de la Gerencia Financiera y debe realizar lo siguiente:

- Ingreso al sistema Credi Soft
- Recibe pagos en efectivo y cheque
- Recepción y custodia de cheques post fechados
- Recepción y custodia de cheques devueltos
- Depósito diario de valores cobrados
- Entrega recibos de las cancelaciones
- Descarga la cartera por concepto de pagos de clientes
- Recibe pagos por gestión de matriculación de vehículos
- Administra el fondo de efectivo para cambio
- Entrega de cheques a proveedores
- Realizar cuadro diario de caja
- Elaborar reportes mensuales

Ingreso al sistema Credisoft

- a) El ingreso diario al sistema Credi Soft por medio de una clave personal asignada en forma exclusiva a la Cajera que le permite acceder a la información del cliente cuando éste se acerca a realizar la cancelación de su cuota.
- b) El acceso con esta clave le permitirá emitir un recibo que identifica a la persona que ha realizado el ingreso del pago y obtener en cualquier momento un reporte de la gestión realizada.

Recibir pagos en efectivo y cheque

- a) El cliente se acerca a la caja, momento en el que la Cajera verifica con el código del cliente en el sistema los datos de éste y el valor que debe cancelar tanto por concepto del Crédito de CFC, cuanto por el valor del seguro del vehículo.
- b) Elige la opción de efectivo o cheque dentro del sistema y afecta el pago a la cuenta del cliente.
- c) Una vez afectado el pago, el sistema genera automáticamente un recibo por duplicado.
- d) El recibo impreso es firmado por la Cajera para ser entregado al cliente, haciendo firmar la segunda copia del cliente y reteniéndola para archivo.

Recepción y custodia de cheques post fechados

- a) Los Gestores de Cobranzas acuerdan una forma de pago de clientes en mora de acuerdo a las políticas de la Compañía, por medio de cheques post fechados.
- b) Los gestores de cobranzas elaboran un memorando de esta liquidación, detallando los cheques conforme el acuerdo con el cliente, el cual será firmado y entregado al cliente (por duplicado) para que con este documento de acerque a Caja y realice la entrega de los cheques.
- c) La Cajera recibe los cheques y las 2 copias del memorando, de la cual firma una y entrega al cliente con constancia y conformidad de la recepción de éstos cheques.
- d) La Cajera ingresa en opción del sistema para este efecto (provisionalmente podrá hacerlo en un archivo de Excel hasta que se habilite en el sistema) todos

los datos de los cheques post fechados recibidos para control diario de vencimiento y depósito correspondiente respetando la fecha acordada.

- e) Los cheques permanecen en una caja fuerte ubicada en la misma área de caja y cuya clave es conocida únicamente por la Cajera y la Gerencia Financiera.
- f) Una vez llegada la fecha de vencimiento de los cheques, la Cajera afecta el pago en la cuenta del cliente y realiza el depósito de los mismos junto con lo cobrado en el día.
- g) Una vez depositados estos cheques, la Cajera emite a la Gerencia de Cobranza un reporte de estos depósitos para control y verificación en el sistema de que efectivamente se hayan descargado estos pagos de las cuentas de los clientes afectados.

Recepción y custodia de cheques devueltos

- a) Los Cheques devueltos, sea por insuficiencia de fondos, por inconformidad de firma o cualquier otra causa, serán diariamente recogidos por los mensajeros de la Compañía, los mismos que deben pasar por los bancos en los cuales CFC tiene cuentas corrientes y retirar los cheques rechazados. Deberán llenar la Hoja de Control con nombre y firma de responsabilidad, haya o no cheques devueltos.
- b) Los cheques protestados serán entregados a la Cajera quien adjuntando los cheques devueltos recibidos por la recepción de la Compañía y entregados a ella con una misma Hoja de Control, elabora un resumen de estos cheques indicando el nombre del cliente, el banco, valor del cheque, motivo de devolución, la fecha del depósito y la fecha de devolución, número de operación con que se registró en el sistema, valor del débito por el costo del

cheque y la fecha de vencimiento de la cuota (los días 3 o 18 de cada mes según corresponda)

- c) Este reporte es enviado vía correo interno a Call Center para que realice las notificaciones a los clientes y a la Gerencia de Cobranzas para su control y gestión de cobranza. Este mismo reporte es enviado también a contabilidad adjuntando una copia de estos cheques para que realice los registros correspondientes. Estos cheques quedarán en custodia de la Cajera hasta que el cliente realice su pago.
- d) La Cajera se encargará de realizar el cálculo por intereses de mora generados por los días de retraso y gastos financieros incurridos, que el cliente deberá cancelar en su totalidad. Para esto la Cajera conoce mensualmente de parte de la Gerencia Nacional de Cobranzas, quien cada mes actualiza en el sistema, la tasa de interés por mora aprobada por la Gerencia Financiera
- e) La tasa deberá ser actualizada por la Gerencia Financiera en forma mensual considerando como base para ello la Tasa Máxima Convencional vigente según el Banco Central del Ecuador, sin descuidar que este interés por mora no exceda los límites legales, de manera que el valor calculado responderá a los días de mora desde la fecha de vencimiento de las cuotas, a lo que tendrá que sumar los gastos conexos del protesto cuando es este el caso.
- f) Los cheques devueltos de las demás oficinas (Guayaquil y Cuenca) son retirados por los mensajeros diariamente, y recibidos por la Cajera quien envía diariamente por Servientrega a las respectivas oficinas, adjuntando una carta indicando el detalle de estos cheques y los valores por interés y gastos bancarios que deberá cancelar el cliente

Depósito diario de valores cobrados

- a) Diariamente (a las 10H00), la Cajera envía por medio la compañía de transporte de valores las recaudaciones del día anterior. Para esto la compañía de transporte de valores proporciona los formularios donde la Cajera consigna los datos de valores en efectivo, valores en cheques, el banco y número de cuenta donde serán depositados, llenando asimismo la papeleta de depósito correspondiente. Toda esta documentación y dinero es entregada en sobre cerrado. El formulario de la compañía de transporte de valores tendrá dos copias que se entregarán de la siguiente manera: original para la compañía de transporte de valores, reteniendo la Cajera una copia firmada por el encargado de la compañía de transporte de valores y otra que irá al Banco para efectuar el depósito.

- b) Diariamente, los mensajeros retirarán los comprobantes de depósitos de los bancos, los cuales son entregados a la Cajera para que elabore un detalle de los depósitos. Este reporte es entregado a contabilidad junto con los depósitos originales.

Entrega de recibos de las cancelaciones

- a) Cuando el cliente ha efectuado su pago en la caja de CFC, la Responsable emite un recibo por duplicado cuyo original es entregado al cliente y la copia firmada por este es retenida por la Cajera como respaldo.

- b) Cada mes la Cajera entrega al encargado del archivo para que éste .proceda a archivar secuencial y cronológicamente estos documentos.

Descarga la cartera por concepto de pagos de clientes

- a) La Cajera registrará los pagos en el sistema cuando el cliente se acerca a pagar en caja, cuando el cliente realiza el depósito directamente en los bancos

y cuando hace efectivos los cheque post fechados. El registro de pagos implica afectar la cuenta del cliente dando de baja pagos pendientes.

Recibe pagos por gestión de matrículas de vehículos

- a) Cuando el departamento de operaciones (Subgerencia de Operaciones CFC) realiza el trámite de matriculación de vehículo, entrega un recibo provisional por duplicado al cliente para que se acerque a cancelar en caja de CFC el valor de US\$ 25 correspondientes a la gestión del trámite.
- b) La Cajera recibe el pago y coloca un sello de cancelado en el recibo y le entregan la copia de la misma para que haga conocer en Operaciones de CFC su pago y se continúe con el trámite.
- c) Diariamente, la Cajera realiza un reporte de los cobros por este concepto en los que consta el número de operación, el cliente, el concesionario, el número de recibo y el valor. Este reporte por duplicado es entregado a la Subgerente de Operaciones quien firmará una de las copias como constancia de recibido, entregará también a contabilidad para el respectivo registro contable.

Administrar el fondo de efectivo para cambio

La Cajera dispone de un fondo efectivo de US\$ 50 (monedas y billetes de baja denominación) que utilizará para poder dar cambio a los clientes que hacen cancelaciones en efectivo. Diariamente, la Cajera hará un cuadré de este fondo, cuyo valor será siempre igual en todo momento

Entrega de cheques a proveedores

- a) La entrega de pagos a proveedores se realizará a través de la Cajera para lo cual, de acuerdo a las políticas de Corporación CFC los cheques de pago serán emitidos un determinado día de la semana.
- b) Los cheques elaborados y con las firmas autorizadas correspondientes son entregados a la Cajera. Adjunto a los cheques se entregará un detalle en original y copia.
- c) Una de las copias será firmada en el momento de la recepción desde el área de contabilidad y la otra quedará en poder de caja para que al final de cada semana devuelva los cheques a contabilidad los cheques no entregados haciendo firmar esta devolución con una sumilla en el detalle junto al valor de cada cheque no entregado y devuelto.
- d) La Cajera entregará a los clientes los respectivos cheques y hará firmar los respectivos comprobantes, los cuales serán entregados al área de contabilidad cada semana junto con el detalle de cheques recibidos.

Realizar cuadro diario de caja

- a) La Cajera al final de su jornada diaria debe realizar un cuadro de caja conciliando en un Reporte de Pagos obtenido del sistema con un informe de depósitos diarios, cuyo valor deberá coincidir con el valor del reporte obtenido del sistema. Esta conciliación se entregará a contabilidad con copia de recibido, esta copia será archivada y podrá ser utilizada por efectos de control por cualquiera de las instancias.
- b) Cada día, la Cajera efectuará una conciliación diaria de todos los ingresos al sistema Vs. Resumen de cobros del día. Indicando cuál es el valor cobrado por caja, el valor confirmado por depósitos directos de los clientes en los bancos, el

valor depositado por clientes a través de Servipagos Esta conciliación será entregada a contabilidad con copia de recibido.

Elaborar reportes mensuales

- a) Adicional a los reportes diarios que elabora la Cajera, mensualmente elaborará un reporte de cobros realizados durante el mes de todas las cobranzas donde especificará las cobranzas totales por cada día, consolidando la información de todos los cobros por todas las oficinas y a través de todos los medios como pagos directos, depósitos en bancos y Servipagos, este último proporcionado por los gestores de cobranzas diariamente para que pueda efectuar los reportes mencionados. Este reporte es enviado a la Gerencia de Cobranzas y de Crédito

f. Vocabulario

Ninguno

g. Anexos

Resumen de puntos de control

RESUMEN DE PUNTOS DE CONTROL

Proceso	Persona	Responsabilidad
Cobro a clientes	Cajera	Recibir cobros Registro en el sistema
Cheques posfechados	Cajera	Recibir cheques posfechados Registro en el sistema Custodia
Cheques protestados	Cajera	Recibir cheques

		protestados Registro en el sistema Custodia
Reporte de cobranzas	Gerencia de Cobranzas	Revisión
Reporte de cheques protestados		Aprobación
Cuadre de Caja	Cajera Contabilidad	Emisión Revisión y aprobación
Cobro de intereses por mora	Gerencia de Cobranzas	Actualización de tasas de interés
Depósitos de cobranzas	Cajera Mensajeros	Enviar al banco vales recaudados Retirar papeleta de depósito
Cobros por matrículas de vehículos	Cajera	Recibir dinero
	Cajera Subgerente de Operaciones	Emitir reporte Revisión y aprobación de reporte
Pagos a proveedores	Cajera	Entregar cheques a proveedores

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- El Departamento de Crédito es el encargado de otorgar financiamientos a corto y largo plazo que diariamente utilizan las personas y las distintas organizaciones brindándoles la posibilidad de mantener una economía y una continuidad de sus actividades comerciales estables y eficientes y por consecuencia otorgar un mayor aporte al sector económico al cual participan.

El Departamento de Crédito es el responsable de dichos financiamientos por lo que el estudio realizado antes de otorgar estos créditos debe ser realizado en forma responsable y eficaz de tal manera que facilite el trabajo al Departamento de Cobranzas y el porcentaje de incobrables no exista o sea lo más bajo posible.

- Los procesos maximizan los recursos existentes, al mismo tiempo dan la guía necesaria para realizar las operaciones de manera correcta, sin alterar el normal desenvolvimiento de la empresa.
- CFC no cuenta con políticas y procesos debidamente estructurados lo que ocasiona varios problemas internos como: duplicidad de funciones, desperdicio de tiempo, mala atención al cliente, etc., es necesario establecer un Manual de Procesos que implique reducción de tiempo y evitar despilfarros y excesos, con atención a cada uno de los detalles que puede conducir a obtener mayor rendimiento y calidad con la menor resistencia por parte del personal al progreso y desempeño.
- Los procesos ayudan a ejecutar una labor correctamente en caso de de ausencia repentina de uno de los empleados de cualquier empresa.

5.2 Recomendaciones

- Elaboración de un estudio económico financiero a profundidad para identificar los mercados en los cuales se puede incursionar.
- Implementar y normalizar el presente trabajo.
- Desarrollar un Plan Estratégico.
- Realizar revisiones periódicas de los procesos para su actualización.

BIBLIOGRAFIA

- MINTZBERG, H.; QUINN, J.; VOYER, J. (1997), "El Proceso Estratégico". 1ra. Edición. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- MANGANELLI, R.; Klein, M., (1995) "Cómo Hacer Reingeniería", 1ra Edición. Colombia: Editorial Norma.

- IVANCEVICH, J.; LORENZI, P; SKINNER, S., (1996), "Calidad y Competitividad", 1ra. Edición. España: Editorial Irwin.
- Dr. H.J. HARRINGTON. (1994) "Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. McGraw-Hill"
- J. Fred WESTON; Thomas E. COPELAND, (1995), "Finanzas en Administración", Novena Edición, Mc Graw Hill.
- Scout BESLEY; Eugene F. BRIGHAM, (2001), "Fundamentos de Administración Financiera", Doceava Edición, Mc Graw Hill.
- Eliseo SANTANDREU, (1994), "Gestión de Créditos, Cobros e Impagados", 1era Edición, Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Altina Sebastián GONZALEZ; Joaquín LOPEZ PASCUAL, (2001), "Gestión Bancaria, Los nuevos retos de un entorno global", Segunda Edición, Mc Graw Hill.
- John S. OAKLAND, Les PORTER, (2003), "Administración por Calidad Total", Primera Edición, CECSA.
- Joaquín RODRIGUEZ VALENCIA, (2000), "Como elaborar y usar los manuales administrativos", Segunda Edición, Ecafsa.
- Joaquín RODRIGUEZ VALENCIA, (2000), "Estudio de sistemas y procedimientos administrativos", Tercera Edición, Ecafsa.
- Vicente ROJAS, José ÑACATO, (1980), "Técnica de Flujogramas I", Primera Edición, CICETRONIC CIA. LTDA.

ANEXO 1

ANEXO 2

ANEXO 3

ANEXO 4

ANEXO 5

ANEXO 6

ANEXO 7

ANEXO 8

ANEXO 9

ANEXO 10

ANEXO 11

ANEXO 12

ANEXO 13

ANEXO 14

ANEXO 15

ANEXO 16

ANEXO 17

ANEXO 18

ANEXO 19

ANEXO 20

ANEXO 21

ANEXO 22

ANEXO 23

ANEXO 24

ANEXO 25