



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO

“MEDICIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL PARTICIPE Y EL
DISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE
LA CAJA DE CESANTÍA Y JUBILACIÓN COMPLEMENTARIA
DGAC – FCPC”

NADIA ANDREA REYES HIDALGO

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:

INGENIERA EN MERCADOTECNIA

Año 2013

CERTIFICADO

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO
ING. MERCADOTECNIA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

NADIA ANDREA REYES HIDALGO

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado Medición del nivel de satisfacción del partícipe y el Diseño del Manual de Procesos y Procedimientos de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los Empleados de la Dirección General de Aviación Civil – FCPC, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Mayo de 2013

Nadia Andrea Reyes Hidalgo

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO
ING. MERCADOTECNIA

CERTIFICADO

Ing. Farid Mantilla., MBA
Ing. Marco Jaramillo., MPDE

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado Medición del nivel de satisfacción del partícipe y el Diseño del Manual de Procesos y Procedimientos de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los Empleados de la Dirección General de Aviación Civil – FCPC, realizado por la Srta. Nadia Andrea Reyes Hidalgo, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la falta del Manual de Procesos y Procedimientos de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los Empleados de la Dirección General de Aviación Civil – FCPC, con la finalidad de proporcionar una herramienta acorde a la Resolución SBS-2004-740 emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros, se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a la Srta. Nadia Andrea Reyes Hidalgo que lo entregue al Dr. Marco Soasti, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, Mayo de 2013

Ing. Farid Mantilla., MBA

DIRECTOR

Ing. Marco Jaramillo., MPDE

CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
FACULTAD DE CIENCIA ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO
ING. MERCADOTECNIA

AUTORIZACIÓN

Yo, Nadia Andrea Reyes Hidalgo

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo Medición del nivel de satisfacción del partícipe y el Diseño del Manual de Procesos y Procedimientos de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los Empleados de la Dirección General de Aviación Civil – FCPC, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Mayo de 2013

Nadia Andrea Reyes Hidalgo

DEDICATORIA

A mi padre Gonzalo, por ser mi ejemplo de perseverancia y constancia, sin decaer a pesar de las adversidades de la vida, haciéndome saber que los límites no existen y logrando convertirme en una profesional y sobre todo en una mujer de bien.

A mi madre Carmita, porque sin ti sencillamente esto no sería posible, por ser una mujer ejemplar y valiente por cuidarme, apoyarme y enseñarme a ser una persona de bien, tomando en cuenta los principios y valores por sobre todo, brindándome su apoyo siempre.

A mi hermano Christian, por ser el ejemplo de un hermano mayor, por alegrar mi vida llenando cada momento de ella con tu amor y cariño, eres tú la fuerza que hace que todos los días busque ser mejor.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por la vida y la sabiduría, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante toda mi carrera universitaria.

A mis padres Gonzalo y Carmita por ser el pilar fundamental en mi vida, por todo su esfuerzo y sacrificio, lo que hizo posible el triunfo profesional alcanzado. Para ellos todo mi amor, obediencia y respeto.

A mi hermano Christian, quien me ha brindado su apoyo incondicional y ha hecho suyas mis preocupaciones y problemas. Gracias por tu paciencia y comprensión.

A mis profesores Ing. Farid Mantilla e Ing. Marco Jaramillo por compartir conmigo sus conocimientos y experiencias, presentes siempre con su mano amiga, me ayudaron y guiaron para la conclusión de este proyecto, y de mi carrera universitaria.

A la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de la Dirección General de Aviación Civil por permitirme realizar mi tesis de grado, facilitándome la entrega oportuna de la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo.

Y a todas las personas que de una u otra forma contribuyeron con el presente trabajo, no solo con su conocimiento y experiencia, sino motivándome a cumplir con esta etapa de mi preparación académica.

ÍNDICE

RESUMEN	1
SUMMARY	3
CAPÍTULO 1.....	5
1. GENERALIDADES	5
1.1 Antecedentes.....	5
1.1.1 Sistema de Seguridad Social del Ecuador.....	5
1.2 Aspectos Generales.....	5
1.2.1 Fondo Complementario Previsional Cerrado (FCPC)	5
1.2.2 Características	6
1.2.3 Financiamiento.....	6
1.2.4 Importancia	6
1.3 Aspectos Legales	9
1.3.1 Creación de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados.....	9
1.3.2 Administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados.....	16
1.3.3 Estudios Actuariales.....	26
1.4 Creación de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria.....	27
1.5 Reseña Histórica	29
1.6 Estructura Organizacional.....	33
1.7 Organigrama Estructural	34
1.8 Cesantía.....	35
1.8.1 Régimen Financiero.....	36
1.9 Jubilación Complementaria.....	36
1.9.1 Régimen Financiero	37
1.10 Jubilación Complementaria por Excepción	38
1.10.1 Régimen Financiero	38
1.11 Problema de Investigación.....	39
1.11.1 Planteamiento del Problema.....	40
1.11.2 Formulación del problema	41
1.11.3 Sistematización del problema	41
1.12 Objetivo(s) de la Investigación	42
1.12.1 Objetivo general.....	42

1.12.2	Objetivos específicos	42
1.13	Justificación De La Investigación	43
1.13.1	Teórica	43
1.13.2	Metodológica	43
1.13.3	Práctica.....	44
1.14	Hipótesis de la Investigación	45
1.15	Marco Espacial.....	45
1.16	Marco Temporal.....	45
1.17	Metodología	46
1.17.1	Tipo de Investigación.....	46
1.17.2	Tipo de Muestreo	48
CAPÍTULO 2.....		50
2.	LA ORGANIZACIÓN.....	50
2.1	Giro del Negocio.....	50
2.1.1	Logotipo.....	53
2.2	Direccionamiento Estratégico Actual	53
2.2.1	Principios	53
2.2.2	Valores	54
2.2.3	Misión	55
2.2.4	Visión.....	57
2.2.5	Objetivos	58
2.2.6	Mapa Estratégico.....	61
2.3	Régimen Financiero de Aportación de los socios	62
2.4	Líneas de Productos	63
2.4.1	Políticas Generales.....	63
2.4.2	Monto Máximo de los Créditos	64
2.4.3	Renovaciones y Ampliaciones, Refinanciaciones o Reestructuraciones	64
2.4.4	Plazos	64
2.4.5	Tasas de Interés y Comisiones	65
2.4.6	Frecuencia de Cobro de Intereses	65
2.4.7	Seguros.....	66
2.4.8	Garantías	66
CAPÍTULO 3.....		67

3.	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	67
3.1	Análisis Situacional	67
3.1.1	Análisis del Entorno.....	67
3.1.2	Análisis Interno.....	132
3.2	Diagnóstico	143
3.2.1	F.O.D.A.....	143
3.2.2	Matriz de Impacto	146
3.2.3	Matriz de Resumen	149
3.2.4	Matrices de Acción	151
3.2.5	Matriz de Síntesis Estratégica	158
3.2.6	Análisis competitivo del sector	159
	CAPÍTULO 4.....	164
4.	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	164
4.1	Propósito de la investigación	164
4.2	Objetivos de la investigación	165
4.2.1	Objetivo General	165
4.2.2	Objetivo Específicos	165
4.3	Segmentación de mercados.....	165
4.4	Diseños de investigación.....	166
4.4.1	Investigación Exploratoria	166
4.4.2	Investigación Conclusiva	167
4.5	Técnicas de investigación	168
4.5.1	Observación	168
4.5.2	Encuesta	168
4.5.3	Entrevista a profundidad	169
4.5.4	Focus Group.....	169
4.6	Tamaño de la Muestra.....	170
4.6.1	Tamaño del Universo	170
4.6.2	Población Objeto de estudio	170
4.6.3	Muestra	171
4.6.4	Técnicas de Muestreo.....	172
4.7	Plan de Trabajo de Campo	175
4.8	Diseño del Cuestionario	175

4.9	Encuesta Piloto.....	177
4.10	Encuesta Final.....	179
4.11	Codificación.....	180
4.12	Procesamiento de Datos e Interpretación.....	183
4.12.1	Análisis Univariado.....	183
4.12.2	Análisis Bivariado.....	199
4.12.3	Descripción de los Perfiles de Segmento.....	215
4.12.4	Elección del mercado meta.....	216
4.12.5	Posicionamiento y Ventaja Competitiva.....	217
CAPÍTULO 5.....		220
5.	DISEÑO DE MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	220
5.1	Marco Teórico.....	220
5.1.1	Procesos.....	220
5.1.2	Procedimientos.....	224
5.1.3	Flujogramas.....	225
5.1.4	Manual.....	229
5.1.5	Manual de Procesos y Procedimientos.....	235
5.2	Manual de Procesos y Procedimientos.....	242
5.2.1	Sección I - Generalidades.....	242
5.2.2	Sección II – Mapa de Procesos General.....	250
5.2.3	Sección III – Procesos.....	251
CAPÍTULO 6.....		325
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	325
6.1	Conclusiones.....	325
6.2	Recomendaciones.....	327
BIBLIOGRAFÍA.....		328
SITIOS WEB.....		330
LEYES.....		330

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1 Registro de los Fondos Complementarios	7
Tabla 1-2 Activos FCPC	8
Tabla 1-3 Ranking de los 15 Mayores FCPC Registrados.....	8
Tabla 1-4 Tipos de Fondos Complementarios Previsionales Cerrados.....	16
Tabla 1-5 Representantes de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de la DGAC...	34
Tabla 2-1 Ranking de Fondos Complementarios Previsionales con mayor rubro de Activos....	52
Tabla 2-2 Ranking de Fondos Complementarios Previsionales con mayor número de Socios..	52
Tabla 2-3 Componentes de la Misión	56
Tabla 2-4 Componentes de la Visión	57
Tabla 3-1 Producto Interno Bruto	69
Tabla 3-2 Tasa de Interés Activa	71
Tabla 3-3 Tasas de Interés Activas Efectivas Vigentes	71
Tabla 3-4 Tasa de Interés Pasiva.....	72
Tabla 3-5 Tasas de Interés Pasivas Efectivas.....	73
Tabla 3-6 Riesgo País	74
Tabla 3-7 Destino del Crédito - Enero 2013	78
Tabla 3-8 Variación Mensual de Créditos por Segmento	79
Tabla 3-9 Sistema de Bancos Privados	81
Tabla 3-10 Tasa de Desempleo.....	85
Tabla 3-11 Remuneraciones Mínimas Vigentes 2013	87
Tabla 3-12 Ranking Comparativo Carteta Bruta 2012 - 2013	103
Tabla 3-13 Tasas Máximas de los Segmentos de Crédito.....	110
Tabla 3-14 Bancos Privados – Total Activos Enero 2013	111
Tabla 3-15 Tasas de Interés – Banco de Guayaquil - 2013.....	112
Tabla 3-16 Tasas de Interés – Banco del Pichincha – 2013.....	114
Tabla 3-17 Tasas de Interés – Produbanco – 2013	116
Tabla 3-18 Bancos Privados donde realiza las inversiones la CCJC de la DGAC	126
Tabla 3-19 Proveedores Comerciales y de Servicio la CCJC de la DGAC	127
Tabla 3-21 Fortalezas.....	143
Tabla 3-22 Oportunidades.....	144
Tabla 3-23 Debilidades	145
Tabla 3-24 Amenazas	145

Tabla 3-25 Matriz de Impacto Fortalezas	146
Tabla 3-26 Matriz de Impacto Oportunidades	147
Tabla 3-27 Matriz de Impacto Debilidades y Amenazas	148
Tabla 3-28 Matriz de Resumen Fortalezas y Oportunidades	149
Tabla 3-29 Matriz de Impacto Debilidades y Amenazas	150
Tabla 3-30 Matriz Ofensiva Estratégica FO	151
Tabla 3-31 Matriz Defensiva Estratégica DA.....	152
Tabla 3-32 Matriz Ofensiva Estratégica FA	153
Tabla 3-33 Matriz Ofensiva Estratégica DO.....	154
Tabla 3-34 Resumen de Valores extraídos de las matrices FODA y FADO	156
Tabla 3-35 Evaluación de Factores Internos y Externos.....	156
Tabla 3-36 Matriz de Síntesis Estratégica.....	158
Tabla 3-37 Factores que contribuyen al atractivo del mercado y a la posición competitiva de sus productos.....	160
Tabla 3-38 Matriz de Evaluación Interna	161
Tabla 3-39 Matriz de Evaluación Externa	162
Tabla 4-1 Diferencias entre la investigación exploratoria y conclusiva	166
Tabla 4-2 Comparación de diseños de investigación conclusivo descriptivo y conclusivo causal	167
Tabla 4-3 Tamaño del Universo y Población.....	171
Tabla 4-4 Plan de Trabajo de Campo.....	175
Tabla 4-5 Matriz de Codificación	180
Tabla 4-6 Pregunta No.1	183
Tabla 4-7 Pregunta No.2	184
Tabla 4-8 Pregunta No.3	185
Tabla 4-9 Pregunta No.4	186
Tabla 4-10 Pregunta No.5	188
Tabla 4-11 Pregunta No.6.....	189
Tabla 4-12 Pregunta No.7	190
Tabla 4-13 Pregunta No.8	192
Tabla 4-14 Pregunta No.9	193
Tabla 4-15 Pregunta No.9	194
Tabla 4-16 Pregunta No.10.....	196
Tabla 4-17 Pregunta No.11	197
Tabla 4-18 Pregunta No.12	198

Tabla 4-19 Tabla de Contingencia Género - Crédito al que ha accedido	199
Tabla 4-20 Tabla de Contingencia Préstamo al que ha accedido – Requisitos.....	200
Tabla 4-21 Estadísticos de Contraste: Género - Requisitos para trámite.....	201
Tabla 4-22 Prueba de Chi-Cuadrado Género - Requisitos para trámite.....	202
Tabla 4-23 Estadísticos de Contraste: Género - Anticipo Aportes Cesantía.....	203
Tabla 4-24 Pruebas de Chi-cuadrado Género - Anticipo de Aportes Cesantía.....	204
Tabla 4-25 Estadísticos de Contraste: Género - Préstamo SAEF	205
Tabla 4-26 Género - Préstamo SAEF	206
Tabla 4-27 Estadísticos de Contraste: Género - Préstamo Emergente.....	207
Tabla 4-28 Pruebas de Chi – Cuadrado Género – Préstamo Emergente.....	208
Tabla 4-29 Estadísticos de Contraste: Género - Ningún Préstamo	209
Tabla 4-30 Pruebas de Chi - Cuadrado Género – Ningún Préstamo.....	210
Tabla 4-31 Correlación Nivel de satisfacción – calificación del servicio – tiempo de respuesta	212
Tabla 4-32 ANOVA: Uso de los productos y/o servicios que ofrece - Nivel de satisfacción	213
Tabla 4-33 ANOVA: Reclamos en la CCJC DGAC - Calificación del servicio	214
Tabla 5-1 Simbología de los Flujogramas	228
Tabla 5-2 Simbología Diagrama de Flujo.....	246
Tabla 5-3 Activos - Débitos y Créditos	283
Tabla 5-4 Pasivos - Débitos y Créditos.....	286
Tabla 5-5 Patrimonio - Débitos y Créditos	288
Tabla 5-6 Ingresos - Débitos y Créditos	290
Tabla 5-7 Gastos - Débitos y Créditos	292

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1 Organigrama de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria	35
Figura 1-2 Diagrama de Ishikawa	39
Figura 2-1 Ubicación de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria	51
Figura 2-2 Logotipo CCJC – DGAC	53
Figura 2-3 Misión Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de la DGAC- FCPC.....	56
Figura 2-4 Visión 2016 Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de la DGAC- FCPC ..	58
Figura 2-5 Características de los objetivos	59
Figura 2-6 Mapa Estratégico de la CCJC – DGAC	61
Figura 3-1 Producto Interno Bruto.....	68
Figura 3-2 Tasa de Interés Activa.....	71
Figura 3-3 Tasa de Interés Pasiva	72
Figura 3-4 Riesgo País	74
Figura 3-5 Riesgo País (EMBI) Ecuador y América Latina (Puntos).....	75
Figura 3-6 Remesas Familiares Recibidas	76
Figura 3-7 Evolución de la Morosidad de la Banca Privada.....	79
Figura 3-8 Subempleo Nacional Urbano	83
Figura 3-9 Desempleo Nacional Urbano	85
Figura 3-10 Uso de Internet	100
Figura 3-11 Porcentaje de personas que en los últimos 12 meses han usado Internet - por edad	101
Figura 3-12 Lugar de uso de Internet.....	101
Figura 3-13 Ranking Comparativo	104
Figura 3-14 Fuerzas de Porter	105
Figura 3-15 Logotipo Banco de Guayaquil.....	112
Figura 3-16 Logotipo Banco Pichincha	113
Figura 3-17 Logotipo Banco del Pacífico	115
Figura 3-18 Tipos de crédito - Banco Pacífico - 2013	115
Figura 3-19 Logotipo Produbanco	116
Figura 3-20 Logotipo BIESS	117
Figura 3-21 Opciones de Préstamos Hipotecarios BIESS	118
Figura 3-22 Proveedores de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria.....	121
Figura 3-23 Logotipo DGAC	123

Figura 3-24 Logotipo CCJC - DGAC	124
Figura 3-25 Logotipo ASODAC.....	129
Figura 3-26 Logotipo Caja MET - DAC.....	130
Figura 3-27 Servicios que ofrece la Caja MET - DAC	131
Figura 3-28 Organigrama de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria	133
Figura 3-29 Fórmula Radio Balance Fuerza (RBF).....	156
Figura 3-30 Matriz General Electric	163
Figura 4-1 Tipos de Muestro Probabilístico	173
Figura 4-2 Tipos de Muestro No Probabilístico.....	174
Figura 4-3 Encuesta Piloto.....	176
Figura 4-4 Pregunta Base Nominal (Dicotómica).....	178
Figura 4-5 Encuesta Final	179
Figura 4-6 Pregunta No.1.....	183
Figura 4-7 Pregunta No.2.....	184
Figura 4-8 Pregunta No.3.....	185
Figura 4-9 Pregunta No.4.....	187
Figura 4-10 Pregunta No.5.....	188
Figura 4-11 Pregunta No.6.....	189
Figura 4-12 Pregunta No.7.....	191
Figura 4-13 Pregunta No.8.....	192
Figura 4-14 Pregunta No.9.....	193
Figura 4-15 Pregunta No.9.....	194
Figura 4-16 Pregunta No.9.....	194
Figura 4-17 Pregunta No.9.....	195
Figura 4-18 Pregunta No.10.....	196
Figura 4-19 Pregunta No.11	197
Figura 4-20 Pregunta No.12.....	198
Figura 4-21 Género - Crédito al que ha accedido	200
Figura 4-22 Préstamo al que ha accedido – Requisitos.....	201
Figura 4-23 Género - Requisitos para trámite en la CCJC DGAC	203
Figura 4-24 Género - Anticipo de Aportes Cesantía.....	205
Figura 4-25 Género - Préstamo SAEF	207
Figura 4-26 Género - Préstamo Emergente.....	209
Figura 4-27 Género – Ningún Préstamo	211

Figura 4-28 Tipos de posicionamiento.....	217
Figura 5-1 Proceso	220
Figura 5-2 Cadena de Valor de Porter	224
Figura 5-3 Clasificación de Manuales	230
Figura 5-4 Portada Manual de Procesos y Procedimientos.....	242
Figura 5-5 Organigrama Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria.....	244
Figura 5-6 Misión Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria.....	245
Figura 5-7 Visión 2016 Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria	245
Figura 5-8 Mapa de Procesos.....	250
Figura 5-9 Inventario de Procesos Gobernantes	251
Figura 5-10 Proceso Gestión de Comité de Riesgos.....	252
Figura 5-11 Procedimiento Gestión de Comité de Riesgos	253
Figura 5-12 Procesos Gestión de Comité de Inversión.....	254
Figura 5-13 Procedimiento Gestión de Comité de Inversión.....	255
Figura 5-14 Proceso Gestión de Comité de Prestaciones.....	256
Figura 5-15 Procedimiento Gestión de Comité de Prestaciones.....	257
Figura 5-16 Inventario de Procesos Operativos	258
Figura 5-17 Proceso de Crédito	259
Figura 5-18 Procedimiento Otorgamiento de Crédito.....	260
Figura 5-19 Diagrama de Flujo Crédito.....	263
Figura 5-20 Proceso de Inversiones	264
Figura 5-21 Procedimiento de Inversiones	265
Figura 5-22 Diagrama de Flujo de Inversiones.....	268
Figura 5-23 Proceso de Prestaciones	269
Figura 5-24 Procedimiento de Otorgamiento de Prestaciones.....	270
Figura 5-25 Diagrama de Flujo de Prestaciones	271
Figura 5-26 Inventario de Procesos de Apoyo – Gestión Financiera.....	272
Figura 5-27 Inventario de Procesos de Apoyo – Gestión de Logística.....	273
Figura 5-28 Plan de Cuentas de la Caja Cesantía y Jubilación Complementaria	276
Figura 5-29 Proceso de Contabilidad.....	294
Figura 5-30 Procedimiento de Registro Contable.....	295
Figura 5-31 Diagrama de Flujo Registro Contable.....	296
Figura 5-32 Entradas y Salidas del Proceso Contable CCJC DGAC.....	298
Figura 5-33 Modelo Libro Diario	300

Figura 5-34 Modelo Libro Mayor.....	301
Figura 5-35 Modelo Balance de Comprobación.....	302
Figura 5-36 Modelo Hoja de Trabajo.....	304
Figura 5-37 Proceso Elaboración de Estados Financieros.....	306
Figura 5-38 Procedimiento Elaboración de Estados Financieros.....	307
Figura 5-39 Diagrama de Flujo de Elaboración de Estados Financieros.....	308
Figura 5-40 Modelo Balance General.....	310
Figura 5-41 Modelo Estados de Resultados.....	313
Figura 5-42 Modelo Estado de Cambios en el Patrimonio.....	316
Figura 5-43 Modelo Estado de Flujo de Efectivo.....	318
Figura 5-44 Proceso de Compras.....	321
Figura 5-45 Procedimiento de Compras.....	322
Figura 5-46 Diagrama de Flujo de Compras.....	324

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Boletín Macroeconómico Mensual - Enero 2013	331
Anexo 2 Evolución del crédito y tasas de interés efectivas referenciales - Enero 2013	337
Anexo 3 Formulario Préstamo de Servicio Apoyo Económico Familiar (SAEF)	341
Anexo 4 Pagaré Préstamo de Servicio Apoyo Económico Familiar (SAEF).....	343
Anexo 5 Formulario Préstamo Anticipo Aportaciones.....	345
Anexo 6 Formulario Préstamo Emergente.....	347
Anexo 7 Pagaré Préstamo Anticipo de Aportes y Emergente.....	349
Anexo 8 Solicitud para Retiro	351
Anexo 9 Medio de Aprobación	352
Anexo 10 Políticas de Crédito.....	353
Anexo 11 Aprobación y Registro de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria DGAC - FCPC	360
Anexo 12 Estatuto de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria DGAC - FCPC	361
Anexo 13 Reglamento al Estatuto de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria DGAC - FCPC	368

RESUMEN

El presente proyecto tiene como finalidad desarrollar la medición del nivel de satisfacción de los partícipes y diseñar el manual de Procesos y Procedimientos de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los empleados de la Dirección General de Aviación Civil, con el objetivo de incrementar el porcentaje de satisfacción, por medio de la implementación futura del Manual; que incrementará el tiempo de respuesta de los procesos.

Capítulo 1, se da a conocer los antecedentes del Sistema de Seguridad Social del Ecuador, los aspectos generales de los fondos complementarios previsionales cerrados, así como, la organización mediante una breve reseña histórica y su estructura orgánica, además se determina la problemática de la organización, mediante un diagrama de Ishikawa y la definición de los objetivos, justificación e hipótesis de la investigación.

Capítulo 2, corresponde a la Organización, donde se explica el giro del negocio, el direccionamiento estratégico actual de la organización detallando los valores, principios, misión y visión 2016, fundamentadas en los objetivos y mapa estratégico de la organización, también se menciona los productos y/o servicios ofrecidos por la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria.

Capítulo 3, se desarrolló un diagnóstico situacional que permitió determinar las principales: fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que pueden afectar positiva o negativamente en el desempeño y crecimiento de la organización.

Capítulo 4, se realizó una investigación de mercados con el objetivo de medir el nivel de satisfacción de los socios de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria, llegando a establecer los requerimientos de los partícipes para mejoramiento de los procesos de la

organización y determinando la línea de crédito por la que los socios tienen mayor preferencia.

En el capítulo 5, se expone el diseño del Manual de Procesos y Procedimientos para la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria, el mismo que busca brindar a la organización un documento normativo de gestión institucional, que describe los diferentes procedimientos y actividades que se desarrollan de manera específica en cada proceso de la cadena de valor de la organización.

SUMMARY

This project aims to develop measuring the level of satisfaction of the participants and design the processes and procedures manual of the Fund Supplemental Retirement Severance of employed of Direction General Aviation Civil, in order to increase the satisfaction percentage, through the implementation future of the Manual, it will increase the response time of the processes of organization.

Chapter 1, is given to know the system of the Social Security System of Ecuador, the general aspects of complementary previsional funds closed and the organization through a historical review and organizational structure also, the organization problems through an Ishikawa diagram and the determination of the objectives, rationale and hypotheses of the research.

Chapter 2, corresponds to the Organization, in this chapter its explains the line of business, the current strategic direction of the organization detailing the values, principles, mission and vision 2016 based on strategic map and the objectives of the organization, is also mentioned products and / or services offered by the Fund and Complementary Retirement Severance.

Chapter 3, I developed a situational analysis, where is identified the main strengths, opportunities, threats and weaknesses that could positively or negatively affect the performance and growth of the organization.

Chapter 4, I conducted a market research in order to measure the level of satisfaction of the members of the Fund and Complementary Retirement Severance, coming to establish requirements for participants improving organizational processes and the determination the line of credit with greater preference for unitholders.

Chapter 5, is develops the design of the Process and Procedures Manual for the Fund and Complementary Retirement Severance, this project seeks to provide to the organization a institutional management policy document, where is describes the various procedures and activities that develop for each process in the value chain of the organization.

CAPÍTULO 1

1. GENERALIDADES

1.1 Antecedentes

1.1.1 Sistema de Seguridad Social del Ecuador

La Superintendencia de Bancos y Seguros a través de la Intendencia Nacional de Seguridad Social, controla a las entidades que componen el Sistema Nacional de Seguridad Social, mismo que se encuentra integrado el Sistema Nacional de Seguridad Social: el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA), el Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional (ISSPOL), las Unidades Médicas Prestadoras de Salud (UMPS), las personas jurídicas que administran programas de seguros complementarios de propiedad privada, pública o mixta, que se organicen según la Ley. (Art. 304 Integración, Ley de Seguridad Social)

1.2 Aspectos Generales

1.2.1 Fondo Complementario Previsional Cerrado (FCPC)

Los Fondos Complementarios son ahorros voluntarios que con fines previsionales efectúan las personas naturales para mejorar las prestaciones o las condiciones establecidas por el Seguro Obligatorio. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2010)

1.2.2 Características

- Tienen naturaleza jurídica privada.
- Su constitución y participación es voluntaria, a diferencia del Seguro Obligatorio que por mandato de la Constitución y la Ley debe prestar de manera universal el Estado.
- Son como su nombre lo indica “complementarios”, porque tienden a llenar los vacíos de las prestaciones que ofrece el Seguro Obligatorio, o completar la tasa de reemplazo de aquel seguro.

1.2.3 Financiamiento

El patrimonio de los fondos complementarios es autónomo e independiente de la administradora o de la institucional a que pertenecen los partícipes. Se integra con el aporte voluntario de los mismos y actualmente con el aporte también voluntario de los empleadores privados, pues el empleador público a partir del 1 de enero del 2009 no puede egresar, a título alguno, recursos del Presupuesto General del Estado destinados a financiar Fondos Privados de Jubilación Complementaria y de Cesantía Privada, de acuerdo a lo dispuesto en el Decreto Ejecutivo 1493 de 7 de noviembre del 2008 (R.O. No.462 de 7 de noviembre del 2008).

1.2.4 Importancia

En el cuerpo normativo de la Ley de Seguridad Social, se encuentra estipulada la legitimidad de los Fondos Complementarios con el fin de mejorar las condiciones de vida de los partícipes de los mismos.

En el artículo 220 de la ley de Seguridad Social se expresa:

DE LA FORMACIÓN DE LOS FONDOS COMPLEMENTARIOS.- Los afiliados al IESS, independientemente de su nivel de ingresos, podrán ejecutar ahorros voluntarios para mejorar la cuantía de las condiciones de las prestaciones correspondientes al Seguro General Obligatorio o a proteger contingencias de seguridad no cubiertas por este.

Los ahorros voluntarios se depositarán directamente en las empresas adjudicatarias administradoras del ahorro previsional, y a los fondos acumulados por este concepto se administrarán como fondos separados de conformidad con el Reglamento.

Los Fondos de pensiones con fines de jubilación actualmente existentes cualquiera sea su origen o modalidad de constitución, se regirán por la misma reglamentación que se dicte para los fondos complementarios y, en el plazo que aquella determine deberán ajustarse a sus disposiciones que en todo caso respetarán los derechos adquiridos por los ahorristas.

Los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados tienen trascendental importancia para los partícipes de los mismos puesto que a través de ellos se asegura el bienestar ante contingencias de seguridad social no cubiertas por el seguro general obligatorio o mejora las prestaciones de sus partícipes.

Tabla 1-1 Registro de los Fondos Complementarios

Registro del Fondo	Número de Fondos	
Registrado	57	60%
Sin Registrar	38	40%
Total	95	100%

Elaborado por Nadia Reyes
Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

A nivel nacional la Superintendencia de Bancos y Seguros identifica a 95 Fondos Complementarios Previsionales, los mismos que tienen un total de, 221.051 partícipes, con un total de Activos de USD 1.123.368.626 millones de dólares, de este total, el 87.11% corresponde a 57 fondos registrados en la Superintendencia de Bancos y Seguros, y que corresponden a 195.247 partícipes.

Tabla 1-2 Activos FCPC

Condición Registro	Total Activos	Porcentaje
Registrado	\$978,585,116	87.11%
Sin Registrar	\$144,783,510	12.89%
Total	\$1,123,368,626	100.00%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Tabla 1-3 Ranking de los 15 Mayores FCPC Registrados

NÚMERO	NOMBRE DEL FONDO	ACTIVOS TOTALES	Porcentaje	PARTICIPES	Porcentaje	PERCÁPITA
1	FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DE LOS EMPLEADOS, JUBILADOS Y PENSIONISTAS DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR	\$276,327,182.00	24.60%	2,380.00	1.39%	\$116,103.86
2	FONDO DE CESANTIA DEL MAGISTERIO ECUATORIANO "FCME" - FCPC	\$244,917,097.00	21.80%	127,888.00	74.60%	\$1,915.09
3	FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE LAS FUERZAS ARMADAS	\$69,201,300.00	6.16%	11,194.00	6.53%	\$6,182.00
4	FONDO DE CESANTIA PRIVADO DEL PERSONAL DE LA FUNCIÓN JUDICIAL DEL ECUADOR FCPC "FONCEJU"	\$57,186,294.00	5.09%	3,488.00	2.03%	\$16,395.15
5	CORPORACION FONDO DE CESANTIA DE LOS FUNCIONARIOS, EMPLEADOS Y TRABAJADORES DE PETROECUADOR Y SUS FILIALES FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO CORFOCESANTIA - FCPC	\$32,992,236.00	2.94%	3,940.00	2.30%	\$8,373.66
6	FONDO DE JUBILACION PATRONAL ESPECIAL DEL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO - FCPC	\$29,583,004.00	2.28%	7,398.00	4.32%	\$3,458.10
7	FONDO PRIVADO DE CESANTIA DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, FCPC	\$23,833,709.00	2.12%	1,477.00	0.86%	\$16,136.57
8	FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO - FCPC PARA JUBILACION PATRONAL DE LOS SERVIDORES DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO	\$21,387,138.00	1.90%	1,855.00	1.08%	\$11,529.45
9	CATA DE CESANTIA Y JUBILACION COMPLEMENTARIA DE LOS EMPLEADOS DE LA DIRECCION GENERAL DE AVIACION CIVIL FCPC	\$17,731,897.00	1.58%	1,945.00	1.13%	\$9,116.66
10	CORPORACION FONDO DE JUBILACION PATRONAL ESPECIAL DE PETROCOMERCIAL FCPC	\$17,548,509.00	1.56%	1,256.00	0.73%	\$13,971.74
11	ESPOL FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO ESCUELA POLITÉCNICA DEL LITORAL	\$16,616,695.00	1.48%	726.00	0.42%	\$22,888.01
12	FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DE LOS SERVIDORES DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS	\$16,575,052.00	1.48%	1,043.00	0.61%	\$15,891.71
13	FCPC ADMINISTRADORA DE FONDOS PREVISIONALES BNF	\$14,687,736.00	1.31%	3,428.00	2.00%	\$4,284.64
14	FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DE CESANTIA DEL MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS Y DE LA CORPORACION ADUANERA ECUATORIANA, FINANFONDO FCPC	\$14,537,641.00	1.29%	1,866.00	1.09%	\$7,790.80
15	FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DE JUBILACION PATRONAL ESPECIAL DE LOS FUNCIONARIOS Y TRABAJADORES DE LA EMPRESA ELÉCTRICA QUITO SOCIEDAD ANÓNIMA	\$13,672,178.00	1.22%	1,538.00	0.90%	\$8,889.58
	TOTAL DE LOS 95 FONDOS	\$1,123,368,626.00	76.80%	171,422.00	100.00%	

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

1.3 Aspectos Legales

La Superintendencia de Bancos y Seguros emite Normas de Registro, Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados, con miras a introducir modificaciones que propicien el fortalecimiento de los FCPC, la Resolución No. SBS-2004-0740, los Decretos Ejecutivos y las disposiciones institucionales impartidas al respecto, disponen el cumplimiento de aspectos legales y reglamentarios.

La resolución SBS-2004-0740, emitida por este organismo colegiado contiene normas explícitas para el registro, constitución, organización, funcionamiento, y liquidación de los Fondos Complementarios Previsionales, que entraron en vigencia a partir de su publicación el 24 de septiembre de 2004.

De acuerdo al decreto ejecutivo N. 1406 del 24 de octubre de 2008 publicado en el Decreto Oficial No. 462 del 7 de noviembre de 2008 se establece que:

A partir del 01 de enero de 2009 no se egresará, a título alguno, recursos del Presupuesto General del Estado destinados a financiar Fondos de Jubilación Patronal y de Cesantía privada de entidades del Sector Público. (Decreto ejecutivo N. 1406, 2008)

1.3.1 Creación de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados.

En el Ecuador es necesario cumplir con ciertos requisitos para constituir legalmente a un Fondo Complementario Previsional Cerrado, los mismos que están dispuestos en la Sección I del Capítulo III Subtítulo II Título XV de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, que para efectos de la siguiente investigación se transcriben:

Normas para el Registro, Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados

Sección I.- Constitución o Registro de Fondos Complementarios Previsionales Cerrados

ARTÍCULO 1.- Los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados - FCPC's se integran con el patrimonio autónomo constituido a partir de la relación laboral o gremial de los partícipes con instituciones privadas, públicas o mixtas, o con un gremio profesional u ocupacional, para mejorar la cuantía o las condiciones de las prestaciones correspondientes al seguro general obligatorio, tales como, enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, vejez, muerte e invalidez que incluye discapacidad y cesantía, a través del ahorro voluntario de sus afiliados y del aporte voluntario de sus empleadores, de ser el caso.

Los fondos complementarios previsionales cerrados podrán proteger también contingencias de seguridad no cubiertas por el seguro general obligatorio.

ARTÍCULO 2.- Podrán afiliarse a un fondo complementario previsional cerrado legalmente constituido, aquellas personas que tengan relación de dependencia con una institución pública, privada o mixta; y, aquellas que pertenezcan al gremio profesional u ocupacional bajo el que se haya constituido el fondo complementario previsional.

Los fondos complementarios previsionales así integrados, serán administrados por entidades públicas, privadas o mixtas, al amparo de lo dispuesto en el artículo 61 de la Constitución Política de la República del Ecuador.

ARTÍCULO 3.- Los fondos complementarios previsionales que se registren o se constituyan según lo dispuesto en este capítulo, son de beneficio

social y sin fines de lucro, tienen el carácter de privados y comprenden un patrimonio autónomo diferente e independiente del patrimonio de las instituciones administradoras o de aquellas de las que deriva la relación laboral o gremial.

Los fondos de que trata este capítulo tendrán únicamente fines previsionales y serán legalmente capaces de adquirir derechos y contraer obligaciones.

Los fondos complementarios previsionales podrán estar constituidos por varios portafolios de inversión, los que deberán tener sus normas generales de acuerdo a la naturaleza de la prestación; y, en consecuencia su composición podrá ser distinta respecto de los beneficios que otorga.

ARTÍCULO 4.- Los fondos complementarios previsionales pueden ser administrados bajo el régimen de contribución definida con un sistema de financiamiento de capitalización, en el que el afiliado tenga su cuenta individual; o, con un régimen de beneficio definido con un sistema de financiamiento de reparto o capitalización.

Cuando se trate de un régimen de beneficio definido, la prestación puede ser fija o variable. Cuando se trate de un régimen de contribución definida, la prestación es fija y depende exclusivamente del saldo acumulado en la cuenta de capitalización individual más el rendimiento alcanzado.

En procura de la sostenibilidad financiera de cualquiera de los sistemas, deberá realizarse en forma periódica, los respectivos estudios actuariales que definan instrumentos idóneos tanto en prestaciones como en financiamiento.

ARTÍCULO 5.- El fondo complementario previsional cerrado puede llevar el nombre de la institución de la que deriva la relación laboral o gremial, siempre que se haga constar en él las palabras "Fondo complementario previsional cerrado - FCPC".

ARTÍCULO 6.- Los fondos complementarios previsionales cerrados podrán ofrecer uno o más planes previsionales en las áreas que comprende el seguro general obligatorio o aquellas que no estén cubiertas por éste, siempre que tengan el debido sustento técnico, consistente en estudios económico " financieros y/o actuariales actualizados que demuestren la viabilidad del fondo complementario previsional, de ser el caso.

ARTÍCULO 7.- El número mínimo de partícipes para poder constituir un fondo complementario previsional cerrado será de al menos el 25% de las personas que tienen relación de dependencia para el caso de instituciones bajo las cuales se constituyó el fondo o que pertenezcan a un gremio profesional u ocupacional.

ARTÍCULO 8.- La Superintendencia de Bancos y Seguros, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 220 de la Ley de Seguridad Social, autorizará y aprobará el registro, constitución, organización, funcionamiento y liquidación de los fondos complementarios previsionales existentes constituidos a partir de la relación laboral o gremial, con una institución pública, privada o mixta o con un gremio profesional u ocupacional la que ejercerá su control y supervisión en forma exclusiva.

ARTÍCULO 9.- En el caso de los fondos complementarios constituidos con anterioridad a la vigencia de la Ley de Seguridad Social, las funciones y atribuciones del consejo de administración, comité de inversiones y comité de riesgos, definidos por la Superintendencia de Bancos y Seguros, serán desempeñadas por las instancias u organismos de dirección o de administración constantes en el respectivo estatuto o norma constitutiva, siempre y cuando la estructura orgánico funcional sea igual y/o equivalente a las establecidas en este capítulo; caso contrario deberán reformar sus estatutos para adecuarlos a las disposiciones de esta norma.

Las reformas estatutarias de los fondos complementarios previsionales cerrados que hayan sido constituidos ante otros organismos del Estado, deberán ser aprobadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, organismo de control que de conformidad con las disposiciones de la Ley de Seguridad Social, ejercerá la supervisión de tales fondos.

ARTÍCULO 10.- Los fondos complementarios previsionales existentes, seguirán ofreciendo las prestaciones y servicios que vienen entregando a sus afiliados, jubilados y derechohabientes, respetando derechos adquiridos, siempre que cuenten con el debido sustento actuarial, de ser el caso.

ARTÍCULO 11.- Para la constitución de un Fondo Complementario Previsional Cerrado - FCPC los interesados deberán presentar la solicitud a la Superintendencia de Bancos y Seguros, la cual incluirá la siguiente información:

11.1 Nombre de la entidad o gremio profesional u ocupacional.

11.2 Nombre o denominación del fondo, el mismo que deberá contener la expresión "Fondo complementario previsional cerrado" o sus siglas "FCPC".

11.3 Domicilio, teléfono, fax y correo electrónico.

11.4 Plazo de duración del fondo, el mismo que podrá ser indefinido.

11.5 Nombre, domicilio, nacionalidad y número de la cédula de ciudadanía o del pasaporte del representante legal de la institución o gremio profesional u ocupacional.

ARTÍCULO 12.- La solicitud para constituir un fondo complementario previsional cerrado deberá venir acompañada de la siguiente documentación:

12.1 Ley constitutiva o escritura pública de constitución del fondo, la que deberá contener los siguientes requisitos mínimos:

12.1.1 Domicilio.

12.1.2 Objeto social. .

12.1.3 Aporte inicial.

12.1.4 Duración.

12.1.5 Estructura administrativa.

12.2 Un detalle de los partícipes constituyentes, con la indicación del número de cédula de ciudadanía o pasaporte y el porcentaje de participación a la fecha.

12.3 El monto de activos del fondo.

12.4 Un estudio económico-financiero y actuarial actualizado que demuestre la viabilidad del fondo complementario previsional. El estudio actuarial deberá reunir las condiciones mínimas exigidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

El plan estratégico y la estructura orgánico-funcional del fondo, esta última deberá responder principios básicos de administración de riesgos, los cuales serán establecidos por la Superintendencia de Bancos y Seguros en función del tipo de fondo al que pertenezcan, de acuerdo a la categorización señalada en el artículo 1 de la Sección II.

12.6 El estatuto del fondo, el cual deberá contener por lo menos lo siguiente:

12.6.1 Nombre, domicilio, objeto social y duración del fondo complementario previsional cerrado.

12.6.2 Forma de integración de la asamblea general de partícipes, convocatorias, quórum para su instalación, deberes y obligaciones de los partícipes y el tiempo mínimo de permanencia en el fondo; la frecuencia de las reuniones; la forma de designar al consejo de administración así como sus deberes y obligaciones; la forma de elegir al auditor externo, sus deberes y obligaciones; y, la forma de nombrar a los miembros del comité de inversiones y comité de riesgo, así como también sus deberes y obligaciones.

12.6.3 Las prestaciones que otorgará el fondo y las condiciones que deben cumplir los partícipes para acceder a las mismas.

12.6.4 La política general de inversiones, la cual debe enmarcarse en los objetivos de inversión aprobados por el consejo de administración y en las normas generales de riesgo que, de manera general emita para el efecto la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Adicionalmente, se deberán elaborar reglamentos internos para la organización y funcionamiento del consejo de administración, comité de riesgos, comité de inversiones y comisión de prestaciones, los que deberán ser aprobados previamente por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

ARTÍCULO 13.- Verificado el cumplimiento de los requisitos establecidos en esta sección, el Superintendente de Bancos y Seguros, en un plazo de noventa (90) días, aprobará o negará el registro o la constitución del fondo complementario previsional, mediante resolución debidamente motivada que se publicará en el Registro Oficial.

Si existieren razones justificadas, el Superintendente de Bancos y Seguros ampliará el plazo establecido en el inciso anterior, por un periodo de noventa (90) días.

ARTÍCULO 14.- Los miembros del consejo de administración, del comité de inversiones, del comité de riesgos y de la comisión de prestaciones serán calificados por la Superintendencia de Bancos y Seguros, en cuanto a su habilidad legal e idoneidad, en forma previa a su posesión, según las normas que se expedirán para el efecto.

ARTÍCULO 15.- Verificado el cumplimiento de los requisitos establecidos en el artículo precedente, el Superintendente de Bancos y Seguros concederá el certificado de autorización para operar como fondo complementario previsional cerrado, el que deberá exhibirse en un sitio visible del local en dónde funcione el mismo.

1.3.2 Administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados.

Sección II.- Del Gobierno, De La Administración y de la Supervisión de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados -FCPC

ARTÍCULO 1.- Para efectos de supervisión mediante un enfoque de manejo de riesgos de inversión y de crédito, los fondos complementarios previsionales existentes cerrados serán clasificados en función del volumen de sus activos y del porcentaje del total de activos administrados que sean destinados a operaciones de crédito directo a sus partícipes con el respaldo o colateral del total de aportes del afiliado.

Los fondos complementarios previsionales cerrados se clasificarán en:

Tabla 1-4 Tipos de Fondos Complementarios Previsionales Cerrados

TIPO DE FONDO	RANGO DE ACTIVOS ADMINISTRATIVOS	PORCENTAJE DEL TOTAL DE ACTIVOS QUE SE DESTINAN A OPERACIONES DE CREDITO	
		DEL 51% A 100%	DE 0% A 50%
TIPO I	1-1.000.000	TIPO I	TIPO I
TIPO II	1.000.001-5.000.000	TIPO II	TIPO II
TIPO III	5.000.001-10.000.000	TIPO III	TIPO III
TIPO IV	10.000.001 en adelante	TIPO IV	TIPO IV

Fuente: Sección II.- Del Gobierno, de la Administración y de la Supervisión de los FCPC

ARTÍCULO 2.- Los fondos complementarios previsionales cerrados deberán contar, dependiendo del tipo al que pertenezcan, con al menos la siguiente estructura organizacional básica:

2.1 FONDOS TIPO I Y II:

Deberán contar con una estructura básica compuesta por la asamblea de partícipes, el consejo de administración, un representante legal, el auditor externo, un comité de riesgo, un comité de inversiones y el área de contabilidad y custodia de valores.

El comité de riesgo deberá estar integrado al menos con un miembro del consejo de administración, el representante legal del fondo y el responsable del área de riesgo. Este comité reportará al consejo de administración.

El comité de inversiones deberá estar integrado al menos con un miembro del consejo de administración, el representante legal del fondo y el responsable del área de inversiones. Este comité reportará al consejo de administración.

Los responsables de las áreas de riesgos e inversiones deberán tener el mismo nivel jerárquico e independencia entre ellos y reportarán al representante legal del fondo.

Dentro de la estructura orgánica - funcional del fondo, el auditor externo podrá ser una persona natural y deberá tener independencia; reportará directamente al consejo de administración y su informe anual que lo remitirá directamente a la Superintendencia de Bancos y Seguros, deberá estar a disposición de los partícipes del fondo.

2.2 FONDOS TIPO III Y IV:

Deberán contar con una estructura básica compuesta por la asamblea de partícipes, el consejo de administración, un representante legal, el auditor externo, un comité de riesgo, un comité de inversiones y el área de contabilidad y custodia de valores.

El comité de riesgo deberá estar integrado al menos con un miembro del consejo de administración, el representante legal del fondo y el responsable del área de riesgo. Este comité reportará al consejo de administración.

El comité de inversiones deberá estar integrado al menos con un miembro del consejo de administración, el representante legal del fondo, el responsable del área de crédito y el responsable del área de inversiones. Este comité reportará al consejo de administración.

Los responsables de las áreas de riesgos, crédito e inversiones deberán tener el mismo nivel jerárquico e independencia entre ellos y reportarán al representante legal del fondo.

Dentro de la estructura orgánica - funcional del fondo, el auditor externo deberá ser persona jurídica, tener independencia; reportará directamente al consejo de administración y su informe anual deberá estar a disposición de los partícipes del fondo.

ARTÍCULO 3.- La asamblea general de partícipes es el máximo organismo del fondo complementario previsional y está constituida por todos los partícipes; sesionará conforme lo dispuesto en el estatuto del fondo que deberá ser aprobado por la Superintendencia de Bancos y Seguros, y tendrá las siguientes atribuciones:

3.1 Elegir y posesionar a los miembros del consejo de administración.

3.2 Designar al auditor externo de un tema presentada por el consejo de administración.

3.3 Conocer y aprobar los estados financieros, los estudios actuariales del fondo y el informe del auditor externo.

3.4 Conocer y aprobar el informe anual de labores presentado por los miembros del consejo de administración y del auditor externo.

3.5 Determinar las remuneraciones del consejo de administración, de ser el caso.

3.6 Las demás que establezca el estatuto.

ARTÍCULO 4.- La administración de un fondo complementario previsional estará a cargo del consejo de administración, que estará integrado por un número no menor de cinco (5) ni mayor de siete (7) que podrán tener sus respectivos suplentes.

El consejo de administración tendrá las siguientes atribuciones y funciones:

4.1 Delinear la estrategia de los fondos administrados así como la política general de inversiones, la que será ejecutada a través del comité de inversiones.

4.2 Verificar y monitorear el cumplimiento de las normas y políticas vigentes.

4.3 Conocer y aprobar los informes presentados por el comité de riesgos, el comité de inversiones y el comité de prestaciones.

4.4 Pronunciarse sobre los estados financieros de los respectivos fondos complementarios y sobre el informe de auditoría externa.

4.5 Elegir y nombrar, previa calificación de la Superintendencia de Bancos y Seguros, a los miembros del comité de riesgos, del comité de inversiones, de la comisión de prestaciones, conforme lo dispuesto en el estatuto.

4.6 Cumplir y hacer cumplir las normas de carácter general, así como las disposiciones impartidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

4.7 Las demás que establezca el estatuto.

ARTÍCULO 5.- El comité de riesgos es el órgano responsable de proponer al consejo de administración y de aplicar, una vez aprobados, los objetivos, políticas, procedimientos y acciones tendientes a identificar, medir, analizar, monitorear, controlar, informar y revelar los riesgos a los que puedan estar expuestos los fondos complementarios previsionales cerrados, y principalmente los riesgos de inversión y de crédito.

El comité de riesgos deberá:

5.1 Proponer al consejo de administración, para su aprobación, las metodologías para identificar, medir y monitorear los riesgos de inversión y de crédito.

5.2 Proponer al consejo de administración, para su aprobación, los límites de inversiones y de crédito.

5.3 Velar por el cumplimiento de los límites de inversión y crédito e informar al consejo de administración, si detectare excesos en los límites de inversión.

5.4 Las demás que establezca el estatuto.

ARTÍCULO 6.- El comité de inversiones es el órgano responsable de la ejecución de las inversiones de los fondos complementarios previsionales cerrados, de acuerdo con las políticas aprobadas por el consejo de administración; asimismo, le corresponde velar porque las operaciones de crédito que se otorgan a los partícipes de los fondos, se sujeten a las políticas y procedimientos aprobados por el consejo de administración.

El comité de inversiones deberá:

6.1 Invertir los recursos administrados en la forma, condiciones y límites propuestos por el comité de riesgos y aprobados por el consejo de administración.

6.2 Velar por la adecuada seguridad, rentabilidad y liquidez de las inversiones del fondo que administra.

6.3 Recuperar oportunamente los rendimientos financieros generados en las inversiones realizadas con los recursos de los fondos administrados así como los provenientes de las operaciones de crédito a los partícipes.

6.4 Disponer se abonen de manera periódica los rendimientos de los fondos administrados en cada una de las cuentas individuales de los afiliados, en caso de haberlas.

6.5 Velar por el cumplimiento de los procesos establecidos para el otorgamiento de operaciones de crédito.

6.6 Las demás que establezca el estatuto.

ARTÍCULO 7.- El auditor externo deberá, cumplir por lo menos las siguientes funciones:

7.1 Auditar los estados financieros del fondo, así como los procesos del comité de riesgos, del comité de inversiones y la ejecución del presupuesto del fondo.

7.2 Informar a la asamblea general sobre: el cumplimiento del presupuesto, de los procesos internos del fondo y, resoluciones de aplicación obligatoria; así como la gestión de los vocales del consejo de administración respecto de las prestaciones e inversiones.

7.3 Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y las normas emitidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

7.4 Remitir el informe de auditoría a la Superintendencia de Bancos y Seguros, en un plazo no mayor de ocho días de celebrada la reunión del consejo de administración.

La Superintendencia de Bancos y Seguros podrá requerir a los auditores externos los informes especiales o extraordinarios que considere pertinentes, en cuyo caso señalará el contenido y alcance, así como el período a ser cubierto.

ARTÍCULO 8.- Para atender las prestaciones entregadas por los fondos complementarios previsionales cerrados, de ser necesario, el consejo de administración conformará la comisión de prestaciones, la cual estará integrada con al menos un representante del consejo de administración, el representante legal de fondo y un responsable de prestaciones.

La comisión de prestaciones deberá:

8.1 Calificar a los beneficiarios con derecho a prestaciones según los requisitos establecidos en los estatutos y reglamentos.

8.2 Analizar y aprobar las prestaciones que corresponda según el sistema bajo el cual se obtuvieron los beneficios.

8.3 Mantener un registro histórico de los beneficios entregados.

8.4 Aprobar la devolución de los valores aportados de conformidad con los estatutos y reglamentos.

8.5 Las demás que establezca el estatuto.

ARTÍCULO 9.- El consejo de administración del fondo complementario previsional comunicará por escrito a la Superintendencia de Bancos y Seguros en el

plazo de ocho (8) días contados desde la fecha de su elección, la designación del representante legal o apoderado del fondo, el que podrá ser designado de entre los miembros de dicho consejo. Previa a su posesión deberá contar con la calificación de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

El representante del fondo complementario previsional comunicará por escrito en el plazo de ocho (8) días contados desde la fecha de su elección a la Superintendencia de Bancos y Seguros, la designación de los miembros del consejo de administración, del comité de riesgos, del comité de inversiones, de la comisión de prestaciones. Previa a su posesión deberá contar con la calificación de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

El representante legal de los fondos complementarios previsionales existentes notificará a la Superintendencia de Bancos y Seguros los nombres, hoja de vida, tiempo de servicio y remuneración que perciben en dicha función los miembros del consejo de administración, del comité de riesgos, del comité de inversiones, y de la comisión de prestaciones, en caso de haberla.

Dentro del plazo de ocho (8) días, el representante legal del fondo comunicará la designación del auditor externo, el que será calificado previamente a su posesión por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

ARTÍCULO 10.- No podrán ser miembros del consejo de administración, del comité de riesgos, representantes legales o apoderados o miembros del comité de inversiones, del comité de prestaciones de un fondo complementario, las personas incursas en las prohibiciones contempladas en el artículo 6, de la Sección I "Del gobierno y de la administración", del Capítulo II "Normas para la organización y

funcionamiento de las entidades depositarías del ahorro previsional (EDAP's)", del Subtítulo II "De la constitución y organización de las instituciones que conforman el sistema nacional de seguridad social", del Título XV "Normas generales para la aplicación de la Ley de Seguridad Social" de esta codificación.

ARTÍCULO 11.- El Superintendente de Bancos y Seguros podrá declarar la inhabilidad superviniente de los miembros del consejo de administración, del comité de riesgos, del comité de inversiones, de la comisión de prestaciones, de los representantes legales o apoderados que se encontraren incursos en impedimentos o inhabilidades legales o reglamentarias, sin perjuicio de las responsabilidades civiles y penales a que hubiere lugar.

Igualmente, el Superintendente de Bancos y Seguros podrá disponer la remoción si los funcionarios citados en el inciso anterior, hubiesen cometido infracciones a la ley y demás disposiciones aplicables, o se les hubiese impuesto multas reiteradas, o se mostrasen renuentes para cumplir las disposiciones impartidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, o adulterasen o distorsionasen sus estados financieros, u obstaculizasen la supervisión, o realizasen operaciones que fomenten o comporten actos ilícitos o hubiesen ejecutado cualquier hecho grave que haga temer por la estabilidad de los fondos.

Si en el término de tres días no se convoca al organismo competente para la designación de los funcionarios removidos, la Superintendencia procederá a convocarlo.

Si transcurrido un plazo de treinta días contados desde la fecha en que la Superintendencia dispuso las referidas remociones, el fondo no hubiese modificado los procedimientos que motivaron la remoción de los funcionarios, dispondrá su liquidación

forzosa. Así mismo, si el órgano competente no se reuniese o no tomase los acuerdos correspondientes, en un plazo de diez días, la Superintendencia dispondrá sin más trámite la liquidación forzosa del fondo.

ARTÍCULO 12.- Los miembros del consejo de administración, del comité de riesgos del comité de inversiones, de la comisión de prestaciones, así como los representantes legales o apoderados que no cumplieren con las disposiciones de este capítulo serán sancionados sobre la base de lo dispuesto en el artículo 134 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, sin perjuicio de las responsabilidades administrativas, civiles o penales a que hubiere lugar.

ARTÍCULO 13.- La Superintendencia de Bancos y Seguros efectuará una supervisión extra-situ permanente de los fondos complementarios previsionales cerrados, a través del análisis de los estados financieros y demás informes que los fondos remitan en la forma y con la periodicidad que la entidad de control determine.

La Superintendencia de Bancos y Seguros llevará a cabo las inspecciones in-situ que sean necesarias para evidenciar que la administración de los fondos complementarios previsionales cerrados se efectúe con apego a las disposiciones legales y reglamentarias aplicables, bajo criterios de eficiencia, seguridad y rentabilidad y que las prestaciones se otorguen bajo criterios de suficiencia, calidad y oportunidad.

ARTÍCULO 14.- Los fondos complementarios previsionales cerrados que estén constituidos o se constituyan bajo la figura de un fideicomiso, cualquiera que éste sea, estarán sujetos al control y supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

1.3.3 Estudios Actuariales

Sección III.-Estudios Actuariales

ARTÍCULO 1.- Los fondos complementarios previsionales, de ser el caso para su funcionamiento, deberán contar con estudios actuariales que serán actualizados cada tres años, como mínimo, y entregados a la Superintendencia de Bancos y Seguros, para su análisis y aprobación, hasta el 31 de marzo del año siguiente a la fecha de su elaboración.

Si la Superintendencia de Bancos y Seguros determinare que los estudios actuariales presentados requieren ser modificados, el consejo de administración del fondo complementario tendrá un plazo de noventa (90) días para presentar al organismo de control, los ajustes que fueren necesarios.

El incumplimiento a lo dispuesto en este artículo se sancionará conforme lo dispuesto en el artículo 134 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

ARTÍCULO 2.- Si los resultados que se obtengan del estudio actuarial evidencian un déficit patrimonial de un fondo complementario previsional cerrado, el consejo de administración deberá presentar a la Superintendencia de Bancos y Seguros, para su aprobación, conjuntamente con el estudio mencionado, un cronograma de ajuste y corrección de dicho déficit.

ARTÍCULO 3.- Si el estudio actuarial determina que el fondo complementario previsional no tiene viabilidad financiera, o si el cronograma de ajuste y corrección del déficit actuarial propuesto por el consejo de administración no fuere aprobado, o el cronograma fuere incumplido, la Superintendencia de Bancos y Seguros dispondrá la liquidación forzosa del fondo.

1.4 Creación de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria

La Dirección General de Aviación Civil es el ente regulador, que mantiene el control técnico – operativo de la actividad aeronáutica nacional, con sede en el Distrito Metropolitano de Quito, ejerciendo las atribuciones y responsabilidades establecidas en la Ley, con el propósito principal de proporcionar a su personal, en su momento, una pensión de jubilación por vejez mejorada y vitalicia, siendo un beneficio adicional e independiente del que otorga el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a sus afiliados, crea la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los Empleados de la Dirección General de Aviación Civil – FCPC (Fondo Complementario Previsional Cerrado).

El señor Julio Heriberto Martínez Tapia, en su calidad de Representante legal de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los Empleados Civiles de Dirección General de Aviación Civil, mediante oficio No. 10P.0.2004.472 de diciembre 28 de 2004, ha presentado ante la Superintendencia de Bancos y Seguros la documentación para el registro de fondo;

QUE mediante oficio No. SG-2005-0206 del 7 de enero del 2005, en respuesta al oficio No. 10P.0.2005.001 del 7 de enero del 2005, la Secretaría General según lo dispuesto en el artículo 2, sección IV, del capítulo III, del subtítulo II, del título XV de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria acepta y reserva la denominación de “CAJA DE CESANTÍA Y JUBILACIÓN COMPLEMENTARIA DE LOS EMPLEADOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE AVIACIÓN CIVIL – FCPC”, hasta la culminación del trámite de registro;

EN uso de sus atribuciones legales y reglamentarias, resuelve:

ARTÍCULO 1.- Aprobar los estatutos de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los Empleados de la Dirección General de Aviación Civil – FCPC (Fondo Complementario Previsional Cerrado).

ARTÍCULO 2.- Registrar en este organismo de control a la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los Empleados de la Dirección General de Aviación Civil – FCPC (Fondo Complementario Previsional Cerrado).

La Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los empleados de la Dirección General de Aviación Civil – FCPC, es un organismo con personería jurídica sin fines de lucro, con patrimonio y fondos propios. Entidad que se regirá por las leyes ecuatorianas, por las disposiciones contenidas en el Título XXIX, del libro I, del Código Civil, el presente Estatuto; y, el Reglamento que para el efecto se expida.

El domicilio principal de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los empleados de la Dirección General de Aviación Civil – FCPC, es la ciudad de Quito pudiendo establecerse oficinas o representaciones en cualquier otro lugar de la República.

La Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los empleados de la Dirección General de Aviación Civil – FCPC, está prohibida de realizar cualquier actividad de carácter religioso, político o gremial.

Esta organización en caso de recibir subvenciones presupuestarias del Estado se someterá a la supervisión de la Contraloría General del Estado y a la normativa legal aplicable.

1.5 Reseña Histórica

En el año de 1989 se produce una salida importante del personal de la Dirección General de Aviación Civil, recibiendo los ex servidores públicos únicamente como liquidación lo que establece la Ley, siendo testigos de la dura y precaria situación de los compañeros meses después de su salida.

Aquel desenlace motivó a la consciencia de tener un futuro digno cuando llegue la época más hermosa de la vida, los años dorados; así, varios compañeros bajo la inspiración del General Marco Chávez Duque, cuyo reconocimiento deviene necesario recordar por la entereza y preocupación del futuro de los funcionarios y empleados de la Dirección General de Aviación Civil, se realizan Asambleas Generales en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca resolviendo por primera vez la creación del Seguro de Cesantía a partir de julio de 1990 como parte de la Asociación de Empleados, iniciando con un aporte del 7% del sueldo básico mensual del empleado y el 2 por mil del presupuesto de la Institución por cinco años; es decir, hasta 1994.

En agosto de 1992 se expide el primer Reglamento General de la Caja de la DGAC complementando el beneficio de la jubilación, Reglamento que entraría en vigencia dos años más tarde en 1994 con la promulgación de la Ley de Modernización del Estado, la cual produjo una salida masiva de personal de la Institución con apenas dos años de capitalización de la Caja obligando a los Directivos y Asamblea a reformar el Reglamento con el propósito de que esta entidad no quiebre y perdure los beneficios. Con esas reformas, la entidad cumplió con sus obligaciones.

Para el año de 1998 con miras de ampliar mejoras que vayan en beneficio de los socios, en Asamblea General llevada a cabo el 24 de abril de 1998 se aprobó que se contemple lo siguiente:

- Iguales años de servicio y años de aporte.
- Se da apertura a la Jubilación Complementaria por Excepción para que los ex empleados de la Institución sigan aportando voluntariamente hasta cumplir con los requisitos establecidos.

La Caja estaba posesionada y al asumir la presidencia el doctor Jamil Mahuad, se inicia una de las crisis bancarias más profundas de la historia del país, ante este acontecimiento el Gobierno Central, dispone el congelamiento bancario, quedando retenida las inversiones que esta entidad mantenía en el Sistema Financiero, las mismas que se vendieron en un 90% y el 10% se negoció a través de un canje de deudas a valor nominal. La devaluación del sucre era imparable y la dolarización era un hecho muchos bancos y financieras quebraron al igual que las empresas, situación innovó a que la Asamblea General diversifique las inversiones en dos clases de préstamos a los socios activos y pasivos por la falta de garantía en los bancos.

Con altos y bajos la Caja ha tenido que enfrentar muchos problemas, uno de ellos han sido las salidas masivas que en el año 2002 se presentó y para dar cumplimiento al Estatuto, realizan gestiones hasta llegar a instancias del Congreso Nacional con los miembros de lo Laboral y Social, quienes estuvieron de acuerdo que es una obligación reconocer el beneficio de la cesantía a todos los empleados y funcionarios de la Institución que salieron y saldrán en forma masiva por la disminución de la burocracia del Estado. Para el efecto, la Dirección General de Aviación Civil procede a solicitar una Reforma Presupuestaria ante el Ministerio de Economía y Finanzas, petición que es aprobada por dicho organismo, alcanzando este derecho que será irrenunciable y de aplicación inmediata.

No obstante a las dificultades y logros alcanzados, otras complicaciones se presentaron afectando e irrigando un significativo perjuicio para esta Entidad y fueron las inversiones de alto riesgo que se realizaron con Fideicomisos como el Teleférico, Samaria, Prostatus y el Banco de los Andes, cuyas acreencias se encuentran en litigio y alcanzan un total de USD 1'855.800,10 de capital sin tomar en cuenta los intereses. Lo ocurrido fue notificado a la Asamblea General Extraordinaria del 15 de febrero del 2007, sumado a esto la cesación de todo el personal administrativo de la Caja.

Todo lo suscitado provocó el descontento y rechazo enérgico de la Asamblea hacia los Directivos, estas circunstancias llevo a una reestructuración administrativa de la Caja y con ello un giro en las inversiones beneficiando a los verdaderos y únicos dueños del dinero, los socios, alcanzando un compromiso de claridad y transparencia dando una mejor apertura en los créditos internos, en el monto, plazo y bajas tasas de interés cuya finalidad ha estado encaminada a satisfacer las necesidades y expectativas de los aportantes activos y pasivos. En cuanto a los señores jubilados, la entidad siempre ha cumplido con sus obligaciones de manera responsable y oportunamente en el pago de las pensiones y como no podía ser de otra manera con el compromiso del trabajo en equipo.

Posteriormente, en el año 2008 con la vigencia de la nueva Constitución Política de la República del Ecuador, el Presidente, economista Rafael Correa D., expide los Decretos Ejecutivos 1406, 1493 del 24 de octubre y 19 de diciembre de 2008 respectivamente, en los cuales se prohíbe todo aporte con recursos del Presupuesto General del Estado a los Fondos Privados de Jubilación Complementaria y de Cesantía. Ante esta disposición los Fondos agremiados a la Federación Nacional de Fondos de Cesantía y Jubilación FENAFOCEJ se planteó un amparo constitucional y un recurso de

protección, solicitando a la Comisión de lo Laboral y Seguridad Social de la Asamblea Nacional, la Presidencia, entre otros estamentos, alternativas justas que elimine los excesos o privilegios, que mediante informes económicos y propuestas de cada una de las Cajas se demostró que eran pocos los Fondos privilegiados y que la vigencia de esos Decretos causarían un impacto social teniendo como antecedente que la presencia de estas entidades cubre las contingencias no cubiertas por el Estado.

Finalmente, se integró comisiones jurídicas y financieras para acudir a varias instancias de negociación, teniendo como resultado la reforma del último Decreto Ejecutivo que en su lugar se dispuso el No. 1647 el 25 de marzo de 2009, en el que se establece el aporte del Estado para los jubilados que percibieron el beneficio hasta diciembre del 2008, ratificados en los posteriores Decretos 167 y 1684 del 15 de abril y 21 de abril de 2009, este último entraría en vigencia desde el año 2009.

Todas estas reformas incidieron en la estructura financiera y orgánica de la Caja, ya no se tendría el aporte patronal de la Dirección General de Aviación Civil ni su incidencia en la toma de decisiones de esta entidad, estos cambios obligarían a que se reforme los Estatutos y Reglamentos vigentes. Esto no sería fácil de asimilar para todos, ya que el Fondo de Jubilación lo asumiría directamente el Estado a través de la DGAC y se eliminaría una de los fines por el cual fue creada la Caja, en cuanto al Fondo de Cesantía continuaría porque así lo decidió la Asamblea General Extraordinaria en las sesiones del 30 de octubre, 13 y 27 de noviembre de 2009 y 30 de enero de 2010, confirmando que el camino del éxito para la superación de estos desafíos es la unidad y el compromiso con la filosofía de la responsabilidad.

Los resultados que se obtengan después de todas las reformas que se aprueben y entren en vigencia en los meses siguientes, serán posibles gracias a la lucha de un

interés social de todos los que conformamos la Caja de Cesantía DGAC y de un equipo humano capaz y comprometido que trabaja día a día por garantizar un mayor y mejor nivel de satisfacción de los socios y la de sus familias, sobre los cuales incidimos de una u otra manera.

1.6 Estructura Organizacional

La Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los Empleados de la Dirección General de Aviación Civil – FCPC, está estructurada de la siguiente manera:

- Asamblea General
- Consejo de Administración
- Representante Legal
- Comité de Riesgo
- Comité de Inversiones
- Área de Contabilidad y Custodia de Valores
- Auditor Externo
- Unidades Administrativas y Técnicas

Tabla 1-5 Representantes de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de la DGAC

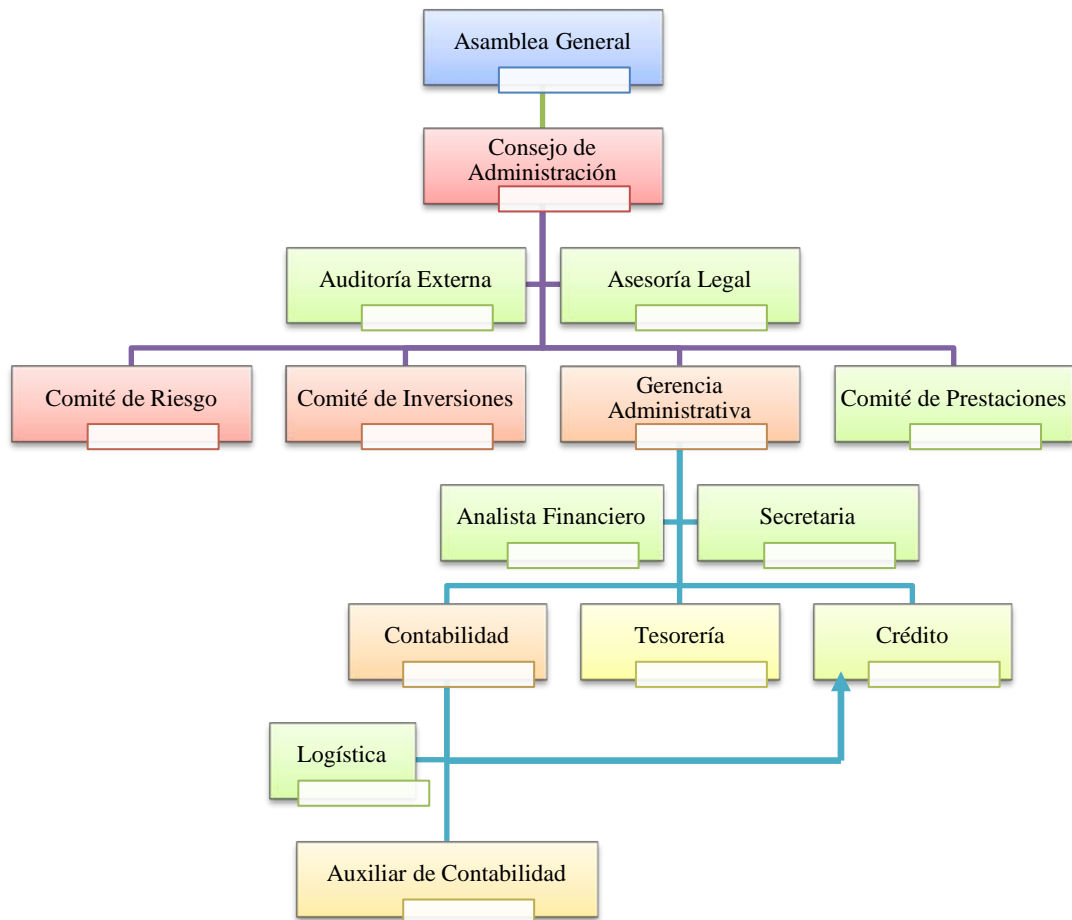
FONDO	Representante Legal	Miembros Consejo de Administración	Miembros Comité de Riesgos	Miembros Comité de Inversiones	Miembros Comité de Prestaciones
Caja de Cesantía de los empleados de la DGAC	Ing. Farid Mantilla V.	Jaime Luna	Jaime Luna	Farid Mantilla	Farid Mantilla
		Manuel Romero	Farid Mantilla	Manuel Romero	Manuel Romero
		Juan Carlos Ruales	Oswaldo Veloz	Santiago Tapia	Tamara Quezada
		Rebeca Sisalima		Priscilla López	ASESOR LEGAL
				Oswaldo Veloz	

Fuente: Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los empleados de la DGAC – FCPC

1.7 Organigrama Estructural

A continuación se presenta el modelo estructural de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria:

Figura 1-1 Organigrama de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria



Fuente: Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los empleados de la DGAC – FCPC

1.8 Cesantía

Es el valor que se paga, por una sola vez, al socio que se separa de la Institución o a sus deudos, en caso de fallecimiento del mismo, al cumplir con los requisitos contemplados en el Estatuto de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria. En caso de reingreso tendrá derecho únicamente a la devolución de sus aportes.

Para tener derecho al beneficio de la Cesantía, el afiliado debe acreditar por lo menos 120 imposiciones y su cálculo se lo realiza de acuerdo a lo que se determina en el Reglamento.

En caso de que el afiliado al retirarse de la Institución, y que habiendo laborado más de 10 años no acredite el número de imposiciones tipificadas, solamente tendrá derecho a la devolución de aportes de acuerdo al reglamento.

1.8.1 Régimen Financiero

La Cesantía se administra mediante un régimen financiero de capitalización colectiva. La inversión de sus reservas se realiza en las mejores condiciones de seguridad, rendimiento y liquidez.

La Cesantía se financia con:

- El aporte mensual básico equivalente al 7% del sueldo imponible del socio
- El aporte patronal mensual de la Dirección General de Aviación Civil en el equivalente a un porcentaje no menor al 0,67% del presupuesto total anual institucional.
- Las contribuciones que entreguen la Dirección General de Aviación Civil u otros organismos.
- Los fondos capitalizados, acreditados en la Cesantía.
- Los intereses obtenidos de la inversión de sus fondos y reservas.
- El valor de las multas que por cualquier concepto se impongan al personal de empleados de la Dirección General de Aviación Civil.

1.9 Jubilación Complementaria

Es el beneficio al que se hace acreedor el empleado al separarse de la Institución, acreditando por lo menos 25 años de servicio en la Dirección General de Aviación Civil y 55 años de edad.

La Jubilación Complementaria consiste en el pago de una pensión vitalicia que se efectiviza en mensualidades vencidas más las pensiones adicionales constituidas por la decimotercera, decimocuarta pensiones, y otras que están establecidas por la Ley.

Para fines de esta prestación, el tiempo de servicio se computa desde la fecha del nombramiento o legalización del contrato hasta la fecha de separación definitiva del socio de la Institución

1.9.1 Régimen Financiero

La Jubilación Complementaria se administra mediante un régimen financiero de capitalización colectiva. La inversión de sus reservas se realiza en las mejores condiciones de seguridad, rendimiento y liquidez; así como en la adquisición de bienes inmuebles, previa autorización de la Asamblea General de socios.

La Jubilación Complementaria se financia con:

- El aporte básico mensual equivalente al 5% del sueldo imponible del socio
- El aporte patronal mensual de la Dirección General de Aviación Civil en el equivalente a un porcentaje no menor al 1,33% del presupuesto total anual institucional.
- El aporte mensual del 7% de los beneficiarios de jubilación por Excepción.
- El aporte de 5% del jubilado que será descontado de la pensión mensual que perciba por concepto de Jubilación Complementaria, hasta cumplir 65 años de edad; y a partir de esa edad únicamente se descontará el 1% para gastos de administración.
- Fondos capitalizados y acreditados en la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria.
- Los intereses obtenidos de la inversión de sus fondos y reservas.
- Las donaciones, cesiones y contribuciones a favor del fondo.

1.10 Jubilación Complementaria por Excepción

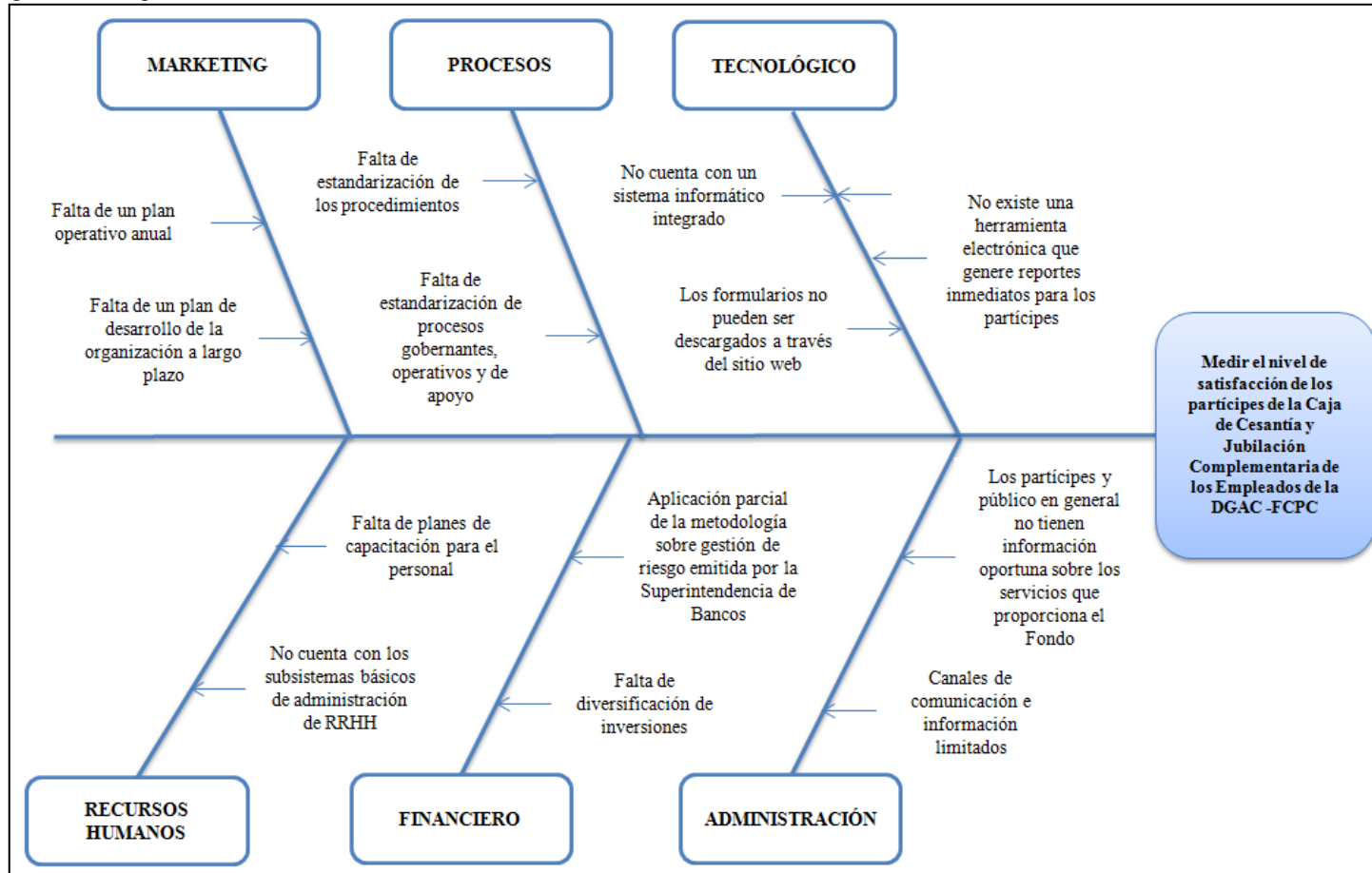
Es el beneficio al que se hace acreedor el empleado al separarse de la Institución, que habiendo acreditado por lo menos 25 años de servicio en la Dirección General de Aviación Civil, sin cumplir los requisitos de edad, se acoge voluntariamente a este beneficio, para cuyo efecto deberá aportar el 7% de su último sueldo imponible, el que se incrementa en el mismo porcentaje que sufra la tabla salarial de los empleados, hasta cumplir los 55 años de edad.

1.10.1 Régimen Financiero

Para hacerse acreedor a la Jubilación Complementaria por excepción, el beneficiario debe aportar el 7% de su último sueldo imponible inmediatamente al siguiente mes de su separación; estos aportes serán ininterrumpidos y no acreditarán tiempo de servicio. El no pago de los aportes por tres meses consecutivos o cuatro no consecutivos en el año, origina la pérdida automática de este beneficio, sin lugar a reclamo alguno.

1.11 Problema de Investigación

Figura 1-2 Diagrama de Ishikawa



Elaborado por: Nadia Reyes

1.11.1 Planteamiento del Problema

La Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los empleados de la Dirección General de Aviación Civil – FCPC presta servicios de Prestaciones y Crédito, en la actualidad existen varias entidades financieras que, en el caso de los créditos prestan servicios similares, los mismas que representan la competencia en el mercado financiero, esto exige que el Fondo se enfoque en prestar servicios de excelencia y calidad que beneficien a sus partícipes, por lo tanto medir el nivel de satisfacción del partícipe y diseñar el Manual de Procesos y Procedimientos de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los empleados de la Dirección General de Aviación Civil – FCPC, tiene como finalidad mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos y subprocesos, dando respuesta a los requisitos establecidos en la Resolución SBS-2004-740 emitida por la Superintendencia de Bancos.

Las circunstancias anteriores pueden llevar a que el partícipe desaproveche los beneficios que le brinda Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los Empleados de la Dirección General de Aviación Civil – FCPC que tiene como objetivo primordial mejorar la cuantía o las condiciones de las prestaciones correspondientes al seguro general obligatorio, tales como, enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, vejez, muerte e invalidez que incluye discapacidad y cesantía, a través del aporte voluntario de sus empleadores, y que por derecho le corresponde al mismo puesto que, el patrimonio de los fondos complementarios es autónomo e independiente de la administradora o de la institución a la que pertenecen los partícipe y se integra con el aporte voluntario de los mismos y actualmente con el aporte también voluntario de los empleadores privados.

Es necesario que se realice la medición el nivel de satisfacción del partícipe y el diseño del Manual de Procesos y Procedimientos de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los Empleados de la Dirección General de Aviación Civil – FCPC, con el adecuado involucramiento de los socios, mediante el establecimiento de un sistema de comunicación efectivo que facilite la información oportuna sobre los servicios que proporciona el Fondo además de que solucione los requerimientos que tenga el partícipe, para así, comprometer a los mismos a las diferentes obligaciones y deberes que tienen al formar parte del Fondo Complementario Previsional Cerrado.

1.11.2 Formulación del problema

¿Cuál es el mecanismo idóneo para que la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los Empleados de la Dirección General de Aviación Civil – FCPC mejore el nivel de satisfacción del partícipe?

1.11.3 Sistematización del problema

1. ¿Cuáles son los factores externos e internos que pueden afectar a la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los Empleados de la Dirección General de Aviación Civil – FCPC?
2. ¿Cuáles son las falencias que presenta el Direccionamiento Estratégico que posee actualmente la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los Empleados de la Dirección General de Aviación Civil – FCPC?
3. ¿Cuáles son las necesidades insatisfechas de los partícipes de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los Empleados de la Dirección General de Aviación Civil – FCPC?

4. ¿Cuáles son los procesos operativos que tiene la cadena de valor de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los Empleados de la Dirección General de Aviación Civil – FCPC y cuáles son los procedimientos que éstos cumplen?

1.12 Objetivo(s) de la Investigación

1.12.1 Objetivo general

Realizar una investigación de mercado mediante la aplicación de encuestas aleatorias para medir el nivel de satisfacción del partícipe y diseñar un manual de procesos y procedimientos de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los Empleados de la Dirección General de Aviación Civil – FCPC que permita alcanzar los objetivos y metas planteadas por el Fondo Complementario.

1.12.2 Objetivos específicos

- Identificar el direccionamiento estratégico actual que maneja la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los Empleados de la Dirección General de Aviación Civil – FCPC, a través del análisis de las características requeridas para definir principios, valores, misión y visión mediante el diseño del mapa estratégico de la organización que permite proyectarla hacia el largo plazo.
- Realizar un diagnóstico situacional mediante el análisis externo del mercado e interno de la organización, utilizando como herramienta de medición las matrices de impacto, acción, síntesis y análisis competitivo, para identificar las fortalezas y debilidades que posee el Fondo Complementario, así como las oportunidades y amenazas del entorno en la actualidad.

- Diseñar el Manual de Procesos y Procedimientos para la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los empleados de la Dirección General de Aviación Civil – FCPC, mediante el esquema de la Cadena de Valor de la organización por medio del inventario de procesos gobernantes, operativos y de apoyo, a fin de implementar un documento normativo de gestión institucional.

1.13 Justificación De La Investigación

1.13.1 Teórica

La investigación propuesta para medir del nivel de satisfacción del partícipe busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos aprendidos, tanto en temas como la investigación de mercados, direccionamiento estratégico y planificación así como también en marketing, lo que me permitirá contrastar diferentes escenarios que se presenten en base la investigación a realizarse.

1.13.2 Metodológica

Para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados: medir del nivel de satisfacción del partícipe y diseñar el manual de procesos y procedimientos de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los Empleados de la Dirección General de Aviación Civil – FCPC, se empleará técnicas de investigación mediante la aplicación de un cuestionario, se realizará su procesamiento mediante el software SPSS para obtener los resultados que buscamos con la investigación.

El desarrollo de cada uno de los capítulos responderá a un esquema lógico de fácil entendimiento y basado en el esquema propuesto en Plan Analítico desglosado en el punto de Metodología.

1.13.3 Práctica

De conformidad con las leyes de la República, mediante la resolución SBS - 2004-740 de 16 septiembre de 2004 inscrita en el Registro Oficial 431 de Septiembre de 2004 en el Libro III.-, Título I, Capítulo III, “Normas para el Registro, Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de los Fondos Complementarios Previsionales”, se establece que:

ARTÍCULO 1.-“...Los fondos complementarios previsionales cerrados - FCPC’s se integran con el patrimonio autónomo constituido a partir de la relación laboral o gremial de los partícipes con instituciones privadas, públicas o mixtas, o con un gremio profesional u ocupacional, para mejorar la cuantía o las condiciones de las prestaciones correspondientes al seguro general obligatorio, tales como, enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, vejez, muerte invalidez que incluye discapacidad y cesantía, a través del ahorro voluntario de sus afiliados y del aporte voluntario de sus empleadores, de ser el caso...” (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2010)

Considerando que la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los Empleados de la Dirección General de Aviación Civil – FCPC busca mejorar las prestaciones o las condiciones establecidas por el Seguro Obligatorio para los partícipes de la misma, luego de realizar un breve análisis se busca medir el nivel de satisfacción del partícipe o beneficiario, esto permitirá que se cumpla la finalidad con la que ha sido creada la Caja, es decir el amparo y protección económico- social de sus miembros.

1.14 Hipótesis de la Investigación

La medición del nivel de satisfacción del partícipe y el diseño del Manual de Procesos y Procedimientos de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los empleados de la Dirección General de Aviación Civil - FCPC, optimizará el accionar del Fondo Complementario.

1.15 Marco Espacial

La medición del nivel de satisfacción del partícipe mediante los manuales de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria para los empleados de la Dirección General de Aviación Civil – FCPC será aplicado al Fondo Complementario Previsional Cerrado establecido dentro del organismo técnico que controla la actividad aeronáutica civil y está llamada a ser la ejecutora de las políticas directrices y resoluciones impartidas por el Consejo Nacional de Aviación Civil. La ley la define como una entidad de derecho público, con personería jurídica y fondos propios, adscrita a la Presidencia de la República del Ecuador, con sede en Quito.

1.16 Marco Temporal

El desarrollo de la presente investigación que tiene como fin medir el nivel de satisfacción del partícipe mediante los manuales de de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los empleados de la Dirección General de Aviación Civil - FCPC será de cuatro meses.

1.17 Metodología

1.17.1 Tipo de Investigación

1.17.1.1 Investigación Exploratoria

Para el desarrollo del siguiente proyecto se utilizará la investigación exploratoria, la misma que según (Malhotra, 2004, p.75) nos permitirá obtener conocimiento e información sobre el problema que vamos a investigar, el mismo que ha sido definido con precisión, así como también nos permitirá encontrar los procedimientos que debemos realizar para complementar la investigación puesto que sus resultados deben ser tomados como preliminares o introductorios para una investigación mayor.

La investigación exploratoria se puede beneficiar de manera importante de uso de:

Fuentes de información

La recolección de información para el desarrollo de una investigación, se basa en fuentes de información primaria y secundaria, en función de las necesidades que se presenten.

Fuentes de datos primarios

Es la información que se obtiene de forma directa por los individuos, se utilizara las siguientes herramientas:

- Entrevistas con expertos
- Entrevistas estructuradas

- Encuestas

Fuentes de datos secundarios

Se recurrirá al uso de base de datos, estadísticas, boletines, de las siguientes fuentes:

- Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
- Banco Central del Ecuador
- Dirección de Aviación Civil

Instrumentos para la colecta de datos

Observación

Es una actividad a través de la cual el investigador asimila y recolecta información.

- Estructurada: técnicas de observación donde el investigador claramente define las conductas por observar y los métodos con los que serán medidos.
- No estructurada: incluye un observador que supervisa todos los aspectos del fenómeno sin especificar los detalles por adelantado.

La observación se la puede hacer de manera natural o artificial.

- Natural: incluye observar la conducta conforme sucede en el entorno.
- Artificial: la conducta de los encuestados se observa en un entorno artificial, como una cocina de pruebas. (Malhotra, 2004, p. 186)

Encuesta

Se realiza a través de un cuestionario previamente estructurado a una muestra de personas determinada con el fin de obtener información específica. (Malhotra, 2004, p.188)

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador, aporta a la investigación descriptiva.

1.17.2 Tipo de Muestreo

1.17.2.1 Población Objeto de estudio

Malhotra (2004, p. 314) expresa a la población como el total de todos los elementos que comparten un conjunto de características comunes y comprenden el propósito del problema de investigación.

1.17.2.2 Muestra

Para Malhotra (2004, p. 314) comprende un subgrupo de elementos de la población seleccionado para participar en la investigación que se está llevando a cabo.

1.17.2.3 Definición de Muestreo

Se basa en obtener una parte representativa de la población sobre la cual se pueda inferir un comportamiento u objetivo de estudio que se tenga mediante el análisis de la misma.

1.17.2.4 Muestro probabilístico

Procedimiento de muestreo en el que cada elemento de la población tiene una oportunidad probabilística. (Malhotra, 2004, p. 320).

Es decir que cada integrante de la población tiene la misma oportunidad para ser elegido dentro del grupo que conformará la muestra.

Muestreo aleatorio simple (MAS)

Malhotra (2004, p. 325) conceptualiza como la técnica de muestreo probabilístico en el que cada elemento en la población tiene una probabilidad de selección conocida y equitativa. Cada elemento se selecciona en forma independiente a otro elemento y la muestra se toma por un procedimiento aleatorio de un marco de muestreo.

CAPÍTULO 2

2. LA ORGANIZACIÓN

2.1 Giro del Negocio

El Fondo Complementario Previsional Cerrado (FCPC) de los empleados de la Dirección General de Aviación Civil conocido por sus socios con el nombre de Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria, es un organismo con personería jurídica sin fines de lucro, con patrimonio y fondos propios, además es miembro del Sistema de Seguridad Social del Ecuador que tiene como finalidad satisfacer las necesidades de sus afiliados, ofreciéndoles servicios complementarios para su bienestar, contando con una infraestructura tecnológica y talento humano competitivo, para lograr ingresos que aseguren rentabilidad y crecimiento.

La Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los empleados de la DGAC – FCPC, tiene en la actualidad alrededor de 1.400 socios, a nivel nacional, los mismos que son empleados de la Dirección General de Aviación Civil, ya sea con nombramiento o a contrato y los beneficiarios de la jubilación complementaria, debidamente registrados en la Superintendencia de Bancos y Seguros; y que posee un patrimonio de 13.558.745,72 dólares.

La Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los empleados de la DGAC – FCPC brinda servicios adicionales a sus afiliados entre los que encontramos los créditos, estos mantienen tasas muy bajas de interés, con los rendimientos obtenidos por las inversiones realizados en 10 bancos privados del Ecuador y con los intereses generados por los créditos que realizan los socios al organismo.

La Caja actualmente cuenta con 10 funcionarios que se desenvuelven en las distintas áreas y departamentos de ésta, las cuales son, crédito, contabilidad, tesorería, recaudaciones, gerencia y servicios generales.

La Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria cuenta con una oficina central ubicada en la ciudad de Quito en las calles Juan Salinas y Buenos Aires, desde la cual atiende los requerimientos de todos sus socios a nivel nacional.

Figura 2-1 Ubicación de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria



Elaborado por: Nadia Reyes

El cobro por crédito y aportes a los socios mediante el descuento directo a su rol de pago, esto es factible puesto que la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria es parte de la Dirección General de Aviación Civil.

La Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria es una organismo con personería jurídica sin fines de lucro y con un fin social, la misma que tiene una larga trascendencia de 20 años en el sistema de seguridad social ecuatoriano, en la actualidad tiene niveles elevados de reconocimiento, se encuentra ubicado en el puesto nueve del Ranking de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados con mayor rubro en

Activos y en el puesto nueve del Ranking de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados con mayor número de socios.

Tabla 2-1 Ranking de Fondos Complementarios Previsionales con mayor rubro de Activos

	Nombre del Fondo	Activos Totales
1	Banco Central del Ecuador	275.327.182
2	Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano	244.917.097
3	Empleados Civiles de las Fuerzas Armadas	69.201.300
4	Función Judicial del Ecuador	57.186.294
5	Petroecuador y sus Filiales	32.992.236
6	Municipio del Distrito Metropolitano de Quito	25.583.004
7	Contraloría General del Estado Cesantía	23.833.709
8	Contraloría General del Estado Jubilación	21.387.138
9	Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los empleados DGAC	17.731.897
10	Petrocomercial	17.548.509

Elaborado por: Nadia Reyes

Tabla 2-2 Ranking de Fondos Complementarios Previsionales con mayor número de Socios

	Nombre del Fondo	# de Socio
1	Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano	127.888
2	Empleados Civiles de las Fuerzas Armadas	11.194
3	Municipio del Distrito Metropolitano de Quito Jubilación	7.398
4	Municipio del Distrito Metropolitano de Quito Cesantía	4.839
5	Petroecuador y sus Filiales	3.940
6	Función Judicial del Ecuador	3.488
7	Banco Nacional del Fomento	3.428
8	Banco Central del Ecuador	2.380
9	Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los empleados DGAC	1.400
10	Pontificia Universidad Católica	1.332

Elaborado por: Nadia Reyes

2.1.1 Logotipo

Es un diseño tipográfico exclusivo, un tipo de letra distintivo creado estratégicamente para identificar y personalizar una marca, empresa o institución. Un logotipo de alto impacto visual permite la identificación de la marca y su diferenciación del contexto. (Pol, 2009, p. 165)

Figura 2-2 Logotipo CCJC – DGAC



Fuente: Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los empleados de la DGAC- FCPC

2.2 Direccionamiento Estratégico Actual

2.2.1 Principios

Se derivan de la ley natural de la vida. Sirven de normas para la solución de problemas que se presentan en las relaciones del especialista con sus clientes, con otras personas y con el público en general. (Daft, 2000)

2.2.1.1 Principios de la Empresa

Responsabilidad Empresarial

“La Caja - FCPC” tiene plena responsabilidad de sus funciones y obligaciones. Nuestros colaboradores entregan, por motivación propia, su mejor esfuerzo en beneficio de los objetivos sociales que nos competen.

Transparencia

Los actos y operaciones realizados por “La Caja - FCPC”, son ejecutados con plena conformidad de la ética y las normas internas y externas que regulan su actividad.

Respeto a las personas

Nuestros socios y empleados constituyen el patrimonio máspreciado. A cada uno se le otorga respeto y tratamiento dignos en un ambiente adecuado.

2.2.2 Valores

La palabra misma nos lleva a un sinónimo de creencias personales, en especial a lo relativo de “bueno”, lo “justo” y lo “adecuado”, creencias que nos impulsan a la acción, a cierto tipo de conducta, a la vida, a lo esperado por toda aquella persona que ejerce una profesión de manera responsable y asertiva. (Daft, 2000)

2.2.2.1 Valores de la Empresa

Trabajo en equipo

Creemos y practicamos el trabajo en equipo como un medio fundamental para afianzar relaciones provechosas entre los empleados, para lograr los objetivos institucionales.

Calidad

Calidad es conocer y satisfacer a plenitud las necesidades y expectativas de nuestros socios con los productos y servicios que ellos precisan.

Liderazgo

Compartir objetivos comunes y aprovechamos los talentos especiales de cada uno para así fomentar la satisfacción en el puesto de trabajo y el compromiso con la excelencia de servicio.

2.2.3 Misión

2.2.3.1 Concepto

Es una manifestación sobre la razón de ser de la empresa, es decir cuál es su propósito y qué necesidad busca satisfacer para el cliente.

Las empresas elaboran declaraciones de misión para compartirlas con directivos, empleados y, en muchos casos, con los clientes. Una declaración de misión meditada y clara permite a los trabajadores tener un sentido compartido del objetivo, dirección y oportunidades de la empresa. (Kotler & Keller, 2006, pág. 45)

También permite definir cómo es la organización en la actualidad y que quiere llegar a ser dentro del mercado empresarial, todos estos elementos que forman parte de la misión deben estar identificados de manera clara y concisa a fin de establecer un buen clima organizacional en el que todos los miembros la organización la conozcan y puedan sentirse con ella parte de la misma.

2.2.3.2 Componentes

Se recomienda que la misión tenga los siguientes componentes básicos y características:

Tabla 2-3 Componentes de la Misión

¿Qué productos o servicios fabricamos o generamos?	<ul style="list-style-type: none"> • Captación de aportes • Inversión de los aportes • Otorgación de créditos
¿Para quién se fabrica o se hace? ¿Quiénes son nuestros clientes?	<ul style="list-style-type: none"> • Para los socios activos • Para los socios pasivos
¿Cuáles son los atributos o cualidades de nuestros productos o servicios? ¿Cuál es su proceso productivo?	<ul style="list-style-type: none"> • Inversiones rentables y seguras de sus aportes • Servicio ágil y oportuno de entrega de cesantía, jubilación y de los créditos • Buena atención al cliente
¿Qué beneficios obtienen nuestros clientes por utilizar o adquirir nuestros productos o servicios?	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir los beneficios de la cesantía y jubilación de la cesantía y jubilación al momento del retiro • Recibir créditos para solucionar problemas emergentes o financiar la adquisición de bienes

Elaborado por: Nadia Reyes

Fuente: (Kotler & Keller, 2006, pág. 45)

2.2.3.3 Misión del Organismo

Figura 2-3 Misión Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de la DGAC- FCPC

Misión

La Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria ofrece servicios complementarios para su bienestar y garantiza el beneficio de cesantía o jubilación complementaria en el momento de su retiro laboral de la DGAC, en forma rentable y segura, contando con una infraestructura tecnológica - operativa de vanguardia y talento humano competitivo.

Fuente: Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los empleados de la DGAC- FCPC

2.2.4 Visión

2.2.4.1 Concepto

La visión Institucional debe incorporar conceptos de que quiere ser es decir una imagen a un futuro deseado que busca crear con esfuerzos y acciones. (Kotler & Keller, 2006, pág. 45)

2.2.4.2 Componentes

Se recomienda que la visión tenga los siguientes componentes básicos y características:

Tabla 2-4 Componentes de la Visión

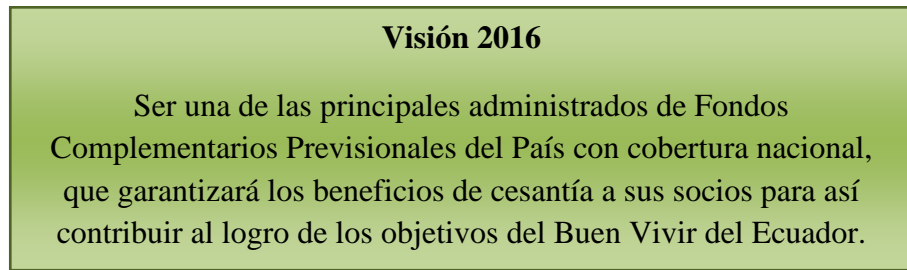
Tener un plazo concreto	Visión 2016
Expresar desde un punto de vista competitivo, lo que la empresa espera llegar a ser en ese plazo	Ser una de las principales administradoras de fondos complementarios previsionales cerrados del Ecuador
Indicar los productos o servicios que ofrecerá cuando llegue a la visión de futuro y cuáles serán los atributos o cualidades de ellos	Captación de aportes, inversión de aportes Otorgación de créditos Inversiones rentables y seguras de sus aportes Entrega de cesantía, jubilación y de los créditos
¿Quiénes serán sus clientes y los beneficios que éstos obtendrán por utilizar o consumir sus productos?	Los socios activos Usufructuó de los beneficios de Jubilación y Cesantía Servicio ágil y oportuno
¿Cuál es el aporte social que la organización ofrecerá a sus clientes, a la sociedad, al país, a su personal, cuando logre su visión?	Contribuir al logro de los objetivos del buen vivir de los socios

Elaborado por: Nadia Reyes

Fuente: (Kotler & Keller, 2006, pág. 45)

2.2.4.3 Visión de la Empresa

Figura 2-4 Visión 2016 Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de la DGAC- FCPC



Fuente: Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los empleados de la DGAC- FCPC

2.2.5 Objetivos

Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no sólo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control. (Koontz, Weihrich, & Mercado, 2003, p. 129).

Las características principales de los objetivos son:

Figura 2-5 Características de los objetivos



Elaborado por: Nadia Reyes

Fuente: (Koontz, Weihrich, & Mercado, 2003)

2.2.5.1 Objetivo General de la Empresa

Otorgar a favor de los funcionarios de la Dirección General de Aviación Civil, que cesen en sus funciones y cumplan con los requisitos establecidos en el Estatuto de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria, la prestación denominada Cesantía o Jubilación Complementaria para satisfacer de manera oportuna sus requerimientos.

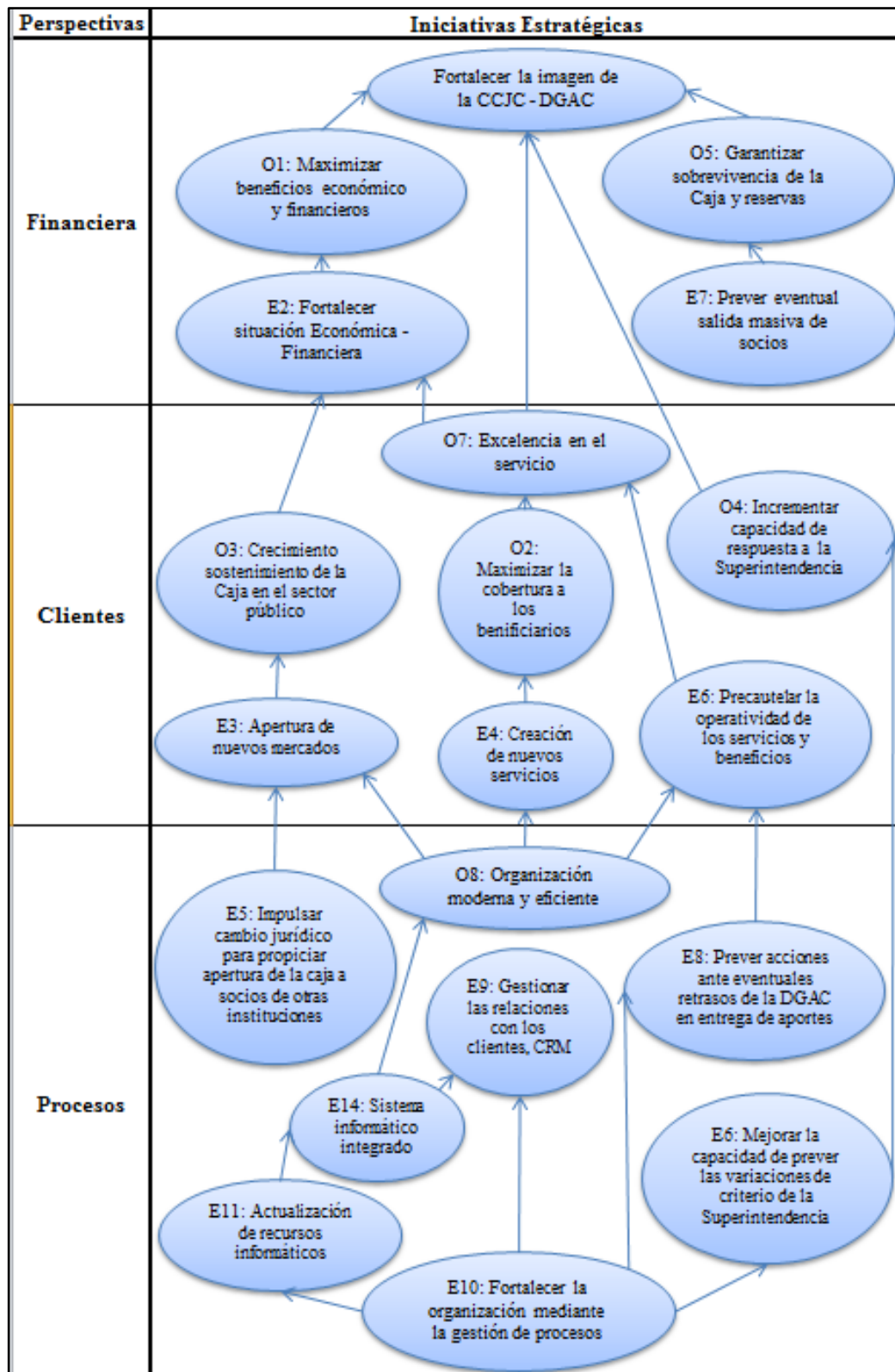
Garantizar a los socios el reconocimiento de su cesantía o jubilación complementaria mediante el otorgamiento de prestaciones y la concesión de créditos, a través una correcta administración financiera y un constante crecimiento de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria, satisfaciendo de manera oportuna sus requerimientos.

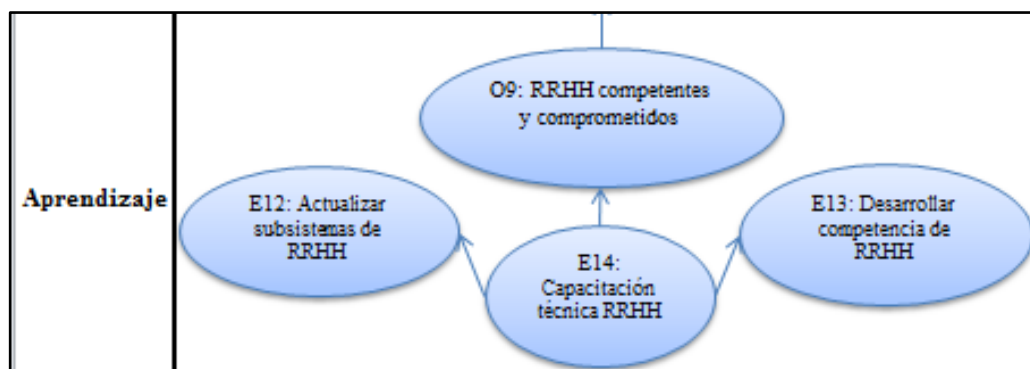
2.2.5.2 Objetivos Específicos de la Empresa

- Otorgar beneficios adicionales a sus partícipes a través de la oferta de sus 3 líneas de crédito solventadas con los recursos previsionales que administra, para incrementar la liquidez de la organización a través de las políticas generales de crédito delineadas por el Consejo de Administración y ejecutadas por el Comité de Riesgos.
- Planificar las actividades financieras que permitan optimizar los rendimientos obtenidos de las inversiones de los recursos de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria para asegurar el pago de las prestaciones a los socios.
- Atender las necesidades de sus socios, a través del otorgamiento de prestaciones o servicios, dentro de las especificaciones determinadas por el Estatuto y Reglamento de Crédito y Prestaciones a fin de asegurar un beneficio adicional al quedar cesantes en la Dirección General de Aviación Civil, para así, propender a su bienestar social

2.2.6 Mapa Estratégico

Figura 2-6 Mapa Estratégico de la CCJC – DGAC





Elaborado por: Nadia Reyes

Fuente: Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los empleados de la DGAC- FCPC

2.3 Régimen Financiero de Aportación de los socios

La Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los empleados de la DGAC – FCPC, como su nombre lo indica es un fondo complementario adicional a la seguridad social obligatoria, en la que sus socios realizan aportes básicos mensuales que al momento son:

- En la Jubilación Complementaria el aporte básico mensual en el caso de los socios activos equivale al 5% del sueldo imponible o un aporte del 7% de los beneficiarios de jubilación por excepción. A los socios pasivos o jubilados se les descuenta el 5% de la pensión mensual que perciben por el concepto de Jubilación complementaria hasta cumplir los 65 años de edad y a partir de esa edad únicamente se descuenta el 1% para gastos administrativos.
- En la Cesantía el aporte básico mensual en el caso de los socios activos equivale al 7% de su sueldo imponible.

2.4 Líneas de Productos

Actualmente la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los empleados de la DGAC cuenta con tres líneas de crédito:

- **Anticipo de Aportes de Cesantía**

Es un préstamo que se otorga a los socios de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de la Dirección de Aviación Civil, que hayan acreditado por lo menos doce aportaciones mensuales al Fondo.

- **Préstamo Servicio de Apoyo Económico Familiar**

Es un préstamo que se otorga a los socios activos que tengan mínimo ciento veinte imposiciones a la Caja de Cesantía, y a los socios pasivos que reciban pensión jubilar.

- **Préstamo Emergente**

Es un préstamo otorga a los socios de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de la Dirección de Aviación Civil, que hayan acreditado por lo menos doce aportaciones mensuales al Fondo.

2.4.1 Políticas Generales

La Caja de Cesantía concederá créditos a sus socios de acuerdo a sus requerimientos y necesidades, el monto de crédito estará relacionado con el tope máximo de cesantía que cada socio tiene derecho y de acuerdo a la liquidez.

2.4.2 Monto Máximo de los Créditos

Para los préstamos de Servicio Apoyo Económico Familiar (SAEF) el monto máximo al que tendrá acceso cada socio será equivalente al valor que a la fecha de presentar la solicitud del servicio le corresponda como cesantía, mismo que está determinado en el Estatuto de la Caja, Art 45.

Préstamos Anticipo Aportes, la cuantía máxima que otorgará la Caja a sus socios, será igual al monto de sus aportaciones individuales al fondo de Cesantía a la fecha de solicitud del préstamo, o de renovación.

Préstamos Emergente, el monto máximo es \$1500.00

2.4.3 Renovaciones y Ampliaciones, Refinanciaciones o Reestructuraciones

Es política de la institución la renovación de las operaciones crediticias una vez que estén canceladas el 50% del capital, siempre y cuando no se encuentre en mora.

Referente a las ampliaciones, refinanciaciones o reestructuraciones de las operaciones crediticias no es política de la institución este tipo de operaciones, sin embargo podrán existir excepciones cuando los socios no puedan pagar como consecuencia de calamidad doméstica grave o venta de renuncia por parte de la DAC. En este caso específico el socio cruzará la deuda con su cesantía y de existir un saldo pendiente firmará letras de cambio y carta de compromiso.

2.4.4 Plazos

Los plazos están determinados para cada línea de crédito:

- Anticipo Aportes, máximo 24 meses

- Servicio Apoyo Económico Familiar (SAEF), plazo máximo 60 meses
- Emergente, 12 meses como máximo.

Estos son los plazos máximos, en caso de que el socio requiera que las operaciones crediticias se puedan pagar en un plazo menor en cualquiera de las tres líneas de crédito se realizarán de acuerdo a la capacidad de pago de cada socio.

2.4.5 Tasas de Interés y Comisiones

La tasa de interés sobre las operaciones de crédito que otorga la Caja de Cesantía deberá cubrir los siguientes costos:

- El costo operativo causado en la actividad de intermediación financiera que ejerce la Caja.
- El costo de las provisiones para proteger la cartera de préstamos.

Las tasas de interés para las diferentes líneas de crédito serán estudiadas y aprobadas por el Consejo de Administración, sin exceder las fijadas en el mercado financiero y/o Gobierno Nacional.

2.4.6 Frecuencia de Cobro de Intereses

Los intereses se cobrarán de acuerdo a la línea de crédito concedido y se devengarán de acuerdo a las políticas contables vigentes.

2.4.7 Seguros

Los préstamos que concede la Caja de Cesantía deberán tener seguro de desgravamen, es obligación de la Caja hacer conocer al socio el costo de la prima del seguro de desgravamen así como facilitar el trámite de cobro del seguro en caso de requerirse.

El beneficiario pagará el seguro de desgravamen que contrate para este servicio la Caja de Cesantía y se cobrará conjuntamente con el dividendo mensual.

2.4.8 Garantías

Para todas las operaciones de crédito la Caja de Cesantía exigirá como respaldo una garantía quirografaria.

La Garantía quirografaria está constituida únicamente por la firma de una o más personas naturales o jurídicas de reconocida solvencia económica y moral.

Los garantes deberán ser socios de la Caja de Cesantía y se considerarán como prestatarios potenciales, por lo tanto se aplicarán las mismas normas crediticias como si fuesen prestatarios. La capacidad de pago de éstos y su reputación deben determinarse y documentarse.

Además de la garantía quirografaria se garantizará la operación crediticia con la cesantía y los aportes que cada socio tiene en la Caja de Cesantía.

CAPÍTULO 3

3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

3.1 Análisis Situacional

Nos permite definir el estado en el que se encuentra la empresa, así como las limitaciones y fortalezas que afectan al logro de la efectividad y eficiencia organizativa.

El diagnostico estratégico o análisis situacional se realiza tanto externa como internamente en la empresa con el fin de establecer cuáles son los factores que pueden condicionar el desarrollo de la organización en el mercado. (Lambin, 2002, p. 576)

3.1.1 Análisis del Entorno

3.1.1.1 Análisis del Macro Ambiente

El macro ambiente consiste en las mayores fuerzas de la sociedad que afectan al micro ambiente: demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.

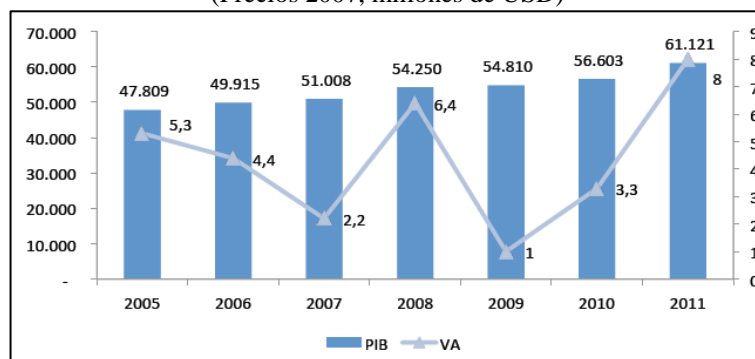
A través del análisis del macro ambiente se busca delimitar cuales son los indicadores que afectan a la empresa en la producción y/o comercialización de su producto o servicio. (Kotler & Armstrong, Marketing, 2007, p. 118)

3.1.1.1.1 Factores Económicos

3.1.1.1.1.1 PIB

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo en términos globales y por ramas de actividad, se deriva de la construcción de insumo producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los usuarios finales. La cuantificación del PIB por el método de la producción, se basa en el cálculo de las producciones brutas de las ramas de actividad y sus respectivos consumos intermedios. Por diferencia entre esas dos variables se obtiene el valor agregado bruto (VAB), cuyos componentes son las remuneraciones de empleados, los impuestos indirectos menos subvenciones y el excedente bruto de explotación. Para la obtención del PIB total, es necesario agregar al VAB de las ramas, los "otros elementos del PIB": derechos arancelarios, impuestos indirectos sobre las importaciones e impuesto al valor agregado (IVA). (Banco Central del Ecuador, 2013)

Figura 3-1 Producto Interno Bruto
(Precios 2007, millones de USD)



Fuente: Banco Central del Ecuador

El Banco Central del Ecuador, realizó el cambio de año base, tomando el año 2007 como referencia para el cálculo de las Cuentas Nacionales del país. Dentro de la

nueva metodología para el cálculo trimestral se desagregará en 45 industrias, en comparación a las 29 que se consideraban anteriormente, con lo que se obtiene mayor detalle en la información.

Según sus resultados, en el año 2011 el PIB se ubicó en USD 61,121 millones y su crecimiento, con relación al año 2010, fue de 8.0%.

Tabla 3-1 Producto Interno Bruto

PRODUCTO INTERNO BRUTO (+)	2011 (previsión)	2012 (previsión)
Tasa de variación anual (USD 2000)	6,50%	5,34%
PIB (millones USD 2000)	26.608	28.031
PIB per cápita (USD 2000)	1.847	1.920
PIB (millones USD corrientes)	65.945	71.625
PIB per cápita (USD corrientes)	4.578	4.905
Tasa de variación PIB Trimestral (CVE)	2011.II	2011.III
PIB TOTAL	2,33%	1,74%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	0,97%	-0,62%
Explotación de minas y canteras	-0,76%	-0,60%
Industria manufacturera (excluye refinación de petróleo)	2,33%	2,43%
Otros servicios (++)	3,81%	2,18%
Construcción	9,28%	6,62%
Comercio al por mayor y menor	2,11%	0,68%
Otras industrias (+++)	1,67%	1,97%

Elaborado por: Nadia Reyes

Fuente: Banco Central del Ecuador

El Producto Interno Bruto (PIB) del año 2012, Ecuador creció un 4,3 por ciento mientras que el promedio de América Latina registra un 3,5 por ciento; para el pago de la deuda externa se destina sólo el 4 por ciento del PIB.

Connotación gerencial

El producto interno bruto (PIB) mide el valor total de la producción corriente todos los de bienes y servicios del país, en la figura 2-1 podemos observar que en los últimos años se ha incrementado, esto representa que, las personas en el país manejan dinero en efectivo o realizan créditos para realizar sus consumos generando así, una oportunidad de bajo impacto para la organización.

3.1.1.1.2 Tasas de Interés

Es el rendimiento porcentual que se paga durante algún periodo contra un préstamo seguro, al que rinde cualquier forma de capital monetario en un mercado competitivo exento de riesgos, o en el que todos los riesgos están ya asegurados mediante primas adecuadas. En términos más sencillos, la tasa de interés es el porcentaje que se aplica a una cantidad monetaria que denominamos capital, y que equivale al monto que debe cobrarse o pagarse por prestar o pedir dinero prestado. (Ortiz, 2001, p. 127)

Tasa de Interés Activa

Es la que representa el rendimiento que el usuario del crédito paga al intermediario por la utilización de los fondos. Esto nos lleva a reconocer que la tasa pasiva y la tasa activa, si bien están relacionadas, no son iguales. La diferencia está representada tanto por los costos de la intermediación, como por los riesgos que involucran las operaciones de crédito. (Ortiz, 2001, p. 128)

Figura 3-2 Tasa de Interés Activa



Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla 3-2 Tasa de Interés Activa

FECHA	VALOR
Marzo-31-2013	8.17 %
Febrero-28-2013	8.17 %
Enero-31-2013	8.17 %
Diciembre-31-2012	8.17 %
Noviembre-30-2012	8.17 %
Octubre-31-2012	8.17 %
Septiembre-30-2012	8.17 %
Agosto-31-2012	8.17 %
Julio-31-2012	8.17 %
Junio-30-2012	8.17 %
Mayo-31-2012	8.17 %
Abril-30-2012	8.17 %
Marzo-31-2012	8.17 %
Febrero-29-2012	8.17 %
Enero-31-2012	8.17 %
Diciembre-31-2011	8.17 %
Noviembre-30-2011	8.17 %
Octubre-31-2011	8.17 %
Septiembre-30-2011	8.37 %
Agosto-31-2011	8.37 %
Julio-31-2011	8.37 %
Junio-30-2011	8.37 %
Mayo-31-2011	8.34 %
Abril-30-2011	8.34 %

Las tasas de interés activas y pasivas para el primer mes del año 2013 se han mantenido en los mismos niveles del último trimestre del año anterior.

La tabla difundida por el Banco Central del Ecuador, señala que la Tasa Activa es de 8,17 por ciento y que son variables las tasas de interés activas efectivas vigentes para las operaciones de crédito, según el segmento de la economía.

Tabla 3-3 Tasas de Interés Activas Efectivas Vigentes

1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES	
Tasas Referenciales	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.17
Productivo Empresarial	9.53
Productivo PYMES	11.20
Consumo	15.91
Vivienda	10.64
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44
Microcrédito Acumulación Simple	25.20
Microcrédito Minorista	28.82

Fuente: Banco Central del Ecuador

Las tasas para los microcréditos minorista es de 28,82 por ciento; Microcrédito Acumulación Simple 25,20 por ciento; Microcrédito Acumulación Ampliada 22,44 por ciento; Vivienda 10,64 por ciento; Consumo 15,91 por ciento; PYMES 11,20 por ciento; Empresarial 9,53 por ciento y Corporativo 8,17 por ciento.

Tasa de Interés Pasiva

La tasa de interés pasiva es la que representa el rendimiento que el intermediario paga a los propietarios del capital o fondos que se están prestando. (Ortiz, 2001, p. 127)

Figura 3-3 Tasa de Interés Pasiva



Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla 3-4 Tasa de Interés Pasiva

FECHA	VALOR
Marzo-31-2013	4.53 %
Febrero-28-2013	4.53 %
Enero-31-2013	4.53 %
Diciembre-31-2012	4.53 %
Noviembre-30-2012	4.53 %
Octubre-31-2012	4.53 %
Septiembre-30-2012	4.53 %
Agosto-31-2012	4.53 %
Julio-31-2012	4.53 %
Junio-30-2012	4.53 %
Mayo-31-2012	4.53 %
Abril-30-2012	4.53 %
Marzo-31-2012	4.53 %
Febrero-29-2012	4.53 %
Enero-31-2012	4.53 %
Diciembre-31-2011	4.53 %
Noviembre-30-2011	4.53 %
Octubre-31-2011	4.53 %
Septiembre-30-2011	4.58 %
Agosto-31-2011	4.58 %
Julio-31-2011	4.58 %
Junio-30-2011	4.58 %
Mayo-31-2011	4.60 %
Abril-30-2011	4.60 %

La Tasa Pasiva se ubica en 4,53 por ciento. Estas tasas varían de acuerdo al producto.

Tabla 3-5 Tasas de Interés Pasivas Efectivas

2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO	
Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.53
Depósitos monetarios	0.60
Operaciones de Reporto	0.24
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO	
Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.89
Plazo 61-90	3.67
Plazo 91-120	4.93

Fuente: Banco Central del Ecuador

Para depósitos a plazo se maneja una tasa de interés del 4,53 por ciento, éstas son más altas en la medida que el tiempo de la colocación se incrementa. Para un depósito de 30 a 60 días se maneja una tasa de interés pasiva de 3,89 por ciento; para un depósito de 61 a 90 días se maneja una tasa de interés pasiva de 3,67 por ciento y para un depósito de 91 a 120 días se maneja una tasa de interés pasiva de 4,93 por ciento.

Connotación gerencial

La tasa de interés activa en el transcurso de los últimos años ha disminuido, en la actualidad se encuentra estable, esto representa una amenaza de medio impacto puesto que los bancos tienen mayor posicionamiento en el mercado financiero y esto genera que las personas adquieran créditos en los mismos.

La tasa de interés pasiva en los primeros meses del año 2013 se ha mantenido estable, esto constituye una oportunidad de alto impacto, puesto que la estabilidad de la misma genera un incremento constante de la demanda de créditos de consumo por parte de la población en general.

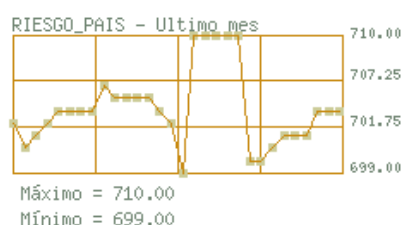
3.1.1.1.3 Riesgo País

Es un índice denominado Emerging Markets Bond Index (EMBI) y mide el grado de peligro que entraña un país para las inversiones extranjeras. J.P. Morgan analiza el rendimiento de los instrumentos de la deuda de un país, principalmente el dinero en forma de bonos. Este indicador es aplicado a naciones emergentes.

Está asociado a la probabilidad de incumplimiento en el pago de la deuda externa de un país, expresado en un Índice Riesgo País. Este índice representa en un momento determinado el nivel de riesgo de inversión en un país emergente.

En la determinación de este riesgo influyen factores económicos, financieros, políticos que afectan la capacidad de pago del país. Algunos de ellos son de difícil medición, y de allí la utilización de diferentes metodologías para cuantificar dicho riesgo. (Momborg, 2008, p. 103)

Figura 3-4 Riesgo País



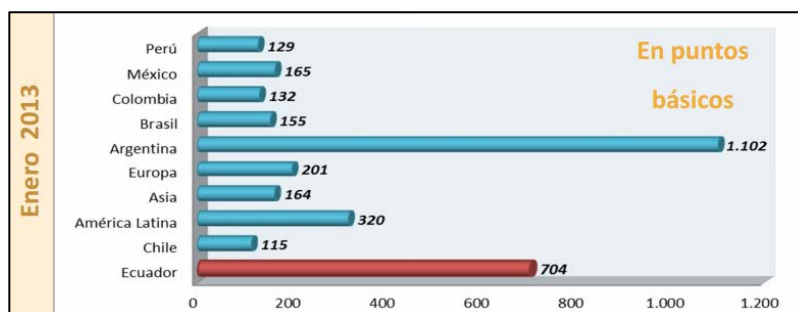
Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla 3-6 Riesgo País

FECHA	VALOR
Febrero-27-2013	704.00
Febrero-26-2013	704.00
Febrero-25-2013	704.00
Febrero-24-2013	702.00
Febrero-23-2013	702.00
Febrero-22-2013	702.00
Febrero-21-2013	701.00
Febrero-20-2013	700.00
Febrero-19-2013	700.00
Febrero-18-2013	710.00
Febrero-17-2013	710.00
Febrero-16-2013	710.00
Febrero-15-2013	710.00
Febrero-14-2013	710.00
Febrero-13-2013	699.00
Febrero-12-2013	703.00
Febrero-11-2013	704.00
Febrero-10-2013	705.00
Febrero-09-2013	705.00
Febrero-08-2013	705.00
Febrero-07-2013	705.00
Febrero-04-2013	706.00
Febrero-03-2013	704.00
Febrero-02-2013	704.00
Febrero-01-2013	704.00
Enero-31-2013	704.00
Enero-30-2013	703.00
Enero-29-2013	702.00
Enero-28-2013	701.00
Enero-27-2013	703.00

Las cifras de riesgo país registraron para el mes de enero, el indicador más bajo de los últimos tres períodos, cuando el índice EMBI se ubicó en 704 puntos básicos, es decir, 122 puntos menos en relación a diciembre de del año pasado. Al parecer la estabilidad de ciertos indicadores macroeconómicos y financieros que ha presentado el país durante el 2012, han permitido que su índice de riesgo disminuya, bajando de la línea de los 800 puntos.

Figura 3-5 Riesgo País (EMBI) Ecuador y América Latina (Puntos)



Fuente: Banco Central del Ecuador, J.P. Morgan, Flar

No obstante, frente al promedio que marca América Latina (320), Ecuador se mantiene con un indicador 2,2 veces superior, lo cual nos resta competitividad frente a países vecinos como Colombia y Perú. La otra cara de la moneda, en cambio es Argentina, país en el cual el EMBI entre diciembre de 2012 y enero de 2013 aumentó en 111 puntos, reportando así un ratio de 1.102 puntos, que se vuelve a convertir en el más alto de América Latina. Fitch Ratings, menciona que este incremento obedece en parte, a la multa implantada por el FMI, debido a las constantes inconsistencias que presentan sus cifras macroeconómicas.

Connotación gerencial

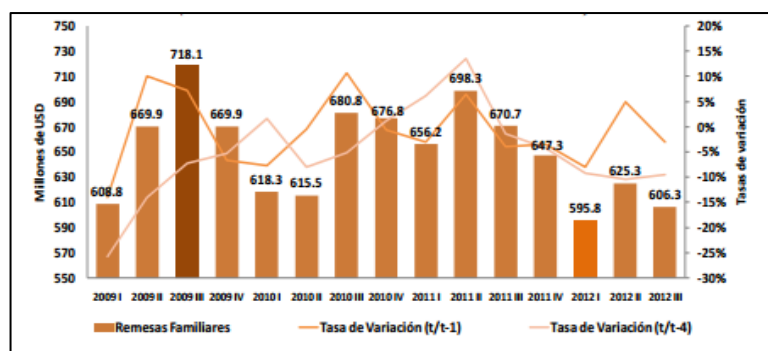
El riesgo país ha disminuido en los últimos meses, esto permite a los inversores medir el riesgo de la economía nacional y así, calcular el nivel de seguridad financiera que existe en la actualidad, en el caso de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria se considera una oportunidad de medio impacto puesto que tiene como objetivo básico el fortalecer y garantizar la estabilidad financiera del sistema de beneficios contemplados de acuerdo a su estatuto.

3.1.1.1.4 Remesas

Son transferencias hechas de los ingresos y/o patrimonios acumulados por individuos residentes en un país extranjero en forma temporal o permanente a los países de origen a fin de mantener a personas dependientes, hacer inversiones o para algún propósito. (Terry & Wilson, 2005, p. 282)

Figura 3-6 Remesas Familiares Recibidas

(Millones de USD, 2009 IT - 2012 IIIT)



Fuente: Banco Central del Ecuador

Al segundo trimestre del 2012, el país recibió USD 625,3 millones por el concepto de remesas, aproximadamente USD 29.6 millones más que el trimestre anterior, representando un crecimiento del 5%. Pero presenta un decrecimiento del

10,5% comparando con el mismo período del 2011. La variación de flujos de remesas se le puede atribuir al entorno económico por el que atraviesan países donde residen los migrantes ecuatorianos.

Durante el tercer trimestre de 2012, el flujo de remesas provino principalmente de los Estados Unidos de América al remitir USD 290.1 millones (47,8 por ciento del monto recibido), cifra inferior en 4,6 por ciento comparada con el monto registrado en el tercer trimestre de 2011 (USD 304.3 millones) y menor en 6,5 por ciento al valor observado en el segundo trimestre de 2012 (USD 310.3 millones).

Connotación gerencial

Se presenta una disminución anual de las remesas esto se debe al entorno económico por el que atraviesan los principales países donde residen los emigrantes ecuatorianos esto se considera una oportunidad de medio impacto puesto que en la actualidad se está presentando un fenómeno llamado “remesas inversas”, las mismas que consisten en enviar dinero los emigrantes ecuatorianos que viven en el extranjero, obligando a sus familias a acceder a préstamos con el fin de solventar la subsistencia de los mismos en los países que residen.

3.1.1.1.5 Financiamiento Bancario

Son créditos concedidos por el sistema bancario a las familias, empresas privadas y sector público, también valores emitidos por empresas privadas, sector público y banco central, adquiridos por el sistema bancario. (Hernández G. , 2006, p. 162)

Tabla 3-7 Destino del Crédito - Enero 2013

Tipo de Crédito	Saldo	Composición
	Millones de US\$	Porcentaje
Crédito a Industria y Otros Sectores Productivos	9,444	53,1%
Crédito a la Vivienda	1,392	7,8%
Crédito a la Microempresa	1,286	7,2%
Total Crédito a la Producción	12,122	68,1%
Crédito al Consumo (personas)	5,676	31,9%
Total Crédito Destinado	17,798	100,0%

Elaborado por: Nadia Reyes

Fuente: Asociación de Bancos Privados del Ecuador

Entre diciembre de 2012 y enero de 2013, el financiamiento destinado por la Banca Privada (incluye también aceptaciones, avales, fianzas, cartas de crédito, entre otros) presentó una reducción de US\$42 millones, al reportar un saldo de 17.798 millones. Esta ligera reducción no afectó a la participación del crédito productivo y de consumo, los cuales mantuvieron una distribución del 69,1% y del 31,9%, respectivamente. El financiamiento destinado a la producción reportó un valor de US\$12.122 millones, de los cuales, US\$2.678 millones correspondieron a los sectores de vivienda y la microempresa, en conjunto. El segmento de consumo mantuvo un financiamiento superior a los US\$5.500 millones.

Tabla 3-8 Variación Mensual de Créditos por Segmento

Volumen de Crédito por segmento	Variación Mensual	Variación Anual
	Dic 12 - Ene 13	Ene 12 - Ene 13
CORPORATIVO	↘ -0.86%	↗ 19.51%
EMPRESARIAL	↘ -0.48%	↗ 16.99%
PYMES	↘ -14.53%	↘ -4.40%
CONSUMO	↗ 4.06%	↗ 5.64%
VIVIENDA	↘ -34.61%	↘ -28.59%
MINORISTA	↘ -9.50%	↘ -2.35%
AC. SIMPLE	↗ 7.54%	↘ -4.55%
AC. AMPLIADA	↗ 8.63%	↘ -1.98%
TOTAL	↘ -1.70%	↗ 9.12%

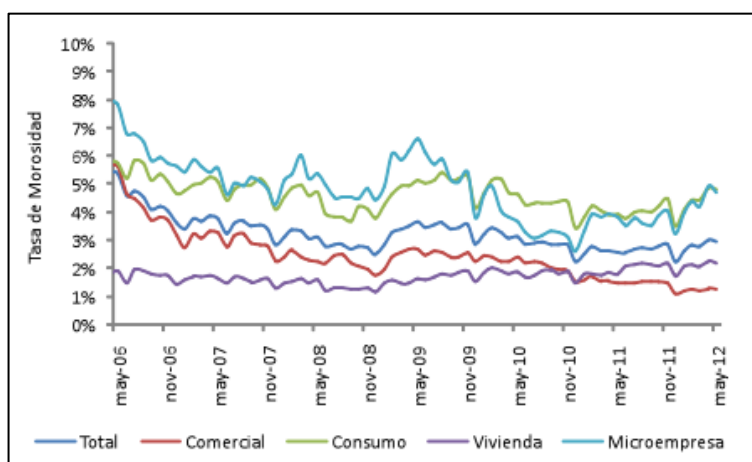
Fuente: Asociación de Bancos Privados del Ecuador

Connotación gerencial

Representa una oportunidad de alto impacto, ya que de acuerdo a la tabla se observa que las personas tienen la necesidad de acceder al financiamiento bancario, el mismo que les permite realizar créditos a instituciones financieras para solventar los consumos de su vida cotidiana.

3.1.1.1.6 Morosidad Bancaria

Figura 3-7 Evolución de la Morosidad de la Banca Privada



Fuente: Superintendencia de Bancos y Banco Nacional de Fomento

En el mes de mayo del 2012, la morosidad total y por segmento de la Banca Privada se reduce en relación al mes de abril de 2012; durante este periodo la morosidad total se redujo en 0,05 por ciento al ubicarse en 2,97 por ciento, mientras que la morosidad de microcrédito y consumo se reducen en 0,21 y 0,05 por ciento al ubicarse con una morosidad de 4,74 por ciento y 4,82 por ciento respectivamente.

Al analizar la morosidad en relación al mes de mayo del 2011, se observa un deterioro de la morosidad total y en cada uno de los segmentos. La morosidad total se incrementa en 0,30 por ciento, mientras que la morosidad de microcrédito y consumo se incrementa en 0,90 y 0,89 por ciento respectivamente.

Tabla 3-9 Sistema de Bancos Privados

CUENTA	Bancos Privados Grandes	Bancos Privados Medianos	Bancos Privados Pequeños	Total Bancos Privados
Cartera de créditos comercial por vencer	4.299.791,84	2.627.063,35	346.057,63	7.272.912,82
Cartera de créditos comercial que no devenga intereses	10.903,18	8.255,25	5.665,88	24.824,32
Cartera de créditos comercial vencida	19.813,67	15.448,70	9.737,15	44.999,52
Cartera de créditos consumo por vencer	3.533.201,21	1.315.091,38	497.156,51	5.345.449,10
Cartera de créditos consumo que no devenga intereses	120.443,48	41.921,57	34.937,39	197.302,44
Cartera de créditos consumo vencida	87.632,73	26.174,95	19.584,79	133.392,47
Cartera de créditos vivienda por vencer	1.009.121,43	300.358,37	53.604,60	1.363.084,40
Cartera de créditos vivienda que no devenga intereses	14.336,23	5.685,27	1.303,53	21.325,02
Cartera de créditos vivienda vencida	6.502,88	902,48	680,63	8.085,99
Cartera de créditos microempresa por vencer	599.088,79	21.359,78	594.575,52	1.215.024,09
Cartera de créditos microempresa que no devenga intereses	15.884,80	1.417,78	30.325,90	47.628,48
Cartera de créditos microempresa vencida	12.904,07	734,62	9.566,53	23.205,21
Cartera de créditos educativo por vencer	3.843,42	0,00	0,00	3.843,42
Cartera de crédito educativo que no devenga intereses	0,00	0,00	0,00	0,00
Cartera de créditos educativo vencida	26,69	0,00	0,00	26,69
Cartera de créditos de inversión pública por vencer	0,00	0,00	0,00	0,00
Cartera de créditos de inversión pública que no devenga interés	0,00	0,00	0,00	0,00
Cartera de créditos de inversión pública vencida	0,00	0,00	0,00	0,00
Total cartera	9.733.494,41	4.364.413,49	1.603.196,06	15.701.103,97

Elaborado por: Nadia Reyes

Fuente: Asociación de Bancos Privados

Connotación gerencial

Constituye una oportunidad de alto impacto, ya que existe una gran apertura para préstamos presentando en los últimos meses tasas activas bajos los 10 puntos lo

que facilita al prestamista, en cuanto a la tasa pasiva se ha mantenido últimamente sobre los 4.5 puntos.

3.1.1.1.1.7 Población Empleada

Ocupados

Son aquellas personas de 10 años y más que trabajaron al menos una hora en la semana de referencia, o pese a que no trabajaron, tienen empleo pero se ausentaron por vacaciones, enfermedad, licencia por estudios, etc. También se consideran ocupadas a las personas que realizan actividades dentro del hogar por un ingreso, aunque las actividades desarrolladas no guarden las formas típicas de trabajo asalariado o independiente.

Ocupados Plenos

La población con ocupación plena está constituida por personas ocupadas de 10 años y más, que trabajan como mínimo la jornada legal de trabajo y tienen ingresos superiores al salario unificado legal y no desean trabajar más horas (no realizaron gestiones), o bien que trabajan menos de 40 horas y sus ingresos son superiores al salario unificado legal y no desean trabajar más horas (no realizaron gestiones).

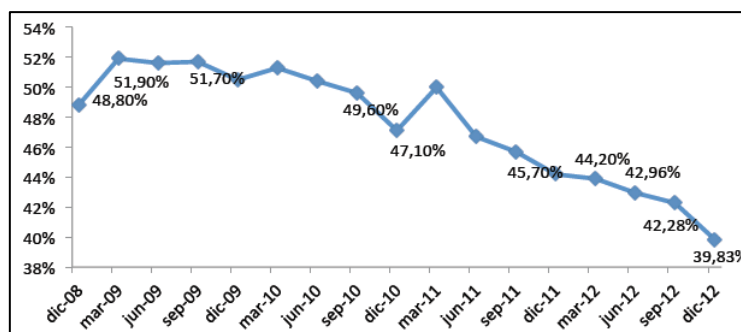
Subempleados

Son las personas que han trabajado o han tenido un empleo durante el periodo de referencia considerado, pero estaban dispuestas y disponibles para modificar su situación laboral a fin de aumentar la "duración o la productividad de su trabajo". Este

conjunto se divide en subempleados visibles y en otras formas de subempleo. (INEC, 2013)

Figura 3-8 Subempleo Nacional Urbano

En porcentaje (%)



Fuente: Banco Central del Ecuador, INEC

3.1.1.1.8 Población Desempleada

Desempleo

Es la suma del desempleo abierto más el desempleo oculto, como están definidos a continuación:

Desempleo Abierto

Personas de 10 años y más que, en el periodo de referencia, presentan, simultáneamente, las siguientes características:

- Sin empleo (no estuvo ocupado en la semana pasada).
- Buscaron trabajo (realizaron gestiones concretas para conseguir empleo o para establecer algún negocio en las cuatro semanas anteriores).

Desempleo Oculto

Personas de 10 años y más que, en el periodo de referencia, presentan, simultáneamente, las siguientes características:

- Sin empleo (no estuvo ocupado en la semana pasada).
- No buscaron trabajo (no hicieron gestiones concretas para conseguir empleo

o para establecer algún negocio en las cuatro semanas anteriores), por algunas de las siguientes razones:

- ✓ Tiene un trabajo esporádico u ocasional.
- ✓ Tiene un trabajo para empezar inmediatamente.
- ✓ Espera respuesta por una gestión en una empresa o negocio propio.
- ✓ Espera respuesta de un empleador o de otras gestiones efectuadas para

conseguir empleo.

- ✓ Espera cosecha o temporada de trabajo.
- ✓ Piensa que no le darán trabajo o se cansó de buscar.
- ✓ No cree poder encontrar.
- Disponible para trabajar.

Cesantes

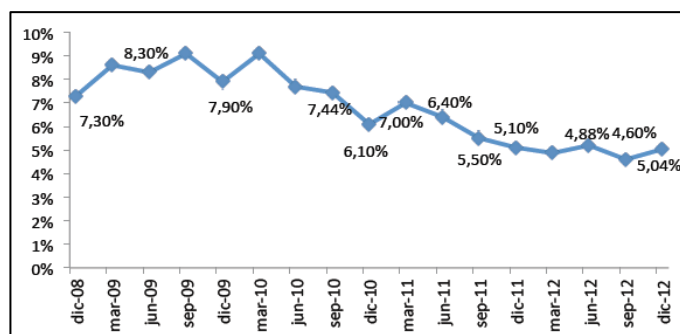
Son aquellas personas de 10 años y más que, en la semana pasada, se encontraban desocupados, habiendo trabajado anteriormente (estos pueden ser desempleo abierto u oculto).

Trabajadores Nuevos

Son aquellas personas de 10 años y más que, en la semana pasada, iniciaron la búsqueda de empleo por primera vez. . (INEC, 2013)

Figura 3-9 Desempleo Nacional Urbano

En porcentaje (%)



Fuente: Banco Central del Ecuador, INEC

Tabla 3-10 Tasa de Desempleo

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2012	5.00 %
Septiembre-30-2012	4.60 %
Junio-30-2012	5.19 %
Marzo-31-2012	4.88 %
Diciembre-31-2011	5.07 %
Septiembre-30-2011	5.52 %
Junio-30-2011	6.36 %
Marzo-31-2011	7.04 %
Diciembre-31-2010	6.11 %
Septiembre-30-2010	7.44 %
Junio-30-2010	7.71 %
Marzo-31-2010	9.09 %
Diciembre-31-2009	7.93 %
Septiembre-30-2009	9.06 %
Junio-30-2009	8.34 %
Marzo-31-2009	8.60 %
Diciembre-31-2008	7.31 %
Septiembre-30-2008	7.06 %
Junio-30-2008	6.39 %
Marzo-31-2008	6.86 %
Diciembre-31-2007	6.07 %
Septiembre-30-2007	7.06 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Connotación gerencial

La disminución que presenta la tasa de desempleo se considera como una oportunidad de bajo impacto, esto favorece a la Caja de Cesantía Jubilación

Complementaria puesto al incrementarse la tasa de población empleada esto permite que exista mayor liquidez en el mercado.

3.1.1.1.2 Factores Políticos – Legales

3.1.1.1.2.1 Política Salarial

En uso de las atribuciones conferidas en los artículos 154, numeral 1 de la Constitución de la República del Ecuador y 17 del Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva y de conformidad con lo establecido en el Art. 118 del Código de trabajo.

En Quito, el 26 de Diciembre del 2012, el Dr. José Francisco Vaca, Ministro de Relaciones Laborales, acuerda que a partir del 1 de enero del 2013, el salario básico unificado para el trabajador en general, incluidos los trabajadores de la pequeña industria, trabajadores agrícolas, y trabajadores de maquila; trabajador o trabajadora del servicio doméstico; operarios de artesanía y colaboradores de la microempresa, en 318,00/100 dólares de los Estados Unidos de Norteamérica mensuales.

Tabla 3-11 Remuneraciones Mínimas Vigentes 2013

SECTOR	DESDE E2	HASTA A
Agricultura y Plantaciones	318,00	B1 325,16
Producción Pecuaria	318,00	B1 330,72
Pesca, Acuicultura y Maricultura	318,89	B1 330,28
Minas, Canteras y Yacimientos	361,92	B1 543,59
Transf. Alimentos (incluye Agroindustria)	319,04	B1 335,28
P. Industriales, Farmacéuticos y Químicos	318,89	339,72
Producción Industrial de Bebidas y Tabacos	318,00	B1 339,90
Metalmecánica	323,73	B1 334,22
Artesanías	319,50	C1 333,55
Productos Textiles, Cuero y Calzado	320,39	C2 322,39
Vehículos, Automotores, Carrocerías y partes	D2 321,98	333,90
Tecnología: Hardware y Software (incl. TIC's)	318,00	337,36
Electricidad, Gas y Agua	318,00	339,75
Construcción	318,00	B1 351,39
Comercialización y Venta de productos	318,00	B2 326,68
Turismo y Alimentación	318,00	B1 321,82
Transporte, Almacenamiento y Logística	318,00	B1 337,66
Servicios Financieros	E1 318,45	325,45
Actividades Tipo Servicios	318,00	334,86
Actividades Tipo Servicios (Tit. 4to. Nivel)		372,72
Enseñanza	C3 320,23	435,64
Actividades de salud	321,41	333,90
Actividades Comunitarias	321,18	339,88
Actividades Comunitarias Periodistas	D2 550,00	900,00

Elaborado por: Nadia Reyes

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Connotación gerencial

El nuevo salario básico unificado (SBU) que rige en el año 2013 en el Ecuador es de US\$ 318.00, lo que representa un incremento del 8.81% equivalente a US\$ 26.00 al salario del 2012, esto constituye una oportunidad de alto impacto puesto que contribuye a mantener o aumentar el nivel de ingreso familiar de los empleados fomentando así, el incremento del monto de aportaciones al fondo.

3.1.1.1.2.2 Plan Nacional del Buen Vivir 2009 - 2013

Los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013 promueven el rediseño del modelo de gestión del Estado, mediante la aplicación de políticas y estrategias que, entre otras, se direccionan a: la recuperación de las capacidades estatales de rectoría, planificación, regulación, control, investigación y participación; el fortalecimiento de la arquitectura financiera del sector público en orden a fomentar la inversión social y productiva en las pequeñas y medianas unidades económicas; la creación de una arquitectura financiera específica y mecanismos de tratamiento preferencial para el sector financiero popular y solidario; el impulso de la seguridad social solidaria de la población; la promoción de procesos sostenidos de formación ciudadana en el ejercicio y exigibilidad de los derechos constitucionales; el potenciamiento de las capacidades estatales de generación de información de calidad y de medios para su uso; y, la estructuración de un servicio civil eficiente.

De acuerdo a la Resolución N° ADM-2012-10779 del 6 de febrero de 2012 se resuelve:

QUE en concordancia con los objetivos, políticas y estrategias del Plan Nacional para el Buen Vivir, la Superintendencia de Bancos y Seguros se encuentra inmersa en un proceso de reforma institucional que la convierta en una organización adaptable, con un modelo de gestión orientado al cliente, ágil en la toma de decisiones, enfocado a resultados y sobre todo capaz de generar y ejecutar políticas públicas de regulación y supervisión de los sistemas controlados que, fundamentalmente, atiendan al interés público e impulsen la producción nacional;

QUE mediante resolución N° SENRES-PROC-2006-0046 de 30 de marzo de 2006, la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y

Remuneraciones del Sector Público expidió la Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos;

QUE el Comité Estratégico Organizacional (CEO) en sesión celebrada el 1 de febrero de 2012, conoció el informe de la Dirección Nacional de Desarrollo

Institucional y Recursos Humanos (DNDI), contenido en el memorando No. DNDI-2012-138-A de 30 de enero de 2012, y resolvió acogerlo parcialmente, según consta en el acta CEO-SDI-2012-001 de 1 de febrero de 2012.

QUE de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 136 del Reglamento General de la Ley Orgánica del Servicio Público, los proyectos de estructuras institucionales y posicionales de las instituciones, entidades y organismos de la administración pública central, deberán ser sometidos al informe favorable por parte del Ministerio de Relaciones Laborales y dictamen presupuestario del Ministerio de Finanzas, si se requiere reforma presupuestaria;

QUE mediante oficio No. MINFIN-DM-2011-0560 de 20 de diciembre de 2011, el Ministerio de Finanzas emitió el dictamen presupuestario favorable correspondiente;

QUE mediante oficio No. 03074 MRL-FI-2011-EDT de 26 de diciembre de 2011, el Ministerio de Relaciones Laborales emitió el informe favorable al Proyecto de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Superintendencia de Bancos y Seguros;

QUE mediante resolución No. ADM-2012-10759 de 18 de enero de 2012, se expidió el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Connotación gerencial

La expedición del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Superintendencia de Bancos y Seguros augura una moderna y técnica supervisión de esta institución a la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria, esto establece una oportunidad de alto impacto.

La actitud errática por parte de la Superintendencia de Bancos y Seguros, en una equivocada interpretación de la Ley; en la ausencia de unidad de criterio institucional en sus diversos estamentos y en el retardo o ausencia de oportunas respuestas, representa una amenaza de alto impacto para el organismo puesto que la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaría desconocía los dictámenes técnicos que emitía la entidad de control.

3.1.1.1.2.3 Ley de Seguridad Social

El artículo 61 de la Constitución Política de la República dispone que los fondos complementarios estarán orientados a proteger contingencias de seguridad social no cubiertas por el seguro general obligatorio, o a mejorar sus prestaciones y serán de carácter opcional; se financiarán con el aporte de los asegurados; los empleadores podrán efectuar aportes voluntarios; y, serán administrados por entidades públicas privadas o mixtas, reguladas por la ley.

El artículo 220 de la Ley de Seguridad Social establece que los aportes a los fondos complementarios de los afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, se harán independientemente de su nivel de ingresos, aportes que se depositarán directamente en las empresas adjudicatarias administradoras del ahorro previsional. Los

fondos acumulados por este concepto se administrarán como fondos separados; y, determina que los fondos privados de pensiones con fines de jubilación actualmente existentes, cualquiera sea su origen o modalidad de constitución, se registrarán por la misma reglamentación que se dicte para los fondos complementarios, respetando los derechos adquiridos por los ahorristas, para lo cual se deberá emitir el reglamento correspondiente;

Que según el artículo 304 de la Ley de Seguridad Social integran el sistema nacional de seguridad social, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA), el Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional (ISSPOL), las Unidades Médicas Prestadoras de Salud (UMPS), las personas jurídicas que administran programas de seguros complementarios de propiedad privada, pública o mixta, que se organicen según esta ley;

Por lo señalado en el segundo inciso del artículo 177 de la Ley de Seguridad Social se puede desprender que los fondos complementarios previsionales deberían ser administrados bajo un régimen de contribución definida en el que el partícipe tenga su cuenta individual. Sin embargo, la Resolución No. SBS-2004-0740 de 16 de septiembre del 2004, contempla también la posibilidad de que puedan ser administrados bajo un régimen de beneficio definido con un sistema de reparto.

Que de conformidad con las disposiciones legales citadas, la Superintendencia de Bancos y Seguros debe controlar que las actividades económicas y los servicios que brinden las instituciones públicas, privadas o mixtas que administren seguros complementarios, atiendan el interés general y se sujeten a las normas legales vigentes;

Que en el Subtítulo II "De la constitución y organización de las instituciones que conforman el sistema nacional de seguridad social", del Título XV "Normas generales

para la aplicación de la Ley de Seguridad Social", de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria, consta el Capítulo III "Normas para el registro, constitución, organización, funcionamiento y liquidación de los fondos complementarios previsionales"

Que es necesario revisar dicha norma con el propósito de definir con mayor precisión, criterios generales para la administración de los fondos complementarios a través de criterios prudenciales para el manejo de riesgos de inversión y de crédito;

Que el artículo 308 de la Ley de Seguridad Social dispone que el Superintendente de Bancos y Seguros expedirá, mediante resoluciones, las normas necesarias para la aplicación de la Ley de Seguridad Social, las que se publicarán en el Registro Oficial; y,

En uso de sus atribuciones legales,

Resuelve:

ARTÍCULO 1.- Sustituir el Capítulo III "Normas para el registro, constitución, organización, funcionamiento y liquidación de los fondos complementarios previsionales"; del Subtítulo II "De la constitución y organización de las instituciones que conforman el sistema nacional de seguridad social", del Título XV "Normas generales para la aplicación de la Ley de Seguridad Social" de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria, por el siguiente:

“CAPITULO III.- NORMAS PARA EL REGISTRO, CONSTITUCIÓN, ORGANIZACIÓN, FUNCIONAMIENTO Y LIQUIDACIÓN DE LOS FONDOS COMPLEMENTARIOS PREVISIONALES”

Connotación gerencial

La reforma que se realizó en el Capítulo III.- Normas para el registro, constitución, organización, funcionamiento y liquidación de los fondos complementarios previsionales, constituye una oportunidad de medio impacto puesto que fomenta la modernización y desarrollo de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria.

La percepción negativa por parte del resto de instituciones públicas de que el Fondo Complementario DAC - FCPC es un privilegio adicional para los empleados de la DAC representa una amenaza de medio impacto para el organismo.

3.1.1.1.2.4 Sistema Judicial

El Sistema Judicial Ecuatoriano está conformado por los siguientes Órganos vinculados a la Administración de Justicia.

A continuación se describe y se explica de forma general los órganos vinculados:

Corte Nacional de Justicia

La Corte Nacional de Justicia estará integrada por Juezas y Jueces en el número de veinte y uno, quienes se organizarán en salas especializadas, y serán designados para un período de nueve años; no podrán ser reelectos y se renovarán por tercios cada tres años.

La Corte Nacional de Justicia tendrá jurisdicción en todo el territorio nacional y sucede estará en Quito.

Le corresponde conocer los recursos de casación, de revisión y los demás que establezca la ley; desarrollar el sistema de precedentes jurisprudenciales fundamentado en los fallos de triple reiteración.

Conocer las causas que se inicien contra las servidoras y servidores públicos que gocen de fuero.

Presentar proyectos de ley relacionados con el sistema de administración de justicia.

Cortes Provinciales de Justicia

En cada provincia funcionará una corte provincial de justicia integrada por el número de juezas y jueces necesarios para atender las causas, que provendrán de la carrera judicial, el libre ejercicio profesional y la docencia universitaria. Las juezas y jueces se organizarán en salas especializadas en las materias que correspondan con las de la corte Nacional de Justicia.

El Consejo de la Judicatura determinará el número de tribunales y juzgados necesarios, conforme a las necesidades de la población.

En cada cantón existirá al menos una jueza o juez especializado en la familia, niñez y adolescencia y una jueza o juez especializado en adolescentes infractores, de acuerdo con las necesidades poblacionales.

En las localidades donde exista un centro de rehabilitación social existirá, al menos, un juzgado de garantías penitenciarias.

Consejo de la Judicatura

El Consejo de la Judicatura se integrará por nueve vocales con sus respectivos suplentes, que durarán en el ejercicio de las funciones por seis años y no podrán ser

reelegidos; para la conformación se propenderá a la paridad entre hombres y mujeres. El Consejo designará, de entre sus integrantes, una presidenta o presidente y una vicepresidenta o vicepresidente para un período de tres años.

El Consejo de la Judicatura tiene como funciones: A).- Definir y ejecutar las políticas para el mejoramiento y modernización del sistema judicial. B).- Conocer y aprobar la proforma presupuestaria de la Función Judicial, con excepción de los órganos autónomos. C).- Dirigir los procesos de selección de jueces y demás servidores de la Función Judicial, así como su evaluación, ascensos y sanción. Todos los procesos serán públicos y las decisiones motivadas. D).- Administrar la carrera y la profesionalización judicial, y organizar y gestionar escuelas de formación y capacitación judicial. E).- Velar por la transparencia y eficiencia de la función judicial. Las decisiones del Consejo de la Judicatura se tomarán con el voto conforme de cinco de sus vocales, salvo las suspensiones y destituciones que requerirán el voto favorable de siete integrantes.

Corte Constitucional

La Corte Constitucional es el máximo órgano de control, interpretación constitucional y de administración de justicia en esta materia. Ejerce la jurisdicción nacional y su sede es la ciudad de Quito. La Corte Constitucional tiene como atribuciones:

A).- Ser la máxima instancia de interpretación de la Constitución, de los tratados internacionales, de los derechos humanos ratificados por el Estado ecuatoriano, a través de sus dictámenes y sentencias. Sus decisiones tendrán carácter vinculante.

B).- Conocer y resolver las acciones públicas de inconstitucionalidad, por el fondo o por la forma, contra actos normativos de carácter general emitidos por órganos

autoridades del Estado. La declaratoria de inconstitucionalidad tendrá como efecto la invalidez del acto normativo impugnado.

C).- Declarar de oficio la inconstitucionalidad de normas conexas, cuando en los casos sometidos a su consentimiento concluya una o varias de ellas son contrarias a la Constitución.

D).- Declarar de oficio la inconstitucionalidad de normas conexas, cuando en los casos sometidos a su conocimiento concluya que una o varias de ellas son contrarias a la Constitución.

E).- Conocer y resolver, a petición de parte, la inconstitucionalidad contra los actos administrativos con efectos generales emitidos por toda autoridad pública. La declaratoria de inconstitucionalidad tendrá como efecto la invalidez del acto administrativo.

F).- Conocer y resolver, a petición de parte, las acciones por incumplimiento que se presten con la finalidad de garantizar la aplicación de normas o actos administrativos de carácter general, cualquiera que sea su naturaleza o jerarquía, así como para el cumplimiento de sentencias o informes de organismos internacionales de protección de derechos humanos que no sean ejecutables por las vías judiciales ordinarias.

G).- Expedir sentencias que constituyan jurisprudencia vinculante respecto de las acciones de protección, cumplimiento, habeas corpus, habeas data, acceso a la información pública y demás procesos constitucionales, así como los casos seleccionados por la Corte para su revisión.

H).- Dirimir conflictos de competencias o de atribuciones entre funciones del Estado u órganos establecidos en la Constitución.

I).-Efectuar de oficio y de modo inmediato el control de constitucionalidad de las declaratorias de los estados de excepción, cuando impliquen la suspensión de derechos constitucionales.

J).- Conocer y sancionar el incumplimiento de las sentencias y dictámenes constitucionales; y,

K).-Declarar la inconstitucionalidad en que incurran las instituciones del Estado o autoridades públicas que por omisión inobserven, en forma total o parcial, los mandatos contenidos en las normas constitucionales, dentro del plazo establecido en la Constitución o en el plazo considerado razonable por la Corte Constitucional.

Procuraduría General del Estado

La Procuraduría General del Estado es un organismo público, técnico jurídico, con autonomía administrativa, presupuestaria y financiera, dirigido y representado por la Procuradora o Procurador General del Estado, designado para cuatro años, dentro de las principales funciones se encuentra la representación judicial del Estado y el Asesoramiento legal y la absolución de las consultas jurídicas a los organismos y entidades del sector público con carácter vinculante.

Fiscalía General del Estado

La Fiscalía General del Estado es un órgano autónomo de la Función Judicial, único e indivisible, funcionará de forma desconcentrada y tendrá autonomía administrativa, económica y financiera. La Fiscal o el fiscal General son su máxima

autoridad y representante legal y actuará con sujeción a los principios constitucionales, derechos y garantías del debido proceso.

Defensoría Pública

La Defensoría Pública es un órgano autónomo de la Función Judicial cuyo fin es garantizar el pleno e igual acceso a la justicia de las personas que, por su estado de indefensión o condición económica, social o cultural, no pueden contratar los servicios de defensa legal para la protección de sus derechos.

La Defensoría Pública prestará un servicio legal, técnico, oportuno, eficiente, eficaz y gratuito, en el patrocinio y asesoría jurídica de los derechos de las personas en todas las materias e instancias. La Defensoría Pública es indivisible y funcionará de forma desconcentrada con autonomía administrativa, económica y financiera; estará representada por la Defensora Pública o el Defensor Público General y contará con los recursos humanos materiales y condiciones laborales equivalentes a las de la Fiscalía General del Estado.

Connotación gerencial

La implantación del Nuevo Sistema Judicial, con iguales o peores deficiencias y niveles de corrupción, esto constituye una amenaza de medio impacto para la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria en caso de que se presenten problemas judiciales.

3.1.1.1.3 Factores Tecnológicos

3.1.1.1.3.1 Tecnologías de la información y de comunicación

La implementación de TICs dentro de las organizaciones incrementa la agilidad y rapidez en la gestión empresarial puesto que la comunicación es más rápida lo que mejora la atención al cliente.

Con el uso de las TICs, las empresas han logrado asimilar y circular de manera rápida la información en las diferentes actividades que realiza.

Los tres factores más importantes que motivan a los directivos a mejorar las TICs en las empresas son: los requerimientos de los clientes, la competencia y los requerimientos de proveedores. Estos factores son determinantes al momento de medir capacidad de respuesta y servicio entre proveedores y clientes.

Las TICs son herramientas básicas para la gestión empresarial, al permitir:

- Flexibilidad del tiempo
- Optimización de recursos económicos
- Reducción de costos y tiempo de trabajo
- Facilidad de comunicación interna y externa
- Mejor control de las operaciones
- Manejo de información confiable y oportuna

Connotación gerencial

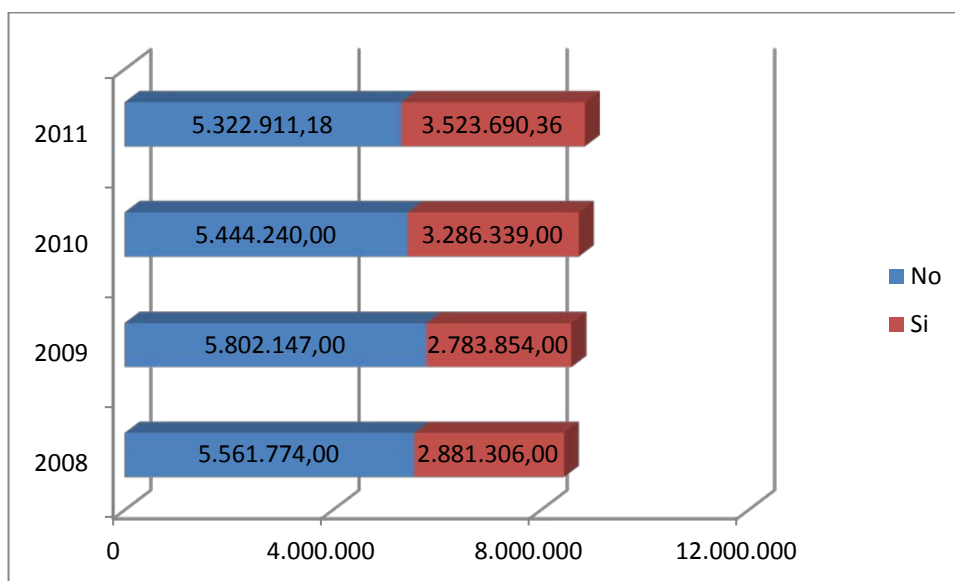
En la actualidad existe acceso a tecnología de punta en comunicación, informática y especializadas para todas las áreas de servicios para los Fondos Complementarios Previsionales y para sus socios esto representa una oportunidad de

medio impacto puesto que nos permite agilizar los procesos en los que no se requiera la presencia física del partícipe.

3.1.1.1.3.2 Internet

Figura 3-10 Uso de Internet

Ámbito Nacional (En valores absolutos)



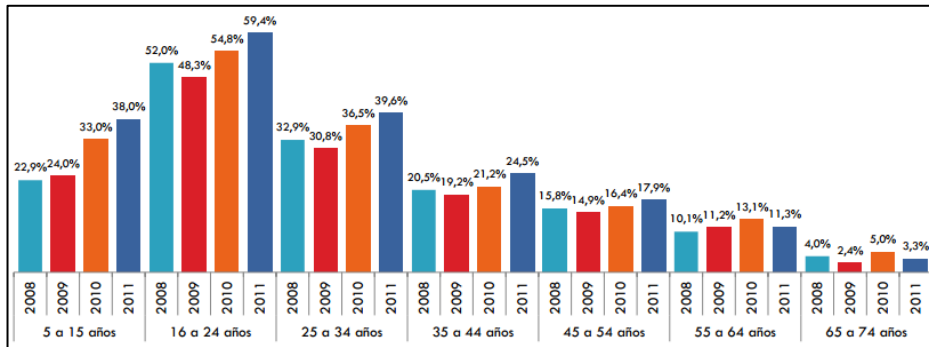
Elaborado por: Nadia Reyes

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

El uso de Internet ha aumentado en los últimos años especialmente en los hogares y las empresas, gracias a un proceso de masificación de la banda ancha desde las empresas de telecomunicaciones públicas como privadas, incrementando velocidades y disminuyendo costos, pese a ello aún quedan muchas personas que no han utilizado internet lo incentiva a la industria de las telecomunicaciones a mejorar el

Internet equipado y desarrollar contenidos para la Red, pues cabe mencionar que cerca de la mitad de los ecuatorianos usa Internet por lo menos una vez al día.

Figura 3-11 Porcentaje de personas que en los últimos 12 meses han usado Internet - por edad

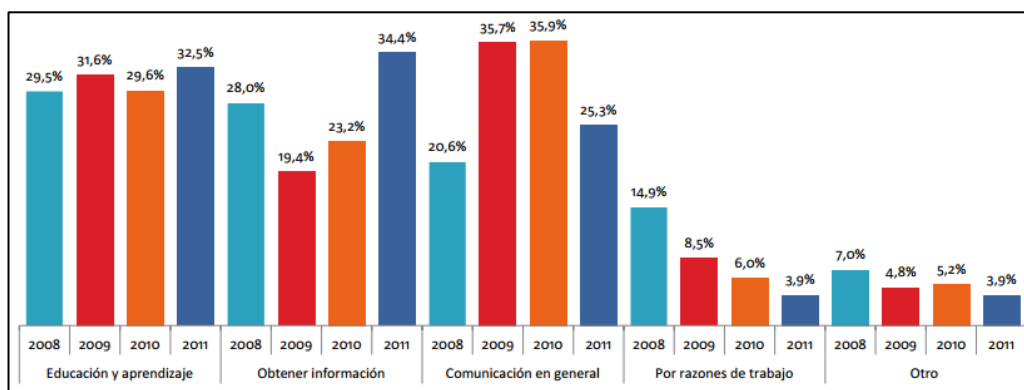


Fuente: Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo – ENEMDUR – Nacional Total.

En los últimos 12 meses, el 31,4 por ciento de los ecuatorianos usaron internet. El 59,4 por ciento de las personas entre 16 y 24 años usaron el internet, seguido por los jóvenes de 25 a 34 años.

En este periodo, el grupo etario que menos usó el internet fue el de 65 a 74 años con un 3,3 por ciento. Pichincha fue la provincia con mayor porcentaje de población que usó internet con el 44,5 por ciento, seguida por Azuay con el 36,9 por ciento.

Figura 3-12 Lugar de uso de Internet



Fuente: Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo – ENEMDUR – Nacional Total.

Connotación gerencial

Existe una tendencia creciente en el uso de tecnologías de la información y de comunicaciones como el internet, especialmente en los jóvenes contribuye a incrementar la demanda de créditos de consumo en familias y esto representa una oportunidad de medio impacto.

3.1.1.1.4 Factores Socio - Culturales

3.1.1.1.4.1 Tendencia de Mercado

Las preferencias de las personas por las distintas entidades financieras que existen en el mercado, las mismas que se han establecido a través de los años brindando una variedad de productos y servicios de calidad a sus clientes.

Entre los cuatro Bancos Privados considerados grandes, los mismos que poseen una mayor cartera de clientes tenemos a:

El Banco Pichincha busca ser un equipo líder que contribuya al desarrollo sostenible y responsable del Ecuador y los países donde tenga presencia, apoyando las necesidades financieras de las personas, de sus instituciones y de sus empresas.

El Banco del Pacífico satisface a sus clientes en sus necesidades de servicios financieros, brindándoles soluciones eficientes y oportunas con la excelencia de su personal, creando un valor agregado al patrimonio de sus accionistas.

El Grupo Financiero Producción (Produbanco) produce servicios de calidad para satisfacer todas las necesidades financieras de sus clientes. La ética en los negocios y el trabajo eficiente son principios fundamentales que guían su actividad.

El Banco de Guayaquil crea valor a sus clientes, accionistas, colaboradores, y a la sociedad, desarrollando propuestas bancarias y financieras, ejecutadas con calidad.

Tabla 3-12 Ranking Comparativo Carteta Bruta 2012 - 2013

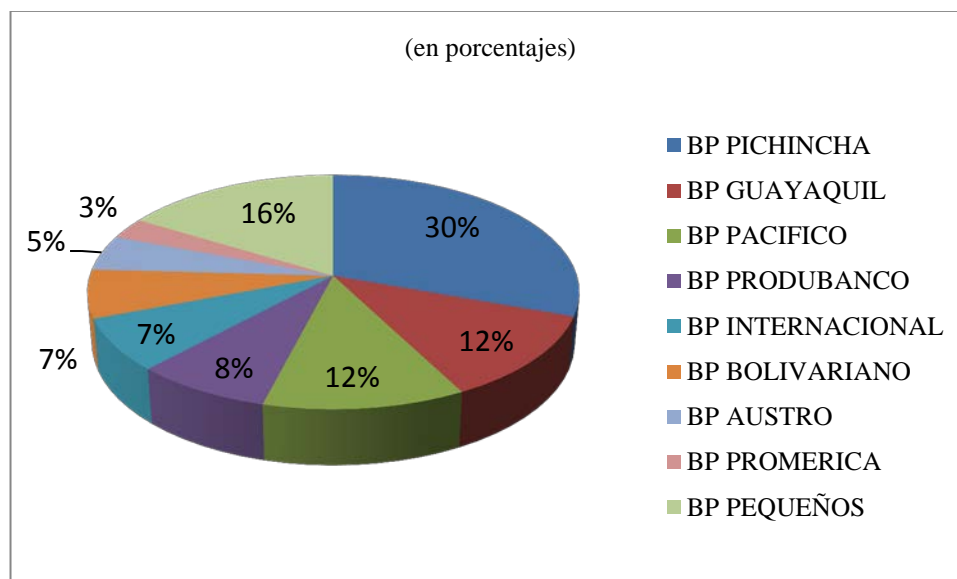
CARTERA BRUTA				
ENTIDADES	31/12/2012	31/12/2012	31/01/2013	31/01/2013
	\$	%	\$	%
BP PICHINCHA	4.854.072,11	30,77	4.792.543,59	30,52
BP GUAYAQUIL	1.874.418,08	11,88	1.858.754,52	11,84
BP PACIFICO	1.806.686,90	11,45	1.834.767,63	11,69
BP PRODUBANCO	1.245.195,05	7,89	1.247.428,67	7,94
BP INTERNACIONAL	1.151.665,75	7,30	1.136.341,79	7,24
BP BOLIVARIANO	1.079.949,81	6,85	1.045.677,24	6,66
BP AUSTRO	746.907,75	4,73	763.352,16	4,86
BP PROMERICA	461.759,83	2,93	460.134,20	2,93
BP PROCREDIT	356.869,15	2,26	355.879,00	2,27
BP GENERAL RUMIÑAHUI	335.018,43	2,12	334.593,36	2,13
BP MACHALA	339.313,00	2,15	333.710,26	2,13
BP UNIBANCO	293.401,23	1,86	294.454,14	1,88
BP CITIBANK	275.453,14	1,75	290.604,49	1,85
BP SOLIDARIO	272.432,10	1,73	270.063,40	1,72
BP LOJA	243.503,35	1,54	245.259,71	1,56
BP TERRITORIAL	102.646,28	0,65	103.722,08	0,66
BP CAPITAL	82.035,74	0,52	84.389,59	0,54
BP AMAZONAS	68.169,46	0,43	69.032,65	0,44
BP D-MIRO S.A.	48.614,05	0,31	49.400,09	0,31
BP FINCA	42.656,65	0,27	39.234,56	0,25
BP COOPNACIONAL	28.701,28	0,18	27.733,85	0,18
BP COMERCIAL DE MANABI	19.911,10	0,13	19.654,00	0,13
BP COFIEC	15.421,14	0,10	15.344,58	0,10
BP LITORAL	13.934,20	0,09	13.578,57	0,09
BP DELBANK	9.691,82	0,06	9.744,24	0,06
BP SUDAMERICANO	6.168,51	0,04	5.705,60	0,04
TOTAL BANCOS PRIVADOS	15.774.595,92	100,00	15.701.103,97	100

Elaborado por: Nadia Reyes

Fuente: Asociación de Bancos Privados del Ecuador

Figura 3-13 Ranking Comparativo

Cartera Bruta de Clientes



Elaborado por: Nadia Reyes

Fuente: Asociación de Bancos Privados del Ecuador

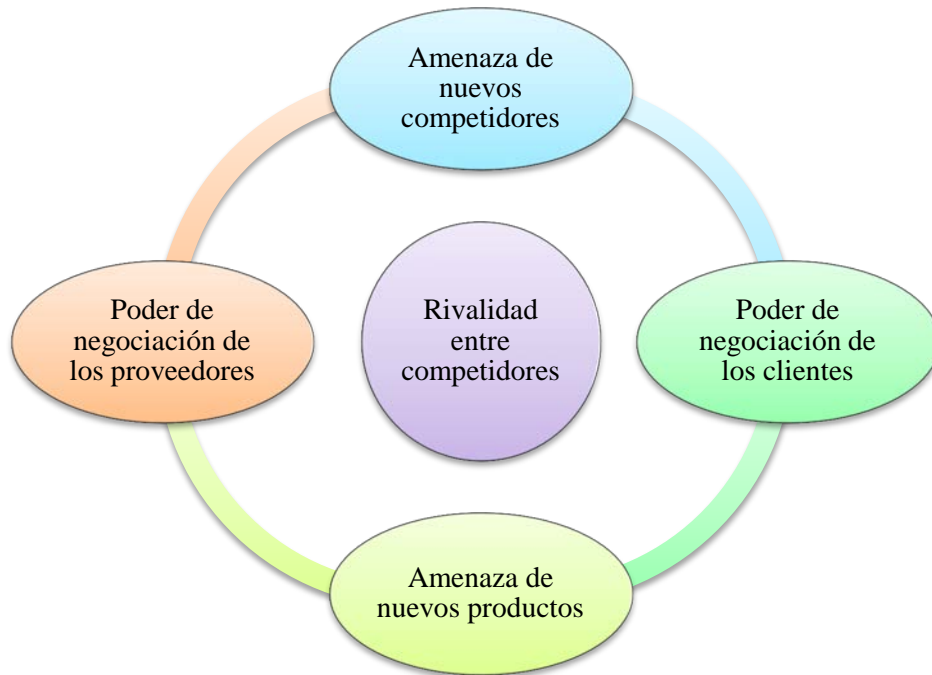
Connotación gerencial

Dentro de las entidades financieras existen 4 bancos privados que manejan una amplia cartera de clientes por los años de trayectoria que tienen en el mercado, esto representa una amenaza de medio impacto.

3.1.1.2 Análisis del Micro Ambiente

Existen variables como: la rivalidad entre competidores, identificación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, intermediarios y productos sustitutos que constituyen una influencia directa sobre la empresa pero pueden ser controlables. (Sellers & Casado, 2010, p. 44)

Figura 3-14 Fuerzas de Porter



Elaborado por: Nadia Reyes

Fuente: Introducción al Marketing, (Sellers & Casado, 2010, p. 44)

3.1.1.2.1 Poder de negociación de los Clientes

El cliente es quien actúa en el mercado forzando la baja de precios, negociando por superior calidad, más servicios y aumentando la competencia.

El cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago.

Si los clientes tienen mayor poder de negociación, el mercado o segmento no resulta atractivo puesto que, el empresario tendrá que enfrentar requerimientos específicos del producto y/o servicio, así como mayor calidad de los mismos. Algunos de los requerimientos del cliente son:

- Diferenciación: Los clientes prefieren productos de mayor calidad siempre y si no es así el poder de negociación de los clientes aumenta y exigen más.
- Información acerca del proveedor: Si el cliente tiene más información sobre el producto ya sea en calidad o precios podrá comparar con el de la competencia.
- Identificación de la marca: El consumidor reconoce la marca de su preferencia porque se diferencia de otras.
- Volumen de compras: Mientras mayor sea el número de compras del cliente mayores serán las ventas de los proveedores para producir los bienes que satisfacen las necesidades del cliente.

Los clientes de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria, son 1400 socios a nivel nacional que forman parte del organismo en la actualidad. Los socios pueden ser:

- Socios activos que son los funcionarios y empleados que presten o hayan prestado sus servicios con nombramiento o contrato.
- Socios pasivos que son los beneficiarios de la jubilación complementaria.

Las aportaciones de los socios de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria deben ser efectuadas de acuerdo al Reglamento de Jubilación Complementaria que se deroga y según las normas establecidas en el Estatuto del Organismo.

Los socios pueden perder su calidad de “socios” en el caso de que cesen definitivamente de sus funciones en la Dirección General de Aviación Civil sin cumplir los requisitos necesarios para acceder al beneficio de jubilación complementaria, por renuncia voluntaria, destitución y fallecimiento.

La Dirección General de Aviación Civil, a nivel nacional emplea aproximadamente a 650.0000 servidores públicos, los mismos que pueden adherirse a la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria a través del cumplimiento de los requisitos del organismo que constan en el artículo 9 y 10 del Estatuto y Reglamento del organismo.

Connotación gerencial

La existencia de un potencial mercado constituido por aproximadamente 650.000 servidores públicos de la Dirección General de Aviación Civil representa una oportunidad de alto impacto ya que ofrece la posibilidad de incorporar nuevos socios cotizantes o clientes para la otorgación de créditos.

Los pagos y débitos que realizan los socios se los realiza mediante débitos del rol de pago lo cual proporciona comodidad a los mismos y de seguridad a la empresa esto representa una fortaleza de medio impacto ya que asegura la liquidez de la Caja de Cesantía.

La percepción de los socios de la Caja de Cesantía Complementaria es favorable en relación a la buena calidad de los productos y servicios que ofrece esto constituye una oportunidad de alto impacto para el posicionamiento del organismo.

3.1.1.2.2 Rivalidad entre Competidores Existentes

La competencia se fundamenta en la estrategia que un negocio o empresa decida seguir, se considera que ha sido exitosa en cuanto logre sacar una ventaja competitiva sobre sus competidores. La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición utilizando tácticas como competencia y descuentos en precios,

alguna mejora en los productos, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos, mejoría en el servicio al cliente, incremento de la calidad de los servicios. Cuando existe esta rivalidad los márgenes de utilidad de las industrias se ve afectado por la intensidad en que estas compitan.

La Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria es un organismo creado a partir de la Dirección General de Aviación Civil, sus ingresos provienen de las aportaciones que realizan los socios activos y pasivos que son funcionarios y empleados que prestan o prestaron sus servicios a la Dirección General de Aviación Civil.

La principal función de una Caja de Cesantía es optimizar los rendimientos de los aportes de sus socios, al captar sus aportaciones, debe elegir la mejor opción de inversión en la banca privada. En la actualidad lo que genera mejor rendimiento son los préstamos a los mismos socios, es aquí donde nacen sus competidores.

Antes de que se constituya la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria como un Fondo Complementario Previsional Cerrado, sus socios acudían a realizar créditos en bancos privados, por lo que ellos representarían su principal competencia.

Actualmente la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los empleados de la DGAC cuenta con tres líneas de crédito:

- Anticipo Aportes
- Servicio Apoyo Económico Familiar (SAEF)
- Emergente

El Anticipo de Aportes de Cesantía se otorga a los socios de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de la Dirección de Aviación Civil, que hayan acreditado por lo menos doce aportaciones mensuales al Fondo, el plazo máximo de pago es de 24 meses con una tasa de interés del 10 por ciento.

La cuantía máxima del Anticipo de Aportes será igual al monto de sus aportaciones individuales al fondo de cesantía a la fecha de solicitud del préstamo, o de renovación.

El préstamo Servicio de Apoyo Económico Familiar se otorga a los socios activos que tengan mínimo ciento veinte imposiciones a la Caja de Cesantía, y a los socios pasivos que reciban pensión jubilar.

El monto máximo que se otorga por concepto de préstamo Servicio de Apoyo Económico Familiar será de la cantidad de doce mil dólares americanos (USD 12.000,00) a una tasa de interés del 10% el presente año y el próximo año el 12% de tasa de interés sobre saldos sin reajuste, que se encuentra garantizada por el beneficiario con la cesantía a recibir.

El préstamo Emergente se otorga a los socios de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de la Dirección de Aviación Civil, que hayan acreditado por lo menos doce aportaciones mensuales al Fondo, el plazo máximo de pago es de 12 meses con una tasa de interés del 10 por ciento.

El monto máximo que se otorga por concepto de préstamo Emergente será de la cantidad de mil quinientos dólares americanos (USD 1.500,00).

Los préstamos que realizan los socios de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria son considerados créditos de consumo, de acuerdo a esto en la tabla 3-14 podemos observar que la tasa activa efectiva máxima es de 16,30 por ciento y la tasa referencial 15,91 por ciento; mientras que las tasas de interés que maneja la Caja en relación a sus 3 líneas de créditos: son 10 por ciento para el préstamo de Anticipo de Aportes, 12 por ciento para el préstamo de Servicio de Apoyo Económico Familiar (SAEF) y 10 por ciento para el préstamo Emergente.

Tabla 3-13 Tasas Máximas de los Segmentos de Crédito

Segmento	Tasa Activa Efectiva Máxima				Tasa Referencial		Diferencia Sep-07 Feb 13	
	sep-07	oct-08	jun-09	feb-13	sep-07	feb-13	Máxima	Ref.
Productivo Corporativo	14.03	9.33	9.33	9.33	10.82	8.17	- 4.70	- 2.65
Productivo Empresarial (1)	n.d.	n.d.	10.21	10.21	n.d.	9.53	-	-
Productivo PYMES	20.11	11.83	11.83	11.83	14.17	11.20	- 8.28	- 2.97
Consumo (2)	24.56	16.30	18.92	16.30	17.82	15.91	- 8.26	- 1.91
Consumo Minorista (3)	37.27	21.24	-	-	25.92	-	-	-
Vivienda	14.77	11.33	11.33	11.33	11.50	10.64	- 3.44	- 0.86
Microcrédito Minorista (4)	45.93	33.90	33.90	30.50	40.69	28.82	- 15.43	- 11.87
Microcrédito Acum. Simple (5)	43.85	33.30	33.30	27.50	31.41	25.20	- 16.35	- 6.21
Microcrédito Acum. Ampliada (6)	30.30	25.50	25.50	25.50	23.06	22.44	- 4.80	- 0.62

(1) Segmento creado a partir del 18 junio 2009.

(2) Reducción de Tasa Máxima febrero 2010 de 18.92% a 16.30%

(3) Segmento unificado con el segmento Consumo Minorista a partir del 18 junio 2009

(4) Reducción de Tasa Máxima mayo 2010 de 33.90% a 30.50%

(5) Reducción de Tasa Máxima mayo de 2010 de 33.30% a 27.50%. Cambio en los rangos de crédito, segmento Microcrédito Minorista de USD 600 a USD 3,000 (junio 2009)

(6) Cambio en los rangos de crédito Microcrédito Acum Simple de (USD 600 a USD 8,500) a (USD 3,000 a USD 10,000) (junio 2009)

Fuente: Bancos Central del Ecuador

En la Asociación de Bancos Privados del Ecuador se encuentran registrados 26 bancos privados, los mismos que se mantienen distribuidos de la siguiente forma: 4 bancos privados considerados grandes, 7 bancos privados considerados medianos y 15 bancos privados considerados pequeños.

Los bancos privados que representan una competencia directa para la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria son los que poseen un mayor rubro en Activos que forman parte de los bancos privados grandes, entre ellos encontramos al: Banco de Guayaquil, Banco Pacífico, Banco del Pichincha y Produbanco.

Tabla 3-14 Bancos Privados – Total Activos Enero 2013

No.	BANCOS PRIVADOS	ACTIVOS	ACTIVOS
		\$	%
1	BP GUAYAQUIL	555.812,04	11,62%
2	BP PACIFICO	657.619,56	13,75%
3	BP PICHINCHA	917.427,91	19,18%
4	BP PRODUBANCO	627.273,24	13,12%
BANCOS PRIVADOS GRANDES		2.758.132,75	57,67%
5	BP AUSTRO	206.541,19	4,32%
6	BP BOLIVARIANO	617.867,26	12,92%
7	BP CITIBANK	31.788,14	0,66%
8	BP GENERAL RUMIÑAHUI	137.275,38	2,87%
9	BP INTERNACIONAL	388.511,65	8,12%
10	BP MACHALA	144.893,49	3,03%
11	BP PROMERICA	136.471,62	2,85%
BANCOS PRIVADOS MEDIANOS		1.663.348,72	34,78%
12	BP AMAZONAS	22.567,32	0,47%
13	BP COFIEC	4.600,23	0,10%
14	BP COMERCIAL DE MANABI	6.804,45	0,14%
15	BP LITORAL	7.592,23	0,16%
16	BP LOJA	80.425,59	1,68%
17	BP SOLIDARIO	33.852,68	0,71%
18	BP SUDAMERICANO	2.773,10	0,06%
19	BP TERRITORIAL	55.747,62	1,17%
20	BP UNIBANCO	39.794,44	0,83%
21	BP COOPNACIONAL	38.390,51	0,80%
22	BP PROCREDIT	41.619,63	0,87%
23	BP CAPITAL	15.881,04	0,33%
24	BP FINCA	4.860,68	0,10%
25	BP DELBANK	3.964,12	0,08%
26	BP D-MIRO S.A.	2.091,31	0,04%
BANCOS PRIVADOS PEQUEÑOS		360.964,94	7,55%
26	TOTAL BANCOS PRIVADOS	4.782.446,41	100,00%

Fuente: Asociación de Bancos Privados del Ecuador

Figura 3-15 Logotipo Banco de Guayaquil



Fuente: Banco de Guayaquil

El Banco de Guayaquil maneja las siguientes líneas de crédito de consumo: Crédito de Nómina, Factoring Vehículo, Multicrédito, y Crédito Educativo.

Tabla 3-15 Tasas de Interés – Banco de Guayaquil - 2013

I. DETERMINACION DE CARGOS ASOCIADOS Y OTROS POR TIPO DE CREDITO								
I.1. TASAS DE INTERES								
TASAS DE INTERES ACTIVAS EFECTIVAS						PLAN DE PAGOS		
COMERCIAL	Amort. Dólares, Ofic. y Locales Comerciales, Leasing		CORPORATIVO	PYME	EMPRESARIAL	Resj. Trím. Con pagos mensuales		
	Préstamos Firmas y Distribuidores, Crédito Distribuidores, Confirming		9.33%	11.83%	10.21%	Resj. Trím. Con pagos al vencimiento		
	Sobregiro		Tasa Activa Efectiva Máxima del segmento consumo			Resj. Trím. Con pagos al vencimiento		
CONSUMO	C.Nómina, Factoring Vehículos, Multicrédito, Préstamos firmas		16.30%			Resj. Trím. Con pagos mensuales		
	Sobregiro		Tasa Activa Efectiva Máxima del segmento consumo			Resj. Trím. Con pagos mensuales		
	Crédito Educativo		8.16%			Resj. Trím. Con pagos mensuales		
VIVIENDA	Hipotecario Casa Fácil		11.33%			Resj. Trím. Con pagos mensuales		
MICROCRÉDITO	Microfácil		MINORISTA	ACUM. SIMPLE	ACUM. AMPLIADA	Resj. Trím. Con pagos mensuales		
			30.5%	27.5%	25.5%			
TASA DE MORA	Fecha de aplicación		Después del vencimiento					
	% Adicional de interés		Tasa vigente de la operación x 0,1					
I.3 COSTO DEL CREDITO								
		MONTO FINANCIADO	Tasa Efectiva		TOTAL INTERESES	CUOTA MENSUAL	MONTO TOTAL A PAGAR A LA ENTIDAD	
			De la Entidad	Máxima BCE				
COMERCIAL	Para la mediana empresa	36 meses	\$ 50,000.00	11.83%	11.83%	\$ 9,125.94	\$ 1,642.39	\$ 59,125.94
	Para la pequeña empresa	36 meses	\$ 20,000.00	11.83%	11.83%	\$ 3,650.38	\$ 656.95	\$ 23,650.38
CONSUMO	General	12 meses	\$ 1,500.00	16.30%	16.30%	\$ 128.35	\$ 135.88	\$ 1,628.35
	General	18 meses	\$ 3,000.00	16.30%	16.30%	\$ 373.86	\$ 188.12	\$ 3,373.86
CONSUMO VEHICULOS	Vehículos	36 meses	\$ 10,000.00	16.30%	16.30%	\$ 2,514.81	\$ 347.63	\$ 12,514.81
	Vehículos	36 meses	\$ 20,000.00	16.30%	16.30%	\$ 5,029.61	\$ 695.27	\$ 25,029.61
VIVIENDA	Vivienda	5 años	\$ 10,000.00	11.33%	11.33%	\$ 2,979.72	\$ 216.33	\$ 12,979.72

Fuente: Banco de Guayaquil, 2013

El crédito de nómina está disponible para cualquier empleado que se desempeñe en una empresa con convenio con el Banco Guayaquil, el dinero se efectiviza en menos de 48 horas, a través de un depósito en la cuenta del cliente.

El crédito Factoring Vehículo financia hasta el 75% del valor del carro que desees en un plazo de hasta 5 años. Este crédito vehicular es aprobado en 48 horas.

Multicrédito es un servicio diseñado para cubrir rápidamente las necesidades de consumo personal o de capital del cliente con un monto mínimo de U\$ 1.000, para emprender un negocio o proyecto propio. El pago es en cuotas mensuales, hasta con 36 meses plazo.

Todos los préstamos anteriormente mencionados tienen una tasa activa efectiva de interés del 16,30 por ciento.

El Crédito Educativo financia los estudios en universidades de Ecuador y del Exterior, facilita un monto de US\$ 3.000 hasta US\$ 20.000 (en Ecuador) y US\$ 40.000 en el exterior, con una tasa de interés del 8,16 por ciento con un período de gracia de 24 meses y un plazo máximo de pago de 5 años.

Figura 3-16 Logotipo Banco Pichincha



Fuente: Banco Pichincha

El Banco del Pichincha maneja 2 líneas de crédito de consumo: Crédito Preciso y Crédito de línea abierta.

Tabla 3-16 Tasas de Interés – Banco del Pichincha – 2013

Tasas de Interés	Comercial		Consumo		Vivienda		Microempresa		Tasa Efectiva
	Tasa Fija	Tasa Var	Tasa Fija	Tasa Var	Tasa Fija	Tasa Var	Tasa Fija	Tasa Vari	
Crédito Dinámico (2)			15,18%						16,28%
Crédito Preciso (1)(2) (A)			15,18%						16,28%
Crédito Autoseguro 1 (A)			15,18%						16,25%
Préstamo Preferencial Diners PPD			15,12%						16,21%
Crédito Productivo (2)(4) (A)									11,38%
De \$22.000 a \$200.000	11,20%								11,79%
De \$220.000 a \$1.000.000	9,74%								10,19%
De \$1.100.001 en adelante	8,92%								9,29%
Crédito Línea Abierta (A) (2)				15,15%					16,25%
Crédito Habitar (1) (A) (2)						10,75%			11,30%
Crédito para adquisición de terrenos(2)				15,15%					16,25%
Crédito Multihipoteca (2) (A)				15,20%					16,30%
Crédito Compatriota (2)						10,75%			11,30%
Credifé en base a monto por rangos									
De \$300 a \$1.000								26,90%	30,48%
De \$1.001 a \$3.000								26,90%	30,48%
De \$3.300 a \$5.000								24,50%	27,45%
De \$5.001 a \$10.000								23,90%	26,70%
De \$10.500 a \$20.000								22,50%	24,97%

Elaborado por: Nadia Reyes

Fuente: Banco del Pichincha, 2013

El crédito de consumo preciso facilita al cliente un préstamo con un monto mínimo de \$600 y máximo es de \$ 15.000, con un plazo de 3 hasta 36 meses, dependiendo del monto solicitado, con una tasa de interés efectiva del 16,28 por ciento.

El crédito de línea abierta satisface las necesidades de consumo a mediano plazo del cliente, el mismo que debe garantizar el pago del préstamo con la primera hipoteca abierta de la vivienda del cliente, el monto mínimo del crédito es de \$ 3.000 y el

máximo es de \$ 100.000, con una tasa de interés efectiva de 16,25 por ciento durante el periodo de vigencia del crédito, el plazo es de 3 hasta 84 meses.

Figura 3-17 Logotipo Banco del Pacífico



Fuente: Banco del Pacífico

El Banco del Pacífico maneja al crédito personal como crédito de consumo, el mismo que tiene varias sub líneas de financiamiento. Las principales son el Plan Hogar (refacción de vivienda), Plan Salud (gastos de salud), Plan Estudios (financia ciclos de posgrado en universidades de Ecuador y el extranjero).

Figura 3-18 Tipos de crédito - Banco Pacífico - 2013

Plan Estudios:	Plan Hogar:	Plan Viajes:	Plan Salud:
<ul style="list-style-type: none"> Financia estudios de postgrado en universidades nacionales y del exterior. Tasa del 10.5%, fija durante el período de gracia. Tasa del 9.75% si tu crédito es sin período de gracia y hasta 3 años plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> Financia compra de electrodomésticos, muebles, computadoras, para que equipes tu hogar. También financia remodelación de vivienda. Plazo máximo 3 años. Tasa de consumo vigente. 	<ul style="list-style-type: none"> Financia gastos de viajes. Plazo máximo 3 años. Tasa de consumo vigente. 	<ul style="list-style-type: none"> Financia gastos de salud. Tasa de consumo vigente. Plazo máximo 3 años.

Fuente: Banco Pacífico, 2013

El Plan Estudios financia estudios de postgrado en universidades nacionales y del exterior con un monto de hasta \$20,000 para estudios nacionales y \$40,000 para estudios en el exterior, con una tasa del 10.5%, fija durante el período de gracia y una tasa del 9.75% si el crédito es sin período de gracia y tiene hasta 3 años plazo, con un reajuste de tasa semestral y un plazo máximo 7 años (incluido período de gracia). El período de gracia de capital e interés de 2 años.

El Plan Hogar financia compra de electrodomésticos, muebles, computadoras, para que equipes tu hogar. También financia remodelación de vivienda.

El Plan Viajes financia gastos de viajes con un plazo máximo 3 años, cubre el 100% de lo solicitado, dependiendo de las garantías presentadas.

El Plan Salud financia gastos de salud con un plazo máximo 3 años, cubre el 100% de lo solicitado, dependiendo de las garantías presentadas.

Figura 3-19 Logotipo Produbanco



Fuente: Produbanco

El Produbanco maneja las 2 líneas de crédito de consumo: Crédito de consumo general y crédito de consumo para vehículo.

Tabla 3-17 Tasas de Interés – Produbanco – 2013

COSTOS DEL CREDITO **							
TIPO DE CREDITO	PLAZOS	MONTO FINANCIADO	TASA EFECTIVA		VALOR TOTAL A PAGAR POR INTERESES	CUOTA MENSUAL	MONTO TOTAL A PAGAR A LA ENTIDAD
			DE LA ENTIDAD	MÁXIMA BCE			
COMERCIAL							
Corporativo	36 meses	50,000	9,33	9,33	7.203,47	1.588,82	57.203,47
Corporativo	12 meses	100,000	-	9,33	-	-	-
Mediana Empresa	36 meses	50,000	11,83	11,83	9.133,44	1.642,39	59.133,44
Mediana Empresa	12 meses	100,000	-	11,83	-	-	-
Pequeña Empresa	36 meses	20,000	11,83	11,83	3.653,39	656,95	23.653,39
Pequeña Empresa	12 meses	20,000	-	11,83	-	-	-
Pequeña Empresa	36 meses	50,000	11,83	11,83	9.133,44	1.642,39	59.133,44
CONSUMO							
General	6 meses	500	16,29	16,3	22,2	87,06	522,2
General	12 meses	1,500	16,29	16,3	126,48	135,52	1.626,48
General	18 meses	3,000	16,29	16,3	374,16	187,42	3.374,16
CONSUMO VEHICULOS							
Vehiculos	36 meses	10,000	16,29	16,3	2.516,27	381,75	12.516,27
Vehiculos	36 meses	20,000	16,29	16,3	5.032,51	763,5	25.032,51

Fuente: Produbanco, 2013

El Crédito de consumo general se utiliza para cualquier propósito con un monto a financiar que depende de la capacidad de endeudamiento del cliente, con un plazo de hasta 36 meses, con una garantía requerida por el banco, que puede ser personal, prendaria o hipotecaria dependiendo del monto solicitado.

Crédito de consumo para vehículo, el cliente únicamente debe buscar el auto que quiere tener y la entidad financiera se lo financia, el monto del crédito cubre hasta el 75 por ciento del valor del vehículo, presentando previamente la entrada del 25 por ciento, con un plazo de hasta 60 meses y con una forma de pago mensual con una tasa de interés efectiva de 16,29 por ciento.

Figura 3-20 Logotipo BIESS



Fuente: Banco del IESS

La mayor competencia que afronta la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria en la actualidad es el BIESS, al igual que todo el sistema financiero y de seguridad social del país.

Es por esto que la Caja mantiene tasas de intereses similares e inferiores a este, así como también un trámite ágil e inmediato en el caso de los socios que residen en otras provincias mientras que en socios residentes en la ciudad de Quito, no debe demorar más de 48 horas en acreditar los valores correspondientes.

Es importante conocer las condiciones con las cuales se compiten por lo que a continuación se mencionan algunos de los servicios y condiciones que ofrece el BIESS.

El Crédito Hipotecario mantiene subdivisión para las diferentes necesidades que requiera cada afiliado como la adquisición de terrenos, oficinas, locales comerciales y consultorios con el objetivo de dinamizar y mejorar la condición de vida de los afiliados.


Figura 3-21 Opciones de Préstamos Hipotecarios BIESS



Fuente: Banco del IESS

En el préstamo hipotecario de la vivienda terminada, el BIESS financiará el 100% del avalúo actualizado, hasta USD \$100.000, cuando el valor de la vivienda sea igual o superior a USD \$125.000; se financiará el 80% del avalúo actualizado y la diferencia deberá ser cubierta por el solicitante con un plazo máximo de hasta 25 años, dependiendo de la edad del asegurado.

La tasa de interés que se concederá al préstamo hipotecario fluctúa de acuerdo con el plazo, entre el 7.90% y 8.56%, tomando como referencia la Tasa Activa Efectiva Referencial del Segmento de Vivienda publicada por el Banco Central del Ecuador, considerando los plazos máximos de pago.


Quirografarios	<i>Nuestro Banco es Prestar</i>
	<p>Por ti, concedemos préstamos quirografarios de una manera fácil y rápida. Accede a tu Crédito Quirografario por un monto igual al valor acumulado en tus Fondos de Reserva y Cesantía; y, dependiendo de tu capacidad de pago, podrás solicitar un monto de hasta 80 salarios básicos unificados del trabajador en general (USD 23.360).</p> <p>¡El Biess ofrece facilidad POR TI!</p>

El préstamo quirografario que concede el BIESS es equivalente al saldo disponible de la suma de los valores en las cuentas individuales de los Fondos de Reserva y Cesantía General, mismos que garantizan la concesión del préstamo y dependiendo de tu capacidad de pago, el afiliado puede solicitar un monto de hasta 80 salarios básicos unificados del trabajador en general (USD 23.360).

El valor del préstamo se depositará en la cuenta personal que disponga el cliente, registrada y habilitada en una Institución Financiera en el lapso de 72 horas a partir de la fecha en la que se apruebe la solicitud.

Los préstamos quirografarios se conceden a una tasa de interés efectiva anual, equivalente al cálculo del promedio entre la tasa actuarial del IESS y el 50% de la tasa activa efectiva referencial del segmento de consumo establecida por el Banco Central del Ecuador vigentes a la fecha de concesión del crédito.

La tasa de interés de los créditos será reajustada trimestralmente, de acuerdo a la tasa que se encuentre vigente en el mes de reajuste y no podrá ser menor a la tasa de rendimiento mínimo actuarial para los créditos quirografarios.

Prendarios	<i>Nuestro Banco es Respaldo</i>
	<p>Por ti ofrecemos préstamos para situaciones urgentes. El Monte de Piedad te proporciona créditos inmediatos con dinero en efectivo, dejando como garantía tus joyas de oro.</p> <p>¡El Biess en todo momento POR TI!</p>

El BIESS concede Préstamos a través de Montes de Piedad a personas mayores de 18 años afiliados o no al IESS.

El Monte de Piedad es líder en el mercado de créditos prendarios, por la calidad en los servicios al cliente. Si la persona afiliada o no al IESS requiere préstamos urgentes, el Monte de Piedad le proporciona créditos inmediatos con dinero en efectivo, dejando como garantía sus joyas de oro. El BIESS garantiza la custodia de sus prendas (joyas de oro)

El monto del préstamo es de hasta USD 1.500 con tasas de interés competitivas, el plazo para liquidar el préstamo es de 180 días, con la posibilidad de realizar abonos parciales.

Connotación gerencial

La Caja de Cesantía y Jubilación mantiene tasas de intereses inferiores que la banca privada, mientras que con el BIESS ofrece tasas similares en algunos de sus productos, esto constituye una oportunidad de medio impacto para la Caja puesto que sus socios dan preferencia a los productos ofertados por la misma por las bajas tasa que ésta ofrece.

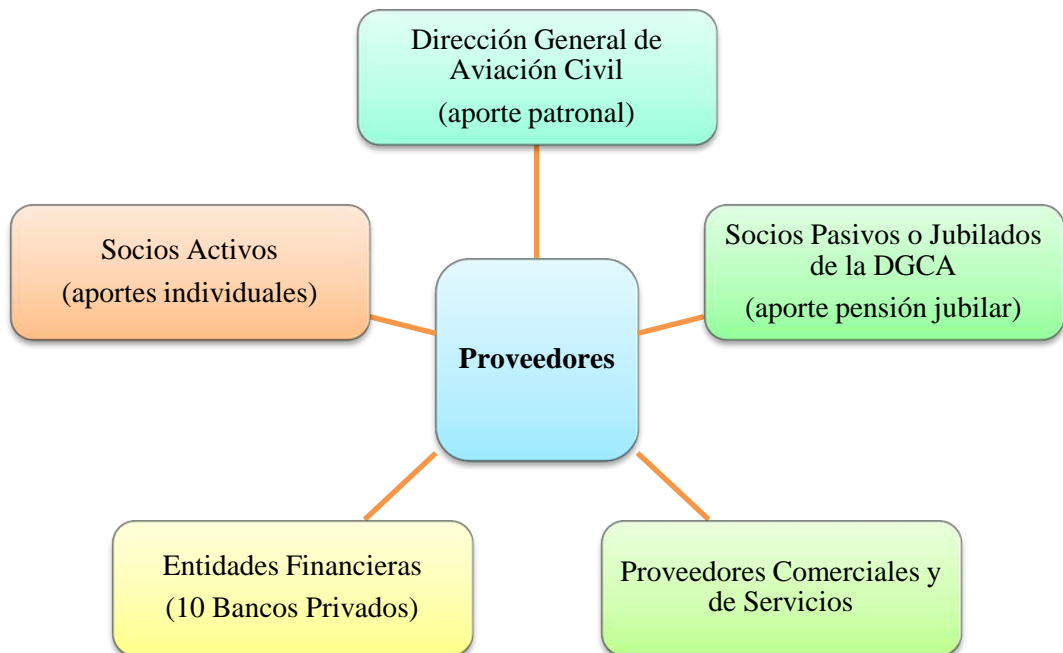
3.1.1.2.3 Poder de negociación de los Proveedores

Los proveedores son un elemento muy importante en el proceso de posicionamiento de una empresa en el mercado porque son aquellos que nos suministran los insumos o materia prima para la producción de nuestros bienes y servicios, y de ello va a depender el poder de negociación que tengan; es decir mientras más proveedores

existan menor es su capacidad de negociación porque hay diferentes ofertas en el mercado entonces el proveedor tiende a ofrecer un mayor beneficio a la empresa.

La Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los empleados de la Dirección General de Aviación Civil, maneja 5 tipos de proveedores: La Dirección General de Aviación Civil, los socios activos, los socios pasivos o jubilados de la DGAC, las entidades financieras y los proveedores comerciales y de servicios.

Figura 3-22 Proveedores de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria



Elaborado por: Nadia Reyes

Fuente: Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los Empleados de DGAC – FCPC, 2013

Dando cumplimiento al artículo 45 del Estatuto y Reglamento de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los empleados de la DGAC – FCPC, que contiene el CAPITULO IV, Título “DEL PATRIMONIO Y RECURSOS”; se resuelve que:

Art.45.- El patrimonio y recursos de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria estarán constituidos por:

45.1 Los bienes, derechos y más obligaciones que al entrar en vigencia esta Estatuto, se hallen integrados al patrimonio de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los empleados de la Dirección General de Aviación Civil.

45.2 El aporte individual de los empleados, equivalente al 12% de su sueldo imponible y que será descontado mensualmente de sus haberes.

45.3 El aporte individual mensual del 7% del sueldo imponible, de los beneficiarios de Jubilación Complementaria por excepción, conforme lo previsto reglamentariamente.

45.4 El aporte de los jubilados conforme lo previsto reglamentariamente;

45.5 Los bienes que por cualquier título adquiera la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria.

45.6 Las asignaciones (aportes obligatorios) y contribuciones especiales que la Dirección General de Aviación Civil entregare y que mantenga en el Presupuesto de la Institución, previstos para la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria a favor del personal de la Institución.

45.7 El Aporte mensual de la Dirección General de Aviación Civil en el equivalente a un porcentaje no menor al 2% del presupuesto total anual institucional.

45.8 Los aportes individuales de los beneficios no pagados por prescripción del plazo o por no existir deudos con derecho;

45.9 El valor de las multas que por cualquier concepto se imponga al personal de la Dirección General de Aviación Civil;

45.10 Los intereses que obtenga de la inversión de sus fondos y reservas; y,

45.11 Las donaciones, cesiones y contribuciones a favor de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria.

Dirección General de Aviación Civil:

Figura 3-23 Logotipo DGAC



Fuente: Dirección General de Aviación Civil del Ecuador

De acuerdo al artículo 45, que contiene el CAPITULO IV, Título “DEL PATRIMONIO Y RECURSOS”; en los artículos 45.6 y 45.7 señalados anteriormente, se puede considerar que la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria obtiene recursos de la Dirección General de Aviación Civil de la siguiente forma:

Las asignaciones (aportes obligatorios) y contribuciones especiales que la Dirección General de Aviación Civil entregue y que mantenga en el Presupuesto de la Institución, previsto para la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria a favor del personal de la Institución.

El Aporte mensual de la Dirección General de Aviación Civil en el equivalente a un porcentaje no menor al 2% del presupuesto total anual institucional. (Estatuto y Reglamento de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria)

Socios de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria

Figura 3-24 Logotipo CCJC - DGAC



Fuente: Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los empleados de la DGAC- FCPC

Dado que la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria no es una empresa de producción ni comercializadora, sino un organismo con personería jurídica sin fines de lucro, con patrimonio y fondos propios, por ello podemos definir que otro de sus proveedores son los partícipes o socios de la misma, es decir sus clientes.

Los socios de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los empleados de la Dirección General de Aviación Civil – FCPC, pueden ser activos o pasivos:

- Los socios activos son todos aquellos funcionarios y empleados que presten sus servicios a la Dirección General de Aviación Civil ya sea con nombramiento o a contrato.
- Los socios pasivos son los funcionarios y empleados de la Dirección General de Aviación Civil que cesan definitivamente en sus funciones, acogiéndose al beneficio de jubilación complementario.

Los socios activos de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria realizan aportes básicos mensuales del 5 por ciento del sueldo imponible del socio, en caso de que se presente una Jubilación Complementaria por excepción, el socio activo pasa a ser

socio pasivos o jubilado de la DGAC, por lo que, el aporte básico equivalente se incrementará al 7 por ciento del sueldo imponible del socio. El valor del aporte es descontado de la pensión mensual que percibe el socio por concepto de jubilación complementaria, hasta que cumpla 65 años de edad, a partir de esta edad se descuenta el 1 por ciento para gastos de administración de la Caja.

La Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria tiene en la actualidad alrededor de 1.400 socios, en todo el país, pertenecientes a la Dirección General de Aviación Civil, uno de los problemas que se presenta en la actualidad es la salida colectiva de socios y el limitado ingreso de nuevos socios, lo que podría causar un desfinanciamiento a futuro en la cobertura de la cesantía complementaria.

Entidades Financieras (10 Bancos Privados)

La Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria debe generar rentabilidad sobre el valor de los aportes que realizan sus socios con el fin de gestionar sus tres líneas de crédito y el pago de cesantías con sus respectivos intereses a sus socios, por lo cual requiere realizar inversiones en bancos privados con niveles de calificación adecuados, dentro del mercado bursátil nacional, cabe mencionar que el fondo únicamente realiza inversiones en bancos privados que por lo menos tengan calificación AA-, es decir las entidades financieras que presenten menor riesgo y que posean reconocimiento dentro del mercado ecuatoriano.

A continuación se muestra una tabla de los bancos privados en donde la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria mantiene sus inversiones, así como también se indica la tasa de rendimiento de cada identidad y la calificación de cada una.

Tabla 3-18 Bancos Privados donde realiza las inversiones la CCJC de la DGAC

No.	Entidades Financieras	Tasa Rendimiento Promedio	Plazo Promedio
	Bancos Privados	5,3%	91
1	BANCO CAPITAL (AA-)	6%	91
2	BANCO DEL PICHINCHA C.A. (AAA-)	5%	91
3	BANCO GENERAL RUMIÑAHUI (AA-)	5,3%	91
4	BANCO INTERNACIONAL (AAA-)	5%	91
5	BANCO PACIFICO (AAA-)	5%	91
6	BANCO PROCREDIT(AAA-)	5%	91
7	BANCO UNIBANCO (AA+)	5,05%	93
8	COOPROGRESO (AA-)	6,5%	91
9	PROAMERICA (AA+)	5,17%	91
10	BANCO GUAYAQUIL (AAA-)	5%	91

Elaborado por: Nadia Reyes

Fuente: Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los Empleados de DGAC – FCPC

Proveedores Comerciales y de Servicios

La Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria como cualquier otra empresa tiene requerimientos de insumos y servicios los cuales son solventados por proveedores, los mismos que acorde al nivel del requerimiento son aprobados por gerencia.

Para las compras se requiere el análisis de por lo menos dos opciones de proveedores, y el estudio de las mismas se da en base a los beneficios adicionales a los requerimientos que solicita la Caja, así como también de los valores más convenientes.

Tabla 3-19 Proveedores Comerciales y de Servicio la CCJC de la DGAC

Aseguradoras		Uniformes	
Seguros Unidos	Primas Préstamo (SAEF)	Le Chateau S.A.	En general
Servicios		Asesorías, Consultorías y Servicios Profesionales	
Ayala Sanchez Víctor Efraín	De imprenta	Consultora Gabela	Auditoria Externa
Diproka	De rotulación y señalización	JASOL	Asesoría Superintendencia de Bancos y Seguros
Ayala Sanchez Blanca	De empastado	Actuaria	Servicio de estudios actuariales
Tandazo Ramos Félix David	De telecomunicaciones		
Varios		Suministros de Oficina	
Grupo El Comercio	Prensa Escrita	EDIVA	En general
Sitetrior	Sistema	EDS	En general
Integración Avícola Oro	Pavos		

Elaborado por: Nadia Reyes

Fuente: Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los Empleados de DGAC - FCPC

Connotación gerencial

La Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria al realizar sus inversiones en 10 bancos privados asegura el rendimiento de su dinero y tiene la seguridad de que en caso de que se suscite algún tipo de problema en una de estas 10 entidades bancarias, sus socios no se verán afectados puesto que con el dinero invertido en las otras entidades bancarias se podrá solventar este problema, esto se considera una oportunidad de bajo impacto.

La posibilidad de que exista una eventual demora en la acreditación del efectivo por parte el área de sueldo de la DGAC en la cuenta de la CCJC – FCPC, representa una amenaza de bajo impacto puesto que esto genera problemas en la liquidez que maneja la

Caja de Cesantía al recibir las diferentes aportaciones por concepto de descuentos de los créditos.

Los resultados del último estudio actuarial realizados por la empresa actuaria, indican el riesgo de un desfinanciamiento futuro en la cobertura de la cesantía complementaria de continuarse con la salida colectiva de socios y el limitado ingreso de nuevos, esto constituye una amenaza de alto impacto.

3.1.1.2.4 Amenaza de productos sustitutos

Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de estos productos declina y conforme el costo por el cambio de clientes se reduce. La fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por los avances que éstos obtienen en la participación en el mercado, así como por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración de mercado

La amenaza de posibles productos sustitutos, constituye una amenaza en el mercado porque puede alterar la oferta y la demanda y más aún cuando estos productos se presentan con bajos precios, buen rendimiento y buena calidad. (David, 2003, p. 101)

La Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria es un organismo creado a partir de la Dirección General de Aviación Civil, y ofrece 3 líneas de crédito con tasas de interés del 10% y 12% respectivamente, los socios de este organismo tienen la posibilidad de requerir a otras entidades financieras que forman parte de la Dirección General de Aviación Civil como:

- Asociación de Empleados de la Dirección General de Aviación Civil
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Meteorología D.A.C. LTDA.

Esto constituye un problema para la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria puesto que la opción de productos sustitutos dentro del mercado perjudica el ingreso que tiene el organismo por las aportaciones mensuales que realizan sus socios.

Las asociaciones y cooperativas presentan otros productos y servicios con menores tasas de interés, para la satisfacción de las necesidades y para el beneficio de los empleados y funcionarios de la DGAC.

Asociación de Empleados de la Dirección General de Aviación Civil

Figura 3-25 Logotipo ASODAC



Fuente: Asociación de Empleados de la Dirección General de Aviación Civil Región 1 (ASODAC)

Es una agrupación sin fines de lucro, en donde su fin primordial es velar por el bienestar de todos sus miembros y asociados. Entre las principales funciones que la asociación efectúa en favor de sus socios, constan las siguientes:

- Velar permanentemente por los intereses de los asociados
- Organizar actividades que fortalezcan el desarrollo físico, intelectual, profesional y humano de nuestros socios.
- Facilitar a los socios todos los mecanismos a nuestro alcance para acceder a los beneficios a los cuales tienen derecho.

- Canalizar por medio de la asociación, todas las inquietudes, reclamos y pedidos colectivos dirigidos hacia la Dirección General de Aviación Civil del Ecuador (DAC).

Entre los beneficios que brinda la asociación a sus miembros, cuentan los siguientes:

- Otorgar préstamos a los socios.
- Gestionar créditos en casas comerciales
- Esparcimiento en nuestros complejos vacacionales
- Realización de exposiciones de artículos y mercaderías
- Realización de campañas de salud y exámenes médicos
- Exposiciones permanentes de proveedores de servicios

Cooperativa de Ahorro y Crédito Meteorología D.A.C. LTDA.

Figura 3-26 Logotipo Caja MET - DAC



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Meteorología D.A.C. LTDA.

La Cooperativa fomenta e incentiva una cultura de Ahorro en sus socios y clientes con el propósito de que impulsen y desarrollen su economía y mejoren la calidad de vida contando, con la seguridad y confianza de que los recursos son administrados con transparencia y honestidad por personal capacitado y competente que brinda sus productos y servicios con eficiencia, eficacia, agilidad, calidad y calidez.

Figura 3-27 Servicios que ofrece la Caja MET - DAC



Ahorros a la vista

- Son los valores que el socio mes a mes deposita en su Cooperativa con la esperanza de que cuando sus necesidades así lo requieran pueda acudir a nuestras oficinas y realizar el retiro de sus ahorros. Los valores capitalizados de forma anual recibirán el interés correspondiente.



Ahorros de Encaje

- Es el aporte mensual que el socio lo realiza con el propósito de capitalizar y en base de ello acceder a un crédito.
- Los valores capitalizados de forma anual recibirán el interés correspondiente.
- **PRÉSTAMO ORDINARIO:** El socio tiene derecho a este tipo de crédito en base de los ahorros que mantiene en la cooperativa. El alcance máximo es de 3 veces sus ahorros y en un plazo máximo de 3 años y si supera su alcance los USD 10.000,00 el plazo se extiende a 4 años. Es importante que el socio considere en el alcance del crédito el valor de su remuneración mensual líquida recibida.



Préstamo Especial

- Todo socio tiene derecho a este tipo de crédito y se otorga en un monto máximo de 1 remuneración básica unificada, pagadero en un plazo máximo de 8 meses. Al igual que todos los préstamos el socio debe considerar el valor líquido recibido en su remuneración mensual, del mes inmediato anterior a la fecha de solicitar el préstamo.



Préstamo Comercial

- Este tipo de crédito se otorga en base a la disponibilidad económica de la Cooperativa y de la capacidad de pago del socio en un plazo máximo de 6 meses y con la garantía de un cheque.



Préstamo Médico

- Se otorga para poder solventar problemas que afecten la salud y será pagadero en un plazo máximo de 3 meses previa a la presentación de un documento que certifique la afectación.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Meteorología D.A.C. LTDA.

Durante todos los años la Caja MET hoy Cooperativa se ha caracterizado por la entrega inmediata a sus socios de los créditos que se solicitan, de esta manera y como es habitual en las diversas directivas que han dirigido los destinos de esta entidad en el 2012 y ante la promulgación de la Nueva Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria del Sector Financiero Popular y Solidaria han asumido el reto de legalizarse ante el nuevo organismo de Control como lo es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; para lo cual están efectuando los trámites exigidos por el organismo de control y la normativa legal.

Connotación gerencial

Las asociaciones y cooperativas presentan otros productos y servicios con menores tasas de interés, para la satisfacción de las necesidades y para el beneficio de los empleados y funcionarios de la DGAC, esto constituye una amenaza de medio impacto para la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria puesto que la preferencia de los socios por realizar préstamos en otras entidades financieras perjudica el ingreso que tiene el organismo por las aportaciones mensuales que realizan sus socios por concepto de pago de préstamos.

3.1.2 Análisis Interno

El diagnóstico interno permite conocer en qué situación se encuentra la empresa, en cuanto a la gestión de todas sus áreas operativas con el fin de identificar la ventaja competitiva que ha desarrollado en el mercado.

El éxito del marketing depende de su habilidad para establecer relaciones con otros departamentos de la empresa, los proveedores, los canales de distribución, los

clientes, los competidores y los diferentes públicos, los cuales se combinan para conformar la red de transferencia de valor de la compañía. . (Kotler & Armstrong, Marketing, 2007, p. 70)

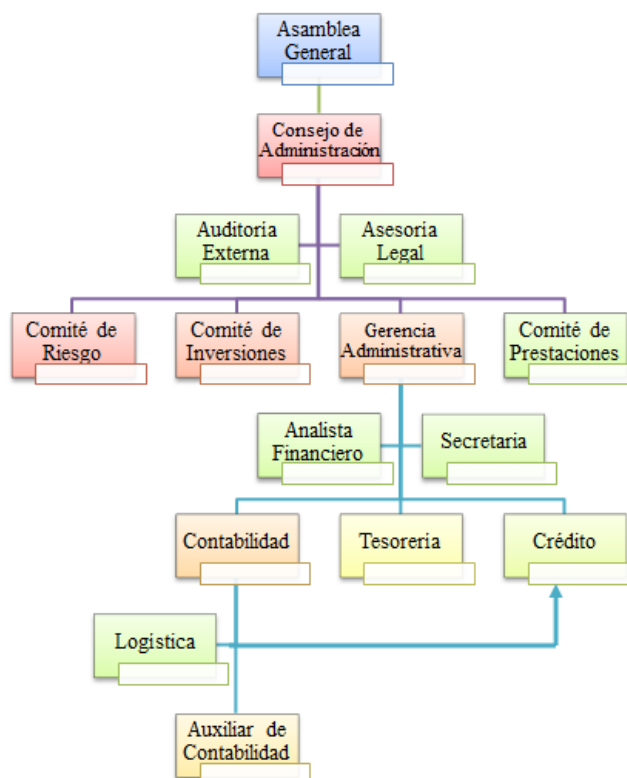
3.1.2.1 Aspectos Organizacionales

3.1.2.1.1 Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura formal de autoridad y de la división especializada del trabajo de una organización por niveles jerárquicos. (Hernández C. , 2007, p. 87)

La Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los Empleados de la Dirección General de Aviación Civil – FCPC, está estructurada de la siguiente manera:

Figura 3-28 Organigrama de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria



Fuente: Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los empleados de la DGAC - FCPC

3.1.2.2 Capacidad Administrativa

3.1.2.2.1 Asamblea General

La Asamblea General de socios constituye el máximo Organismo de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria y está integrada por todos los socios que se encuentren en goce de sus derechos.

La Asamblea General puede ser Ordinaria o Extraordinaria:

La Asamblea General Ordinaria se reúne el primer mes de cada año, previa convocatoria del Consejo de Administración de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los empleados de Dirección General de Aviación Civil

La Asamblea General Extraordinaria se reúne en los siguientes casos: con previa convocatoria escrita del Presidente del Consejo de Administración de la Caja de Cesantía, a solicitud escrita del 51% de los miembros del Consejo de Administración y ha pedido escrito de las 2/3 partes de los socios de la Caja y en ella se tratan exclusivamente los asuntos específicos que motivaron a la convocatoria.

3.1.2.2.2 Consejo de Administración

El Consejo de Administración de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los empleados de la Dirección General de Aviación Civil, está conformada por: el Director General de Aviación Civil o su delegado quien ejerce la presidencia, el presidente de la Asociación de empleados de Dirección General de Aviación Civil Región I o su subrogante legal, el presidente de la Asociación de empleados de la Subdirección General de Aviación Civil Región II o su subrogante legal, dos representantes de los empleados Región I o sus respectivos suplentes, dos

representantes de los empleados de la Subdirección General de Aviación Civil Región II o sus respectivos suplentes, un empleado delegado por el Jefe de la División de Recursos Humanos de la Dirección General de Aviación Civil y un representante de la Asociación Nacional de Jubilados o su suplente.

3.1.2.2.3 Gerente Administrativo

El Gerente Administrativo de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria puede ser un profesional en Economía, Administración de Empresas o afines, designado por el Consejo de Administración previo concurso de merecimientos, en el que participan funcionarios de la propia Institución o fuera de ella, durará en sus funciones tres años y podrá ser reelegido hasta por un período igual.

El Gerente Administrativo es el Representante Legal de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria FCPC, representación que ejerce judicial y extrajudicialmente, es el responsable de la buena marcha administrativa y económica-financiera de la Caja.

3.1.2.2.4 Asesor Legal

El Asesor Legal de Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria, es necesario que sea Doctor en Jurisprudencia o Abogado de la República, con experiencia mínima de 2 años de ejercicio profesional en labores afines al cargo.

Interviene en asuntos judiciales o extrajudiciales, asesora al Consejo de Administración y a la Asamblea General cuanto ésta se reúne, en los asuntos inherentes de la Caja de Cesantía y Jubilación, asimismo absuelve cualquier consulta de orden legal.

3.1.2.2.5 Comité de Riesgos

El Comité de Riesgos es el órgano responsable que propone al Conejo de Administración y aplica, una vez aprobados, los objetivos, políticas, procedimientos y acciones tendientes e identifica, mide, analiza, monitorea, controla, informa y revela los riesgos a los que pueden estar expuestos los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados y principalmente analiza los riesgos de inversión y de crédito.

3.1.2.2.6 Comité de Inversiones

El Comité de Inversiones es el órgano responsable de la ejecución de las inversiones de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados, de acuerdo con las políticas aprobadas por el Consejo de Administración; asimismo, le corresponde velar porque las operaciones de crédito que otorgan a los partícipes de la Caja, se sujeta a las políticas y procedimientos aprobados por el Conejo de Administración.

3.1.2.2.7 Comisión de Prestaciones

El Consejo de Administración conforma la Comisión de Prestaciones para atender las prestaciones entregadas por el Fondo Complementario Previsional Cerrado.

La Comisión de Prestaciones califica a los beneficiarios con derecho a prestaciones según los requisitos establecidos en los estatutos y reglamentos, analiza y aprueba las prestaciones que correspondan según el sistema bajo el cual se obtuvieron los beneficios, mantiene el registro histórico de los beneficios entregados, aprueba la devolución de los valores aportados de conformidad con los estatutos y reglamentos.

3.1.2.2.8 Contador

El Contador de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria, es necesario que sea Docto o Lcdo. (a) en Auditoria o Contador Público Autorizado, con una experiencia mínima de 3 años en ejercicio profesional en labores afines al cargo, y debe rendir una caución por la cuantía y condiciones que determine el Consejo de Administración.

El Contador de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria lleva y mantiene actualizada la contabilidad de la Caja y sus anexos, de acuerdo a las técnicas contables, además elabora flujos de caja mensuales y los estados financieros trimestrales y los presenta al Gerente Administrativo, para que éste a su vez ponga en consideración del Consejo de Administración, también liquida las cesantías, realiza devoluciones de aportes y jubilación.

3.1.2.2.9 Tesorero – Pagador

El Tesorero y/o Pagador de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria, es necesario que sea Contador Público Autorizado o haber aprobado por lo menos 3 años de instrucción superior en carreras afines a la rama contable, con una experiencia mínima de 3 años en ejercicio profesional, en labores compatibles con el cargo y rendir una caución por la cuantía y condiciones que determine el Consejo de Administración

El Tesorero y/o Pagador custodia los valores de la Caja, receipta y registra todos los valores que ingresan y realiza los pagos a los beneficiarios, hace devoluciones de aportes, realiza también informes financieros requeridos por la Gerencia y el área de Contabilidad, efectúa el pago al personal administrativo que labora en la Caja de conformidad con los roles elaborados por el Contador.

3.1.2.3 Capacidad Financiera

3.1.2.3.1 Cesantía

La Cesantía es el valor que se paga, por una sola vez, al socio que se separa de la Institución o a sus deudos, en caso de fallecimiento del mismo, al cumplir con los requisitos contemplados en el Estatuto y Reglamento de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria.

Para tener derecho al beneficio de la Cesantía, el socio deberá acreditar por lo menos 120 imposiciones y su cálculo se lo realizará de acuerdo a lo que se determina en el Reglamento.

3.1.2.3.2 Régimen Financiero de la Cesantía

La Cesantía se administra mediante un régimen financiero de capitalización colectiva. La inversión de sus reservas se realiza en las mejores condiciones de seguridad, rendimiento y liquidez.

La Cesantía se financia con: el aporte mensual básico equivalente al 7% del sueldo imponible del socio; el aporte patronal mensual de la Dirección General de Aviación Civil en el equivalente a un porcentaje no menor al 0,67% del presupuesto total anual institucional; las contribuciones que entrega la Dirección General de Aviación Civil, los fondos capitalizados, los intereses obtenidos de la inversión de sus fondos y reservas, y; el valor de las multas que por cualquier concepto se impongan al personal de empleados de la Dirección General de Aviación Civil.

3.1.2.3.3 Régimen Financiero de la Jubilación Complementaria

El Seguro de Jubilación Complementaria se administra mediante un régimen financiero de capitalización colectiva. La inversión de sus reservas se realiza en las mejores condiciones de seguridad, rendimiento y liquidez; así como en la adquisición de bienes inmuebles, previa autorización de la Asamblea General de socios.

La Jubilación Complementaria se financia con: el aporte básico mensual equivalente al 5% del sueldo imponible del socio; el aporte patronal mensual de la Dirección General de la Aviación Civil en el equivalente a un porcentaje del 1,33% del presupuesto total anual institucional, el aporte mensual del 7% de los beneficiarios de jubilación por excepción, el aporte del 5% del Jubilado que es descontado de la pensión mensual que percibe por concepto de Jubilación complementaria, hasta cumplir los 65 año de edad; y a partir de esa edad únicamente se descuenta el 1% para gastos de administración, fondos capitalizados y acreditados en la Caja, los intereses obtenidos de la inversión de sus fondos y reservas, de donaciones, cesiones y contribuciones a favor de la Caja.

3.1.2.3.4 Régimen Financiero de los Beneficios

El financiamiento de los beneficios de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria se realiza mediante un régimen financiero de capitalización colectiva, que tiene por objeto generar recursos que permitan un equilibrio económico que garantice el pago oportuno.

Los seguros de Cesantía y Jubilación Complementaria cuentan cada uno con una reserva constituida con sus propios recursos destinados a inversiones de la más alta

seguridad y rentabilidad, cuya administración se determina en el Estatuto y Reglamento de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria.

3.1.2.3.5 Presupuesto

El presupuesto de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria se efectúa en base al análisis histórico de las operaciones económicas y expectativas futuras de los ingresos y obligaciones.

3.1.2.3.6 Sistema de Contabilidad

Los registros contables de los fondos de Cesantía y Jubilación Complementaria se llevan por separado. El sistema de contabilidad se registra por separado en los correspondientes auxiliares, de las operaciones concernientes a cada una de las prestaciones, para lo cual se constituyen los fondos capitalizados independientes de Cesantía y de Jubilación.

Al término del ejercicio económico, los estados financieros de la Caja reflejan la aplicación contable de los intereses obtenidos en la inversión de sus reservas, a favor de cada uno de los fondos, constituidos en el 60%, para Cesantía; y, 40% para la Jubilación Complementaria.

Los ingresos anuales están constituidos por: los aportes individuales de los socios, el aporte patronal de la DGAC destinada al financiamiento de la Cesantía y Jubilación Complementaria, los aportes individuales mensuales del 7% de los beneficiarios de la Jubilación Complementaria por excepción, los intereses que generan las inversiones, el acorde del 5% de la pensión jubilar mensual de todos los

beneficiarios menos de 65 años de edad; y, el 1% a partir de esa edad; y, otros ingresos ordinarios y extraordinarios.

3.1.2.3.7 Inversiones

Las inversiones de los fondos y reservas de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria fortalecen y garantiza la estabilidad financiera del sistema de beneficios contemplados en el Estatuto y Reglamento de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria, los mismos que son invertidos en las mejores condiciones de seguridad, rendimiento y liquidez, con el fin de garantizar la solvencia y perdurabilidad.

3.1.2.4 Capacidad Tecnológica

Las páginas web son un medio para transmitir información, la cual se crea mediante un lenguaje especial denominado HTML (Hypertext Markup Language, lenguaje de etiquetado de documentos hipertextual). Esta lengua nos permite crear documentos multimedia que pueden incluir texto, imágenes, sonidos, videos, animaciones, etc.

Lo que diferencia a la World Wide Web del resto de servicios de Internet es que es muy intuitivo y fácil de utilizar, sobre todo para las personas que no están familiarizadas con el mundo de la informática. (Rodríguez A. , 2007, p. 16)

En la actualidad la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los empleados de la Dirección General de Aviación Civil no posee un sistema informático integrado que le permita a través del manejo de una intranet que le permita resolver problemas como: la distribución de información para todos sus empleados, mediante

esta herramienta se podría publicar planes de acción, procedimientos, material de formación, folletos de las líneas de créditos y los servicios que ofrece la Caja a sus socios, las tasas de interés que se utilizan para los mismos, información general, anuncios, etc.

A través de este medio el empleado tiene acceso a la información de forma inmediata, y con un ahorro considerable respecto a los métodos clásicos, panfletos, circulares, notas informativas, etc. Además cualquier actualización de datos es inmediata y no supone ninguna carga para la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria.

La intranet permitirá que existe mayor organización en la distribución de la Caja, ya que cada área de la estructura orgánica puede tener su apartado en la intranet y a través de ella se puede convocar a las diferentes reuniones que tienen la Asamblea General y el Consejo Administrativo así como también se puede comunicar de manera inmediata con el Representante Legal, Contador y Pagador, planificando así las reuniones del organismo de una forma más eficaz. Se mejora de esta forma la comunicación entre todos los trabajadores, y las sugerencias, peticiones o cualquier comunicación en general, se realiza de una forma más rápida y eficiente.

Es importante señalar que la página web de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria se encuentra en proceso esto perjudica a los socios puesto que los obliga a que todos los requerimientos de información y trámites que realicen en el organismo sea de forma personal y en horarios de oficina, mientras que a través de una página web los socios pueden ingresar a la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria las 24 horas del día, los 365 días del año, además mediante este sitio web podrá competir con los 4 bancos privados que son su mayor competencia ya que

los mismos poseen páginas web estructuradas donde existe toda la información posible de los productos y servicios que ofrecen, de igual forma la Caja se posiciona con mayor fuerza que las Asociaciones y Cooperativas que son dependientes de la Dirección General de Aviación Civil.

3.2 Diagnóstico

3.2.1 F.O.D.A.

Tabla 3-20 Fortalezas

FORTALEZAS	
1	Sana situación financiera y económica
2	Buenos rendimientos de las inversiones realizadas sobre las utilidades anuales
3	Se cuenta con la formulación, seguimiento y control adecuado de un presupuesto operativo anual
4	La caja posee buenos productos y servicios de crédito
5	La caja es parte de la DGAC
6	Estructura organizacional y costos administrativos adecuados
7	Personal de los Niveles Directivos, Ejecutivo y Mandos Medios con la formación y experiencia apropiadas.
8	Se cuenta con personal competente, transparente y comprometido
9	Excelente ambiente laboral
10	Se dispone de recursos informáticos de hardware de tecnología vigente en los últimos dos años

Tabla 3-21 Oportunidades

OPORTUNIDADES	
1	El producto interno bruto ha incrementado, las personas en el país tienen efectivo o realizan créditos para realizar sus consumos
2	Incremento de la demanda de créditos de consumo por parte de la población
3	El riesgo país ha disminuido, la economía nacional es estable y existe seguridad financiera del país
4	Disminución de las remesas genera fenómeno económico llamado "remesas inversas"
5	Disminución de la tasa de desempleo, incrementa la liquidez en el mercado
6	Política salarial del Gobierno para los empleados públicos mantiene el poder adquisitivo de sueldos
7	Modernización de gestión organizacional de la Superintendencia de Bancos y Seguros augura mejor supervisión
8	Reforma del Capítulo III.- Normas para el Registro, Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de los Fondos Complementarios Previsionales, fomenta el desarrollo del organismo
9	Acceso a tecnologías de comunicación e informática
10	Tendencia creciente en el uso de nuevas tecnologías, incrementa demanda de créditos de consumo en familias.
11	Existencia de un potencial mercado constituido por 650.000 servidores públicos de la DGAC
12	Percepción favorable de los productos y servicios por parte de los socios
13	Los pagos y débitos que realizan los socios se los realiza mediante débitos del rol de pago
14	La Banca privada y el BIESS maneja tasas de interés mayores
15	Bancos privados con buena calificación proveen de intereses a las inversiones que se realizan

Tabla 3-22 Debilidades

DEBILIDADES	
1	No se tiene un plan operativo anual se cuenta solo con un presupuesto
2	Limitación para el ingreso de nuevos socios por ser Fondo Cerrado
3	No se tiene un plan de desarrollo de la organización a largo plazo o plan estratégico
4	Falta de mecanismos para medir el nivel de satisfacción
5	Limitados puntos de acceso a sus servicios en las localidades donde están ubicados los 14 aeropuertos
6	Ausencia de estandarización de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo
7	Manuales organizacionales desactualizados: Manual de funciones, Manual de puestos, Reglamento Interno
8	Ausencia de manual de inversiones que regule el proceso de toma de decisiones de las inversiones
9	Falta de un sistema informático integrado que responda al 100% de sus requerimientos de información
10	Aplicación parcial de la metodología sobre la gestión del riesgo financiero emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros
11	No existen subsistemas básicos de administración de recursos humanos

Tabla 3-23 Amenazas

AMENAZAS	
1	Estabilidad en la tasa de interés activa facilita el acceso a créditos de consumo
2	Sobreendeudamiento en los ecuatorianos incrementa índice de morosidad
3	Ausencia de uniformidad de criterio en la Superintendencia de Bancos y Seguros y retraso en emisión de informes sobre gestión
4	Implantación del Nuevo Sistema Judicial, con deficiencias y niveles de corrupción
5	Percepción negativa de los privilegios de los empleados de la DGAC por otras instituciones públicas
6	Bancos privados manejan una amplia cartera de clientes por los años de trayectoria que tienen en el mercado
7	Eventual demora en la acreditación del efectivo por parte el área de sueldo de la DGAC en la cuenta de la CCJC – FCPC
8	Desfinanciamiento de la Caja por continua salida colectiva de socios y el limitado ingreso de nuevos
9	Las asociaciones y cooperativas presentan menores tasas de interés

3.2.2 Matriz de Impacto

Tabla 3-24 Matriz de Impacto Fortalezas

FORTALEZAS		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Sana situación financiera y económica	5		
2	Buenos rendimientos de las inversiones realizadas sobre las utilidades anuales	5		
3	Se cuenta con la formulación, seguimiento y control adecuado de un presupuesto operativo anual		3	
4	La caja posee buenos productos y servicios de crédito	5		
5	La caja es parte de la DGAC	5		
6	Estructura organizacional y costos administrativos adecuados	5		
7	Personal de los Niveles Directivos, Ejecutivo y Mandos Medios con la formación y experiencia apropiadas.			1
8	Se cuenta con personal competente, transparente y comprometido	5		
9	Excelente ambiente laboral	5		
10	Se dispone de recursos informáticos de hardware de tecnología vigente en los últimos dos años		3	

Tabla 3-25 Matriz de Impacto Oportunidades

OPORTUNIDADES		ALTO	MEDIO	BAJO
1	El producto interno bruto ha incrementado, las personas en el país tienen efectivo o realizan créditos para realizar sus consumos			1
2	Incremento de la demanda de créditos de consumo por parte de la población	5		
3	El riesgo país ha disminuido, la economía nacional es estable y existe seguridad financiera del país			1
4	Disminución de las remesas genera fenómeno económico llamado "remesas inversas"		3	
5	Disminución de la tasa de desempleo, incrementa la liquidez en el mercado			1
6	Política salarial del Gobierno para los empleados públicos mantiene el poder adquisitivo de sueldos	5		
7	Modernización de gestión organizacional de la Superintendencia de Bancos y Seguros augura mejor supervisión	5		
8	Reforma en Normas para el Registro, Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de los FCPC, fomenta el desarrollo del organismo		3	
9	Acceso a tecnologías de comunicación e informática	5		
10	Tendencia creciente en el uso de nuevas tecnologías, incrementa demanda de créditos de consumo en familias.	5		
11	Existencia de un potencial mercado constituido por 650.000 servidores públicos de la DGAC	5		
12	Percepción favorable de los productos y servicios por los socios	5		
13	Los pagos y débitos que realizan los socios se los realiza mediante débitos del rol de pago		3	
14	La Banca privada y el BIESS maneja tasas de interés mayores		3	
15	Bancos privados con buena calificación proveen de intereses a las inversiones que se realizan		3	

Tabla 3-26 Matriz de Impacto Debilidades y Amenazas

DEBILIDADES		ALTO	MEDIO	BAJO
1	No se tiene un plan operativo anual se cuenta solo con un presupuesto		3	
2	Limitación para el ingreso de nuevos socios por ser Fondo Cerrado	5		
3	No se tiene un plan de desarrollo de la organización a largo plazo o plan estratégico	5		
4	Falta de mecanismos para escuchar las necesidades de los clientes para medir el nivel de satisfacción	5		
5	Limitados puntos de acceso a sus servicios en las localidades donde están ubicados los 14 aeropuertos	5		
6	Ausencia de estandarización de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo	5		
7	Manuales organizacionales desactualizados: Manual de funciones, Manual de puestos, Reglamento Interno		3	
8	Ausencia de manual de inversiones que regule el proceso de toma de decisiones de las inversiones	5		
9	Falta de un sistema informático integrado que responda al 100% de sus requerimientos de información	5		
10	Aplicación parcial de la metodología sobre la gestión del riesgo financiero emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros	5		
11	No existen subsistemas básicos de administración de recursos humanos		3	
AMENAZAS		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Estabilidad en la tasa de interés activa facilita el acceso a créditos de consumo			1
2	Sobreendeudamiento en los ecuatorianos incrementa índice de morosidad	5		
3	Ausencia de uniformidad de criterio en la Superintendencia de Bancos y Seguros y retraso en emisión de informes sobre gestión	5		
4	Implantación del Nuevo Sistema Judicial, con deficiencias y niveles de corrupción			1
5	Percepción negativa de los privilegios de los empleados de la DGAC por otras instituciones públicas		3	
6	Bancos privados manejan una amplia cartera de clientes por los años de trayectoria que tienen en el mercado			1
7	Eventual demora en la acreditación del efectivo por parte el área de sueldo de la DGAC en la cuenta de la CCJC - FCPC	5		
8	Desfinanciamiento de la Caja por continua salida colectiva de socios y el limitado ingreso de nuevos	5		

3.2.3 Matriz de Resumen

Tabla 3-27 Matriz de Resumen Fortalezas y Oportunidades

FORTALEZAS	
1	Sana situación financiera y económica
2	Buenos rendimientos de las inversiones realizadas sobre las utilidades anuales
3	Se cuenta con la formulación, seguimiento y control adecuado de un presupuesto operativo anual
4	La caja posee buenos productos y servicios de crédito
5	La caja es parte de la DGAC
6	Estructura organizacional y costos administrativos adecuados
7	Se cuenta con personal competente, transparente y comprometido
8	Excelente ambiente laboral
9	Se dispone de recursos informáticos de hardware de tecnología vigente en los últimos dos años
OPORTUNIDADES	
1	Incremento de la demanda de créditos de consumo por parte de la población
2	Disminución de las remesas genera fenómeno económico llamado "remesas inversas"
3	Política salarial del Gobierno para los empleados públicos mantiene el poder adquisitivo de sueldos
4	Modernización de gestión organizacional de la Superintendencia de Bancos y Seguros augura mejor supervisión
5	Reforma en Normas para el Registro, Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de los FCPC, fomenta el desarrollo del organismo
6	Acceso a tecnologías de comunicación e informática
7	Tendencia creciente en el uso de nuevas tecnologías, incrementa demanda de créditos de consumo en familias.
8	Existencia de un potencial mercado constituido por 650.000 servidores públicos de la DGAC
9	Percepción favorable de los productos y servicios por los socios
10	Los pagos y débitos que realizan los socios se los realiza mediante débitos del rol de pago
11	La Banca privada y el BIESS maneja tasas de interés mayores
12	Bancos privados con buena calificación proveen de intereses a las inversiones que se realizan

Tabla 3-28 Matriz de Impacto Debilidades y Amenazas

DEBILIDADES	
1	No se tiene un plan operativo anual se cuenta solo con un presupuesto
2	Limitación para el ingreso de nuevos socios por ser Fondo Cerrado
3	No se tiene un plan de desarrollo de la organización a largo plazo o plan estratégico
4	Falta de mecanismos para escuchar las necesidades de los clientes para medir el nivel de satisfacción
5	Limitados puntos de acceso a sus servicios en las localidades donde están ubicados los 14 aeropuertos
6	Ausencia de estandarización de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo
7	Manuales organizacionales desactualizados: Manual de funciones, Manual de puestos, Reglamento Interno
8	Ausencia de manual de inversiones que regule el proceso de toma de decisiones de las inversiones
9	Falta de un sistema informático integrado que responda al 100% de sus requerimientos de información
10	Aplicación parcial de la metodología sobre la gestión del riesgo financiero emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros
11	No existen subsistemas básicos de administración de recursos humanos
AMENAZAS	
1	Sobreendeudamiento en los ecuatorianos incrementa índice de morosidad
2	Ausencia de uniformidad de criterio en la Superintendencia de Bancos y Seguros y retraso en emisión de informes sobre gestión
3	Percepción negativa de los privilegios de los empleados de la DGAC por otras instituciones públicas
4	Eventual demora en la acreditación del efectivo por parte el área de sueldo de la DGAC en la cuenta de la CCJC – FCPC
5	Desfinanciamiento de la Caja por continua salida colectiva de socios y el limitado ingreso de nuevos

3.2.4 Matrices de Acción

3.2.4.1 Matriz de Área Ofensiva Estratégica FO

Tabla 3-29 Matriz Ofensiva Estratégica FO

MATRIZ OFENSIVA FO ALTO =5 MEDIO = 3 BAJO =1		OPORTUNIDADES Incremento de la demanda de créditos de consumo por parte de la población Disminución de las remesas genera fenómeno económico llamado "remesas inversas" Política salarial del Gobierno para los empleados públicos mantiene el poder adquisitivo de sueldos Modernización de gestión organizacional de la Superintendencia de Bancos y Seguros augura mejor supervisión Reforma en Normas para el Registro, Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de los FCPC, fomenta el desarrollo del organismo Acceso a tecnologías de comunicación e informática Tendencia creciente en el uso de nuevas tecnologías Existencia de un potencial mercado constituido por 650.000 servidores públicos de la DGAC Percepción favorable de los productos y servicios por los socios Los pagos y débitos que realizan los socios les realiza mediante débitos del rol de pago La Banca privada y el BIESS maneja tasas de interés mayores Bancos privados con buena calificación proveen de intereses a las inversiones que se realizan												TOTAL
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	
FORTALEZAS		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	TOTAL
F1	Sana situación financiera y económica	5	1	3	1	1	3	1	5	5	1	1	3	30
F2	Buenos rendimientos de las inversiones realizadas sobre las utilidades anuales	5	1	3	3	1	na	na	5	5	1	1	5	30
F3	Se cuenta con la formulación, seguimiento y control adecuado de un presupuesto operativo anual	1	1	1	1	3	3	3	5	5	1	1	1	26
F4	La caja posee buenos productos y servicios de crédito	5	1	3	1	1	3	3	5	5	1	3	1	32
F5	La caja es parte de la DGAC	3	1	5	3	3	na	na	5	5	5	1	1	32
F6	Estructura organizacional y costos administrativos adecuados	5	1	na	3	1	3	na	5	5	1	1	1	26
F7	Se cuenta con personal competente, transparente y comprometido	5	na	na	3	na	3	5	3	5	5	1	1	31
F8	Excelente ambiente laboral	3	na	na	3	3	3		3	5	3	na	na	23
F9	Se dispone de recursos informáticos de hardware de tecnología vigente en los últimos dos años	1	1	na	1	3	1	3	3	3	1	na	na	17
TOTAL		33	7	15	19	16	19	15	39	43	19	9	13	247

3.2.4.2 Matriz de Área Defensiva Estratégica DA

Tabla 3-30 Matriz Defensiva Estratégica DA

MATRIZ DEFENSIVA DA ALTO =5 MEDIO = 3 BAJO =1		AMENAZAS					TOTAL
		Sobreendeudamiento en los ecuatorianos incrementa índice de morosidad	Ausencia de uniformidad de criterio en la Superintendencia de Bancos y Seguros y retraso en emisión de informes sobre gestión	Percepción negativa de los privilegios de los empleados de la DGAC por otras instituciones públicas	Eventual demora en la acreditación del efectivo por parte el área de sueldo de la DGAC en la cuenta de la CCJC - FCPC	Desfinanciamiento de la Caja por continua salida colectiva de socios y el limitado ingreso de nuevos	
DEBILIDADES		A1	A2	A3	A4	A5	
D1	No se tiene un plan operativo anual se cuenta solo con un presupuesto	na	1	na	3	5	9
D2	Limitación para el ingreso de nuevos socios por ser un Fondo Cerrado	3	na	3	3	na	9
D3	No se tiene un plan de desarrollo de la organización a largo plazo o plan estratégico	na	3	na	1	3	7
D4	Falta de mecanismos para escuchar las necesidades de los clientes para medir el nivel de satisfacción	5	5	1	na	na	11
D5	Limitados puntos de acceso a sus servicios en las localidades donde están ubicados los 14 aeropuertos	na	na	3	5	na	8
D6	Ausencia de estandarización de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo	1	5	1	5	5	17
D7	Manuales organizacionales desactualizados: Manual de funciones, Manual de puestos, Reglamento Interno	1	5	na	5	5	16
D8	Ausencia de manual de inversiones que regule el proceso de toma de decisiones de las inversiones	1	1	na	1	1	4
D9	Falta de un sistema informático integrado que responda al 100% de sus requerimientos de información	5	5	1	na	5	16
D10	Aplicación parcial de la metodología sobre la gestión del riesgo financiero emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros	5	5	na	na	na	10
D11	No existen subsistemas básicos de administración de recursos humanos	na	3	na	1	1	5
TOTAL		21	33	9	24	25	112

3.2.4.3 Matriz de Área de Respuesta Estratégica FA

Tabla 3-31 Matriz Ofensiva Estratégica FA

<p style="text-align: center;">MATRIZ OFENSIVA FA ALTO =5 MEDIO = 3 BAJO =1</p>		AMENAZAS					TOTAL
		Sobreendeudamiento en los ecuatorianos incrementa índice de morosidad	Ausencia de uniformidad de criterio en la Superintendencia de Bancos y Seguros y retraso en emisión de informes sobre gestión	Percepción negativa de los privilegios de los empleados de la DGAC por otras instituciones públicas	Eventual demora en la acreditación del efectivo por parte el área de sueldo de la DGAC en la cuenta de la CCJC - FCPC	Desfinanciamiento de la Caja por continua salida colectiva de socios y el limitado ingreso de nuevos	
FORTALEZAS		A1	A2	A3	A4	A5	TOTAL
F1	Sana situación financiera y económica	3	5	1	5	5	19
F2	Buenos rendimientos de las inversiones realizadas sobre las utilidades anuales	5	5	na	3	3	16
F3	Se cuenta con la formulación, seguimiento y control adecuado de un presupuesto operativo anual	na	3	na	5	5	13
F4	La caja posee buenos productos y servicios de crédito	3	5	3	5	na	16
F5	La caja es parte de la DGAC	na	3	1	5	3	12
F6	Estructura organizacional y costos administrativos adecuados	3	5	1	3	3	15
F7	Se cuenta con personal competente, transparente y comprometido	1	5	3	3	3	15
F8	Excelente ambiente laboral	na	3	3	3	3	12
F9	Se dispone de recursos informáticos de hardware de tecnología vigente en los últimos dos años	na	3	na	5	1	9
TOTAL		15	37	12	37	26	127

D9	Falta de un sistema informático integrado que responda al 100% de sus requerimientos de información	5	1	na	3	1	5	3	5	5	3	na	3	34
D10	Aplicación parcial de la metodología sobre la gestión del riesgo financiero emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros	5	na	na	1	1	na	na	5	3	na	na	1	16
D11	No existen subsistemas básicos de administración de recursos humanos	na	na	na	na	1	1	1	na	1	na	na		4
TOTAL		32	2	6	17	17	29	17	31	35	11	3	14	214

3.2.4.5 Análisis Matrices de Acción

Para la evaluación de los factores internos y externo y obtener los resultados de RBF referentes a las matrices: FO, DA, FA y DO se aplicó la siguiente fórmula:

Figura 3-29 Fórmula Radio Balance Fuerza (RBF)

$$\text{Radio Balance Fuerza (RBF)} = \frac{\text{Valor de la Matriz}}{\text{Ponderación alta} \times \text{NF} \times \text{NC}}$$

Elaborado por: Nadia Reyes

Fuente: Marketing Estratégico, 2007

Tabla 3-33 Resumen de Valores extraídos de las matrices FODA y FADO

	FO	DA	FA	DO
No. Columnas	12	5	5	12
No. Filas	9	11	9	11
Valor Matriz	247	112	127	214
Ponderación alta	5			

Elaborado por: Nadia Reyes

Conforme se realizan las matrices FODA y FADO, se obtiene la información necesaria para realizar una evaluación del organismo en relación a los factores externos que se encuentran en el mercado y los factores internos que corresponden a las capacidades que tiene la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria.

Tabla 3-34 Evaluación de Factores Internos y Externos

		EXTERNO	
		Oportunidades	Amenazas
INTERNO	Fortalezas	45,74%	56,44%
	Debilidades	32,42%	40,73%

Elaborado por: Nadia Reyes

El resultado de 45,74% en la matriz FO, nos indica que existe una probabilidad media en la que se puedan capitalizar las oportunidades del entorno a partir de las fortalezas. El resultado de la matriz FA nos indica que existe una probabilidad de 56,44% de que las fortalezas existentes eviten el efecto negativo de las amenazas. La matriz DO nos muestra que existe un 32,42% de probabilidad de que las debilidades afecten la capitalización de las oportunidades. Por último la matriz DA nos indica que existe un 40,73% de probabilidad de que las debilidades potencialicen el efecto de las amenazas.

3.2.5 Matriz de Síntesis Estratégica

Tabla 3-35 Matriz de Síntesis Estratégica

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>F1: Incremento de la demanda de créditos de consumo por parte de la población</p> <p>F2: Existencia de un potencial mercado constituido por 650.000 servidores públicos de la DGAC</p> <p>F3: Percepción favorable de los productos y servicios por los socios</p>	<p>A1: Ausencia de uniformidad de criterio en la Superintendencia de Bancos y Seguros y retraso en emisión de informes sobre gestión</p> <p>A2: Eventual demora en la acreditación del efectivo por parte el área de sueldo de la DGAC en la cuenta de la CCJC - FCPC</p> <p>A3: Desfinanciamiento de la Caja por continua salida colectiva de socios y el limitado ingreso de nuevos</p>
<p>FORTALEZAS</p> <p>F1: Sana situación financiera y económica</p> <p>F2: Buenos rendimientos de las inversiones realizadas sobre las utilidades anuales</p> <p>F3: La caja posee buenos productos y servicios de crédito</p> <p>F4: La caja es parte de la DGAC</p> <p>F5: Se cuenta con personal competente, transparente y comprometido</p> <p>DEBILIDADES</p> <p>D1: Falta de mecanismos para escuchar las necesidades de los clientes para medir el nivel de satisfacción</p> <p>D2: Ausencia de estandarización de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo</p> <p>D3: Manuales organizacionales desactualizados</p> <p>D4: Falta de un sistema informático integrado que responda al 100% de sus requerimientos de información</p>	<p>E1: Explotar la aceptación favorables de los productos y servicios entre sus socios.</p> <p>E2: Fortalecer la situación económica – financiera de la Caja.</p> <p>E3: Buscar apertura de nuevos mercado para sus servicios y productos.</p> <p>E4: Propiciar la creación de nuevos productos y servicios para los socios y potenciales socios.</p> <p>E5: Impulsar un cambio jurídico para propiciar la apertura a socios de otras instituciones</p> <p>E9: Fortalecer la calidad del servicio mediante la construcción de un sistema integrado de comunicación que permita conocer los requerimientos del socio.</p> <p>E10: Fortalecer la organización a través de la gestión de procesos.</p> <p>E11: Actualizar los recursos informáticos, software y hardware.</p> <p>E12: Actualizar los subsistemas de Administración de RRHH.</p>	<p>E6: Desarrollar la capacidad de anticipar las variaciones de criterio y requerimientos de la Superintendencia de Bancos y Seguros.</p> <p>E7: Prever estrategias de contingencia en caso de salida masiva de socios.</p> <p>E8: Anticipar acciones para sobrellevar eventuales retrasos en la acreditación del efectivo por parte el área de sueldo de la DGAC</p> <p>E13: Fortalecer el desempeño de los recursos humanos, mediante el desarrollo de competencias, la capacitación técnica y la motivación del personal.</p>

Elaborado por: Nadia Reyes

3.2.6 Análisis competitivo del sector

3.2.6.1 Matriz General Electric

La matriz de General Electric constituye una herramienta para determinar, a nivel corporativo, las oportunidades y objetivos de inversión. El mayor peso de las decisiones recae en el más alto nivel corporativo, concentrándose la evaluación y decisión en aquellas áreas o productos que muestran una mayor capacidad de generación de recursos. El enfoque de GE evalúa cada oportunidad de negocio con el uso de un diagrama de nueve casillas, en el que cada una de ellas conduce hacia una determinada estrategia. En GE, el proceso generalmente identifica las denominadas unidades estratégicas de negocio. En ellas se agrupan aquellas divisiones que tienen un grupo muy definido de competidores, sirven al mismo mercado externo y tienen suficiente autonomía para determinar los productos por comercializar, los proveedores y cuándo y cómo realizar el marketing de sus productos.

La clasificación de un área de negocios dentro de una de las nueve casillas depende de los factores de atracción del área y de la posición de la empresa o negocio dentro de su sector. Mientras que la Matriz BCG toma en consideración únicamente el crecimiento del mercado y la participación relativa en el mismo, como elementos para predecir y prospectar acciones futuras, los conceptos de factores de atracción y posición de la empresa están formados por una amplia variedad de elementos o factores distintos. (O'Shaughnessy, 2008, p. 45)

Tabla 3-36 Factores que contribuyen al atractivo del mercado y a la posición competitiva de sus productos

ATRACTIVO DE SU MERCADO	POSICIÓN DE SU MERCADO
Factores de mercado	
Tamaño (dólares o unidades) Tasa de crecimiento anual Poder de negociación de proveedores y clientes	Cuota de mercado Cuota de mercado en los segmentos Poder de negociación de proveedores y clientes
Factores competitivos	
Grado de concentración Entradas y salidas Sustitución de nueva tecnología Niveles y tipos de integración	Tasa de cambio de su cuota de mercado Vulnerabilidad ante la nueva tecnología Niveles y tipos de integración Segmentos en los que trabaja
Factores financieros y económicos	
Márgenes de contribución Barreras de entrada y salida Utilización con la capacidad de producción del sector	Sus márgenes Economías de la empresa Utilización de la capacidad de la producción de la empresa
Factores tecnológicos	
Madurez y volatilidad Complejidad Tecnología de producción necesaria	Habilidades tecnológicas Protección de patentes Nivel de destreza
Factores políticos del entorno	
Leyes y normativas Factores humanos	Nivel de adaptación Relaciones sociales intraempresa

Elaborado por: Nadia Reyes

Fuente: (Munuera & Rodríguez, 2007, p. 164)

3.2.6.1.1 Matriz de Evaluación Interna

Tabla 3-37 Matriz de Evaluación Interna

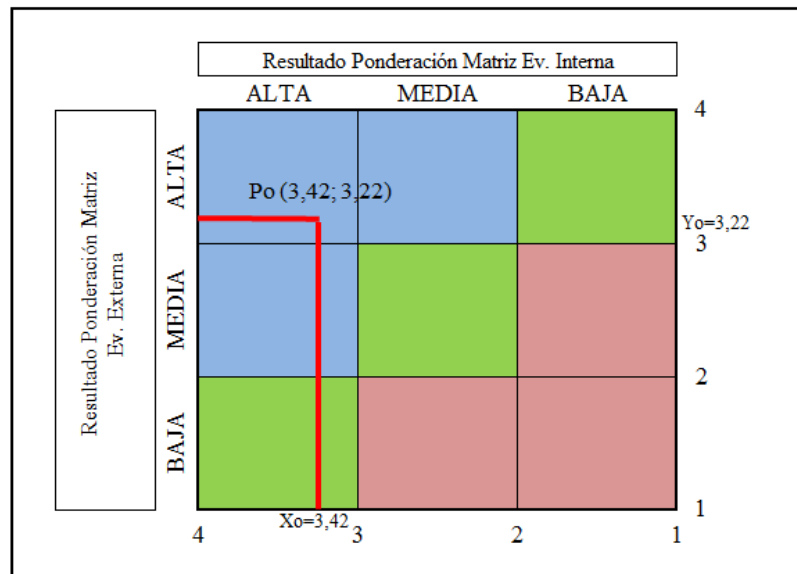
FORTALEZAS	Calif	Peso	Ponderación	Valor Ponderado
Sana situación financiera y económica	5	0,07	4	0,28
Buenos rendimientos de las inversiones realizadas sobre las utilidades anuales	5	0,08	4	0,32
Se cuenta con la formulación, seguimiento y control adecuado de un presupuesto operativo anual	3	0,05	4	0,2
La caja posee buenos productos y servicios de crédito	5	0,08	4	0,32
La caja es parte de la DGAC	5	0,03	3	0,09
Estructura organizacional y costos administrativos adecuados	5	0,05	3	0,15
Se cuenta con personal competente, transparente y comprometido	5	0,05	4	0,2
Excelente ambiente laboral	5	0,05	4	0,2
Se dispone de recursos informáticos de hardware de tecnología vigente en los últimos dos años	3	0,05	3	0,15
DEBILIDADES	Calif	Peso	Ponderación	Valor Ponderado
No se tiene un plan operativo anual se cuenta solo con un presupuesto	3	0,05	3	0,15
Limitación para el ingreso de nuevos socios por ser Fondo Cerrado	5	0,05	4	0,2
No se tiene un plan de desarrollo de la organización a largo plazo o plan estratégico	5	0,04	3	0,12
Falta de mecanismos para escuchar las necesidades de los clientes para medir el nivel de satisfacción	5	0,05	3	0,15
Limitados puntos de acceso a sus servicios en las localidades donde están ubicados los 14 aeropuertos	5	0,03	3	0,09
Ausencia de estandarización de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo	5	0,09	4	0,36
Manuales organizacionales desactualizados: Manual de funciones, Manual de puestos, Reglamento Interno	3	0,04	2	0,08
Ausencia de manual de inversiones que regule el proceso de toma de decisiones de las inversiones	5	0,03	2	0,06
Falta de un sistema informático integrado que responda al 100% de sus requerimientos de información	5	0,05	3	0,15
Aplicación parcial de la metodología sobre la gestión del riesgo financiero emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros	5	0,03	2	0,06
No existen subsistemas básicos de administración de recursos humanos	3	0,03	3	0,09
TOTAL Evaluación Ambiente Interno		1		3,42

3.2.6.1.2 Matriz de Evaluación Externa

Tabla 3-38 Matriz de Evaluación Externa

OPORTUNIDADES	Calif	Peso	Ponderación	Valor Ponderado
Incremento de la demanda de créditos de consumo por parte de la población	5	0,09	4	0,36
Disminución de las remesas genera fenómeno económico llamado "remesas inversas"	3	0,03	1	0,03
Política salarial del Gobierno para los empleados públicos mantiene el poder adquisitivo de sueldos	5	0,06	3	0,18
Modernización de gestión organizacional de la Superintendencia de Bancos y Seguros augura mejor supervisión	5	0,05	2	0,1
Reforma en Normas para el Registro, Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de los FCPC, fomenta el desarrollo del organismo	3	0,05	3	0,15
Acceso a tecnologías de comunicación e informática	5	0,04	3	0,12
Tendencia creciente en el uso de nuevas tecnologías, incrementa demanda de créditos de consumo en familias.	5	0,04	3	0,12
Existencia de un potencial mercado constituido por 650.000 servidores públicos de la DGAC	5	0,08	4	0,32
Percepción favorable de los productos y servicios por los socios	5	0,1	4	0,4
Los pagos y débitos que realizan los socios se los realiza mediante débitos del rol de pago	3	0,05	4	0,2
La Banca privada y el BIESS maneja tasas de interés mayores	3	0,06	2	0,12
Bancos privados con buena calificación proveen de intereses a las inversiones que se realizan	3	0,05	4	0,2
AMENAZAS	Calif	Peso	Ponderación	Valor Ponderado
Sobreendeudamiento en los ecuatorianos incrementa índice de morosidad	5	0,04	2	0,08
Ausencia de uniformidad de criterio en la Superintendencia de Bancos y Seguros y retraso en emisión de informes sobre gestión	5	0,07	3	0,21
Percepción negativa de los privilegios de los empleados de la DGAC por otras instituciones públicas	3	0,04	2	0,08
Eventual demora en la acreditación del efectivo por parte el área de sueldo de la DGAC en la cuenta de la CCJC – FCPC	5	0,05	3	0,15
Desfinanciamiento de la Caja por continua salida colectiva de socios y el limitado ingreso de nuevos	5	0,1	4	0,4
TOTAL Evaluación Ambiente Externo		1		3,22

Figura 3-30 Matriz General Electric



Elaborado por: Nadia Reyes

Connotación gerencial

La Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los empleados de la Dirección General de Aviación Civil se encuentra ubicada en el cuadrante superior, es aquí, donde se implementa como estrategia la inversión en el desarrollo de nuevos productos y servicios para ofrecer mayor comodidad, seguridad e innovación, a través de la asignación de recursos con el fin de maximizar la perspectiva que tiene el socio sobre los productos y servicios ya existentes, mediante esto, la Caja puede sostener y mejorar las fortalezas con el fin de implementar planes de desarrollo de la misma.

CAPÍTULO 4

4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Es el análisis sistemático del problema, construcción de modelos y hallazgos que permiten mejorar la toma de decisiones y el control en el mercado de bienes y servicios.

La investigación de mercados permite la vinculación de los consumidores con el mercadólogo, proporcionándole la información necesaria para establecer las necesidades, gustos y preferencias del mercado. El objetivo de la investigación de mercados es entregar información veraz.

Es el diseño, obtención, análisis y presentación sistemáticos de datos pertinentes a una situación de marketing específica que una organización enfrenta. Las empresas utilizan la investigación de mercados en una amplia variedad de situaciones. La investigación de mercado permite a los mercadólogos a estimar el potencial de mercado y la participación de mercado; evaluar la satisfacción y el comportamiento de compra de los clientes, y medir la eficacia de la fijación de precios, de los productos, de la distribución y de las actividades de promoción. (Kotler & Armstrong, 2003, p. 169)

4.1 Propósito de la investigación

La investigación se la realizara con el propósito de aumentar el número de socios de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria, mejorar su satisfacción y aumentar el uso de las líneas de crédito, así como también mejorar los procesos y procedimientos del organismo.

4.2 Objetivos de la investigación

4.2.1 Objetivo General

Realizar un análisis de mercado mediante la aplicación de encuestas aleatorias a los socios de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria para conocer los requerimientos que tienen, así como también medir el nivel de satisfacción de los mismos.

4.2.2 Objetivo Específicos

- Determinar la línea de crédito por la que los socios tienen mayor preferencia, a través del muestreo probabilístico aleatorio simple, mediante la aplicación de la técnica de la encuesta a los beneficiarios de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria para determinar los requisitos necesarios para acceder a dicho préstamo.
- Determinar el nivel de satisfacción que tienen los socios en relación a los productos y/o servicios que ofrece la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria, por medio del análisis univariado de los datos obtenidos a través de las encuestas procesadas con el software estadístico SPSS, para determinar las herramientas que se pueden utilizar para incrementar dicho porcentaje.

4.3 Segmentación de mercados

Consiste en dividir el mercado en grupos más pequeños de clientes con una característica en común de acuerdo a las necesidades que busque satisfacer la empresa.

Puesto que estos grupos (o segmentos) son similares, los gerentes pueden elegir refinar las ofertas de mercado de la firma para satisfacer de manera más precisa las necesidades de uno o más segmentos objetivos. (Gultinan & Paul, 1998, pág. 85)

4.4 Diseños de investigación

Los diseños de investigación pueden clasificarse de manera amplia como exploratorios o conclusivos. Las diferencias entre la investigación exploratoria y conclusiva se resumen a continuación:

Tabla 4-1 Diferencias entre la investigación exploratoria y conclusiva

	Exploratoria	Conclusivas
Objetivo	Proporcionar conocimiento y entendimiento	Comprobar hipótesis específicas y examinar relaciones
Características	Se define vagamente la información requerida El proceso de investigación es flexible y no estructurado La muestra es pequeña y no representativa El análisis de datos primarios es cualitativo	Se define claramente la información requerida El proceso de investigación es formal y estructurado La muestra es grande y representativa El análisis de datos es cuantitativo
Resultados	Tentativos	Conclusivos
Consecuencia	Por lo general seguida por investigación exploratoria o conclusiva adicional	Los resultados se utilizan como entrada para la toma de decisiones

Elaborado por: Nadia Reyes

Fuente: (Malhotra, 2004, p. 76)

4.4.1 Investigación Exploratoria

El objetivo primordial de la investigación exploratoria es proporcionar conocimiento y entendimiento del problema que enfrenta el investigador. La investigación exploratoria se utiliza cuando se debe definir el problema con precisión, identificar las acciones pertinentes u obtener conocimiento adicional antes de establecer

un método. La información requerida sólo se define en forma vaga en esta etapa y el proceso de investigación que se adopta es flexible y no estructurado. La muestra, que se selecciona para generar el máximo conocimiento, es pequeña y no representativa. Los datos principales son de orden cualitativo y se analizan de acuerdo con eso. Los resultados de la investigación exploratoria se deben considerar como preliminares o como introductorios para una investigación mayor. Los conocimientos que se obtuvieron de la investigación exploratoria se pueden verificar o cuantificar mediante la investigación conclusiva. (Malhotra, 2004, p. 75)

4.4.2 Investigación Conclusiva

Es más formal y estructurada que la investigación exploratoria. Se basa en muestras amplias y representativas y los datos que se obtienen están sujetos a un análisis cuantitativo. Los resultados de esta investigación se consideran conclusivos debido a que se utilizan como entradas para la toma de decisiones gerenciales. Los diseños de investigación conclusiva, pueden ser descriptivos o causales. (Malhotra, 2004, p. 76)

Tabla 4-2 Comparación de diseños de investigación conclusivo descriptivo y conclusivo causal

	Descriptivo	Causal
Objetivo	Describir características o funciones de mercado	Determinar relaciones causales
Características	Marcado por la elaboración previa de hipótesis específicas Diseño planeado y estructurado con anticipación	Manipulación de una o más variables independientes Control de otras variables mediadoras
Métodos	Datos secundarios Encuestas Grupos Datos de observación y otros	Experimentos

Elaborado por: Nadia Reyes

Fuente: (Malhotra, 2004, p. 76)

En este proyecto se utilizará la investigación exploratoria ya que se busca recoger información sobre los socios de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria, sus requerimientos y preferencias para mejorar el nivel de satisfacción de los socios a través del desarrollo de un Manual de Procesos y Procedimientos.

4.5 Técnicas de investigación

4.5.1 Observación

Es una actividad a través de la cual el investigador asimila y recolecta información. La observación puede ser estructurada o no estructurada.

- Estructurada: técnicas de observación donde el investigador claramente define las conductas por observar y los métodos con los que serán medidos.
- No estructurada: incluye un observador que supervisa todos los aspectos del fenómeno sin especificar los detalles por adelantado.

La observación se la puede hacer de manera natural o artificial.

- Natural: incluye observar la conducta conforme sucede en el entorno.
- Artificial: la conducta de los encuestados se observa en un entorno artificial, como una cocina de pruebas. (Malhotra, 2004, p. 186)

4.5.2 Encuesta

Una encuesta se define como un método de recolección de datos primarios a partir de la comunicación con una muestra representativa de individuos. Las encuestas ofrecen información de forma instantánea.

Es frecuente que en la investigación se requiera hacer preguntas a potenciales clientes que se deben contestar de manera verbal a través de una entrevista o escrita con el uso de un instrumento de recolección como lo es el cuestionario mediante correo, una llamada telefónica o personalmente.

4.5.3 Entrevista a profundidad

La entrevista consiste en una interrogación verbal que se realiza entre el investigador y el entrevistado, del que se desea obtener información profunda necesaria para la investigación.

La función del investigador es crucial en una entrevista de profundidad, pues debe ser un individuo muy capacitado que aliente a quien responde a hablar con libertad sin influir en la dirección de la conversación.

En una entrevista el investigador suele hacer preguntas abiertas, y dirige la entrevista de acuerdo a las respuestas que vaya dando el entrevistado, por ejemplo, explica las preguntas difíciles, obvia algunas que estaban programadas, ahonda en otras, o las modifica.

4.5.4 Focus Group

Es una entrevista no estructurada, de flujo libre, con un pequeño grupo de personas, entre seis y diez. Los focus group están dirigidos por un moderador entrenado que sigue un formato flexible para alentar el diálogo entre los participantes. Tópicos comunes son: nivel de satisfacción del cliente, significados de marca, problemas con productos, temas publicitarios o conceptos de nuevos productos. (Zikmund & Bobin, 2009, p. 142)

La técnica de investigación que se va a utilizar es la encuesta, que se realizará en la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los empleados de la DGAC ubicada en la ciudad de Quito en las calles Juan Salinas y Buenos Aires, encuestando a los socios para conocer su nivel de satisfacción.

4.6 Tamaño de la Muestra

4.6.1 Tamaño del Universo

El universo es un grupo de personas, familias, sociedades de cierto tipo, regiones, etc. que se someten a la observación estadística de una o varias características que comparten sus elementos y permiten ser diferenciados. (Fernández, Cordero, & Córdoba, 2002, p. 20)

El universo corresponde al número total de servidores públicos que forman parte de la Dirección General de Aviación Civil que equivale a 650.000 empleados y funcionarios a nivel nacional.

4.6.2 Población Objeto de estudio

Malhotra (2004, p. 314) expresa a la población como el total de todos los elementos que comparten un conjunto de características comunes y comprenden el propósito del problema de investigación.

La población corresponde al número total de socios de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los empleados de la Dirección General de Aviación Civil que equivale a 1.400 empleados y funcionarios a nivel nacional de la DGAC.

Tabla 4-3 Tamaño del Universo y Población

Universo (funcionarios DGAC)	Población (socios CCJC - DGAC)
650.000	1.400

Elaborado por: Nadia Reyes

Fuente: Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria DGAC – FCPC

4.6.3 Muestra

La muestra es el número de elementos, elegidos o no al azar, que hay que tomar de un universo para que los resultados puedan extrapolarse al mismo, y con la condición de que sean representativos de la población. (Fernández, Cordero, & Córdoba, 2002, p. 24)

Se tomó como delimitante las personas que son socios de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria DGAC – FCPC a nivel nacional.

La población corresponde a 1.400 socios que equivale al 21,54% del universo.

Se utilizó la fórmula para población finita a través de la pregunta base (aplicada en la prueba piloto) de tipo nominal.

Leyenda:

N = Número de elementos del universo.

n = Número de elementos de la muestra.

p/q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno.

z^2 = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido. (96%)

e = Margen de error permitido (0,04)

$$n = \frac{z^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{2,05^2 * 1400 * 0,9 * 0,1}{0,04^2 * (1400 - 1) + 2,05^2 * 0,9 * 0,1}$$

$$n = 202 \text{ encuestas}$$

4.6.3.1 Elementos muestrales

Los elementos muestrales serán los socios tanto hombres como mujeres de la ciudad de Quito que pertenezcan a la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria DGAC - FCPC.

La unidad muestral será la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria DGAC – FCPC, ubicada en la ciudad de Quito en las calles Juan Salinas y Buenos Aires, lugar donde podemos encontrar a los elementos muestrales del perfil de la encuesta.

4.6.4 Técnicas de Muestreo

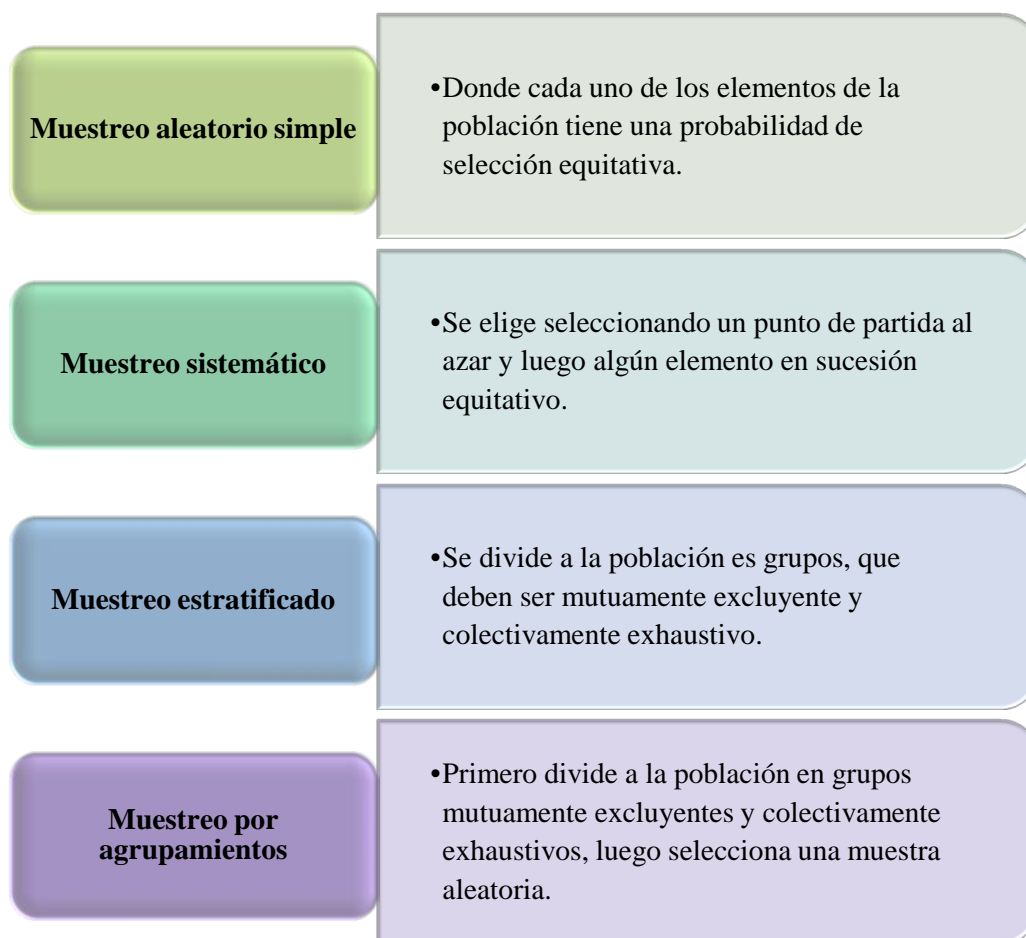
4.6.4.1 Muestreo probabilístico

En este tipo de muestro cada elemento de la población tiene una oportunidad probabilística de ser seleccionado para ser parte la muestra.

Se considera que el muestreo probabilístico es más científico y objetivo que el determinístico dado que no está atado a la personalidad, opiniones o preferencias personales del investigador para seleccionar la muestra.

Hay diversas técnicas de muestreo que se analizarán a continuación, todas se aplican dependiendo de la naturaleza de la investigación y cada una tiene diferente “eficiencia de muestreo”.

Figura 4-1 Tipos de Muestro Probabilístico



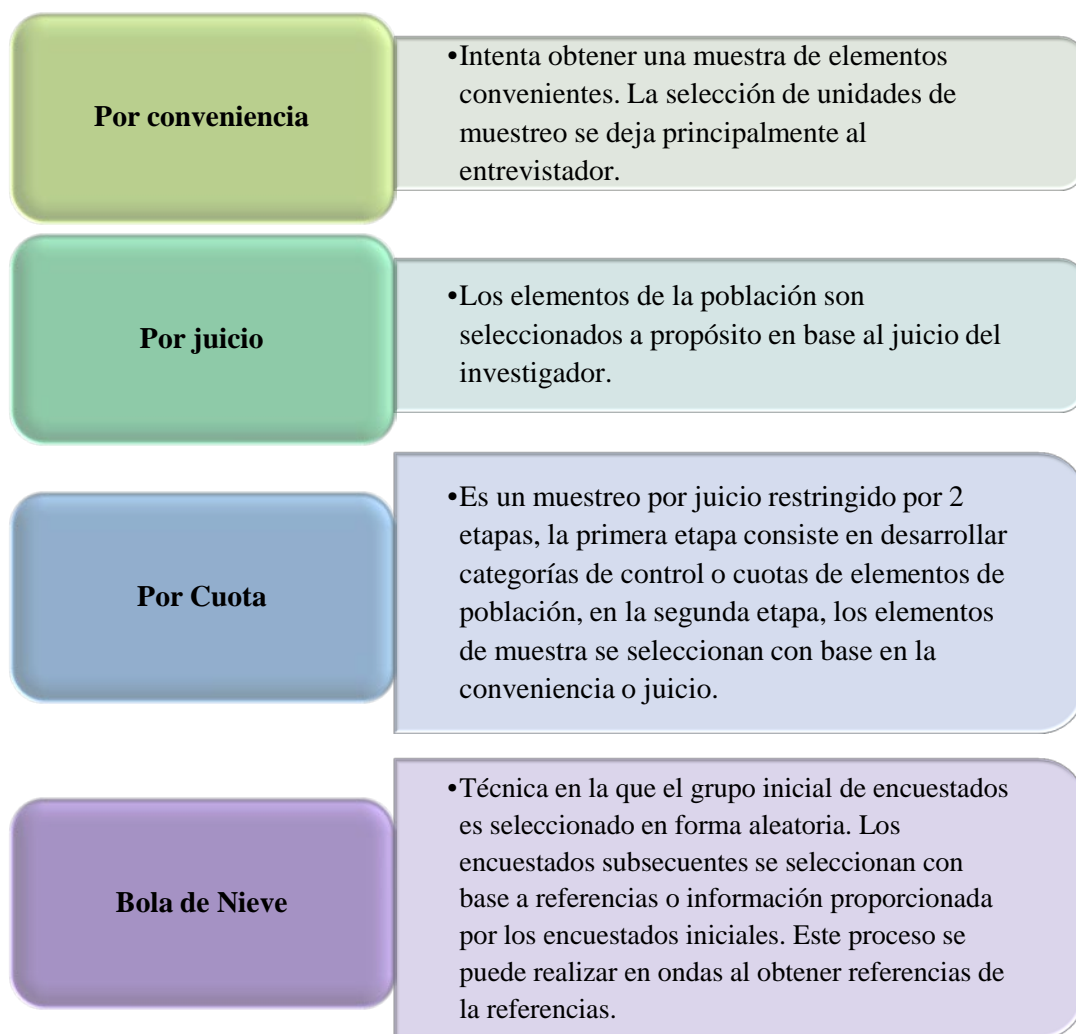
Elaborado por: Nadia Reyes

Fuente: (Malhotra, 2004, p. 321)

4.6.4.2 Muestreo no probabilístico

Esta técnica no utiliza procedimientos de selección por casualidad. En su lugar utiliza el juicio del investigador. Se clasifica en:

Figura 4-2 Tipos de Muestra No Probabilístico



Elaborado por: Nadia Reyes

Fuente: (Malhotra, 2004, p. 323)

Para el presente estudio se va a utilizar el método de muestreo probabilístico aleatorio simple porque son elegibles todos los socios a nivel nacional de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria DGAC – FCPC, cuya edad oscile entre 20 y 65 años y que tienen igual probabilidad de ser encuestados. Se aplicará este método de muestreo porque se quiere conocer los requerimientos y necesidades de los socios sin importar su tipo (activo o pasivo).

4.7 Plan de Trabajo de Campo

Tabla 4-4 Plan de Trabajo de Campo

Actividad	Marzo					Abril									
	Semana 4					Semana 1					Semana 2				
	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
Elaboración de la encuesta															
Aplicación Encuesta Piloto															
Aplicación Encuesta Final															
Análisis de la Información															

Elaborado por: Nadia Reyes

4.8 Diseño del Cuestionario

El cuestionario es la técnica de recopilación de información más conocida y con la que el público está más familiarizado. La mayor ventaja del cuestionario consiste en que en él pueden incluirse una infinidad de herramientas y preguntas. (Benassini, 2001, p. 80)

Se utilizó un cuestionario estructurado, el mismo que siguió un orden lógico en sus preguntas, a través de esto, la persona que está siendo encuestada percibe el objetivo de la encuesta realizada por el investigador.

La estructuración del cuestionario piloto y el levantamiento de la información del mismo en la unidad muestral, fueron necesarios para: conocer las preguntas que causaban confusión para el encuestado, errores que existían en la encuesta y con el fin de maximizar los resultados de la investigación de mercado.

Figura 4-3 Encuesta Piloto

ENCUESTA CAJA DE CESANTÍA Y JUBILACIÓN COMPLEMENTARIA DGAC - FCPC		
OBJETIVO: Medir el nivel de satisfacción de los socios de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria, mediante la aplicación de encuestas aleatorias para conocer los requerimientos que tienen los socios.		
INSTRUCCIONES:		
1.- Responda con sinceridad a las siguientes preguntas que se plantean a continuación		
2.- Los resultados de esta encuesta serán analizados con absoluta reserva		
3.- Señale con una sola "X" en el lugar que corresponda		
1. Género:	Masculino <input type="checkbox"/>	Femenino <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/>
2. Edad:	18 - 25 años <input type="checkbox"/>	26 - 35 años <input type="checkbox"/> 36 - 45 años <input type="checkbox"/>
	46 - 55 años <input type="checkbox"/>	56 - 65 años <input type="checkbox"/> 66 en adelante <input type="checkbox"/>
3. ¿Ha utilizado los productos y/o servicios que ofrece la Caja de Cesantía y Jubilación		
Si <input type="checkbox"/>		
No <input type="checkbox"/>		
4. ¿Cómo se siente con relación a los productos y/o servicios que ofrece la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria?		
Muy satisfecho <input type="checkbox"/>		
Satisfecho <input type="checkbox"/>		
Poco Satisfecho <input type="checkbox"/>		
Insatisfecho <input type="checkbox"/>		
5. ¿Califique el servicio que ofrece la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria?		
Excelente <input type="checkbox"/>		
Bueno <input type="checkbox"/>		
Regular <input type="checkbox"/>		
Malo <input type="checkbox"/>		
6. ¿Conoce las líneas de crédito que ofrece la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria?		
Instrucción: Si su respuesta es NO, continúe a la pregunta No.11		
Si <input type="checkbox"/>		
No <input type="checkbox"/>		
7. ¿A qué crédito de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria ha accedido?		
Anticipo de Aportes Cesantía <input type="checkbox"/>		
Préstamo Servicio de Apoyo Económico Familiar <input type="checkbox"/>		
Préstamo Emergente <input type="checkbox"/>		
Ninguno <input type="checkbox"/>		
8. Considera que los requisitos para realizar un trámite en la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria son:		
Difíciles y complicados de conseguir <input type="checkbox"/>		
Moderadamente complicados <input type="checkbox"/>		
Fáciles de obtener y presentar <input type="checkbox"/>		
9. ¿De las siguientes alternativas cuál considera usted que es la más adecuada para realizar sus aportes y pagos a la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria?		
Descuento a través del Rol de Pagos <input type="checkbox"/>		
Depósito en ventanilla de la Caja <input type="checkbox"/>		
Débito de una cuenta de ahorros <input type="checkbox"/>		
10. ¿Conoce si la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria cuenta con un Manual de Procesos Operativos?		
Si <input type="checkbox"/>		
No <input type="checkbox"/>		
11. ¿Considera necesario que se desarrolle un Manual de Procesos Operativos para la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria para optimizar el nivel de satisfacción del socio?		
Si <input type="checkbox"/>		
No <input type="checkbox"/>		

Elaborado por: Nadia Reyes

4.9 Encuesta Piloto

Se realizó la encuesta piloto con la aplicación de 10 encuestas a 10 personas que se encontraban en la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria DGAC – FCPC en la ciudad de Quito.

Se comprobó que la encuesta este clara y para obtener el cuestionario final se realizaron algunas modificaciones al cuestionario piloto:

Se eliminó la pregunta No.9:

9. ¿De las siguientes alternativas cuál considera usted que es la más adecuada para realizar sus aportes y pagos a la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria?	
Descuento a través del Rol de Pagos	<input type="checkbox"/>
Depósito en ventanilla de la Caja	<input type="checkbox"/>
Débito de una cuenta de ahorros	<input type="checkbox"/>

Ya que la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria realiza el cobro de sus aportes mediante descuentos a través del Rol de Pagos, esto permite que no incremente el índice de morosidad de los partícipes y que la Caja mantenga liquidez.

Se incrementó 2 preguntas:

6. De acuerdo a los servicios que le brinda la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria, considera que el tiempo de respuesta es:	
Ágil	<input type="checkbox"/>
Normal	<input type="checkbox"/>
Lento	<input type="checkbox"/>

7. Los reclamos que realiza a la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria son atendidos:	
Inmediatamente (24 horas)	<input type="checkbox"/>
Aceptablemente (24 - 48- horas)	<input type="checkbox"/>
No son atendidos (más de 48 horas)	<input type="checkbox"/>
No hace reclamos	<input type="checkbox"/>

Se obtuvo p y q a través de una pregunta dicotómica, ha utilizado los productos y servicios que ofrece la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria en la que se obtuvo como resultado 9 afirmaciones y una persona que no ha utilizado sus productos y/o servicios.

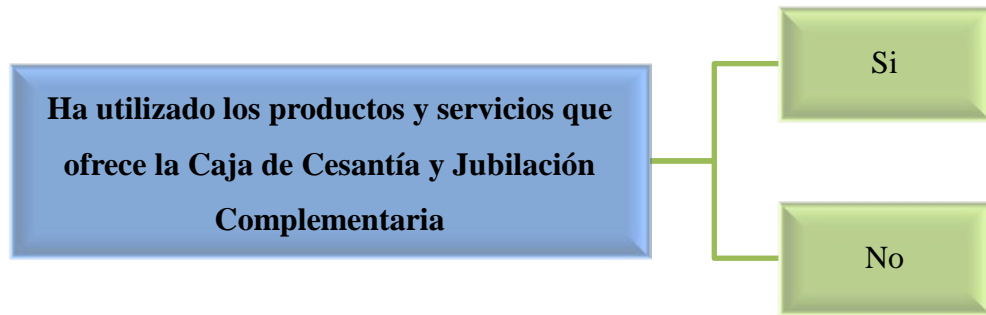
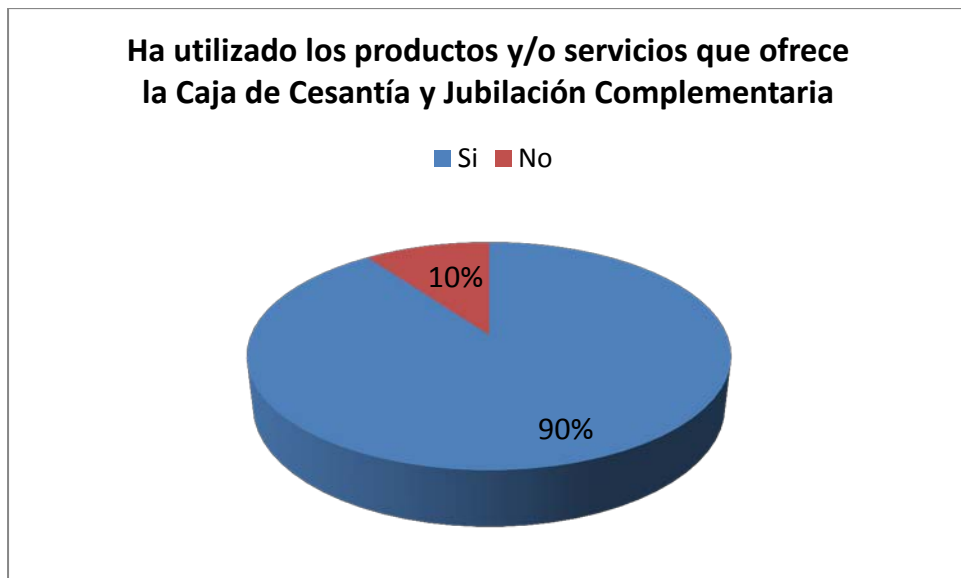


Figura 4-4 Pregunta Base Nominal (Dicotómica)



Elaborado por: Nadia Reyes

Fuente: Encuesta Piloto

4.10 Encuesta Final

Figura 4-5 Encuesta Final

ENCUESTA CAJA DE CESANTÍA Y JUBILACIÓN COMPLEMENTARIA DGAC - FCPC			
OBJETIVO: Medir el nivel de satisfacción de los socios de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria, mediante la aplicación de encuestas aleatorias para conocer los requerimientos que tienen los socios.			
INSTRUCCIONES:			
1.- Responda con sinceridad a las siguientes preguntas que se plantean a continuación			
2.- Los resultados de esta encuesta serán analizados con absoluta reserva			
3.- Señale con una sola "X" en el lugar que corresponda			
2. Edad:	18 - 25 años <input type="checkbox"/>	26 - 35 años <input type="checkbox"/>	36 - 45 años <input type="checkbox"/>
	46 - 55 años <input type="checkbox"/>	56 - 65 años <input type="checkbox"/>	66 en adelante <input type="checkbox"/>
3. ¿Ha utilizado los productos y/o servicios que ofrece la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria?			
Si <input type="checkbox"/>			
No <input type="checkbox"/>			
4. ¿Cómo se siente con relación a los productos y/o servicios que ofrece la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria?			
Muy satisfecho <input type="checkbox"/>			
Satisfecho <input type="checkbox"/>			
Poco Satisfecho <input type="checkbox"/>			
Insatisfecho <input type="checkbox"/>			
5. ¿Califique el servicio que ofrece la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria?			
Excelente <input type="checkbox"/>			
Bueno <input type="checkbox"/>			
Regular <input type="checkbox"/>			
Malo <input type="checkbox"/>			
6. De acuerdo a los servicios que le brinda la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria, considera que el tiempo de respuesta es:			
Ágil <input type="checkbox"/>			
Normal <input type="checkbox"/>			
Lento <input type="checkbox"/>			
7. Los reclamos que realiza a la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria son atendidos:			
Inmediatamente (24 horas) <input type="checkbox"/>			
Aceptablemente (24 - 48- horas) <input type="checkbox"/>			
No son atendidos (más de 48 hora) <input type="checkbox"/>			
No hace reclamos <input type="checkbox"/>			
8. ¿Conoce las líneas de crédito que ofrece la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria?			
Instrucción: Si su respuesta es NO, continúe a la pregunta No.11			
Si <input type="checkbox"/>			
No <input type="checkbox"/>			
9. ¿A qué crédito de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria ha accedido?			
Anticipo de Aportes Cesantía <input type="checkbox"/>			
Préstamo Servicio de Apoyo Económico Familiar <input type="checkbox"/>			
Préstamo Emergente <input type="checkbox"/>			
Ninguno <input type="checkbox"/>			
10. Considera que los requisitos para realizar un trámite en la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria son			
Difíciles y complicados de conseguir <input type="checkbox"/>			
Moderadamente complicados <input type="checkbox"/>			
Fáciles de obtener y presentar <input type="checkbox"/>			
11. ¿Conoce si la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria cuenta con un Manual de Procesos Operativos?			
Si <input type="checkbox"/>			
No <input type="checkbox"/>			
12. ¿Considera necesario que se desarrolle un Manual de Procesos Operativos para la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria para optimizar el nivel de satisfacción del socio?			
Si <input type="checkbox"/>			
No <input type="checkbox"/>			

Elaborado por: Nadia Reyes

4.11 Codificación

Tabla 4-5 Matriz de Codificación

No.	Variable Específica	Tipo de pregunta		Tipo de Variable		Escala	Pregunta	Opciones de respuesta	Cód
		Abierta	Cerrada	Num	Alfanum				
1	Género		X		X	Nominal	1. Género	Masculino Femenino	1 2
2	Edad		X	X		Escala	2. Edad	18 - 25 26 - 35 36 - 45 46 - 55 56 - 65 66 en adelante	1 2 3 4 5 6
3	Utilización de productos y/o servicios		X		X	Nominal	3. ¿Ha utilizado los productos y/o servicios que ofrece la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria?	Si No	1 2
4	Nivel de satisfacción del socio		X		X	Ordinal	4. ¿Cómo se siente con relación a los productos y/o servicios que ofrece la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria?	Muy satisfecho Satisfecho Poco satisfecho Insatisfecho	1 2 3 4

5	Percepción del socio del servicio		X		X	Ordinal	5. ¿Califique el servicio que ofrece la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria?	Excelente Bueno Regular Malo	1 2 3 4
6	Percepción del socio del tiempo de respuesta		X		X	Ordinal	6. De acuerdo a los servicios que le brinda la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria, considera que el tiempo de respuesta es:	Ágil Normal Lento	1 2 3
7	Percepción del socio ante reclamos		X		X	Nominal	7. Los reclamos que realiza a la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria son atendidos:	Inmediatamente Aceptablemente No son atendidos No hace reclamos	1 2 3 4
8	Conocimiento del socio sobre información de la empresa		X		X	Nominal	8. Conoce las líneas de crédito que ofrece la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria?	Si No	1 2
9	Preferencia del socio		X		X	Respuesta Múltiple	9. ¿A qué crédito de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria ha accedido?		
9.1	Preferencia del socio		X		X	Nominal	Anticipo Aportes Cesantía	Si No	1 2

9.2	Preferencia del socio		X		X	Nominal	Préstamo SAEF	Si No	1 2
9.3	Preferencia del socio		X		X	Nominal	Préstamo Emergente	Si No	1 2
9.4	Preferencia del socio		X		X	Nominal	Ninguno	Si No	1 2
10	Percepción del socio ante requisitos		X		X	Nominal	10. Considera que los requisitos para realizar un trámite en la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria son	Difíciles y complicados Moderadamente complicados Fáciles de obtener	1 2 3
11	Conocimiento del socio sobre información de la empresa		X		X	Nominal	11. ¿Conoce si la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria cuenta con un Manual de Procesos Operativos?	Si No	1 2
12	Percepción del socio ante el nivel de satisfacción		X		X	Nominal	12. ¿Considera necesario que se desarrolle un Manual de Procesos Operativos para la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria para optimizar el nivel de satisfacción del socio?	Si No	1 2

Elaborado por: Nadia Reyes

4.12 Procesamiento de Datos e Interpretación

Los resultados de la investigación de mercados aplicada a los socios de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria fueron los siguientes:

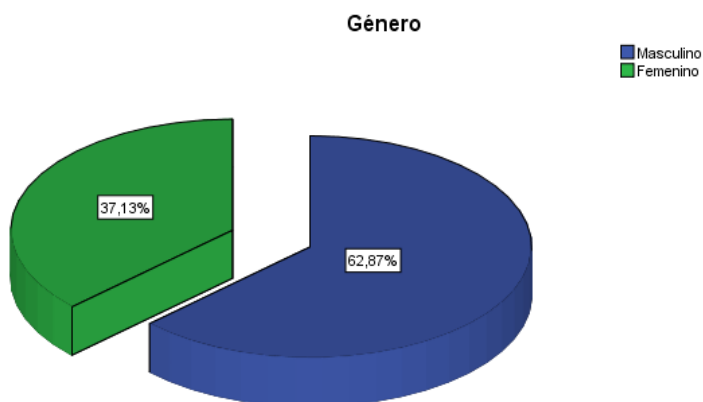
4.12.1 Análisis Univariado

1. Género

Tabla 4-6 Pregunta No.1

		Género			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	127	62,9	62,9	62,9
	Femenino	75	37,1	37,1	100,0
	Total	202	100,0	100,0	

Figura 4-6 Pregunta No.1



Análisis

Del total de encuestas que se realizó a los socios, fueron de 202 (100%), se puede observar que el 62,87% de los encuestados corresponde a personas de género masculino, mientras que el 37,13% son de género femenino, es decir existe un mayor porcentaje de socios de género masculino en la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria.

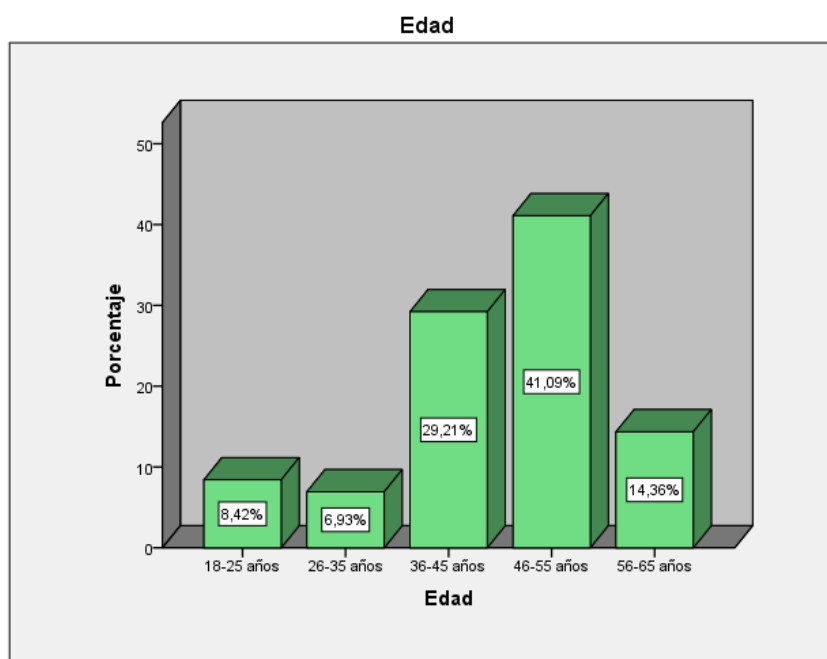
Comparativo: con el objeto de determinar el género de los socios, el Gerente Administrativo de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria manifiesta que anteriormente existía un porcentaje equilibrado de socios de género masculino y género femenino.

2. Edad

Tabla 4-7 Pregunta No.2

		Edad			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	18-25 años	17	8,4	8,4	8,4
	26-35 años	14	6,9	6,9	15,3
	36-45 años	59	29,2	29,2	44,6
	46-55 años	83	41,1	41,1	85,6
	56-65 años	29	14,4	14,4	100,0
Total		202	100,0	100,0	

Figura 4-7 Pregunta No.2



Análisis

De acuerdo a la pregunta de edad de los encuestados se puede observar que el 41.09% corresponde a personas entre 46 a 55 años de edad, seguido por un 29,21% que se ubica en un rango de edad de 36 a 45 años.

Comparativo: con el objeto de determinar la edad de los socios, Gerente Administrativo de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria manifiesta que anteriormente al igual que en la actualidad, el rango de edad que más utiliza los productos y/o servicios de la organización son personas de 46 a 55 años de edad.

3. ¿Ha utilizado los productos y/o servicios que ofrece la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria?

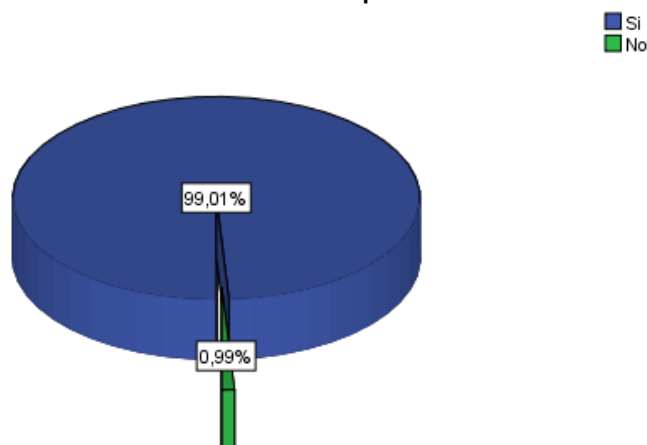
Tabla 4-8 Pregunta No.3

¿Ha utilizado los productos y/o servicios que ofrece la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	200	99,0	99,0	99,0
No	2	1,0	1,0	100,0
Total	202	100,0	100,0	

Figura 4-8 Pregunta No.3

Ha utilizado los productos y/o servicios que ofrece la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria?



Análisis

En relación a la pregunta de uso de los productos y/o servicios que ofrece la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria se puede observar que el 99.01% de los encuestados ha utilizado un producto y/o servicio mientras que el 0,99% no lo ha hecho, es decir existe un mayor porcentaje de socios que utiliza los productos y/o servicios de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria.

Comparativo: con el objeto de determinar el uso de los productos y/o servicio por parte de los socios, el Gerente Administrativo de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria manifiesta que anteriormente el porcentaje de uso de igual forma era alto pero conforme el paso de los años los funcionarios de la Dirección General de Aviación Civil tienen mayor conocimiento de los productos y/o servicios que ofertan y por esto se van adhiriendo a la organización como socios.

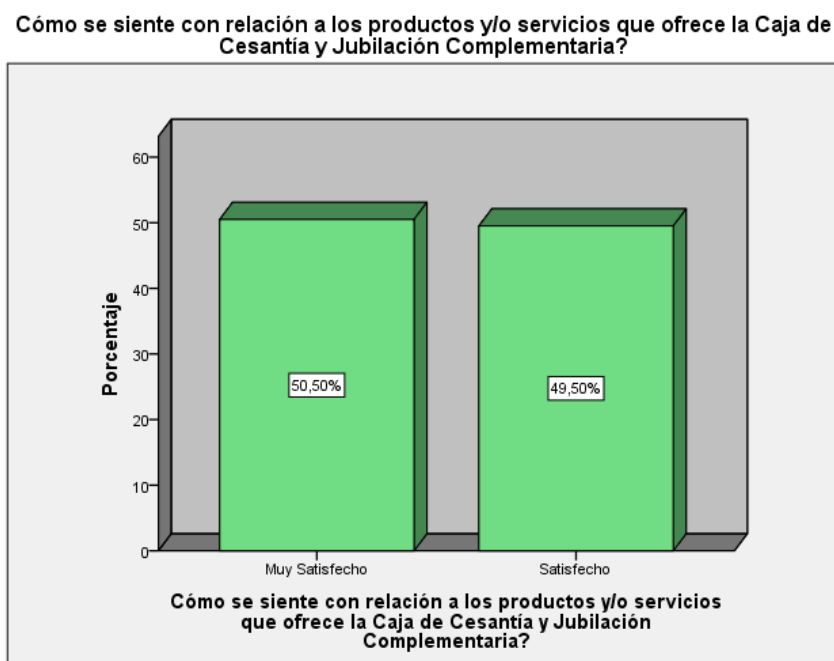
4. ¿Cómo se siente con relación a los productos y/o servicios que ofrece la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria?

Tabla 4-9 Pregunta No.4

¿Cómo se siente con relación a los productos y/o servicios que ofrece la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Satisfecho	102	50,5	50,5	50,5
	Satisfecho	100	49,5	49,5	100,0
	Total	202	100,0	100,0	

Figura 4-9 Pregunta No.4



Análisis

De acuerdo a la pregunta de satisfacción de los socios en relación a los productos y/o servicio que ofrece la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria se puede observar que el 50.5% de los encuestados se encuentran muy satisfechos con los productos y/o servicios mientras que el 49,5% se encuentran satisfechos, es decir los socios se encuentran satisfechos en relación a la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria.

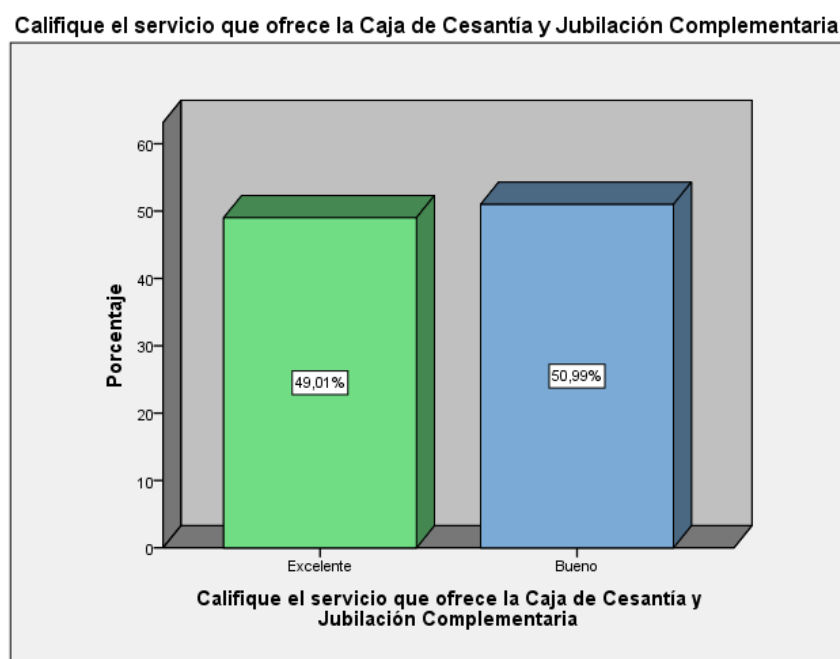
Comparativo: con el objeto de determinar satisfacción de los socios en relación a los productos y/o servicio que ofrece la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria, el Gerente Administrativo de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria expresa que inicialmente en la Caja se realizó encuestas sobre los créditos que requerían los socios con el fin de satisfacer estas necesidades.

5. Califique el servicio que ofrece la Caja de Cesantía y Jubilación complementaria:

Tabla 4-10 Pregunta No.5

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	99	49,0	49,0	49,0
	Bueno	103	51,0	51,0	100,0
	Total	202	100,0	100,0	

Figura 4-10 Pregunta No.5



Análisis

En relación a la pregunta de calificación del servicio que ofrece la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria se puede observar que el 49% de los encuestados considera que es excelente mientras que el 51% considera que es bueno, es decir los socios consideran que el servicio que presta la Caja cumple con los requerimientos que ellos solicitan.

Comparativo: con el objeto de determinar la calificación del servicio que ofrece la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria, el Gerente Administrativo señala que en los últimos años el índice de reclamos que se presenta en la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria es mínimo.

6. De acuerdo a los servicios que le brinda la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria, considera que el tiempo de respuesta es:

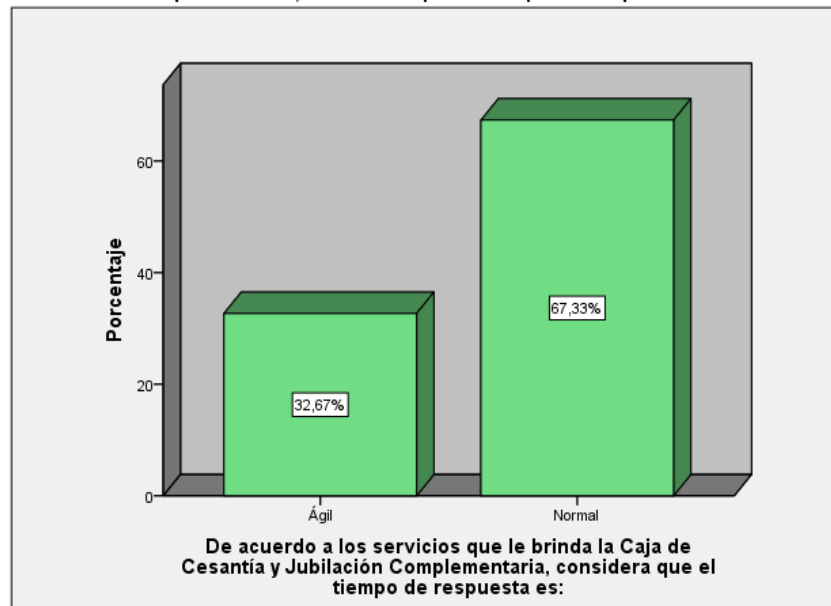
Tabla 4-11 Pregunta No.6

De acuerdo a los servicios que le brinda la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria, considera que el tiempo de respuesta es:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Ágil	66	32,7	32,7	32,7
Normal	136	67,3	67,3	100,0
Total	202	100,0	100,0	

Figura 4-11 Pregunta No.6

De acuerdo a los servicios que le brinda la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria, considera que el tiempo de respuesta es:



Análisis

De acuerdo a la pregunta de tiempo de respuesta de los servicios que ofrece la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria se puede observar que el 67,3% de los encuestados considera que normal mientras el 32,7% considera que es ágil, es decir los socios consideran que el tiempo de respuesta que tiene la Caja para la prestación de sus servicios cumple con los requerimientos que ellos solicitan.

Comparativo: con el objeto de determinar el tiempo de respuesta de los servicios que ofrece la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria, el Gerente Administrativo señala que anteriormente el tiempo de respuesta era más extenso puesto que les tomaba más tiempo validar la información que los socios plasmaban en los formularios que deben llenar previo a la solicitud de un crédito.

7. Los reclamos que realiza a la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria son atendidos:

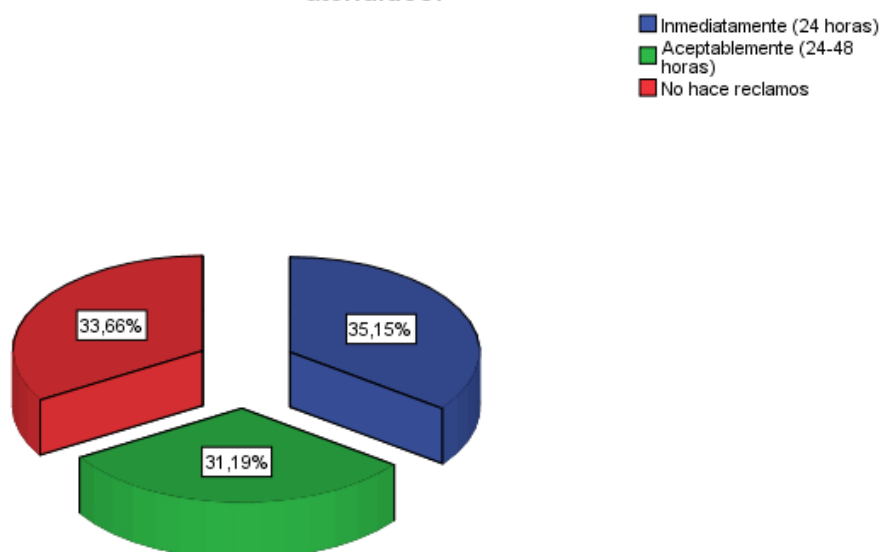
Tabla 4-12 Pregunta No.7

Los reclamos que realiza a la Caja de Cesantía y Jubilación complementaria son atendidos:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Inmediatamente (24 horas)	71	35,1	35,1	35,1
Aceptablemente (24-48 horas)	63	31,2	31,2	66,3
No hace reclamos	68	33,7	33,7	100,0
Total	202	100,0	100,0	

Figura 4-12 Pregunta No.7

Los reclamos que realiza a la Caja de Cesantía y Jubilación complementaria son atendidos:



Análisis

En relación a la pregunta de reclamos que realiza el socio a la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria se puede observar que el 35,1% de los encuestados considera que los reclamos son atendidos inmediatamente (24 horas), seguidos de un 33,7% que no ha realizado reclamos mientras el 31,2% considera que son atendido aceptablemente (24 a 48 horas), es decir los socios consideran que sus reclamos son atendidos de manera oportuna, teniendo en cuenta que un alto porcentaje no ha realizado reclamos.

Comparativo: con el objeto de determinar la atención que se dan a los reclamos que presenta el socio de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria, el Gerente Administrativo señala que en años pasados existía errores en los descuentos que se realizaban a través del rol de pagos de la Dirección General de Aviación Civil.

8. ¿Conoce las líneas de crédito que ofrece la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria?

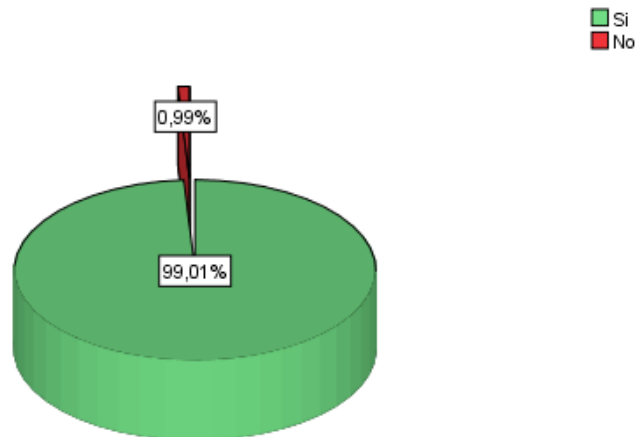
Tabla 4-13 Pregunta No.8

Conoce las líneas de crédito que ofrece la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	200	99,0	99,0	99,0
	No	2	1,0	1,0	100,0
	Total	202	100,0	100,0	

Figura 4-13 Pregunta No.8

Conoce las líneas de crédito que ofrece la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria?



Análisis

En relación a la pregunta de conocimiento de las líneas de crédito que ofrece la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria se puede observar que el 99.01% de los encuestados conoce cuales son los créditos que existen mientras que el 0,99% no los conocen, es decir que la mayoría de los socios conocen los productos que tiene la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria.

Comparativo: con el objeto de determinar el conocimiento que tienen los socios sobre las líneas de crédito que maneja la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria,

el Gerente Administrativo manifiesta que anteriormente el porcentaje de conocimiento de igual forma era alto puesto que en el inicio de año se convoca a la Asamblea de socios donde se da a conocer todos los productos y servicios que provee la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria.

9. ¿A qué crédito de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria ha accedido?

Tabla 4-14 Pregunta No.9

		Respuestas	
		No.	Porcentaje
A qué crédito ha accedido?	Si ha realizado préstamos	184	91,09%
	Ninguno	18	8,91%
	Total	202	100,00%

Figura 4-14 Pregunta No.9

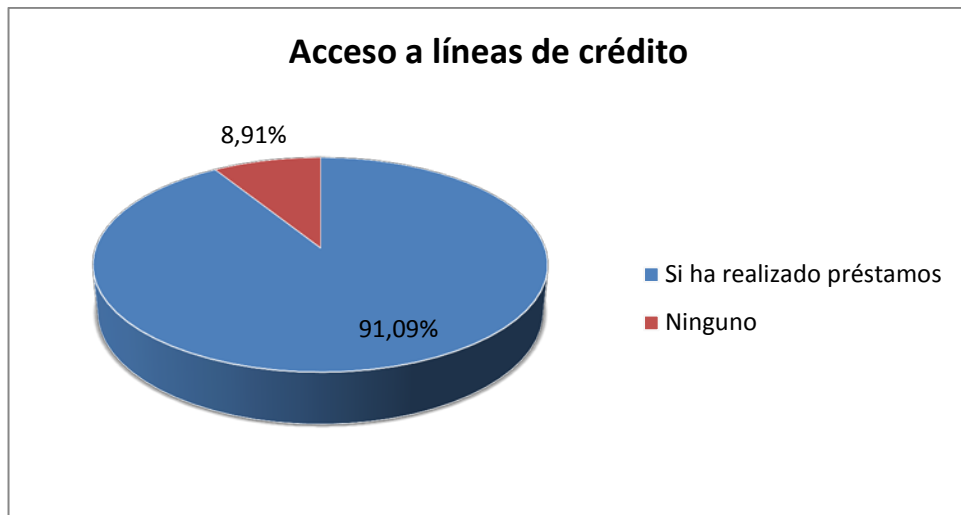


Tabla 4-15 Pregunta No.9

		Respuestas			Total Préstamos	Ningún Préstamo	Total
		Nº	Porcentaje	No			
A qué crédito ha accedido? ^a	Anticipo de Aportes Cesantía	52	28,26%	62,83%	91,09%	8,91%	100,00%
	Préstamo SAEF	95	51,63%	39,46%	91,09%	8,91%	100,00%
	Préstamo Emergente	112	60,87%	30,22%	91,09%	8,91%	100,00%

a. Agrupación de dicotomías. Tabulado el valor 1.

Figura 4-15 Pregunta No.9



Figura 4-16 Pregunta No.9

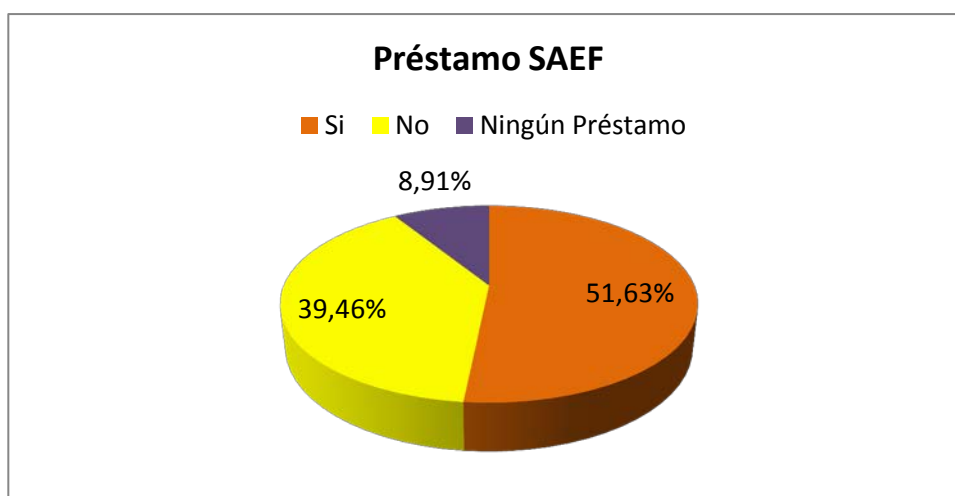
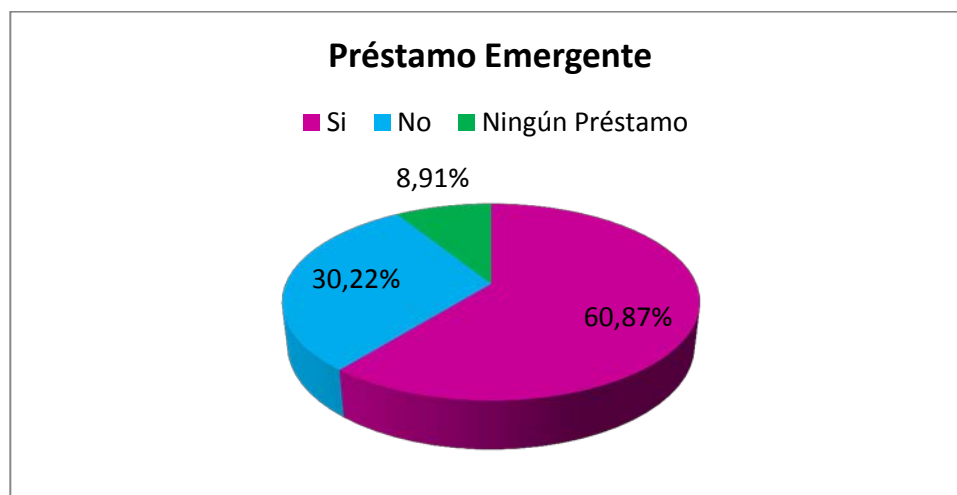


Figura 4-17 Pregunta No.9



Análisis

La pregunta A qué crédito de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria ha accedido fue de respuesta múltiple, la primera observación que debo realizar es que de un total de 202 encuestados; un 8,91% no ha accedido a ningún tipo de préstamos, es decir que 184 personas si han accedido a préstamos, de los que, el 60,87% ha accedido al préstamo emergente, seguido del 51,63% que ha accedido al préstamo SAEF mientras que el 28,26% ha accedido al préstamo de Anticipo de aportes Cesantía.

Comparativo: con el objeto de determinar a qué línea de crédito ha accedido el socio de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria, el Gerente Administrativo manifiesta que anteriormente el porcentaje de acceso al préstamo de Anticipo de aportes de Cesantía era menor puesto que, los socios al ser empleados con pocos años de trabajo en la Dirección General de Aviación Civil, no tenían acceso a este préstamo puesto que no cumplían con el requisito de años de aportación a la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria.

10. Considera que los requisitos para realizar un trámite en la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria son:

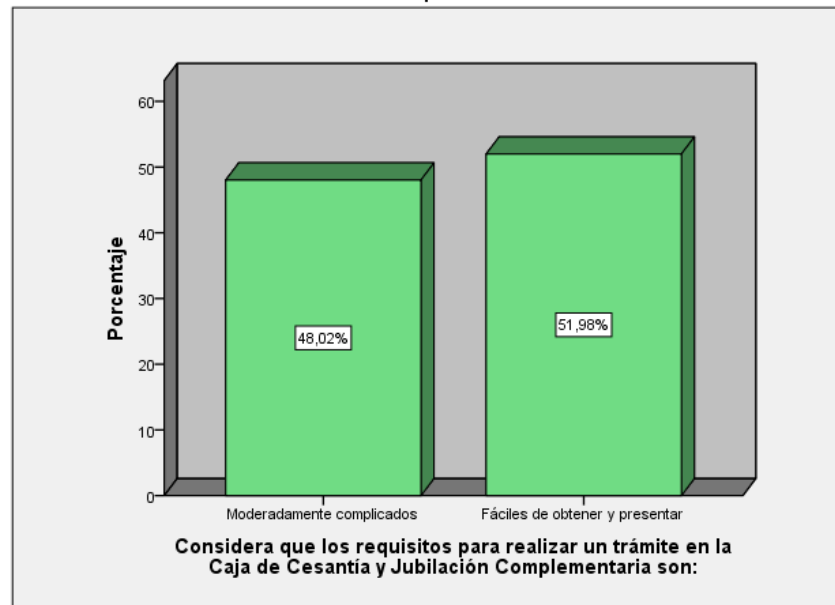
Tabla 4-16 Pregunta No.10

Considera que los requisitos para realizar un trámite en la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria son:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Moderadamente complicados	97	48,0	48,0	48,0
	Fáciles de obtener y presentar	105	52,0	52,0	100,0
	Total	202	100,0	100,0	

Figura 4-18 Pregunta No.10

Considera que los requisitos para realizar un trámite en la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria son:



Análisis

En relación a la pregunta de cómo considera a los requisitos para realizar un trámite en la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria, el 52% considera que son fáciles de obtener y presentar mientras que el 48% considera que son moderadamente complicados.

Comparativo: con el objeto de determinar cómo consideran a los requisitos para realizar un trámite en la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria, el Gerente Administrativo manifiesta que estos requisitos están regulados por la Superintendencia de Bancos y Seguros, por lo que, para los controles posteriores de esta entidad deben mantener estricto control del cumplimiento de los requisitos que se desglosan en el Reglamento de Crédito de la organización.

11. ¿Conoce si la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria cuenta con un Manual de Procesos Operativos?

Tabla 4-17 Pregunta No.11

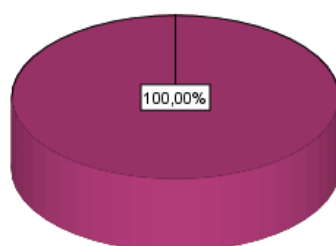
Conoce si la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria cuenta con un manual de Procesos Operativos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	202	100,0	100,0	100,0

Figura 4-19 Pregunta No.11

Conoce si la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria cuenta con un manual de Procesos Operativos

■ No



Análisis

De acuerdo a la pregunta de conocer si la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria cuenta con un manual de Procesos Operativos, el 100% de los

encuestados, es decir los 202 socios que fueron encuestados en la unidad muestral desconoce si la Caja cuenta con un Manual de Procesos.

Comparativo: con el objeto de determinar si los socios conocen si la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria cuenta con un manual de Procesos Operativos, el Gerente Administrativo manifiesta que para el cumplimiento de los requisitos para formar un Fondo Complementario Previsional Cerrado, la Superintendencia exige que se desarrolle el Estatuto y Reglamento del mismo, en éste se estipulo artículos con las funciones de las áreas de la Caja, mas no, se implementó un Manual de Procesos y Procedimientos para la Caja.

12. ¿Conoce si la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria cuenta con un Manual de Procesos Operativos?

Tabla 4-18 Pregunta No.12

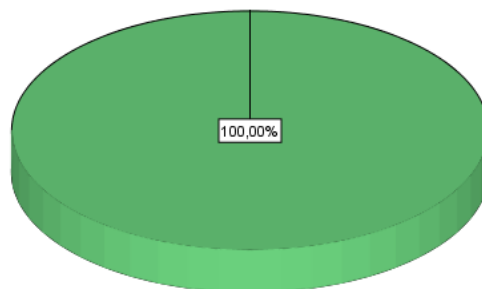
Considera necesario que se desarrolle una Manual de Procesos Operativos para la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria para optimizar el nivel de satisfacción del socio?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	202	100,0	100,0	100,0

Figura 4-20 Pregunta No.12

Considera necesario que se desarrolle una Manual de Procesos Operativos para la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria para optimizar el nivel de satisfacción del socio?

■ Si



Análisis

En relación a la pregunta si considera necesario que se desarrolle una Manual de Procesos Operativos para la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria para optimizar el nivel de satisfacción del socio, el 100% de los encuestados, es decir los 202 socios que fueron encuestados considera que es necesario implementar un Manual de Procesos Operativos.

Comparativo: con el objeto de determinar si los socios consideran que es necesario implementar un manual de Procesos Operativos la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria, el Gerente Administrativo manifiesta que el nivel de satisfacción que tiene el socio es alto y con el diseño del Manual de Procesos y Procedimientos, la organización será mucho más eficiente en el cumplimiento de los requerimientos de los socios.

4.12.2 Análisis Bivariado

4.12.2.1 CROSSTAB

1. Género - ¿A qué crédito ha accedido?

Tabla 4-19 Tabla de Contingencia Género - Crédito al que ha accedido

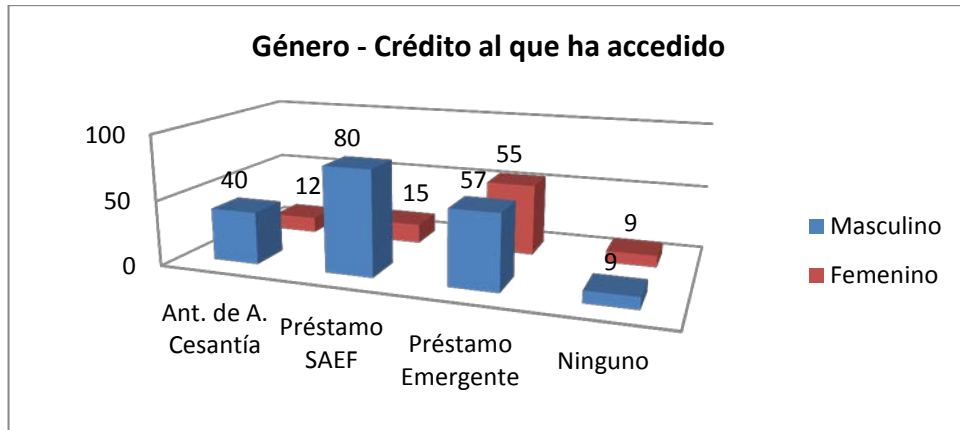
Tabla de contingencia Pregunta1*\$Pregunta9

		A qué crédito ha accedido? ^a				Total
		Anticipo de Aportes Cesantía	Préstamo SAEF	Préstamo Emergente	Ninguno	
Género	Masculino Recuento	40	80	57	9	127
	Femenino Recuento	12	15	55	9	75
Total	Recuento	52	95	112	18	202

Los porcentajes y los totales se basan en los encuestados.

a. Agrupación de dicotomías. Tabulado el valor 1.

Figura 4-21 Género - Crédito al que ha accedido



Análisis

Al relacionar las variables de género y crédito al que ha accedido en una tabla de contingencia los resultados nos muestran 127 encuestados de género masculino, de los que, el mayor porcentaje ha accedido al préstamo SAEF mientras que en 75 encuestadas de género femenino, tenemos que, el mayor porcentaje ha accedido al préstamo emergente, hay que mencionar que un porcentaje mínimo de ambos géneros en igual no ha accedido a ningún préstamo.

2. Crédito al que ha accedido – ¿Cómo considera a los requisitos?

Tabla 4-20 Tabla de Contingencia Préstamo al que ha accedido – Requisitos

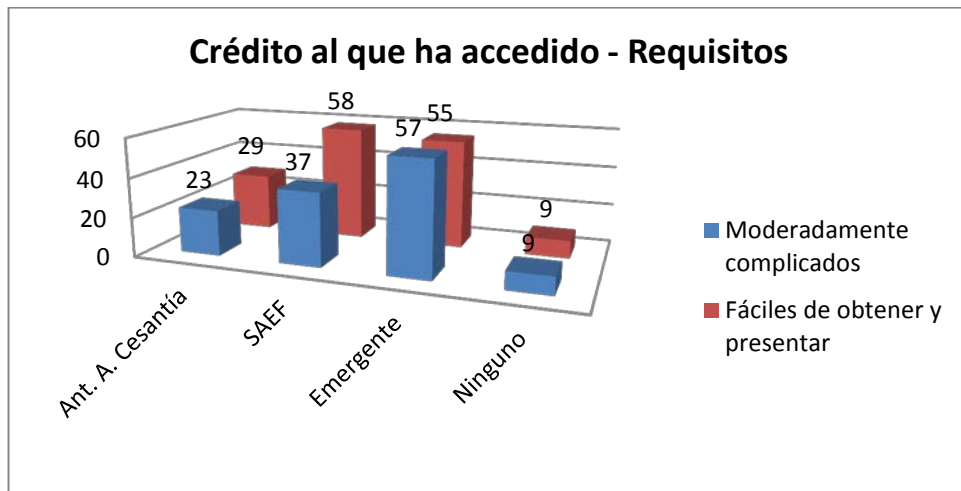
Tabla de contingencia \$Pregunta9*Pregunta10

			Considera que los requisitos para realizar un trámite en la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria son:		Total
			Moderadamente complicados	Fáciles de obtener y presentar	
A qué crédito ha accedido? ^a	Anticipo de Aportes Cesantía	Recuento	23	29	52
	Préstamo SAEF	Recuento	37	58	95
	Préstamo Emergente	Recuento	57	55	112
	Ninguno	Recuento	9	9	18
Total		Recuento	97	105	202

Los porcentajes y los totales se basan en los encuestados.

a. Agrupación de dicotomías. Tabulado el valor 1.

Figura 4-22 Préstamo al que ha accedido – Requisitos



Análisis

Al relacionar las variables de crédito al que ha accedido y cómo considera a los requisitos en una tabla de contingencia los resultados nos muestran que el mayor porcentaje de encuestados que accedieron al crédito préstamo emergente, de los que, en porcentajes similares del 51% y 49%, los encuestados consideran que los requisitos son moderadamente complicados y fáciles de obtener y presentar.

4.12.2.2 Chi Cuadrado

1. Género * Considera que los requisitos para realizar un trámite en la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria son:

Tabla 4-21 Estadísticos de Contraste: Género - Requisitos para trámite

Estadísticos de contraste		
	Género	Considera que los requisitos para realizar un trámite en la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria son:
Chi-cuadrado	13,386 ^a	,317 ^a
gl	1	1
Sig. asintót.	,000	,574

a. 0 casillas (.0%) tienen frecuencias esperadas menores que 5. La frecuencia de casilla esperada mínima es 101,0.

Tabla 4-22 Prueba de Chi-Cuadrado Género - Requisitos para trámite

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,522 ^a	1	,004		
Corrección por continuidad ^b	7,692	1	,006		
Razón de verosimilitudes	8,627	1	,003		
Estadístico exacto de Fisher				,004	,003
Asociación lineal por lineal	8,479	1	,004		
N de casos válidos	202				

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 36,01.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Análisis

H₀: El género es independiente de cómo el socio considera a los requisitos para realizar un trámite en a la CCJC DGAC

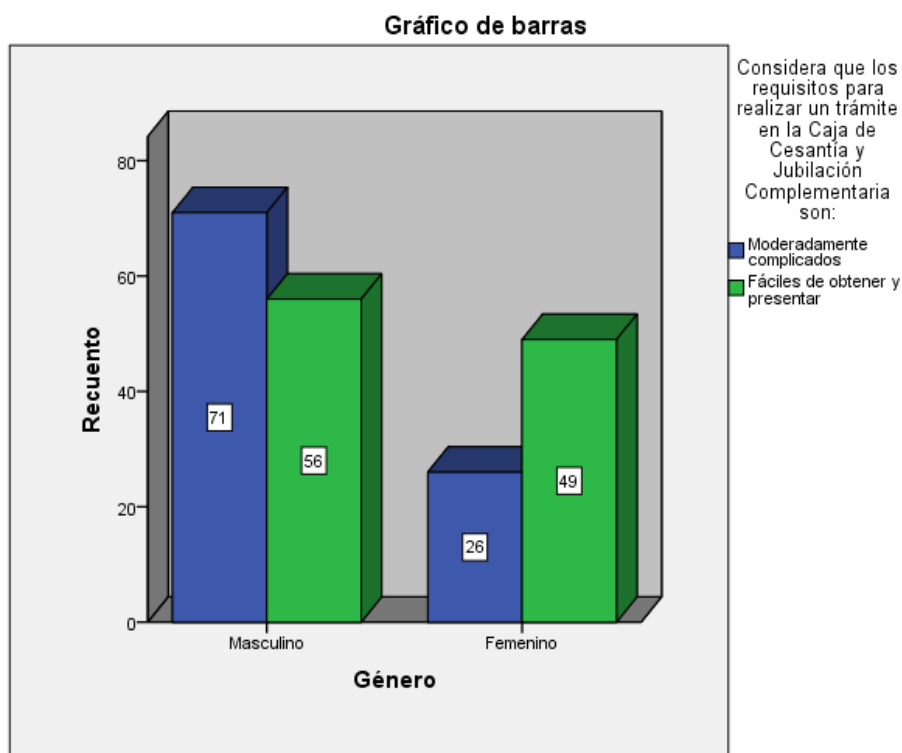
H₁: El género está asociado a cómo el socio considera a los requisitos para realizar un trámite en a la CCJC DGAC

Si, el Estadístico exacto de Fisher < 0,05 se rechaza H₀

Si, el Estadístico exacto de Fisher > 0,05 no se rechaza H₀

En el análisis de Chi Cuadrado entre las variables de género y cómo el socio considera a los requisitos para realizar un trámite en a la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria, podemos determinar que las variables están asociadas ya que el Estadístico de Fisher es menor que 0,05 por consiguiente acepto la H₁: El género está asociado a cómo el socio considera a los requisitos para realizar un trámite en a la CCJC DGAC.

Figura 4-23 Género - Requisitos para trámite en la CCJC DGAC



Al relacionar las variables de género y cómo el socio considera a los requisitos para realizar un trámite en la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria en una tabla de contingencia, los resultados nos muestran 127 encuestados de género masculino, de los que, el mayor porcentaje considera que son moderadamente complicados de realizar mientras que en 75 encuestadas de género femenino, tenemos que, el mayor porcentaje considera que los requisitos son fáciles de obtener y presentar.

2. Género - Anticipo de Aportes Cesantía

Tabla 4-23 Estadísticos de Contraste: Género - Anticipo Aportes Cesantía

Estadísticos de contraste		
	Género	Anticipo de Aportes Cesantía
Chi-cuadrado	13,386 ^a	47,545 ^a
gl	1	1
Sig. asintót.	,000	,000

a. 0 casillas (,0%) tienen frecuencias esperadas menores que 5. La frecuencia de casilla esperada mínima es 101,0.

Tabla 4-24 Pruebas de Chi-cuadrado Género - Anticipo de Aportes Cesantía

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,923 ^a	1	,015		
Corrección por continuidad ^b	5,140	1	,023		
Razón de verosimilitudes	6,225	1	,013		
Estadístico exacto de Fisher				,019	,010
Asociación lineal por lineal	5,894	1	,015		
N de casos válidos	202				

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 19,31.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Análisis

H₀: El género es independiente de la preferencia por el préstamo Anticipo de Aportes Cesantía

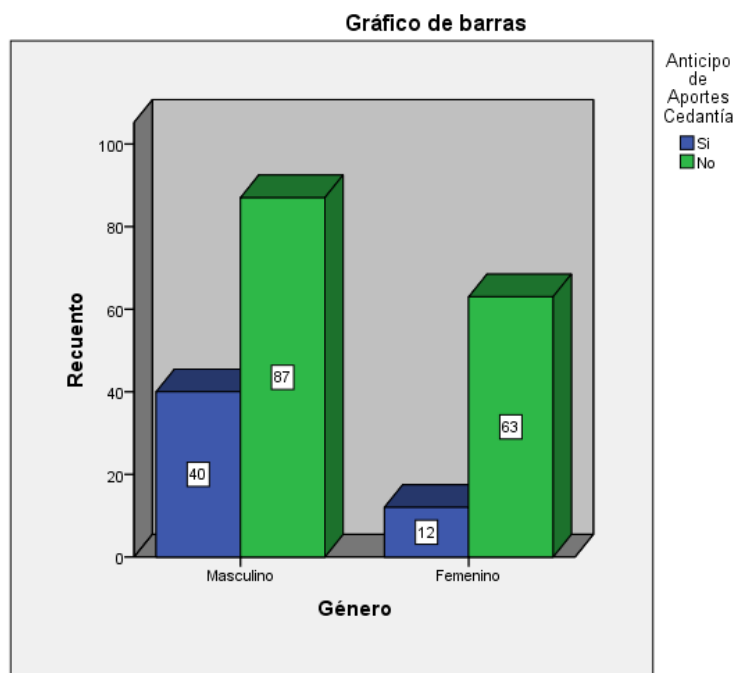
H₁: El género está asociado con la preferencia por el préstamo Anticipo de Aportes Cesantía

Si, el Estadístico exacto de Fisher < 0,05 se rechaza H₀

Si, el Estadístico exacto de Fisher > 0,05 no se rechaza H₀

En el análisis de Chi Cuadrado entre las variables de género y la preferencia por el préstamo Anticipo de Aportes Cesantía de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria, podemos determinar que las variables están asociadas ya que el Estadístico de Fisher es menor que 0,05 por consiguiente acepto la H₁: El género está asociado con la preferencia por el préstamo Anticipo de Aportes Cesantía.

Figura 4-24 Género - Anticipo de Aportes Cesantía



Al relacionar las variables de género y la preferencia por el préstamo Anticipo de Aportes Cesantía de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria en una tabla de contingencia, los resultados nos muestran 127 encuestados de género masculino, de los que, el mayor porcentaje si ha accedido al préstamo Anticipo de Aportes Cesantía mientras que en 75 encuestadas de género femenino, tenemos que, en mayor porcentaje no ha accedido a dicho préstamo.

3. Género * Préstamo SAEF

Tabla 4-25 Estadísticos de Contraste: Género - Préstamo SAEF

Estadísticos de contraste		
	Género	Préstamo SAEF
Chi-cuadrado	13,386 ^a	,713 ^a
gl	1	1
Sig. asintót.	,000	,398

a. 0 casillas (,0%) tienen frecuencias esperadas menores que 5. La frecuencia de casilla esperada mínima es 101,0.

Tabla 4-26 Género - Préstamo SAEF

Pruebas de Chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	34,985 ^a	1	,000		
Corrección por continuidad ^b	33,281	1	,000		
Razón de verosimilitudes	36,872	1	,000		
Estadístico exacto de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	34,812	1	,000		
N de casos válidos	202				

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 35,27.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Análisis

H₀: El género es independiente de la preferencia por el préstamo SAEF

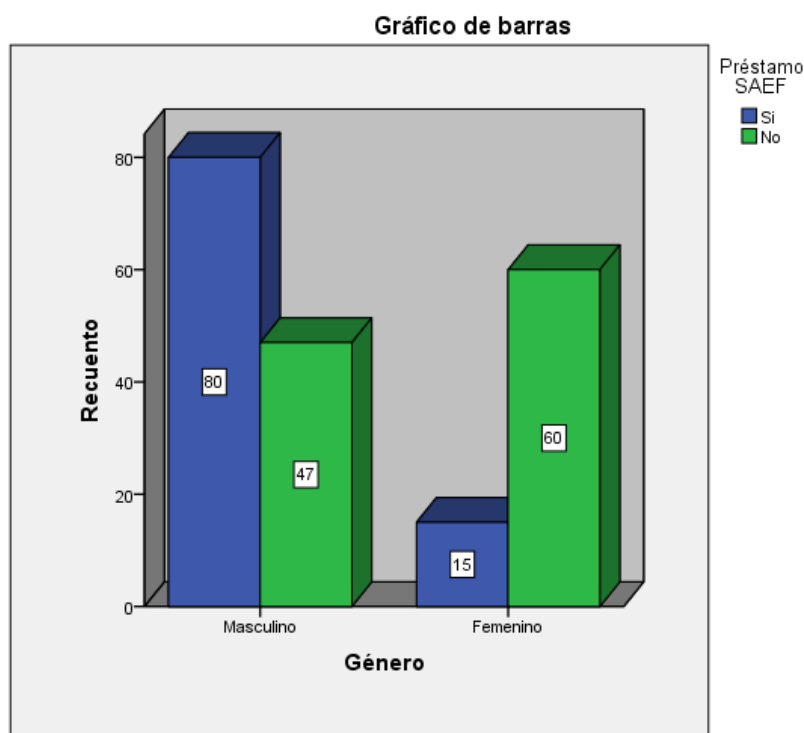
H₁: El género está asociado con la preferencia por el préstamo SAEF

Si, el Estadístico exacto de Fisher < 0,05 se rechaza H₀

Si, el Estadístico exacto de Fisher > 0,05 no se rechaza H₀

En el análisis de Chi Cuadrado entre las variables de género y la preferencia por el préstamo SAEF de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria, podemos determinar que las variables están asociadas ya que el Estadístico de Fisher es menor que 0,05 por consiguiente acepto la H₁: El género está asociado con la preferencia por el préstamo Emergente.

Figura 4-25 Género - Préstamo SAEF



Al relacionar las variables de género y la preferencia por el préstamo SAEF de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria en una tabla de contingencia, los resultados nos muestran 127 encuestados de género masculino, de los que, el mayor porcentaje si ha accedido al préstamo SAEF mientras que en 75 encuestadas de género femenino, tenemos que, en mayor porcentaje no ha accedido a dicho préstamo.

4. Género – Préstamo Emergente

Tabla 4-27 Estadísticos de Contraste: Género - Préstamo Emergente

Estadísticos de contraste		
	Género	Préstamo Emergente
Chi-cuadrado	13,386 ^a	2,396 ^a
gl	1	1
Sig. asintót.	,000	,122

a. 0 casillas (,0%) tienen frecuencias esperadas menores que 5. La frecuencia de casilla esperada mínima es 101,0.

Tabla 4-28 Pruebas de Chi – Cuadrado Género – Préstamo Emergente

Pruebas de Chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,451 ^a	1	,000		
Corrección por continuidad ^b	14,321	1	,000		
Razón de verosimilitudes	15,917	1	,000		
Estadístico exacto de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	15,375	1	,000		
N de casos válidos	202				

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 33,42.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Análisis

H₀: El género es independiente de la preferencia por el préstamo Emergente

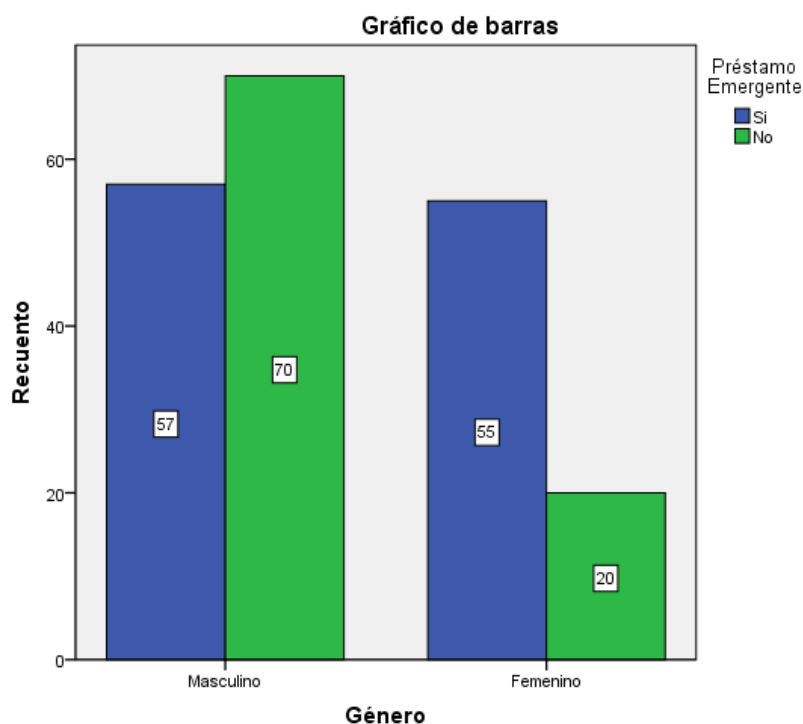
H₁: El género está asociado con la preferencia por el préstamo Emergente

Si, el Estadístico exacto de Fisher < 0,05 se rechaza H₀

Si, el Estadístico exacto de Fisher > 0,05 no se rechaza H₀

En el análisis de Chi Cuadrado entre las variables de género y la preferencia por el préstamo Emergente de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria, podemos determinar que las variables están asociadas ya que el Estadístico de Fisher es menor que 0,05 por consiguiente acepto la H₁: El género está asociado con la preferencia por el préstamo Emergente.

Figura 4-26 Género - Préstamo Emergente



Al relacionar las variables de género y la preferencia por el préstamo Emergente la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria en una tabla de contingencia, los resultados nos muestran 127 encuestados de género masculino, de los que, el mayor porcentaje si ha accedido al préstamo Emergente al igual que el mayor porcentaje de 75 encuestadas de género femenino, ha accedido a dicho préstamo.

5. Género – Ningún Préstamo

Tabla 4-29 Estadísticos de Contraste: Género - Ningún Préstamo

Estadísticos de contraste		
	Género	Ninguno
Chi-cuadrado	13,386 ^a	136,416 ^a
gl	1	1
Sig. asintót.	,000	,000

a. 0 casillas (,0%) tienen frecuencias esperadas menores que 5. La frecuencia de casilla esperada mínima es 101,0.

Tabla 4-30 Pruebas de Chi - Cuadrado Género – Ningún Préstamo

Pruebas de Chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,402 ^a	1	,236		
Corrección por continuidad ^b	,862	1	,353		
Razón de verosimilitudes	1,360	1	,244		
Estadístico exacto de Fisher				,307	,176
Asociación lineal por lineal	1,396	1	,237		
N de casos válidos	202				

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 6,68.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Análisis

H₀: El género es independiente de la preferencia por ningún préstamo

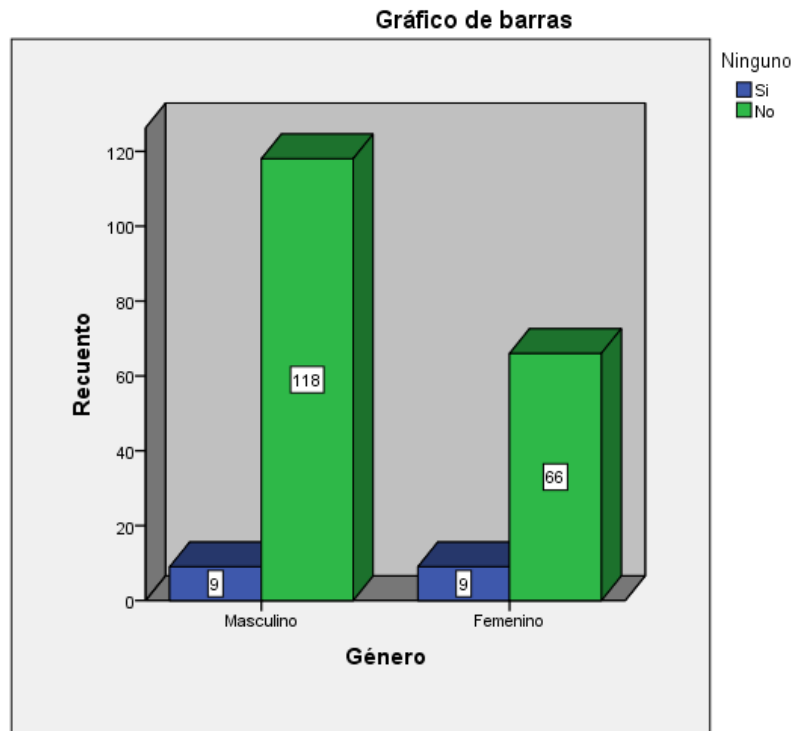
H₁: El género está asociado con la preferencia por ningún préstamo

Si, el Estadístico exacto de Fisher < 0,05 se rechaza H₀

Si, el Estadístico exacto de Fisher > 0,05 no se rechaza H₀

En el análisis de Chi Cuadrado entre las variables de género y la preferencia por ningún préstamo de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria, podemos determinar que las variables son independientes ya que el Estadístico de Fisher es mayor que 0,05 por consiguiente acepto la H₀: El género es independiente de la preferencia por ningún préstamo.

Figura 4-27 Género – Ningún Préstamo



Al relacionar las variables de género y la preferencia por ningún préstamo de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria en una tabla de contingencia los resultados nos muestran 127 encuestados de género masculino, de los que, el mayor porcentaje si ha accedido a por lo menos uno de los préstamos que oferta la Caja al igual que el mayor porcentaje de 75 encuestadas de género femenino.

4.12.2.3 Correlación

1. Nivel de Satisfacción – Calificación del Servicio – Tiempo de Respuesta

Tabla 4-31 Correlación Nivel de satisfacción – calificación del servicio – tiempo de respuesta

Correlaciones			
			De acuerdo a los servicios que le brinda la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria, considera que el tiempo de respuesta es:
	¿Cómo se siente con relación a los productos y/o servicios que ofrece la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria?	Califique el servicio que ofrece la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria	
¿Cómo se siente con relación a los productos y/o servicios que ofrece la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 202	,971** 202
Califique el servicio que ofrece la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,971** 202	1 202
De acuerdo a los servicios que le brinda la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria, considera que el tiempo de respuesta es:	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,626** 202	,647** 202

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Análisis

H₀: A mayor nivel de satisfacción en relación a los productos y/o servicios de la CCJC DGAC – FCPC, mayor calificación en el servicio que ofrece la CCJC DGAC – FCPC

H_1 : No existe relación entre el nivel de satisfacción y la calificación en el servicio que ofrece la CCJC DGAC – FCPC

Si, la correlación de Pearson $< 0,05$ se acepta H_1

Si, la correlación de Pearson $> 0,05$ se acepta H_0

El coeficiente de correlación está relacionado con el grado de dependencia lineal entre dos variables, en la tabla podemos observar una correlación de Pearson de 0,971 por lo que, podemos señalar que existe una correlación positiva muy fuerte entre las variables Nivel de satisfacción en relación a los productos y/o servicios de la CCJC DGAC – FCPC y la calificación en el servicio que ofrece la CCJC DGAC – FCPC.

4.12.2.4 ANOVA de un factor

1. Ha utilizado los productos y/o servicios que ofrece la CCJC DGAC - al nivel de satisfacción del uso de productos y/o servicios de la CCJC DGAC

Tabla 4-32 ANOVA: Uso de los productos y/o servicios que ofrece - Nivel de satisfacción

ANOVA

Ha utilizado los productos y/o servicios que ofrece la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria?

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	,020	1	,020	2,061	,153
Intra-grupos	1,960	200	,010		
Total	1,980	201			

Análisis

H_1 : La utilización de los productos y/o servicios de la CCJC DGAC – FCPC es igual al nivel de satisfacción del uso de productos y/o servicios de la CCJC DGAC

H_0 : La utilización de los productos y/o servicios de la CCJC DGAC – FCPC no es igual al nivel de satisfacción del uso de productos y/o servicios de la CCJC DGAC

Si, el Nivel de Significancia $> 0,05$ se rechaza H_0

Si, el Nivel de Significancia $< 0,05$ no se rechaza H_0

El estadístico F con su nivel de significación de 0,153 en inter-grupos es mayor que 0,05; acepto la hipótesis de igualdad, es decir, no existen diferencias significativas entre los grupos.

Se concluye que los socios independientemente del uso de productos y/o servicios de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria se consideran satisfechos con los mismos.

2. Reclamos en la CCJC DGAC - Calificación del servicio de la CCJC DGAC

Tabla 4-33 ANOVA: Reclamos en la CCJC DGAC - Calificación del servicio

ANOVA

Los reclamos que realiza a la Caja de Cesantía y Jubilación complementaria son atendidos:

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	,931	1	,931	,580	,447
Intra-grupos	321,153	200	1,606		
Total	322,084	201			

Análisis

H_1 : Los reclamos que se realiza en la CCJC DGAC – FCPC son iguales a la calificación del servicio de la CCJC DGAC

H_0 : Los reclamos que se realiza en la CCJC DGAC – FCPC no son iguales a la calificación del servicio de la CCJC DGAC

Si, el Nivel de Significancia $> 0,05$ se rechaza H_0

Si, el Nivel de Significancia $< 0,05$ no se rechaza H_0

El estadístico F con su nivel de significación de 0,447 en inter-grupos es mayor que 0,05; acepto la hipótesis de igualdad, es decir, no existen diferencias significativas entre los grupos.

Se concluye que los socios independientemente de los reclamos que han realizan, califican como bueno al servicio que presta la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria.

4.12.3 Descripción de los Perfiles de Segmento

4.12.3.1 Análisis del tamaño y atractivo estructural de los segmentos

Es necesario que la Caja de Cesantía y Jubilación identifique su mercado de referencia, una vez reunidos los datos del estudio de mercado, para ello se ha considerado dos etapas:

a. Macrosegmentación

La Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria ofrece a sus socios 3 líneas de crédito: Préstamo Emergente. Anticipo de Aportes Cesantía y el préstamo Servicio de Apoyo Económico Familiar, además de que una vez que el socio cese de sus funciones en la Dirección General de Aviación Civil, tiene derecho a su Cesantía previamente haber cumplido con los requisitos establecidos para la misma.

Conceptualización del mercado de referencia

- **¿Qué necesidades satisface?**

La captación e inversión de los aportes de los socios, en forma rentable y segura para garantizar el usufructo de los beneficios de cesantía y jubilación en el momento de su retiro laboral de la DGAC.

- **Grupo de clientes**

El grupo de clientes los funcionarios y empleados de la Dirección General de Aviación Civil, es decir 650.000 servidores públicos a nivel nacional de la DGAC.

b. Microsegmentación

Para la microsegmentación se tomará como referencia el criterio de segmentación demográfica, dividiendo a los funcionarios de la Dirección General de Aviación Civil de acuerdo a la entidad en la que se encuentra laborando.

- Segmento 1: Dirección Regional I
- Segmento 2: Dirección Regional II
- Segmento 3: Dirección Regional III
- Segmento 4: Escuela Técnica de Aviación Civil

4.12.4 Elección del mercado meta

El mercado meta está establecido por el conjunto de socios que buscan satisfacer sus necesidades a través de los productos y servicios que ofrece la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria a nivel nacional.

4.12.5 Posicionamiento y Ventaja Competitiva

4.12.5.1 Posicionamiento

El posicionamiento de un producto es el modo en el que este es definido por los consumidores según atributos especiales. El posicionamiento conlleva a la implantación de los beneficios únicos de la marca y la diferenciación respecto a la competencia en la mente de los consumidores. (Kotler & Armstrong, 2007, p. 270)

Figura 4-28 Tipos de posicionamiento

Diferencias en el producto	•Establece diferencias para alcanzar una posición distinta a la competencia
Característica clave	•Resalta los beneficios de manera que el consumidor las encuentre excepcional
A través de los consumidores del producto	•Se ofrece un lugar, un producto o un servicio especial para un grupo determinado de consumidores
Mediante el uso	•Se puede posicionar mediante la atención de uso que se le da al producto
Contra una categoría	•Crea un concepto enfrentando a una categoría existente
Contra un competidor	•Se pretende colocar el producto enfrentando al de uno o varios competidores
Mediante asociación	•Efectivo especialmente cuando se dispone de un producto claramente diferente a la competencia
Con un problema	•Presenta al producto como una solución a un problema existente

Elaborado por: Nadia Reyes

Fuente: (Lambin, 2002, p. 220)

El tipo de posicionamiento que debe aplicar la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria es mediante la Característica Clave, así, se ofrecerá líneas de crédito con requisitos mínimos, tiempo de respuesta ágil y con intereses menores a la banca privada.

4.12.5.2 Ventaja Competitiva

Es la ventaja que se tiene sobre los competidores que se obtiene ofreciendo a los consumidores un valor mayor, bien mediante precios bajos, bien generando unos beneficios mayores que justifiquen unos precios más altos. (Kotler & Armstrong, 2007, p. 271)

Tipos básicos de Ventaja Competitiva

1. Liderazgo por costos (bajo costo)
2. Diferenciación
3. Enfoque

Liderazgo por costos

- Lograr el Liderazgo por costo significa que una firma se establece como el productor de más bajo costo en su industria.
- Un líder de costos debe lograr paridad, o por lo menos proximidad, en bases a diferenciación, aun cuando confía en el liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva.
- Logrado a menudo a través de economías a escala.

Diferenciación

- Lograr diferenciación significa que una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores.

- Un diferenciador no puede ignorar su posición de costo. En todas las áreas que no afecten su diferenciación debe intentar disminuir costos; en el área de la diferenciación, los costos deben ser menores que la percepción de precio adicional que pagan los compradores por las características diferenciales.

- Las áreas de la diferenciación pueden ser: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc.

Enfoque

- Consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico.

- La estrategia se basa en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. (Lambin, 2002, p. 225)

La Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria utiliza como ventaja competitiva el liderazgo en costos puesto que ofrece a sus clientes líneas de crédito a menores tasas de interés que la banca privada, esto es financiado a través de las inversiones que realiza en 10 bancos privados nacionales que ofrecen las mejores tasas de rendimiento.

CAPÍTULO 5

5. DISEÑO DE MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

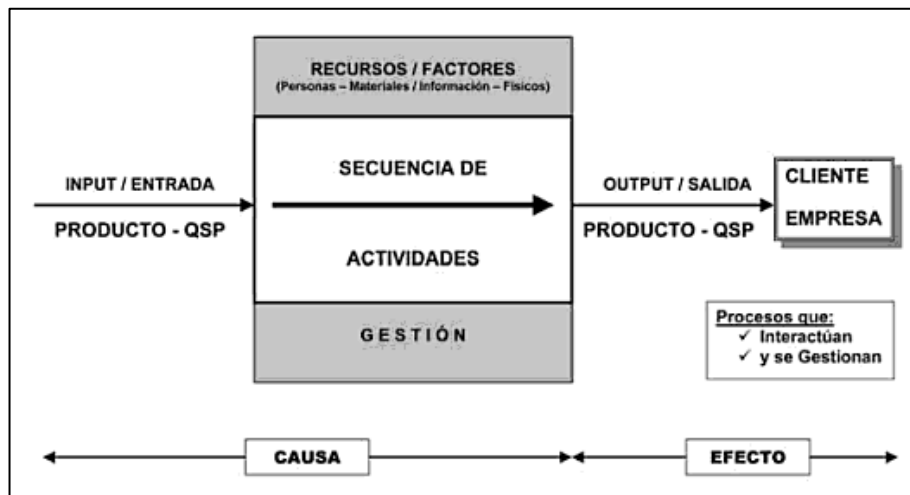
5.1 Marco Teórico

5.1.1 Procesos

5.1.1.1 Concepto

Es la secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente. Entendiendo como valor, a todo aquello que se aprecia o estima, por el que los clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad lo perciben al recibir el producto.

Figura 5-1 Proceso



Fuente: (Pérez J. , 2012, p. 51)

5.1.1.2 Elementos de un proceso

Todo proceso tiene tres elementos:

Un input (entrada principal), producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido: la factura del suministrador con los datos necesarios.

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

La secuencia de actividades propiamente dicha que precisan de medios o recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera: una persona con la competencia y autoridad necesarias para asentar el compromiso de pago, hardware y software para procesar facturas, un método de trabajo (procedimiento), un impreso e información sobre qué procesar y cómo (calidad) y cuando entregar el output al siguiente eslabón del proceso administrativo.

Un output (salida), producto con calidad exigida por el estándar del proceso: el impreso diario con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento, etc.

La salida es un producto que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno); el output final de los proceso de la cadena de valor es el input o una entrada para el proceso del cliente. (Pérez J. , 2012, p. 50)

5.1.1.3 Tipos de Procesos

Mediante la Resolución JB-2005-834, Gestión del Riesgo Operacional, emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros, en la Sección II, artículo 4 se establece que:

Con el propósito de que se minimice la probabilidad de incurrir en pérdidas financieras atribuibles al riesgo operativo, deben ser adecuadamente administrados los siguientes aspectos, los cuales se interrelacionan entre sí:

4.1 Procesos.- Con el objeto de garantizar la optimización de los recursos y la estandarización de las actividades, las instituciones controladas deben contar con procesos definidos de conformidad con la estrategia y las políticas adoptadas, que deberán ser agrupados de la siguiente manera:

4.1.1 Procesos gobernantes o estratégicos.- Se considerarán a aquellos que proporcionan directrices a los demás procesos y son realizados por el directorio u organismo que haga sus veces y por la alta gerencia para poder cumplir con los objetivos y políticas institucionales. Se refieren a la planificación estratégica, los lineamientos de acción básicos, la estructura organizacional, la administración integral de riesgos, entre otros;

4.1.2 Procesos productivos, fundamentales u operativos.- Son los procesos esenciales de la entidad destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente las políticas y estrategias relacionadas con la calidad de los productos o servicios que ofrecen a sus clientes; y,

4.1.3 Procesos habilitantes, de soporte o apoyo.- Son aquellos que apoyan a los procesos gobernantes y productivos, se encargan de proporcionar personal competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de los materiales, equipos y herramientas, mantener las condiciones de operatividad y funcionamiento, coordinar y controlar la eficacia del desempeño administrativo y la optimización de los recursos. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2005, p. 252)

5.1.1.4 Niveles de Criticidad de un Proceso

La criticidad de los procesos se clasificará en Críticos y no Críticos, según las siguientes consideraciones extraídas de la resolución de la Superintendencia de Bancos y Seguro JB-2005-834.

Procesos Críticos

Es el indispensable para la continuidad del negocio y las operaciones de la institución controlada, y cuya falta de identificación o aplicación deficiente puede generarle un impacto financiero negativo.

Procesos No Críticos

Procedimientos que no afectan en forma importante o su impacto no es significativo en los objetivos de la institución.

5.1.1.5 Mapa de Procesos o Cadena de Valor

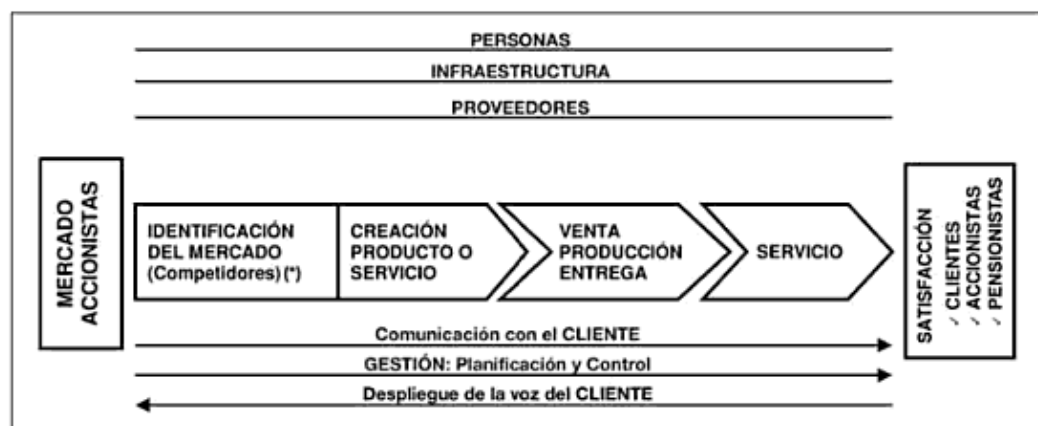
Muchos de los procesos fluyen horizontalmente a través de las clásicas organizaciones funcionales (por departamentos); en algún área pudiera haber un nicho de poder planteando problemas de asignación de responsabilidad sobre la totalidad del proceso, que no debe ir acompañada de autoridad ejecutiva sobre los recursos para no interferir con la jerarquía.

Sin embargo, la satisfacción del cliente viene determinada por el coherente desarrollo del Proceso del Negocio en su conjunto más que por el correcto desempeño

de cada función individual o actividad. El funcionamiento de este proceso suelen ser más visibles desde el cliente (visión global) que desde el interior de la empresa.

Como una primera aproximación a del enfoque a proceso en la figura se ha reproducido la conocida Cadena de Valor de Porter, la misma que permite identificar los auténticos Procesos Claves.

Figura 5-2 Cadena de Valor de Porter



Fuente: (Pérez J. , 2012, p. 106)

5.1.2 Procedimientos

5.1.2.1 Concepto

Es el método para ejecutar una tarea específica, consta de una serie de labores concatenadas que constituye una sucesión cronológica del modo de ejecutar un trabajo, precisa el qué, cómo y a quien corresponde el desarrollo del mismo, los cuales permitirán y facilitaran su realización, garantizando la disminución de errores con el propósito de obtener los resultados deseados.

5.1.2.2 Importancia

Los procedimientos son de suma importancia pues permiten organizar las actividades de forma coordinada y secuencial, proporcionando la información necesaria para facilitar la realización de las actividades que componen un proceso y alcanzar los objetivos planteados de manera eficaz y eficiente.

5.1.2.3 Características

- No son de aplicación general, sino que su aplicación va a depender de cada situación en particular.
- Son de gran aplicación en los trabajos que se repiten, de manera que facilita la aplicación continua y sistemática.
- Son flexibles y elásticos, pueden adaptarse a las exigencias de nuevas situaciones.
- Son coherentes ya que sus pasos son sucesivos, complementarios y tienden al mismo objetivo.
- Son continuos ya que tienden a perpetuarse una vez establecidos y las modificaciones se agregan a los ya establecidos. (Pérez J. , 2012, p. 108)

5.1.3 Flujogramas

5.1.3.1 Concepto

Son representaciones gráficas de las secuencias de actividades de un proceso, el flujograma muestra lo que se realiza en cada etapa los materiales o servicios que entran o salen del proceso las decisiones que deben ser tomadas y las personas involucradas (en la cadena cliente/proveedor), el flujograma hace más fácil el análisis de un proceso

para la identificación de entradas y salidas al igual que identificar puntos críticos de un proceso.

Los flujogramas son herramientas de selección, medición, análisis, detección de errores, y principal insumo de identificación de eventos de Riesgo Operativo.

5.1.3.2 Importancia

Los diagramas de flujo son de mucha utilidad ya que favorecen la comprensión del proceso a través de una representación gráfica, permitiendo identificar fácilmente los problemas y las oportunidades de mejora, además se puede apreciar los pasos redundantes, los flujos de los procesos repetitivos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella y los puntos de decisión. (Franklin, 2009, p. 253)

5.1.3.3 Tipos de Flujogramas

1. Diagrama de bloque.- Facilita una visión rápida del procedimiento.

2. Diagrama de flujo.- Fue creado por el Instituto Nacional Estadounidense de Estandarización-ANSI, en el cual se analiza las interrelaciones detalladas en un procedimiento.

3. Diagrama de flujo funcional.- Representa las interrelaciones entre distintas unidades de la organización.

4. Diagrama geográficos de flujo.- Muestran el flujo del procedimiento entre varias áreas físicas que dispone la organización. (Vásquez, 2002, p. 329)

5. Formato vertical: El flujo o las secuencias de las actividades van de arriba hacia abajo.

6. Formato horizontal: El flujo o la secuencia de las actividades, van de izquierda a derecha.


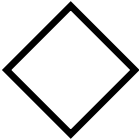




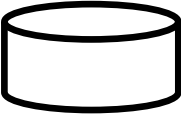

7. Formato panorámico: Registra en forma horizontal y vertical las acciones simultáneas y la participación de más de un puesto o área de trabajo.

8. Formato Arquitectónico: Describe el itinerario de ruta de una forma o persona sobre el plano arquitectónico del área de trabajo. (Gómez, 2004, p. 117)

5.1.3.4 Símbolos de los Flujogramas

El flujograma utiliza un conjunto de símbolos para representar las etapas del proceso, para la aplicación de estos símbolos no existe una normatividad de aplicación obligatoria, por lo que, la organizaciones para conocer el significado de los símbolos, deben dar una definición de cada uno de ellos. (Rodríguez J. , 2002, p. 220)

Tabla 5-1 Simbología de los Flujogramas

Símbolo	Nombre	Descripción
	Actividad	Se usa para denotar cualquier clase de actividad, se debe incluir en el rectángulo una breve descripción de la actividad.
	Punto de Decisión	Se utiliza el punto del proceso en el cual debe tomarse una decisión, las siguientes actividades variaran con base a esta decisión
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entre o salga del procedimiento.
	Multidocumento	Representa varios tipos de documentos
	Dirección del flujo	La flecha denota la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso.
	Conector	El círculo pequeño con una letra dentro se utiliza al final de cada diagrama de flujo para indicar
	Base de Datos	El símbolo de base de datos representa información almacenada electrónicamente con respecto al proceso.
	Terminador	Indica el inicio y el fin del proceso. Normalmente dentro del símbolo aparece la palabra Inicio o Fin.

Fuente: (Vásquez, 2002, p. 329)

5.1.4 Manual

5.1.4.1 Concepto

El diccionario define a la palabra “Manual”, como un libro que contiene lo más sustancial de un tema, y en este sentido, los Manuales son vitales para incrementar y aprovechar el cúmulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones.

Según George Terry (2001), es un folleto que contiene políticas, reglas, procedimientos o informaciones generales que sirven de guía para orientar las actividades de una empresa.

Un manual es una guía autorizada dentro de la organización de una empresa que sirve como complemento a los organigramas, aclarando e interpretando lo que se bosqueja en los mismos. Es un instrumento útil para la administración, que justifica ampliamente la cantidad de trabajo que entraña su compilación.

El manual es una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la información acumulada hasta ese momento sobre un tema determinado. (Álvarez, 2006, p. 23)

El Manual independientemente de su tipo, nos proporciona la información sobre las operaciones e interacciones que las personas realizan con la organización, a través de los departamentos o áreas operativas.

En los Manuales se puede encontrar amplia información sobre la trayectoria institucional, actividades laborales, instrucciones, formas de funcionamiento y Direccionamiento Estratégico (misión, visión, políticas y valores corporativos), los cuales respaldan la ejecución óptima del trabajo.

Gran parte de las organizaciones implementan Manuales de Políticas, Procedimientos y Procesos con el fin de incrementar el nivel de satisfacción del cliente

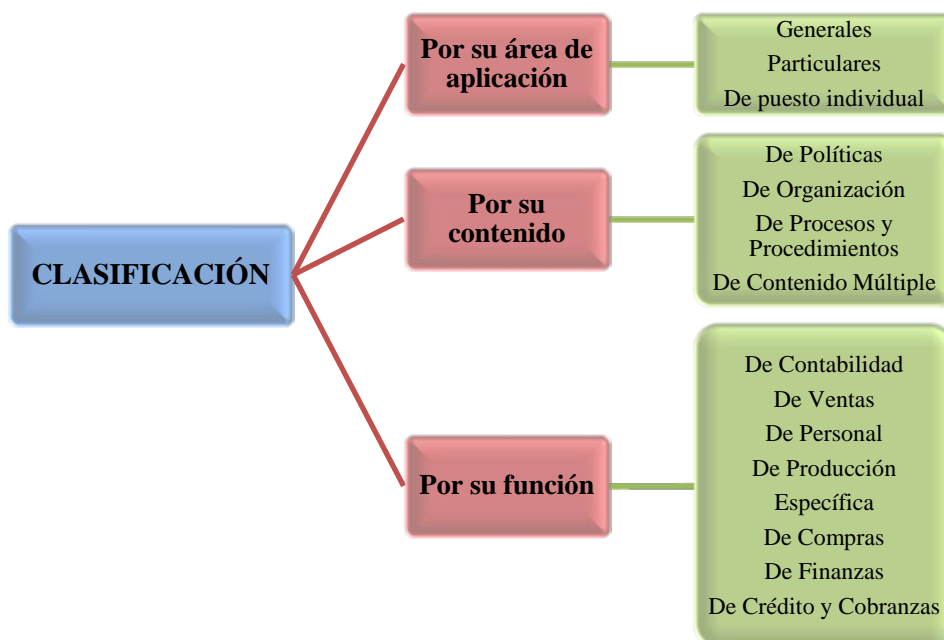
y alcanzar un alto índice de competitividad en diversas áreas, permitiendo así que, en este caso los clientes internos, es decir los empleados y directivos puedan comprender su contenido al instante y cumplan las tareas de forma eficiente.

5.1.4.2 Importancia

Los Manuales son de gran utilidad cuando ingresan nuevas personas a la organización puesto que se utilizan como herramienta para explicar todo lo relacionado con la misma, desde su reseña histórica, haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y tareas de determinado departamento. (Gómez, 2004, p. 125)

5.1.4.3 Clasificación de Manuales

Figura 5-3 Clasificación de Manuales



Elaborado por: Nadia Reyes

Fuente: (Terry, 2001)

POR SU ÁREA DE APLICACIÓN

Generales:

Este es el producto de la planeación organizacional y abarca todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional.

Particulares:

Cuando los manuales se refieren a la descripción específica de la organización y procedimientos de trabajo de una dependencia o de una de sus unidades administrativas en particular.

De Puesto Individual:

Cuando los manuales elaborados indican las actividades a realizar por una persona en un puesto determinado de la dependencia.

POR SU CONTENIDO

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes:

Manual de Políticas:

Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito permite:

- Agilizar el proceso de toma de decisiones
- Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Manual de Organización:

Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos y las relaciones.

Manual de Procesos y Procedimientos:

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

Manual de Contenido Múltiple:

Cuando el volumen de actividades del personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifica la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales.

POR SU FUNCIÓN ESPECÍFICA

Manual de Contabilidad:

Trata acerca de los principios y técnicas de contabilidad. Se labora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad. Este manual puede contener aspectos como: Estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera.

Manual de Ventas:

Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas. Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

Manual de Personal:

Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, alineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.

Manual de Producción:

Consiste en Abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución. La necesidad de

coordinar el proceso de fabricación es tan reconocida, que en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y usan ampliamente.

Manual de Compras:

El proceso de comprar debe estar por escrito, consiste en definir el alcance de compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar que afectan sus actividades.

Manual de Finanzas:

Consiste en asentar por escrito las necesidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

Manual de Crédito y Cobranzas:

Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están los siguientes: operación de crédito y cobranzas, control y cobro de las operaciones, entre otros. (Gómez, 2004, p. 130)

5.1.5 Manual de Procesos y Procedimientos

5.1.5.1 Concepto

Es la expresión analítica de los procesos y procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos a realizar su trabajo. (Gómez, 2004, p. 130)

5.1.5.2 Importancia

- Orienta acerca de la manera de ejecutar un trabajo determinado.
- Establece los lineamientos y mecanismos para la correcta ejecución de un trabajo determinado.
- Contribuye a dar continuidad y coherencia a las actividades que describe
- Delimita responsabilidades y evita desviaciones arbitrarias o malos entendidos en la ejecución de un trabajo determinado.
- Facilita la supervisión del trabajo y proporciona a los jefes los elementos necesarios para verificar el cumplimiento de las actividades de sus subordinados.
- Sirve para lograr la agilización, simplificación, automatización o desconcentración de las actividades que se llevan a cabo en las dependencias.

5.1.5.3 Objetivos

- Servir de guía para la correcta ejecución de actividades

- Ayudar a brindar servicios más eficientes
- Mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y financieros
- Generar uniformidad en el trabajo por parte de los diferentes funcionarios
- Evitar la improvisación en las labores
- Ayudar a orientar al personal nuevo
- Facilitar la supervisión y evaluación de labores
- Proporcionar información a la empresa acerca de la marcha de los procesos
- Evitar discusiones sobre normas, procedimientos y actividades

5.1.5.4 Características

Los manuales de procesos y procedimientos deben reunir algunas características, que se pueden resumir así:

- Satisfacer las necesidades reales de la institución
- Contar con instrumentos apropiados de uso, manejo y conservación de procesos
- Facilitar los trámites mediante una adecuada diagramación
- Redacción breve, simplificada y comprensible
- Facilitar el uso al cliente interno y externo
- Ser lo suficientemente flexible para cubrir diversas situaciones
- Tener una revisión y actualización continuas

Es conveniente recalcar que un manual de procesos representa el paso a paso de las actividades y tareas que debe realizar un funcionario o una organización.

El manual de procesos no debe confundirse con un manual de funciones, que es el conjunto de actividades propias a un cargo para determinar niveles de autoridad y

responsabilidad. Así mismo; no es un manual de normas agrupadas en reglamentos que constituyen el conjunto de disposiciones generales, leyes, códigos, estatutos que conforman la base jurídica de la organización.

5.1.5.5 Elaboración del manual

En la elaboración del manual se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- Estructura orgánica (organigrama de la organización)

- Determinar los niveles de autoridad:

Dirección

Jefes de Departamento y servicios

Cargos subalternos (operarios, empleados, etc)

- Se toma toda la información relacionada con la naturaleza de cada función,

entendida ésta como el conjunto de actividades y tareas definidas

- A cada empleado le pedimos que describa lo que hace

- Se evalúan las funciones y se clasifican las labores propias del cargo

Una vez determinadas las funciones, le solicitamos al empleado que describa el proceso (como lo hace) paso a paso

- Se evalúa el proceso, buscando claridad, simplificación y secuencia lógica

Esta información debe ser diligenciada por el responsable de cada proceso, analizada por el jefe del departamento o servicio correspondiente y coordinada por el jefe de la oficina de organización y métodos, cuando la institución tiene un alto nivel de complejidad. Si esta oficina no existe se debe definir la conformación de un equipo disciplinario que lleve a cabo el proyecto con el apoyo de la alta dirección. Este equipo

podría estar conformado por personal del área usuaria, control interno, sistemas y asesores especiales y tendría las siguientes responsabilidades:

- Levantar, documentar, analizar, formular, implantar y controlar procesos
- Participar activamente en todas las tareas del equipo
- Aportar información sobre el proceso e iniciativas de mejoramiento
- Rendir los informes a la alta dirección
- Diseñar el manual de procesos
- Efectuar el seguimiento y capacitación a los usuarios (Gómez, 2004, p. 125)

5.1.5.6 Estructura del manual de procesos

A continuación se describen los componentes de un manual de procesos, con el fin de contar con una guía práctica que permita elaborar este documento en una forma unificada. Los elementos a tener en cuenta son:

Portada

Sección I – Generalidades

1.1 Introducción

1.2 Organigrama

1.3 Misión

1.4 Visión

1.5 Simbología Utilizada

1.6 Objetivo del Manual

1.7 Justificación del Manual

1.8 Metodología

Sección II – Mapa de Procesos General

2.1 Mapa de Procesos

Sección III – Procesos

Procesos Gobernantes

3.1 Proceso Gobernante 1

3.2 Proceso Gobernante 2

3.3 Proceso Gobernante “n”

Procesos Operativos

3.4 Proceso Operativo 1

3.5 Proceso Operativo 2

3.6 Proceso Operativo “n”

Procesos de Apoyo

3.7 Proceso de Apoyo 1

3.8 Proceso de Apoyo 2

3.9 Proceso de Apoyo “n”

La estructura que utilizaremos para el Manual de Procesos de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria para los empleados de la Dirección General de Aviación Civil es el siguiente:

Portada

Sección I - Generalidades

1.1 Introducción

1.2 Organigrama

1.3 Misión

1.4 Visión

1.5 Simbología Utilizada

1.6 Objetivo del Manual

1.7 Justificación del Manual

1.8 Metodología

Sección II – Mapa de Procesos General

2.1 Mapa de Procesos

Sección III - Procesos

Procesos Gobernantes

3.1 Gestión del Comité de Riesgo

3.2 Gestión del Comité de Riesgo

3.3 Gestión del Comité de Riesgo

Procesos Operativos

3.4 Proceso de Crédito

3.5 Proceso de Inversiones

3.6 Proceso de Prestaciones

Procesos de Apoyo

3.7 Gestión Financiera

3.7 Gestión de Logística

5.1.5.7 Normas de Redacción

Los manuales deberán ser redactados observando algunas técnicas que deberán regir a los documentos normativos institucionales.

- Los documentos normativos Institucionales serán elaborados con tipo de letra Arial 12. Para los márgenes de las comunicaciones internas y externas se utilizarán: izquierdo 4cm, derecho 2,5 cm, superior 2 cm después del encabezado Institucional, inferior 2,5 cm que incluirá el pie de página institucional.

- En el pie de página de la carátula se plasmarán, cada uno de los nombres de los responsables de la elaboración, revisión y aprobación de las políticas.

- En el pie de página de hoja se identificará, desde la izquierda, el nombre del documento, nombre de la Institución, la versión y el número de página; este último expresado en forma de fracción del número de página sobre el total de páginas que contiene el documento.

- Se utilizará letra cursiva y comillas para notas de autor o citas textuales. Igualmente en lo que se relaciona a referencias técnicas o legales.

- La letra negrilla o subrayada servirán para enfatizar ideas.

- Es importante especificar que en el desarrollo de los procedimientos al hacer referencia a copias o textos de otros autores se utilizará letra Cursiva, y entre comillas.

- El interlineado de los párrafos deberá ser 1,5 líneas.¹⁰

- Todos los formularios y documentos utilizados deberán tener un formato estándar y su codificación, de tal manera que se promueva una imagen corporativa.

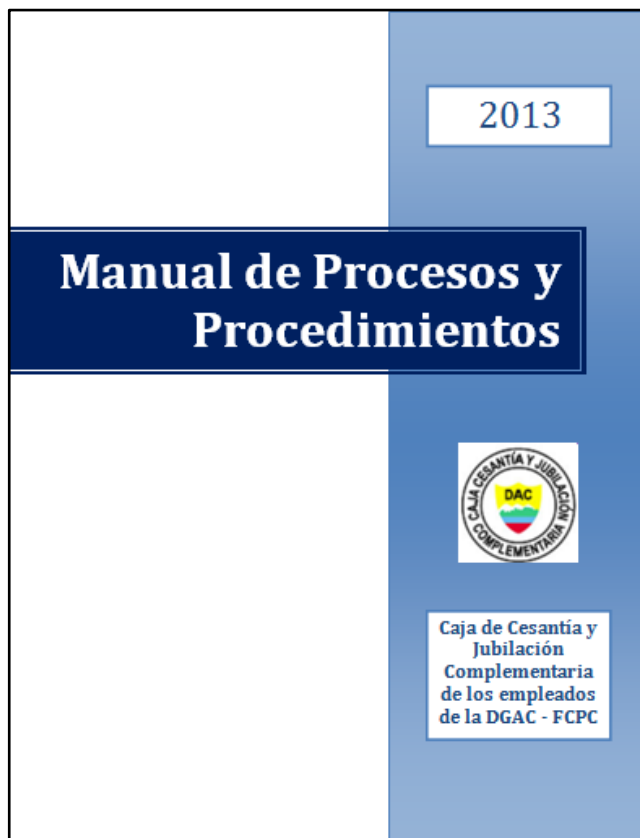
Los procesos y procedimientos serán descritos en forma clara y precisa. No se omitirá detalles que puedan parecer obvios, con la finalidad de que la actividad se describa completa y comprensiblemente, evitando malas interpretaciones.

5.2 Manual de Procesos y Procedimientos

5.2.1 Sección I - Generalidades

Portada

Figura 5-4 Portada Manual de Procesos y Procedimientos



Elaborado por: Nadia Reyes

Introducción

Los procesos y los procedimientos, son una herramienta para la mejora del Sistema de Control Interno de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de la Dirección General de Aviación Civil; por lo que, deben ser plasmados en manuales prácticos que sirvan como mecanismo de consulta permanente, por parte de los

funcionarios de la Caja, permitiéndoles un mayor desarrollo en la búsqueda del Autocontrol por parte de la Organización y control por parte de la entidad de control, la Superintendencia de Bancos y Seguros.

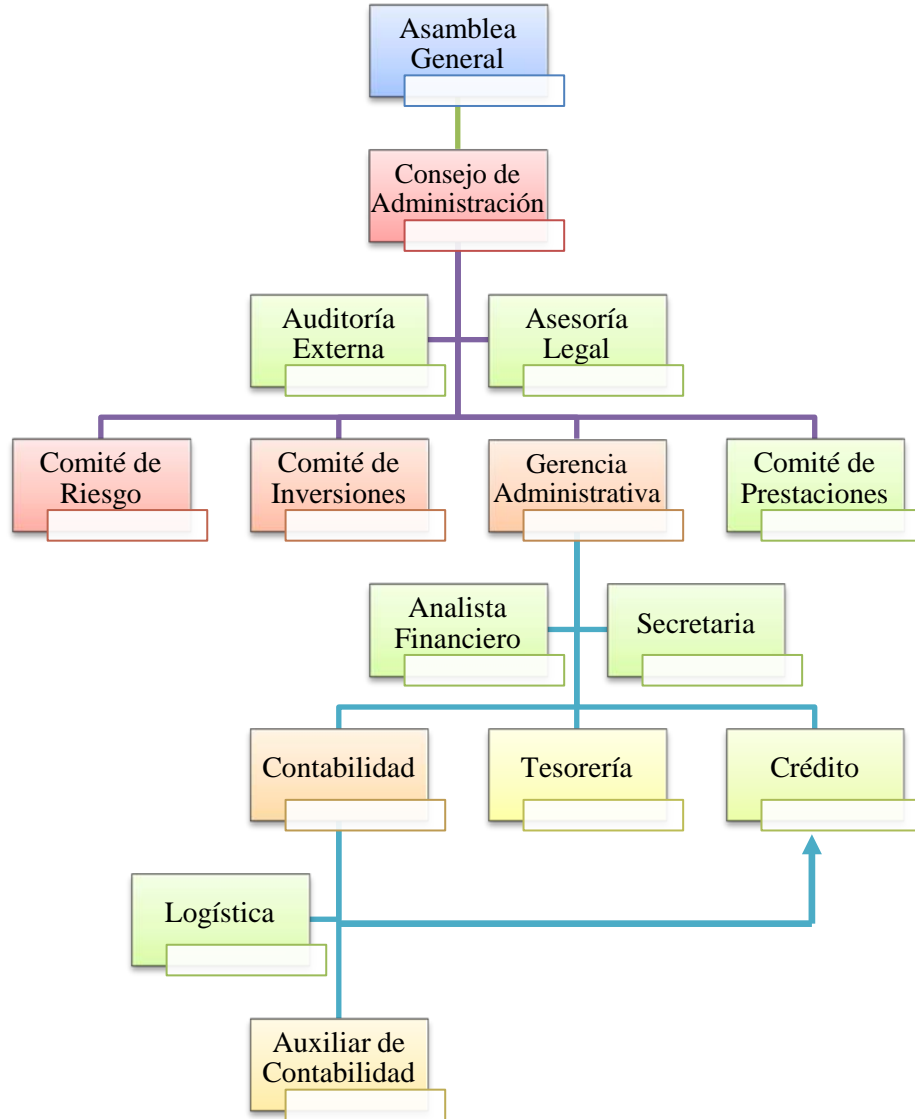
Teniendo en cuenta lo anterior, se ha preparado el presente Manual de Procesos y Procedimientos, en el cual se define la gestión que agrupa las principales actividades y tareas dentro de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de empleados de la Dirección General de Aviación Civil. Dichas actividades se describen con cada una de las herramientas necesarias para la elaboración por fases del Manual referido, soportando cada uno de los procesos gobernantes, operativos y de apoyo, como son: Gestión de Comité de Riesgo, Gestión de Comité de Inversiones, Gestión de Comité de Prestaciones, Crédito, Inversiones, Prestaciones y Gestión Financiera.

La funcionalidad del Manual, es permitir que todas las tareas y procedimientos por área vinculada, así como, la información relacionada, sean totalmente auditables, para atender a los requerimientos de la Superintendencia de Bancos y Seguros; con el fin de verificar los parámetros claves de los procesos y procedimientos de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria, tomándolos como guía en cualquier proceso de verificación.

Este Manual hace parte integral de la documentación total, implementada por la actual Administración, conociendo de antemano el compromiso de la Gestión Administrativa por la revisión permanente del presente Manual para su debida actualización en el futuro.

Organigrama

Figura 5-5 Organigrama Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria



Fuente: Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los empleados de la DGAC- FCPC

Elaborado por: Nadia Reyes

Misión

Figura 5-6 Misión Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria

Misión

La Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria ofrece servicios complementarios para su bienestar y garantiza el beneficio de cesantía o jubilación complementaria en el momento de su retiro laboral de la DGAC, en forma rentable y segura, contando con una infraestructura tecnológica - operativa de vanguardia y talento humano competitivo.

Fuente: Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los empleados de la DGAC- FCPC

Elaborado por: Nadia Reyes

Visión 2016

Figura 5-7 Visión 2016 Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria

Visión 2016

Ser una de las principales administrados de Fondos Complementarios Previsionales del País con cobertura nacional, que garantizará los beneficios de cesantía a sus socios para así contribuir al logro de los objetivos del Buen Vivir del Ecuador.


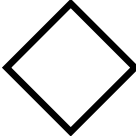




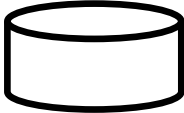

Fuente: Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los empleados de la DGAC- FCPC

Elaborado por: Nadia Reyes

Simbología

Para una mayor comprensión de los procedimientos, a continuación se representa gráficamente la simbología utilizada en el levantamiento de los mismos:

Tabla 5-2 Simbología Diagrama de Flujo

Símbolo	Nombre	Descripción
	Actividad	Se usa para denotar cualquier clase de actividad, se debe incluir en el rectángulo una breve descripción de la actividad.
	Punto de Decisión	Se utiliza el punto del proceso en el cual debe tomarse una decisión, las siguientes actividades variaran con base a esta decisión
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entre o salga del procedimiento.
	Multidocumento	Representa varios tipos de documentos
	Dirección del flujo	La flecha denota la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso.
	Conector	El circulo pequeño con una letra dentro se utiliza al final de cada diagrama de flujo para indicar
	Base de Datos	El símbolo de base de datos representa información almacenada electrónicamente con respecto al proceso.
	Terminador	Indica el inicio y el fin del proceso. Normalmente dentro del símbolo aparece la palabra Inicio o Fin.

Fuente: (Vásquez, 2002, p. 329)

Objetivo del Manual

El presente Manual de Procedimientos y Procesos tiene como objetivo principal fortalecer los mecanismos de sensibilización, que se desarrollan y solidifican para brindar fortalecimiento a la cultura del Autocontrol dentro de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria.

Este Manual constituye en un documento normativo de gestión institucional, que describe los diferentes procedimientos y actividades que se desarrollan de manera específica en cada proceso de la cadena de valor de la organización, los procesos que se dan a conocer, cuentan con la estructura y base conceptual, con el fin de dotar a la misma entidad, de una herramienta de trabajo que contribuya al cumplimiento eficaz y eficiente de la misma.

Este documento describe los procesos gobernantes, operativos y de apoyo, y expone en una secuencia ordenada las principales operaciones o las actividades que componen cada procedimiento, y la manera de realizarlo. Contiene además, diagramas de flujo, que expresan gráficamente la trayectoria de los procesos operativos de la organización.

Justificación del Manual

El manual de Procedimientos y Procesos optimizan el sistema de calidad y del mejoramiento continuo de la eficiencia y la eficacia, su aplicación permitirá a la Gerencia Administrativa definir las actividades y procedimientos específicos por cada proceso clasificado en gobernante, operativo y de apoyo; y, especificar las diferencias entre los procesos gobernantes, operativos y de apoyo desde la Gestión Administrativa hasta la Gestión Financiera.

Metodología

En la elaboración del Manual de Procedimientos y Procesos se realizó de acuerdo con las siguientes fases de trabajo:

Primera Fase: Retroalimentación, Seguimiento y Evaluación

El objeto de esta fase fue dar a conocer a los funcionarios de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria, en su sitio de labores, el procedimiento y las actividades que se desarrollan de acuerdo al proceso tratado con cada área de la organización, así como recoger sugerencias y propuestas de ajuste de cada uno de los procesos.

Como resultados de esta fase, se realizaron modificaciones importantes en cada uno de los procesos, las cuales están incluidas en este Manual de Procesos y Procedimientos.

Segunda Fase: Ajustes y validación

En esta fase, se analizaron las propuestas de modificación sugeridas por los funcionarios de cada área a la que cada proceso corresponde, las modificaciones se dieron en la fase de retroalimentación, se realizaron y validaron los cambios pertinentes a los procedimientos y procesos, para su correspondiente implementación.

Una vez implementados los ajustes que se realizaron en cada proceso, se procedió a la validación por parte de los responsables de cada proceso, lo que permitirá, tanto a los responsables como a los usuarios, evaluar y controlar su ejecución, facilitando de esta forma, evaluar las responsabilidades, en su seguimiento y actualización que podría darse a futuro.

Tercera Fase: Jornadas de Socialización

Se realizará jornadas de socialización, en las cuales se presente el Manual de Procedimientos y Procesos a los funcionarios de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria, formalizados como norma interna, para la vigencia los Estatutos y Reglamentos de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los empleados de la Dirección General de Aviación Civil.

5.2.2 Sección II – Mapa de Procesos General

Figura 5-8 Mapa de Procesos



Fuente: Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los empleados de la DGAC- FCPC

Elaborado por: Nadia Reyes

5.2.3 Sección III – Procesos

Figura 5-9 Inventario de Procesos Gobernantes

Código: CJCC-PRO-INV-01	Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria DGAC - FCPC	
Proceso: Gestión Administrativa		
Tipo de Proceso: Gobernante X Operativo Apoyo		
Estado: Propuesto X Aprobado Publicado		
Fecha de Elaboración: Abril 2013		
Fecha de Última Revisión: Abril 2013	INVENTARIO DE PROCESOS	

Código	PROCESOS GOBERNANTES			Clientes		Nivel
	Gestión Administrativa	Líder del Proceso	Servicio que genera	Internos	Externos	
GAD-01-GR-01	Gestión del Comité de Riesgos	Comité de Riesgos	Minimización de los Riesgos de liquidez, crédito e inversión	Gerente Administrativo, Oficial de riesgos, Oficial de prestaciones, Oficial de inversión, Contador General	Asamblea General, Partícipes de la CCJC DGAC, Superintendencia de Bancos y Seguros	Crítico
GAD-01-GI-02	Gestión del Comité de Inversiones	Comité de Inversiones	Administración de los recursos económicos de la CCJC DGAC	Gerente Administrativo, Oficial de inversión, Contador General	Asamblea General, Partícipes de la CCJC DGAC, Superintendencia de Bancos y Seguros	Crítico
GAD-01-GP-03	Gestión del Comité de Prestaciones	Comité de Prestaciones	Otorgamiento de Cesantías y Jubilaciones Complementarias a los partícipes	Gerente Administrativo, Oficial de prestaciones, Contador General	Asamblea General, Partícipes de la CCJC DGAC, Superintendencia de Bancos y Seguros	Crítico

ELABORADO POR:

Nadia Reyes Hidalgo
INVESTIGADORA

REVISADO POR

Oficial de Crédito
Oficial de Inversiones
Oficial de Prestaciones


APROBADO POR

Gerente Administrativo C.C.J.C DGAC

Gestión del Comité de Riesgos


El Comité de Riesgos es el órgano responsable de proponer al Consejo de Administración y de aplicar, una vez aprobados, los objetivos, políticas, procedimientos y acciones tendientes a identificar, medir, analizar, monitorear, controlar, informar y revelar los riesgos a los que puedan estar expuestos los fondos complementarios previsionales cerrados, y principalmente los riesgos de inversión y crédito.

Figura 5-10 Proceso Gestión de Comité de Riesgos

Código: GAD-01-GR-01	Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria DGAC - FCPC	
Proceso: Gestión de Riesgo		
Tipo de Proceso: Gobernante X Operativo Apoyo		
Estado: Propuesto X Aprobado Publicado	Proceso: Gestión Administrativa	
Fecha de Elaboración: Abril 2013	Sub Proceso: Control	
Fecha de Última Revisión: Abril 2013	Procedimiento: Gestión del Comité de Riesgos	

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO	
Este procedimiento permitirá identificar, medir, analizar, monitorear, controlar, informar y revelar los riesgos a los que puede estar expuesta la C.C.J.C. DGAC – FCPC.	
OBJETIVO GENERAL	
Proponer al Consejo de Administración para su aprobación, las metodologías para identificar, medir y monitorear los riesgos de inversión y crédito.	
POLITICAS ESPECIFICAS	
El comité de riesgos se reunirá con una periodicidad mensual.	Se presentarán al Consejo de Administración informes mensuales de la Gestión de Riesgos.
NIVEL DE CRITICIDAD	
Crítico	
BASE LEGAL APLICABLE	
Resolución SBS-2004-740	Resolución JB-2004-631 Riesgo Integral /JB-2003-615 /JB-2003-602
INDICADORES DE GESTIÓN	
Políticas y límites emitidos por Comité de Riesgo	
LÍDER DEL PROCESO	BACK UP
Comité de Riesgo	Gerente Administrativo

Figura 5-11 Procedimiento Gestión de Comité de Riesgos


Código: GAD-01-GR-01	Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria DGAC - FCPC	
Proceso: Gestión de Riesgo		
Tipo de Proceso: Gobernante X Operativo Apoyo		
Estado: Propuesto X Aprobado Publicado	Proceso: Gestión Administrativa	
Fecha de Elaboración: Abril 2013	Sub Proceso: Control	
Fecha de Última Revisión: Abril 2013	Procedimiento: Gestión del Comité de Riesgos	

No.	Responsable	Actividad
1	Comité de Riesgos	Proponer al Consejo de Administración para su aprobación, las metodologías para identificar, medir y monitorear los riesgos de inversión y de crédito
2	Comité de Riesgos	Proponer al Consejo de Administración para su aprobación, los límites de inversiones y créditos
3	Comité de Riesgos	Velar por el cumplimiento de los límites de inversión y de crédito e informar al Consejo de Administración, si detectará excesos en los límites de inversión
4	Comité de Riesgos	Conocerá que se entiende por Riesgo de Liquidez, cuando la C.C.J.C. DGAC - FCPC enfrenta una escasez de fondos para cumplir sus obligaciones y que por ello tiene necesidad de conseguir recursos alternativos.
5	Comité de Riesgos	Elaborará un informe mensual en donde se realice un análisis de riesgo de liquidez, crédito e inversión, esto permitirá conocer el nivel de riesgo asumido por la C.C.J.C. DGAC - FCPC y permitirá tomar decisiones en cuanto asumir el riesgo, trasladar el riesgo o evitar el riesgo.

Gestión del Comité de Inversiones


El comité de inversiones es el órgano responsable de la ejecución de las inversiones de los fondos complementarios previsionales cerrados, de acuerdo con las políticas aprobadas por el consejo de administración; asimismo, le corresponde velar porque las inversiones cumplan con las premisas de seguridad, rentabilidad y liquidez.

Figura 5-12 Procesos Gestión de Comité de Inversión

Código: GAD-01-GI-02	Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria DGAC - FCPC	
Proceso: Gestión de Riesgo		
Tipo de Proceso: Gobernante X Operativo Apoyo		
Estado: Propuesto X Aprobado Publicado	Proceso: Gestión Administrativa	
Fecha de Elaboración: Abril 2013	Sub Proceso: Control	
Fecha de Última Revisión: Abril 2013	Procedimiento: Gestión del Comité de Inversión	

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO	
Este procedimiento permite a la organización cumplir con las responsabilidades plasmadas en el estatuto y reglamento, y velar por la adecuada colocación de los recursos de la C.C.J.C. DGAC - FCPC, mediante inversiones en las diferentes entidades del sistema financiero nacional controlado por la Superintendencia de Bancos y Seguros.	
OBJETIVO GENERAL	
Conocerá, analizará y dispondrá la realización de inversiones de la C.C.J.C. DGAC - FCPC, así como también, velará por la adecuada seguridad, rentabilidad y liquidez de dichas inversiones.	
POLITICAS ESPECIFICAS	
La realización de inversiones de montos altos se realizará con el visto bueno del Comité de Inversiones.	Las inversiones que se realicen en entidades financieras controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, deberán ser informadas oportunamente al Comité de inversiones.
NIVEL DE CRITICIDAD	
Crítico	
BASE LEGAL APLICABLE	
Resolución SBS-2004-740	
INDICADORES DE GESTIÓN	
Reuniones mensuales del comité de inversiones.	Rentabilidad de las inversiones realizadas por la C.C.J.C. DGAC – FCPC
LÍDER DEL PROCESO	BACK UP
Comité de Inversiones	Gerente Administrativo

Figura 5-13 Procedimiento Gestión de Comité de Inversión

Código: GAD-01-GI-02	Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria DGAC - FCPC	
Proceso: Gestión de Riesgo		
Tipo de Proceso: Gobernante X Operativo Apoyo		
Estado: Propuesto X Aprobado Publicado	Proceso: Gestión Administrativa	
Fecha de Elaboración: Abril 2013	Sub Proceso: Control	
Fecha de Última Revisión: Abril 2013	Procedimiento: Gestión del Comité de Inversión	

No.	Responsable	Actividad
1	Comité de Inversiones	Invertir los recursos administrados en la forma, condiciones y límites propuestos por el Comité de Riesgos y aprobados por el Consejo de Administración.
2	Comité de Inversiones	Velar por la adecuada seguridad, rentabilidad y liquidez de las inversiones de la C.C.J.C. DGAC - FCPC.
3	Comité de Inversiones	Recuperar oportunamente los rendimientos financieros generados en las inversiones realizadas con los recursos de la C.C.J.C. DGAC - FCPC, así como los provenientes de las operaciones de crédito de los partícipes
4	Comité de Inversiones	Disponer se abone de manera periódica los rendimientos de la C.C.J.C. DGAC - FCPC en cada una de las cuentas individuales de los afiliados en caso de haberlas.
5	Comité de Inversiones	Velar por el cumplimiento de los procesos establecidos para el otorgamiento de operaciones de crédito
6	Comité de Inversiones	Se reunirá de manera periódica y mínimo una vez al año para revisar, analizar y decidir sobre los resultados obtenidos en el mes sobre las inversiones, y rendimientos de las mismas.
7	Comité de Inversiones	Desarrollará proyectos de inversión de corto, medio y largo plazo, considerando rentabilidad, seguridad y liquidez inmediata

Gestión del Comité de Prestaciones


El comité de prestaciones es el organismo administrativo de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria, que se encarga de delimitar las directrices de otorgamiento de prestaciones a los partícipes del mismo. Para el control, y manejo de las prestaciones, ofertadas, otorgadas y previstas de entrega el Comité de prestaciones se apoyará en el trabajo constante del responsable de prestaciones quien tendrá un conocimiento y control detallado de los aportes de los partícipes, se proponen los siguientes procesos.

Figura 5-14 Proceso Gestión de Comité de Prestaciones

Código: GAD-01-GP-03	Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria DGAC - FCPC	
Proceso: Gestión de Riesgo		
Tipo de Proceso: Gobernante X Operativo Apoyo	Proceso: Gestión Administrativa	
Estado: Propuesto X Aprobado Publicado	Sub Proceso: Control	
Fecha de Elaboración: Abril 2013	Procedimiento: Gestión del Comité de Prestaciones	
Fecha de Última Revisión: Abril 2013		


DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO	
Este procedimiento permite calificar el derecho y la expedición de los acuerdos para el otorgamiento de las prestaciones establecidas a favor de los partícipes de la C.C.J.C DGAG.	
OBJETIVO GENERAL	
Calificará a los beneficiarios con derecho a prestaciones según los requisitos establecidos en el Estatuto y Reglamento de la C.C.J.C. DGAC - FCPC	
POLITICAS ESPECIFICAS	
Las prestaciones a los ex partícipes de la C.C.J.C. DGAC - FCPC serán entregadas en un mes a partir de la solicitud de liquidación.	
NIVEL DE CRITICIDAD	
Crítico	
BASE LEGAL APLICABLE	
Resolución SBS-2004-740	Ley de Seguridad Social
INDICADORES DE GESTIÓN	
Número mensual de prestaciones entregadas a los partícipes	Cumplimiento de la liquidación de prestaciones en menos de 1 mes
LÍDER DEL PROCESO	
Comité de Prestaciones	Gerente Administrativo

Figura 5-15 Procedimiento Gestión de Comité de Prestaciones

Código: GAD-01-GP-03	Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria DGAC - FCPC	
Proceso: Gestión de Riesgo		
Tipo de Proceso: Gobernante X Operativo Apoyo		
Estado: Propuesto X Aprobado Publicado	Proceso: Gestión Administrativa	
Fecha de Elaboración: Abril 2013	Sub Proceso: Control	
Fecha de Última Revisión: Abril 2013	Procedimiento: Gestión del Comité de Prestaciones	

No.	Responsable	Actividad
1	Comité de prestaciones	Calificar a los beneficios con derecho a prestaciones según los requisitos establecidos en el Estatuto y Reglamentos.
2	Comité de prestaciones	Analizar y aprobar las prestaciones que corresponda según el sistema bajo el cual se obtuvieron los beneficios
3	Comité de prestaciones	Mantener un registro histórico de los beneficios entregados a los partícipes
4	Comité de prestaciones	Aprobar la devolución de los valores aportados de conformidad con el Estatuto y Reglamentos
5	Comité de prestaciones	Mantener estadísticas actualizadas de cumplimientos de prestaciones, entrega de prestaciones, solicitudes de prestaciones, al igual que indicadores de rotación de los partícipes de la C.C.J.C. DGAC - FCPC.

Figura 5-16 Inventario de Procesos Operativos

Código: CJCC-PRO-INV-01	Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria DGAC - FCPC	
Proceso: Gestión Administrativa		
Tipo de Proceso: Gobernante X Operativo Apoyo		
Estado: Propuesto X Aprobado Publicado	INVENTARIO DE PROCESOS	
Fecha de Elaboración: Abril 2013		
Fecha de Última Revisión: Abril 2013		

Código	PROCESOS OPERATIVOS			Clientes		Nivel
	Gestión de Negocios	Líder del Proceso	Servicio que genera	Internos	Externos	
GNE-01	Crédito	Oficial de Crédito	Otorgamiento de Créditos a los partícipes	Gerente Administrativo, Oficial de prestaciones, Oficial de crédito, Oficial de inversión, Contador General	Partícipes de la CCJC DGAC, Auditor Externo	Crítico
GNE-01-CR-01						
GNE-01-CR-01-AC-01	Atención al cliente					
GNE-01-CR-01-VE-02	Verificación y Evaluación					
GNE-01-CR-01-AP-03	Aprobación					
GNE-01-CR-01-DE-04	Desembolso					
GNE-01-CR-01-SC-05	Seguimiento y Control					
GNE-01-IN-02	Inversiones	Oficial de Inversión	Colocación del exceso de liquidez en inversiones de instituciones del sistema financiero	Gerente Administrativo, Oficial de inversión, Contador General	Instituciones del Sistema Financiero, Superintendencia de Bancos y Seguros, Auditor Externo	Crítico
GNE-01-IN-02-CO-01	Cotización					
GNE-01-IN-02-AP-02	Aprobación					
GNE-01-IN-02-IN-03	Inversión					
GNE-01-IN-02-RE-04	Renovación					
GNE-01-IN-02-CA-05	Cancelación					
GNE-01-PR-03	Prestaciones	Oficial de Prestaciones	Otorgamiento de la Cesantía y Jubilación Complementaria a los partícipes	Gerente Administrativo, Oficial de prestaciones, Contador General	Partícipes de la CCJC DGAC	Crítico
GNE-01-PR-03-AC-01	Atención al cliente					
GNE-01-PR-03-EV-02	Evaluación					
GNE-01-PR-03-AD-03	Aprobación y Desembolso					

ELABORADO POR:

Nadia Reyes Hidalgo
INVESTIGADORA

REVISADO POR

Oficial de Crédito
Oficial de Inversiones
Oficial de Prestaciones

APROBADO POR

Gerente Administrativo C.C.J.C DGAC

Crédito


El crédito constituye el principal activo productivo que administra la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria, y que representa la principal fuente de ingresos del mismo. Para garantizar su adecuado manejo se proponen los siguientes procesos que van de la mano con el Reglamento de Crédito con el que cuenta la organización.

Figura 5-17 Proceso de Crédito

Código: GNE-01-CR-01	Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria DGAC - FCPC	
Proceso: Crédito		
Tipo de Proceso: Operativo X Apoyo	Proceso: Gestión Negocios	
Estado: Propuesto X Aprobado Publicado	Sub Proceso: Crédito	
Fecha de Elaboración: Abril 2013	Procedimiento: Otorgamiento de Crédito	
Fecha de Última Revisión: Abril 2013		

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO	
Este procedimiento permite: atender al socio, evaluar sus necesidades crediticias, aprobar, desembolsar y realizar un seguimiento adecuado a las operaciones crediticias entregadas por la C.C.J.C. DGAC FCPC	
OBJETIVO GENERAL	
Manejar y controlar las operaciones crediticias otorgadas por la C.C.J.C. DGAC FCPC en concordancia con las políticas existentes, asegurando los mejores niveles de recuperación, basados en la aplicación de políticas sanas y procurando niveles óptimos de seguridad y rentabilidad.	
POLITICAS ESPECIFICAS	
Las operaciones crediticias que caigan en morosidad serán sujetas de gestión de cobranza por parte del Asesor Jurídico.	Los límites de crédito serán revisados en forma periódica o cada vez que las condiciones del mercado y el estado general de los activos lo ameriten, así como también por la implantación de nuevos productos crediticios
Toda operación crediticia contará con el visto bueno del Gerente Administrativo	Procurar que las operaciones de crédito se realicen en base al conocimiento del cliente, fuente de pago, respaldos y garantías adecuadas y dando estricto cumplimiento a las disposiciones legales.
NIVEL DE CRITICIDAD	
Crítico	
BASE LEGAL APLICABLE	
Resolución SBS-2004-740	Ley de Seguridad Social
INDICADORES DE GESTIÓN	
Niveles de morosidad mensuales	Número de operaciones crediticias realizadas en el mes
LÍDER DEL PROCESO	BACK UP
Oficial de Crédito	Gerente Administrativo

Figura 5-18 Procedimiento Otorgamiento de Crédito

Código: GNE-01-CR-01	Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria DGAC - FCPC	
Proceso: Crédito		
Tipo de Proceso: Gobernante Operativo X Apoyo		
Estado: Propuesto X Aprobado Publicado	Proceso: Gestión Negocios	
Fecha de Elaboración: Abril 2013	Sub Proceso: Crédito	
Fecha de Última Revisión: Abril 2013	Procedimiento: Otorgamiento de Crédito	

No.	Responsable	Actividad
ATENCIÓN AL CLIENTE		
1	Oficial de Crédito	Recibirá al partícipe de la C.C.J.C. DGAC - FCPC y le proporcionará toda la información relacionada a tipos de crédito, plazos, montos, cuotas y requisitos, en un ambiente de cordialidad amabilidad y cortesía
2	Oficial de Crédito	Revisará la información crediticia: historial de pagos que al partícipe mantuvo con la C.C.J.C. DGAC - FCPC en operaciones crediticias anteriores y se confirmará con Contabilidad.
3	Oficial de Crédito	Verificará los aportes del partícipe en la C.C.J.C. DGAC - FCPC, y se revisará el tiempo de aportación que ha mantenido.
4	Oficial de Crédito	Entregará al partícipe un formulario de solicitud de crédito, e instruirá sobre los requisitos de acuerdo al crédito que se solicite: Préstamo Emergente y Anticipo Aportes: Copia cédula de ciudadanía Deudor y Garante a color y Copia de confidencialidad del deudor del último mes. Servicio de Apoyo Económico Familiar: Copia cédula de ciudadanía y papeleta de votación a color del solicitante, garante y sus cónyuges y Copia de los dos últimos confidenciales del deudor y del garante.

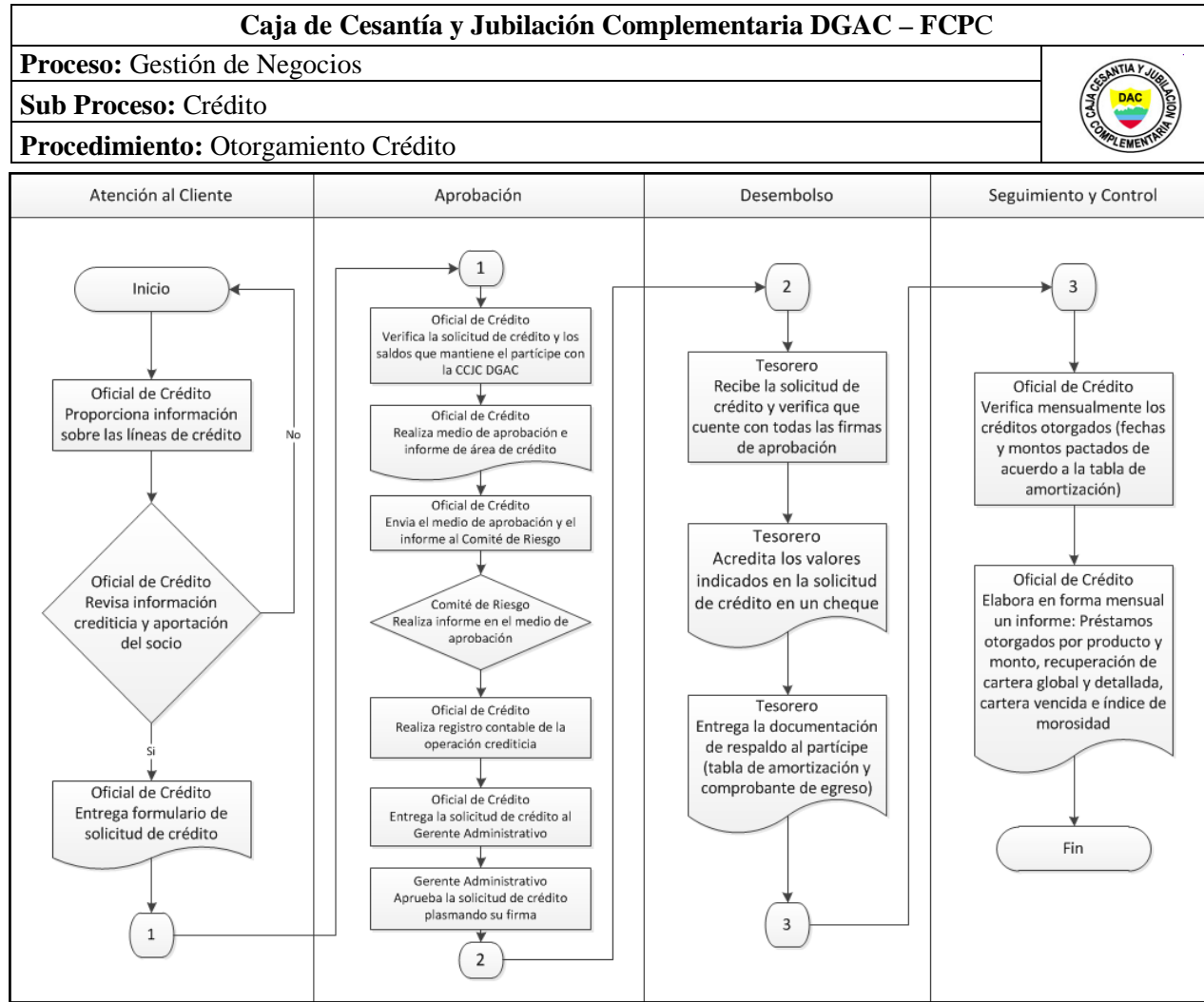
No.	Responsable	Actividad
VERIFICACIÓN Y EVALUACIÓN		
1	Oficial de Crédito	El partícipe entregará la documentación crediticia y se procederá la verificación de firmas mediante la firma inmediata del Deudor, Garante y sus cónyuges (dependiendo del tipo de préstamo) sobre la copia de la cédula de ciudadanía de cada uno.
2	Oficial de Crédito	Verificará la veracidad de la información plasmada en el formulario de solicitud de crédito y el pagaré, comprobando que se cumplan los requisitos en base a las políticas y reglamentos establecidos en la C.C.J.C. DGAC - FCPC.
3	Oficial de Crédito	Verificará los saldos que el partícipe mantiene en la C.C.J.C. DGAC - FCPC, con el fin de asegurar la capacidad de pago del partícipe.
4	Oficial de Crédito	Evaluará las condiciones del crédito en los términos de monto, tasa de interés, plazo de otorgamiento, capacidad de endeudamiento del partícipe al igual que las aportaciones realizadas al Fondo.

No.	Responsable	Actividad
APROBACIÓN		
1	Oficial de Crédito	Una vez verificado el formulario de solicitud de crédito y los saldos que mantiene el partícipe con la C.C.J.C DGAC - FCPC, se procederá a realizar el medio de aprobación con el informe del área de crédito.
2	Oficial de Crédito	Enviará el medio de aprobación con el informe del área de crédito hacia el Comité de Riesgo.
3	Comité de Riesgo	Realizará el informe en el medio de aprobación con el fin de aprobar o negar el crédito al partícipe de la C.C.J.C. DGAC - FCPC.
4	Oficial de Crédito	Con la aprobación plasmada en el informe del medio de aprobación, procederá a realizar el registro contable de la operación crediticia que genera el crédito otorgado al partícipe.
5	Oficial de Crédito	Entregará el formulario de solicitud de crédito, los informes del Comité de Riesgos y el área de crédito plasmados en el medio de aprobación al Gerente Administrativo
6	Gerente Administrativo	Revisará la solicitud de crédito y de estar de acuerdo aprobará la misma plasmando su firma en el campo de aprobación y la fecha de aprobación, remitiendo el documento al oficial de crédito.
7	Oficial de Crédito	Revisará que la solicitud de crédito se encuentre aprobada por el Gerente Administrativo, y finalmente remitirá a Tesorería para el desembolso de la aprobación

No.	Responsable	Actividad
DESEMBOLSO		
1	Tesorero	Recibirá el formulario de solicitud de crédito con todos los respaldos, y verificará que el mismo cuente con todas las firmas que validen la aprobación del crédito.
2	Tesorero	Acreditará los valores indicados en la solicitud de crédito en un cheque que, el socio tendrá que retirarlo en la Tesorería de la C.C.J.C. DGAC - FCPC.
3	Tesorero	Entregará la documentación de respaldo para el partícipe: tabla de amortización correspondiente y comprobante de egreso.

No.	Responsable	Actividad
SEGUIMIENTO Y CONTROL		
1	Oficial de Crédito	Verificará mensualmente que los créditos otorgados se cancelen con normalidad en las fechas y montos pactados en las tablas de amortización.
2	Oficial de Crédito	Elaborará en forma mensual un informe que permita verificar: préstamos otorgados por producto y por monto, recuperación de cartera global y detallada, cartera vencida e índice de morosidad.

Figura 5-19 Diagrama de Flujo Crédito



Inversiones


El comité de inversiones es el órgano responsable de la ejecución de las inversiones de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria, de acuerdo con las políticas aprobadas por el Consejo de Administración, deberá velar por la adecuada seguridad, rentabilidad y liquidez de las mismas.

Figura 5-20 Proceso de Inversiones

Código: GNE-01-IN-02	Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria DGAC - FCPC	
Proceso: Crédito		
Tipo de Proceso: Operativo X Apoyo		
Estado: Propuesto X Aprobado Publicado	Proceso: Gestión Negocios	
Fecha de Elaboración: Abril 2013	Sub Proceso: Inversiones	
Fecha de Última Revisión: Abril 2013	Procedimiento: Inversiones	

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO	
Este procedimiento permite que los recursos económicos que maneja la C.C.J.C. DGAC FCPC optimicen su rendimiento al máximo convirtiéndose en activos productivos de alta rentabilidad, observando los principios de seguridad, rentabilidad y liquidez.	
OBJETIVO GENERAL	
Manejar y controlar las operaciones de inversión externa que se realizan con recursos económicos de la C.C.J.C. DGAC FCPC en instituciones del sistema financiero nacional cumpliendo con los estándares de claridad, transparencia, oportunidad de la información, seguridad, rentabilidad y liquidez.	
POLITICAS ESPECIFICAS	
Se concentrará las inversiones hasta en un máximo de 10 bancos privados.	Las inversiones se realizarán en instituciones del Sistemas Financiero Nacional, controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, cuyas calificaciones se establezcan en por lo menos A.
NIVEL DE CRITICIDAD	
Crítico	
BASE LEGAL APLICABLE	
Resolución SBS-2004-740	Ley de Seguridad Social
INDICADORES DE GESTIÓN	
Rentabilidad de las Inversiones Financieras	Número de inversiones realizadas.
LÍDER DEL PROCESO	
Oficial de Inversiones	BACK UP Gerente Administrativo

Figura 5-21 Procedimiento de Inversiones

Código: GNE-01-IN-02	Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria DGAC - FCPC	
Proceso: Crédito		
Tipo de Proceso: Operativo X Apoyo		
Estado: Propuesto X Aprobado Publicado	Proceso: Gestión Negocios	
Fecha de Elaboración: Abril 2013	Sub Proceso: Inversiones	
Fecha de Última Revisión: Abril 2013	Procedimiento: Inversiones	

No.	Responsable	Actividad
COTIZACIÓN		
1	Contador General	Verificará en forma mensual los requerimientos de crédito de los partícipes y los fondos disponibles de la C.C.J.C. DGAC - FCPC y comunicará la disponibilidad de recursos para inversión vía memorando al Gerente Administrativo.
2	Gerente Administrativo	Conocerá sobre los recursos disponibles para invertir en instituciones del sistema financiero y dispondrá al oficial de inversión la que realice una cotización de los Bancos Privados donde se señale la tasa de rendimiento de cada uno.
3	Oficial de Inversiones	Realizará cotizaciones con las diferentes entidades del sistema financiero nacional controlados por la Superintendencia de Bancos y Seguro.

No.	Responsable	Actividad
APROBACIÓN		
1	Oficial de Inversiones	Entregará una terna al Gerente Administrativo donde se selecciona las mejores opciones de inversión de entidades del sistema financiero nacional para la C.C.J.C. DGAC -FCPC, en base a la tasa de rendimiento que ofrece de acuerdo al monto y tiempo previamente autorizado.
2	Gerente Administrativo	Autorizará la realización de la inversión en la entidad del sistema financiero más conveniente y que mayor rentabilidad y seguridad ofrezca para la C.C.J.C. DGAC -FCPC.

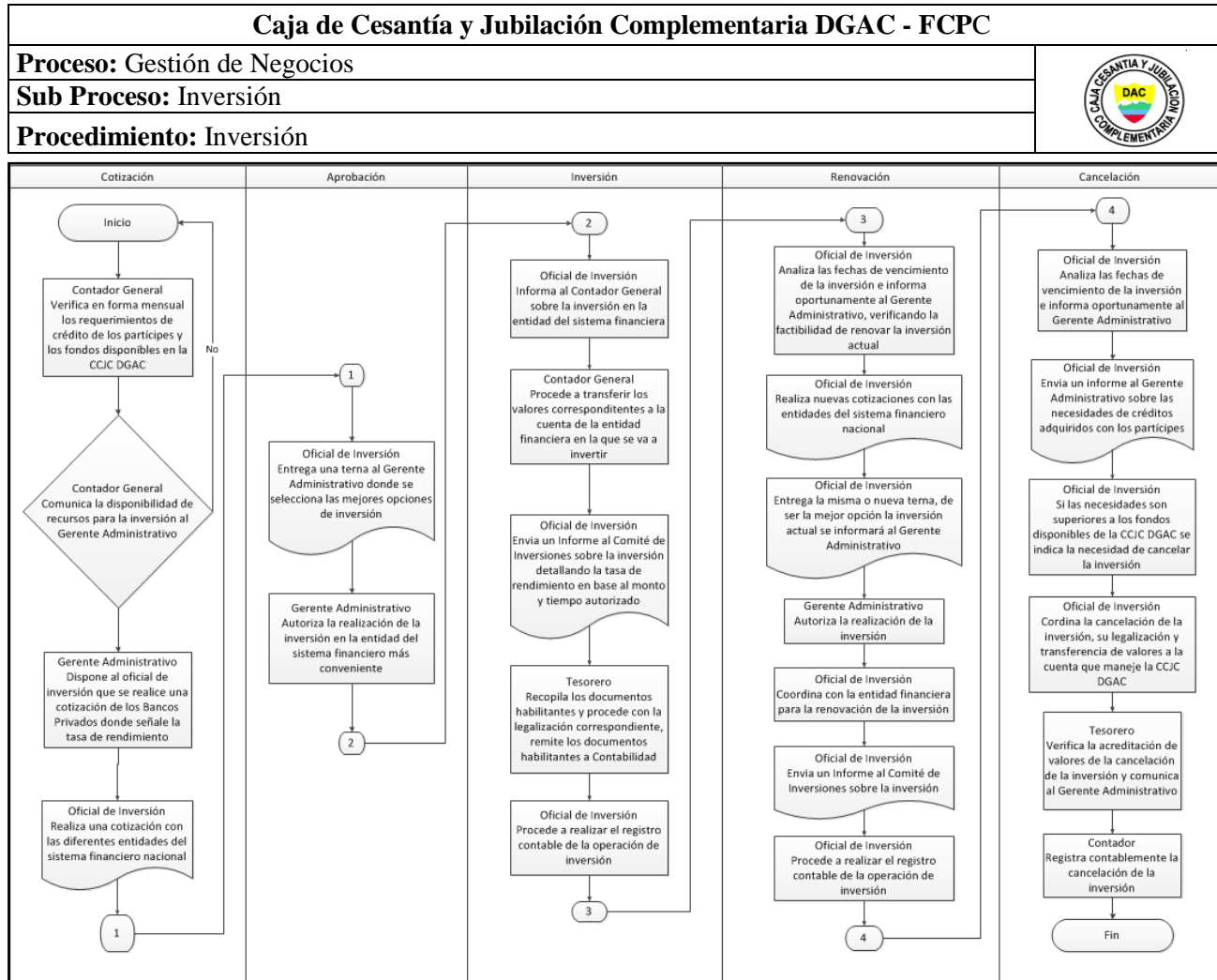
No.	Responsable	Actividad
INVERSIÓN		
1	Oficial de Inversiones	Informará al Contador General sobre la inversión en la entidad del sistema financiero nacional escogida de la terna de opciones por el Gerente Administrativo.
2	Contador General	Procederá a transferir los valores correspondientes a la cuenta de la entidad del sistema financiero nacional en la que se tomó la decisión de invertir.

3	Oficial de Inversiones	Enviará un informe al Comité de Inversiones sobre la inversión que se ha realizado detallando la tasa de rendimiento, en base al monto y tiempo autorizado por la Gerencia Administrativa.
4	Tesorero	Recopilará los documentos habilitantes correspondientes y procederá con la legalización correspondiente, remitiendo los documentos habilitantes a Contabilidad para el respectivo custodio.
5	Oficial de Inversiones	Procederá a realizar el registro contable de la operación de inversión que genera la inversión realizada en la entidad del sistema financiero nacional escogida.

No.	Responsable	Actividad
RENOVACIÓN		
1	Oficial de Inversiones	Analizará las fechas de vencimiento de la inversión e informará oportunamente al Gerente Administrativo, en forma conjunta con los valores de demanda de las diferentes líneas de crédito verificando la factibilidad de renovar la inversión actual.
2	Oficial de Inversiones	Realizará nuevas cotizaciones con las diferentes entidades del sistema financiero nacional controlados por la Superintendencia de Bancos y Seguro.
3	Oficial de Inversiones	Entregará la misma o una nueva terna al Gerente Administrativo donde se selecciona las mejores opciones de inversión de entidades del sistema financiero nacional para la C.C.J.C. DGAC -FCPC, en base a la tasa de rendimiento que ofrece de acuerdo al monto y tiempo previamente autorizado.
4	Oficial de Inversiones	De ser la mejor opción la misma entidad del sistema financiero nacional donde se mantiene la inversión, se informará al Gerente Administrativo la opción de renovar la inversión.
5	Gerente Administrativo	Autorizará la renovación de la/as inversión/es siempre y cuando la misma sea conveniente para la institución en los términos de tasa de rendimiento, liquidez y seguridad.
6	Oficial de Inversiones	Coordinará con la entidad del sistema financiero nacional correspondiente la renovación de las inversiones en los términos dispuestos por el Gerente Administrativo
7	Oficial de Inversiones	Enviará un informe al Comité de Inversiones sobre la inversión que se ha realizado detallando la tasa de rendimiento, en base al monto y tiempo autorizado por la Gerencia Administrativa.
8	Oficial de Inversiones	Recopilará los documentos habilitantes correspondientes y procederá con la legalización correspondiente, remitiendo los documentos habilitantes a Contabilidad para el respectivo custodio.
9	Oficial de Inversiones	Procederá a realizar el registro contable de la operación de inversión que genera la inversión realizada en la entidad del sistema financiero nacional escogida.

No.	Responsable	Actividad
CANCELACIÓN		
1	Oficial de Inversiones	Analizará las fechas de vencimiento de las inversiones e informará oportunamente al Gerente Administrativo.
2	Oficial de Crédito	Enviará un informe al Gerente Administrativo sobre las necesidades y compromisos de créditos adquiridos con los partícipes de la C.C.J.C. DGAC - FCPC, de ser superiores a los Fondos Disponibles del Fondo indicará la necesidad de cancelar inversiones.
3	Gerente Administrativo	Analizará y autorizará la cancelación de la/as inversión/es siempre y cuando los recursos se direccionen al cumplimiento de créditos con los partícipes de la C.C.J.C. DGAC - FCPC.
4	Oficial de Inversiones	Coordinará la cancelación de las inversiones, su legalización y la transferencia de valores a las cuentas de ahorro o corrientes que maneje la C.C.J.C. DGAC - FCPC.
5	Tesorero	Verificará la acreditación de valores de la cancelación de inversiones y comunicará oportunamente al Gerente Administrativo sobre el cumplimiento de la cancelación.
6	Contador General	Registrará contablemente la cancelación de la inversión incluyendo los intereses correspondientes.
7	Tesorero	Revisará todos los documentos de respaldo de la inversión y procederá con el registro de control y custodio del documento.


Figura 5-22 Diagrama de Flujo de Inversiones



Prestaciones


La prestación por cesantía consiste en la entrega de dinero al partícipe, por parte de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria. El monto de la prestación podrá recibirse cuando partícipe cese de sus funciones en la Dirección General de Aviación Civil, siempre que reúna los requisitos y condiciones señalados por el reglamento y estatuto de la Caja.

Figura 5-23 Proceso de Prestaciones

Código: GNE-01-PR-03	Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria DGAC - FCPC	
Proceso: Crédito		
Tipo de Proceso: Operativo X Apoyo		
Estado: Propuesto X Aprobado Publicado	Proceso: Gestión Negocios	
Fecha de Elaboración: Abril 2013	Sub Proceso: Prestaciones	
Fecha de Última Revisión: Abril 2013	Procedimiento: Otorgamiento de Prestaciones	

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO	
Este procedimiento permite otorgar las prestaciones de las que son beneficiarios los partícipes de la C.C.J.C. DGAC - FCPC, en concordancia con sus ahorros previsionales	
OBJETIVO GENERAL	
Administrar y otorgar las Cesantías y Jubilaciones Complementarias otorgadas por la C.C.J.C. DGAC FCPC a sus partícipes, en concordancia con las políticas existentes, asegurando la devolución de los valores aportados de conformidad con los estatutos y reglamentos, procurando que se sujeten a las políticas y procedimientos aprobados por el Comité de Prestaciones.	
POLITICAS ESPECIFICAS	
Se mantendrá un registro histórico de los beneficios entregados	Las prestaciones a los ex partícipes de la C.C.J.C. DGAC - FCPC serán entregadas en un mes a partir de la solicitud de liquidación.
NIVEL DE CRITICIDAD	
Crítico	
BASE LEGAL APLICABLE	
Resolución SBS-2004-740	Ley de Seguridad Social
INDICADORES DE GESTIÓN	
Número mensual de prestaciones entregadas a los partícipes	Cumplimiento de la liquidación de prestaciones en menos de 1 mes
LÍDER DEL PROCESO	
Oficial de Prestaciones	Gerente Administrativo

Figura 5-24 Procedimiento de Otorgamiento de Prestaciones

Código: GNE-01-PR-03	Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria DGAC - FCPC	
Proceso: Crédito		
Tipo de Proceso: Operativo X Apoyo		
Estado: Propuesto X Aprobado Publicado	Proceso: Gestión Negocios	
Fecha de Elaboración: Abril 2013	Sub Proceso: Prestaciones	
Fecha de Última Revisión: Abril 2013	Procedimiento: Otorgamiento de Prestaciones	

No.	Responsable	Actividad
ATENCIÓN AL CLIENTE		
1	Oficial de Prestaciones	Recibirá al cesante de la DGAC y le proporcionará toda la información relacionada a los requisitos para el otorgamiento de la Cesantía, en un ambiente de cordialidad amabilidad y cortesía
2	Oficial de Prestaciones	Entregará al cesante un formulario de trámite para retiro de Cesantía, donde se detalla toda la documentación necesaria para el trámite.

No.	Responsable	Actividad
EVALUACIÓN		
1	Oficial de Prestaciones	El cesante entregará la carpeta de documentación al oficial de Prestaciones, la misma que se enviará al Asesor Jurídico.
2	Asesor Jurídico	Realizará un informe legal y lo enviará al Comité de Prestaciones
3	Comité de Prestaciones	Aprobará el informe legal dependiendo de la documentación entregada por el cesante.

No.	Responsable	Actividad
APROBACIÓN Y DESEMBOLSO		
1	Oficial de Prestaciones	Revisará que el informe legal y la documentación del cesante estén aprobados por el Comité de Prestaciones, y remitirá a Tesorería para el desembolso de la Cesantía
2	Tesorero	Acreditará los valores indicados en la solicitud de cesantía en un cheque que, el socio tendrá que retirarlo en la Tesorería de la C.C.J.C. DGAC - FCPC.

Figura 5-25 Diagrama de Flujo de Prestaciones

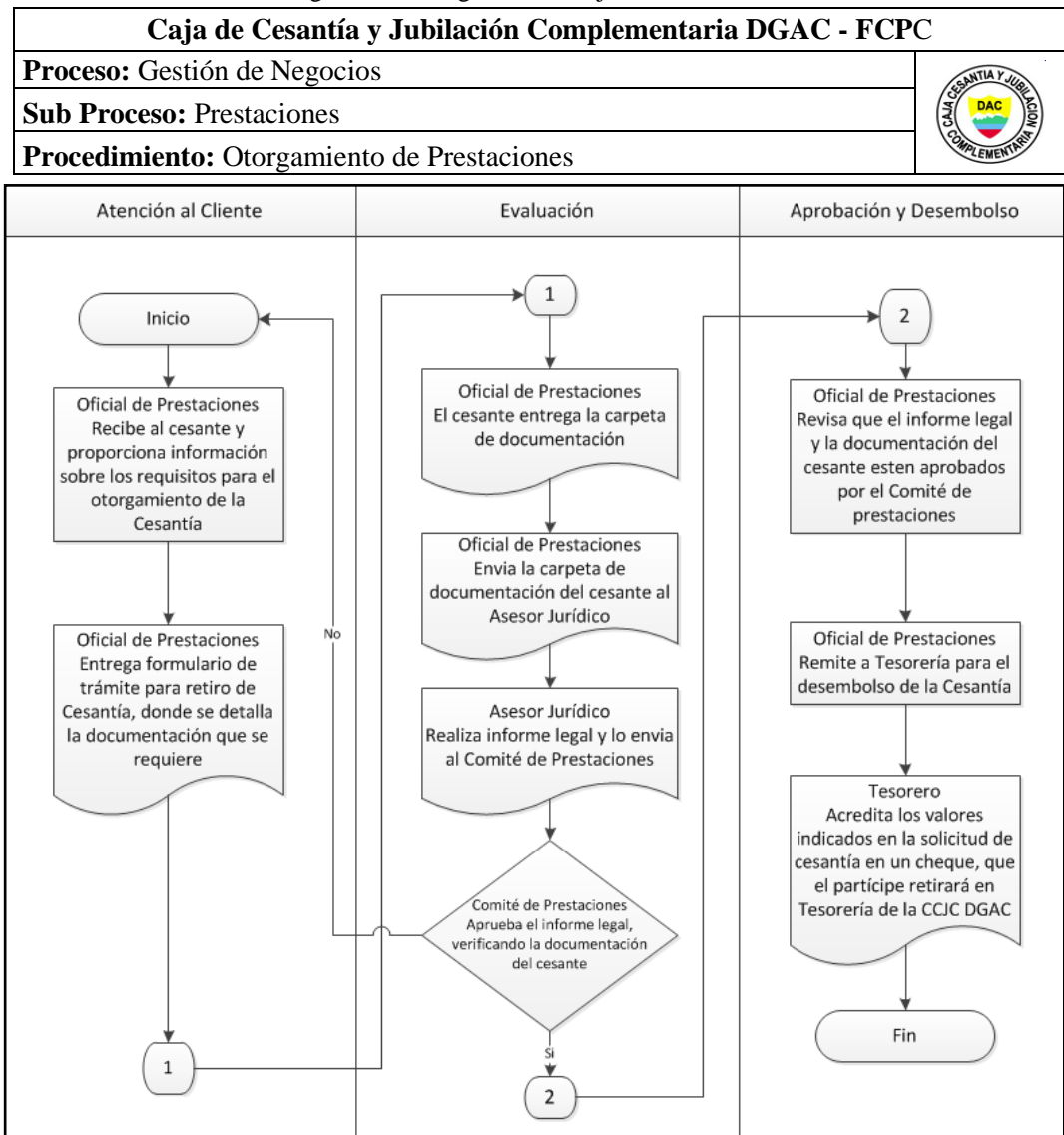


Figura 5-26 Inventario de Procesos de Apoyo – Gestión Financiera



Código: CJCC-PRO-INV-01	Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria DGAC - FCPC					
Proceso: Gestión Administrativa						
Tipo de Proceso: Gobernante X Operativo Apoyo						
Estado: Propuesto X Aprobado Publicado						
Fecha de Elaboración: Abril 2013						
Fecha de Última Revisión: Abril 2013						
INVENTARIO DE PROCESOS						
Código	PROCESOS DE APOYO			Clientes		Nivel
GFI-01	Gestión Financiera	Líder del Proceso	Servicio que genera	Internos	Externos	
GFI-01-CO-01	Contabilidad	Contador General	Estados Financieros	Gerente Administrativo, Oficial de Riesgos, Oficial de Inversiones, Oficial de Prestaciones, Presidente del Consejo	Auditor Externo, Superintendencia de Bancos y Seguros, SRI	Crítico
GFI-01-CO-01-PC-01	Plan de Cuentas					
GFI-01-CO-01-OC-02	Registro de Operaciones Contables					
GFI-01-CO-01-LD-03	Libro Diario					
GFI-01-CO-01-LM-04	Libro Mayor					
GFI-01-CO-01-BC-05	Balance de Comprobación					
GFI-01-CO-01-HT-06	Hoja de Trabajo					
GFI-01-CO-01-BG-07	Balance General					
GFI-01-CO-01-ER-08	Estado de Resultados					
GFI-01-CO-01-EP-09	Estado de evolución del Patrimonio					
GFI-01-CO-01-FE-10	Estado de Flujo de efectivo					

Figura 5-27 Inventario de Procesos de Apoyo – Gestión de Logística

Código: CJCC-PRO-INV-01	Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria DGAC - FCPC	
Proceso: Gestión Administrativa		
Tipo de Proceso: Gobernante X Operativo Apoyo		
Estado: Propuesto X Aprobado Publicado	INVENTARIO DE PROCESOS	
Fecha de Elaboración: Abril 2013		
Fecha de Última Revisión: Abril 2013		

Código	PROCESOS DE APOYO			Clientes		Nivel
	Gestión de Logística	Líder del Proceso	Servicio que genera	Internos	Externos	
GLO-01	Compras	Responsable de Compras	Provee de insumos y/o servicios a todas las áreas de la C.C.J.C DGAC - FCPC	Todas las áreas, participantes y funcionarios de la C.C.J.C DGAC - FCPC	Auditor Externo, Superintendencia de Bancos y Seguros, SRI	Crítico
GLO-01-CO-01	Compras					
GLO-01-CO-01-RE-01	Requisición de Insumos y/o Servicios					
GLO-01-CO-01-AE-02	Adquisición y evaluación de cotizaciones					
GLO-01-CO-01-CE-03	Compra y Entrega					
GLO-01-CO-01-ER-04	Entrega al requirente					
GLO-01-CO-01-RC-05	Reclamos					

ELABORADO POR:
Nadia Reyes Hidalgo
INVESTIGADORA

REVISADO POR
Contador General
Responsable de Compras

APROBADO POR
Gerente Administrativo C.C.J.C DGAC

Gestión Financiera-Contable

Con motivo de los cambios presentados en el entorno macroeconómico del Ecuador, con el objetivo de mantener un eficiente y efectivo sistema de supervisión por parte de la Superintendencia de Bancos y Seguros sobre las instituciones vigiladas, se presenta un nuevo Catálogo Único de Cuentas, de obligatorio cumplimiento, que norma el registro, preparación y presentación de la contabilidad general de las entidades y contiene la codificación de cuentas, las instrucciones generales para el registro de las transacciones y el instructivo para el uso de cada una de las cuentas, de acuerdo a la Resolución No. SBS-2007-619 emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Principios y Postulados Contables

Los principios y postulados contables, más que verdades absolutas, se constituyen en guías de acción que permiten alcanzar en adecuada forma los objetivos generales de la información contable, fundamentándola y circunscribiéndola.

En Ecuador, la Federación Nacional de Contadores Públicos, emitió las “Normas Ecuatorianas de Contabilidad”, relativas a la preparación y presentación de estados financieros de instituciones sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, la Superintendencia de Compañías y el Servicio de Rentas Internas. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012)

El Sistema de Información Contable

Un sistema contable debidamente fundamentado en conceptos y principios básicos de aplicación obligatoria, esto es, en un marco conceptual, constituye el soporte estructural sobre el cual descansa la regulación prudencial en conjunto.

Un sistema contable proporciona información económica y social a través de los resultados de un proceso, que se origina en datos económico - financieros de naturaleza cuantitativa, que se recolectan y se resumen en informes que son la base para la toma de decisiones.

A efectos de una apropiada comunicación, procesamiento y entendimiento de la información contable, se considera necesario emplear la siguiente metodología:

- a) Identificar transacciones y acontecimientos relevantes para la contabilidad;
- b) Formular reglas de medición capaces de asignar valores en una moneda;
- c) Registrar las transacciones empleando un método sistemático;
- d) Clasificar la información, incorporando los datos financieros a un marco conceptual lógico y útil;
- e) La información financiera, previa recolección y clasificación se debe presentar periódicamente en estados e informes financieros, que se constituyen en los instrumentos de comunicación de la contabilidad; y,
- f) Interpretar la información contable, lo que implica la explicación del proceso contable, usos, significados y limitaciones de los informes.

Contabilidad

El principal proceso de apoyo que maneja la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria es la Contabilidad, en este proceso se interpretará el contenido de los estados financieros siguiendo un proceso mental que implica: analizar, comparar y emitir por escrito un informe sustentado en una serie de juicios personales en base a la apreciación relativa de conceptos y cifras contenidas en los mismos, luego elaborará un informe que contenga los argumentos suficientes y necesarios de las medidas

correctivas o de aprovechamiento de fortalezas, además permitirá advertir problemas inadvertidos o ignorados a la fecha de presentación y análisis de los estados financieros.

Plan de Cuentas

Para un correcto manejo de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria, se propone el siguiente plan de cuentas:

Figura 5-28 Plan de Cuentas de la Caja Cesantía y Jubilación Complementaria

	Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria DGAC - FCPC	
	RUC 1791701585001	
	PLAN DE CUENTAS	
Periodo: Desde:		
CÓDIGO	CUENTAS	
1.	ACTIVO	
1.1.	ACTIVO CORRIENTE	
1.1.01.	DISPONIBLE	
1.1.01.01	CAJA CHICA	
1.1.01.02	BANCO DEL PICHINCHA - 3076417704	
1.1.01.03	BANCO PICHINCHA - 3459408104	
1.1.01.04	BANCO DEL PICHINCHA - 3076868704- PRESTACIONES	
1.1.01.05	BANCO DEL PICHINCHA - 3192207104 - SAEF	
1.1.01.06	BANCO STATE TRUST - ACA 202913	
1.1.02.	EXIGIBLE	
1.1.02.01.	INVERSIONES	
1.1.02.01.01	REEPOS	
1.1.02.02.	RENTA FIJA	
1.1.02.02.01	INVERSIONES	
1.1.02.03.	CARTERA	
1.1.02.03.01	PRESTAMOS PARTICIPES	
1.1.02.03.01.01	PRESTAMOS EMERGENTES	
1.1.02.03.01.02	PRESTAMOS ANTICIPO APORTES	
1.1.02.03.01.03	PRESTAMOS SERVICIO ECONOMICO FAMILIAR	
1.1.02.03.99	(-) PROVISION CARTERA INCOBRABLE	
1.1.02.04.	OTROS POR COBRAR	
1.1.02.04.01	CUENTAS POR COBRAR SOCIOS	
1.1.02.04.02	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	
1.1.02.04.03	INTERESES ACUMULADOS POR COBRAR INVER. RENTA FIJA	

1.1.02.04.04	CUENTAS POR COBRAR - VARIAS
1.2.	ACTIVOS FIJOS
1.2.01.	ACTIVOS DEPRECIABLES
1.2.01.01.	MUEBLES Y ENSERES
1.2.01.99.01	DEPRECIACION ACUMULADA MUEBLES Y ENSERES
1.2.01.02	EQUIPO DE OFICINA
1.2.01.99.02	DEPRECIACION ACUMULADA EQUIPO DE OFICINA
1.2.01.03	EQUIPO DE COMPUTACION
1.2.01.99.03	DEPRECIACION ACUMULADA EQUIPO DE COMPUTACION
1.2.01.04.	PROGRAMAS DE COMPUTACION
1.2.01.99.04	DEPRECIACION ACUMULADA PROGRAMAS DE COMPUTACION
1.3.	OTROS ACTIVOS
1.3.01.	INVERSIONES
1.3.01.01	INVERSIONES JUBILACION -BONOS EXTERIOR
1.3.01.02	INVERSIONES JUBILACION - ACCIONES LOCAL
1.3.01.03	BANCO STATE TRUST - ACA 202913
1.3.02.	CUENTAS POR COBRAR VENCIDAS
1.3.02.01	CUENTAS POR COBRAR VENCIDAS PROYECTO SAMARIA
1.3.02.99.01	PROVISION DE CUENTAS POR COBRAR VENCIDAS SAMARIA
1.3.02.02	CUENTAS POR COBRAR VENCIDAS PROYECTO PROSTATUS
1.3.02.02.01	INTERESES CUENTAS POR COBRAR VENCIDAS PROYECTO PROSTATUS
1.3.02.99.04	PROVISION DE CUENTAS POR COBRAR VENCIDAS PROSTATUS
1.3.02.03	CUENTAS POR COBRAR VENCIDAS PROYECTO CRUZ LOMA
1.3.02.03.01	INTERESES CUENTAS POR COBRAR VENCIDAS PROYECTO CRUZ LOMA
1.3.02.99.04	PROVISION DE CTAS POR COBRAR VENCIDAS PROYECTO CRUZ LOMA
1.3.02.04	BANCA EN SANEAMIENTO
1.3.02.99.05	PROVISION BANCA SANEAMIENTO
1.3.03	BIENES INMUEBLES
1.3.03.01	PROYECTO COMPLEJO PEÑON DE LAS FLORES
1.3.03.01.99	DEPRECIACION ACUM EDIFICIO - PROYECTO PEÑON DE LAS FLORES
1.3.03.03	INMUEBLES - SAMARIA
1.3.03.04	ADECUACIONES Y MEJORAS PROYECTO SAMARIA
1.3.03.05	EDIFICIO - CESANTIA
1.3.04	OPERACIONES POR LIQUIDAR
1.3.04.02	ANTICIPOS POR LIQUIDAR
1.3.04.03	SEGUROS PAGADOS POR ADELANTADO
2.	PASIVOS
2.1.	PASIVOS CORRIENTES
2.1.01.	PASIVOS CORTO PLAZO
2.1.01.01.	CUENTAS POR PAGAR
2.1.01.01.01	CUENTAS POR PAGAR ASOCIACIONES - DGAC
2.1.01.01.02	CUENTAS POR PAGAR - JUBILACION
2.1.01.01.03	CUENTAS POR PAGAR - VARIAS
2.1.01.01.04	OTRAS CUENTAS POR PAGAR

2.1.01.01.06	DEPOSITOS TRANSITORIOS
2.1.01.01.07	SEGURO DESGRAVAMEN
2.1.01.01.10	OTRAS CUENTAS POR PAGAR - CESANTIA
2.1.01.02.	IMPUESTOS POR PAGAR
2.1.01.02.01	RETENCIONES A LA RENTA POR PAGAR
2.1.01.02.02	RETENCIONES IVA POR PAGAR
2.1.01.03.	RETENCIONES SOBRE NOMINA
2.1.01.03.01	APORTE PERSONAL IESS POR PAGAR
2.1.01.04.	BENEFICIOS SOCIALES
2.1.01.04.01	APORTE PATRONAL IESS POR PAGAR ADMINISTRACION
2.1.01.04.02	FONDO DE RESERVA IESS POR PAGAR ADMINISTRACION
2.1.01.04.03	DECIMO TERCER SUELDO POR PAGAR ADMINISTRACION
2.1.01.04.04	DECIMO CUARTO SUELDO POR PAGAR ADMINISTRACION
3.	PATRIMONIO
3.1.	CAPITAL SOCIAL
3.1.01.	CAPITAL
3.1.01.01	CAPITAL SOCIAL
3.1.02.	RESERVAS
3.1.02.01	RESERVA DE CAPITAL
3.1.02.02	RESERVA ESTATUTARIA
3.1.03.	APORTES
3.1.03.01.01	APORTES SOCIOS ACTIVOS
3.1.03.01.02	APORTE PATRONAL DGAC
3.1.03.01.03	APORTES POR PAGAR EXCEPCION - JUBILACION
3.1.04.	RESULTADOS DEL EJERCICIO
4.	CUENTAS DE RESULTADOS ACREEDORAS
4.1.	INGRESOS OPERACIONALES CORRIENTES
4.1.01.	INGRESOS OPERACIONALES
4.1.01.01.	INGRESOS OPERACIONALES CESANTIA
4.1.01.01.02.	INTERESES GANADOS - SOCIOS PRESTACIONES
4.1.01.01.04.	INTERESES GANADOS - INVERSIONES CESANTIA
4.1.01.01.06.	COMISION POR ADMINISTRACION - CESANTIA
4.1.01.01.09.	INTERESES GANADOS CTA CTE - PRESTACIONES
4.1.01.01.10.	INTERESES GANADOS CTA CTE - ADMINISTRACION
4.1.01.02.	INGRESOS OPERACIONALES JUBILACION
4.1.01.02.04.	INTERESES GANADOS - INVERSIONES JUBILACION
4.1.01.02.06.	COMISION POR ADMINISTRACION - JUBILACION
4.1.01.02.10.	COMISION POR ADMINISTRACION - SAEF
	INTERESES GANADOS CUENTAS POR COBRAR VENCIDAS
4.1.01.02.11.	SAMARIA
4.1.01.02.12.	VARIACION DE PRECIO EN ACCIONES
4.1.01.02.13.	VARIACION EN INVERSIONES EXTERIOR - JUBILACION
4.1.01.02.14.	DIVIDENDOS ACCIONES - JUBILACION
4.1.01.02.15.	INTERESES GANADOS CTA CTE - SAEF
4.1.01.02.16.	INTERESES GANADOS CTAS POR COBRAR VENCIDAS PROSTATUS

4.1.01.02.17.	INTERESES GANADOS CTAS POR COBRAR VENCIDAS BCO. ANDES
4.1.02.	INGRESOS NO OPERACIONALES
4.1.02.01.	INGRESOS NO OPERACIONALES
4.1.02.01.01.	INGRESOS NO OPERACIONALES - ADMINISTRACION
4.1.02.01.02.	INGRESOS NO OPERACIONALES - PRESTACIONE
4.1.02.01.07.	INGRESOS - PEÑON DE LAS FLORES
5.	CUENTAS DE RESULTADOS DEUDORAS
5.1.	GASTOS CORRIENTES
5.1.01.	GASTOS OPERACIONALES
5.1.01.01.	GASTOS OPERACIONALES CESANTIA
5.1.01.01.03.	INTERESES POR DEVOLUCION - APORTES
5.1.01.01.05.	INTERESES POR DEVOLUCION - CESANTIA
5.1.01.02.	GASTOS OPERACIONALES JUBILACION
5.1.01.02.06.	HONORARIOS - CESANTIA Y JUBILACION
5.1.01.02.07.	DIETAS CESANTIA-JUBILACION
5.1.01.02.08.	VIATICOS - CESANTIA Y JUBILACION
5.1.01.02.09.	GASTOS LEGALES - CESANTIA Y JUBILACION
5.1.01.02.11.	REFRIGERIO - CESANTIA Y JUBILACION
5.1.01.02.12.	GASTOS BANCARIOS - PRESTACIONES
5.1.01.02.14.	MANTENIMIENTO Y SUMINISTROS - PEÑON DE LAS FLORES
5.1.01.02.17.	GASTO PROVISION CUENTAS INCOBRABLES
5.1.01.02.18.	VARIACION DE PRECIOS EN ACCIONES - JUBILACION
5.1.02.	GASTOS NO OPERACIONALES
5.1.02.04.	GASTOS PASAJES AEREOS - CESANTIA Y JUBILACION
5.1.03.	GASTOS DE ADMINISTRACION
5.1.03.01.	GASTOS DE ADMINISTRACION
5.1.03.01.01.	SUELDOS ADMINISTRACION
5.1.03.01.05.	APORTE PATRONAL ADMINISTRACION
5.1.03.01.07.	DECIMO TERCER SUELDO ADMINISTRACION
5.1.03.01.09.	DECIMO CUARTO SUELDO ADMINISTRACION
5.1.03.01.11.	FONDO DE RESERVA ADMINISTRACION
5.1.03.01.13.	VACACIONES ADMINISTRACION
5.1.03.01.15.	REFRIGERIO ADMINISTRACION
5.1.03.01.17.	HONORARIOS ADMINISTRACION
5.1.03.01.19.	HORAS EXTRAS ADMINISTRACION
5.1.03.01.21.	UNIFORMES ADMINISTRACION
5.1.03.01.25.	BONIFICACIONES EMPLEADOS ADMINISTRACION
5.1.03.01.29.	MOVILIZACION INTERNA ADMINISTRACION
5.1.03.01.32.	BONO NAVIDEÑO
5.1.03.01.38.	BONO SECRETARIA
5.1.03.02.	OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS
5.1.03.02.01.	DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES
5.1.03.02.03.	DEPRECIACION EQUIPO DE OFICINA
5.1.03.02.05.	DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTACION

5.1.03.02.07.	DEPRECIACION PROGRAMAS DE COMPUTACION
5.1.03.02.12.	SUMINISTROS DE ASEO Y CAFETERIA ADMINISTRACION
5.1.03.02.13.	OTROS GASTOS ADMINISTRACION
5.1.03.02.14.	SUMINISTROS DE OFICINA - ADMINISTRACION
5.1.03.02.19.	MANTENIMIENTO Y REPARACION DE ACTIVOS
5.1.03.02.22.	IMPRESA, COPIAS, PERIODICOS ADMINISTRACION
5.1.03.02.27.	CAPACITACION ADMINISTRACION
5.1.03.02.32.	CONTRIBUCION SUPERINTENDENCIA DE BANCOS
5.1.03.02.36.	TELEFONO
5.1.03.02.37.	DEPRECIACION EDIFICIO - PEÑON DE LAS FLORES
5.1.03.02.39.	VARIACION EN INVERSIONES EXTERIOR - JUBILACION
5.1.04.	GASTOS FINANCIEROS
5.1.04.01.	GASTOS FINANCIEROS VARIOS
5.1.04.01.07.	GASTOS BANCARIOS ADMINISTRACION
5.1.05.	GASTOS AÑOS ANTERIORES
5.1.05.03.	GASTOS AÑOS ANT. JUBILACION CESANTIA

Fuente: Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los empleados de la DGAC- FCPC

Elaborado por: Nadia Reyes

Activos

Representa los bienes y derechos apreciables en dinero de propiedad de la empresa. Se entiende por bienes, entre otros, el dinero en caja o en bancos, las mercancías, los muebles, los inmuebles y los vehículos; los derechos, las cuentas por cobrar y los créditos a su favor.

Características:

- Estar en capacidad de generar beneficios o servicios
- Estar bajo el control de la empresa
- Generar un derecho de reclamación (Pérez R. , 2010, p. 28)

Los beneficios económicos futuros incorporados a un activo consisten en el potencial del mismo para contribuir directa o indirectamente, a los flujos de efectivo y

de otros equivalentes al efectivo de la empresa. Este potencial puede ser de tipo productivo, constituyendo parte de las actividades de operación de la empresa. Puede también tomar la forma de convertibilidad en efectivo u otras partidas equivalentes, o bien de capacidad para reducir pagos en el futuro, tal como cuando un proceso alternativo de manufactura reduce los costos de producción.

Usualmente, una empresa emplea sus activos para producir bienes o servicios capaces de satisfacer deseos o necesidades de los clientes. Puesto que estos bienes o servicios satisfacen tales deseos o necesidades, los clientes están dispuestos a pagar por ellos y, por tanto, a contribuir a los flujos de efectivo de la empresa. El efectivo, por sí mismo, rinde un servicio a la empresa por la posibilidad de obtener, mediante su utilización, otros recursos.

Los beneficios económicos futuros incorporados a un activo pueden llegar a la empresa por diferentes vías. Por ejemplo, un activo puede ser:

- (a) utilizado aisladamente, o en combinación con otros activos, en la producción de bienes y servicios a vender por la empresa;
- (b) intercambiado por otros activos;
- (c) utilizado para satisfacer un pasivo; o,
- (d) distribuido a los propietarios de la empresa.

Muchos activos, como por ejemplo las propiedades, planta y equipo, son elementos tangibles. Sin embargo la tangibilidad no es esencial para la existencia del activo; así las patentes y los derechos de autor, por ejemplo, tienen la cualidad de activos si se espera que produzcan beneficios económicos futuros para la empresa y son, además, controlados por ella.

Algunos activos, como por ejemplo las cuentas por cobrar y los terrenos, están asociados con derechos legales, incluido el derecho de propiedad. Al determinar la existencia o no de un activo, el derecho de propiedad no es esencial, así, por ejemplo, los terrenos que se disfrutan en régimen de arrendamiento financiero son activos si la empresa controla los beneficios económicos que se espera obtener de ellos. Aunque la capacidad de una empresa para controlar estos beneficios sea, normalmente, el resultado de determinados derechos legales, una partida determinada podría incluso cumplir la definición de activo cuando no se tenga control legal sobre ella. Por ejemplo, los procedimientos tecnológicos, producto de actividades de desarrollo llevadas a cabo por la empresa, pueden cumplir la definición de activo cuando, aunque se guarden en secreto sin patentar, la empresa controle los beneficios económicos que se esperan de ellos. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012)

Los Activos comprenden: Fondos disponibles, Operaciones interbancarias, Inversiones, Cartera de créditos, Aceptaciones, Cuentas por cobrar, Bienes realizables, adjudicados por pago, de arrendamiento mercantil y no utilizados por la institución, Propiedades y equipo y Otros activos (incluye gastos en que se haya incurrido para la constitución y organización de la entidad cuya afectación a períodos o ejercicios futuros esté expresamente (autorizada), la dinámica de estas cuentas se resume en el siguiente gráfico:

Tabla 5-3 Activos - Débitos y Créditos

DÉBITOS	CRÉDITOS
1. Por los ingresos de dinero en efectivo, tanto en moneda de uso local u otras monedas	1. Por los egresos de dinero en efectivo en moneda de uso local u otras monedas
2. Por las transferencias internas de efectivo.	2. Por las transferencias internas de efectivo.
3. Por los sobrantes en caja al efectuar arqueos	3. Por los faltantes en caja al efectuar arqueos
4. Por el monto del fondo fijo de caja chica entregado al empleado autorizado	4. Por los demás egresos autorizados por la Institución
5. Por el aumento del fondo fijo de caja chica	5. Por la disminución del fondo fijo de caja chica
6. Por el valor de los depósitos consignados por los bancos y demás entidades obligadas a mantener encaje bancario para cubrir dichas obligaciones.	6. Por los abonos o cancelaciones de los valores que la entidad concedió a su personal para descontarles en sus remuneraciones
7. Por el valor de los depósitos que se efectúen.	7. Por la liquidación del fondo
8. Por el valor de las notas de crédito recibidas o créditos solicitados por la entidad	8. Por la transferencia al grupo de cuentas de - Inversiones o Cartera de créditos
9. Por la anulación de los cheques girados contra bancos en el país que no fueren cobrados luego de trece meses de su emisión, con crédito a la subcuenta Cheques girados no cobrados	9. Por los castigos de las facturas por cobrar que hubieren cumplido 3 años de morosidad o que estén debidamente autorizados por la Superintendencia de Bancos y Seguros
10. Por la colocación de fondos en otras entidades	10. Por la recuperación de los fondos colocados
11. Por el valor de adquisición de las inversiones	11. Por el valor de los cheques girados
12. Por el valor de los desembolsos efectuados al cliente por las operaciones aprobadas	12. Por el valor de provisión determinada en la calificación de activos de riesgo
13. Por la transferencia entre subcuentas, conforme transcurre el plazo remanente de las operaciones, cuotas, dividendos o cánones	13. Por la venta, castigo o vencimiento de las inversiones, al valor de adquisición neto de la ganancia o pérdida no realizada.
14. Por los anticipos a la remuneración mensual del personal	14. Por abono o cancelación total de las diferentes operaciones de crédito
15. Por el costo de adquisición, incluyendo gastos de escritura, impuestos u otros.	15. Por la transferencia a la respectiva cuenta de cartera de créditos que no devenga, intereses, vencida o reestructurada
16. Por las inversiones realizadas en la ejecución de obras	16. Por la transferencia entre subcuentas conforme transcurre el plazo remanente de las operaciones, cuotas, dividendos o cánones
17. Por el monto de las partidas castigadas, debidamente autorizadas.	17. Por el valor de las notas de débito recibidas o los débitos solicitados o conocidos por la entidad
18. Por el valor de adquisición incluidos gastos legales y de escrituras o por los desembolsos que efectúe la institución destinados a las construcciones, ampliaciones y remodelaciones de los edificios y locales para uso de la misma	18. Por el saldo en libros de los bienes que se vendan o que hubieren sido dados de baja por funcionarios autorizados de la entidad, en razón de su destrucción o deterioro.
19. Por reajustes al valor de mercado de los bienes inmuebles	19. Por el valor de la acumulación mensual de la depreciación con contrapartida a la subcuenta Depreciaciones - Bienes arrendados
	20. Por el valor de los cheques girados

Elaborado por: Nadia Reyes

Fuente: Catálogo único de cuentas, 2012

Pasivos

Representa las obligaciones contraídas por la empresa, para su cancelación en el futuro. Son las deudas por pagar por cualquier concepto.

Características:

- La obligación tiene que haberse causado, lo cual implica el deber de hacer el pago
- Existe una deuda con un beneficio cierto (Pérez R. , 2010, p. 28)

Una característica esencial de todo pasivo es que la empresa tiene contraída una obligación en el momento presente. Un pasivo es un compromiso o responsabilidad de actuar de una determinada manera. Las obligaciones pueden ser exigibles legalmente como consecuencia de la ejecución de un contrato o de una obligación de tipo legal. Este es normalmente el caso, por ejemplo, de las cuentas por pagar por bienes o servicios recibidos. No obstante, las obligaciones también aparecen por la actividad normal de la empresa, por las costumbres y por el deseo de mantener buenas relaciones comerciales o actuar de forma equitativa. Si, por ejemplo, la empresa decide, como medida política, atender a la rectificación de fallos en sus productos incluso cuando éstos aparecen después del periodo normal de garantía, los importes que se espere desembolsar respecto a los bienes ya vendidos son también pasivos para la empresa.

Es necesario distinguir entre una obligación actual y un encargo o compromiso para el futuro. La decisión de adquirir activos en el futuro no da lugar, por sí misma, al nacimiento de un pasivo. Normalmente, el pasivo surge sólo cuando se ha recibido el activo o la empresa entra en un acuerdo irrevocable para adquirir el bien o servicio. En este último caso, la naturaleza irrevocable del acuerdo significa que las consecuencias

económicas del incumplimiento de la obligación, por ejemplo a causa de la existencia de una sanción importante, dejan a la empresa con poca o ninguna discrecionalidad para evitar la salida de recursos hacia la otra parte implicada en el acuerdo.

Usualmente, la cancelación de una obligación actual implica que la empresa entrega unos recursos, que llevan incorporados beneficios económicos, para dar cumplimiento a la reclamación de la otra parte. La cancelación de un pasivo actual puede llevarse a cabo de varias maneras, por ejemplo a través de:

- (a) pago de dinero;
- (b) transferencia de otros activos;
- (c) prestación de servicios;
- (d) sustitución de ese pasivo por otra deuda; o,
- (e) conversión del pasivo en patrimonio neto.

Un pasivo puede cancelarse por otros medios, tales como la renuncia o la pérdida de los derechos por parte del acreedor.

Los pasivos proceden de transacciones u otros sucesos ocurridos en el pasado. Así, por ejemplo, la adquisición de bienes y el uso de servicios dan lugar a las cuentas por pagar (a menos que el pago se haya anticipado o hecho al contado), y la recepción de un préstamo bancario da lugar a la obligación de reembolsar la cantidad prestada. La empresa puede también reconocer como pasivos las rebajas y descuentos futuros, en función de las compras que le hagan los clientes, en cuyo caso es la venta de bienes en el pasado la transacción que da lugar al nacimiento de la obligación (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012), la dinámica de esta cuenta se presenta en el siguiente gráfico:

Tabla 5-4 Pasivos - Débitos y Créditos

DÉBITOS	CRÉDITOS
1. Por el pago de los cheques girados	1. Por el valor de los intereses acreditados.
2. Por el valor de las notas de débito autorizadas por los depositantes.	2. Por el valor de los depósitos en efectivo o confirmados.
3. Por el valor de los retiros y notas de débito autorizadas por el ahorrista.	3. Por el valor de los intereses pagados al cuenta ahorrista
4. Por la transferencia de una porción de los depósitos a la cuenta 3103 Capital social - Aportes de socios para el caso de las cooperativas de ahorro y crédito	4. Por el valor de los depósitos a plazo y otros que no han sido retirados o renovados a su vencimiento.
5. Por el valor de los depósitos retirados, previa la presentación y cancelación del mecanismo de pago correspondiente.	5. Por la transferencia entre subcuentas, conforme transcurre el plazo remanente de las captaciones.
6. Por el pago al beneficiario o participe del ahorro previsional.	6. Por los pagos efectuados para cancelar operaciones financieras. Por el valor de las obligaciones laborales pendientes de pago.
7. Por el pago de las obligaciones pendientes a los beneficiarios.	7. Por el monto del préstamos externos recibidos
8. Por los abonos o cancelaciones de los préstamos recibidos	8. Por el importe de los intereses cobrados por anticipado de la cartera de créditos.
9. Por el valor de los ingresos realizados mensualmente	
10. Por las utilidades en venta de activos a plazo, devengadas mensualmente.	
11. Por la devolución del fondo de reserva a los servidores	

Elaborado por: Nadia Reyes

Fuente: Catálogo único de cuentas, 2012

Patrimonio

Representa los aportes de los dueños o del dueño para constituir la empresa, y además incluye las utilidades, las reservas, las pérdidas, que afectan el patrimonio de la empresa.

Características:

- Está constituido por el aporte inicial y el aporte adicional de los dueños de la empresa
- Se incrementa con las utilidades y se disminuye con las pérdidas del ejercicio contable (Pérez R. , 2010, p. 28)

El patrimonio neto ha quedado definido, como un residuo o resto, puede subdividirse a efectos de su presentación en el balance de situación general.

En una sociedad por acciones pueden mostrarse por separado los fondos aportados por los accionistas, las ganancias pendientes de distribución, las reservas específicas procedentes de beneficios y las reservas por ajustes para mantenimiento del capital. Tal clasificación puede ser relevante para las necesidades de toma de decisiones por parte de los usuarios de los estados financieros, en especial cuando indican restricciones, sean legales o de otro tipo, a la capacidad de la empresa para distribuir o aplicar de forma diferente su patrimonio neto.

También puede servir para reflejar el hecho de que las partes con intereses en la propiedad de la empresa, tienen diferentes derechos en relación con la recepción de dividendos o el reembolso del capital.

En ocasiones, la creación de reservas viene obligada por leyes o reglamentos, con el fin de dar a la empresa y sus acreedores una protección adicional contra los efectos de las pérdidas. Otros tipos de reservas pueden haber sido dotadas porque las leyes fiscales del país conceden exenciones o reducciones impositivas, cuando se produce su creación o dotación. La existencia y cuantía de las reservas de tipo legal, reglamentario o fiscal, es una información que puede ser relevante para las necesidades de toma de decisiones por parte de los usuarios. La dotación de estas reservas se deriva de la distribución de ganancias, y por tanto no constituye un gasto para la empresa.

El Patrimonio agrupa las cuentas que registran los aportes de los partícipes, accionistas, socios o Gobierno Nacional, la prima o descuento en colocación de acciones, las reservas, otros aportes patrimoniales, superávit por valuaciones y resultados acumulados o del ejercicio. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012)

Tabla 5-5 Patrimonio - Débitos y Créditos

DÉBITOS	CRÉDITOS
1. Por la redención de la totalidad del capital, en caso de fallecimiento de los socios de la cooperativa.	1. Por las entregas de efectivo de los ex partícipes del F.C.P.C.
2. Por la capitalización de las reservas facultativas, legales y generales de acuerdo con las normas expedidas sobre la materia	2. Por el importe de las utilidades o excedentes operativos netos que se encuentran a disposición de los accionistas o socios.
3. Por la compensación, a nivel de cuentas patrimoniales de las pérdidas del ejercicio o de ejercicios anteriores tomadas al valor re expresado.	3. Por el incremento de capital con reservas facultativas, legales y generales, de acuerdo con las normas expedidas sobre la materia.
4. Por la capitalización de los aportes	4. Por el incremento de capital con aportes para futuras capitalizaciones.
5. Por el decremento por revaluación de los activos al grado que el decremento no exceda la cantidad registrada en el superávit por revaluación respecto de ese mismo activo	5. Por la absorción del saldo de pérdidas acumuladas con cargo a Utilidades acumuladas, Utilidad del ejercicio, a Reserva - Revalorización del patrimonio o a Reservas
6. Por ajustes realizados a la cuenta	6. Por el valor de los bienes que reciban como donaciones
7. Por la distribución de utilidades o excedentes, por acuerdo de los accionistas o socios.	7. Por el incremento de capital con utilidades o excedentes.
8. Por el importe de la pérdida neta del ejercicio anterior, no enjugadas.	

Elaborado por: Nadia Reyes

Fuente: Catálogo único de cuentas, 2012

Ingresos

Son los incrementos en los beneficios económicos, producidos a lo largo del periodo contable, en forma de entradas o incrementos de valor de los activos, o bien como decrementos de las obligaciones, que dan como resultado aumentos, del patrimonio neto, y no están relacionados con las aportaciones de los propietarios a este patrimonio.

Características:

- Son susceptibles de generar ganancias (Pérez R. , 2010, p. 30)

La definición de ingresos incluye tanto a los ingresos ordinarios como las ganancias; los ingresos ordinarios surgen en el curso de las actividades ordinarias de la empresa, y corresponden a una variada gama de denominaciones, tales como ventas, honorarios, intereses, dividendos, alquileres y regalías.

Son ganancias otras partidas que, cumpliendo la definición de ingresos, pueden o no surgir de las actividades ordinarias llevadas a cabo por la empresa. Las ganancias suponen incrementos en los beneficios económicos y, como tales, no son diferentes en su naturaleza de los ingresos ordinarios. Entre las ganancias se encuentran, las obtenidas por la venta de activos no corrientes. La definición de ingresos incluye también las ganancias no realizadas; aquellas que surgen por la revalorización de los títulos cotizados o los incrementos de valor en libros de los activos a largo plazo. Si las ganancias se reconocen en los estados de resultados, es usual presentarlas por separado, puesto que el conocimiento de las mismas es útil para los propósitos de toma de decisiones económicas. Las ganancias suelen presentarse netas de los gastos relacionados con ellas.

Tabla 5-6 Ingresos - Débitos y Créditos

DÉBITOS	CRÉDITOS
1. Por cierre del ejercicio	1. Por el valor de los intereses que han sido acreditados a la institución por los bancos y otras instituciones financieras
2. Por la reversión de los intereses provisionados sobre los bonos de reactivación económica, cuando la reactivación económica, cuando la cuota o dividendo no sean cancelados por el cliente, a su vencimiento	2. Por el valor de los intereses provisionados sobre depósitos que se debitan a la subcuenta de Intereses por debitan a la subcuenta de Intereses por debitan a la subcuenta de Intereses por cobrar de operaciones interbancarias - Interbancarios vendidos
3. Por el valor de la reversión de los intereses ganados y no recaudados luego del plazo determinado en la normativa legal vigente, de ser exigibles	3. Por el valor de los intereses devengados que se debitan a la cuenta de Intereses por cobrar de cartera de créditos
4. Por el valor de los ajustes	4. Por la porción mensual de los intereses cobrados por anticipado en préstamos concedidos con cargo a la subcuenta de Intereses recibidos por anticipado
5. Por el valor de la reversión de los intereses ganados y no cobrados	5. Por las utilidades generadas en la valuación a valor de mercado de las inversiones para negociar y disponibles para la venta
6. Por el valor de la reversión de las comisiones ganadas y no recaudadas, luego de ser exigibles, conforme el plazo determinado en la normativa vigente	6. Por el valor de los ingresos por los servicios financieros tarifados, autorizados por la Superintendencia de Bancos y Seguros
7. Por el importe de los saldos deudores que se acrediten en las cuentas del elemento 4	7. Por la utilidad en que incurra la entidad por efecto del proceso de enajenación de bienes realizables y recuperados
	8. Por el valor de los dividendos en efectivo ganados en cada ejercicio económico en las empresas en las cuales la institución mantenga participación accionaria
	9. Por el canon de arrendamiento cobrado a terceros por el uso de bienes de la institución
	10. Por el valor de las recuperaciones de activos castigados o amortizados
	11. Por el reintegro de impuestos pagados en exceso y multas devueltas
	12. Por la reversión de provisiones excesivas o indebidas, con cargo a las correspondientes cuentas de provisión de activos
	13. Por el importe de los saldos acreedores que se debiten en las cuentas del elemento 5

Elaborado por: Nadia Reyes

Fuente: Catálogo único de cuentas, 2012

Gastos

Son los decrementos en los beneficios económicos, producidos a lo largo del periodo contable, en forma de salidas o disminuciones del valor de los activos, o bien como surgimiento de obligaciones, que dan como resultado decrementos en el patrimonio neto, y no están relacionados con las distribuciones realizadas a los propietarios de este patrimonio.

Características:

- Susceptibles de disminuir las utilidades o generar una pérdida
- No son recuperables (Pérez R. , 2010, p. 30)

La definición de gastos incluye tanto las pérdidas como los gastos que surgen en las actividades ordinarias de la empresa. Entre los gastos de la actividad ordinaria se encuentran, por ejemplo, el costo de las ventas, los salarios y la depreciación. Usualmente, los gastos toman la forma de una salida o depreciación de activos, tales como efectivo y otras partidas equivalentes al efectivo, inventarios o propiedades, planta y equipo.

Entre las pérdidas se encuentran, las que resultan de siniestros tales como el fuego o las inundaciones, así como las obtenidas por la venta de activos no corrientes. La definición de gastos también incluye a las pérdidas no realizadas, aquellas que surgen por el efecto que los incrementos en la tasa de cambio de una determinada divisa tienen, sobre los préstamos tomados por la empresa en esa moneda. Si las pérdidas se reconocen en los estados de resultados, es usual presentarlas por separado, puesto que el conocimiento de las mismas es útil para los propósitos de toma de decisiones económicas.

Las cuentas de resultados deudoras se liquidarán al final del ejercicio económico con débito a la cuenta Utilidad o Pérdida del ejercicio, según corresponda, por su naturaleza estas cuentas mantienen saldos deudores.

Tabla 5-7 Gastos - Débitos y Créditos

DÉBITOS	CRÉDITOS
1. Por el importe de los intereses devengados que se acreditan a las subcuentas Intereses por pagar - Depósitos a la vista, Intereses por pagar - Operaciones de reporto, Intereses por pagar - Depósitos a plazo, Intereses por pagar - Depósitos en garantía e Intereses por pagar - Otros	1. Por reversión de las cuotas de depreciaciones excesivas o indebidamente realizadas
2. Por el importe de los intereses causados originados por obligaciones financieras que se acreditan a la subcuenta de Intereses por pagar - Obligaciones financieras	2. Por la reversión de las amortizaciones excesivas o indebidamente realizadas
3. Por el valor de las comisiones devengadas	3. Por ajustes de provisiones efectuadas en exceso.
4. Por el monto de los valores pagados al personal.	4. Por cierre del ejercicio.
5. Por la constitución de provisiones laborales.	
6. Por el valor de los honorarios pagados	
7. Por el pago de los servicios recibidos.	
8. Por el valor devengado de los seguros, publicidad y propaganda pagados por anticipado	
9. Por las provisiones para pago de los aportes a la Superintendencia de Bancos y Seguros	
10. Por la porción mensual de los impuestos pagados por anticipado	
11. Por el valor provisionado de los impuestos	
12. Por el valor de multas y sanciones	
13. Por el valor de la cuota mensual de la depreciación calculada sobre el valor de los bienes arrendados, bienes no utilizados por la institución y propiedades y equipo, con abono a la subcuenta de valuación respectiva del activo	
14. Por el valor mensual de la amortización calculada sobre los gastos diferidos con abono a la subcuenta analítica Gastos diferidos - (Amortización acumulada gastos diferidos).	
15. Por la pérdida en que incurra la entidad	

Elaborado por: Nadia Reyes

Fuente: Catálogo único de cuentas, 2012

Registro Contable

Las operaciones financieras realizadas en la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria se registrarán en estricta atención a las NEC-NIC y al ser disposición de la Superintendencia de Bancos y Seguros las NIIF.

En la elaboración del Catálogo Único de Cuentas han sido observados los principios de contabilidad generalmente aceptados a nivel internacional y específicamente en el Ecuador. En caso de presentarse diferencias entre las instrucciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y los citados principios, las mismas deberán ser tomadas en consideración por parte de las instituciones del sistema financiero, por cuanto su cumplimiento es obligatorio. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012)

El registro contable consiste en elaborar todos los asientos contables en el Libro Diario, tendrán un orden cronológico y secuencial de todas las transacciones realizadas por Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria.

Figura 5-29 Proceso de Contabilidad

Código: GFI-01-CO-01	Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria DGAC - FCPC	
Proceso: Contabilidad		
Tipo de Proceso: Gobernante Operativo Apoyo X		
Estado: Propuesto X Aprobado Publicado	Proceso: Gestión Financiera	
Fecha de Elaboración: Abril 2013	Sub Proceso: Contabilidad	
Fecha de Última Revisión: Abril 2013	Procedimiento: Registro Contable	

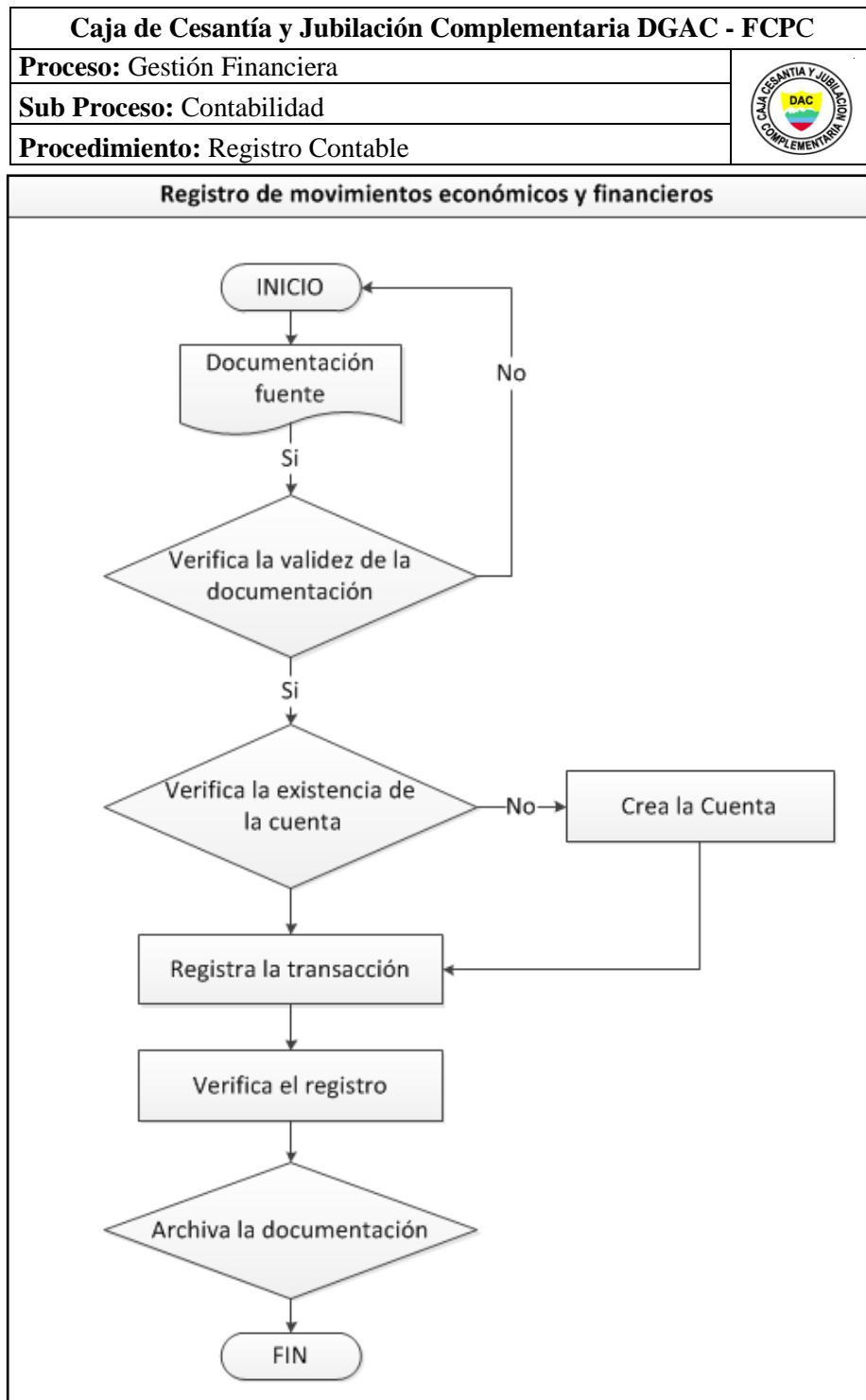
DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO	
Este procedimiento parte del proceso contable, el ingreso de datos en los sistemas de procesamiento de datos es vital ya que es donde se producen los errores principalmente de digitación, por tanto se ha visto necesario la formulación de controles mínimo que analicen el correcto ingreso de datos y por ende el correcto procesamiento de información en la C.C.J.C DGAC - FCPC.	
OBJETIVO GENERAL	
Registrar oportunamente las operaciones presupuestarias y contables que inciden en el resultado de los Estados Financieros de cada ejercicio, para que sean útiles en la toma de decisiones por parte de las autoridades de la C.C.J.C. DGAC - FCPC.	
POLITICAS ESPECIFICAS	
La contabilidad de la C.C.J.C. DGAC -FCPC se llevará a cabo en los términos que establece la Superintendencia de Bancos y Seguros	Todas las acciones necesarias para garantizar que el sistema contable de la organización, así como las modificaciones que se generen por motivos de su actualización, deben contar con las autorizaciones legales para su funcionamiento y operación
NIVEL DE CRITICIDAD	
Crítico	
BASE LEGAL APLICABLE	
Resolución No. SBS-2007-619	Catálogo Único de Cuentas
INDICADORES DE GESTIÓN	
Liquidez= (Disponible + Ctas por cobrar) / Pasivo Circulante	ROA= Excedentes / Activos Totales
Rentabilidad Bruta= (Excedente + Reservas + Aguinaldo partícipes) / Patrimonio Líquido	Rentabilidad Líquida = ((Rentabilidad bruta - % inflación) / 1 * inflación) * 100
LÍDER DEL PROCESO	
Contador General	BACK UP Gerente Administrativo

Figura 5-30 Procedimiento de Registro Contable

Código: GFI-01-CO-01	Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria DGAC - FCPC	
Proceso: Contabilidad		
Tipo de Proceso: Gobernante Operativo Apoyo X		
Estado: Propuesto X Aprobado Publicado	Proceso: Gestión Financiera	
Fecha de Elaboración: Abril 2013	Sub Proceso: Contabilidad	
Fecha de Última Revisión: Abril 2013	Procedimiento: Registro Contable	

No.	Responsable	Actividad
REGISTRO CONTABLE		
1	Contador General	Recibirá la documentación fuente de transacciones realizadas
2	Contador General	Revisará la validez matemática y legal de la documentación recibida
3	Contador General	En caso de encontrar errores, la devolverá a su remitente
4	Contador General	Una vez examinada la documentación, revisará la existencia en el sistema de contabilidad de las cuentas contables correspondientes para registrar la transacción
5	Contador General	En caso de no existir la cuenta apropiada la creará acorde al plan de cuentas emitido por la Superintendencia de Bancos y Seguros
6	Contador General	Registrará en el sistema contable las cuentas deudoras y acreedoras que nacieron de la transacción
7	Contador General	Verificará el correcto registro mediante la revisión del asiento contable y de ser el caso del libro mayor o balance de comprobación
8	Contador General	Archivará en el lugar correspondiente la documentación de la transacción

Figura 5-31 Diagrama de Flujo Registro Contable




El departamento de Contabilidad se encargará de recopilar y analizar todos los documentos fuente que dan origen a los registros contables, que respaldan todas y cada una de las transacciones que realiza la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria DGAC-FCPC.

Los documentos más utilizados para el registro contable son: Respaldos de operaciones de crédito, contratos, cheques, facturas, notas de débito, notas de crédito, roles de pago, comprobantes de retención, arqueos de caja, memorandos, documentos autorizados por el SRI entre otros.

Se presenta a continuación el proceso contable, determinando sus entradas y salidas:

Figura 5-32 Entradas y Salidas del Proceso Contable CCJC DGAC

 Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria DGAC – FCPC RUC 1791701585001 PROCESO CONTABLE (ENTRADAS – SALIDAS)				
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Crédito Inversión Prestaciones Logística	Recopilación de datos Documentos	Análisis y clasificación de operaciones realizadas Registro de las operaciones en el libro diario Mayorización Preparación Balance Comprobación Ajustes Preparación estados financieros Análisis información contable	Análisis y Entrega de Balance General, Estado de Resultados, Estado de Cambio de Posición Financiera y Flujo de efectivo	CCJC DGAC-FCPC Superintendencia de Bancos y Seguros Servicio de Rentas Internas
RESPONSABLE Contador General EJECUTOR Funcionarios de la CJCC DGAC - FCPC PARTICIPANTES		RECURSOS Cierre Son asientos para cerrar cuentas de ingresos y gastos, transfiriendo la utilidad neta de la cuenta de capital. Los saldos finales en el balance general se convierten en saldos iniciales para el periodo siguiente	DOCUMENTOS •Catálogo único de cuentas, 2012 •NEC - NIC y NIIF •Resolución No SBS-2006-0266	

Elaborado por: Nadia Reyes

Fuente: Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria

Asientos Contables

Es una herramienta para registrar las operaciones comerciales que realiza el ente económico, teniendo en cuenta el principio de partida doble, el cual determina que cuando se registra una cuenta en el debe se debe registrar una contrapartida en el haber. Todo hecho económico se debe registrar en el momento en que se origina, ya sea que este se pague en forma inmediata o se pague después. (Pérez R. , 2010, p. 35)

El asiento contable de cada transacción contará con cuentas deudoras y acreedoras aplicando el principio de partida doble, los datos imprescindibles del asiento contable serán:

- Fecha
- Número de asiento contable
- Registro de las cuentas que intervienen en el débito y en el crédito
- Los respectivos valores tanto de orden deudor como acreedor
- Explicación resumida del asiento y el comprobante que originó el registro

contable

Libro Diario

Está destinado a recoger la totalidad de los asientos contables realizados por la empresa. Recoge día a día, como su nombre indica las operaciones realizadas por la empresa en forma de asiento. Tales asientos estarán colocados por orden cronológico, señalando los asientos en número de orden correlativo. (Pedreño, 2010, p. 83)

En atención al enunciado anterior se propone el siguiente modelo de libro diario transaccional para la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria:

Figura 5-33 Modelo Libro Diario

	Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria
	DGAC - FCPC
	RUC 1791701585001
LIBRO DIARIO	

Pág.:

	FECHA	Código	Cuenta Contable	Detalle	Folio	Debe	Haber
	200A						
1							
2							
3							
4							

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: Nadia Reyes

Libro Mayor

Se destina a recoger todas las cuentas que han tenido algún movimiento en el ejercicio. Al igual que los asientos, a cada cuenta se le asigna un número correlativo. En cada una de las cuentas se reflejan todos los movimientos que han experimentado en el período, normalmente acompañados de la fecha en que se han producido. (Pedreño, 2010, p. 83)

Es un resumen de todas las transacciones que aparecen el Libro Diario, el que generalmente maneja tarjetas individuales, es decir por separado todas y cada una de las cuentas, o en un archivo del computador cuando el sistemas es computarizado.


Se encarga del control de todas las Cuentas Principales con la finalidad de agrupar y verificar las cuentas que aparecen en el Diario, sean conocidas en forma consolidada.

Este contendrá lo siguiente:

- Código de la cuenta

- Nombre de la cuenta de mayor

Figura 5-34 Modelo Libro Mayor

	Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria
	DGAC - FCPC
	RUC 1791701585001
LIBRO MAYOR	

Fecha:

Cuenta:

	FECHA		Código	Detalle	Debe	Haber	Saldo
	200A						
1							
2							
3							
4							

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: Nadia Reyes

Balance de Comprobación


Es una relación de todas las cuentas abiertas en el mayor de la empresa, reflejando de cada una de ellas el total del debe y el total del haber, y, por diferencia, su saldo acreedor o deudor. En dicho balance, habrán de coincidir la totalidad de las sumas del debe y la totalidad de las sumas del haber, del mismo modo que la totalidad de los saldos deudores con la totalidad de los saldos acreedores. (Pedreño, 2010, p. 85)

El Balance de Comprobación refleja la siguiente información:

- Nombre de la empresa
- Balance de comprobación
- Fecha de la información Del: Al:
- Número de cuenta
- Código

- Nombre de las cuentas
- Sumas: Debe y Haber
- Saldos: Deudor y Acreedor
- Sumatorias de datos

Figura 5-35 Modelo Balance de Comprobación

	Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria
	DGAC - FCPC
	RUC 1791701585001
BALANCE DE COMPROBACIÓN	

Del:..... Al:.....

Código	Cuentas	Sumas		Saldos	
		Debe	Haber	Deudor	Acreedor

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: Nadia Reyes

Ajustes

Luego de haber realizado los registros en el libro diario, en el libro mayor y determinar el balance de comprobación, se hace necesario llevar a cabo ajustes en algunas cuentas, para que reflejen un saldo más cercano a la realidad financiera de la organización y demuestren el saldo real o verdadero de las cuentas y faciliten la preparación de los Estados Financieros.

Características de los ajustes

Es importante tener en cuenta que cuando se habla de ajuste contable, éste mismo cumple con unas características básicas:

- Como todo registro que se realice en un sistema contable, los asientos de ajustes cumplen con el principio de partida doble.
- Todo ajuste que se realice contablemente implica el reconocimiento de un ingreso o un gasto. Lo anterior permite resaltar la importancia de los ajustes, para poder determinar unos estados financieros acordes con la real situación financiera de la empresa. (Guzmán, Guzmán, & Romero, 2005, p. 197)

Los más frecuentes son los que se refieren a:

- Acumulados
- Diferidos
- Depreciaciones
- Amortizaciones
- Provisiones
- Otros ajustes

Hoja de Trabajo

Es un esquema que presenta un conjunto de Balances necesarios para cerrar un ejercicio económico, el que generalmente concluye el 31 de diciembre de cada año. Permite resumir en un solo informe parte del proceso contable y contiene: Saldos del balance de Comprobación, Ajustes, Saldos ajustados, Estado de Pérdidas y Ganancias; y Estado de Situación.

Como resultado de la aplicación de este proceso el producto final serán los balances documentos de los cuales tratamos en el punto anterior.

- Nombre de la empresa
- Hoja de Trabajo
- Fecha de la información
- Código y nombre de la cuenta
- Saldos Deudor y Acreedor de las cuentas
- Ajustes tanto débitos y créditos
- Balance ajustado saldos deudores y acreedores
- Estado de Pérdidas y Ganancias (ctas de ingresos y gastos)
- Balance General (activos, pasivos y patrimonio)

Figura 5-36 Modelo Hoja de Trabajo

	Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria
	DGAC - FCPC
	RUC 1791701585001
HOJA DE TRABAJO	

Del:.....

Al:.....

Cód	Cuenta	Saldos		Ajustes		Balance Ajustado		Estado de Resultados		Balance General	
		Deudor	Acreedor	Debe	Haber	Debe	Haber	Gastos	Ingresos	Debe	Haber

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: Nadia Reyes

Estados Financieros

Los estados financieros reflejan los efectos financieros de las transacciones y otros sucesos, agrupándolos en grandes categorías, de acuerdo con sus características económicas. Estas grandes categorías son los elementos de los estados financieros. Los elementos relacionados directamente con la medida de la situación financiera en el balance general son los activos, los pasivos y el patrimonio neto. Los elementos directamente relacionados con la medida del desempeño en el estado de resultados son los ingresos y los gastos. Puesto que el estado de cambios en la posición financiera utiliza, generalmente, elementos del estado de resultados y cambios en los elementos del balance general. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012)

Componentes de los Estados Financieros

Un juego completo de estados financieros expresados en sucres ecuatorianos incluye los siguientes componentes:

- (a) balance general;
- (b) estado de resultados;
- (c) un estado que presente todos los cambios en el patrimonio;
- (d) estado de flujos de efectivo; y,
- (e) políticas contables y notas explicativas.

Figura 5-37 Proceso Elaboración de Estados Financieros

Código: GFI-01-CO-01	Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria DGAC - FCPC	
Proceso: Contabilidad		
Tipo de Proceso: Gobernante Operativo Apoyo X		
Estado: Propuesto X Aprobado Publicado	Proceso: Gestión Financiera	
Fecha de Elaboración: Abril 2013	Sub Proceso: Contabilidad	
Fecha de Última Revisión: Abril 2013	Procedimiento: Elaboración Estados Financieros	

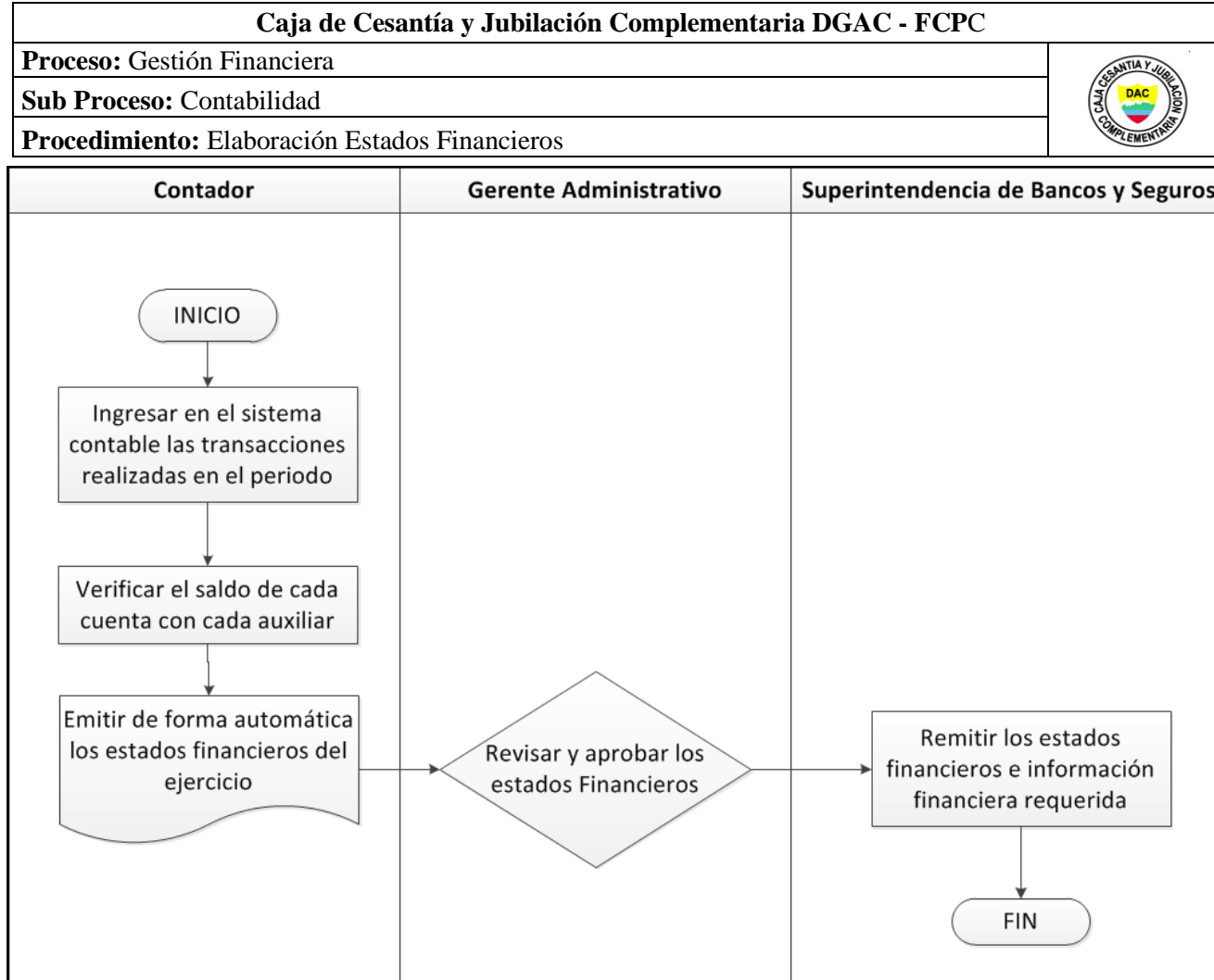
DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO	
Al ser controlados por la Superintendencia de Bancos y Seguros es una obligación de la C.C.J.C. DGAC - FCPC remitir de forma periódica la información económica financiera de la organización.	
OBJETIVO GENERAL	
Proveer información sobre el patrimonio y la situación financiera de la C.C.J.C. DGAC - FCPC a una fecha y su evolución económica y financiera en el período que abarcan, para facilitar la toma de decisiones económicas.	
POLITICAS ESPECIFICAS	
La contabilidad de la C.C.J.C. DGAC - FCPC se llevará a cabo en los términos que establece la Superintendencia de Bancos y Seguros	La gerencia debe seleccionar y aplicar las políticas contables de la empresa de manera que los estados financieros cumplan con todos los requerimientos de la NEC.
NIVEL DE CRITICIDAD	
Crítico	
BASE LEGAL APLICABLE	
Resolución No. SBS-2007-619	Catálogo Único de Cuentas
INDICADORES DE GESTIÓN	
Liquidez= (Disponible + Ctas por cobrar) / Pasivo Circulante	ROA= Excedentes / Activos Totales
Rentabilidad Bruta= (Excedente + Reservas + Aguinaldo partícipes) / Patrimonio Líquido	Rentabilidad Líquida = ((Rentabilida bruta - % inflación) / 1 * inflación) * 100
LÍDER DEL PROCESO	
Contador General	Gerente Administrativo

Figura 5-38 Procedimiento Elaboración de Estados Financieros

Código: GFI-01-CO-01	Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria DGAC - FCPC	
Proceso: Contabilidad		
Tipo de Proceso: Gobernante Operativo Apoyo X		
Estado: Propuesto X Aprobado Publicado	Proceso: Gestión Financiera	
Fecha de Elaboración: Abril 2013	Sub Proceso: Contabilidad	
Fecha de Última Revisión: Abril 2013	Procedimiento: Elaboración Estados Financieros	

No.	Responsable	Actividad
ELABORACIÓN ESTADOS FINANCIEROS		
1	Contador General	Ingresará en el sistema contable todas las transacciones realizadas durante el ejercicio
2	Contador General	Verificará el saldo de cada cuenta contable con el auxiliar respectivo a fin de mantener saldos reales
3	Contador General	Al final del periodo emitirá de forma automática los estados financieros del ejercicio
4	Contador General	Entregará al Gerente Administrativo los estados financieros a fin de que sean revisados y aprobados para su inmediata remisión a la Superintendencia de Bancos y Seguros
5	Contador General	Remitirá al organismo de control la información económica - financiera de la C.C.J.C. DGAC - FCPC

Figura 5-39 Diagrama de Flujo de Elaboración de Estados Financieros



Balance General


También llamado Estado de Situación Financiera, se elabora al finalizar el período contable para determinar la situación económica financiera de la empresa a una fecha determinada.

- Situación económica: a la capacidad que tiene la empresa de generar utilidades.
- Situación financiera, entendiendo la capacidad de la empresa para cancelar sus deudas oportunamente.

Este contiene:

- Nombre o razón social
- Nombre del estado financiero
- Fecha del período contable
- El detalle del Activo, Pasivo y Patrimonio, Ingresos , Gastos y cuentas de orden
- Firmas de legalización

Figura 5-40 Modelo Balance General

		Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria DGAC - FCPC	
		RUC 1791701585001	
		BALANCE GENERAL	
Desde:		Hasta:	
CÓDIGO	CUENTAS	CONSOLIDADO	
1.	ACTIVO		
1.1.	ACTIVO CORRIENTE		
1.1.01.	DISPONIBLE		
1.1.01.01	CAJA CHICA		XXX
1.1.01.02	BANCO DEL PICHINCHA - 3076417704		XXX
1.1.01.03	BANCO PICHINCHA - 3459408104		XXX
1.1.01.04	BANCO DEL PICHINCHA - 3076868704- PRESTACIONES		XXX
1.1.01.05	BANCO DEL PICHINCHA - 3192207104 - SAEF		XXX
1.1.01.06	BANCO STATE TRUST - ACA 202913		XXX
	SUBTOTAL		XXXX
1.1.02.	EXIGIBLE		
1.1.02.01.	INVERSIONES		
1.1.02.01.01	REEPOS		XXX
1.1.02.02.	RENTA FIJA		
1.1.02.02.01	INVERSIONES		XXX
1.1.02.03.	CARTERA		
1.1.02.03.01	PRESTAMOS PARTICIPES		XXX
1.1.02.03.01.01	PRESTAMOS EMERGENTES		XXX
1.1.02.03.01.02	PRESTAMOS ANTICIPO APORTES		XXX
1.1.02.03.01.03	PRESTAMOS SERVICIO ECONOMICO FAMILIAR		XXX
1.1.02.03.99	(-) PROVISION CARTERA INCOBRABLE		XXX
1.1.02.04.	OTROS POR COBRAR		
1.1.02.04.01	CUENTAS POR COBRAR SOCIOS		XXX
1.1.02.04.02	OTRAS CUENTAS POR COBRAR		XXX
1.1.02.04.03	INTERESES ACUMULADOS POR COBRAR INVER. RENTA FIJA		XXX
	SUBTOTAL		XXXX
1.2.	ACTIVOS FIJOS		
1.2.01.	ACTIVOS DEPRECIABLES		
1.2.01.01.	MUEBLES Y ENSERES		XXX
1.2.01.99.01	DEPRECIACION ACUMULADA MUEBLES Y ENSERES		XXX
1.2.01.02	EQUIPO DE OFICINA		XXX
1.2.01.99.02	DEPRECIACION ACUMULADA EQUIPO DE OFICINA		XXX
1.2.01.03	EQUIPO DE COMPUTACION		XXX
1.2.01.99.03	DEPRECIACION ACUMULADA EQUIPO DE COMPUTACION		XXX
1.2.01.04.	PROGRAMAS DE COMPUTACION		XXX
1.2.01.99.04	DEPRECIACION ACUMULADA PROGRAMAS DE COMPUTACION		XXX
	SUBTOTAL		XXXX

1.3.	OTROS ACTIVOS	
1.3.01.	INVERSIONES	
1.3.01.01	INVERSIONES JUBILACION -BONOS EXTERIOR	XXX
1.3.01.02	INVERSIONES JUBILACION - ACCIONES LOCAL	XXX
1.3.01.03	BANCO STATE TRUST - ACA 202913	XXX
1.3.02.	CUENTAS POR COBRAR VENCIDAS	
1.3.02.01	CUENTAS POR COBRAR VENCIDAS PROYECTO SAMARIA	XXX
1.3.02.99.01	PROVISION DE CUENTAS POR COBRAR VENCIDAS SAMARIA	XXX
1.3.02.02	CUENTAS POR COBRAR VENCIDAS PROYECTO PROSTATUS	XXX
1.3.02.02.01	INTERESES CUENTAS POR COBRAR VENCIDAS PROYECTO PROSTATUS	XXX
1.3.02.99.04	PROVISION DE CUENTAS POR COBRAR VENCIDAS PROSTATUS	XXX
1.3.02.03	CUENTAS POR COBRAR VENCIDAS PROYECTO CRUZ LOMA	XXX
1.3.02.03.01	INTERESES CUENTAS POR COBRAR VENCIDAS PROYECTO CRUZ LOMA	XXX
1.3.02.99.04	PROVISION DE CTAS POR COBRAR VENCIDAS PROYECTO CRUZ LOMA	XXX
1.3.02.04	BANCA EN SANEAMIENTO	XXX
1.3.02.99.05	PROVISION BANCA SANEAMIENTO	XXX
1.3.03	BIENES INMUEBLES	
1.3.03.01	PROYECTO COMPLEJO PEÑON DE LAS FLORES	XXX
1.3.03.01.99	DEPRECIACION ACUM EDIFICIO - PROYECTO PEÑON DE LAS FLORES	XXX
1.3.03.03	INMUEBLES - SAMARIA	XXX
1.3.03.04	ADECUACIONES Y MEJORAS PROYECTO SAMARIA	XXX
1.3.03.05	EDIFICIO - CESANTIA	XXX
1.3.04	OPERACIONES POR LIQUIDAR	
1.3.04.02	ANTICIPOS POR LIQUIDAR	XXX
1.3.04.03	SEGUROS PAGADOS POR ADELANTADO	XXX
		SUBTOTAL
		XXXX
		TOTAL ACTIVOS
		XXXX
2.	PASIVOS	
2.1.	PASIVOS CORRIENTES	
2.1.01.	PASIVOS CORTO PLAZO	
2.1.01.01.	CUENTAS POR PAGAR	
2.1.01.01.01	CUENTAS POR PAGAR ASOCIACIONES - DGAC	XXX
2.1.01.01.02	CUENTAS POR PAGAR - JUBILACION	XXX
2.1.01.01.03	CUENTAS POR PAGAR - VARIAS	XXX
2.1.01.01.04	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	XXX
2.1.01.01.06	DEPOSITOS TRANSITORIOS	XXX
2.1.01.01.07	SEGURO DESGRAVAMEN	XXX
2.1.01.01.10	OTRAS CUENTAS POR PAGAR - CESANTIA	XXX
2.1.01.02.	IMPUESTOS POR PAGAR	
2.1.01.02.01	RETENCIONES A LA RENTA POR PAGAR	XXX
2.1.01.02.02	RETENCIONES IVA POR PAGAR	XXX
2.1.01.03.	RETENCIONES SOBRE NOMINA	
2.1.01.03.01	APORTE PERSONAL IESS POR PAGAR	XXX

2.1.01.04.	BENEFICIOS SOCIALES	
2.1.01.04.01	APORTE PATRONAL IESS POR PAGAR ADMINISTRACION	XXX
2.1.01.04.02	FONDO DE RESERVA IESS POR PAGAR ADMINISTRACION	XXX
2.1.01.04.03	DECIMO TERCER SUELDO POR PAGAR ADMINISTRACION	XXX
2.1.01.04.04	DECIMO CUARTO SUELDO POR PAGAR ADMINISTRACION	XXX
	SUBTOTAL	XXX
	TOTAL PASIVOS	XXXX
3.	PATRIMONIO	
3.1.	CAPITAL SOCIAL	
3.1.01.	CAPITAL	
3.1.01.01	CAPITAL SOCIAL	XXX
3.1.02.	RESERVAS	
3.1.02.01	RESERVA DE CAPITAL	XXX
3.1.02.02	RESERVA ESTATUTARIA	XXX
3.1.03.	APORTES	
3.1.03.01.01	APORTES SOCIOS ACTIVOS	XXX
3.1.03.01.02	APORTE PATRONAL DGAC	XXX
3.1.03.01.03	APORTES POR PAGAR EXCEPCION - JUBILACION	XXX
3.1.04.	RESULTADOS DEL EJERCICIO	XXX
	TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	XXX


Elaborado por: Nadia Reyes

Fuente: Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria DGAC - FCPC

Estado de Resultados

En el caso de las instituciones Financieras controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros el estado de resultados por normativa se presenta en forma conjunta con el balance general por lo cual, en la aparte anterior se incluyeron las cuentas de ingresos y egresos mensuales, en el caso de ser un cierre de año las mismas se enceraran con el objetivo de extraer la utilidad anual.

Figura 5-41 Modelo Estados de Resultados

		
Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria DGAC – FCPC		
RUC 1791701585001		
ESTADO DE RESULTADOS		
Periodo:		
Desde:		Hasta:
CÓDIGO	CUENTAS	CONSOLIDADO
5. . . .	CUENTAS DE RESULTADOS DEUDORAS	XXX
5.1. . . .	GASTOS CORRIENTES	XXX
5.1.01. . .	GASTOS OPERACIONALES	XXX
5.1.01.01. .	GASTOS OPERACIONALES CESANTIA	XXX
5.1.01.01.03.	INTERESES POR DEVOLUCION - APORTES	XXX
5.1.01.01.05.	INTERESES POR DEVOLUCION - CESANTIA	XXX
5.1.01.02. .	GASTOS OPERACIONALES JUBILACION	XXX
5.1.01.02.06.	HONORARIOS - CESANTIA Y JUBILACION	XXX
5.1.01.02.07.	DIETAS CESANTIA-JUBILACION	XXX
5.1.01.02.08.	VIATICOS - CESANTIA Y JUBILACION	XXX
5.1.01.02.09.	GASTOS LEGALES - CESANTIA Y JUBILACION	XXX
5.1.01.02.11.	REFRIGERIO - CESANTIA Y JUBILACION	XXX
5.1.01.02.12.	GASTOS BANCARIOS - PRESTACIONES	XXX
5.1.01.02.14.	MANTENIMIENTO Y SUMINISTROS - PEÑON DE LAS FLORES	XXX
5.1.01.02.17.	GASTO PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	XXX
5.1.01.02.18.	VARIACION DE PRECIOS EN ACCIONES - JUBILACION	XXX
5.1.02. . . .	GASTOS NO OPERACIONALES	XXX
5.1.02.04. .	GASTOS PASAJES AEREOS - CESANTIA Y JUBILACION	XXX
5.1.03. . . .	GASTOS DE ADMINISTRACION	XXX
5.1.03.01. .	GASTOS DE ADMINISTRACION	XXX
5.1.03.01.01.	SUELDOS ADMINISTRACION	XXX
5.1.03.01.05.	APORTE PATRONAL ADMINISTRACION	XXX
5.1.03.01.07.	DECIMO TERCER SUELDO ADMINISTRACION	XXX
5.1.03.01.09.	DECIMO CUARTO SUELDO ADMINISTRACION	XXX
5.1.03.01.11.	FONDO DE RESERVA ADMINISTRACION	XXX
5.1.03.01.13.	VACACIONES ADMINISTRACION	XXX
5.1.03.01.15.	REFRIGERIO ADMINISTRACION	XXX
5.1.03.01.17.	HONORARIOS ADMINISTRACION	XXX
5.1.03.01.19.	HORAS EXTRAS ADMINISTRACION	XXX
5.1.03.01.21.	UNIFORMES ADMINISTRACION	XXX
5.1.03.01.25.	BONIFICACIONES EMPLEADOS ADMINISTRACION	XXX
5.1.03.01.29.	MOVILIZACION INTERNA ADMINISTRACION	XXX
5.1.03.01.32.	BONO NAVIDEÑO	XXX
5.1.03.01.38.	BONO SECRETARIA	XXX
5.1.03.02. .	OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	XXX
5.1.03.02.01.	DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	XXX
5.1.03.02.03.	DEPRECIACION EQUIPO DE OFICINA	XXX
5.1.03.02.05.	DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTACION	XXX
5.1.03.02.07.	DEPRECIACION PROGRAMAS DE COMPUTACION	XXX
5.1.03.02.12.	SUMINISTROS DE ASEO Y CAFETERIA ADMINISTRACION	XXX
5.1.03.02.13.	OTROS GASTOS ADMINISTRACION	XXX
5.1.03.02.14.	SUMINISTROS DE OFICINA - ADMINISTRACION	XXX
5.1.03.02.19.	MANTENIMIENTO Y REPARACION DE ACTIVOS	XXX

5.1.03.02.22.	IMPRESA, COPIAS, PERIODICOS ADMINISTRACION	XXX
5.1.03.02.27.	CAPACITACION ADMINISTRACION	XXX
5.1.03.02.32.	CONTRIBUCION SUPERINTENDENCIA DE BANCOS	XXX
5.1.03.02.36.	TELEFONO	XXX
5.1.03.02.37.	DEPRECIACION EDIFICIO - PEÑON DE LAS FLORES	XXX
5.1.03.02.39.	VARIACION EN INVERSIONES EXTERIOR - JUBILACION	XXX
5.1.04. . .	GASTOS FINANCIEROS	XXX
5.1.04.01. .	GASTOS FINANCIEROS VARIOS	XXX
5.1.04.01.07.	GASTOS BANCARIOS ADMINISTRACION	XXX
5.1.05. . .	GASTOS AÑOS ANTERIORES	XXX
5.1.05.03. .	GASTOS AÑOS ANT. JUBILACION CESANTIA	XXX
	TOTAL GASTOS:	XXXX
4. . . .	CUENTAS DE RESULTADOS ACREEDORAS	XXX
4.1. . . .	INGRESOS OPERACIONALES CORRIENTES	XXX
4.1.01. . .	INGRESOS OPERACIONALES	XXX
4.1.01.01. .	INGRESOS OPERACIONALES CESANTIA	XXX
4.1.01.01.02.	INTERESES GANADOS - SOCIOS PRESTACIONES	XXX
4.1.01.01.04.	INTERESES GANADOS - INVERSIONES CESANTIA	XXX
4.1.01.01.06.	COMISION POR ADMINISTRACION - CESANTIA	XXX
4.1.01.01.09.	INTERESES GANADOS CTA CTE - PRESTACIONES	XXX
4.1.01.01.10.	INTERESES GANADOS CTA CTE - ADMINISTRACION	XXX
4.1.01.02. .	INGRESOS OPERACIONALES JUBILACION	XXX
4.1.01.02.04.	INTERESES GANADOS - INVERSIONES JUBILACION	XXX
4.1.01.02.06.	COMISION POR ADMINISTRACION - JUBILACION	XXX
4.1.01.02.10.	COMISION POR ADMINISTRACION - SAEF	XXX
4.1.01.02.11.	INTERESES GANADOS CTAS POR COBRAR VENCIDAS SAMARIA	XXX
4.1.01.02.12.	VARIACION DE PRECIO EN ACCIONES	XXX
4.1.01.02.13.	VARIACION EN INVERSIONES EXTERIOR - JUBILACION	XXX
4.1.01.02.14.	DIVIDENDOS ACCIONES - JUBILACION	XXX
4.1.01.02.15.	INTERESES GANADOS CTA CTE - SAEF	XXX
4.1.01.02.16.	INTERESES GANADOS CTAS POR COBRAR VENCIDAS PROSTATUS	XXX
4.1.01.02.17.	INTERESES GANADOS CTAS POR COBRAR VENCIDAS BCO. ANDES	XXX
4.1.02. . .	INGRESOS NO OPERACIONALES	XXX
4.1.02.01. .	INGRESOS NO OPERACIONALES	XXX
4.1.02.01.01.	INGRESOS NO OPERACIONALES - ADMINISTRACION	XXX
4.1.02.01.02.	INGRESOS NO OPERACIONALES - PRESTACIONE	XXX
4.1.02.01.07.	INGRESOS - PEÑON DE LAS FLORES	XXX
	TOTAL INGRESOS	XXXX
	EXCEDENTE DEL PERIODO	XXXX

Elaborado por: Nadia Reyes

Fuente: Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria DGAC - FCPC

Evolución del Patrimonio

Es un informe que consiste en la especificación de las actividades de financiamiento y de inversión durante un período contable, sirve como complemento con respecto a los cambios realizados en la posición financiera de la empresa.

Contendrá los siguientes elementos:


- Nombre de la empresa o razón social
- Nombre del documento
- Fecha del período contable
- Origen y aplicación de los recursos (aumentos o disminuciones)
- Firmas de legalización del Administrador y Contador

Flujo de Efectivo

Este estado permite evaluar con mayor objetividad la liquidez o solvencia de la empresa, es útil para proporcionar a los usuarios de los estados financieros una base para evaluar la habilidad de la empresa para generar efectivo y sus equivalentes, así como la oportunidad y certidumbre de su generación. Los flujos de efectivo se clasifican por:

- Actividades Operativas
- Actividades de Inversión
- Actividades de Financiamiento

Figura 5-43 Modelo Estado de Flujo de Efectivo

Desde:		Hasta:
	Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria DGAC - FCPC	
	RUC 1791701585001	
	ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	TOTAL
	RECURSOS FINANCIERO ORIGINADOS POR OPERACIÓN	
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	XXX
	MÁS CARGOS A RESULTADOS QUE NO REQUIEREN UTILIZACIÓN DE RECURSOS FINANCIERO	XXX
	(-) PROVISIONES	XXX
	(-) DEPRECIACIONES	XXX
	(-) AMORTIZACIONES	XXX
	(+) REVERSIÓN PROVISIONES	XXX
	(-) BAJA DE ACTIVOS FIJOS	XXX
	(-) UTILIDAD EN VENTA DE BIENES ADJUDICADOS	XXX
	(+) AJUSTES VALOR PATRIMONIAL PROPORCIONAL	XXX
	(+) AJUSTES DEPRECIACIÓN	XXX
	(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	XXX
	(-) IMPUESTO A LA RENTA	XXX
	CAMBIOS EN ACTIVOS Y PASIVOS OPERATIVOS	XXX
	AUMENTO DE PASIVOS O DISMINUCIÓN DE ACTIVOS	
	PAGOS POR CUENTAS DE CLIENTES	XXX
	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	XXX
	DEPÓSITO A LA VISTA	XXX
	DEPÓSITO A PLAZOS	XXX
	DEPÓSITOS RESTRINGIDOS	XXX
	INTERESES POR PAGAR	XXX
	PROVEEDORES	XXX
	OTROS PASIVOS	XXX
	TOTAL AUMENTO DE PASIVOS Y DISMINUCIÓN DE ACTIVOS	XXX
	AUMENTO DE ACTIVOS O DISMINUCIÓN DE PASIVOS	
	INVERSIONES	XXX
	CARTERA DE CRÉDITO	XXX
	INTEREÉS POR COBRAR INVERSIONES	XXX
	COMISIONES POR COBRAR	XXX
	INTERÉS POR COBRAR DE CARTERA DE CRÉDITO	XXX
	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO DE OBLIGACIONES	XXX
	OBLIGACIONES PATRONALES	XXX
	RETENCIONES	XXX
	CONTRIBUCIONES E IMPUESTOS	XXX

	OTROS ACTIVOS	XXX
	TOTAL AUMENTO DE ACTIVOS Y DISMINUCIÓN DE PASIVOS	XXX
	EFFECTIVO NETO USADO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	XXX
	FLUJO DE EFFECTIVO EN ACTIVIDADES DE INVERSION	
	PROPIEDADES Y EQUIPOS	XXX
	INVERSIÓN EN ACCIONES	XXX
	CARGOS Y GASTOS DIFERIDOS	XXX
	OTROS ACTIVOS	XXX
	EFFECTIVO NETO USADO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	XXX
	FLUJO DE EFFECTIVO EN ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	
	OBLIGACIONES FINANCIERAS	XXX
	AUMENTO NETO DE APORTACIONES DE SOCIOS	XXX
	EFFECTIVO NETO USADO EN ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	XXX
	AUMENTO NETO EN EFFECTIVO	XXX
	EFFECTIVO AL INICIO DE AÑO	XXX
	EFFECTIVO AL FINAL DEL AÑO	XXX

Elaborado por: Nadia Reyes

Fuente: Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria DGAC - FCPC

Notas a los estados financieros

Las notas a los estados financieros se realizarán de acuerdo a las NIIF 7 que especifica que una entidad debe agrupar los instrumentos financieros en clases similares y, cuando las revelaciones son requeridas, hacer revelaciones por clases. Las dos categorías importantes de revelaciones requeridas por la NIIF 7 son:

- Información acerca de los instrumentos financieros importantes.
- Información acerca de la naturaleza y alcance de los riesgos provenientes de los instrumentos financieros.

Además se incluirán todos aquellos aspectos importantes relevantes que necesiten ser especificados en las notas como; políticas, estimaciones, cálculos que contribuyan con la revelación de información importante a todos sus usuarios.

Gestión de Logística

Para definir la logística de compras, es importante señalar que la logística en general, es planificación, la organización y el control del conjunto de actividades de movimiento y almacenamiento que facilitan el flujo de materiales y productos, desde la fuente hasta el consumo, para satisfacer la demanda de los consumidores finales, al menor costo, incluyendo los flujos de información y control.

La Logística de compras se ocupa del proceso de adquisición y almacenamiento de productos que pueden ser insumos, bienes y/o servicios, entre otros, desde los proveedores hasta la entrega al área y/o al requirente de la Caja de Cesantía o Jubilación Complementaria. El aprovisionamiento, abarca tres áreas: Compras, almacenamiento y entrega. La gestión del aprovisionamiento implica la toma de decisiones que contribuyan al logro de un eficiente y eficaz funcionamiento del sistema logístico.

Las compras como función empresarial presentan un carácter más restringido y tiene por objeto adquirir los bienes y servicios que la empresa necesita, garantizando el abastecimiento de las cantidades requeridas en términos de tiempo, calidad y precio.

Figura 5-44 Proceso de Compras

Código: GLO-01-CO-01	Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria DGAC - FCPC	
Proceso: Compras		
Tipo de Proceso: Gobernante Operativo Apoyo X		
Estado: Propuesto X Aprobado Publicado	Proceso: Gestión de Logística	
Fecha de Elaboración: Abril 2013	Sub Proceso: Compras	
Fecha de Última Revisión: Abril 2013	Procedimiento: Compras	

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO	
Este procedimiento aplica desde la requisición de materiales, insumos, bienes y/o servicios que se realizan dentro de la C.C.J.C DGAC - FCPC hasta la recepción de éstos, asegurando que cumplan con las exigencias de cada área de la organización.	
OBJETIVO GENERAL	
Establecer los lineamientos a seguir para la realización de las compras de materiales, insumos, bienes y/o servicios, a través de la optimización de los recursos, para evidenciar la eficacia del proceso de compras, y garantizar así la satisfacción de los clientes, en cuanto al tiempo de respuesta de la organización.	
POLITICAS ESPECIFICAS	
Toda Requisición de Materiales, Insumos, Bienes y/o Servicios, debe ser firmada por el requirente, revisada por el responsable de Compras y aprobada por el Gerente Administrativo	Toda Requisición de Materiales, Insumos, Bienes y/o Servicios, debe ser enviada al Responsable de Compras, por lo menos con una semana de anticipación, a fin de gestionarlas, seleccionar los proveedores y analizar los precios para efectuar la compra, garantizando que cumpla con las exigencias y tiempo requerido por los requirente
NIVEL DE CRITICIDAD	
Crítico	
BASE LEGAL APLICABLE	
Resolución No. SBS-2007-619	Estatuto y Reglamento de la C.C.J.C. DGAC - FCPC
INDICADORES DE GESTIÓN	
Porcentaje de devoluciones de insumos a proveedor	Porcentaje de compras de acuerdo a cada área de la organización
LÍDER DEL PROCESO	BACK UP
Responsable de Compras	Gerente Administrativo

Figura 5-45 Procedimiento de Compras

Código: GLO-01-CO-01	Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria DGAC - FCPC	
Proceso: Compras		
Tipo de Proceso: Gobernante Operativo Apoyo X		
Estado: Propuesto X Aprobado Publicado	Proceso: Gestión de Logística	
Fecha de Elaboración: Abril 2013	Sub Proceso: Compras	
Fecha de Última Revisión: Abril 2013	Procedimiento: Compras	

No.	Responsable	Actividad
REQUISICIÓN		
1	Requirente	Llenará la Requisición de Insumos, Bienes y/o Servicios, e indicará todas las especificaciones técnicas respectivas. Entregará la original al Responsable de Compras y conservará una copia del requerimiento firmada por el receptor.
2	Responsable de Compras	Recibirá la original de la Requisición de Insumos, Bienes y/o Servicios, y firmará la copia, indicando fecha y hora de recepción y se la devolverá al requirente
3	Responsable de Compras	Revisará y verificará la Requisición de Insumos, Bienes y/o Servicios, en caso de que la Requisición de Insumos, Bienes y/o Servicios, no cumpla con algún requisito, la devuelve al requirente

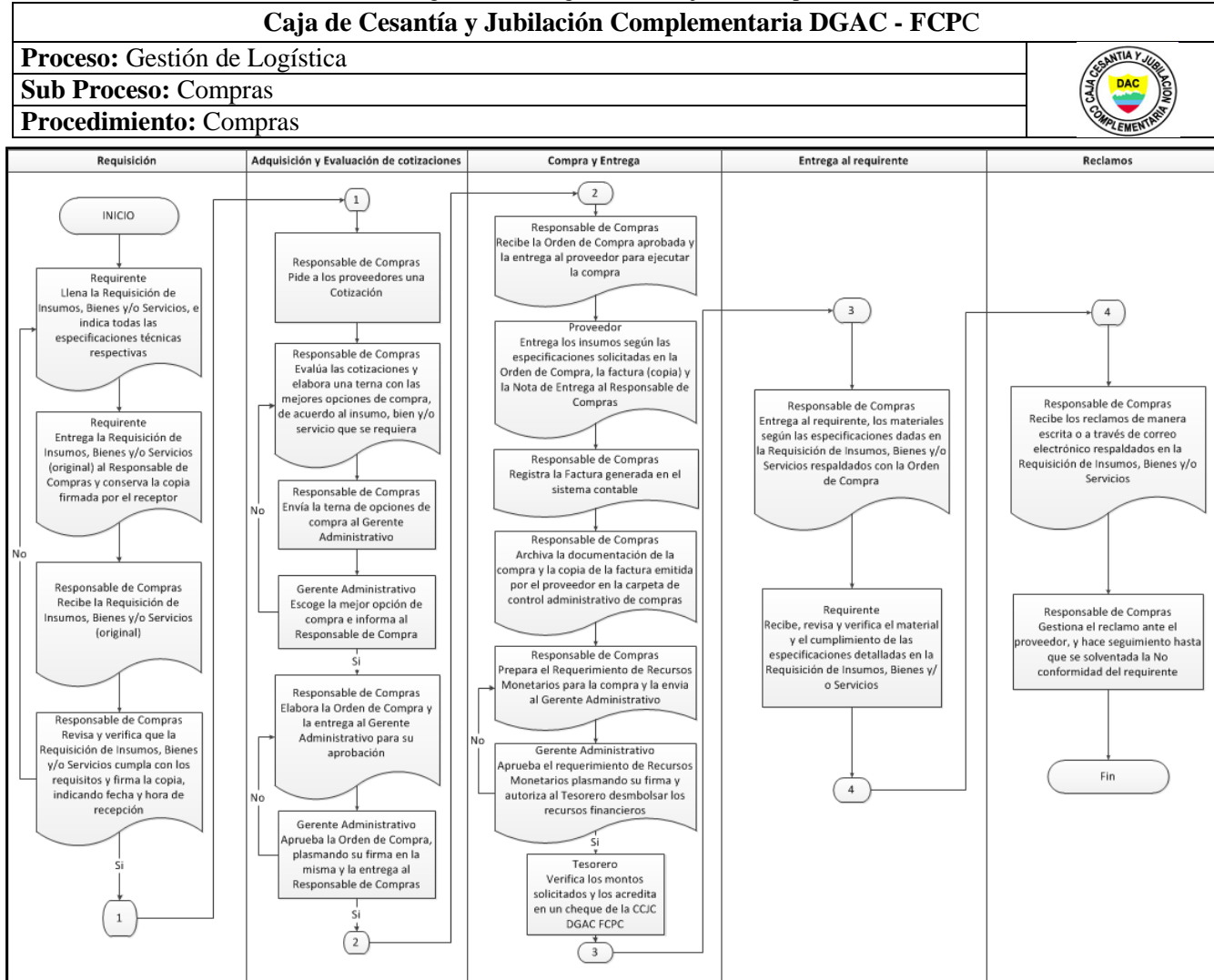
No.	Responsable	Actividad
ADQUISICIÓN Y EVALUACIÓN DE COTIZACIONES		
1	Responsable de Compras	Pedirá a los proveedores correspondientes una Cotización
2	Responsable de Compras	Evaluará, analizará las cotizaciones y elaborará una terna con las mejores opciones de compra, de acuerdo al material, insumo, bien y/o servicio que se requiera
3	Responsable de Compras	Enviará la terna de opciones de compra al Gerente Administrativo
4	Gerente Administrativo	Escogerá la mejor opción de compra e informará al Responsable de Compras para que se realice la Orden de Compra
5	Responsable de Compras	Elaborará la Orden de Compra, y la entregará al Gerente Administrativo, para su aprobación.
6	Gerente Administrativo	Aprobará la Orden de Compra, plasmando su firma en la misma y la entregará al Responsable de Compras

No.	Responsable	Actividad
COMPRA Y ENTREGA		
1	Responsable de Compras	Recibirá la Orden de Compra aprobada y entregará al proveedor el original de la Orden de Compra aprobada, para ejecutar la compra
2	Proveedor	Entregará los materiales según las especificaciones solicitadas en la Orden de Compra, la factura (copia), Nota de Entrega, al Responsable de Compras.
3	Responsable de Compras	Registrará la Factura generada en el sistema contable
4	Responsable de Compras	Archivará la documentación de la Compra y la copia de la factura emitida por el proveedor en la carpeta de control administrativo de Compras
5	Responsable de Compras	Prepara el Requerimiento de Recursos Monetarios para solicitar los recursos financieros para la compra de contado y la enviará al Gerente Administrativo
6	Gerente Administrativo	Aprobará el Requerimiento de Recursos Monetarios plasmando su firma y autorizará al Tesorero a desembolsar los recursos financieros para realizar la compra.
7	Tesorero	Verificará los montos solicitados y los acreditará en un cheque de la C.C.J.C. DGAC – FCPC

No.	Responsable	Actividad
ENTREGA AL REQUIRENTE		
1	Responsable de Compras	Entregará al requirente, los materiales según las especificaciones dadas en la Requisición de Materiales, Insumos, Bienes y/o Servicios respaldados en la Orden de Compra
2	Requirente	Recibirá, revisará y verificará el material y su cumplimiento con los requisitos especificados por el mismo.

No.	Responsable	Actividad
RECLAMOS		
1	Responsable de Compras	Recibirá los reclamos de manera escrita o a través de Correo Electrónico
2	Responsable de Compras	Gestionará el reclamo ante el proveedor, y hará seguimiento hasta que sea solventada la No Conformidad del requirente

Figura 5-46 Diagrama de Flujo de Compras



CAPÍTULO 6

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- Los directivos de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria desconocen el nivel de satisfacción de los socios, debido a la falta de estandarización de procesos y procedimientos en las áreas críticas como son: Crédito, Inversiones y Prestaciones.
- El direccionamiento estratégico actual de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria, es importante señalar que existe un riesgo de concentración de funciones en el oficial de crédito puesto que es la persona responsable de aprobar y legalizar el crédito, así como realizar el registro contable de la operación crediticia.
- La investigación de mercado determina que el 50,5% de los socios se encuentran muy satisfechos con los productos y/o servicios que presta la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria, al igual que el tiempo de respuesta de los servicios que actualmente es considerado normal por parte del 67,3% de los socios.
- Se realizó el análisis preliminar de los Procesos Operativos: Crédito, Inversiones y Prestaciones mediante entrevistas y la elaboración de cuadros de procesos y procedimientos, evidenciando la existencia de duplicidad de funciones, desconocimiento de las responsabilidades de los funcionarios,

presencia de tiempos muertos en la elaboración y ejecución de procedimientos e inexistencia de un organigrama estructural en el Área.

- El Manual de Procesos y Procedimientos diseñado para la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria está estructurado en forma secuencial y lógica facilitando su comprensión, optimizando tiempos de ejecución y mejorando la comunicación e interacción entre departamentos, lo cual contribuye a la entrega de servicios de calidad a sus socios.

6.2 Recomendaciones

- Es necesario que se implemente el Manual de Procesos y Procedimientos para incrementar el nivel de satisfacción de los socios de la Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria esto permitirá optimizar y transparentar las actividades operacionales de cada proceso y procedimiento.
- La Caja de Cesantía y Jubilación Complementaria de los empleados de la Dirección General de Aviación Civil, necesita adoptar una estructura organizacional que le permita minimizar el riesgo de concentración de funciones, así como implementar estrategias que salvaguarden la rentabilidad de la organización que se ve afectada por los despidos colectivos de la Dirección General de Aviación Civil.
- Por medio de la implementación del Manual de Procesos y Procedimientos se reducirá el tiempo de respuesta de los servicios que actualmente es considerado normal por parte de los socios, esto incrementará el nivel de satisfacción.
- El Manual de procesos y procedimientos debe mantenerse en constante actualización, esto permitirá ser utilizada como una herramienta de guía y control de actividades estratégicas, operativas y de apoyo, enfocadas en garantizar todos los movimientos económicos - financieros del giro normal de la organización.
- La organización debe acoger todas las disposiciones legales formuladas en la resolución SBS-2004-0740 emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros y por la Ley de Seguridad Social.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, M. (2006). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México D.F.: Panorama.
- Armendáriz, J. (2010). *Calidad*. Madrid: Gráficas Rogar.
- Becerril, F. R. (2007). *Ciencia, Metodología e Investigación*. México: Prentice Hall.
- Benassini, M. (2001). *Investigación de Mercados*. México: Prentice Hall.
- Best, R. (2007). *Marketing Estratégico*. Madrid: Pearson Educación.
- Casado, A. (2006). *Dirección de Marketing*. San Vicente: ECU.
- Céspedes, A. (2005). *Principios de Mercadeo*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Chang, R. (1996). *Mejora Continua de Procesos*. Barcelona: Ediciones Granica S.A.
- Cravens, D., & Piercy, N. (2007). *Marketing Estratégico*. Madrid: McGraw Hill.
- Daft, R. (2000). *Teoría del Diseño Organizacional*. México: Thomson.
- Daft, R., & Marcic, D. (2006). *Introducción a la Administración*. Cengage Learning.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Prentice Hall.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing: Teoría y Experiencia*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Fernández, J. (2006). *Fundamentos de la Organización de Empresas*. Madrid: Ediciones Narcea.
- Fernández, S., Cordero, J., & Córdoba, A. (2002). *Estadística Descriptiva*. Madrid: ESIC.
- Fontalvo, T., & Vergara, J. C. (2010). *La Gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001:2008*. Málaga: Eumed.
- Franklin, E. (2009). *Organización de empresas*. México: Mc Graw Hill.
- Gómez, G. (2004). *Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño*. México D.F.: Interamericana Editores.
- Griful, E., & Canela, M. Á. (2005). *Gestión de Calidad*. Barcelona: Edicions UPC.
- Guiltinan, J., & Paul, G. (1998). *Administración de Marketing*. Santafé de Bogotá: McGraw Hill.
- Guzmán, A., Guzmán, D., & Romero, T. (2005). *Contabilidad Financiera*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Hernández, C. (2007). *Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos*. San José: Universidad Estatal a Distancia.
- Hernández, G. (2006). *Diccionario de Economía*. Medellín: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Iniesta, L. (2005). *Master en Marketing*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

- Jobber, D., & Fahy, J. (2007). *Fundamentos de Marketing*. España: McGraw Hill.
- Kerin, R., Berkowitz, E., Hartley, S., & Rudelius, W. (2003). *Marketing*. México: 2003.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Mercado, E. (2003). *Administración: Una perspectiva global*. México DF: Mc Graw-Hill.
- Kotler, P. (2005). *Las preguntas más frecuentes sobre Marketing*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México.
- Lambin, J. J. (2002). *Marketing Estratégico*. Madrid: McGraw Hill.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.
- McCarthy, J., & Perreault, W. (2001). *Marketing. Un Enfoque Global*. México: McGraw Hill.
- Medina, A. (2005). *Gestión por Procesos y Creación de Valor Público*. Santo Domingo: Buhó.
- Montesinos, V. (2007). *Introducción a la Contabilidad Financiera*. Madrid: Ariel S.A.
- Munuera, J., & Rodríguez, A. (2007). *Estrategias de Marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC.
- Ortiz, O. L. (2001). *El dinero: la teoría, la política y las instituciones*. México: Facultad de Economía, UNAM.
- O'Shaugnessy, J. (2008). *Marketing Competitivo: Un enfoque estratégico*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Pedreño, E. (2010). *Contabilidad: Iniciación y Práctica*. Madrid: LEX NOVA.
- Pérez, J. (2012). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC.
- Pérez, R. (2010). *Técnica Contable: Administración y Gestión*. Madrid: Editex.
- Pol, A. (2009). *Secretos de marcas, logotipos y avisos publicitarios*. Buenos Aires: Dunkin.
- Rivera, J., & López, M. (2007). *Dirección de Marketing*. Madrid: ESIC.
- Rodríguez, A. (2007). *Iniciación a la Red Internet*. Madrid: Ideas Propias.
- Rodríguez, I. (2006). *Principios y Estrategias de Marketing*. Barcelona: UOC.
- Rodríguez, J. (2002). *Cómo elaborar y usar manuales administrativos*. México: Thomson Learning.
- Rodríguez, J. (2002). *Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos*. México: International Thomson Learning.
- Sellers, R., & Casado, A. (2010). *Introducción al Marketing*. Alicante: Club Universitario.

- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2001). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw Hill.
- Terry, D., & Wilson, S. (2005). *Remesas de Inmigrantes: Moneda de cambio económico y social*. Washington DC: IDB Bookstore.
- Vásquez, V. (2002). *Organización Aplicada*. Quito: Gráficas Vásquez.
- Vidal, E. (2004). *Diagnóstico Organizacional*. Bogotá: Ediciones Ecoe.
- Vigaray, M. D. (2005). *Comercialización y Retailing*. Madrid: Pearson Educación.
- Walker, O., Boyd, H., Mullins, J., & Larréché, J. C. (2006). *Marketing Estratégica*. México: McGraw Hill.
- Zikmund, W., & Bobin, B. (2009). *Investigación de Mercado*. México DF: CENGAGE Learning.

SITIOS WEB

- Sitio Web Banco Central del Ecuador
- Sitio Web INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)
- Sitio Web Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Sitio Web BIESS (Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social)
- Sitio Web Superintendencia de Bancos y Seguros
- Sitio Web Asociación de Bancos Privados del Ecuador
- Sitio Web Banco Pichincha
- Sitio Web Produbanco
- Sitio Web Banco de Guayaquil
- Sitio Web Banco del Pacífico
- Sitio Web Dirección General de Aviación Civil
- Sitio Web Cooperativa de Ahorro y Crédito Meteorología D.A.C. LTDA.
- Sitio Web Asociación de Empleados de la Dirección General de Aviación Civil

LEYES

- Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 – 2013
- Ley de Seguridad Social
- Resolución JB-2004-631 Riesgo Integral /JB-2003-615 / JB-2003-602
- Resolución SBS-2004-740