



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA  
EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TÍTULO DEL PROYECTO**

**REDISEÑAR LOS PROCESOS DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO DEL BANCO  
NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL MILAGRO. AÑO 2013**

**AUTOR(A):**

**CALEÑO PÉREZ MANUELA ALEXANDRA  
QUINTUÑA BARRERA LADY VIVIANA**

**TUTOR:**

**ECON. FABIÁN RAMÍREZ GRANDA**

**MILAGRO, NOVIEMBRE DEL 2013**

**ECUADOR**

## **ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado presentado por las Srtas. Caleño Pérez Manuela Alexandra y Quintuña Barrera Lady Viviana, para optar al título de Licenciadas en Gestión Empresarial y que acepto tutoriar a las estudiantes, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Milagro, a los 27 días del mes de septiembre del 2013

---

Eco. Fabián Ramírez Granda, MAE  
CI: 1102675285

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Las autoras de esta investigación declaran ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 27 días del mes de Septiembre de 2013.

---

Caleño Pérez Manuela Alexandra

CI: 1207107481

---

Quintuña Barrera Lady Viviana

CI: 0926618687

## CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

El TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Licenciadas en Gestión Empresarial otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA	[	]
DEFENSA ORAL	[	]
TOTAL	[	]
EQUIVALENTE	[	]

---

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

---

PROFESOR DELEGADO

---

PROFESOR SECRETARIO

## **DEDICATORIA**

Este proyecto está dedicado en especial a Dios, a nuestros padres, hermanos, familiares y a cada una de las personas que formaron parte esencial de nuestras vidas que mediante su apoyo incondicional fueron forjando en nosotras los valores tales como el respeto, responsabilidad, a no dejar de seguir nuestros sueños y luchar por ellos siempre los tendremos muy en cuenta en cada logro que tengamos.

**Caleño Manuela,  
Quintuña Lady**

## **AGRADECIMIENTO**

Al concluir el presente trabajo de investigación nos dimos cuenta lo complicado que hubiera llegado a ser sin el asesoramiento de nuestro tutor Eco. Fabián Ramírez Granda quien mostro total dedicación e interés en el transcurso de los meses de tutorías para con nosotras, a los funcionarios de la institución Banco Nacional de Fomento Sucursal Milagro, a los clientes que no tuvieron ningún inconveniente en colaborar con la información requerida que fue fundamental para ejecutar este proyecto.

A nuestros Profesores que nos aportaron sus conocimientos en el transcurso de los años de estudio, a nuestros Padres que siempre nos dieron su apoyo emocional y económico, amigos y demás familiares que de alguna u otra forma se hicieron presente, a los que por designios de la vida ya no se encuentran cerca de nosotras y los que aún lo están les damos Gracias por estar en uno de los muchos logros que con la bendición de Dios llegaremos a tener en el transcurso de los años.

**Caleño Manuela,  
Quintuña Lady**

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Lcdo.

Jaime Orozco Hernández, Msc

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedemos a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue: Rediseñar los procesos de otorgamiento de crédito del Banco Nacional de Fomento Sucursal Milagro, Año 2013 y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 27 de Septiembre del 2013

---

Caleño Pérez Manuela Alexandra

CI: 1207107481

---

Quintuña Barrera Lady Viviana

CI: 0926618687

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA.....	3
1.1    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1    Problematización.....	3
1.1.2    Delimitación del problema.....	5
1.1.3    Formulación del problema.....	5
1.1.4    Sistematización del problema.....	6
1.1.5    Determinación del tema.....	6
1.2    OBJETIVOS.....	6
1.2.1    Objetivo General.....	6
1.2.2    Objetivos Específicos.....	7
1.3    JUSTIFICACIÓN.....	7
1.3.1    Justificación de la investigación.....	7
CAPITULO II.....	9
MARCO REFERENCIAL.....	9
2.1    MARCO TEÓRICO.....	9
2.1.1    Antecedentes Históricos.....	9
2.1.2    Antecedentes Referenciales.....	11
2.1.3    Fundamentación.....	14
2.2    MARCO LEGAL.....	24
2.3    MARCO CONCEPTUAL.....	29
2.4    HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	34
2.4.1    Hipótesis General.....	34
2.4.2    Hipótesis Particulares.....	34



2.4.3	Declaración de las variables .....	34
2.4.4	Operacionalización de las variables .....	35
CAPITULO III .....		36
MARCO METODOLÓGICO .....		36
3.1	TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN SU PERSPECTIVA GENERAL.....	36
3.2	LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA .....	37
3.2.1	Características de la Población.....	37
3.2.2	Delimitación de la población .....	38
3.2.3	Tipo de muestra.....	38
3.2.4	Tamaño de la muestra.....	38
3.2.5	Proceso de selección.....	39
3.3	LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS.....	40
3.3.1	Métodos teóricos .....	40
3.3.2	Métodos empíricos .....	41
3.3.3	Técnicas e instrumentos.....	41
3.4	PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN.....	42
CAPITULO IV .....		43
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....		43
4.1	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	43
4.2	ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS.....	55
4.3	RESULTADOS.....	55
4.4	HIPÓTESIS Y VERIFICACIÓN .....	56
CAPITULO V .....		59
PROPUESTA .....		59
5.1	TEMA.....	59

5.2	JUSTIFICACIÓN.....	59
5.3	FUNDAMENTACIÓN.....	60
5.4	OBJETIVOS.....	63
5.4.1	Objetivo General de la Propuesta.....	63
5.4.2	Objetivos Específicos de la Propuesta.....	63
5.5	UBICACIÓN.....	63
5.6	ESTUDIO DE FACTIBILIDAD.....	64
5.7	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	81
5.7.1	Actividades.....	81
5.7.2	Recursos, análisis financiero.....	98
5.7.3	Impacto.....	99
5.7.4	Lineamiento para evaluar la propuesta.....	99
5.7.5	CRONOGRAMA.....	100
	CONCLUSIONES.....	101
	RECOMENDACIONES.....	102
	BIBLIOGRAFÍA.....	103
	LINKOGRAFÍA.....	105
	ANEXOS.....	106

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Matriz de Operacionalizacion de variables .....	35
Cuadro 2. Créditos otorgados y renovados por el Banco Nacional de Fomento sucursal Milagro durante el año 2012.....	37
Cuadro 3. Resultados de la pregunta uno “Calificación del personal” .....	43
Cuadro 4. Resultados de la pregunta dos “Tiempo de tramitación” .....	45
Cuadro 5. Resultados de la pregunta tres “Periodo de Control crediticio” .....	46
Cuadro 6. Resultados de la pregunta cuatro “Beneficio actividad agrícola” .....	47
Cuadro 7. Resultados de la pregunta cinco “Medios de Notificación” .....	48
Cuadro 8. Resultados de la pregunta seis “Complejidad del trámite” .....	49
Cuadro 9. Resultados de la pregunta siete “Mejoras en el Departamento de Crédito” ..	50
Cuadro 10. Resultados de la pregunta ocho “Proceso de otorgación de crédito” .....	51
Cuadro 11. Resultados de la pregunta nueve “Dificultades en el crédito” .....	52
Cuadro 12. Resultados de la pregunta diez “Clientes en mora” .....	53
Cuadro 13. Resultados de la pregunta once “Retraso del pago” .....	54
Cuadro 14. Análisis de Amenaza de nuevos participantes. ....	71
Cuadro 15. Análisis de Amenaza de sustitución. ....	71
Cuadro 16. Análisis de Amenaza de Rivalidad.....	72
Cuadro 17. Análisis del Poder de los Compradores.....	72
Cuadro 18. Análisis del Poder de los Proveedores. ....	73
Cuadro 19. Resumen del Análisis del Sector Financiero. ....	73
Cuadro 20. Análisis de Estrategia FO (Fortalezas vs Oportunidades) .....	76
Cuadro 21. Análisis de Estrategia FA (Fortalezas vs Amenazas) .....	77
Cuadro 22. Análisis de Estrategia DA (Debilidades vs Amenazas).....	78

Cuadro 23. Análisis de Estrategia DO (Debilidades vs Oportunidades).....	79
Cuadro 24. Análisis de los Factores Internos y Externos del BNF sucursal Milagro. ....	80
Cuadro 25. Manual de Procedimientos para el otorgamiento crediticio. ....	82
Cuadro 26. Manual de Procedimientos para recuperación de cartera. ....	85
Cuadro 27. Manual de funciones para el Director de Crédito y Cobranza. ....	87
Cuadro 28. Manual de funciones para una Secretaria. ....	87
Cuadro 29. Manual de funciones para un Supervisor de Crédito. ....	89
Cuadro 30. Manual de Funciones para un Oficial de Crédito. ....	90
Cuadro 31. Manual de funciones para un Supervisor de Cobranzas. ....	91
Cuadro 32. Manual de funciones para un Oficial de Cobranzas. ....	91
Cuadro 33. Perfil para el Director de Crédito y Cobranza. ....	93
Cuadro 34. Perfil para la Secretaria. ....	94
Cuadro 35. Perfil para el Supervisor de Crédito. ....	94
Cuadro 36. Perfil para el Oficial de Crédito. ....	95
Cuadro 37. Perfil para el Supervisor de Cobranzas. ....	95
Cuadro 38. Perfil para el Oficial de Cobranzas. ....	96
Cuadro 39. Ejemplo de Proceso de reclutamiento y selección.....	97
Cuadro 40. Gastos de acondicionamiento de oficinas para el personal.....	98
Cuadro 41. Gastos de muebles de oficinas para el personal. ....	98

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Representación gráfica de los resultados de la pregunta uno de la encuesta. .....	44
<b>Figura 2.</b> Representación gráfica de los resultados de la pregunta dos de la encuesta. .....	45
<b>Figura 3.</b> Representación gráfica de los resultados de la pregunta tres de la encuesta. .....	46
<b>Figura 4.</b> Representación gráfica de los resultados de la pregunta cuatro de la encuesta.....	47
<b>Figura 5.</b> Representación gráfica de los resultados de la pregunta cinco de la encuesta. .....	48
<b>Figura 6.</b> Representación gráfica de los resultados de la pregunta seis de la encuesta. .....	49
<b>Figura 7.</b> Representación gráfica de los resultados de la pregunta siete de la encuesta. .....	50
<b>Figura 8.</b> Representación gráfica de los resultados de la pregunta ocho de la encuesta. .....	51
<b>Figura 9.</b> Representación gráfica de los resultados de la pregunta nueve de la encuesta.....	52
<b>Figura 10.</b> Representación gráfica de los resultados de la pregunta diez de la encuesta. .....	53
<b>Figura 11.</b> Representación gráfica de los resultados de la pregunta once de la encuesta.....	54
<b>Figura 12.</b> Mapa de ubicación geográfica del Banco Nacional de Fomento sucursal Milagro. ....	64
<b>Figura 13.</b> Logotipo de la institución Banco Nacional de Fomento. ....	64
<b>Figura 14.</b> Organigrama propuesto para el Departamento de Crédito y Cartera. ....	66
<b>Figura 15.</b> Grafico del análisis PORTER del Sector Financiero.....	70
<b>Figura 16.</b> Flujograma del transcurso crediticio. ....	84
<b>Figura 17.</b> Flujograma Recuperación de Cartera.....	86

## RESUMEN

El Banco Nacional de Fomento sucursal Milagro concebido principalmente como Banca de Desarrollo cuyo cargo es suscitar el financiamiento del crecimiento y desarrollo económico del cantón en donde se desempeña, con tasas de interés preferenciales en atención al sector de riesgo que atiende. El objetivo del proyecto es determinar la incidencia que tiene los niveles de morosidad en los créditos productivos del Banco Nacional de Fomento sucursal Milagro en los niveles de competitividad frente a otras instituciones financieras y sugerir las estrategias para combatir este problema. Se ha planteado la problemática que se desea resolver, la sistematización, los objetivos y la justificación, hemos revisado elementos importantes del marco teórico, en el cual los elementos históricos y referenciales han contribuido en el logro de una visión integral de la problemática, en base de lo cual se definió la metodología de la investigación y el tratamiento estadístico de la información con procesos descriptivos, cualitativos y cuantitativos que nos permitieron realizar la validación de las hipótesis y concluir sobre el planteamiento de elementos de una propuesta que viabilice la solución de la problemática. La propuesta planteada es rediseñar los procesos de otorgamiento de crédito en la institución a través del mejoramiento de los mismos para que optimice la operatividad. Para lograr lo proyectado es necesario realizar varias actividades por ejemplo diseñar un nuevo esquema de organigrama con cargos y funciones especializados para el Departamento de crédito, rediseñar y ejecutar manuales de funciones ya que se considera importante porque a través del mismo se podrá medir la productividad de cada empleado, para que estas funciones sean realizadas de la mejor manera, es significativo el rediseño de los perfiles de puesto observando los insumos y productos que se requieren. Consideramos que esta última fase de definición de perfiles tiene una correlación muy fuerte con los resultados que se desea obtener ya que si no contamos con las personas que técnicamente necesitamos no lograremos los objetivos que nos planteamos como organizaciones, de manera que el reclutamiento y selección se vuelve un elemento de elevada importancia o en caso de contar con el personal, los procesos de evaluación y capacitación.

**Palabras claves:** Estrategia, Rediseño, Procesos, Funciones y Perfiles.

## ABSTRACT

The National Development Bank branch Milagro designed primarily as a development bank whose office is to raise finance for growth and economic development of the county in which he serves, with preferential interest rates in response to risk sector it serves. The project's objective is to determine the incidence that delinquency levels productive appropriations National Development Bank branch Miracle in the levels of competitiveness against other financial institutions and suggest strategies to combat this problem. It has raised the problem to be solved , systematization , objectives and justification, we reviewed key elements of the theoretical framework in which historical and referential elements have contributed to the achievement of a comprehensive view of the problem , based which it defined the research methodology and statistical processing of information describing processes , qualitative and quantitative allowed us to validate the hypothesis and conclude on the approach of elements of a proposal that would facilitate the solution of the problem . The proposal put forward is to redesign processes credit granting institution by improving them to optimize the operation. To achieve the projected requires multiple activities such as designing a new organizational scheme with charges and specialized functions for the Credit Department, redesign and implement operating manuals as it is considered important because through it you can measure the productivity of each employee, so that these functions are carried out in the best way, is significant redesign job profiles observed inputs and outputs that are required. We believe that this last phase of profiling is a very strong correlation with the results to be obtained because if we do not technically need people who will not achieve the goals we set as organizations so that recruitment and selection becomes an element of high importance or where have the people, processes and training evaluation.

**Main words:** Strategy, Redesign, Processes, Roles, and Profiles.

## INTRODUCCIÓN

Hemos realizado un análisis del Sistema Financiero Nacional como el conjunto de entidades que tiene como objetivo dirigir el ahorro de las personas a las empresas que lo necesitan para realizar inversiones y producir bienes y servicios. Este direccionamiento de recursos permite el desarrollo de la actividad económica (producir y consumir) haciendo que los fondos lleguen desde las personas que tienen recursos monetarios excedentes hacia las personas que necesitan estos recursos. Los intermediarios financieros se encargan de captar depósitos del público y, por otro, prestarlo a los demandantes de recursos.

En la estructura del Sistema Financiero Ecuatoriano, el Banco Nacional de Fomento pertenece a lo que se conoce como Banca de Desarrollo cuya principal función es promover el progreso económico del país financiando actividades productivas consideradas riesgosas como son agricultura, ganadería, agroindustria, y otros, con recursos que aporta el Estado Ecuatoriano, participando así bajo el control de la Superintendencia de Banco Y Seguros, con otras instituciones el Banco Ecuatoriano de Vivienda (BEV), Banco Ecuatoriano de Desarrollo (BEDE), Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS), que conforman el sector estatal de la banca en el Ecuador.

Un hecho de relevancia que nos refiere la administración moderna bajo la consideración de la visión sistémica y por procesos sugiere la definición de estos últimos lo que permite que se puedan generar manuales de funciones y procedimientos, que son la referencia sobre la cual se levantan los perfiles y bajo la aplicación de estos se lograría contar con profesionales altamente eficientes en el desempeño laboral.

En nuestro estudio hemos considerado un problema que tiene la administración del Banco de Fomento Sucursal Milagro en cuanto a los niveles de morosidad de sus clientes, en tal sentido debe mejorar los niveles de recuperación de cartera, a través de la evaluación eficiente de los riesgos del entorno, de la actividad y del cliente, de



manera que en la propuesta se cuente con elementos que contribuyan a disminuir los niveles de morosidad en los créditos que se otorgan.

El objetivo primordial de esta investigación es determinar la incidencia de los niveles de morosidad de los créditos productivos del Banco Nacional de Fomento sucursal Milagro, en sus niveles de competitividad frente a otras instituciones financieras, mediante una investigación de campo, con el fin de disminuir su nivel.

En el capítulo dos se analizó los antecedentes referenciales más importantes que son relevantes para esta investigación, el aspecto legal y el marco conceptual. Luego de esto en el capítulo tres se definió la metodología a seguir en la investigación y la caracterización de la población además de la obtención de la muestra, definiendo que esta investigación es descriptiva ya que permite conocer la realidad que enfrenta la institución en la que se está realizando el análisis, utilizando las herramientas técnicas como encuestas y entrevistas.

En cuanto a la propuesta el objetivo principal es rediseñar los procesos de otorgamiento de crédito en el Banco Nacional de Fomento sucursal Milagro a través del mejoramiento de los mismos para que mejore la operatividad. El planteamiento de la reestructuración del área de crédito de la institución, se la realizara mediante el mejoramiento de los procesos de otorgamiento de crédito, utilizando los análisis Porter y Foda, las últimas tendencias dadas en el país y la ejecución de estrategias permisibles al mejoramiento del personal.

Dentro de la propuesta se ha planteado un nuevo esquema de organigrama con puestos adecuados para el mejor desempeño de las funciones de los empleados del Departamento de crédito, este será la herramienta base para elaborar el rediseño de los manuales de procesos y procedimientos, todo esto puede tener un resultado favorable para la institución si es aplicado con la debida precaución y la responsabilidad que se merece de tal forma se tendrá una institución con un alto índice de rentabilidad, bajos niveles de morosidad y un ambiente laboral estable.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1.1 Problematización

En el Ecuador, la situación actual en la que se encuentra el Banco Nacional de Fomento es considerado un poco crítica ya que existen un sin número de problemas referentes a quejas de clientes por anomalías presentadas en la concesión de créditos por parte de la institución. Los perjudicados hicieron los trámites correspondientes demandando a la institución y solicitando ayuda al Presidente de la República para que les condone la deuda ya que son personas de escasos recursos económicos.

La Secretaría Nacional de Transparencia de Gestión hizo una auditoría y detectó las irregularidades. La Fiscalía actuó y entre junio y julio del 2011 se detuvo a cuatro ex funcionarios. Tres fueron sentenciados por el delito de falsificación de documentos públicos. El ex gerente del BNF de Muisne, Eduardo Paredes, y el ex funcionario Gabriel Verduga, fueron sentenciados a seis años de prisión en junio del 2012, mientras Luis Aveiga, a tres años de cárcel. Hubo dos juicios y el segundo estableció la pena citada y ahora hay una apelación.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> DIARIO EL UNIVERSO: Deudores del BNF se niegan a pagar dinero que nunca recibieron <http://unvrso.ec/0004V7J>

A nivel local el Banco Nacional de Fomento sucursal Milagro goza de excelente admisión por parte de los productores tanto pequeños como medianos, lo cual ha logrado que su marca alcance un buen posicionamiento de mercado pero a pesar de todo presenta muchos inconvenientes tanto en su estructura operativa como en la organización de procesos y procedimiento de actividades de recuperación de cartera, entre otros.

Los problemas que se exteriorizan en la institución están logrando que la misma baje su nivel de competitividad frente a otras instituciones que realizan la misma actividad, ubicándola en un rango menor a nivel cantonal en recuperación de cartera.

El departamento de crédito ha presentado un sin número de inconvenientes debido a que la información de los clientes no es verídica en ciertos casos y esto provoca la pérdida de tiempo al momento de notificar al cliente sobre el valor adeudado que tiene y el plazo que se les da para acercarse a la entidad y no tomar acciones legales por ende esto le dificulta a la institución al momento de recuperar su cartera y hace que los niveles de morosidad en los créditos suban.

Uno de los inconvenientes es el análisis deficiente de la capacidad de pago del cliente que realizan los funcionarios al momento de tramitar un crédito, al no tomar las medidas necesarias.

El Banco Nacional de Fomento refleja un deficiente análisis de los niveles de morosidad en los créditos productivos lo cual ha llevado a cabo se produzca una cartera vencida generada por la deficiente labor del personal y la mala segregación de funciones, hace que su talento humano se desmotive y no logre dar todo su potencial al momento de evaluar y calificar al cliente sino que se conforman con la poca información que les brindan y en la mayoría de los casos es información falsa lo cual provoca la pérdida de tiempo cuando el funcionario quiera notificar al deudor.

Otro de los problemas en la institución es la inexistencia de manuales de recuperación de cartera que contengan tendencias actuales de cobro que mejoren los bajos niveles de recuperación del Banco Nacional de Fomento sucursal Milagro.

En el área de crédito de la institución no se le da importancia necesaria al diseño de perfiles de puestos por ende el procedimiento de selección del personal idóneo no es el adecuado para ejecutar las responsabilidades y funciones del puesto que se les asignan.

### **1.1.2 Delimitación del problema**

**Campo:** Gestión Empresarial

**País:** Ecuador

**Región:** Costa

**Provincia:** Guayas

**Cantón:** Milagro

**Área:** Banca Financiera y Crediticia

**Espacio:** Banco Nacional de Fomento sucursal Milagro

**Tiempo:** Durante el año 2012

**Variables:** Nivel de Morosidad y Competitividad

### **1.1.3 Formulación del problema**

¿Cómo han incidido los niveles de morosidad en los créditos productivos otorgados por el Banco Nacional de Fomento sucursal Milagro en el grado de competitividad del mismo durante el año 2012?

**Variable Independiente:** Nivel de Morosidad

**Variable Dependiente:** Nivel de Competitividad

Cantidad de Créditos Productivos

#### **1.1.4 Sistematización del problema**

- ¿Cómo incide el trabajo de los analistas de crédito en la competitividad de la institución?
- ¿Cómo influyen los procedimientos aplicados en la institución para otorgar créditos en los niveles de morosidad de estos?
- ¿Cómo incide la inexistencia de manuales de recuperación de cartera en la efectividad de la misma?
- ¿Cómo incide el establecer perfiles de puestos en la gestión del departamento de crédito?

#### **1.1.5 Determinación del tema**

Estudio de los niveles de morosidad de los créditos que ha otorgado el Banco Nacional de Fomento Sucursal Milagro durante el año 2012.

### **1.2 OBJETIVOS**

#### **1.2.1 Objetivo General**

Determinar la incidencia de los niveles de morosidad de los créditos productivos del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Milagro, en sus niveles de competitividad frente a otras instituciones financieras, mediante una investigación de campo, con el fin de disminuir su nivel.

## **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar los mecanismos de análisis de los oficiales de crédito del Banco Nacional de Fomento, sucursal Milagro, sobre la capacidad de pago de los clientes para disminuir los niveles de morosidad en los créditos.
- Determinar los procedimientos que se aplican en el Banco Nacional de Fomento, sucursal Milagro, a través del análisis de procesos, para establecer los niveles de morosidad en los créditos productivos.
- Establecer la necesidad de contar con manuales de recuperación de cartera, en el Banco Nacional de Fomento, sucursal Milagro, contemplando los referentes legales vigentes que permitan mejorar la gestión de recuperación del crédito.
- Investigar la importancia de establecer perfiles de puestos para el área de crédito del Banco Nacional de Fomento, sucursal Milagro, mediante el análisis de procesos y funciones, para delimitar responsabilidades.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

### **1.3.1 Justificación de la investigación**

La presente investigación nos conduce al estudio de los niveles de morosidad que se presentan en los créditos productivos otorgados por la institución, ya que debido al deficiente análisis de los mismos se ha incurrido en elevados niveles de morosidad y por tanto en la disminución de la competitividad del banco en esta industria. La importancia de esta investigación se la atribuimos a que la institución debe mejorar los niveles de recuperación de cartera, a través la evaluación de los créditos productivos que presenten vencimiento y estudiar cuales son las posibles causas por las cuales cayeron en mora.

Este trabajo también se justifica por la necesidad de que es necesario que los analistas de crédito cumplan de forma adecuada todas las funciones y responsabilidades del puesto asignado para evitar la incidencia de niveles de morosidad en la gestión del crédito institucional.

Otro hecho de relevancia que nos refiere la administración moderna bajo la consideración de la visión sistémica y por procesos, sugiere la definición de estos últimos lo que permite que se puedan generar manuales de funciones y procedimientos, que son la referencia sobre la cual se levantan los perfiles y bajo la aplicación de estos se lograría contar con profesionales altamente eficientes en el desempeño laboral.

Según como lo mencionan Chávez Byron y Guerrero Diana en la justificación de su tesis: “El Banco Nacional de Fomento sucursal Milagro es una institución financiera la cual lleva más de treinta y ocho años en el mercado, dedicado a todo lo que corresponde a crédito y financiamiento de exportación, esta institución financiera a pesar de tener largo tiempo en esta actividad mantiene un posicionamiento en una franja financiera gracias a la experiencia que los caracteriza, volviéndose competitiva ante un mercado financiero de alta calidad”<sup>2</sup>.

Lo que justifica de manera práctica este proyecto porque se pretende utilizar los conocimientos que se adquieran en este trabajo de análisis para reducir los niveles de morosidad que se presentan en esta institución financiera y de alguna manera dar a conocer estrategias para combatir este problema. Adicionalmente, consideramos se justifica el esfuerzo de plantear esta propuesta por el hecho de que el BNF es un banco de desarrollo y apoya actividades productivas que para otros bancos son consideradas de alto riesgo y a tasas de interés superiores, en tal sentido la labor que se cumple es de alto impacto socioeconómico.

---

<sup>2</sup>CHAVEZ, Byron y GUERRERO, Diana: *“Rediseño e implementación de procesos administrativos del Banco Nacional del Fomento Sucursal Milagro”* pp. 16

## CAPITULO II

### MARCO REFERENCIAL

#### 2.1 MARCO TEÓRICO

##### 2.1.1 Antecedentes Históricos

Un sistema financiero es el conjunto de instituciones que tiene como objetivo canalizar el ahorro de las personas. Esta canalización de recursos permite el desarrollo de la actividad económica (producir y consumir) haciendo que los fondos lleguen desde las personas que tienen recursos monetarios excedentes hacia las personas que necesitan estos recursos. Los intermediarios financieros crediticios se encargan de captar depósitos del público y, por otro, prestarlo a los demandantes de recursos.<sup>3</sup>

El sistema financiero ecuatoriano se encuentra compuesto por instituciones financieras privadas (bancos, sociedades financieras, cooperativas y mutualistas); instituciones financieras públicas; instituciones de servicios financieros, compañías de seguros y compañías auxiliares del sistema financiero, entidades que se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Bancos, constituyéndose los bancos en el mayor y más importante participante del mercado con más del 90% de las operaciones del total del sistema.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS DEL ECUADOR: El Sistema Financiero Ecuatoriano "[http://portaldelusuario.sbs.gob.ec/contenido.php?id\\_contenido=23](http://portaldelusuario.sbs.gob.ec/contenido.php?id_contenido=23)"

<sup>4</sup> SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS: [http://portaldelusuario.sbs.gob.ec/contenido.php?id\\_contenido=23](http://portaldelusuario.sbs.gob.ec/contenido.php?id_contenido=23)



La principal función de la Banca de Desarrollo es promover el progreso económico del país con una tasa de interés inferior a la del mercado existente. Por lo general consta con un capital conformado por las contribuciones que les otorga el Estado, el cual gobierna y es el que toma las decisiones. Para esto existen instituciones como el Banco Ecuatoriano de Vivienda (BEV), Banco Ecuatoriano de Desarrollo (BEDE), Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS), Banco Nacional de Fomento (BNF), entre otros.

En el año 1943, el Banco Hipotecario ya creado anteriormente se transformó en el Banco Nacional de Fomento Provincial, la misma que fue publicada en el registro Oficial No. 942 con fecha 20 de octubre del mismo año, durante la administración del Doctor Carlos Alberto Arroyo del Río, presidente Constitucional de la República del Ecuador. Luego, mediante Decreto No. 327 del 28 de marzo de 1974, publicado en el Registro Oficial No. 526 del 3 de abril del mismo año, se expide la nueva LEY ORGANICA DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO. Con esta Ley el Banco Nacional de Fomento adquiere autonomía económica, financiera y técnica.

El Banco Nacional de Fomento es una entidad financiera de desarrollo, autónoma, de derecho privado y finalidad social y pública, con personería jurídica y capacidad para ejercer derechos y contraer obligaciones.

Hasta el año 1999, el BANCO NACIONAL DE FOMENTO presentó una serie de dificultades cuya problemática impidió asumir eficientemente su rol de Banca de Desarrollo, que se reflejó principalmente por el estancamiento de la actividad crediticia, bajos niveles de recuperación y problemas de liquidez.

Esto determinó que la Administración desarrolle una serie de acciones a fin de revitalizar su estructura financiera-crediticia y retomar el rol de importante intermediario-financiero. En este sentido, se ha continuado desarrollando las estrategias enmarcadas dentro del Plan Estratégico y de Reactivación Institucional.

En las reformas también se establece que el crédito se ampliará a los sectores acuicultor, minero, forestal, pesquero y turístico. De igual manera se definieron los tipos de crédito que se otorgarán para el fomento y desarrollo, comercial, de consumo, micro crédito, crédito 555 y crédito de desarrollo humano.

La nueva Ley exige al Estado que implemente los seguros como mecanismo de protección contra riesgos y contingencias que puedan afectar el pago de los créditos al Banco. Este seguro deberá estar cubierto con el aporte del Estado y el beneficiario del crédito. El aporte estatal, según determina la ley aprobada, se hará con cargo al Fondo de Ahorro y Contingencias.<sup>5</sup>

### **2.1.2 Antecedentes Referenciales**

A continuación se destacan algunos aspectos relevantes de investigaciones realizadas anteriormente, y que se relacionan con el tema a investigar.

Caiza Alexandra y Zavala Eufemia elaboraron una tesis denominada “Auditoría de Gestión aplicada al Departamento de Crédito y Cartera del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Riobamba, durante el período comprendido de enero a diciembre del año 2010”, en la cual entre otras, arriban a las siguientes conclusiones:

1. La demora en el proceso en la otorgación de créditos se produce debido a que los encargados de realizar la aprobación de los mismos no lo realizan en el tiempo reglamentado, provocando la inconformidad de los socios que buscan acceder a créditos rápidos y seguros.
2. La inexistencia de un Manual de Recuperación de Cartera ocasiona que no tengan criterios de cobranza bien fundados, lo que implica que el personal no realice adecuadamente su gestión de cobranza ocasionando acumulación en la cartera vencida.

En la misma tesis, se recomendó, tomar en cuenta las sugerencias correspondientes dentro de cada componente para mitigar riesgos y disminuir las debilidades

---

<sup>5</sup> BANCO NACIONAL DE FOMENTO: *Historia de la institución*, [www.bnf.fin.ec](http://www.bnf.fin.ec)

encontradas, entre otras cosas, para una mejor gestión en la cobranza sugirió la aplicación de las estrategias establecidas y la creación de un Manual de Recuperación de Cartera para tener un mejor rendimiento económico.<sup>6</sup> Este trabajo de investigación es interesante ya que se relaciona bastante con la temática que se está estudiando, y las conclusiones vendrían a ser similares porque cuentan con problemas parecidos en la institución.

Chávez Byron y Guerrero Diana elaboraron una tesis denominada "Rediseño e implementación de procesos administrativos del Banco Nacional del Fomento Sucursal Milagro", en la cual entre otras, arriban a las siguientes conclusiones:

1. Muchas de las deficiencias de las actividades laborales se presentan por la falta de capacitación al talento humano, el cual se orienta por los conocimientos que tiene, por lo tanto su esfuerzo es limitado a pesar de la alta actividad que mantiene esta empresa.
2. Existe poco control en el manejo de la información entre departamentos, situación que no puede seguir debido a lo confidencial que debe mantenerse ciertos datos que no todo el personal debe conocer, para bien de la empresa.

En la misma tesis, recomendaron que, es necesario que se realice reuniones de trabajo con jefes y empleados para coordinar las actividades a realizarse, optimizando así las acciones administrativas y operativas que conlleven a tener un buen prestigio en el mercado; y para el bienestar de la institución es necesario que se realice capacitaciones constantes, para que el talento humano deba ser ilustrado para evitar información errónea por el mal manejo de los sistemas que perjudique la operatividad de la misma.<sup>7</sup> Esta investigación es de muy importante apoyo ya que es elaborada en la institución que es objeto de investigación para el trabajo de tesis que se está ejecutando; el rediseño e implementación de procesos administrativos nos ayuda a saber en qué nivel de capacitación se encuentra el talento humano, entre otras situaciones.

---

<sup>6</sup> CAIZA, Alexandra y ZAVALA, Eufemia: "Auditoría de gestión aplicada al departamento de crédito y cartera del banco nacional de fomento - sucursal Riobamba durante el período comprendido de enero a diciembre del año 2010" p. 111

<sup>7</sup> CHAVEZ, Byron y GUERRERO Diana: "Rediseño e implementación de procesos administrativos del Banco Nacional del Fomento Sucursal Milagro" pp. 126-127

Achig Alexandra y Murillo Diego elaboraron una tesis denominada “Modelo de Gestión de cobranza para mejorar la calidad de la cartera en el Banco Nacional de Fomento sucursal Riobamba”, en la cual entre otras, arriban a las siguientes conclusiones:

1. El Banco Nacional de Fomento no puede ser competitivo si no cuenta con instrumentos de gestión financiera que permitan la eficiencia en la recuperación de la cartera incluyendo un sistema de información contable e indicadores que permitan evaluar la actividad del área de cobranzas.
2. El mayor problema que históricamente viene registrando el Banco Nacional de Fomento, Sucursal Riobamba en su información financiera que se refleja en sus balances, es la cartera vencida y actualmente se ha incrementado debido, entre otros factores, a la despreocupación en la recuperación de cartera ya que no existe un seguimiento en los planes técnicos trazados por los responsables de los procesos y es importante señalar que la calidad de la cartera en torno a la colocación y recuperación es baja e ineficiente.

En la misma tesis, se recomendó, poner en práctica el Modelo de Gestión de Cobranza para mejorar la calidad de la cartera en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba y designar un responsable del proceso de recuperación de cartera.<sup>8</sup> Tener referencias sobre un Modelo de Gestión de Cobranza resulta beneficioso ya que si una institución bancaria no cuenta con instrumentos de gestión financiera no podrá ser competitivo en el mercado laboral donde se desempeña.

Valarezo María elaboro una tesis denominada “Procesos Administrativos y Contables en el área de Crédito–Cartera y servicio al cliente del Banco Nacional del Fomento sucursal Macará en el año 2008”, en la cual entre otras, arriban a las siguientes conclusiones:

1. Se determina que los oficiales de crédito no puede atender a las diferentes solicitudes de crédito que en la actualidad se presentan en el Banco, desencadenando en el no cumplimiento de algunas obligaciones del oficial de crédito en la mencionada entidad financiera, esto se debe a las múltiples

---

<sup>8</sup> ACHIG, Alexandra y MURILLO, Diego: *“Modelo de Gestión de cobranza para mejorar la calidad de la cartera en el Banco Nacional de Fomento sucursal Riobamba”* pp. 133-134

funciones inherentes a su cargo que se desempeñan en el departamento. Esto desencadena en no poder colocar mayor número de créditos, por lo que el uno debería de dedicarse a los créditos comerciales y el otro a los créditos de consumo que son los de mayor demanda.

2. Se determina que sin el departamento de Cartera, el responsable de cartera del BNF realiza procesos inherentes a sus funciones como por ejemplo de entrega de saldos y cortes de cuenta que no están enmarcadas con las obligaciones para las cuales está encaminado, dificultando el trabajo diario del funcionario a cargo del mismo.

En la misma tesis, se recomendó, actualizar los software que se utilizan en el banco, y así poder realizar mejor sus funciones dentro del departamento de crédito cartera y mejorar la adecuación de la Oficinas del BNF especialmente en las Áreas de Crédito, la misma que permita tener mayor privacidad al momento de atender al cliente.<sup>9</sup>

Todos estos trabajos de investigación mencionados anteriormente son de mucha importancia e interés porque repercuten en el problema y en las variables de estudio. En cuanto al análisis del último trabajo de tesis aunque este menciona un área más de estudio que es el de contabilidad; también nos aporta mucha información valiosa que será tomada en cuenta en el proceso de investigación que se está realizando.

### **2.1.3 Fundamentación**

La morosidad en el mundo bancario es distinta a la producida en los sectores empresariales o profesionales, tiene mayores consecuencias en la economía real, en la vida de los particulares, está mejor adaptada a las herramientas de tutela judicial y cuenta con mayor complejidad técnica.

En morosidad bancaria se habla de ratios de mora contable y temprana, de reservas de liquidez, de intermediación financiera e instituciones de inversión, de dotaciones

---

<sup>9</sup> VALAREZO, María: *“Procesos Administrativos y Contables en el área de Crédito–Cartera y servicio al cliente del Banco Nacional del Fomento sucursal Macará en el año 2008”* pp. 108-110

específicas y genéricas, de concesiones en pago, de refinanciaciones, compensación convencional, etc.

Entre la mora en sentido genérico y la mora estrictamente bancaria hay muchos elementos en común, pero muchos otros diferentes y específicos, que de algún modo también pueden servir de guía a la primera.<sup>10</sup>

### Teoría del Dinero y el Crédito

Muchos han sido los estudios sobre estos temas y sus aportaciones han sido sumamente valiosas para el entendimiento del problema del dinero, por un lado, y por otro el del crédito. Se señalarán algunos conceptos que sobre este problema han apuntado diferentes autores.

En la teoría de las etapas del desarrollo económico, se diferencia tres etapas económicas para su estudio: La economía natural en cuanto adopta formas de la economía de tráfico se caracteriza por el hecho de que un bien es cambiado directamente contra otro.

La economía monetaria, se caracteriza por que cierto bien toma la función de medio de cambio y también otras funciones, especialmente la de unidad de cambio. De este modo no se realiza un cambio directo, bien contra bien, sino un cambio indirecto, manifestándose este último por el hecho de que, debido a que se interpone el dinero, el cambio directo de la “economía natural de cambio” se divide en dos partes independientes: la venta y la compra.

Finalmente, en la economía crediticia el crédito reemplaza al bien de cambio de tal forma que son vendidos “bienes contra promesa de recibir en el futuro el mismo o análogo valor, o sea a crédito”

El crédito, en su esencia íntima, se funda en los bienes reales y sólo significa una transferencia de bienes de capital con el fin de que sean explotados.

---

<sup>10</sup> BLOGSPOT: <http://morosidadbancaria.blogspot.com/2011/06/manual-de-morosidad-bancaria.html>

En la economía natural de cambio esta operación se efectúa directamente transfiriendo los bienes que se acreditan; en la economía monetaria de tráfico, se efectúa indirectamente transmitiendo el poder de disposición sobre los bienes de capital, en general, en su forma anónima de dinero, o bien de las “disposiciones sobre el capital”.<sup>11</sup>

Al referirse al problema del dinero y del crédito, Albrecht Forstmann en su libro *Dinero y crédito* señaló que el crédito, según su esencia verdadera, es de carácter real y, según su forma de carácter monetario, el análisis del mismo presupone, por un lado, un examen de sus fundamentos económicos reales, y, por el otro, la comprensión de las relaciones monetarias que determinan su estructura.

Teniendo presente el contenido real del crédito, no es difícil reconocer que éste, al fin y al cabo, no es otra cosa que “el permiso de utilizar el capital de otra persona; en otras palabras: por su intermedio pueden ser transferidos los medios de producción”. El crédito, según su naturaleza, no es más que la expresión de un modo especial de mover el capital.

La diferencia entre la economía natural del tipo de la economía de tráfico, y la economía monetaria de tráfico reside en que tal movimiento de capital se efectúa en la economía natural en “natura”, es decir, o sea en forma directa, mientras que en la economía monetaria de tráfico se lleva a cabo por transferencia indirecta del poder de disponer sobre el capital en la forma anónima del dinero o de las “disposiciones sobre capital”. Esta transferencia del poder de disponer sobre capital ofrece, como ya hemos dicho, la posibilidad de transferir también poder “adicional” de disponer sobre capital.

Señala Albrecht Forstmann, que la falta de claridad y las diferencias de opiniones existentes, justamente en estas cuestiones, se deben sobre todo a que algunos reconocen tan sólo el crédito “mediador”, o sea aquel crédito otorgado de ahorros, rechazando el crédito “adicional” o negando la posibilidad general de que pueda haber

---

<sup>11</sup> EUMET.NET, Teoría del dinero y el crédito: <http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2009/mcsi/Teoria%20del%20Dinero%20y%20el%20Credito.htm>

semejante clase de crédito, mientras que otros reconocen sólo el crédito “adicional”, negando en el extremo la posibilidad de que pueda haber un crédito “mediador”.<sup>12</sup>

### **Reestructuración Empresarial**

La Reestructuración; busca reordenar la empresa en una etapa de crisis económica, cuando se encuentran en dificultades financieras para honrar sus acreencias y reactivar al máximo su capacidad productiva, apuntando a afrontar el futuro con el concurso de un socio estratégico, en alguno casos.

#### Hallando el camino viable para la reestructuración de la empresa

Cuando se habla del término “reestructuración”, muchas de las empresas que se ven en apuros económicos, sea por “mala gestión” o por una crisis del sector, se dejan llevar por esta situación y caen frecuentemente en la desesperación. Es aquí cuando se acuerdan que existe INDECOPI como un mecanismo de salida, si el problema es gravísimo e implica un alto endeudamiento que pone en peligro el patrimonio o es posible la negociación con los acreedores y el sistema financiero, en caso la situación no llegue a mayores.

Sin embargo el solo hecho de atravesar por una reestructuración puede resultar embarazoso para muchos empresarios, un problema psicológico de pérdida de imagen, porque tiene el agravante de poder convertirse en una mala señal ante el mercado.

El Indecopi no es más que un mecanismo que facilita el ordenamiento de las empresas y un buen arreglo entre las partes (empresa con sus acreedores) y no debe ser entendido como una señal de insolvencia.

Muchas empresas que recurren al INDECOPI, buscando protegerse del acoso de sus acreedores y estos a su vez inician procesos para ejecutar sus acreencias, a la larga terminan malogrando la posibilidad de un “buen arreglo” con un tercero.

Generalmente se recomienda ir a INDECOPI, cuando los acreedores no tienen vinculo permanente con las empresas afectadas; pero si el interés del acreedor es muy

---

<sup>12</sup> FORSTMANN, Albrecht: *Dinero y Crédito*.



marcado, entonces se sugiere el “arreglo directo” porque es menos complicado y más rápido inclusive.

En muchos casos la manera como se enfoque la negociación la empresa con sus acreedores determinará el destino de la empresa que es reestructurada. Hay consultorías especializadas en estos casos, los cuales pueden ayudar a reconvertir el negocio, no solo a ayudarlo liberar de sus acreedores.

Según MBS Consulting el proceso de reestructuración de una empresa, es el siguiente:

#### Diagnóstico de la empresa

Estando en tal situación se requiere un diagnóstico efectivo de la empresa, la metodología a aplicar depende de cada organización y de las características particulares del sector en que opera; No obstante, una revisión concienzuda de la Gestión Empresarial debe conllevar al análisis integral de la empresa, relacionando la situación actual de la empresa con su entorno el equipo de dirección, etc. esta revisión no puede basarse solamente en la información financiera de los estados financieros o la revisión del patrimonio.

El diagnóstico debe realizarse con un sentido proyectivo, para lo cual es importante incluir en el análisis, variables del entorno económico, como la evolución de las tasas de interés y del tipo de cambio y medir su impacto en la actividad económica. Un enfoque integral del negocio puede darnos una idea de cómo se encuentra afectada la cuenta de resultados de toda la empresa.

#### Proyecto de viabilidad económica – financiera

Luego de un diagnóstico, que puede demorar de 6 a 12 semanas, se formula un plan de viabilidad económica financiera, que debe incluir un conjunto de acciones estratégicas y operativas, pero sin necesidad de cambiar el giro de la empresa, este plan debe tener nortes bien precisos para:

- ✓ Mantener el banco a flote o la empresa en marcha.
- ✓ Remover las causas que originaron la crisis.

- ✓ Reprogramar las obligaciones en concordancia con la capacidad de generación de ingresos de la empresa.

Para mantener la empresa en marcha es importante contar con el apoyo de los acreedores, fundamentalmente, de los Bancos.

El hecho de reprogramar las obligaciones y bajar las tasas de interés no lleva necesariamente a salvar a una empresa. A estas acciones debe incorporarse en la mayoría de casos, un proceso de reconversión del negocio. Es decir cambiar la forma de gerencial la empresa.

### Estrategia de negociación

En esta fase es clave en el proceso de reestructuración, el plan elaborado tiene que ser lo suficientemente atractivo para convencer a su banquero o a sus acreedores que su plan de saneamiento es el mejor para todos. Lo que el empresario no debe olvidar es que más importante que presentar un cronograma de pagos bien detallado para cumplir con sus obligaciones es, saber negociar dicho plan con sus acreedores.

### La Liquidación

En la liquidación es el otro lado de la cara de la moneda, esta se produce una vez certificada la inviabilidad de la empresa. En tal situación, la empresa (o los acreedores) designan los liquidadores, quienes presentan el proyecto de convenio de liquidación, luego se aprueba y suscribe el convenio y a partir de ese momento surte pleno efecto, procediéndose a la publicación y registro del proceso de liquidación, seguidamente se determina la masa afecta al concurso, la venta de bienes, pago de acreencias y de allí a la quiebra judicial y disolución de la empresa.

Es importante aclarar que no todos los casos de liquidación, se dan necesariamente por causas de insolvencia, puede ocurrir que se haya creado una empresa para hacer una obra y al término de la misma se decide su liquidación ó también que en una fusión empresarial, una de las involucradas sea absorbida y pase a ser disuelta sin liquidarse.

### Manual de Procedimientos

Es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

### Utilidad

En la utilidad nos permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.

Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema. Interviene en la consulta de todo el personal. Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc. Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.

Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria. Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores. Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación. Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades. Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.<sup>13</sup>

### **Obtención de la información sobre el puesto**

La información del puesto vacante se recopila de seis maneras:

1. Descripción y análisis de puestos: es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que exige el candidato-especificaciones particulares) del puesto. Cualquiera que sea en método de análisis, lo importante en la selección es la información de los requisitos y características que debe de tener la persona que lo ocupe, a fin de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos y características.
2. Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: consiste en la anotación sistemática y prudente, a cargo del jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrá como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo. Esta técnica identifica las habilidades deseables (que favorecen el desempeño) y las indeseables (que lo desfavorecen) de los candidatos. Obviamente, tiene el inconveniente de basarse en el arbitrio del jefe inmediato.
3. Requisición de personal: consiste en verificar los datos que llenó el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y características que el candidato al puesto debe tener.
4. Análisis de puestos en el mercado: cuando se trata de algún puesto nuevo sobre el cual la empresa no tiene ninguna definición, la alternativa es verificar en empresas

---

<sup>13</sup> MBS Consulting: Reestructuración Empresarial "[http://www.mbsperu.com/index.php?option=com\\_content&id=223:-indicadores-de-rentabilidad-&catid=59](http://www.mbsperu.com/index.php?option=com_content&id=223:-indicadores-de-rentabilidad-&catid=59)"

similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y características de quienes los desempeñan.

5. Hipótesis de trabajo: en el caso de que no se pueda utilizar ninguna de las opciones anteriores, solo queda la hipótesis de trabajo, es decir, una idea aproximada del contenido del puesto y sus exigencias para quien lo desempeñe (requisitos y características necesarias), como la simulación inicial.

6. Competencias individuales: son las habilidades y competencias que la organización exige del candidato para ocupar determinada posición.<sup>14</sup>

### **Elección de las técnicas de selección**

Una vez que se tiene la información de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección convenientes para escoger a los candidatos adecuados las técnicas de selección se clasifican en cinco grupos:

- Entrevista de selección: Es la técnica de selección más común en las empresas grandes, medianas o pequeñas.
- Pruebas o exámenes de conocimientos o habilidades: son instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, la práctica o el ejercicio.
- Test psicológicos: El término test designa un conjunto de pruebas que valoran el desarrollo mental, aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. Su función es analizar los modelos de comportamiento humano en condiciones estandarizadas y compararlos con sus estándares de investigaciones estadísticas.
- Test de personalidad: Sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter o por el temperamento. Los test de

---

<sup>14</sup> CHIAVENATO I. , 2011, pág. 148

personalidad son genéricos cuando revelan rasgos generales de la personalidad, y reciben el nombre de psicodiagnósticos.

- Técnicas de simulación: Las técnicas de simulación pasan del estudio individual y aislado al estudio en grupo, y del método exclusivamente verbal o de realización a la acción social.<sup>15</sup>

## Perfiles

Los perfiles requeridos, en todos los niveles, tienen el foco muy cerrado, y, usualmente, no es sencillo encontrar a las personalidades deseadas, tanto si se trata de profesionales como de otras con menor preparación académica. Una vez que se ha definido la necesidad de incorporar un nuevo empleado, el proceso de selección comienza con la recolección de información necesaria para su realización. A ese paso le hemos denominado “Definición del perfil”. Esta etapa incluye la revisión del descriptivo de puesto y una reunión con el cliente interno a los efectos de recolectar toda la información disponible para llevar a cabo el proceso de selección. Muchos conceptos en relación con la selección y contratación de personas son muy conocidos, no sólo en el ámbito de las organizaciones.<sup>16</sup>

## Fundamentación Científica

El capital es uno de los factores principales para la producción. Un país que carece de aquel o que en su defecto lo tenga pero a un elevado costo, tendrá serios problemas para poder producir y obtener un crecimiento y desarrollo económico.<sup>17</sup>

Es posible definir la tasa de interés como la tasa de crecimiento o decrecimiento del valor de un activo entre el presente y futuro; esta aporta a contestar preguntas como: un activo es más valioso hoy o en una fecha futura, cuál será el valor de un activo a un año.

---

<sup>15</sup> CHIAVENATO I. , 2011, pág. 150

<sup>16</sup> ALLES, Inicio de un Proceso de Selección, 2006, pág. 129

<sup>17</sup> MALDONADO KARPOVA, Andrey: “Finanzas en Ecuador ¿Una estructura que podría funcionar?”  
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2007/amk.htm>

Son una medida para los que deciden ahorrar en el presente y consumir en el futuro. Los mercados de capitales proveen una mecánica eficiente para transferir capital entre agentes económicos. Las instituciones financieras reciben un interés por el uso del temporal del capital que se haya acreditado en un periodo de tiempo establecido y en mutuo acuerdo por ambas partes.

Las tasas de interés que los bancos fijan para la otorgación de una actividad crediticia se las denomina tasas activas, mientras que a las tasas que se fijan a los ahorradores son tasas pasivas. En el mercado de dinero se manejan diferentes tasas de interés expresadas en diferentes bases o diferentes plazos, para que las tasas de interés sean comparables se deben expresar en la misma base y ser del mismo tipo. Cuando esto sucede se da la posibilidad de tener una estructura intertemporal de tasas de interés.

## **2.2 MARCO LEGAL**

En el marco legal se tomaran en cuenta aspectos relacionados con:

La Constitución de la República del Ecuador en la sección octava que trata específicamente sobre el Sistema Financiero, de la cual detallaremos algunos artículos relevantes para esta investigación.

Art. 308.- Las actividades financieras son un servicio de orden público, y podrán ejercerse, previa autorización del Estado, de acuerdo con la ley; tendrán la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las actividades financieras intermediarán de forma eficiente los recursos captados para fortalecer la inversión productiva nacional, y el consumo social y ambientalmente responsable.

El Estado fomentará el acceso a los servicios financieros y a la democratización del crédito. Se prohíben las prácticas colusorias, el anatocismo y la usura. La regulación y el control del sector financiero privado no trasladarán la responsabilidad de la solvencia

bancaria ni supondrán garantía alguna del Estado. Las administradoras y administradores de las instituciones financieras y quienes controlen su capital serán responsables de su solvencia. Se prohíbe el congelamiento o la retención arbitraria o generalizada de los fondos o depósitos en las instituciones financieras públicas o privadas.

Art. 309.- El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.

Art. 310.- El sector financiero público tendrá como finalidad la prestación sustentable, eficiente, accesible y equitativa de servicios financieros. El crédito que otorgue se orientará de manera preferente a incrementar la productividad y competitividad de los sectores productivos que permitan alcanzar los objetivos del Plan de Desarrollo y de los grupos menos favorecidos, a fin de impulsar su inclusión activa en la economía.

Art. 311.- El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.<sup>18</sup>

Ley general de instituciones del sistema financiero que son muy importantes ser mencionadas en esta investigación, específicamente de los grupos financieros. Y para efectos de esta Ley, se entenderá por grupo financiero al integrado por:

---

<sup>18</sup> CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR: <http://www.abogadosdecuador.com/constitucion-tituloVI.htm>



- a) Una sociedad controladora que posea un banco o una sociedad financiera privada o corporación de inversión y desarrollo, sociedades de servicios financieros o auxiliares previstas en esta Ley, así como las subsidiarias del país o del exterior de cualesquiera de las mencionadas; y,
- b) Un banco o sociedad financiera o corporación de inversión y desarrollo que posea sociedades de servicios financieros o auxiliares previstas en esta Ley, así como las subsidiarias del país o del exterior de cualesquiera de éstas.

Se entenderá conformado un grupo financiero desde el momento en el que la sociedad controladora, el banco o la sociedad financiera o corporación de inversión y desarrollo posean una o más de las instituciones señaladas en las letras que anteceden.

También se tomarán en cuenta aspectos de los activos y de los límites de crédito los cuales se mencionaran específicos artículos que a continuación se describen:

Artículo 68.- Las instituciones del sistema financiero, de conformidad con las normas que dicte la Superintendencia, a efecto de reflejar la verdadera calidad de los activos, realizarán una calificación periódica de los mismos y constituirán las provisiones que sean necesarias para cubrir los riesgos de incobrabilidad o pérdida del valor de los activos.

Presentarán a la Superintendencia en la forma y con la periodicidad que ésta lo determine, los resultados de tal calificación, la que podrá ser examinada por los auditores externos o por la Superintendencia.

Artículo 69.- Provisión es una cuenta de valuación del activo que afecta a los resultados y que se constituye para cubrir eventuales pérdidas por cuentas incobrables o por desvalorización de los activos o de los contingentes.

Artículo 70.- El valor de todo préstamo, descuento o cualquier otra obligación cuyo deudor estuviese en mora tres años, será obligatoriamente castigado por la institución del sistema financiero.

Artículo 71.- La Superintendencia dictará las normas referentes a las relaciones que deberán guardar las instituciones financieras entre sus operaciones activas, pasivas y contingentes, procurando que los riesgos derivados de las diferencias de plazos, tasas, monedas y demás características de las operaciones activas y pasivas se mantengan dentro de rangos de razonable prudencia.

Otros de los aspectos tomados en cuenta se refieren al registro crediticio del cual solo se detallara dos artículos que se cree son importantes ser mencionados.

Artículo 95.- La Superintendencia de Bancos y Seguros establecerá las políticas y la forma en que las instituciones del sistema financiero público y privado deben entregar la información al Registro Crediticio del Sistema Nacional del Registro de Datos Públicos.

Las instituciones del Sistema Financiero Público y Privado proporcionarán únicamente al Registro Crediticio del Sistema Nacional del Registro de Datos Públicos los registros de datos de la información referente al historial crediticio. Se prohíbe entregar esta información a cualquier otra institución que no sean las determinadas en esta Ley.

La Superintendencia de Bancos y Seguros podrá acceder en todo momento a los datos contenidos en el registro Crediticio para cumplir sus deberes y obligaciones establecidos en la Constitución y la ley.

Artículo 96.- De conformidad con el artículo anterior, las instituciones que conforman el sector financiero público y privado, están obligadas a suministrar al Registro Crediticio del Sistema Nacional del Registro de Datos Públicos, la información necesaria para mantenerlo actualizado.<sup>19</sup>

Otro estatuto muy importante es la Ley orgánica del Banco Nacional de Fomento de la cual se tomara en consideración aspectos relevantes como el Capital, Ejercicio y Estados Financieros detallados de la mejor manera por los siguientes artículos:

Art. 7.- El capital pagado estará constituido por:

---

<sup>19</sup> SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS: [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Ley\\_gral\\_inst\\_sist\\_financiero\\_enero\\_2013.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Ley_gral_inst_sist_financiero_enero_2013.pdf)

- a) El capital y reservas que tiene el Banco Nacional de Fomento a la fecha de publicación de esta Ley;
- b) Los recursos asignados en el artículo 13 de la Ley No. 49, publicada en el Registro Oficial No. 227 de 2 de enero de 1998;
- c) El monto de las utilidades y excedentes generados como resultado de cada ejercicio económico;
- d) Las partidas que consten en el Presupuesto General del Estado; y,
- e) Los demás que se le han asignado o asignaren.

Los recursos asignados a través de la Cuenta Especial "Reactivación Productiva y Social, del Desarrollo Científico-Tecnológico y de la Estabilización Fiscal" señalados en el literal a) del numeral 1 del artículo 15 de la Codificación de la Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal, publicada en el suplemento del Registro Oficial No. 334 de 15 de agosto de 2006, incrementarán el patrimonio del Banco Nacional de Fomento.

Art. 8.- El ejercicio financiero del Banco se cerrará el 31 de diciembre de cada año. Al término de cada ejercicio, se formularán los correspondientes estados financieros y económicos.

Art. 9.- El Directorio del Banco, una vez establecido el resultado económico, resolverá las cantidades que deberán incrementarse o disminuirse de las reservas generales y especiales.

Art. 10.- Los Balances del Banco se presentarán con sujeción a las normas que determine la Superintendencia de Bancos.

Art. 53.- Clases de crédito.- Los créditos que otorgue el Banco serán:

1. Crédito para fomento, emprendimiento y desarrollo, destinado a las actividades productivas señaladas en el literal a) del artículo 3 de esta Ley;

2. Crédito comercial, destinado a personas naturales y jurídicas, cuyo financiamiento esté dirigido a las diversas actividades comerciales y de servicios, que demanden los sectores económicos del país;
3. Crédito de consumo, que se otorga a personas naturales que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo o pagos de servicio, que generalmente se amortizan en función de cuotas periódicas y cuya fuente de repago es el ingreso del deudor;
4. Microcrédito, concedido a personas naturales o jurídicas, con garantía quirografaria, prendaria o hipotecaria o a un grupo de clientes con garantía solidaria, destinada a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercio o servicio cuya fuente principal de pago constituye el producto de las ventas o ingresos generado por dichas actividades.

El Banco Nacional de Fomento determinará las garantías colaterales o prendarias a presentarse por parte del prestatario, así como de las personas naturales o jurídicas determinadas en el literal a) del artículo 3 de esta Ley; de las propietarias, arrendatarias o adjudicatarias; de quienes tuvieren certificados de posesión definitivos o provisionales concedidos por el INDA; y, de los poseionarios individuales o colectivos que comprobaren, mediante declaración juramentada protocolizada, haber estado en posesión de las tierras objeto de la inversión, por lo menos, cinco años interrumpidos antes de la solicitud del crédito.<sup>20</sup>

### **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

Con la intención de brindar una mejor visión de la presente investigación, se definen a continuación los principales términos implicados en el análisis, los cuales la mayoría están basados en el libro citado al pie de página.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> BANCO NACIONAL DE FOMENTO: Ley Orgánica "<https://www.bnf.fin.ec/ley-organica-del-banco-nacional-de-fomento>"

<sup>21</sup> VIDALES RUBI, Leonel: "Glosario de términos financieros, contables, administrativos, económicos, computacionales y legales" Primera edición, Universidad Autónoma de Baja California.

**Actividad financiera.-** Es el conjunto de operaciones que se efectúan en el mercado de oferentes y demandantes de recursos monetarios, incluyendo aquellas operaciones que intervienen en la formación del mercado de dinero y de capitales.

**Adjudicación.-** Acto judicial consiste en la atribución como propio de una cosa, mueble o inmueble a personas determinadas, como consecuencia de una subasta o partición hereditaria con la consiguiente entrega de la misma a la persona interesada.

**Adjudicación en pago.-** Se emplea judicialmente esta expresión cuando se adjudica el bien de un adeudo, para satisfacer el crédito que contra él tiene un acreedor.

**Administración.-** Es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines perseguidos por la organización.

**Análisis bursátil.-** Estudio de los factores que permiten explicar y pronosticar el comportamiento de una emisora en el mercado o bien del mercado como un todo. Suele distinguirse entre dos tipos: el análisis fundamental, que estudia factores macro y microeconómicos y el análisis técnico, que únicamente estudia el indicador bursátil.

**Análisis de crédito.-** Proceso de evaluación para determinar si un solicitante cumple con las condiciones para otorgarle una línea de crédito o financiamiento, con base en la información proporcionada.

**Buros de crédito.-** La misión fundamental de los burós es brindar información crediticia para que las instituciones del sistema financiero nacional, de seguros privados, seguridad social y las del sector real de la economía, cuenten con datos referenciales actualizados que les permita tomar adecuadas decisiones de crédito, con la finalidad de proteger los intereses de los depositantes y del público en general.

**Crédito castigado.-** Es aquel que no ha podido ser cobrado ni judicial ni extrajudicialmente, y que debe ser asumido por la institución financiera afectando sus resultados operacionales.

**Crédito hipotecario:** Son aquellos que se otorgan para la compra de una vivienda, terreno, construcción o ampliación de una propiedad a cambio de una hipoteca sobre el bien que se está adquiriendo, en algunos casos se suele poner alguna segunda propiedad como garantía si el monto solicitado supera la capacidad de pago que puede demostrar el solicitante del crédito.

**“Cultura organizacional.-** En todas las culturas y sociedades, los seres humanos se reúnen para llevar a cabo ciertas actividades colectivas, ello supone problemas muy semejantes, puesto que siempre se trata de establecer una dirección, una coordinación y una motivación. Es decirse que cada empresa o sistema empresarial debiera tener su propia medición de desempeño.”<sup>22</sup>

**Estrategia Organizacional:** El conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

**Estructura de capital:** Es la mezcla específica de deuda a largo plazo y de capital que la compañía usa para financiar sus operaciones.

**Financiamiento.-** Es el conjunto de recursos financieros para llevar a cabo una actividad económica, con la característica de que generalmente se trata de sumas tomadas en deuda que complementan los recursos propios. Recursos financieros que el gobierno obtiene para cubrir un déficit presupuestario.

**Morosidad:** Es el retraso culpable o deliberado en el cumplimiento de una obligación o deber. Así pues, no todo retraso en el cumplimiento del deudor implica la existencia de mora en su actuación.

---

<sup>22</sup> GESTIÓN Y ESTRATEGIA: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num5/doc04.htm>

Un retraso intencionado en el cumplimiento de una obligación supone un incumplimiento parcial, que puede provocar perjuicios más o menos graves en el acreedor, y como tal incumplimiento es tratado en los diferentes ordenamientos jurídicos.

**“Prevaricato.-** es un delito que consiste en que una autoridad, juez u otro servidor público dicte una resolución arbitraria en un asunto administrativo o judicial, a sabiendas de que dicha resolución es injusta. Es comparable al incumplimiento de los deberes del servidor público. Dicha actuación es una manifestación de un abuso de autoridad.”

Está sancionada por el Derecho penal, que busca la protección tanto del ciudadano como de la propia Administración. Para que este delito sea punible, debe ser cometido por un servidor o juez en el ejercicio de sus competencias.

**Productividad:** es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción, es decir la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos.

**Reclutamiento:** Es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará alguno que recibirá la oferta de empleo. Una organización primero define que se necesita (el perfil); en función del perfil se define al candidato o los candidatos ideales, los cuales serán su objeto de deseo, y luego deberá conquistarlos y atraerlos. En un proceso de selección no elige la empresa, también lo hace el postulante. A su vez, para que la empresa pueda elegir antes debe identificar lo que desea, y luego atraer a varios posibles candidatos, no solo uno.<sup>23</sup>

**Riesgo financiero.-** El riesgo financiero es la posibilidad de que se produzca un hecho generador de pérdidas que afecten el valor económico de las instituciones. Dicho de

---

<sup>23</sup>ALLES, Martha: *“Selección por Competencias”* 1ª ed, Buenos Aires, Granica 2006, pág. 101

otra manera, "es el riesgo por dinero prestado y de la dificultad que se presentará si el inversionista no es capaz de hacer los pagos requeridos de la deuda".

**Selección:** Como su nombre lo indica, es el proceso de selección o elección de una persona en particular en función de criterios preestablecidos. Se inicia definiendo correctamente el perfil requerido, dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas. Es muy importante una buena identificación de los individuos que a la organización le interesan en relación con el perfil buscado e, igualmente, su posterior atracción. Por ello es fundamental la correcta definición acerca de que se está buscando, por un lado, y cuáles serán las reales expectativas de los participantes, por el otro.<sup>24</sup>

**Tasa de interés activa:** Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del banco central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca.

**Tasa de interés pasiva.-** Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen.

**Tasa mínima de rendimiento (TMAR):** es la mínima cantidad de rendimiento que el inversionista estaría dispuesto a recibir por arriesgarse a colocar en un proyecto dado su dinero.

**Tasa social de descuento:** La tasa social de descuento representa el costo de oportunidad en que incurre el país cuando utiliza recursos para financiar proyectos. Estos recursos provienen de las siguientes fuentes: de menor consumo (mayor ahorro), de menor inversión privada y del sector externo

---

<sup>24</sup>ALLES, Martha: *"Inicio de un Proceso de Selección"* Buenos Aires, 2006, pág. 102



## **2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.4.1 Hipótesis General**

Los niveles de morosidad afectan en forma negativa a los créditos productivos y en el grado de competitividad del Banco Nacional de Fomento Sucursal Milagro.

### **2.4.2 Hipótesis Particulares**

- El deficiente trabajo de los analistas de crédito contribuye a incrementar los niveles de morosidad en el Banco Nacional de Fomento sucursal Milagro.
- Los procedimientos aplicados en la institución inciden en el establecimiento de los niveles de morosidad en los créditos productivos.
- La inexistencia de manuales de recuperación de cartera contribuye en la lenta mejora de la gestión de cobro de créditos.
- El establecimiento de perfiles de puestos inciden en la delimitación de responsabilidades y funciones para el área de crédito del Banco Nacional de Fomento sucursal Milagro.

### **2.4.3 Declaración de las variables**

#### **Variable Independiente**

- Nivel de Morosidad

#### **Variable Dependiente**

- Nivel de Competitividad
- Cantidad de Créditos Productivos
- Analistas de crédito
- Calidad de Reclutamiento
- Efectividad en Gestión de Cobro
- Cumplimiento de Perfiles de puesto

## 2.4.4 Operacionalización de las variables.

**Cuadro 1. Matriz de Operacionalización de variables**

Variables	Definición	Dimensión	Indicadores	Técnicas	Fuente de Información	Ítems Básicos
Nivel de Morosidad	La morosidad es la situación de incumplimiento temporal.	Crédito y Cobranzas	* Niveles de deudas reestructuradas de los clientes. * Estudio del comportamiento de pago de los clientes. * Reportes de cartera.	Encuesta	Oficiales de Crédito	* ¿Cree usted que un estudio del comportamiento de pago de los clientes beneficie a la institución para que incremente sus niveles de recuperación? * ¿Considera usted que implementar estrategias para el cobro de impagos este lograra mejores resultados en los reportes de cartera? * ¿Cree usted que la escasa cultura de pago incida en el incremento de deudas reestructuradas?
Nivel de Competitividad	Es la capacidad de una organización pública o privada, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que permitan alcanzar y mejorar una posición en el entorno socioeconómico.	Marketing y ventas	* Incremento de la calidad institucional. * Incremento del 3% de la actividad agrícola. * Incremento del nivel de aceptación de clientes.	Encuesta	Cientes y Oficiales de crédito	* ¿Cree usted que la competitividad es importante para incrementar la calidad institucional? * ¿Cree usted que el incremento en la actividad agrícola ayude a la institución para obtener más créditos productivos? * ¿Considera usted que la competitividad en calidad de servicio o imagen corporativa ayuda a incrementar el nivel de aceptación de clientes?
Cantidad de Créditos Productivos	Es aquel que se obtiene para poder desarrollar alguna actividad productiva, este tiene una recuperación del monto obtenido y a su vez una tasa de rentabilidad.	Crédito y Cobranzas	* Incremento de créditos financiados en el mes. * Incremento del 3% de la actividad agrícola. * Nivel de organizaciones constituidas en el	Encuesta	Oficiales de Crédito	* ¿Cree usted que la solvencia de más créditos productivos para producción, comercio y servicios ayude a incrementar el financiamiento de la institución? * ¿Cree usted que el incremento en la actividad agrícola ayude a la institución para obtener más créditos productivos? * ¿Considera usted que los créditos asociativos influya en la constitución de nuevas organizaciones?
Analistas de crédito	Es aquel que estudia detenidamente las valoraciones del crédito de las contrapartidas con quien bancos e Instituciones Financieras de	Crédito y Cobranzas	* Disminución de los niveles de morosidad. * Incremento del nivel porcentual de créditos dirigidos a personas con capacidad de pago.	Entrevista	Directivos y Oficiales de Crédito	* ¿El banco otorga capacitaciones al personal del Departamento de Crédito y Cartera? * ¿Cómo calificaría el desempeño del personal que labora en el Departamento de Crédito y Cartera?
Calidad de Reclutamiento	Puede definirse como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a candidatos idóneos para un puesto en una organización	Recursos Humanos	* Nivel de personal capacitado contratados	Entrevista	Jefe de Recursos Humanos	* ¿Considera que el departamento de Recursos Humanos del Banco contrata a la persona correcta? * ¿Existe métodos de difusión de la planificación estratégica hacia el personal?
Efectividad en Gestión de Cobro	Actividad desarrollada por las entidades financieras consistente en encargarse del cobro de los efectos de sus clientes.	Crédito y Cobranzas	* Nivel de recuperación de cartera en el último semestre del año 2012.	Entrevista	Oficiales de Crédito	* ¿Cree usted que se deberían crear manuales de recuperación de cartera en la institución? * ¿Considera usted que crear manuales de recuperación de cartera logran mejorar la gestión de cobro en la institución?
Cumplimiento de Perfiles de puesto	Se basa en conocer los requisitos y cualificaciones personales exigidos para un cumplimiento satisfactorio de las tareas	Recursos Humanos	* Nivel de estudios * Nivel de experiencia * Características personales	Encuesta	Jefe de Recursos Humanos	* ¿Cree usted que el grado de satisfacción del empleado hace el puesto de trabajo influye en sus funciones?

Fuente: Matriz realizada por Caleño Manuela y Quintuña Lady

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN SU PERSPECTIVA GENERAL**

La presente investigación se enmarca en el enfoque de una vez definido el problema y delimitado el mismo, en base del instrumento técnico recoger, procesar y analizar información sobre las variables determinadas que se analizaran durante la investigación; se aplicara una:

**Investigación de campo.-** Se obtendrán datos en forma directa de las personas correspondientes a nuestro grupo de estudio objetivo.

**Investigación descriptiva.-** Permite conocer la realidad que enfrenta la institución en la que se va a realizar el estudio. Esta investigación plantea conceptos y variables que permiten evaluar diversos aspectos de la institución en análisis, con la finalidad de identificar características o establecer propiedades importantes que permitan posteriormente tomar acciones sobre el fenómeno estudiado.<sup>25</sup>

**Investigación exploratoria.-** Las herramientas a utilizarse en esta investigación serán las encuestas, entrevistas.

---

<sup>25</sup>HERNANDEZ, Roberto, FERNANDEZ, Carlos, BAPTISTA, Pilar: *“Metodología de la Investigación”* Segunda Edición, Editorial Mc Graw Hill.

Los estudios exploratorios buscan indagar sobre un tema poco explorado o que no ha sido abordado, con el objeto de obtener un conocimiento respecto a la materia objeto de investigación.<sup>26</sup>

## 3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

### 3.2.1 Características de la Población

La población objetivo son los clientes del Banco Nacional de Fomento a quienes se les otorgaron créditos productivos durante el año 2012, ascienden a doce mil cuatrocientos cuarenta y siete, sobre estos se definirá a muestra y a esta se les aplicaran encuestas y a los funcionarios del departamento de crédito del Banco Nacional de Fomento sucursal Milagro los cuales se les aplicara la entrevista.

**Cuadro 2.** Créditos otorgados y renovados por el Banco Nacional de Fomento sucursal Milagro durante el año 2012.

Meses del año 2012	Créditos Otorgados	Créditos Renovados	Cantidad Total de Créditos	Cantidad Total en Dólares
Enero	145	1	146	\$ 175.288
Febrero	268	3	271	\$ 653.212
Marzo	417	4	421	\$ 1.048.868
Abril	587	6	593	\$ 1.433.780
Mayo	752	6	758	\$ 1.722.594
Junio	914	8	922	\$ 2.127.519
Julio	1111	14	1125	\$ 2.599.995
Agosto	1285	17	1302	\$ 3.134.348
Septiembre	1469	20	1489	\$ 3.626.431
Octubre	1630	22	1652	\$ 4.249.497
Noviembre	1813	30	1843	\$ 4.782.472
Diciembre	1894	31	1925	\$ 5.175.385
<b>Totales</b>	<b>12285</b>	<b>162</b>	<b>12447</b>	<b>\$ 30.729.389</b>

Fuente: Banco Nacional de Fomento "www.bnf.fin.ec-estadisticas2012"

**Autores:** Caleño Pérez Manuela y Quintuña Barrera Lady

<sup>26</sup> HERNANDEZ, Roberto, FERNANDEZ, Carlos, BAPTISTA, Pilar: "Metodología de la Investigación" Segunda Edición, Editorial Mc Graw Hill.

La población a la cual se les va a aplicar una entrevista estará comprendida por cinco oficiales de crédito, divididos en dos hombres y tres mujeres con edades comprendidas entre veintitrés a sesenta años que residen tanto en la ciudad de Milagro como en sectores aledaños, cuentan con un nivel de preparación en la mayoría de los casos educación superior.

### **3.2.2 Delimitación de la población**

La delimitación de la población es finita porque conocemos la cantidad exacta de la población que son doce mil cuatrocientos cuarenta y siete clientes a quienes se les otorgaron créditos durante el año 2012, y cinco funcionarios de la institución Banco Nacional de Fomento sucursal Milagro, en total doce mil cuatrocientos cincuenta y dos.

### **3.2.3 Tipo de muestra**

La investigación tiene una muestra probabilística ya que los nuevos clientes a quienes se les otorgaron créditos en el Banco Nacional de Fomento sucursal Milagro pueden ser seleccionados para obtener datos, lo cual permita tener conocimiento de la calidad de servicio que han recibido y el tiempo que está llevando la tramitación del crédito que están solicitando. Los funcionarios de crédito de la institución y los Gerentes de la banca privada poseen una muestra no probabilística.

### **3.2.4 Tamaño de la muestra**

Para obtener la muestra del estudio que está dirigida a los clientes que se les otorgaron créditos durante el año 2012, del Banco Nacional de Fomento sucursal Milagro.

$n$ = tamaño de la muestra.

$N$ = tamaño de la población.

$0p$ = posibilidad de que ocurra un evento,  $p= 0,5$

$q$ = posibilidad de no ocurrencia de un evento,  $q= 0,5$

$E$ = erro, se considera el 5%;  $E= 0,05$

Z= nivel de confianza, que para el 95%, Z= 1,96

$$n = \frac{Npq}{\frac{(N-1) E^2}{Z^2} + pq}$$
$$n = \frac{12447 \times 0.5 \times 0.5}{\frac{(12447-1) 0.05^2}{1.96^2} + (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{12447 \times 0.25}{\frac{12446 (0.0025)}{3.84} + (0.25)}$$

$$n = \frac{3111.75}{\frac{31.12}{3.84} + (0.25)}$$

$$n = \frac{3111.75}{8.35}$$

$$n = 372.66$$

$$n = \mathbf{373}$$

### 3.2.5 Proceso de selección

La muestra es de tipo probabilística por eso se aplicará la selección sistemática de elementos muestrales en el Banco Nacional de Fomento ya que es muy amplia la población que conforman el segmento del estudio, con el propósito de obtener información de manera específica, acertada y precisa al momento de realizar las encuestas y entrevistas.

La selección sistemática de elementos muestrales es elegir una unidad estimada de muestra de forma aleatoria, el primer elemento se escoge en intervalos aleatorios hasta

completar el tamaño de la muestra previamente enumerados los elementos de la población a la que se va aplicar.

### **3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS**

#### **3.3.1 Métodos teóricos**

Los métodos aplicados permitirán el desarrollo de la investigación en relación directa con la información recopilada que da valor de manera objetiva a lo que se está tratando de evidenciar, los métodos considerados se definen a continuación:

##### **Método Analítico**

Este método consiste en la desmembración de toda la información por medio de un análisis descomponiendo cada uno de los fenómenos previamente observado y realizado un estudio calificador de un hecho en particular, permite conocer más sobre el objeto de estudio situado en la atención a sus partes, detalles y características para posteriormente poder definirlo.

##### **Método Sintético**

Es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, mediante el cual la síntesis se la puede definir como un procedimiento mental que implica comprender la esencia de lo que se desea saber, conocer sus aspectos y relaciones básicas en una perspectiva global.

##### **Método Inductivo-Deductivo**

El método inductivo establece un principio general una vez realizado el estudio analizando los hechos. Los métodos inductivos a utilizarse en la investigación son las siguientes herramientas: La encuesta y entrevista.

El método deductivo parte de verdades previamente establecidas generalmente para luego definir las en casos particulares y comprobar su validez. Se utilizara este método

porque vamos analizar y detallar el grado o nivel de morosidad que tiene el departamento de crédito del Banco Nacional de Fomento sucursal Milagro y se implementara estrategias para una buena recuperación de cartera.

### **3.3.2 Métodos empíricos**

Su aporte al proceso de investigación es resultado fundamentalmente de la observación ya que permite la obtención de información y validación de la teoría, la cual congrega todo tipo de información para la iniciación de la indagación.

### **3.3.3 Técnicas e instrumentos**

#### **La encuesta**

Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario. Es impersonal porque el cuestionario no lleve el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos.<sup>27</sup>

Estará basada en un cuestionario de once preguntas, el objeto de la aplicación de estas encuestas es comprobar la hipótesis de la propuesta.

#### **La entrevista**

Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación. La entrevista es una técnica antigua, pues ha sido utilizada

---

<sup>27</sup> Portal de Relaciones Publicas: <http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>



desde hace mucho en psicología y, desde su notable desarrollo, en sociología y en educación. De hecho, en estas ciencias, la entrevista constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo serían muy difíciles conseguir.<sup>28</sup>

Está basada en un cuestionario de once preguntas, el objeto de la aplicación de estas entrevistas es comprobar la hipótesis de la propuesta.

### **3.4 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN**

Los procedimientos estadísticos de la información obtenida mediante las encuestas y entrevistas se la realizara mediante el programa de Microsoft Excel en donde se tabulara y se creara una base de datos, en la cual será procesada y analizada para obtener el conteo y los resultados concernientes a las mismas lo cual permitirá realizar de la mejor manera la representación gráfica circulares.

El diseño de los gráficos estadísticos tendrá el respectivo formato adecuado conforme lo requiera el reglamento de la Universidad, formato como numeración, índice y pie de página; esto se lo realizara con el propósito de mejorar la calidad, diseño y presentación de forma eficiente para fortalecer lo más relevante del estudio.

---

<sup>28</sup> Portal de Relaciones Publicas: <http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

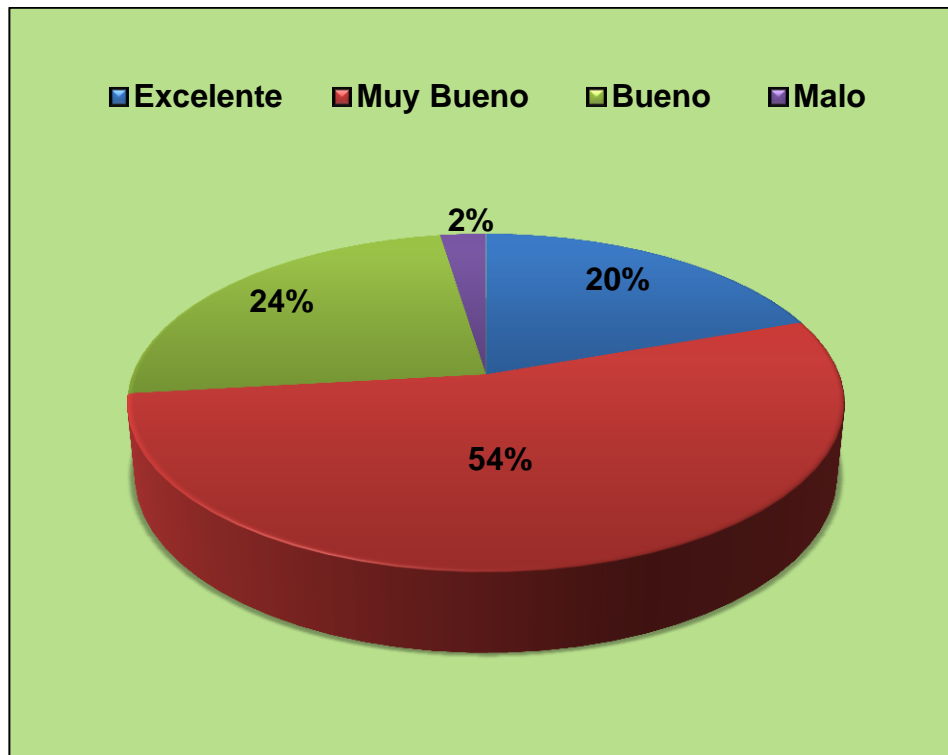
La encuesta que se ha realizado está dirigida a los clientes del Banco Nacional de Fomento sucursal Milagro a quienes se les otorgaron créditos y clientes que se les renovaron créditos ya concedidos anteriormente; durante el año 2012. El cual se detallara los resultados de cada una de las preguntas hechas en las encuestas.

**1.- ¿Cómo calificaría la atención al cliente del personal que labora en el Departamento de Crédito y Cartera?**

**Cuadro 3.** Resultados de la pregunta uno “Calificación del personal”

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>
Excelente	73	20%
Muy Bueno	200	54%
Bueno	91	24%
Malo	9	2%
<b>Total</b>	<b>373</b>	<b>100%</b>

**Autores:** Caleño Pérez Manuela y Quintuña Barrera Lady



**Figura 1.** Representación gráfica de los resultados de la pregunta uno de la encuesta.

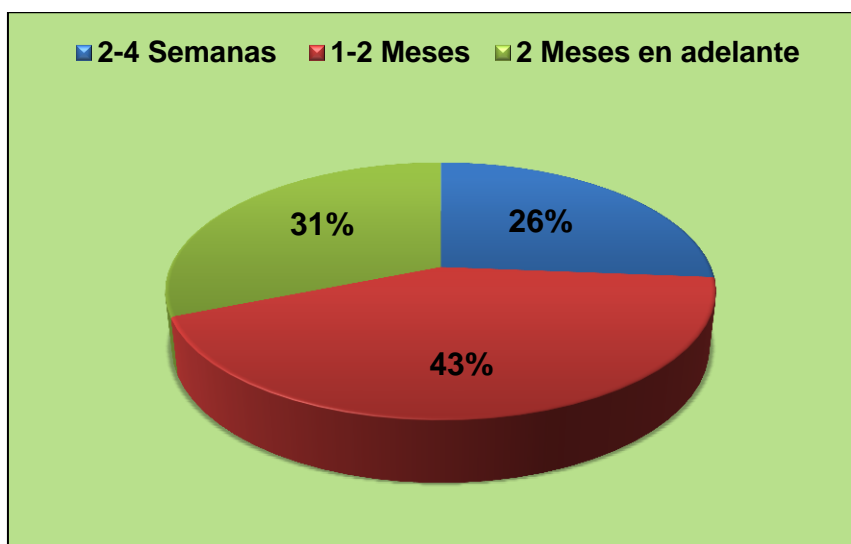
El objetivo de esta pregunta es conocer la calificación que le dan los clientes al servicio prestado por el Departamento de Crédito. Según los resultados observados en el grafico el 53,62% de los encuestados dan una calificación al servicio del Departamento como muy bueno, el 24,40% lo califica como bueno, el 19,57% como excelente, y por último la alternativa malo obtuvo el 2,41% de acogida.

## 2.- ¿Cuánto tiempo transcurrió en la tramitación de su crédito?

**Cuadro 4.** Resultados de la pregunta dos “Tiempo de tramitación”

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
2-4 Semanas	98	26%
1-2 Meses	159	43%
2 Meses en adelante	116	31%
<b>Total</b>	<b>373</b>	<b>100%</b>

**Autores:** Caleño Pérez Manuela y Quintuña Barrera Lady



**Figura 2.** Representación gráfica de los resultados de la pregunta dos de la encuesta.

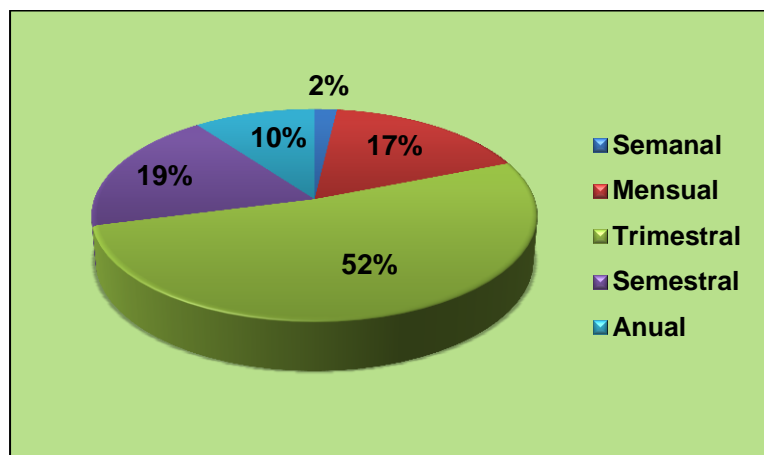
La calidad del servicio prestado es reflejada por una variable importante que está relacionada con el tiempo en el trámite del crédito. Los resultados obtenidos muestran que el 43% de los encuestados señalaron que su trámite se demoró entre 1 a 2 meses, mientras que el 31% puntó 2 meses en adelante por lo tanto las quejas se reflejaron y consideraron que duró demasiado tiempo para acceder al crédito, pero sin embargo hubo un 26% que estuvo a favor de la calidad del servicio quienes marcaron la opción 2-4 semanas. Cabe recalcar que esta variación se debe a que existen distintos profesionales que manejan los expedientes, los cuales no muestran una igualdad en lo referente al tiempo de ejecución de la tramitación.

**3.- ¿Cuándo ya recibió su crédito, ¿Cuál es el periodo de control del crédito que recibe?**

**Cuadro 5.** Resultados de la pregunta tres “Periodo de Control crediticio”

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Semanal	7	2%
Mensual	64	17%
Trimestral	194	52%
Semestral	70	19%
Anual	38	10%
<b>Total</b>	<b>373</b>	<b>100%</b>

**Autores:** Caleño Pérez Manuela y Quintuña Barrera Lady



**Figura 3.** Representación gráfica de los resultados de la pregunta tres de la encuesta.

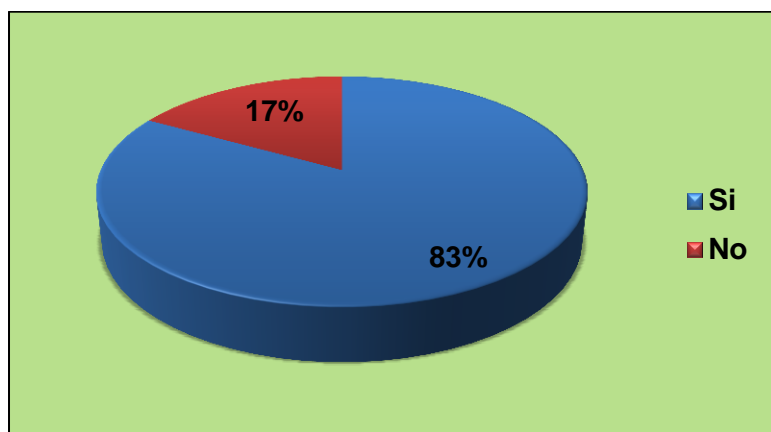
El 52% de los encuestados afirman que fueron visitados trimestralmente por un oficial de crédito para verificar la inversión crediticia, el 19% señalaron semestralmente la visita, el 17% puntó que su visita era mensualmente, mientras que las alternativas anual y semanal recibieron una baja puntuación de 10% y 2% respectivamente. Estos resultados son debido a la variedad de créditos que ofrece la institución bancaria.

**4.- ¿Cree usted que el incremento en la actividad agrícola ayude a la institución para obtener más créditos productivos?**

**Cuadro 6.** Resultados de la pregunta cuatro “Beneficio actividad agrícola”

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Si	310	83%
No	63	17%
<b>Total</b>	<b>373</b>	<b>100%</b>

**Autores:** Caleño Pérez Manuela y Quintuña Barrera Lady



**Figura 4.** Representación gráfica de los resultados de la pregunta cuatro de la encuesta.

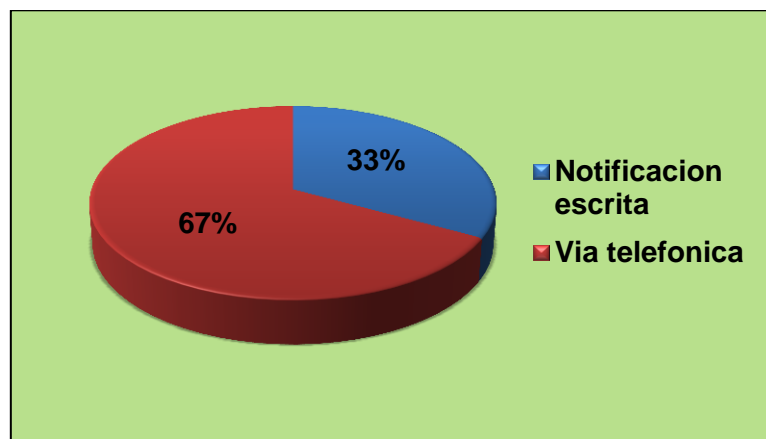
Como se puede observar en los datos arrojados el 83% de los encuestados piensan que el incremento en la actividad agrícola si beneficia a la institución ya que si esta actividad aumenta surgen muchos agricultores que pueden necesitar mantener en buen estado sus cultivos y por los bajos recursos que poseen acuden a instituciones financieras para acceder a créditos que le permitan conservar en buen estado su cosecha, y por ultimo tan solo un 17% de los encuestados señalaron que no beneficia en ningún sentido a la entidad.

**5.- ¿Cuál es el medio por el cual le notifican el atraso en el pago del dividendo correspondiente al crédito?**

**Cuadro 7.** Resultados de la pregunta cinco “Medios de Notificación”

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>
Notificación escrita	123	33%
Vía telefónica	250	67%
<b>Total</b>	<b>373</b>	<b>100%</b>

**Autores:** Caleño Pérez Manuela y Quintuña Barrera Lady



**Figura 5.** Representación gráfica de los resultados de la pregunta cinco de la encuesta.

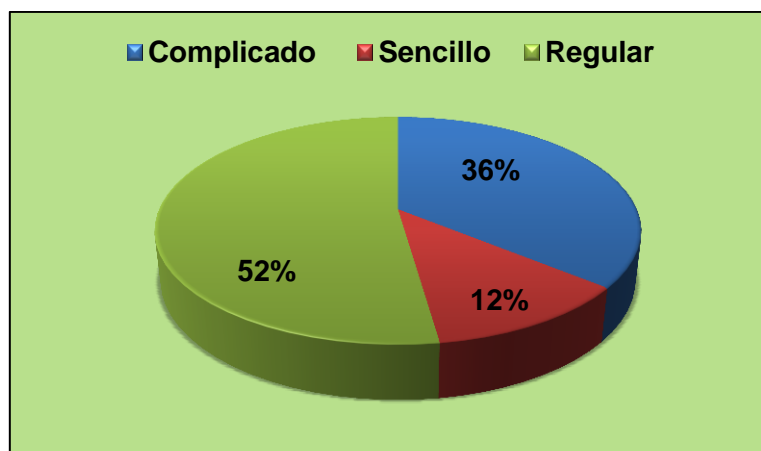
En las encuestas aplicadas el 67% de los encuestados afirman que si se llegasen a retrasar en el pago de las cuotas lo primero que reciben es una notificación por vía telefónica para tanto recordarle que se acerca el vencimiento del plazo como para comunicarle en el caso de mora de alguna cuota, mientras que el 33% señalaron que solo han recibido notificaciones escritas.

**6.- Para usted el trámite para otorgarle el crédito fue:**

**Cuadro 8.** Resultados de la pregunta seis “Complejidad del trámite”

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>
Complicado	134	36%
Sencillo	44	12%
Regular	195	52%
<b>Total</b>	<b>373</b>	<b>100%</b>

**Autores:** Caleño Pérez Manuela y Quintuña Barrera Lady



**Figura 6.** Representación gráfica de los resultados de la pregunta seis de la encuesta.

Para medir la calidad del servicio de una institución financiera es importante la valoración de que tan sencillo o complicado les parece a los clientes efectuar los trámites para conseguir el crédito. En los datos obtenidos el 52% de los encuestados consideran que fue regular el trámite para acceder al crédito, mientras que el 36% señalaron que fue complicado y un 12% lo clasificó como sencillo.

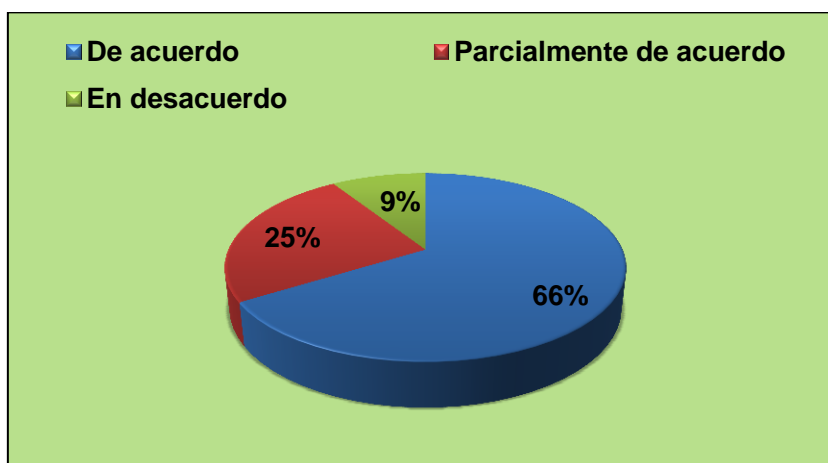


**7.- ¿Considera que debería existir alguna mejora en el Departamento de Crédito y Cartera?**

**Cuadro 9.** Resultados de la pregunta siete “Mejoras en el Departamento de Crédito”

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>
De acuerdo	247	66%
Parcialmente de acuerdo	92	25%
En desacuerdo	34	9%
<b>Total</b>	<b>373</b>	<b>100%</b>

**Autores:** Caleño Pérez Manuela y Quintuña Barrera Lady



**Figura 7.** Representación gráfica de los resultados de la pregunta siete de la encuesta.

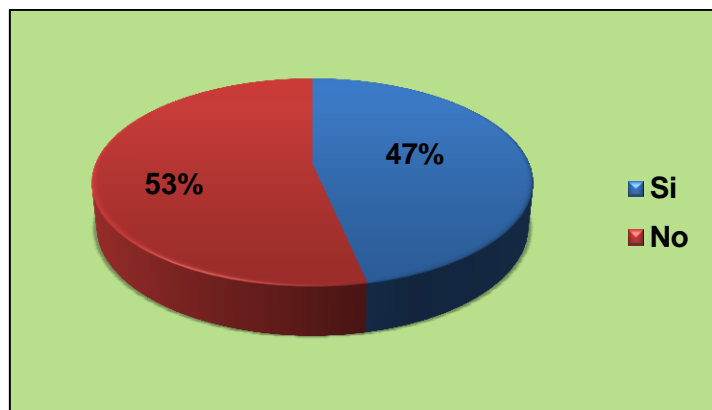
El 66% de los encuestados estuvieron de acuerdo con que se debería mejorar el Departamento de Crédito y Cartera, mientras que el 25% estuvieron parcialmente de acuerdo y el 9% demostraron su desacuerdo ya que consideran que el Departamento está muy bien estructurado y no necesitaría ninguna mejora.

## 8.- ¿Considera que el proceso de otorgación de crédito es adecuado?

**Cuadro 10.** Resultados de la pregunta ocho “Proceso de otorgación de crédito”

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Si	174	47%
No	199	53%
<b>Total</b>	<b>373</b>	<b>100%</b>

**Autores:** Caleño Pérez Manuela y Quintuña Barrera Lady



**Figura 8.** Representación gráfica de los resultados de la pregunta ocho de la encuesta.

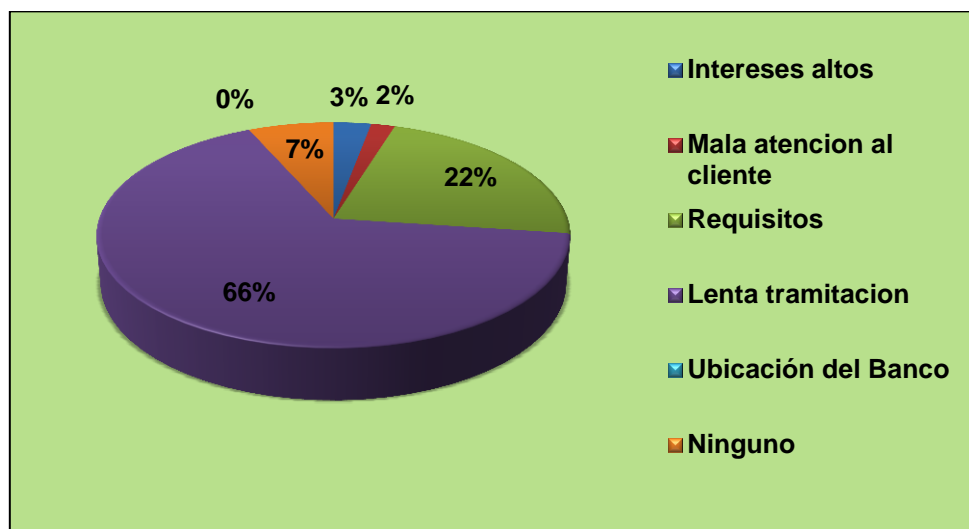
El proceso de otorgación de crédito es una variable muy importante que también logra medir la calidad del servicio que posee la institución financiera. Los resultados obtenidos en la encuesta son casi parejos ya que la diferencia no varía drásticamente, obteniendo así un 53% que consideraron que el proceso de otorgación de créditos no es el adecuado, mientras que un 47% mantienen firmemente que cuyo proceso si es el adecuado.

**9.- ¿Indique cuáles de las siguientes dificultades se le presento a usted en el proceso de otorgamiento del crédito?**

**Cuadro 11.** Resultados de la pregunta nueve “Dificultades en el crédito”

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Intereses altos	11	3%
Mala atención al cliente	7	2%
Requisitos	83	22%
Lenta tramitación	247	66%
Ubicación del Banco	0	0%
Ninguno	25	7%
<b>Total</b>	<b>373</b>	<b>100%</b>

**Autores:** Caleño Pérez Manuela y Quintuña Barrera Lady



**Figura 9.** Representación gráfica de los resultados de la pregunta nueve de la encuesta.

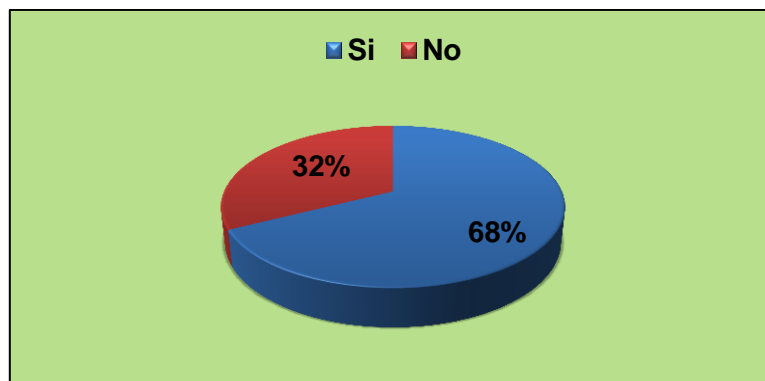
Como se puede observar la lenta tramitación de los créditos que representa el 66% es una de las principales dificultades que enfrenta el cliente para poder acceder al crédito, el 22% considera que los requisitos que solicitan son demasiados y algunos son complejos de conseguir, mientras que el 7% indica que no tuvieron ningún inconveniente, los intereses altos y la mala atención al cliente obtuvieron una puntuación baja de 3% y 2% respectivamente, la alternativa que no tuvo acogida fue la ubicación del Banco ya que no es impedimento la distancia para acudir a él.

## 10.- ¿En algún momento usted ha caído en morosidad?

**Cuadro 12.** Resultados de la pregunta diez “Clientes en mora”

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Si	252	68%
No	121	32%
<b>Total</b>	<b>373</b>	<b>100%</b>

**Autores:** Caleño Pérez Manuela y Quintuña Barrera Lady



**Figura 10.** Representación gráfica de los resultados de la pregunta diez de la encuesta.

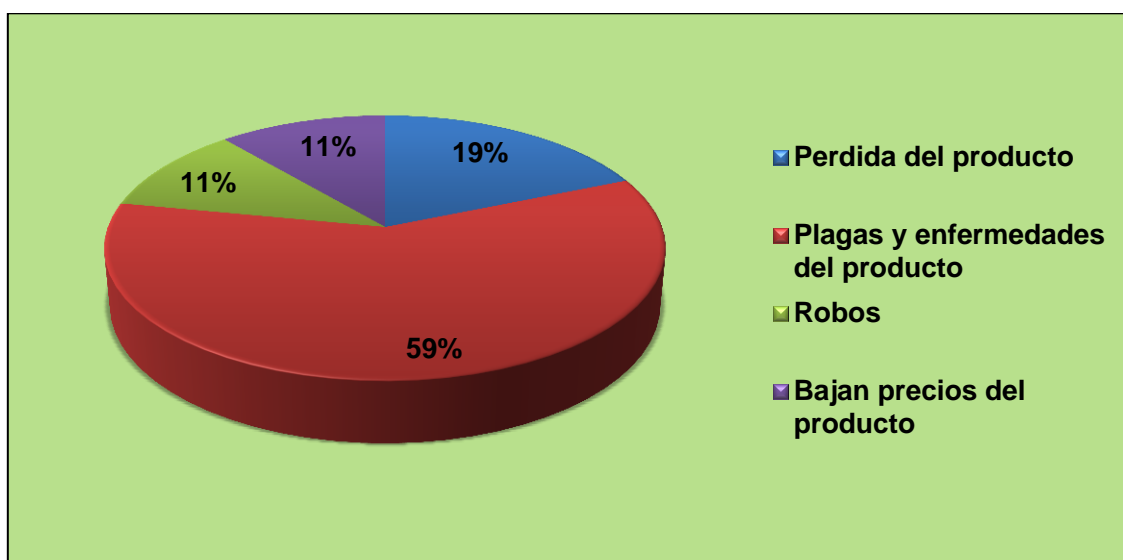
Otra de las preguntas que se aplicó en la encuesta fue si los clientes en algún momento de su etapa crediticia han caído en morosidad, obteniendo una respuesta positiva del 68% y un 32% manifestó que pagan a tiempo los valores correspondientes al crédito. Esto permite tener un dato importante para el estudio que se está realizando ya que el objetivo principal es analizar los niveles de morosidad de la institución para poder dar mejores estrategias al momento de ejecutar el cobro.

## 11.- ¿Qué aspectos pueden incidir en el retraso del pago?

**Cuadro 13.** Resultados de la pregunta once “Retraso del pago”

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Perdida del producto	70	19%
Plagas y enfermedades del producto	221	59%
Robos	40	11%
Bajan precios del producto	42	11%
<b>Total</b>	<b>373</b>	<b>100%</b>

**Autores:** Caleño Pérez Manuela y Quintuña Barrera Lady



**Figura 11.** Representación gráfica de los resultados de la pregunta once de la encuesta.

Según la información obtenida en esta pregunta se puede observar claramente que un aspecto muy importante como las plagas y enfermedades del producto logra incidir de manera directa en el retraso del pago, así lo refleja el 59% del resultado arrojado, mientras que el 19% señala a la pérdida del producto como el segundo factor que incide en el retraso de un pago, otros aspectos como los robos y la baja de precios del producto obtuvieron un 11% de deducción.

## **4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS**

El cliente es importante en toda institución por ello en la actualidad la mayoría utilizan estrategias orientadas a los clientes ya que sin ellos no se tendría un desarrollo considerable en la organización. Por eso la preocupación del Banco Nacional de Fomento sucursal Milagro es mejorar la calidad de sus servicios ya que cuenta con una muy buena trayectoria en el mercado sin embargo uno de los principales problemas que posee se encuentra situado en los servicios ofrecidos en el Departamento de Crédito y Cartera porque no cuentan con debidos manuales tanto para los procedimientos como las funciones y perfiles de puesto situación que está afectando a la productividad de la misma, por ello es necesario buscar mecanismos para optimizar los recursos que se poseen para incrementar los niveles de rentabilidad de esta institución y así mantener la buena posición adquirida en el mercado.

## **4.3 RESULTADOS**

Luego de culminar la encuesta se pudo contar con información relevante sobre la problemática planteada, y en el análisis de la misma, los objetivos del estudio, la metodología aplicada, hemos definido las siguientes conclusiones:

- a) A pesar de que los encuestados señalen en un 54% que la institución brinda un servicio al cliente muy bueno esto no significa que posee una buena productividad por lo tanto se debe buscar mecanismos para mejorar la calidad del servicio y elevar los niveles de competitividad que este tiene ante otras entidades financieras.
- b) Según los encuestados el factor tiempo es importante para el cliente por lo tanto los funcionarios de la institución en específico los que laboran en el Departamento de Crédito no deberían tomar mucho tiempo para ejecutar la tramitación como lo mencionan en la pregunta nueve que arrojó un resultado de 66%; ya que podrían suceder distintos aspectos para que el cliente desista del

trámite y eso no es conveniente para la entidad financiera ya que está perdiendo posibles potenciales clientes.

- c) Es indispensable que se efectúe controles de inversiones constantemente ya que así se evitara el desvío de la misma a otras actividades que no tienen nada que ver con el plan de inversión inicial. Con esto se lograra llevar a cabo una intervención del 99% de los oficiales en los procedimientos de cada una de las actividades a realizarse mencionadas al comienzo del plan de inversiones planteado.
- d) Es necesario que se elabore un manual de funciones ya que se considera importante porque a través del mismo se podrá medir la productividad de cada empleado. Para llevar a cabo de la mejor manera estas funciones va de la mano con un excelente perfil de puesto porque no se puede delimitar responsabilidades y funciones de un puesto específico a funcionarios que no acaten las determinadas características que requiere el puesto.
- e) También se considera importante elaborar manuales de procedimientos donde se indique paso a paso como realizar un trabajo de calidad. En la pregunta el 53% de los encuestados aseguran que la institución no tiene un buen proceso de otorgamiento de crédito. Las capacitaciones para los funcionarios serán de mucha ayuda para mejorar y obtener una buena gestión de cobro del crédito y así proyectar a la institución credibilidad y prestigio dentro del mercado donde se desempeña.

#### **4.4 HIPÓTESIS Y VERIFICACIÓN**

**Hipótesis General.-** Los niveles de morosidad afectan en forma negativa a los créditos productivos y en el grado de competitividad del Banco Nacional de Fomento sucursal Milagro.

**Verificación.-** en efecto la institución cuenta con un índice alto de morosidad según la información arrojada en la pregunta diez de la encuesta ya que más del 50% presentan ser potenciales clientes morosos, y esto es respaldado con los datos obtenidos en la

pregunta ocho ya que los clientes consideran que la entidad financiera no cuenta con un proceso de otorgación de crédito adecuado por ende esto afecta a la competitividad del Banco frente a otras corporaciones crediticias.

**Hipótesis Particular 1.-** El deficiente trabajo de los analistas de crédito contribuye a incrementar los niveles de morosidad en el Banco Nacional de Fomento.

**Verificación.-** la información obtenida en la pregunta uno afirma el deficiente trabajo de los funcionarios ya que solo arroja un porcentaje bajo del 20% como excelente y con la pregunta nueve se puede confirmar con el 66% de resultado que la lenta tramitación de los analistas de crédito si contribuye de forma negativa en los niveles de morosidad en el Banco.

**Hipótesis Particular 2.-** Los procedimientos aplicados en la institución inciden en el establecimiento de los niveles de morosidad en los créditos productivos.

**Verificación.-** la pregunta ocho dio como resultado que en un 53% consideran que la institución no posee un adecuado proceso de otorgamiento de crédito y la pregunta diez obtuvo un resultado del 68% de potenciales clientes morosos, estos datos respaldan la confirmación de que la institución no cuenta con adecuados procedimientos y estos inciden en el incremento de potenciales morosos.

**Hipótesis Particular 3.-** La inexistencia de manuales de recuperación de cartera contribuye en la lenta mejora de la gestión de cobro de créditos.

**Verificación.-** efectivamente la inexistencia de manuales de procesos y procedimientos tanto en la recuperación de cartera como en la otorgación de crédito afecta en la mejora de la gestión de cobro ya que no cuentan con un debido proceso, esto es respaldado con la información obtenida en la pregunta cinco, lo cual arrojó un 67% que la institución en la mayoría de los casos solo ejecuta el medio de notificación por vía telefónica.



**Hipótesis Particular 4.-** El establecimiento de perfiles de puestos incide en la delimitación de responsabilidades y funciones para el área de crédito del Banco Nacional de Fomento.

**Verificación.-** Consecuentemente al establecer adecuados perfiles de puestos y ponerlos en práctica beneficiara en la delimitación de responsabilidades y funciones para el área de crédito del Banco Nacional de Fomento sucursal Milagro.

En conclusión se ha revisado la problemática de la investigación de la cual se ha podido definir objetivos claves para justificar por qué se está realizando este análisis, también se ha podido definir una metodología adecuada que aporta en el tratamiento a la información, producto de este trabajo se ha verificado las hipótesis. Todo esto nos permite concluir que es necesario el plantear una posible solución a la problemática analizada la cual se presenta en el capítulo V.

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 TEMA**

Rediseñar los procesos de otorgamiento de crédito del Banco Nacional de Fomento Sucursal Milagro. Año 2013

#### **5.2 JUSTIFICACIÓN**

El Banco Nacional de Fomento sucursal Milagro es una institución financiera que lleva casi cuatro décadas en el mercado, dedicándose a todo lo correspondiente de crédito y financiamiento de exportación, esta institución mantiene un posicionamiento en una franja financiera gracias a toda la experiencia que lo caracteriza volviéndose competitiva ante un mercado financiero de alta calidad.

La presente investigación nos conduce al estudio de los niveles de morosidad que se presentan en los créditos productivos otorgados por la institución, ya que debido al deficiente análisis de los mismos se ha incurrido en elevados niveles de morosidad y por tanto a la disminución de la competitividad del banco en esta industria.

La importancia de esta investigación se la atribuimos a que la institución debe mejorar los niveles de recuperación de cartera, a través la evaluación de los créditos productivos que presenten vencimiento y estudiar cuales son las posibles causas por las cuales cayeron en mora.

Este trabajo también se justifica por la necesidad de que es necesario que los analistas de crédito cumplan de forma adecuada todas las funciones y responsabilidades del puesto asignado para evitar la incidencia de niveles de morosidad en la gestión institucional.

Otro hecho de relevancia que nos refiere la administración moderna bajo la consideración de la visión sistémica y por procesos sugiere la definición de estos últimos lo que permite que se puedan generar manuales de funciones y procedimientos, que son la referencia sobre la cual se levantan los perfiles y bajo la aplicación de estos se lograría contar con profesionales altamente eficientes en el desempeño laboral.

Como le hemos planteado en los capítulos anteriores nuestra inquietud que generó este proceso de investigación es la de aportar para que las instituciones bancarias privadas ubicadas en el cantón Milagro fortalezcan los procesos de reclutamiento y selección de personal logrando un mejor resultado en los mismos, estimando que si se brinda adecuadamente una difusión de los perfiles de puestos a los potenciales interesados, estos lograrán un proceso con una mayor eficacia al momento de cubrir la vacante existente.

### **5.3 FUNDAMENTACIÓN**

Un sistema financiero es el conjunto de instituciones que tiene como objetivo canalizar el ahorro de las personas. Esta canalización de recursos permite el desarrollo de la actividad económica (producir y consumir) haciendo que los fondos lleguen desde las personas que tienen recursos monetarios excedentes hacia las personas que necesitan estos recursos. Los intermediarios financieros crediticios se encargan de captar depósitos del público y, por otro, prestarlo a los demandantes de recursos.<sup>29</sup>

La economía monetaria, se caracteriza por qué cierto bien toma la función de medio de cambio y también otras funciones, especialmente la de unidad de cambio. De este

---

<sup>29</sup> SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS: [http://portaldelusuario.sbs.gob.ec/contenido.php?id\\_contenido=23](http://portaldelusuario.sbs.gob.ec/contenido.php?id_contenido=23)

modo no se realiza un cambio directo, bien contra bien, sino un cambio indirecto, manifestándose este último por el hecho de que, debido a que se interpone el dinero, el cambio directo de la “economía natural de cambio” se divide en dos partes independientes: la venta y la compra.

Finalmente, en la economía crediticia el crédito reemplaza al bien de cambio de tal forma que son vendidos “bienes contra promesa de recibir en el futuro el mismo o análogo valor, o sea a crédito”

El crédito, en su esencia íntima, se funda en los bienes reales y sólo significa una transferencia de bienes de capital con el fin de que sean explotados.

La morosidad en el mundo bancario es distinta a la producida en los sectores empresariales o profesionales, tiene mayores consecuencias en la economía real, en la vida de los particulares, está mejor adaptada a las herramientas de tutela judicial y cuenta con mayor complejidad técnica. En morosidad bancaria se habla de ratios de mora contable y temprana, de reservas de liquidez, de intermediación financiera e instituciones de inversión, de dotaciones específicas y genéricas, de concesiones en pago, de refinanciaciones, compensación convencional, etc.<sup>30</sup>

Entre la mora en sentido genérico y la mora estrictamente bancaria hay muchos elementos en común, pero muchos otros diferentes y específicos, que de algún modo también pueden servir de guía a la primera.

El capital es uno de los factores principales para la producción. Un país que carece de aquel o que en su defecto lo tenga pero a un elevado costo, tendrá serios problemas para poder producir y obtener un crecimiento y desarrollo económico.

Es posible definir la tasa de interés como la tasa de crecimiento o decrecimiento del valor de un activo entre el presente y futuro; esta aporta a contestar preguntas como: un

---

<sup>30</sup> BLOGSPOT: “[http://morosidadbancaria.blogspot.com.es/2012\\_04\\_01\\_archive.html](http://morosidadbancaria.blogspot.com.es/2012_04_01_archive.html)”

activo es más valioso hoy o en una fecha futura, cuál será el valor de un activo a un año.

Son una medida para los que deciden ahorrar en el presente y consumir en el futuro. Los mercados de capitales proveen una mecánica eficiente para transferir capital entre agentes económicos. Las instituciones financieras reciben un interés por el uso del temporal del capital que se haya acreditado en un periodo de tiempo establecido y en mutuo acuerdo por ambas partes.

Las tasas de interés que los bancos fijan para la otorgación de una actividad crediticia se las denomina tasas activas, mientras que a las tasas que se fijan a los ahorradores son tasas pasivas. En el mercado de dinero se manejan diferentes tasas de interés expresadas en diferentes bases o diferentes plazos, para que las tasas de interés sean comparables se deben expresar en la misma base y ser del mismo tipo. Cuando esto sucede se da la posibilidad de tener una estructura intertemporal de tasas de interés.

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa. En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

## **5.4 OBJETIVOS**

### **5.4.1 Objetivo General de la Propuesta**

Plantear la reestructuración de los procesos de otorgación de crédito en el Banco Nacional de Fomento sucursal Milagro, a través del estudio de sus componentes relevantes para que optimice la recuperación de cartera.

### **5.4.2 Objetivos Específicos de la Propuesta**

- Analizar la situación del departamento de crédito para plantear nuevas estructuras organizacionales, utilizando los análisis Porter y Foda.
- Plantear la implementación de procesos y procedimientos para el otorgamiento de créditos, utilizando las últimas tendencias dadas en el país.
- Diseñar los respectivos manuales de funciones y perfiles de puesto, mediante la ejecución de estrategias que permitan mejorar el rendimiento del personal.

## **5.5 UBICACIÓN**

La ubicación del Banco Nacional del Fomento Sucursal Milagro obedece a las condiciones de la zona; vinculada a las áreas productivas, agrícola, comercial e industrial. La institución fomenta el desarrollo de la actividad agrícola mediante charlas de capacitación y dándoles a conocer a los clientes sobre los beneficios y responsabilidad que adquieren al momento de solicitar un crédito. Se encuentra situado en la República del Ecuador, Provincia del Guayas, Cantón Milagro, en La Avenida Juan Montalvo y 9 de Octubre.



**Figura 12.** Mapa de ubicación geográfica del Banco Nacional de Fomento sucursal Milagro.

Fuente: [www.google.com.ec](http://www.google.com.ec)

## 5.6 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

En este estudio de factibilidad se considerara los aspectos administrativos, técnicos, financieros y legales que nos van a permitir tener una idea más clara de la viabilidad de la institución y de lo que se quiere ejecutar.

En cuanto a la parte administrativa podemos considerar lo siguiente:

### RAZÓN SOCIAL

Banco Nacional Del Fomento Sucursal Milagro

### LOGOTIPO



**Figura 13.** Logotipo de la institución Banco Nacional de Fomento.

## **MISION**

Fomentar el desarrollo socio-económico y sostenible del país con equidad territorial, enfocado principalmente en los micro, pequeños y medianos productores a través de servicios y productos financieros al alcance de la población.

## **VISIÓN**

Ser la institución referente de la banca de fomento y desarrollo en gestión eficiente, que aporta al logro de los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir.

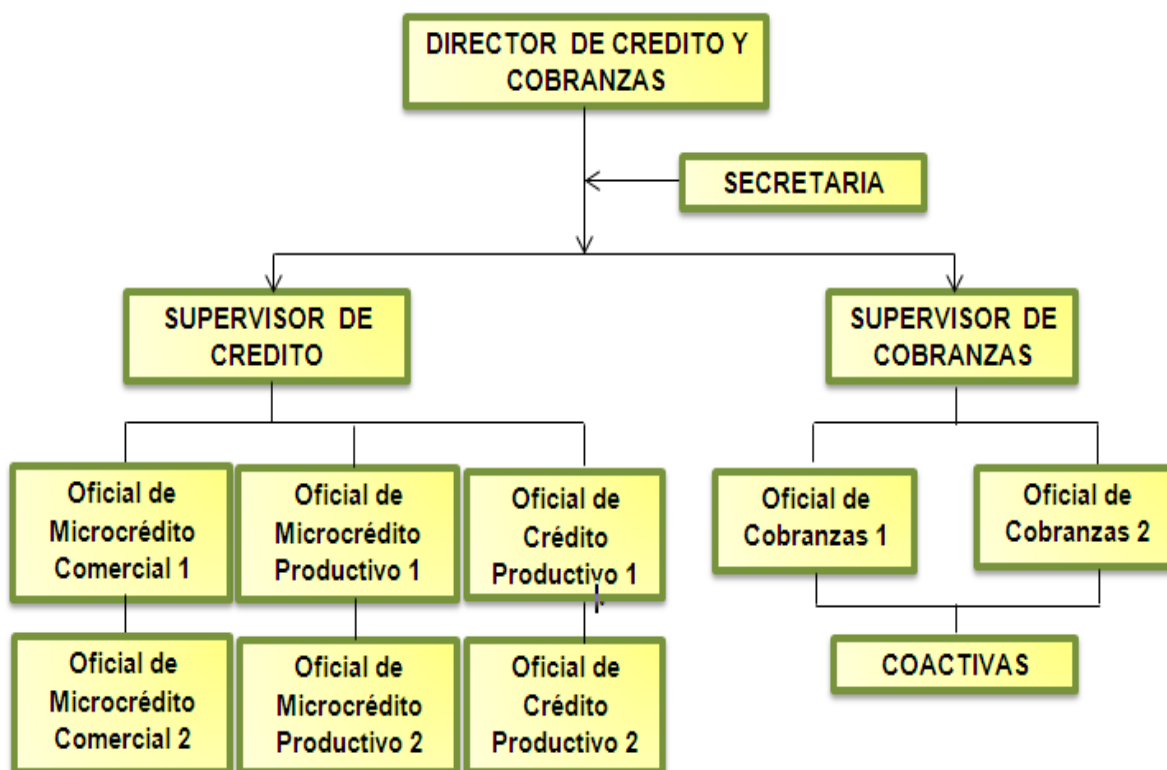
## **VALORES**

- Liderazgo
- Honestidad
- Compromiso
- Pro actividad
- Responsabilidad
- Trabajo en Equipo



## BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL MILAGRO

### ORGANIGRAMA (PROPUESTO)



**Figura 14.** Organigrama propuesto para el Departamento de Crédito y Cartera.

**Autores:** Caleño Pérez Manuela y Quintuña Barrera Lady

El organigrama de la institución es muy complejo y no tiene los cargos jerárquicos adecuados para un buen funcionamiento del departamento de crédito por lo tanto accedimos a diseñar uno con los apropiados perfiles de puestos con sus respectivas funciones acorde a las últimas tendencias del mercado.

En la parte legal el soporte que nos ayuda en este trabajo tiene que ver con la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, en la parte que corresponde a los grupos financieros.

Artículo 57.- Para efectos de esta Ley, se entenderá por grupo financiero al integrado por:

- a) Una sociedad controladora que posea un banco o una sociedad financiera privada o corporación de inversión y desarrollo, sociedades de servicios financieros o auxiliares previstas en esta Ley, así como las subsidiarias del país o del exterior de cualesquiera de las mencionadas; y,
- b) Un banco o sociedad financiera o corporación de inversión y desarrollo que posea sociedades de servicios financieros o auxiliares previstas en esta Ley, así como las subsidiarias del país o del exterior de cualesquiera de éstas.

Se entenderá conformado un grupo financiero desde el momento en el que la sociedad controladora, el banco o la sociedad financiera o corporación de inversión y desarrollo posean una o más de las instituciones señaladas en las letras que anteceden.

#### Activos y límites de crédito

Artículo 68.- Las instituciones del sistema financiero, de conformidad con las normas que dicte la Superintendencia, a efecto de reflejar la verdadera calidad de los activos, realizarán una calificación periódica de los mismos y constituirán las provisiones que sean necesarias para cubrir los riesgos de incobrabilidad o pérdida del valor de los activos.

Presentarán a la Superintendencia en la forma y con la periodicidad que ésta lo determine, los resultados de tal calificación, la que podrá ser examinada por los auditores externos o por la Superintendencia.

Artículo 69.- Provisión es una cuenta de valuación del activo que afecta a los resultados y que se constituye para cubrir eventuales pérdidas por cuentas incobrables o por desvalorización de los activos o de los contingentes.

Artículo 70.- El valor de todo préstamo, descuento o cualquier otra obligación cuyo deudor estuviese en mora tres años, será obligatoriamente castigado por la institución del sistema financiero.

Artículo 71.- La Superintendencia dictará las normas referentes a las relaciones que deberán guardar las instituciones financieras entre sus operaciones activas, pasivas y contingentes, procurando que los riesgos derivados de las diferencias de plazos, tasas, monedas y demás características de las operaciones activas y pasivas se mantengan dentro de rangos de razonable prudencia.

### Registro crediticio

Artículo 95.- La Superintendencia de Bancos y Seguros establecerá las políticas y la forma en que las instituciones del sistema financiero público y privado deben entregar la información al Registro Crediticio del Sistema Nacional del Registro de Datos Públicos. Las instituciones del Sistema Financiero Público y Privado proporcionarán únicamente al Registro Crediticio del Sistema Nacional del Registro de Datos Públicos los registros de datos de la información referente al historial crediticio.

Se prohíbe entregar esta información a cualquier otra institución que no sean las determinadas en esta Ley. La Superintendencia de Bancos y Seguros podrá acceder en todo momento a los datos contenidos en el registro Crediticio para cumplir sus deberes y obligaciones establecidos en la Constitución y la ley.

Artículo 96.- De conformidad con el artículo anterior, las instituciones que conforman el sector financiero público y privado, están obligadas a suministrar al Registro Crediticio del Sistema Nacional del Registro de Datos Públicos, la información necesaria para mantenerlo actualizado.<sup>31</sup>

También cuenta con un soporte legal que tiene que ver con la Ley Orgánica del Banco Nacional de Fomento, en la parte que corresponde al capital, ejercicio y estados financieros.

Art. 6.- El monto del capital autorizado del Banco será determinado por el directorio de la entidad.

Art. 7.- El capital pagado estará constituido por:

---

<sup>31</sup> SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS: [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Ley\\_gral\\_inst\\_sist\\_financiero\\_enero\\_2013.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Ley_gral_inst_sist_financiero_enero_2013.pdf)

- a) El capital y reservas que tiene el Banco Nacional de Fomento a la fecha de publicación de esta Ley;
- b) Los recursos asignados en el artículo 13 de la Ley No. 49, publicada en el Registro Oficial No. 227 de 2 de enero de 1998;
- c) El monto de las utilidades y excedentes generados como resultado de cada ejercicio económico;
- d) Las partidas que consten en el Presupuesto General del Estado; y,
- e) Los demás que se le han asignado o asignaren.

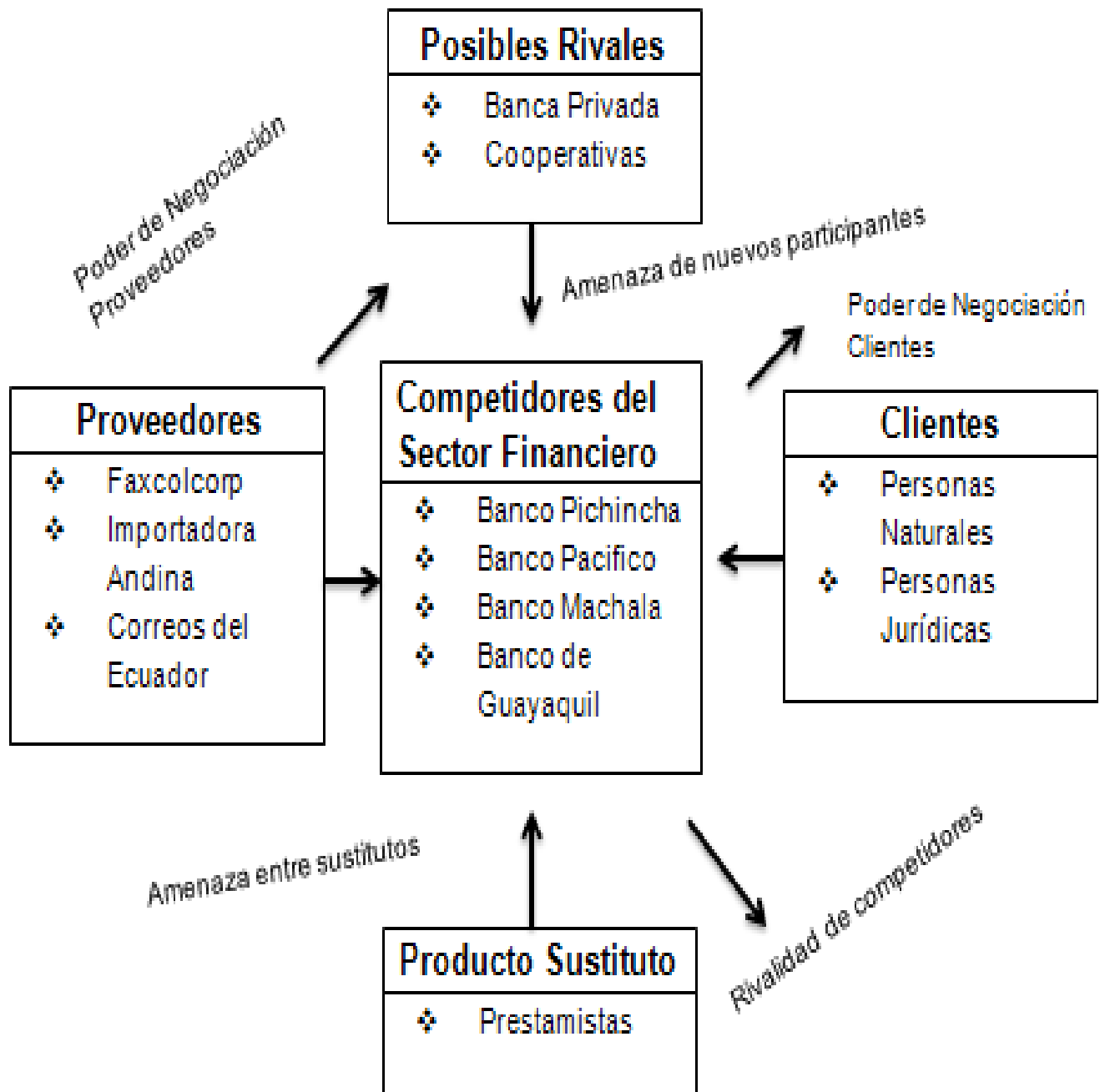
Los recursos asignados a través de la Cuenta Especial "Reactivación Productiva y Social, del Desarrollo Científico-Tecnológico y de la Estabilización Fiscal" señalados en el literal a) del numeral 1 del artículo 15 de la Codificación de la Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal, publicada en el suplemento del Registro Oficial No. 334 de 15 de agosto de 2006, incrementarán el patrimonio del Banco Nacional de Fomento.

Art. 8.- El ejercicio financiero del Banco se cerrará el 31 de diciembre de cada año. Al término de cada ejercicio, se formularán los correspondientes estados financieros y económicos.

Art. 9.- El Directorio del Banco, una vez establecido el resultado económico, resolverá las cantidades que deberán incrementarse o disminuirse de las reservas generales y especiales.

Art. 10.- Los Balances del Banco se presentarán con sujeción a las normas que determine la Superintendencia de Bancos.

## Análisis PORTER



**Figura 15.** Grafico del análisis PORTER del Sector Financiero.

**Autores:** Caleño Pérez Manuela y Quintuña Barrera Lady

**Cuadro 14.** Análisis de Amenaza de nuevos participantes.

<b>Barreras de entrada</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>
Propensión al cambio		X	
Prestigio	x		
Credibilidad	x		
<b>Amenaza de nuevos participantes</b>	2 66,67%	1 33,33%	0 0%

**Autores:** Caleño Pérez Manuela y Quintuña Barrera Lady

La institución se encuentra en un nivel bajo (66,67), por lo cual no es factible que existan amenazas con nuevos participantes en el sector comercial. Por lo tanto la institución debe optimizar sus recursos para diferenciarse de la competencia.

**Cuadro 15.** Análisis de Amenaza de sustitución.

<b>Productos Sustitutos</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>
Agilidad del trámite de crédito		X	
Intereses			x
<b>Amenaza de sustitución</b>	0 0%	1 50%	1 50%

**Autores:** Caleño Pérez Manuela y Quintuña Barrera Lady

El análisis arroja un resultado de que si hay amenaza de sustitución en un nivel medio-alto.

**Cuadro 16.** Análisis de Amenaza de Rivalidad.

<b>Determinantes de la Rivalidad</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>
Crecimiento de la Industria		x	
Tamaño de los competidores		x	
Características de diferenciación	X		
	1	2	0
<b>Amenaza de rivalidad</b>	33,33%	66,67%	0%

**Autores:** Caleño Pérez Manuela y Quintuña Barrera Lady

El grado de rivalidad se encuentra un poco alto por lo que la institución debe buscar estrategias para sobresalir en el mercado que constantemente se encuentra en crecimiento.

**Cuadro 17.** Análisis del Poder de los Compradores.

<b>Poder de los Clientes</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>
Prestigio	x		
Productos Iguales	x		
Calidad del Servicio		X	
	2	1	0
<b>Poder de los Compradores</b>	66,67%	33,33%	0%

**Autores:** Caleño Pérez Manuela y Quintuña Barrera Lady

El poder de los compradores es de nivel bajo-medio por lo cual ellos no tienen tanto poder de elección.

**Cuadro 18.** Análisis del Poder de los Proveedores.

<b>Negociación con los Proveedores</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>
Alianza con grandes empresas			x
Impacto Económico		X	
<b>Poder de los Proveedores</b>	0	1	1
	0%	50%	50%

**Autores:** Caleño Pérez Manuela y Quintuña Barrera Lady

La institución debe establecer alianzas con los proveedores para que pueda acceder a precios más accesibles y productos de calidad y así a su vez mantener el vínculo empresarial entre ellos.

**Cuadro 19.** Resumen del Análisis del Sector Financiero.

<b>Magnitud de la Fuerza</b>	<b>ACTUAL</b>			<b>FUTURO</b>		
	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>
Barreras de Entrada	2	1	0	x		
Productos Sustitutos	0	1	1		x	
Determinantes de la Rivalidad	1	2	0		x	
Poder de los Clientes	2	1	0	x		
Negociación con los Proveedores	0	1	1		x	
<b>Evaluación General</b>	5	6	2			
<b>Porcentajes</b>	38,46%	46,15%	15,39%			

**Autores:** Caleño Pérez Manuela y Quintuña Barrera Lady

El mercado es competitivo pero la institución aplica estrategias para mantener la calidad de sus servicios. Sin embargo constantemente debe estar en innovación para seguir posicionado en el mercado.



## **Análisis FODA**

### **FORTALEZAS**

- Talento humano con experiencia crediticia
- Atención crediticia en toda jurisdicción operativa en zona
- Capacidad de negociación con el cliente
- Condiciones crediticia preferenciales a clientes fijos
- Otorgar varias líneas de crédito
- Software actualizado para el registro y control de las operaciones
- Infraestructura propia
- Cuenta con fondos propios

### **OPORTUNIDADES**

- Programas financieros para los ecuatorianos migrantes
- Captación de nuevos clientes
- Elaboración de un plan estratégico de difusión de los servicios que ofrece el BNF a través de otras instituciones
- Apoyo político nacional para el desarrollo comunitario
- Aprovechamiento del paisaje agrario para el desarrollo agroindustrial crediticio
- Presencia de instituciones gubernamentales (MAGAP, INIAP, etc.) con quienes se podría establecer alianzas estratégicas de apoyo mutuo

### **DEBILIDADES**

- No se cuenta con departamento de cobranzas
- Resistencia al cambio por parte de los empleados
- Falta de equipos (impresoras y laser), muebles de oficina
- No existe cobranza preventiva

- Ambiente de trabajo inadecuado
- Baja productividad de algunos empleados
- Inexistencia de política de recuperación
- Amplia cartera vencida
- Empleados no especializados en las actividades que desempeñan

## **AMENAZAS**

- Alto nivel de competencia por parte de las entidades financieras privada
- Alta generación de mora
- Ofertas diversificadas de los productos y servicios financieros por parte de La Banca privada
- Alto riesgo de desvío de inversiones de créditos otorgados
- Inestabilidad política y económica
- Entidades financieras privadas con tecnología de punta
- Daños en las carreteras afecta el rodaje de vehículos del BNF
- Creciente riesgo de incobrabilidad en los clientes

**Cuadro 20.** Análisis de Estrategia FO (Fortalezas vs Oportunidades)

FO	OPORTUNIDADES						TOTAL	
		Programas financieros para los ecuatorianos migrantes	Captación de nuevos clientes	Elaboración de un plan estratégico de difusión de los servicios que ofrece el BNF a través de otras instituciones	Apoyo político nacional para el desarrollo comunitario	Aprovechamiento del paisaje agrario para el desarrollo agroindustrial crediticio		Presencia de instituciones gubernamentales (MAGAP, INIAP, etc.) con quienes se podría establecer alianzas estratégicas de apoyo mutuo
<b>FORTALEZAS</b>								
Talento humano con experiencia crediticia		9	3	9	6	3	3	33
Atención crediticia en toda la jurisdicción operativa de la zona		6	9	6	3	3	6	33
Capacidad de negociación con el cliente		3	9	9	3	3	3	30
Condiciones crediticias preferenciales a clientes fijos		6	6	3	3	-	-	18
Otorgar varias líneas de créditos		9	6	9	3	3	9	39
Software actualizado para el registro y control de las operaciones		9	-	-	6	-	-	15
Infraestructura propia		-	-	3	6	-	-	9
Cuenta con fondos propios		9	3	6	9	-	6	33
<b>TOTAL</b>		51	36	45	39	12	27	210

**Autoras:** Caleño Pérez Manuela y Quintuña Barrera Lady

**Cuadro 21.** Análisis de Estrategia FA (Fortalezas vs Amenazas)

FA	AMENAZAS	Alto nivel de competencia por parte de las entidades financieras privadas	Alta generación de mora	Ofertas diversificadas de los productos y servicios financieros por parte de La Banca privada	Alto riesgo de desvío de inversiones de créditos otorgados	Inestabilidad política y económica	Entidades financieras privadas con tecnología de punta	Daños en las carreteras afecta el rodaje de vehículos del BNF	Creciente riesgo de incobrabilidad en los clientes	TOTAL
<b>FORTALEZAS</b>										
Talento humano con experiencia crediticia		9	6	6	3	-	-	-	6	30
Atención crediticia en toda la jurisdicción operativa de la zona		6	3	6	-	3	6	-	-	24
Capacidad de negociación con el cliente		9	9	9	6	-	3	-	9	45
Condiciones crediticias preferenciales a clientes fijos		9	6	6	3	-	-	-	3	27
Otorgar varias líneas de créditos		9	-	3	9	-	3	-	-	24
Software actualizado para el registro y control de las operaciones		9	3	3	3	-	9	-	3	30
Infraestructura propia		6	-	3	-	-	6	-	-	15
Cuenta con fondos propios		6	6	6	-	-	3	6	3	30
<b>TOTAL</b>		<b>63</b>	<b>33</b>	<b>42</b>	<b>24</b>	<b>3</b>	<b>30</b>	<b>6</b>	<b>24</b>	<b>225</b>

**Autoras:** Caleño Pérez Manuela y Quintuña Barrera Lady

**Cuadro 22.** Análisis de Estrategia DA (Debilidades vs Amenazas)

<b>DA</b>	<b>AMENAZAS</b>	Alto nivel de competencia por parte de las entidades financieras privadas	Alta generación de mora	Ofertas diversificadas de los productos y servicios financieros por parte de La Banca privada	Alto riesgo de desvío de inversiones de créditos otorgados	Inestabilidad política y económica	Entidades financieras privadas con tecnología de punta	Daños en las carreteras afecta el rodaje de vehículos del BNF	Creciente riesgo de incobrabilidad en los clientes	<b>TOTAL</b>
<b>DEBILIDADES</b>										
No se cuenta con departamento de cobranzas		6	9	6	3	-	3	-	9	36
Resistencia al cambio por parte de los empleados		9	6	3	3	-	3	-	6	30
Falta de equipos (impresoras y laser), muebles de oficina		3	3	3	-	-	6	-	3	18
No existe cobranza preventiva		9	3	9	3	3	3	-	3	33
Ambiente de trabajo inadecuado		6	9	6	3	-	3	-	9	36
Baja productividad de algunos empleados		9	6	6	3	3	6	-	6	39
Inexistencia de política de recuperación		9	6	6	3	-	6	-	6	36
Amplia cartera vencida		3	3	6	-	9	3	-	3	27
Empleados no especializados en las actividades que desempeñan		9	9	6	3	-	3	-	9	39
<b>TOTAL</b>		<b>63</b>	<b>54</b>	<b>51</b>	<b>21</b>	<b>15</b>	<b>36</b>	<b>0</b>	<b>54</b>	<b>294</b>

**Autores:** Caleño Pérez Manuela y Quintuña Barrera Lady

**Cuadro 23.** Análisis de Estrategia DO (Debilidades vs Oportunidades)

<b>DO</b> Nula: 0 Baja:3 Medio: 6 Alto: 9	<b>OPORTUNIDADES</b> Programas financieros para los ecuatorianos migrantes Captación de nuevos clientes Elaboración de un plan estratégico de difusión de los servicios que ofrece el BNF a través de otras instituciones Apoyo político nacional para el desarrollo comunitario Aprovechamiento del paisaje agrario para el desarrollo agroindustrial crediticio Presencia de instituciones gubernamentales (MAGAP, INIAP, etc.) con quienes se podría establecer alianzas							<b>TOTAL</b>
	<b>DEBILIDADES</b>							
No se cuenta con departamento de cobranzas	-	3	3	3	-	-	9	
Resistencia al cambio por parte de los empleados	3	6	9	3	-	3	24	
Falta de equipos (impresoras y laser), muebles de oficina	3	6	6	3	-	3	21	
No existe cobranza preventiva	3	3	3	3	3	3	18	
Ambiente de trabajo inadecuado	3	6	6	6	-	3	24	
Baja productividad de algunos empleados	3	6	6	6	-	3	24	
Inexistencia de política de recuperación	3	3	.	-	6	3	15	
Amplia cartera vencida	-	6	9	3	3	3	24	
Empleados no especializados en las actividades que desempeñan	3	6	6	6	-	3	24	
<b>TOTAL</b>	21	45	48	33	12	24	183	

**Autores:** Caleño Pérez Manuela y Quintuña Barrera Lady

**Cuadro 24.** Análisis de los Factores Internos y Externos del BNF sucursal Milagro.

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	Talento humano con experiencia crediticia	Excesivos requisitos para conceder créditos.
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	Capacidad de negociación con el cliente	Empleados no especializados en la actividad que desempeñan
	Cuenta con fondos propios.	Ambiente de trabajo inadecuado.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FO</b>	<b>DO</b>
Aumento de pequeños y medianos productores del país.	Utilizar las alianzas estratégicas con las instituciones gubernamentales (MAGAP, INIAP) para presentar planes de descuento en los contratos de seguros agrícolas.	Buscar convenios con instituciones gubernamentales para las líneas de crédito.
Elaboración de un plan estratégico de difusión de los servicios que ofrece el BNF a través de otras instituciones.	Con la capacidad de negociación que tiene el personal, permite captar nuevos clientes ya que la demanda de pequeños y medianos productores han aumentado.	
Presencia de instituciones Gubernamentales (MAGAP, INIAP).	Con las tasas de interés puede promover mejor y aprovechar los programas financieros para los ecuatorianos migrantes.	
<b>AMENAZAS</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>
Alto nivel de competencia por parte de las instituciones financieras privadas.	Ayudar a renegociar la deuda con los clientes y así minimizar el riesgo de incobrabilidad.	Capacitar al talento humano en el ámbito de recuperación de cartera vencida.
Entidades financieras privadas con tecnología de punta.	Utilizar los fondos propios para obtener un sistema actualizado, renovar los muebles y los equipos de la institución.	Incentivar al personal para que reduzcan la incobrabilidad en las deudas.
Creciente riesgo de cobrabilidad en los clientes.	Innovar los servicios que ofrece al público para poder competir con las instituciones financieras privadas.	

**Autores:** Caleño Pérez Manuela y Quintuña Barrera Lady.

## **5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

El planteamiento de la reestructuración del área de crédito del Banco Nacional de Fomento sucursal Milagro se la realizara mediante el mejoramiento de los procesos de otorgamiento de crédito, utilizando los análisis Porter y Foda, las últimas tendencias en gestión administrativas del país y la ejecución de estrategias que posibiliten al mejoramiento del desempeño del personal.

En el anexo “e” se puede observar la estructura interna de actividades y procesos del Banco Nacional de Fomento sucursal Milagro; y, en el anexo “f” se puede observar las Políticas de Crédito y Riesgo del proceso de crédito.


### **5.7.1 Actividades**

Las actividades a proceder serán los rediseños de los manuales de procesos, de funciones y los perfiles de puestos acorde a los cargos que constituyen el organigrama propuesto en este proyecto:

Para empezar se rediseñara los manuales de procedimientos que contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades de la institución y en este caso serán las actividades que posee el departamento de crédito. Debe ser un documento interno, en el cual se deba registrar y controlar las copias que de los mismos se realizan.

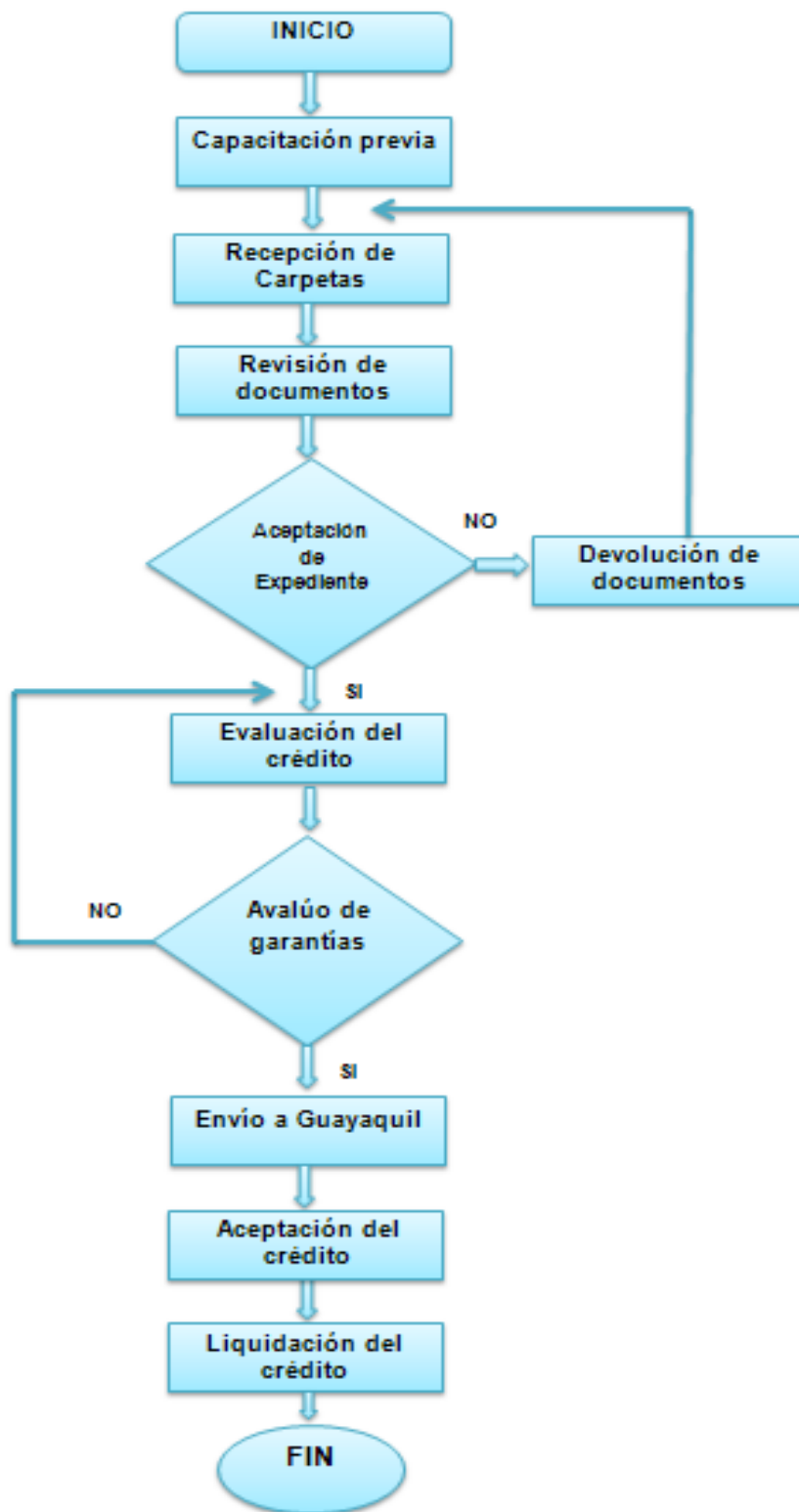


**Cuadro 25.** Manual de Procedimientos para el otorgamiento crediticio.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Proceso Crediticio</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. El oficial facilita información mediante capacitaciones previo a la atención del cliente.</li><li>2. Explica todo sobre los créditos: líneas de créditos existentes, requisitos generales y específicos, tasas de interés, plazo, forma de pago, forma de desembolso, garantías, compra de terrenos o de cualquier otro inmueble, etc.</li><li>3. Se sugerirá la presentación de las escrituras del bien a hipotecar para la debida verificación si este puede o no ser hipotecado.</li><li>4. Se examina el Buró de Crédito en el Sistema Financiero Nacional y su respectivo expediente si es cliente concurrente.</li><li>5. Todos los requisitos estipulados serán receptados por el oficial de crédito asignado acorde a las divisiones de ubicación de zonas.</li><li>6. En caso de no cumplir con todos los requisitos establecidos no se receptara la solicitud por el contrario si existe inconvenientes en la documentación, el oficial deberá instruir al cliente.</li><li>7. Conformado el expediente con todos los documentos indicados se realiza la calificación del cliente de acuerdo al instructivo.</li><li>8. El oficial considerara los aspectos técnicos y financieros del cliente, también registrara el ingreso y salida del expediente del mismo.</li><li>9. Se llevara un control de solicitudes receptadas y el tiempo transcurrido en cada trámite.</li><li>10. Se realizara el avalúo de garantías reales ofrecidas por el cliente para el respaldo de la operación crediticia y conjuntamente con el solicitante se establecerá un plan de inversiones y explotación.</li></ol>	

11. Se entregara un informe de inspección donde constaran razones técnicas y financieras.
12. Verificar y comprobar que toda la información del cliente es fidedigna.
13. Se procede a elaborar la Resolución.
14. Ante el Comité de Crédito el expediente del solicitante se someterá a evaluaciones y discusiones para el otorgamiento del crédito, y,
15. Se realizara un seguimiento periódico mediante controles de inversión a los préstamos concedidos y la recuperación casi total de los mismos.


**Autores:** Caleño Pérez Manuela y Quintuña Barrera Lady.



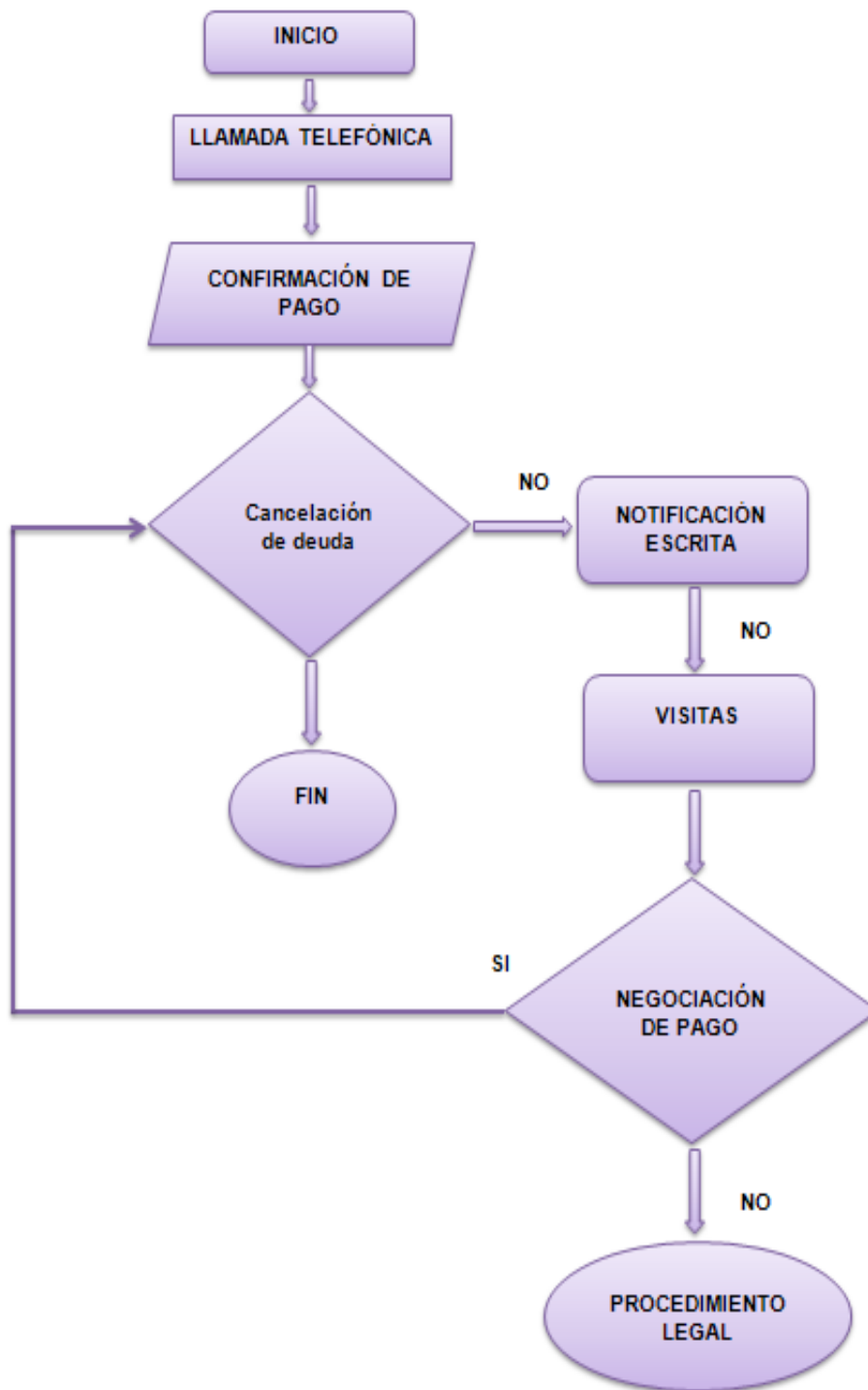
**Figura 16.** Flujograma del transcurso crediticio.

**Autores:** Caleño Pérez Manuela y Quintuña Barrera Lady.

**Cuadro 26.** Manual de Procedimientos para recuperación de cartera.

	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Recuperación de Cartera</b></p>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. El gestor de cobranzas procederá a realizar las llamadas correspondientes a los clientes vencidos y por vencer.</li><li>2. Se registrara las llamadas realizadas en el sistema adecuado que posea la institución.</li><li>3. Se le recordara al cliente su fecha de pago y la confirmación del mismo.</li><li>4. Si el cliente persiste de la cancelación de la cuota, el gestor de cobranzas procederá a enviar una notificación por escrita, mencionando datos del cliente, monto y días vencidos.</li><li>5. Si el cliente sigue persistiendo de la cancelación, se procederá a realizar visitas domiciliarias para que el gestor de cobranzas mediante una negociación de pago llegue a un acuerdo beneficioso tanto para el cliente como para la institución.</li><li>6. Luego de haber realizadas todas las gestiones de cobro y sin éxito alguno se dará procedimiento legal.</li></ol>	

**Autores:** Caleño Pérez Manuela y Quintuña Barrera Lady.




**Figura 17.** Flujograma Recuperación de Cartera.

**Autores:** Caleño Pérez Manuela y Quintuña Barrera Lady.


Luego se procederá al rediseño de los correspondientes manuales de funciones de cada uno de los cargos mencionados en el organigrama propuesto. Cabe recordar que los manuales de funciones son instrumentos de trabajo que contiene el conjunto de tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas, y será elaborado técnicamente basado en los respectivos procedimientos, sistemas y normas que posea la institución.

**Cuadro 27.** Manual de funciones para el Director de Crédito y Cobranza.

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b> <b>Director de Crédito y Cobranza</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Gestionar y supervisar el respectivo seguimiento de cobranzas de la cartera de clientes, efectuado por el personal a cargo cerciorándose que este proceso funcione efectivamente para tener excelentes resultados en el registro de cobranzas recibidas.</li><li>2. Establecer el control y seguimiento de las operaciones de cobro.</li><li>3. Sistematizar y ejecutar informes de la gestión que se lleva a cabo, detallando las acciones que se han implementado para mantener y mejorar la gestión de cuentas por cobrar de clientes.</li><li>4. Analizar el nivel de riesgo crediticio de clientes potenciales.</li><li>5. Dar previa autorización a las solicitudes de los clientes tomando las debidas precauciones establecidas en el reglamento.</li><li>6. Plantear soluciones a problemas relacionados a conciliación de cuenta corriente.</li><li>7. Otorgar responsabilidades, supervisar continuamente al equipo de trabajo a cargo, con el fin de optimizar la labor que se realiza y mantener una excelente relación interpersonal en el departamento.</li><li>8. Mantener un ambiente laboral estable, generar altos niveles de rentabilidad.</li><li>9. Minimizar el nivel de cartera vencida.</li></ol>	


**Autores:** Caleño Pérez Manuela y Quintuña Barrera Lady.

**Cuadro 28.** Manual de funciones para una Secretaria.

	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b> <b>Secretaria</b></p>
	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Brindar la debida atención de manera eficaz a los usuarios, con el fin de mantener una imagen institucional competitiva ante los mismos.</li><li>2. Contestar oportunamente a las consultas y desempeñar de forma eficiente las exigencias que sus superiores le solicitan.</li><li>3. Mantener una agenda con las citas de su jefe inmediato y hacer un respectivo recordatorio de la misma.</li><li>4. Ejercer acciones que fortifiquen la imagen corporativa que se desea ante el público y de acurdo al lineamiento de las actividades de los funcionarios del departamento de crédito y cobranzas.</li><li>5. Recibir, clasificar, ordenar, archivar además de elaborar y distribuir la correspondencia del departamento.</li><li>6. Realizar solicitudes de pedidos de materiales y equipos de oficina y la respectiva distribución de los mismos.</li><li>7. Prestar atención a las necesidades tanto material como administrativa para que el personal del área en la que se labora pueda desempeñar sus funciones sin ningún inconveniente.</li><li>8. Cumplir con las actividades que le deleguen los funcionarios del área de crédito y cobranzas, a fin de desempeñar su labor competitivamente</li></ol>

**Autores:** Caleño Pérez Manuela y Quintuña Barrera Lady.


**Cuadro 29.** Manual de funciones para un Supervisor de Crédito.

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b> <b>Supervisor de Crédito</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Supervisar el trabajo de los funcionarios a cargo.</li><li>2. Prestar la debida atención oportunamente a las inquietudes de los clientes.</li><li>3. Verificar los historiales, posibles montos y garantías para el otorgamiento de un crédito.</li><li>4. Dar a conocer mediante charlas los tipos de créditos que se están otorgando en el banco, a otras instituciones o personas naturales con fines de lucro.</li><li>5. Mostrar total colaboración y la asistencia técnica para la captación de clientes potenciales.</li><li>6. Visar todas las operaciones crediticias que han sido efectuadas por los oficiales a cargo y dar la aprobación respectiva según las políticas y manuales de crédito.</li><li>7. Efectuar reuniones con los oficiales de crédito para comunicarles las metas a colocarse en el mes asignadas por su superior.</li><li>8. Supervisar semanalmente a su equipo de trabajo para determinar si el cumplimiento del nivel de metas establecido está ejecutándose.</li><li>9. Optimizar el tiempo disponible para ajustes de trámites de los oficiales de crédito a su cargo.</li><li>10. Proporcionar total disponibilidad a las actividades asignadas por su jefe.</li></ol>	

**Autores:** Caleño Pérez Manuela y Quintuña Barrera Lady.



**Cuadro 30.** Manual de Funciones para un Oficial de Crédito.

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b> <b>Oficial de Crédito</b>
	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Asistir a capacitaciones correspondiente al cargo que está ejerciendo.</li><li>2. Prestar una excelente atención al cliente y eliminar las dudas que tenga acerca de los créditos que se están ofreciendo en la institución.</li><li>3. Capacitar a los clientes antes de acceder a un crédito dándole a conocer los requisitos y las garantías que deben tener para que se pueda aprobar la operación crediticia.</li><li>4. Recibir y verificar que los documentos estén en orden de acuerdo a los requisitos.</li><li>5. Analizar y calificar las garantías que posee el cliente y el garante.</li><li>6. Análisis de la capacidad de pago que tiene el cliente</li><li>7. Iniciar el proceso de solicitud de crédito de acuerdo a la normativa vigente.</li><li>8. Ingresar la información del crédito en el sistema y emitir alguna observación.</li><li>9. Rutear la información del crédito y emitir las recomendaciones adecuadas según el monto solicitado de acuerdo al reglamento de la institución.</li><li>10. Respalda mediante un archivo virtual los expedientes de crédito que están en transición de etapas y los que se han otorgados.</li><li>11. Prestar ayuda oportuna en la solución de problemas detectados en relación con el crédito.</li><li>12. Efectuar visitas de control de inversión para la verificación de que el plan de inversión este ejecutado como haya sido establecido..</li><li>13. Dar seguimiento mensualmente la existencia y mantenimiento de las garantías ofrecidas en el otorgamiento de créditos.</li><li>14. Visitar a los clientes para la validación y confirmación de la información</li></ol>


que ellos han entregado en su historial antes del otorgamiento de un crédito.

15. Dar sugerencias a su jefe inmediato a las soluciones de problemas relacionados con las actividades que ella realiza.

16. Proporcionar total disponibilidad a las actividades asignadas por su jefe


**Autores:** Caleño Pérez Manuela y Quintuña Barrera Lady.

**Cuadro 31.** Manual de funciones para un Supervisor de Cobranzas.

	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b> <b>Supervisor de Cobranzas</b></p>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Supervisar que los oficiales de cobranzas estén realizando sus actividades de la forma adecuada según las políticas establecidas por la institución financiera.</li><li>2. Recuperar la cartera vencida.</li><li>3. Prestar atención oportuna y solucionar los problemas vinculados a la falta de pago del cliente.</li><li>4. Elaborar cronogramas de visitas a clientes en domicilio o trabajo de acuerdo a la situación que se encuentre.</li><li>5. Realizar análisis periódico</li><li>6. Capacitar al personal a cargo acerca de técnicas de cobranzas y orientarlos según el lineamiento requerido por esta.</li><li>7. Plantear determinadas estrategias para la ejecución del proceso de recuperación de cartera.</li><li>8. Redactar informes periódicos a su jefe, mostrando cual es la fase en la que se encuentra la recuperación de cartera.</li><li>9. Proporcionar total disponibilidad a las actividades asignadas por su jefe.</li></ol>	

**Autores:** Caleño Pérez Manuela y Quintuña Barrera Lady.


**Cuadro 32.** Manual de funciones para un Oficial de Cobranzas.

	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b> <b>Oficial de Cobranzas</b></p>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Realizar llamadas de cobranzas a los clientes pertenecientes a la cartera vencida.</li><li>2. Efectuar recordatorios a clientes que reflejen días de atrasos en los pagos de los dividendos establecidos en la tabla de amortización.</li><li>3. Mantener tanto documentos como archivos electrónicos que respalden las cobranzas realizadas.</li><li>4. Realizar reestructuraciones de deuda de la cartera vencida por mutuo acuerdo según las políticas de la empresa.</li><li>5. Mantener archivados y organizados los documentos de vital importancia correspondiente al departamento que laboran.</li><li>6. Plantear estrategias para la recuperación de las cuentas por cobrar, a fin de reducir el índice de morosidad existente.</li><li>7. Tener un cronograma de visitas a los clientes que se rehúsan a pagar para conocer los motivos por los cuales no se acerca a la institución a realizar la cancelación de la deuda.</li><li>8. Brindar una cordial atención a los clientes que se acerquen a realizar alguna consulta a fin de manejar una excelente imagen ante los mismos.</li><li>9. Realizar las actividades que le asigne su jefe inmediato.</li></ol>	

**Autores:** Caleño Pérez Manuela y Quintuña Barrera Lady.


Culminado con el remodelación de los manuales de funciones se deberá proceder al rediseño e implementación de los manuales de perfiles de puesto ya que es muy importante no solo definir cada una de las actividades y responsabilidades que llevara a cabo de la mejor manera cada funcionario sino también elaborar un buen perfil de puesto para que el proceso de reclutamiento y selección sea realizado con éxito. La definición de puestos se basa en conocer los requisitos y cualificaciones personales exigidas para un cumplimiento satisfactorio de las tareas ya sea en nivel de estudios, experiencia, características personales, entre otras.

**Cuadro 33.** Perfil para el Director de Crédito y Cobranza.

	<b>MANUAL DE PERFILES</b> <b>Director de Crédito y Cobranza</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Sexo: Indistinto</li><li>2. Edad: entre 35 y 40 años</li><li>3. Experiencia: mínima de 5 años en el cargo</li><li>4. Profesional en: Administración de empresas, Administración financiera, Economía o carreras a fines y títulos post grados.</li><li>5. Conocimientos de: colocación y captaciones.</li><li>6. Amplios conocimientos de Finanzas, Banca, crédito, Riesgos, Procesos, Supervisión de Operaciones, Control Interno, Evaluación de Proyectos y Gestión Administrativa.</li><li>7. Conocimientos de Recuperación de Cartera vencida</li><li>8. Manejo de Utilitarios de Office</li><li>9. Habilidad de negociación y relaciones interpersonales</li><li>10. Liderazgo.</li></ol>	


**Autores:** Caleño Pérez Manuela y Quintuña Barrera Lady.

**Cuadro 34.** Perfil para la Secretaria.

	<b>MANUAL DE PERFILES</b> <b>Secretaria</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Sexo: Femenino</li><li>2. Edad: entre 25 y 30 años</li><li>3. Experiencia: mínimo 2 años en cargos similares</li><li>4. Profesional: Secretaria Ejecutiva Bilingüe</li><li>5. Manejo de Utilitarios Office</li><li>6. Comunicación Efectiva</li><li>7. Orientación al cliente</li><li>8. Discreción</li></ol>	


**Autores:** Caleño Pérez Manuela y Quintuña Barrera Lady.

**Cuadro 35.** Perfil para el Supervisor de Crédito.

	<b>MANUAL DE PERFILES</b> <b>Supervisor de Crédito</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Sexo: indistinto</li><li>2. Edad: entre 25 y 35 años</li><li>3. Experiencia: mínima de 3 años como Supervisor de Crédito o cargos afines en entidades financieras.</li><li>4. Conocimiento en análisis financiero.</li><li>5. Profesional en: carreras Administrativas, Negocios o afines.</li><li>6. Disponibilidad para viajar y realizar trabajo de campo.</li><li>7. Orientado al trabajo en Equipo</li><li>8. Trabajar bajo presión.</li><li>9. Manejo de utilitarios de office</li><li>10. Excelente relación interpersonal.</li></ol>	


**Autores:** Caleño Pérez Manuela y Quintuña Barrera Lady.

**Cuadro 36.** Perfil para el Oficial de Crédito.

	<b>MANUAL DE PERFILES</b> <b>Oficial de Crédito</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Edad: entre 22-35 años</li><li>2. Profesionales en: áreas de Administración de empresas, Contable, Administración Financiera, Economía o carreras afines</li><li>3. Experiencia: Mínimo dos años en Departamento de Crédito</li><li>4. Capacidad de adaptación a la cultura y costumbres del cliente.</li><li>5. Ser responsable y tener ética profesional</li><li>6. Manejo de Utilitarios de Office.</li><li>7. Dispuesto al trabajo bajo presión, mediante colocaciones de metas.</li><li>8. Capacidad para redacción de informes de riesgos crediticios a su superior.</li><li>9. Orientado al servicio al cliente</li></ol>	


**Autores:** Caleño Pérez Manuela y Quintuña Barrera Lady.

**Cuadro 37.** Perfil para el Supervisor de Cobranzas.

	<b>MANUAL DE PERFILES</b> <b>Supervisor de Cobranzas</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Edad: entre 25 y 35 años</li><li>2. Profesional en: Administración, Ing. Comercial o Economista</li><li>3. Conocimientos en gestiones de cobranzas</li><li>4. Manejo de utilitarios de office</li><li>5. Experiencia: Mínimo 3 años de experiencia en cargos similares</li><li>6. Dispuesto a trabajar bajo presión, debido a las colocaciones de metas de recuperación de cartera.</li><li>7. Orientado al trabajo en Equipo</li><li>8. Proactivo, Excelente relación Interpersonal.</li><li>9. Disponibilidad para viajar</li></ol>	

**Autores:** Caleño Pérez Manuela y Quintuña Barrera Lady.

**Cuadro 38.** Perfil para el Oficial de Cobranzas.

	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE PERFILES</b> <b>Oficial de Cobranzas</b></p>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Edad: entre 25 y 35 años</li><li>2. Profesional en: área contable, Administración de Empresa, Economista, Finanzas o carreras afines.</li><li>3. Mínimo 3 años de experiencia en carreras a fines</li><li>4. Dispuesto a trabajar bajo presión</li><li>5. Manejo de utilitarios de Office</li><li>6. Orientado al servicio al cliente</li><li>7. Proactivo</li></ol>	

**Autores:** Caleño Pérez Manuela y Quintuña Barrera Lady.

### **Reclutamiento y Selección de Personal**

El reclutamiento es un conjunto de procesos y procedimientos que se encargaran de identificar a postulantes capacitados para ocupar cargos dentro de una organización. Es el periodo en el cual se inicia con la búsqueda y termina con la recepción ya sea de hojas de vida, curriculum vitae o solicitudes de empleo presentadas por las personas que se consideran que cumplen con el perfil requerido.

Para la convocatoria existen varios métodos como por ejemplo redes sociales, ferias de empleo, páginas web propias de la institución o ajenas que ofrezcan servicios de reclutamiento y selección de personal como la que el Gobierno ha dispuesto que se llama Red de Socio Empleo, la cual se encarga se reclutar a los más idóneos candidatos.

En el contenido de las bases de convocatoria deben llevar muy bien especificado la información del perfil del puesto y la descripción del cargo ya que es de gran importancia, puesto que de ellas dependerá el éxito o el fracaso del proceso selectivo, además al ser aprobada la convocatoria y sus bases por el órgano del Gobierno correspondiente, éstas vincularán a la propia administración, a los tribunales de selección y a los participantes.

Luego se llevara a cabo el correspondiente proceso selectivo acorde a los medios o métodos escogidos por la institución, a continuación se presentará un ejemplo de proceso de selección.

**Cuadro 39.** Ejemplo de Proceso de reclutamiento y selección.

<b>PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECTIVO</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Convocatoria</li><li>• Selección de candidatos postulados</li><li>• Revisión y verificación de postulación</li><li>• Entrevista preliminar</li><li>• Registro de pruebas técnicas</li><li>• Pruebas psicométricas y psicológicas</li><li>• Entrevista de selección</li><li>• Verificación de referencias y antecedentes</li><li>• Exámenes físicos (opcional)</li><li>• Candidato contratado</li></ul>

**Autores:** Caleño Pérez Manuela y Quintuña Barrera Lady.



### 5.7.2 Recursos, análisis financiero

A continuación se detallaran los gastos de muebles y el acondicionamiento de las áreas que se usaran como áreas de trabajo para que el personal pueda desempeñar sus actividades de manera efectiva, además de ofrecer un mejor servicio para la comodidad de los clientes y el manejo de relaciones interpersonales, esto llevara a cabo una excelente relación entre jefes y empleados. El financiamiento será un aporte de la administración del Banco Nacional de Fomento sucursal Milagro en atención a los beneficios que se pueden lograr, en cuanto al aporte de talento humano además de los colaboradores del banco las promotoras de este proyecto participaran del mismo.

**Cuadro 40.** Gastos de acondicionamiento de oficinas para el personal.

<b>Cant.</b>	<b>Producto</b>	<b>Modelo- Marca</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio Final</b>
5	Computadora	Hp 20-b251la	699,00	3495,00
5	Engrampadora	Metálica	5,25	26,25
5	Perforadora	Maped	4,25	21,25
5	Papelería	Resmas de papel	5,00	25,00
5	Caja de Clips		0,50	2,50
5	Cantón de Folders		10,95	54,75

**Total: 3624,75**

**Cuadro 41.** Gastos de muebles de oficinas para el personal.

<b>Cant.</b>	<b>Producto</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Total</b>
5	Escritorios	350,00	1750,00
1	Aire Acondicionado	850,00	850,00
1	Impresora Hp	449,00	449,00
2	Teléfonos inalámbricos	29,90	59,80
4	Archivadores	159,00	636,00

**Total: 3744,80**

<b>Muebles de oficina</b>	<b>3624.75</b>
<b>Infraestructura</b>	<b>3744,80</b>
<b>Total</b>	<b>7369.55</b>

### **5.7.3 Impacto**

Consideramos que uno de los impactos principales será el probable logro de la disminución de los niveles de morosidad en los créditos que otorga el Banco Nacional de Fomento, lo que permitirá la sostenibilidad de la institución en el largo plazo, a través de la expansión del crédito a los sectores productivos, bajo esquemas de evaluación y seguimiento, y esquemas de asesoría al cliente. Cabe señalar que bajo condiciones de tecnología similares y capitales, la administración y organización del talento humano genera el efecto diferenciador en cualquier organización.

Existen también impactos indirectos cuando los créditos son sostenibles ya que estos son orientados a la producción son fuente generadora de fuentes de empleo y dinamizadores de la economía.

### **5.7.4 Lineamiento para evaluar la propuesta**

Debido a los constantes cambios tecnológicos que se presentan en el transcurso del tiempo es necesario actualizar los esquemas con los cuales se realiza evaluación en cuanto a contar con información instantánea para disponer la situación financiera de un cliente, realizando diferente validaciones crediticias, y además actualizar los manuales de procesos, funciones y los perfiles ya que la demanda del mercado laboral, sobre los cuales debe instruirse al personal es cada vez más competitiva. Para demostrar que la propuesta va a aportar al objetivo de la propuesta podemos aplicar la evaluación de desempeño de manera que podamos tomar las acciones correctivas para evitar las implicaciones en las instancias generadoras del valor y entre ellas el otorgamiento de créditos.

### 5.7.5 CRONOGRAMA

N.	ACTIVIDADES	SEMANAS																							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	Análisis de la situación actual del Banco Nacional de Fomento sucursal Milagro Depto. de Crédito. (1)	■																							
2	Planteamiento de estructura jerárquica		■																						
3	Análisis Foda y Porter			■	■																				
4	Rediseño e implementación de manual de procedimientos					■	■																		
5	Rediseño e implementación de manual de funciones							■	■																
6	Rediseño e implementación de manual de perfiles									■	■														
7	<b><u>Proceso de reclutamiento y selección de personal (2)</u></b>																								
8	Convocatoria												■	■	■										
9	Selección de candidatos postulados														■	■									
10	Revisión y verificación de postulación															■	■								
11	Entrevista preliminar																	■							
12	Registro de pruebas técnicas																		■						
13	Pruebas psicométricas y psicológicas																			■	■				
14	Selección de candidatos postulados																					■	■		
15	Verificación de referencia y antecedentes																							■	
16	Candidato contratado																								■
<b>Nota1</b> Se considera que el periodo del estudio de la problemática del Departamento de crédito del Banco Nacional de Fomento. <b>Nota2</b> Se contempla todas las partes subsiguientes hasta la contratación del personal.																									

**Autores:** Caleño Pérez Manuela y Quintuña Barrera Lady

## CONCLUSIONES

- Según datos obtenidos en la encuesta se llegó a la conclusión de que existe un nivel bajo de control en las líneas de crédito por lo que los clientes suelen dejar información errónea; esto ocasiona que sea complejo al momento de contactarlos cuando caen en mora.
- La inexistencia de adecuados manuales de recuperación de cartera origina que los oficiales de crédito no tengan criterios de cobranza bien fundados, lo que implica que el personal no realice de la mejor manera la gestión de cobro ocasionando la acumulación de créditos vencidos. Un factor más que afecta en la mejora de la gestión de cobro es que no existen manuales de procesos y procedimientos para el otorgamiento de créditos.
- Dentro del proceso de encuesta se pudo encontrar que existe mucha demora en el proceso de otorgación de créditos y esto se produce debido a que el talento humano no conoce realmente sus tareas específicas, motivo por el cual las actividades internas han afectado el ambiente laboral, provocando la inconformidad de los clientes que buscan acceder a créditos rápidos y seguros.
- Según los encuestados el factor tiempo es importante para el cliente por lo tanto los funcionarios de la institución en específico los que laboran en el Departamento de Crédito no deberían tomar mucho tiempo para ejecutar la tramitación ya que podrían suceder distintos aspectos para que el cliente desista del trámite y eso no es conveniente para la entidad financiera ya que está perdiendo posibles potenciales clientes.

## RECOMENDACIONES

- Buscar mecanismos para optimizar todos los recursos que posee la institución y así incrementar los niveles de rentabilidad y mantener la buena posición adquirida en el mercado donde se desempeña.
- Plantear adecuados manuales de procesos y procedimientos para el otorgamiento de créditos, luego llevar a cabo la implementación de los mismos, utilizando las últimas tendencias de cobro existentes en la actualidad.
- Implementar la propuesta tanto en manuales de procesos, procedimientos como el de funciones y perfiles de puesto, para disminuir los niveles de morosidad e incrementar el nivel de competitividad de la institución.
- Aprobar la concesión de un crédito dentro de periodo establecido en el Reglamento General de Crédito, esto dará como resultado un mejor rendimiento y rapidez en el otorgamiento de crédito.
- Brindar las respectivas indicaciones a los clientes acerca de las consecuencias que lleva el caer en mora para evitar el incremento de la cartera vencida o el índice de morosidad son las funciones que se le delegaran a los oficiales de crédito o personal encargado.

## BIBLIOGRAFÍA

- ✓ VIDALES RUBI, Leonel: “Glosario de términos financieros, contables, administrativos, económicos, computacionales y legales” Primera edición, Universidad Autónoma de Baja California.
- ✓ ALLES, Martha: “*Selección por Competencias*” 1ª ed. Buenos Aires, Granica 2006, pág. 101
- ✓ ALLES, Martha: “*Inicio de un Proceso de Selección*” Buenos Aires, 2006, pág. 102
- ✓ HERNANDEZ Roberto, FERNANDEZ Carlos, BAPTISTA Pilar: “*Metodología de la Investigación*” Segunda edición, Editorial Mc Graw Hill
- ✓ FORSTMANN, Albrecht: Dinero y Crédito
- ✓ CHIAVENATO I. *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 5º edición, Colombia, 2011, pág. 148-150
- ✓ MOLINA, Víctor: *Estrategias de Cobranza en época de crisis*, ediciones fiscales ISEF, 2005
- ✓ BRACHFIELD, Pere: Gestión de crédito y cobro “*Claves para prevenir la morosidad y recuperar los impagos*” Profit editorial, 2009
- ✓ BRACHFIELD, Pere: *Como vender a crédito y cobrar sin contratiempos*, edición ilustrada, 2003
- ✓ MCWHORTER, Brette: *Como negociar su crédito*, Sphinx, 2005
- ✓ LARA HARO, Alfonso: *Medición y control de riesgos financieros*, Editorial Limusa, 2005

- ✓ CHAVEZ, Byron y GUERRERO, Diana: “Rediseño e implementación de procesos administrativos del Banco Nacional del Fomento Sucursal Milagro” pp. 16-126-127
- ✓ CAIZA, Alexandra y ZAVALA, Eufemia: “Auditoría de gestión aplicada al departamento de crédito y cartera del banco nacional de fomento - sucursal Riobamba durante el período comprendido de enero a diciembre del año 2010” p. 111
- ✓ ACHIG, Alexandra y MURILLO, Diego: “Modelo de Gestión de cobranza para mejorar la calidad de la cartera en el Banco Nacional de Fomento sucursal Riobamba” pp. 133-134
- ✓ VALAREZO, María: “Procesos Administrativos y Contables en el área de Crédito–Cartera y servicio al cliente del Banco Nacional del Fomento sucursal Macará en el año 2008” pp. 108-110
- ✓ FERNANDEZ FERNANDEZ, Mario A: *“El control, fundamento de la Gestión por Procesos y la Calidad Total”* 2da Edición.
- ✓ PEREZ FERNANDEZ, José Antonio: *“Gestión por Procesos”* 2da Edición.
- ✓ NORMAN GAITHER, Greg Frazier: *“Administración de Producción y Operaciones”* 8va Edición.
- ✓ KRAJEWSKI, Lee J: *“Administración de operaciones: estrategia y análisis”* 5ta Edición.
- ✓ PUCHOL, Luis: *“Dirección y Gestión de Recursos Humanos”* 7ma Edición.

## LINKOGRAFÍA

- ✓ DIARIO EL UNIVERSO: Deudores del BNF se niegan a pagar dinero que nunca recibieron <http://unvrso.ec/0004V7J>
- ✓ SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS DEL ECUADOR: “[http://portaldelusuario.sbs.gob.ec/contenido.php?id\\_contenido=23](http://portaldelusuario.sbs.gob.ec/contenido.php?id_contenido=23)”
- ✓ BANCO NACIONAL DE FOMENTO: Historia de la institución, [www.bnf.fin.ec](http://www.bnf.fin.ec)
- ✓ BLOGSPOT: <http://morosidadbancaria.blogspot.com/2011/06/manual-de-morosidad-bancaria.html>
- ✓ Teoría del dinero y el crédito: <http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2009/mcsi/Teoria%20del%20Dinero%20y%20el%20Credito.htm>
- ✓ MBS Consulting: Reestructuración Empresarial “[http://www.mbsperu.com/index.php?option=com\\_content&id=223:-indicadores-de-rentabilidad-&catid=59](http://www.mbsperu.com/index.php?option=com_content&id=223:-indicadores-de-rentabilidad-&catid=59)”
- ✓ MALDONADO KARPOVA, Andrey: “Finanzas en Ecuador ¿Una estructura que podría funcionar?” <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2007/amk.htm>
- ✓ CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR: <http://www.abogadosdecuador.com/constitucion-tituloVI.htm>
- ✓ SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS: [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Ley\\_gral\\_inst\\_sist\\_financiero\\_enero\\_2013.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Ley_gral_inst_sist_financiero_enero_2013.pdf)
- ✓ Portal de Relaciones Publicas: <http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>



## ANEXOS

### a) Formato de Encuesta



ANEXO II

UNIVERSIDADESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADEMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

ENCUESTA DIRIGIDA A LA POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA

PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE LICENCIATURA EN GESTION EMPRESARIAL

**OBJETIVO:** Determinar la incidencia de los niveles de morosidad de los créditos productivos del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Milagro, en sus niveles de competitividad frente a otras instituciones financieras, mediante una investigación de campo, con el fin de disminuir su nivel.  
**COOPERACIÓN:** Le agradecemos muy encarecidamente por la contestación de cada una de las preguntas de manera precisa y sincera, ya que las respuestas de las preguntas son de gran importancia para el presente proyecto por lo que toda información recopilada se mantendrá en absoluta reserva.

<p>1.- ¿Cómo calificaría la atención al cliente del personal que labora en el Departamento de Crédito y Cartera?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Excelente</td><td style="width: 50px;"></td></tr> <tr><td>Muy Bueno</td><td></td></tr> <tr><td>Bueno</td><td></td></tr> <tr><td>Malo</td><td></td></tr> </table> <p>2.- ¿Cuánto tiempo transcurrió en la tramitación de su crédito?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>2-4 Semanas</td><td style="width: 50px;"></td></tr> <tr><td>1-2 Meses</td><td></td></tr> <tr><td>2 Meses en adelante</td><td></td></tr> </table> <p>3.- ¿Cuándo ya recibió su crédito, ¿Cuál es el periodo de control del crédito que recibe?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Semanal</td><td style="width: 50px;"></td></tr> <tr><td>Mensual</td><td></td></tr> <tr><td>Trimestral</td><td></td></tr> <tr><td>Semestral</td><td></td></tr> <tr><td>Anual</td><td></td></tr> </table>	Excelente		Muy Bueno		Bueno		Malo		2-4 Semanas		1-2 Meses		2 Meses en adelante		Semanal		Mensual		Trimestral		Semestral		Anual		<p>4.- ¿Cree usted que el incremento en la actividad agrícola ayude a la institución para obtener más créditos productivos?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>SI</td><td style="width: 50px;"></td></tr> <tr><td>NO</td><td></td></tr> </table> <p>5.- ¿Cuál es el medio por el cual le notifican el atraso en el pago del dividendo correspondiente al crédito?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Notificación (escrito)</td><td style="width: 50px;"></td></tr> <tr><td>Via Telefónica</td><td></td></tr> </table> <p>6.- Para usted el trámite para otorgarle el crédito fue:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Complicado</td><td style="width: 50px;"></td></tr> <tr><td>Sencillo</td><td></td></tr> <tr><td>Regular</td><td></td></tr> </table> <p>7.- ¿Considera que debería existir alguna mejora en el Departamento de Crédito y Cartera?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>De acuerdo</td><td style="width: 50px;"></td></tr> <tr><td>Parcialmente de acuerdo</td><td></td></tr> <tr><td>En desacuerdo</td><td></td></tr> </table>	SI		NO		Notificación (escrito)		Via Telefónica		Complicado		Sencillo		Regular		De acuerdo		Parcialmente de acuerdo		En desacuerdo		<p>8.- ¿Considera que el proceso de otorgación de crédito es adecuado?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>SI</td><td style="width: 50px;"></td></tr> <tr><td>NO</td><td></td></tr> </table> <p>9.- ¿Indique cuáles de las siguientes dificultades se le presentó a usted en el proceso de otorgamiento del crédito?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Intereses Altos</td><td style="width: 50px;"></td></tr> <tr><td>Mala atención al cliente</td><td></td></tr> <tr><td>Requisitos</td><td></td></tr> <tr><td>Lenta tramitación</td><td></td></tr> <tr><td>Ubicación del Banco</td><td></td></tr> <tr><td>Ninguno</td><td></td></tr> </table> <p>10.- ¿En algún momento usted ha caído en morosidad?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>SI</td><td style="width: 50px;"></td></tr> <tr><td>NO</td><td></td></tr> </table> <p>11.- ¿Qué aspectos pueden incidir en el retraso del pago?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Perdida del producto</td><td style="width: 50px;"></td></tr> <tr><td>Plagas y enfermedades en el producto</td><td></td></tr> <tr><td>Rozos</td><td></td></tr> <tr><td>Bajan precios del producto</td><td></td></tr> </table>	SI		NO		Intereses Altos		Mala atención al cliente		Requisitos		Lenta tramitación		Ubicación del Banco		Ninguno		SI		NO		Perdida del producto		Plagas y enfermedades en el producto		Rozos		Bajan precios del producto	
Excelente																																																																										
Muy Bueno																																																																										
Bueno																																																																										
Malo																																																																										
2-4 Semanas																																																																										
1-2 Meses																																																																										
2 Meses en adelante																																																																										
Semanal																																																																										
Mensual																																																																										
Trimestral																																																																										
Semestral																																																																										
Anual																																																																										
SI																																																																										
NO																																																																										
Notificación (escrito)																																																																										
Via Telefónica																																																																										
Complicado																																																																										
Sencillo																																																																										
Regular																																																																										
De acuerdo																																																																										
Parcialmente de acuerdo																																																																										
En desacuerdo																																																																										
SI																																																																										
NO																																																																										
Intereses Altos																																																																										
Mala atención al cliente																																																																										
Requisitos																																																																										
Lenta tramitación																																																																										
Ubicación del Banco																																																																										
Ninguno																																																																										
SI																																																																										
NO																																																																										
Perdida del producto																																																																										
Plagas y enfermedades en el producto																																																																										
Rozos																																																																										
Bajan precios del producto																																																																										

## b) Sondeo de entrevista

A continuación se detallara un breve análisis de los resultados de las entrevistas realizadas a los funcionarios del Departamento de crédito del Banco Nacional de Fomento Sucursal Milagro lo cual es de mucho aporte para el desarrollo de la presente investigación. Para la presentación de este sondeo hemos escogido aleatoriamente a uno de los funcionarios y se hará una conclusión de cada una de las respuestas.



## ENTREVISTA

**Objetivo:** Determinar la incidencia de los niveles de morosidad de los créditos productivos del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Milagro, en sus niveles de competitividad frente a otras instituciones financieras, mediante una investigación de campo, con el fin de disminuir su nivel.

### PREGUNTAS

#### 1. **¿Cuál es su nombre y que tiempo lleva en sus funciones?**

Ing. Patricio Aurelio Sangurima Apolo y llevo laborando más de cinco años en esta honorable institución.

#### 2. **¿Cree usted que un estudio del comportamiento de pago de los clientes beneficie a la institución para que incremente sus niveles de recuperación? ¿Por qué?**

Sí, porque con eso se podrá medir el comportamiento de pago de los clientes y en ciertos casos comunicarse con el cliente para tener en cuenta cual es el motivo de caer en mora ya sea por un periodo de tiempo corto o largo plazo.

En conclusión hemos observado que el analizar las causas por las cuales conllevan al cliente caer en mora beneficia mucho a la institución ya que pueden prevenir saldos por vencer en la cartera de recuperación y los que ya están vencido pueden buscar soluciones adecuadas.

**3. ¿Cada que tiempo otorgan capacitaciones al personal del Departamento de Crédito y Cartera?**

Por lo general en lo que respecta al área de créditos productivos fondos propios las capacitaciones se dan constantemente debido a los cambios que existen en la economía, y las novedades que se presentan en el sector agroindustrial, no obstante en el área de microcrédito las capacitaciones se dan cada dos o tres meses.

En conclusión capacitar al personal con los últimos sucesos dados en la economía es de vital importancia ya que permite mejorar el rendimiento de los mismos.

**4. ¿Considera que en el año 2012 el índice de recuperación de cartera se ha incrementado o reducido?**

En consideración a los historiales de la cartera vencida de los años anteriores se podría decir que se ha reducido pero no con la aceptación o con el índice elevado de recuperación que realmente nos exige nuestros superiores. Pero mucho más allá de eso se ha presentado cierto nivel de cartera vencida que se está tratando de reducir dando posibles soluciones con el debido consentimiento de mi jefe inmediato

En conclusión según la información obtenida los niveles de recuperación de cartera se ha reducido en menor cantidad con referencia a los años anteriores.

**5. ¿Considera usted que implementar estrategias para el cobro de impagos este lograra mejores resultados en los reportes de cartera?**

Claro que sí, porque sobre todo se tendrá bajos niveles de cartera vencida y la rentabilidad de la institución aumentaría en cierto grado lo que beneficiaría a los futuros clientes ya que con eso habrá más posibilidades de financiar nuevos proyectos.

En conclusión toda estrategia bien implementada logra resultados aceptables para el procedimiento que se está realizando y por lo tanto los funcionarios de la institución deberán buscar

#### **6. ¿Cuál es el método de comunicación dentro del Departamento de Crédito?**

Lo que más utilizamos es la comunicación informal en el caso de que se trate de algún trámite que realmente lo amerite pasaría a un trato formal.

En conclusión, se ha indicado que en la mayoría de los casos se da la comunicación informal a no ser que se presente alguna situación que lo amerite ser formal, lo cual ayuda a tener una mejor comunicación ya que mediante el debido respeto se llegara a realizar un buen trabajo.

#### **7. ¿Cómo califica el desempeño de los colaboradores del Departamento de Crédito y Cartera?**

Es realmente muy bueno, sin embargo hay ciertos inconvenientes que se presentan en el transcurso del proceso de crédito pero todo se soluciona con la debida calma que amerita.

En conclusión, los resultados arrojan que el desempeño de los trabajadores es muy bueno sin embargo están prestos al cambio para ser mejores tanto en su vida personal como laboral.

#### **8. ¿En el momento de analizar un crédito cuales son los aspectos que se toman en cuenta?**

El nivel de solvencia que tenga además las garantías que lo respalda, referencias, el nivel de endeudamiento que presenta, patrimonio y la verificación de todos los requisitos presentados.

En conclusión, existe un análisis detallado de la propuesta de inversión, sin embargo hay que llevar un control de cada cliente y sobre todo verificar por todas las fuentes posibles el historial completo de este.

**9. ¿Se entrega de manera oportuna la tabla de amortización del crédito a los clientes?**

Efectivamente, en el caso de que los clientes estén realmente seguros de querer acceder al crédito y cumplan con todo lo establecido en los requisitos se procede a hacer la amortización de los pagos mensuales con las fechas respectivas este documento entra en vigencia al momento de la liquidación del crédito.

En conclusión, tenemos como resultado que se les hace una breve simulación a los clientes de las fechas de pago y el monto que debe cancelar según lo acordado y en el caso de que estén de acuerdo el cliente al momento de la liquidación del crédito entrara en vigencia, lo cual permitirá al cliente estar al tanto de las fechas de pago ya que pueden variar así se evitara retrasos en los pagos.

**10. ¿Cuál es el procedimiento para hacer efectiva la cartera vencida?**

Al momento de realizar la respectiva cobranza y se muestre desinterés por parte del cliente al no hacer el pago se procederá a llevarlo al ámbito legal, no obstante no solo se busca recuperar el dinero que está vencido sino ayudar a la gente fomentando nuevos negocios y ayudar en los inconvenientes que se pueden presentar en el caso de los clientes que son puntuales y de un momento a otro han mostrado algún atraso en el pago.

En conclusión, los colaboradores mucho más allá de realizar el cobro buscan llegar a un acuerdo a fin de que ambas partes salgan beneficiadas.

**11. ¿Cree usted que el proceso de otorgación de crédito es el adecuado? ¿Por qué?**

Sí, porque el trabajo que se hace aquí es con total transparencia, no existe preferencia por algún cliente en específico todos tienen el mismo trato y en cuanto a los procesos de otorgamiento de crédito se trata de liquidarlos lo más pronto posible, salvo el caso de que exista algún inconveniente al tramitar el crédito se le notifica al cliente para dar a conocer las observaciones y una posible solución.

En conclusión, el entrevistado indica que el proceso de otorgamiento es el adecuado sin embargo, existe la posibilidad de que se realicen mejoras para un proceso de crédito excelente.

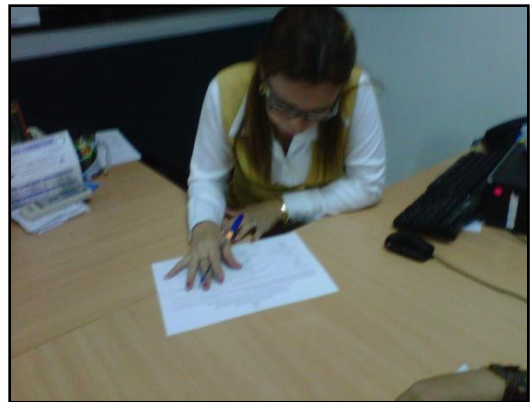
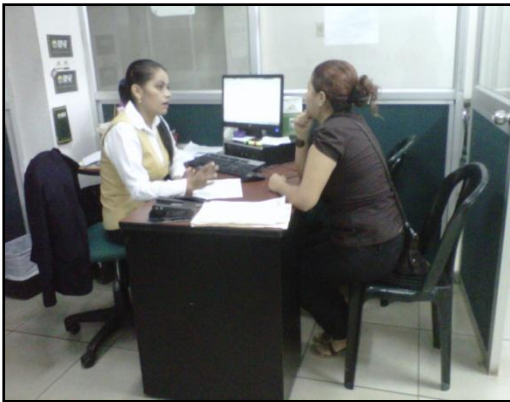
**12. ¿Considera que debería existir alguna mejora en el Departamento de Crédito y Cartera? ¿Cuáles?**

En la vida se presentan muchos cambios y muchas veces es necesario someterse a algunos a fin de salvaguardar nuestra integridad y tener los frutos que conlleva esto, los cuales serían: la comodidad del cliente además de hacerlos sentir en confianza, la estabilidad de nosotros como funcionarios en un ambiente laboral sólido. Considero que una mejora sería tener alguien que nos ayude con la cobranza.

En conclusión, nos hemos dado cuenta de que los cambios son aceptados siempre y cuando esto contengan beneficios tanto para la empresa y los funcionarios, como sugerencia se puede ver que es necesario el apoyo para realizar la cobranza debido a las actividades que ellos ejecutan no les abastece el tiempo como para darle el espacio y el tiempo que este necesita.

Como conclusión final se ha llevado a cabo el análisis de cada una de las respuestas en los cuales arroja como resultado que sería de vital importancia capacitar al personal constantemente debido a los cambios que exige en la actualidad ya sea por los cambios tecnológicos y en el sector agroindustrial, esto ayudara a realizar un mejor análisis del porcentaje de riesgo en los proyectos de inversión de los clientes además de medir el comportamiento de pago de los mismos para detectar los motivos que han influido para que algún deudor haya caído en mora, y mucho más allá de eso incrementar el índice de recuperación de cartera de años anteriores que se ha venido dando. El proceso de otorgación de crédito es bueno no obstante sería de gran aporte agilizar la tramitación del mismo.

c) Fotografías del desarrollo de Entrevistas y Encuestas.







d) Solicitudes de autorización para realizar el trabajo investigativo.



# UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

Cédula:	1207107481	Fecha/Emisión:	15-07-2013
Nombre:	MANUELA ALEXANDRA	Especialidad:	GESTIÓN EMPRESARIAL
Apellido:	CALEÑO PEPEZ		211290-000

ESPECIE VALORADA  
**USD 1.50**  
Nº 00211390  
Milagro, 15 de Julio del 2013

Ing. **Mario Benítez**  
**Gerente Banco Nacional de Fomento**  
**Sucursal Milagro**

*[Handwritten Signature]*  
15 Julio - 13

Ciudad.-

De mis consideraciones:

Los suscritas señoritas **Manuela Alexandra Caleño Pérez**, **Lady Viviana Quintuña Barrera**, egresadas y el Economista **Fabián Ramírez Granda**, docente tutor de la carrera **Licenciatura en Gestión Empresarial** de la Unidad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la **Universidad Estatal de Milagro**, solicitamos comedidamente su colaboración para aplicar encuestas y entrevistas vinculadas a un estudio sobre la Gestión de Crédito y Cobranzas en el Banco Nacional de Fomento, sucursal Milagro, institución que usted acertadamente dirige. Este trabajo tiene la intención de identificar una problemática y sobre la misma plantear propuestas académicas serias y pertinentes, para de esta forma aportar en una gestión más exitosa.

Es importante recalcar que se mantendrá la debida discreción y confidencialidad de la información que se nos pudier proporcionar y que su ayuda permitirá que las futuras profesionales desarrollen las competencias laborales requeridas por un mercado altamente competitivo.

Seguros de obtener una respuesta positiva, le expresamos nuestro agradecimiento a nombre de las estudiantes mencionadas y de quienes formamos parte de la **Universidad Estatal de Milagro** carrera **Licenciatura en Gestión Empresarial**.

Atentamente,

*[Handwritten Signature]*  
**Eco. Fabián Ramírez Granda**  
Docente de la UNEMI  
1102675285

*[Handwritten Signature]*  
**Manuela Caleño Pérez**  
1207107481 2013-07-15

*[Handwritten Signature]*  
**Lady Quintuña Barrera**  
0926618687

rección: Cda. Universitaria Km. 1.5 Vía Km 26  
teléfono: (04) 2974319 / (04) 2970881  
E-mail: rectorado@unemi.edu.ec  
Teléfono Web: www.unemi.edu.ec  
LAGRO - GUAYAS - ECUADOR

IMP-IGM-GYE



# UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

Cédula: 0926618687  
Nombre: LADY VIVIANA  
Apellido: QUINTUÑA BARRERA

Fecha/Emisión: 15-11-2012  
Especialidad: GESTIÓN EMPRESARIAL  
193451-231



Nº 00193451

Milagro, 15 de Noviembre del 2012

Lcdo.  
**Eduardo Molestina**  
Gerente Banco Nacional de Fomento  
Sucursal Milagro  
Ciudad.-


De mis consideraciones:

**Ing. Xiomara Zúñiga Santillán, Mae.** Se dirige a usted para solicitar se permita el acceso a las Srtas. **Emely Judith Yépez Sánchez, Manuela Alexandra Caleño Pérez, Lady Viviana Quintuña Barrera y Karen Cecibel Cárdenas Maldonado,** estudiantes del 8vo semestre de la carrera de **Gestión Empresarial de la UNEMI** con el objetivo de recopilar información general de la institución para llevar a cabo un trabajo de **Auditoría Administrativa**, el mismo que consiste en analizar los artefactos culturales de una institución, estudiar los inconvenientes que se presentan en uno de sus departamentos y presentar soluciones a los mismos.

Es importante recalcar que se brindara confidencialidad a la información que se nos proporcione y que su ayuda permitirá que las futuras profesionales desarrollen las competencias laborales requeridas por un mercado altamente competitivo.

Segura de obtener una respuesta positiva, le expreso mis agradecimientos a nombre de las estudiantes mencionadas y de quienes formamos parte de la **Universidad Estatal de Milagro** carrera **Licenciatura en Gestión Empresarial.**

Atentamente,

  
**Ing. Xiomara Zúñiga S.**  
Docente de la UNEMI

BANCO NACIONAL DE FOMENTO  
SUCURSAL MILAGRO  
15/11/12  
Eduardo Molestina Pim  
GERENTE



TBUSTAMANTEP 2012.11.15

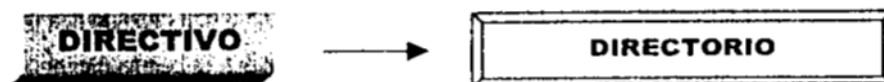
e)

## **ORGANIZACIÓN INTERNA**

### **NIVELES DE LA ESTRUCTURA ORGANICA**

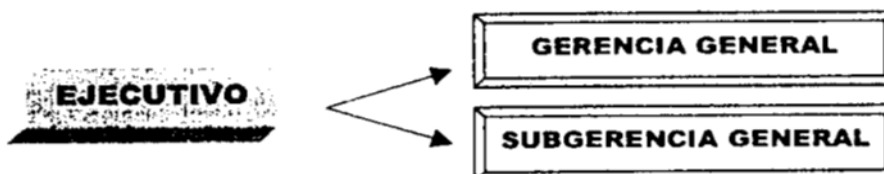


- **NIVEL DIRECTIVO:** Representa el más alto grado de la estructura de la Institución; orientará y dirigirá la política del Banco; su relación de autoridad es directa respecto del nivel Ejecutivo y sus decisiones se cumplen a través de éste.



**Directorio de la Entidad:** Se integra de conformidad a lo establecido en la Ley Orgánica del Banco Nacional de Fomento.

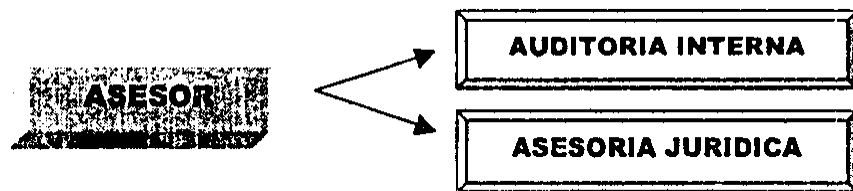
- **NIVEL EJECUTIVO:** Corresponde al nivel Ejecutivo, cumplir y hacer cumplir las políticas fijadas por el Directorio; su relación de autoridad es directa sobre los niveles Asesor, Auxiliar y Operativo.



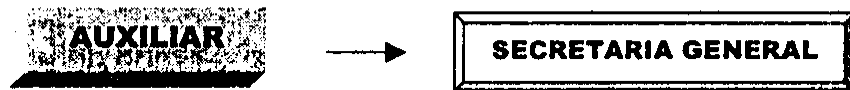
**El Gerente General** será elegido por el Directorio para un periodo de cuatro años y podrá ser reelegido indefinidamente. Es la máxima autoridad de la Administración del Banco.

El **Subgerente General** será nombrado por el Directorio, de una terna propuesta por el Gerente General, a quien reemplazará en caso de ausencia temporal, impedimento o vacancia.

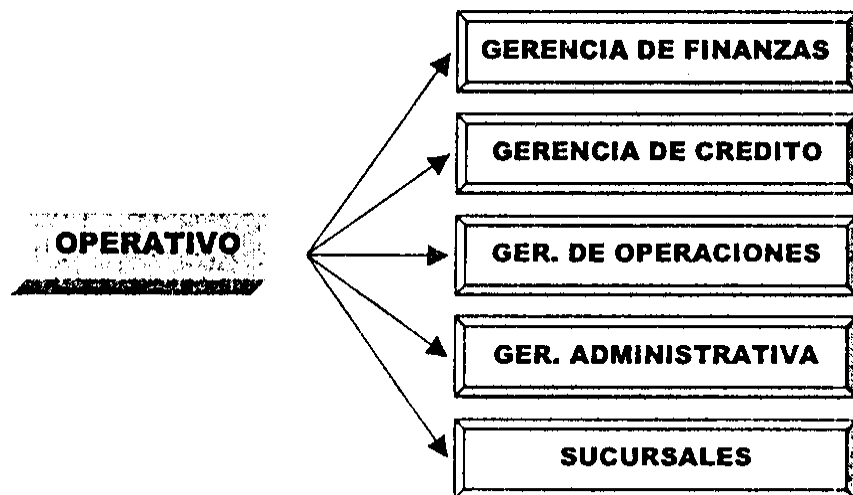
**NIVEL ASESOR:** Absuelve los requerimientos de consulta de todos los niveles. Su relación de autoridad es directa con los niveles Directivo y Ejecutivo e indirecta con los otros niveles.



➤ **NIVEL AUXILIAR:** Presta ayuda en el funcionamiento de los otros niveles



➤ **NIVEL OPERATIVO:** Ejecuta las políticas y los programas de los trabajos fijados por los niveles Directivo y Ejecutivo, tendientes a la consecución de los objetivos del Banco.



## GERENCIA DE CREDITO

**MISION:** Ejecutar y controlar las políticas y programas de concesión y recuperación del crédito, así como de captación de recursos, mediante la aplicación de normas y procedimientos.



## GERENCIA DE OPERACIONES

**MISION:** Brindar un adecuado soporte técnico y administrativo a las diferentes áreas de Casa Matriz, oficinas zonales y sucursales del Banco, mediante la utilización de herramientas y soluciones tecnológicas, con el propósito de garantizar el funcionamiento óptimo de los sistemas operacionales y ofrecer altos niveles de servicio a clientes internos y externos.





# **BANCO NACIONAL DE FOMENTO**

## **MANUAL DE PROCESOS DE CRÉDITO, CARTERA Y GARANTÍAS**

**GERENCIAS DE:  
CRÉDITO, MICROFINANZAS,  
OPERACIONES/CARTERA**

**VERSION DICIEMBRE 2010**



### **3. INTRODUCCIÓN**

## **LAS GERENCIAS DE CRÉDITO, MICROFINANZAS Y OPERACIONES / CARTERA**

#### **CONSIDERANDO:**

Que, es necesario contar con un instrumento normativo que compendie los procesos de crédito, cartera y garantía congruentes con la nueva condición tecnológica brindada por el Nuevo Sistema Integral Bancario adquirido.

Que, el Art. 54 (literal c) deL Registro Oficial N.16 del jueves 12 de mayo del 2005, describe la necesidad de que las instituciones, organismos y dependencias del Estado cuenten con políticas, normas e instrumentos técnicos de desarrollo administrativo, como marco de referencia para el diseño, reforma e implementación de estructuras organizacionales por procesos.

Que, el Banco ha presentado al Ministerio de Relaciones Laborales el proyecto o reforma al Estatuto Orgánico recomendado mediante NORMA TÉCNICA DE DISEÑO DE REGLAMENTOS O ESTATUTOS ORGÁNICOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS, art.7 (literal c).

Que, según NORMA TÉCNICA DE DISEÑO DE REGLAMENTOS O ESTATUTOS ORGNÁNICOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS en su Art.16, el objetivo del Manual de Procesos es el de fortalecer la gestión de las instituciones, organismos, entidades y empresas del Estado, sobre la base del estatuto y estructura orgánica, fundamentando la gestión institucional en hechos documentados, con las derivaciones que generen y que facilite la operatividad y establecimiento de estándares de medición y control de la gestión organizacional y la satisfacción de los clientes usuarios.

#### **RESUELVEN:**

**Expedir el presente Manual de Procesos de Crédito, Cartera y Garantías**

<b>Elaborado por:</b> Dep. de Organización y Métodos	<b>Revisado por:</b> Equipo de Certificación	<b>Aprobado por:</b> Gerencias de Crédito, Microfinanzas y Operaciones/Cartera	<b>Fecha:</b> 22-12-2010
---	--	---	--------------------------

#### 4. OBJETIVO

Dotar a los funcionarios encargados de la colocación, control y recuperación crediticia del BNF, de un instrumento normativo que, describa las actividades a ejecutar dentro de los procesos de crédito, cartera y garantías, concordantes con las mejores prácticas financieras normalizadas y el nuevo sistema integral bancario implementado, garantizando el cumplimiento de la misión institucional, de impulsar el desarrollo productivo nacional.

#### 5. ALCANCE

Revisada la Matriz de Procesos diseñada por el Grupo de Implementación del Nuevo Sistema Integral Bancario mediante los talleres de certificación efectuados por el equipo de funcionarios delegados de las distintas gerencias responsables de los procesos, el presente manual contiene secuencialmente los procesos necesarios dentro de la ruta de crédito, desde el primer contacto con el cliente, el ingreso de la solicitud, la aprobación, el desembolso, el control de las garantías hasta la recuperación por la vía extrajudicial o judicial, entre otros.

En lo que respecta a la funcionalidad dentro del Sistema Integral Bancario, el presente manual se complementa con los siguientes manuales de usuario:

- Manual de Trámites de Crédito,
- Manual de Cartera,
- Manual de Gestión de Crédito,
- Manual de Garantías,
- Manual de Administrador de Crédito.

#### 6. POLÍTICAS GENERALES

- Todo trámite de crédito iniciará si el Cliente ha sido creado previamente en el Módulo de Clientes del Sistema.

Elaborado por: Dep. de Organización y Métodos	Revisado por: Equipo de Certificación	Aprobado por: Gerencias de Crédito, Microfinanzas y Operaciones/Cartera	Fecha: 22-12-2010
--	---	--	-------------------



- Toda transacción ejecutada dentro del sistema, será de estricta responsabilidad del usuario.
- Todos los desembolsos de crédito cuyo trámite se realizó con excepciones, será ejecutada una vez que se confirme la regularización de tales requisitos.
- Todo trámite de crédito, se aprobará mediante una Resolución, emitida por el Nivel Resolutivo competente.
- Todo requerimiento de documentos dirigido a Custodia, se realizará formalmente por parte de los funcionarios competentes.
- Toda Sucursal o agencia a nivel nacional, de acuerdo a la jurisdicción establecida en la institución, podrá recibir trámites de crédito.
- Todo trámite de crédito, deberá contar con la recomendación de un Oficial de Desarrollo y de requerirlo, con un informe técnico-financiero, previo al análisis del Nivel Resolutivo competente.
- Para la ejecución de la visita de inspección de garantías reales, será indispensable contar previamente con la documentación completa que permita la verificación de la relación préstamo-garantía.
- Todo trámite de constitución de garantías a favor del Banco, deberá ser realizado por el Área Legal.
- Todo solicitante de crédito, deberá tener una cuenta de ahorros o corriente activa en el BNF, para el desembolso.

## 7. BASE LEGAL

- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero,
- Normativa de la Superintendencia de Bancos y Seguros,
- Decretos,
- Código de Procedimiento Civil,
- Normativa Interna del BNF:
  - Ley Orgánica del BNF,
  - Reglamento General de Crédito del BNF,
  - Instructivos del BNF,
  - Manuales del BNF.

<b>Elaborado por:</b> Dep. de Organización y Métodos	<b>Revisado por:</b> Equipo de Certificación	<b>Aprobado por:</b> Gerencias de Crédito, Microfinanzas y Operaciones/Cartera	<b>Fecha:</b> 22-12-2010
---	---	---	--------------------------



## 8. RESPONSABLES

- Gerencia de Crédito,
- Gerencia de Microfinanzas,
- Gerencia de Operaciones / Cartera,
- Gerencia de Finanzas,
- Gerencia de Tecnología,
- Departamentos Legal de las Zonales,
- Asesoría Jurídica Matriz,
- Unidad de Seguros.

<b>Elaborado por:</b> Dep. de Organización y Métodos	<b>Revisado por:</b> Equipo de Certificación	<b>Aprobado por:</b> Gerencias de Crédito, Microfinanzas y Operaciones/Cartera	<b>Fecha:</b> 22-12-2010
---	--	---	--------------------------

**9. MATRIZ DE PROCESOS DE CRÉDITO, CARTERA Y GARANTÍAS**

No.	NOMBRE DEL PROCESO	OBJETIVO DEL PROCESO	No. Pag. Acta	No. Pag. Proceso
8.1	Contacto con el cliente, identificación de idoneidad del sujeto de crédito	Determinar si una persona natural o jurídica, nacional o extranjera es idónea para acceder a un producto crediticio del Banco, mediante los distintos filtros, procedimiento y bases de datos dispuestas, que reduzcan los riesgos en la recuperación crediticia.	2	13
8.2	Recepción de documentos - revisión de requisitos	Receptar la documentación, requisitos solicitados al potencial cliente y verificar que los mismos se encuentren completos de acuerdo al tipo de crédito.	2	10
8.3	Ingreso de solicitudes - Evaluador	Completar la revisión, visado y foliación de los expedientes de crédito.	2	10
8.4	Control Legal Previo	Revisar la legalidad de las garantías reales presentadas por el cliente, filtrar todo tipo de trámite que incluya garantías que no se puedan constituir a favor del banco y evitar incurrir en gastos administrativos innecesarios al visitar y evaluar garantías que tengan impedimento legal.	2	9
8.5	Evaluación de Proyectos de Microcrédito	Verificar o ratificar que la condición del lugar de la inversión propuesta se adapte al trámite de crédito presentado. Evaluar las garantías propuestas o presentadas por el cliente.	2	4
8.6	Evaluación de Proyectos de Crédito	Verificar o ratificar que la condición del lugar de la inversión propuesta se adapte al trámite de crédito presentado. Evaluar las garantías propuestas o presentadas por el cliente.	2	4
8.7	Evaluación de Proyectos Matriz	Verificar que las condiciones del lugar de inversión correspondan a los requerimientos establecidos para el tipo de crédito presentado. Inspeccionar las garantías presentadas por el cliente, ya evaluadas por los peritos internos o externos dependiendo del valor de la garantía.	2	10
8.8	Emisión de Operaciones con Seguro Agrícola	Organizar operaciones protegidas con un seguro agrícola que garanticen su recuperación.	2	9
8.9	Reclamo de indemnización de seguro agrícola	Realizar la inspección y evaluación de siniestros por eventos ocasionados en los cultivos asegurados, para reclamar los valores a cubrir por la compañía de seguros.	2	6
8.10	Aprobación y emisión de resolución - Niveles de aprobación (operaciones originales)	Aprobar, suspender, negar o recomendar el trámite de operaciones de crédito, al ser este analizado íntegramente por el nivel resolutorio de aprobación competente de acuerdo al monto del crédito.	2	9
8.11	Concesión de Crédito de Desarrollo Humano C.D.H.	Conceder Créditos de Desarrollo Humano en base a los beneficiarios aprobados por el P.P.S.	2	10
8.12	Bloqueo definitivo del Crédito de Desarrollo Humano C.D.H.	Registrar en P.P.S. los Créditos de Desarrollo Humano concedidos por el B. N. F.	2	6
8.13	Recuperación masiva de Crédito de Desarrollo Humano C.D.H.	Recuperar del Programa de Protección Social, el valor otorgado a clientes del B.N.F favorecidos con el Crédito de Desarrollo Humano.	2	3
8.14	Constitución de Garantías	Constituir y legalizar las garantías hipotecarias y prendarias que cubran el riesgo del crédito aprobado.	2	7
8.15	Visado Inicial Cartera	Revisar que la documentación que sustenta el crédito y que está registrada en el sistema, cumpla con las disposiciones, políticas, normativas, instructivos y reglamentos vigentes. Con esta conformidad de Cartera se procederá con la firma de los documentos habilitantes por parte de Crédito.	2	5
8.16	Emisión y firma de documentos	Obtener la firma del cliente en los documentos habilitantes del crédito, para formalizar el acuerdo entre el cliente y el Banco Nacional de Fomento sobre las condiciones de la operación.	2	4

 Elaborado por:  
Dep. de  
Organización y  
Métodos

 Revisado por:  
Equipo de  
Certificación

 Aprobado por:  
Gerencias de Crédito,  
Microfinanzas y  
Operaciones/Cartera

Fecha: 22-12-2010

**MATRIZ DE PROCESOS DE CRÉDITO, CARTERA Y GARANTÍAS**

No.	NOMBRE DEL PROCESO	OBJETIVO DEL PROCESO	No. Pag. Acta	No. Pag. Proceso
8.17	Validación de documentos, control definitivo y desembolso	Revisar los expedientes de crédito aprobados de forma definitiva, para la aplicación del desembolso.	2	5
8.18	Desembolsos Parciales	Realizar los siguientes desembolsos según acta de aprobación, de acuerdo al avance del proyecto.	2	4
8.19	Custodia de documentos	Mantener a buen recaudo, debidamente archivados y bajo condiciones óptimas de seguridad los títulos de obligaciones que respaldan el crédito.	2	4
8.20	Atención y mantenimiento de documentos en custodia	Atender requerimientos de clientes internos y externos respecto a documentos que respaldan las obligaciones.	2	5
8.21	Seguimiento y control de inversión	Controlar e informar permanentemente respecto al avance del proyecto de inversión escalonada, que faculte el siguiente desembolso; o el cumplimiento de la inversión total en el destino pactado, mediante la visita de inspección que garantice la recuperación del crédito.	2	5
8.22	Control de Garantías	Mantener un adecuado y permanente control de la existencia y buen estado de las garantías que respaldan al crédito y garantizar su recuperación.	2	9
8.23	Cuadre de cartera	Fijar un mecanismo de cuadro o regularización de las transacciones de Crédito, Cartera y Garantías capaz de mantener el Balance Operativo Contable nacional debidamente cuadrado.	2	5
8.24	Recuperación de Cartera	Brindar al cliente distintas formas de pago a las deudas contraídas con el Banco, en la fecha acordada, anticipada y al vencimiento, garantizando una adecuada y oportuna recuperación de los créditos conculidos.	2	11
8.25	Arreglo de obligaciones	Negociar con el cliente el cambio, en los términos y/o condiciones del ó los préstamos otorgados, según la normativa vigente encaminada a la recuperación.	2	6
8.26	Recuperación judicial y remate	Describir las acciones legales para la recuperación judicial de los créditos vencidos y castigados.	2	10
8.27	Ingreso y pago de otros cargos (Gastos judiciales y honorarios de abogados)	Recuperar los valores por gastos judiciales y honorarios de abogados incurridos en las acciones de recuperación de las operaciones crediticias vencidas.	2	6
8.28	Aplicación de valores producto del remate	Contabilizar los valores producto del remate a las obligaciones vencidas.	2	7
8.29	Estructuras y reportes a organismos de control	Enviar las estructuras y reportes solicitados por las entidades de control bajo característica, seguridades y frecuencias definidas.	2	7
8.30	Declaratoria anticipada de plazo vencido	Sancionar al deudor que incurra en las causales determinadas en el Reglamento General de Crédito.	2	5
8.31	Aplicar fecha - valor	Regresar una operación a una fecha anterior.	2	5
8.32	Pagos Institucionales	Aplicar los abonos o cancelaciones a las operaciones crediticias aprobadas mediante convenios institucionales.	2	4
8.33	Reversa de transacciones de Cartera	Anular una transacción de Cartera realizada en el Sistema.	2	4

<b>Elaborado por:</b> Dep. de Organización y Métodos	<b>Revisado por:</b> Equipo de Certificación	<b>Aprobado por:</b> Gerencias de Crédito, Microfinanzas y Operaciones/Cartera	<b>Fecha:</b> 22-12-2010
---	---	---	--------------------------

f) Políticas de crédito y riesgo del Proceso de crédito.



**BANCO NACIONAL DE FOMENTO**

## **POLITICAS DE CREDITO Y RIESGO PROCESO DE CREDITO**

Quito, 26 de Octubre del 2011

POLITICAS GENERALES	
<b>Sujetos de Crédito</b>	<p>Podrán ser sujetos de crédito, las personas naturales o jurídicas capaces de ejercer derechos y contraer obligaciones, calificadas por el BNF y dedicadas a actividades económicas de producción, comercio y servicio compatibles con los objetivos del Banco, que reúnan las condiciones y requisitos exigidos por la Ley, el Reglamento de Crédito y las disposiciones establecidas en la respectiva normativa de crédito.</p> <p>No se considerarán como sujetos de crédito las personas naturales o jurídicas que estén imposibilitadas legalmente para contraer obligaciones, así como los sujetos de crédito que se encuentren en mora en el BNF, éstos últimos mientras no solucionen sus obligaciones vencidas</p>
<b>Relación con el BNF</b>	<p>Tomado del Reglamento General de Credit</p> <p>Art. 52.-De conformidad a lo dispuesto en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y en la Resolución de Junta Bancaria No. JB-99150, se prohíbe conceder crédito a los Miembros del Directorio, principales o suplentes, Gerente General, Subgerente General, Gerentes Nacionales, Subgerentes Nacionales, Gerentes Comerciales Zonales, Gerentes Comerciales de las oficinas y funcionarios que intervengan en comités de crédito, así como a sus cónyuges y parientes comprendidos dentro del segundo grado de consanguinidad y primero de afinidad.</p> <p>Art. 54.-Las solicitudes de crédito que presenten los parientes y las personas jurídicas, en las que intervengan como socios los demás empleados del BNF y/o sus parientes, dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, serán resueltas por la instancia de aprobación respectiva.</p> <p>Los oficiales y analistas de crédito no podrán atender solicitudes en las que en forma directa o indirecta participen sus cónyuges y parientes, dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad.</p>

<b>Actividades Financiables</b>	<p>Se financiara actividades productivas dentro de los sectores de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Producción</li> <li>- Comercio</li> <li>- Servicios</li> </ul> <p>Se podrán financiar otras actividades, de crearse un producto especial de acuerdo a la aprobado por las autoridades del Banco.</p> <p>Se podrá financiar maquinaria usada siempre que esta cuente con un certificado técnico que determine su estado actual y vida útil. Además se deberá adjuntar una promesa de compra / venta y un certificados del registro Mercantil en el cual conste que no existe gravamen alguno sobre la maquinaria.</p> <p>Se podrá otorgar crédito a personas naturales y organizaciones, exclusivamente para la compra de tierras en el sector rural y para el desarrollo de la actividad productiva (fomento y desarrollo agropecuario, agroindustrial, piscícola, agro-artesanal y/o turístico). La aprobación de estos créditos corresponderá a las respectivas instancias, en función del cupo resolutivo asignado a cada una de ellas.</p> <p>Este tipo de operaciones estarán respaldadas con garantía hipotecaria constituida en las tierras a adquirirse con el crédito obtenido pudiendo complementarse con garantía</p>
<b>Tipo de Crédito</b>	<p>El BNF otorga las siguientes tipos de crédito:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crédito de Desarrollo Productivo</li> <li>- Crédito de Consumo</li> <li>- Microcrédito</li> <li>- Integrados</li> <li>- Especiales</li> </ul>
<b>Edad</b>	<p>Desde los 18 hasta 65 años; se podrá financiar a personas de la tercera edad siempre y cuando tengan el acompañamiento técnico-administrativo de un familiar en el negocio establecido o emprendimiento a financiar; además este familiar será garante de la operación en el caso de que no existan garantías reales y no podrá concederse a largo plazo.</p> <p>En el caso de los CDH y otros créditos especiales, el límite de edad determinado en esta política no se aplicará siempre y cuando esté vigente el acuerdo de pago por parte de la Entidad Competente.</p> <p>Las personas de la tercera edad podrán ser garantes siempre y cuando cuenten con un ingreso o capacidad de pago demostrable y un bien inmueble.</p>
<b>Estado Civil</b>	<p>Si el cliente tiene registrado como estado civil casado o unión libre, se verificara que se detalle el número de cédula y nombres del cónyuge tanto en los documentos como en el Sistema; solo en el caso que exista Disolución Conyugal legalmente registrada se omitira esta información.</p>
<b>Nacionalidad</b>	<p>Ser ecuatoriano por nacimiento o naturalización.</p> <p>Tambien serán sujeto de crédito las personas extranjeras que cuenten con la calidad de refugiados, siempre que cumplan con los demás requisitos exigidos en el Reglamento General de Credito.</p>

<b>Instrucción</b>	En caso de clientes y/o garantes analfabetos deberán comparecer acompañado con un familiar o amigo de su confianza quien transmitirá al cliente todas las condiciones correspondientes al producto crediticio.
<b>Calificación Cartera de Clientes</b>	La calificación de la cartera de los clientes sera realizada de acuerdo al Artículo 72 de Reglamento General de Crédito y la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y Codificación de Resoluciones de la SBS y JB.
<b>Buro de Crédito</b>	Se considerará en el proceso de evaluación clientes con calificación A , B, C, D, E en Buro de Crédito a la fecha de ingreso de la solicitud, en los casos de Calificación B, C, D, E se debe regularizar con el recibo de pago de la cuota vencida en la/s Entidad/des Financiera/s involucrada/s.  No se receptorá solicitudes para préstamos originales a clientes morosos, mientras éstos no solucionen sus obligaciones vencidas.
<b>Del Financiamiento</b>	Los préstamos se otorgarán en base a proyectos o emprendimientos productivos cuya viabilidad técnica, económica, financiera y ambiental haya sido analizada y aprobada previamente por el BNF. Se financiará hasta 80% del valor total del proyecto o emprendimiento productivo y en casos excepcionales, el Gerente General podrá autorizar financiamiento hasta el 100% a través de los Instructivos respectivos. Para cubrir el monto total del proyecto, el aporte del prestatario podrá darse en dinero, especie o inversiones realizadas, cuyo valor será determinado por el BNF. Se podrán financiar actividades específicas, de crearse un producto especial, por resolución del Directorio del BNF.
<b>Zona Geográfica</b>	Las solicitudes de crédito se receptorán y contabilizara en las Oficinas a cuya jurisdicción pertenezca el Cantón en el que se ejecutará el proyecto o actividad productiva.
<b>Control de Inversión</b>	El control de inversiones y verificación de las garantías en todos los préstamos, se realizará por lo menos una vez al año, de acuerdo con la programación elaborada por el Oficial Comercial y aprobada por el Gerente Comercial.
<b>Actividades No Financiables</b>	No se financiará: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cancelación de gravámenes o gastos de constitución de compañías,</li> <li>• Pago de deudas,</li> <li>• Bienes muebles e inmuebles que no sean necesarios para desarrollar la actividad productiva,</li> <li>• La compra de acciones,</li> <li>• El refinanciamiento de obligaciones con terceros, gastos financieros, pago de impuestos y compra de bonos,</li> <li>• Negocios, proyectos o emprendimientos productivos que atenten contra la moral, la salud pública, la ley de protección de medio ambiente y la comunidad o que no cumpla con las leyes, decretos u otras disposiciones vigentes, siendo estos: night club, moteles, bares, cantinas, juegos de azar y otros no considerados dentro del marco legal.</li> </ul> <p>Para créditos, acorde al producto específico, se detallará en su Instructivo las actividades no financiables adicionales.</p>

<b>Restricciones</b>	<p>No podrán ser sujetos de crédito las personas naturales o jurídicas que:</p> <p>Se encuentren en mora con el BNF de sus obligaciones originales renovadas y reestructuradas.</p> <p>A aquellos clientes/garantes o deudor solidario, que se encuentre registrados en archivos negativos o con impedimento legal de cualquier naturaleza.</p> <p>Se encuentren vinculadas directa o indirectamente con la administración del Banco de acuerdo a los art. 73-74-75 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero .</p> <p>Los clientes que registren castigos en la banca cerrada deberán ser analizados por el Comité de Crédito.</p> <p>Los reportados por la Contraloría General del Estado debido a incumplimientos en contratos con el sector público.</p>
<b>Propiedad del lugar en el que se desarrollará la inversión</b>	<p>El cliente deberá acreditar la propiedad del lugar físico en el que se desarrollará la inversión. En el caso de no ser propietario requiere un contrato de arrendamiento el que debe estar debidamente legalizado.</p>
<b>De los Plazos y el Período de Gracia</b>	<p>Los plazos se fijarán en función del análisis y viabilidad técnica, económica y financiera de la solicitud de crédito y/o proyecto, el destino, la capacidad de pago y el ciclo de producción y comercialización de los bienes producidos.</p> <p>De acuerdo a la actividad productiva financiada, el BNF podrá conceder un período de gracia para el pago de capital y/o intereses.</p>
<b>Del Desembolso</b>	<p>Los desembolsos se realizarán de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crédito a la cuenta corriente o de ahorros que el prestatario deberá mantener o aperturar en el BNF.</li> <li>- Mediante cheques a los proveedores o contratistas, previa autorización por escrito del beneficiario.</li> </ul> <p>Los siguientes desembolsos se efectuarán previo al control de inversión y de acuerdo al cronograma de inversión aprobado en las instancias respectivas.</p>
<b>Evaluación de la Capacidad de Pago</b>	<p>En base a los modelos de evaluación definidos para los segmentos.</p>
<b>Endeudamiento Financiero</b>	<p>Egresos Financieros Deudor y Cónyuge de deudor:</p> <p>Detalle de cuotas en el BNF y sumatoria de las cuotas de otras Instituciones Financieras, información que proviene del propio Banco y del Buró de Crédito.</p>
<b>Riesgo Consolidado</b>	<p>Riesgo Directo o Indirecto del Deudor y Cónyuge de Deudor: todas las obligaciones directas en indirectas que se registra en el Sistema Financiero Nacional y del BNF, excepto cuando existe disolución de la sociedad conyugal o separación de bienes debidamente legalizada</p>



<b>De la Garantía</b>	<p>Los préstamos que concede el BNF, de conformidad a su Ley Orgánica, se respaldarán con una o más de las garantías especificadas en el Reglamento de Crédito (Art. 16)</p> <p>La cobertura mínima requerida es el 120% considerando el total de obligaciones directas e indirectas que el cliente mantenga con el BNF, que se obtiene del valor de realización que emite el perito evaluador calificado de la SBS y autorizado por el BNF del informe de avalúo. Una cobertura menor podrá ser aprobada por el Directorio del BNF, según se establece en el Reglamento General de Crédito.</p> <p>Las garantías reales se constituirán preferentemente con los bienes objeto de la inversión. En el caso de que se financie capital de trabajo, se exigirá una garantía adicional a satisfacción del Banco que podrá ser el terreno en el que se ejecutará el proyecto, pudiendo también aceptarse la garantía de otros bienes que aseguren la recuperación del crédito.</p> <p>Cada dos años o en plazos menores a criterio de la Intitucion los sujetos de crédito están obligados a realizar un reavalúo de las garantías constituidas a favor del Banco, mediante la contratación de un perito calificado por la SBS y autorizado por el BNF. En d</p>
<b>Peritos</b>	<p>Los avalúos serán realizados por peritos calificados por BNF y SBS. Los mismos que podrán ser externos e internos.</p> <p>Para las operaciones de Microcrédito se les asignara un perito interno del BNF.</p> <p>Para las operaciones de Crédito Productivo se les asignara un perito externo.</p>
<b>Costos del Proceso</b>	<p>Seguro de Desgravamen: El cobro será determinado en el tarifario del producto a la fecha, sobre el valor del préstamo y se cobra mensualmente en cada cuota. (Política aplicar una vez implementado e instrumentado el Seguro)</p> <p>Constitución de Prenda o Hipoteca: todos los costos serán asumidos por el cliente.</p> <p>Los costos de los avaluos seran los siguientes:</p> <p>Para creditos Productivos el costo será asumido por el cliente de acuerdo a la tabla de honorarios aprobada por el BNF.</p> <p>Para las operaciones de Microcredito el avaluo no tendrá costo por realizarse con peritos internos.</p>
<b>De los Seguros</b>	<p>En el caso de que las operaciones de crédito se concedan con garantía hipotecaria, se requiere que el bien que se encuentre en garantía posea un seguro de catástrofe natural o incendio, endosado a favor del BNF.</p> <p>En el caso de que las operaciones de crédito se concedan con garantía prendaria de bienes muebles, se requiere que el bien que se encuentre en garantía posea un seguro de todo riesgo, endosado a favor del BNF.</p> <p>En forma anual, los sujetos de crédito están obligados a renovar los seguros constituidos a favor del BNF sin necesidad de notificación alguna. En caso de que exista riesgo de que no se mantenga vigente el seguro, el Banco estará facultado a contratarlo y debitar los valores correspondientes de la cuenta del cliente.</p> <p>(Política aplicar una vez implementado e instrumentado el Seguro)</p>

<b>Seguro Agrícola</b>	<p>En todos los créditos destinados a productos determinados por Unisa - Magap se debe exigir la contratación del seguro agrícola en forma obligatoria.</p> <p>Verificar información de acuerdo el documento que existe para el efecto.</p>										
<b>Número de operaciones en el BNF</b>	<p>Para la aprobación, se considerará la situación crediticia actual e histórica (antigüedad como cliente). Un mismo cliente no podrá tener más de tres créditos vigentes en el BNF.</p> <p>Esta política no aplica para los clientes de operaciones de ciclo corto.</p>										
<b>Número de Garantías</b>	<p>Una persona puede ser garante máximo de dos operaciones de crédito en el BNF, siempre y cuando tenga el respaldo patrimonial y la capacidad de pago demostrable para hacerlo.</p>										
<b>Del Comité de Crédito y cupo resolutivo</b>	<p>Las operaciones de crédito en el BNF se aprobarán en las instancias definidas en el art. 24 de Reglamento General de Crédito.</p> <table border="0"> <tr> <td><b>COMITE</b></td> <td><b>CUPO RESOLUTIVO</b></td> </tr> <tr> <td>Nivel de Aprobación de Oficina</td> <td>hasta 20.000,00 dólares</td> </tr> <tr> <td>Comité de Crédito Fomento y Desarrollo</td> <td>hasta 80.000,00 dólares</td> </tr> <tr> <td>Comité de Crédito Casa Matriz</td> <td>hasta 300.000,00 dólares</td> </tr> <tr> <td>Directorio</td> <td>montos superiores a 300.000,00 dólares</td> </tr> </table> <p>Los Comités de Crédito tienen la obligación de aprobar, negar, suspender o reconsiderar con la debida justificación las solicitudes de crédito, dentro de un plazo máximo de cinco (5) días a partir de la fecha en que lleguen a su conocimiento las mismas.</p>	<b>COMITE</b>	<b>CUPO RESOLUTIVO</b>	Nivel de Aprobación de Oficina	hasta 20.000,00 dólares	Comité de Crédito Fomento y Desarrollo	hasta 80.000,00 dólares	Comité de Crédito Casa Matriz	hasta 300.000,00 dólares	Directorio	montos superiores a 300.000,00 dólares
<b>COMITE</b>	<b>CUPO RESOLUTIVO</b>										
Nivel de Aprobación de Oficina	hasta 20.000,00 dólares										
Comité de Crédito Fomento y Desarrollo	hasta 80.000,00 dólares										
Comité de Crédito Casa Matriz	hasta 300.000,00 dólares										
Directorio	montos superiores a 300.000,00 dólares										
<b>Resolución</b>	<p>Toda resolución que adopten los Comités de Crédito requerirán de las validaciones de Operaciones Centrales previo a su desembolso.</p>										
<b>Plazo Vencido</b>	<p>La instancia de aprobación superior a la que aprobó el crédito original resolverá sobre la declaratoria anticipada de plazo vencido y exigirá el pago inmediato, dentro de los plazos y de las causales especificadas en el Reglamento General de Crédito Artículo 32.</p>										
<b>Documentación de Crédito</b>	<p>Para el trámite de una solicitud de crédito se requerirá obligatoriamente de la presentación de los documentos especificados en el Reglamento General de Crédito (Art. 6), tanto para personas naturales, jurídicas y extranjeros, los que deben estar vigentes y en perfecto estado.</p>										
<b>Crédito para Migrantes</b>	<p>No se concede créditos a clientes que se encuentre ausentes del país.</p>										

\*Sujeto de Modificaciones



## BANCO NACIONAL DE FOMENTO

### POLITICAS DE CREDITO Y RIESGO PROCESO DE CREDITO

Quito, 26 de Octubre del 2011

POLITICAS ESPECIFICAS	
TIPO	MICROCREDITO MICROFORTALECIMIENTO - MICROCRECIMIENTO

<b>Detalle</b>	Los microcréditos se concederán a clientes, sean personas naturales, jurídicas o a un grupo de clientes, con garantías solidaria, quirografaria, prendaria o hipotecaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicio, cuya fuente principal de pago la constituya el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades.
<b>Sujeto de Crédito</b>	Son personas naturales o jurídicas que mantienen actividades de producción, comercio o servicio instaladas o por instalarse que cumplan las siguientes condiciones:  MICROFORTALECIMIENTO Activos totales: No superen los USD 25.000,00, no incluye terrenos y vivienda Empleados: Hasta 5 Pasivos: No superen los USD 15.000,00 a nivel del Sistema Financiero (excluyendo los créditos para vivienda) Ingresos: No superen los USD 100.000,00  MICROCRECIMIENTO Activos totales: No superen los USD 100.000,00, no incluye terrenos y vivienda Empleados: Hasta 10 Pasivos: No superen los USD 20.000,00 a nivel del Sistema Financiero (excluyendo los créditos para vivienda). Ingresos anuales (actividad productiva y/o comercialización u otros respecto al núcleo familiar o de manera individual) : No superen los USD 100.000,00
<b>Negocio</b>	MICROFORTALECIMIENTO Se financiará negocios establecidos y nuevos emprendimientos.  MICROCRECIMIENTO Se financiará negocios establecidos y nuevos emprendimientos.
<b>Estabilidad residencia</b>	Estabilidad domiciliaria un mínimo de 6 meses en la dirección actual y por lo menos 12 meses en la residencia anterior. En el caso de migrantes y créditos especiales amparados en un convenio interinstitucional no se considerara los plazos antes descritos.
<b>Evaluación de la Capacidad de Pago / Proyecto</b>	$(\text{Ingresos de la Unidad Productiva} - \text{Egresos de la Actividad Productiva} - \text{otras cuotas}) / \text{cuota} > 1$ $(\text{Ingresos Totales} - \text{Egresos totales} - \text{cuotas}) / \text{cuota} > 1$
<b>Monto Mínimo</b>	MICROFORTALECIMIENTO: USD 500,00 MICROCRECIMIENTO: USD 2.000,00
<b>Monto Máximo</b>	MICROFORTALECIMIENTO: USD 5.000,00 MICROCRECIMIENTO: USD 20.000,00
<b>Actividades Financiábles</b>	Los Microcréditos estan destinados a financiar actividades de producción, comercio y servicio.
<b>Destino del Crédito</b>	Se financia: - Capital de Trabajo - Activos Fijos - Vehiculos, los que deberán ser destinados a la actividad productiva - Maquinaria usada, siempre que esta cuente con un certificado técnico que determine su estado actual y vida útil, adicionalmente se deberá adjuntar la promesa de compra / venta y un certificados del Registro Mercantil en el cual conste que no existe gravamen alguno sobre la maquinaria.
<b>Visita Previa</b>	Para todas las operaciones se realizará visita previa.
<b>Forma de pago</b>	Mensual, trimestral, semestral, anual o al vencimiento en casos de agropecuario de ciclo corto.
<b>Tasa de interés</b>	La que determine el Directorio por recomendación de la Subgerencia de Tesorería canalizadas a través de la Gerencia General, y se aplicará el reajuste correspondiente.



# BANCO NACIONAL DE FOMENTO

## POLITICAS DE CREDITO Y RIESGO PROCESO DE CREDITO

Quito, 26 de Octubre del 2011

POLITICAS ESPECIFICAS																																																																					
<b>Metodología de Crédito</b>	Microcrédito : Formulario de Evaluación para Microcrédito Microcrédito Agropecuario: Formulario de Evaluación para Microcrédito Agropecuario Todas las operaciones pasaran por el Modelo de Scoring propio del BNF																																																																				
<b>Plazo</b>	Hasta: Microfortalecimiento: hasta 5 años. Microcrecimiento: hasta 5 años.  Para creditos destinados a actividades agropecuarias y agroindustriales, se podra considerar hasta 10 años plazo de acuerdo al destino y capacidad de pago.																																																																				
<b>Documentación</b>	Todo oficial debe llenar el informe de Evaluación, el mismo que conjuntamente con la Solicitud de Crédito y requisitos servirá para que el Comité de Crédito correspondiente adopte la resolución respectiva.																																																																				
<b>Período de Gracia</b>	Se podrán incluir en los plazos hasta 3 años para Capital, dependiendo del destino y la capacidad de pago. Para plazos de gracia de capital mayores a 3 años y para los casos donde se requiera periodo de gracia para intereses, deberá ser aprobado por el nivel resolutivo superior correspondiente.																																																																				
<b>Garantías</b>	Personales (quirografario), Prendarias o Hipotecarias  Se aceptará garantías personal o quirografaria, prendaria, hipotecaria, garantía circular para los créditos asociativos - solidarios y combinación de garantía personal con prendaria o hipotecaria.  No se aceptaran Garantías quirografarias cruzadas. Los creditos a largo plazo se garantizaran con hipoteca o fideicomiso ( mas de 7 años).  MONTOS DE LAS GARANTIAS  Tipo Garantía quirografaria Hasta USD. 7.000,00 Garantía real (prendaria, hipotecaria) De USD. 7.001,00 a USD 20.000,00  La prenda deberá tener el respectivo seguro a favor de Banco Nacional de Fomento. En caso de vehículos deberán ser exclusivamente los destinados a su actividad productiva.  La cobertura mínima es del 120% como se indica en políticas generales; una cobertura menor deberá ser considerada y aprobada en el Direc																																																																				
<b>Calificación Score / Scorecard</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="6">MICROCRECIMENTO: MICROFORTALECIMIENTO-MICROCRECIMIENTO</th> </tr> <tr> <th rowspan="2">CALIF</th> <th colspan="2">RANGOS</th> <th rowspan="2">DESCRIPCION</th> <th rowspan="2">SEMAFORIZACION</th> <th rowspan="2">STATUS</th> </tr> <tr> <th>DESDE</th> <th>HASTA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A-1</td> <td>25</td> <td>100</td> <td>NOREQUIERE ANALISIS DE RIESGO</td> <td>VERDE</td> <td>APROBADO</td> </tr> <tr> <td>A-2</td> <td>31</td> <td>50</td> <td>NOREQUIERE ANALISIS DE RIESGO</td> <td>VERDE</td> <td>APROBADO</td> </tr> <tr> <td>A-3</td> <td>71</td> <td>80</td> <td>REQUIERE ANALISIS DE RIESGO</td> <td>VERDE</td> <td>APROBADO</td> </tr> <tr> <td>B-1</td> <td>61</td> <td>70</td> <td>REQUIERE ANALISIS DE RIESGO</td> <td>AMARILLO</td> <td>ANALISIS DE RIESGOS</td> </tr> <tr> <td>B-2</td> <td>51</td> <td>60</td> <td>REQUIERE ANALISIS DE RIESGO</td> <td>AMARILLO</td> <td>ANALISIS DE RIESGOS</td> </tr> <tr> <td>C-1</td> <td>41</td> <td>50</td> <td>NEGADO</td> <td>ROJO</td> <td>NEGADO</td> </tr> <tr> <td>C-2</td> <td>31</td> <td>40</td> <td>NEGADO</td> <td>ROJO</td> <td>NEGADO</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>21</td> <td>30</td> <td>NEGADO</td> <td>ROJO</td> <td>NEGADO</td> </tr> <tr> <td>E</td> <td>1</td> <td>20</td> <td>NEGADO</td> <td>ROJO</td> <td>NEGADO</td> </tr> </tbody> </table>	MICROCRECIMENTO: MICROFORTALECIMIENTO-MICROCRECIMIENTO						CALIF	RANGOS		DESCRIPCION	SEMAFORIZACION	STATUS	DESDE	HASTA	A-1	25	100	NOREQUIERE ANALISIS DE RIESGO	VERDE	APROBADO	A-2	31	50	NOREQUIERE ANALISIS DE RIESGO	VERDE	APROBADO	A-3	71	80	REQUIERE ANALISIS DE RIESGO	VERDE	APROBADO	B-1	61	70	REQUIERE ANALISIS DE RIESGO	AMARILLO	ANALISIS DE RIESGOS	B-2	51	60	REQUIERE ANALISIS DE RIESGO	AMARILLO	ANALISIS DE RIESGOS	C-1	41	50	NEGADO	ROJO	NEGADO	C-2	31	40	NEGADO	ROJO	NEGADO	D	21	30	NEGADO	ROJO	NEGADO	E	1	20	NEGADO	ROJO	NEGADO
MICROCRECIMENTO: MICROFORTALECIMIENTO-MICROCRECIMIENTO																																																																					
CALIF	RANGOS		DESCRIPCION	SEMAFORIZACION	STATUS																																																																
	DESDE	HASTA																																																																			
A-1	25	100	NOREQUIERE ANALISIS DE RIESGO	VERDE	APROBADO																																																																
A-2	31	50	NOREQUIERE ANALISIS DE RIESGO	VERDE	APROBADO																																																																
A-3	71	80	REQUIERE ANALISIS DE RIESGO	VERDE	APROBADO																																																																
B-1	61	70	REQUIERE ANALISIS DE RIESGO	AMARILLO	ANALISIS DE RIESGOS																																																																
B-2	51	60	REQUIERE ANALISIS DE RIESGO	AMARILLO	ANALISIS DE RIESGOS																																																																
C-1	41	50	NEGADO	ROJO	NEGADO																																																																
C-2	31	40	NEGADO	ROJO	NEGADO																																																																
D	21	30	NEGADO	ROJO	NEGADO																																																																
E	1	20	NEGADO	ROJO	NEGADO																																																																
<b>Calificación Cartera de Clientes</b>	La calificación de la cartera de los clientes sera realizada de acuerdo al Artículo 72 de Reglamento General de Crédito y la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y Codificación de Resoluciones de la SBS y JB.																																																																				
<b>Calificación Buró de Crédito</b>	Se considerará en el proceso de evaluación clientes con calificación A, B, C, D, E, en Buro de Crédito a la fecha de ingreso de la solicitud, en los casos de Calificación B, C, D, E, se debe regularizar con el recibo de pago de la cuota vencida en la/s Entidad/des Financiera/s involucrada/s.  No se receptorá solicitudes para préstamos originales a clientes morosos, mientras éstos no solucionen sus obligaciones vencidas.																																																																				
<b>Niveles de Aprobación</b>	Nivel de Aprobación de Oficina hasta USD 20.000,00 Se desembolsara la operación aprobada únicamente si pasa el Scoring de Microcrédito y las validaciones de Operaciones Centrales.																																																																				



## BANCO NACIONAL DE FOMENTO

### POLITICAS DE CREDITO Y RIESGO PROCESO DE CREDITO

Quito, 26 de Octubre del 2011

POLITICAS ESPECIFICAS	
Límite de Endeudamiento	<p><b>MICROFORTALECIMIENTO</b> El cliente no podrá superar un endeudamiento mayor a \$15.000 dólares entre obligaciones directas e indirectas, incluyendo el monto que solicita. Se excluyen créditos para vivienda.</p> <p><b>MICROCRECIMIENTO</b> El cliente no podrá superar un endeudamiento mayor a \$20.000 dólares entre obligaciones directas e indirectas, incluyendo el monto que solicita. Se excluyen créditos para vivienda.</p>
Novación Renovación Refinanciamiento/ Reestructuración	<p>Referirse a los siguientes documentos: Reglamento General de Crédito Manual de Gestión de Cobranzas y Recuperación</p>
Del Financiamiento	Se financia hasta el 100% de la inversión a realizarse.
De las inspecciones y verificación de campo	Todo crédito requiere la inspección y levantamiento de información de campo por parte del Oficial de Microcrédito, para lo cual requiere aplicar los formularios y metodología desarrollados para el efecto.

El crédito agropecuario es Transversal en Microcrédito y Crédito Desarrollo - Productivo.

\*Sujeto de Modificaciones



## BANCO NACIONAL DE FOMENTO

### POLITICAS DE CREDITO Y RIESGO PROCESO DE CREDITO

Quito, 26 de Octubre del 2011

ANEXO 1
<p>DESTINO: Sector Agrícola PLAZO PERÍODO DE GRACIA</p> <p>Formación de cultivos de ciclo corto hasta un (1) año sin período de gracia</p> <p>Formación de cultivos semi permanentes hasta (6) años hasta (1) año</p> <p>Formación de cultivos permanentes hasta (10) años hasta (3) años</p> <p>Mantenimiento de cultivos permanentes o semi permanentes hasta (2) años sin período de gracia</p> <p>Mantenimiento y Reparación de maquinarias y equipos agrícolas hasta (1) año Sin período de gracia</p> <p>Compra de maquinarias, equipos, implementos, motores y herramientas nuevos. Hasta (5) años Hasta (2) años</p> <p>Excepcionalmente se podrá financiar la adquisición de maquinaria reconstruida, siempre y cuando el proveedor sea una casa comercial legalmente constituida y otorgue un certificado de vida útil de al menos tres años Hasta (3) años Sin período de gracia</p> <p>Compra de vehículos para que sean utilizados en la transportación de producción nacional Hasta (5) años Sin período de gracia</p> <p>Construcciones, mejoras territoriales, obras de infraestructura, adecuaciones e instalaciones nueva y usadas Hasta (10) años Hasta (2) años</p> <p>Formación de especies madereras que su desarrollo, explotación y comercialización sean mas de diez años (laurel, caoba, pino, eucalipto, teca, y otras especies similares). Hasta (20) años</p> <p>Formación de especies que su desarrollo, explotación y comercialización es de hasta ocho años (balsa y caña guadua y otras especies similares). Hasta (6) años Hasta (5) años</p>
<p>DESTINO: Sector Pecuario PLAZO PERÍODO DE GRACIA</p> <p>Adquisición de insumos pecuarios. Hasta un (1) año Sin período de gracia</p> <p>Compra de ganado bovino para descollo y/o engorde. Hasta (2) años Sin período de gracia</p> <p>Formación de pastos. Hasta (3) años Hasta (1) año</p> <p>Mantenimiento de pastizales y cercas. Hasta (2) años Sin período de gracia</p> <p>Compra de porcinos para cría. Hasta (4) años Sin período de gracia</p> <p>Compra de porcinos para engorde Hasta (1) año Sin período de gracia</p> <p>Compra de ovinos, caprinos, y camélidos para engorde Hasta (2) años Sin período de gracia</p> <p>Compra de ovinos, caprinos, y camélidos para cría Hasta (6) años Hasta (2) años</p> <p>Compra de aves para producción de carne y postura. Hasta (2) años Sin período de gracia.</p> <p>Adquisición de especies menores: cuyes, conejos y otros, para cría. Hasta (3) años Hasta (1) año</p> <p>Compra de especies menores: cuyes, conejos, y otros para engorde. Hasta (1) año Sin período de gracia</p> <p>Compra de alimento y otros insumos para las actividades de producciones pecuarias. Hasta (1) año Sin período de gracia</p> <p>Compra de ganado bovino de cría para producción de leche o doble propósito, nacional o importado. Hasta (8) años Hasta (2) años</p> <p>Compra de maquinas, equipos, implementos motores y herramientas nuevas Hasta (5) años Hasta (1) año</p> <p>Compra de vehículos para que sean utilizados en la transportación de producción nacional Hasta (5) años Sin período de gracia</p> <p>Excepcionalmente se podrá financiar la adquisición de maquinaria reconstructiva, siempre y cuando el proveedor sea una casa comercial legalmente constituida y otorgue un certificado de vida útil del bien al menos de tres años. Hasta (3) años Sin período de gracia</p> <p>Construcciones, mejoras territoriales, obras de infraestructura, adecuaciones e instalaciones nuevas o usadas. Hasta (10) años Hasta (2) años</p>
<p>DESTINO: Sector Pequeña Industria, Artesanía, Turismo, Comercio y Servicio PLAZO PERÍODO DE GRACIA</p> <p>Compra de materias primas y materiales para la producción de bienes finales Hasta un (3) años Sin período de gracia</p> <p>Compra de insumos inherentes a la prestación de un servicio claramente definido Hasta (2) años Sin período de gracia</p> <p>Capital de trabajo para cubrir los costos directos de operación Hasta (2) años Sin período de gracia</p> <p>Adquisición de productos de consumo final o bienes terminados sean de fabricación nacional o extranjera destinados para la reventa en forma legal (mercaderías) Hasta (2) años Sin período de gracia</p> <p>Compra de maquinarias, equipos, implementos, motores y herramientas industriales nuevas. Hasta (7) años Hasta (1) año</p> <p>Compra de vehículos para que sean utilizados en la transportación de producción nacional Hasta (5) años Sin período de gracia</p> <p>Excepcionalmente se podrá financiar la adquisición de maquinaria reconstruida, siempre y cuando el proveedor sea una casa comercial legalmente constituida y otorgue un certificado de vida útil del bien al menos de tres años. Hasta (3) años Sin período de gracia</p>
<p>DESTINO: Sector Pesquero, Artesanal, Turismo Acuático, Piscicultura y Acuicola PLAZO PERÍODO DE GRACIA</p> <p>Compra de equipos y aperos de pesca Hasta (2) años Sin período de gracia</p> <p>Compra de embarcaciones menores nuevas con o sin motor (cuyo monto no exceda de US\$ 5.000). Hasta (5) años Sin período de gracia</p> <p>Reparación de embarcaciones pesqueras artesanales Hasta (1) año Sin período de gracia</p> <p>Compra de motores fuera de borda nuevos Hasta (5) años Sin período de gracia</p> <p>Capital de trabajo para cubrir los costos directos de producción de las faenas pesqueras Hasta (1) año Sin período de gracia</p> <p>Adquisición de alevines y peces para crianza en cautiverio: trucha, tilapia, camarón y otros. Hasta (2) años Sin período de gracia</p> <p>Para activos fijos correspondientes a embarcaciones consideradas artesanales conforme a la clasificación vigente que le otorgue la Dirección General de Pesca de la Subsecretaría de Recursos Pesqueros y que no exceda de los veinte y cinco (25) metros de longitud (eslora), dedicadas a la pesca y turismo, tanto casco como maquinaria en general. Hasta (7) años Hasta (1) año</p> <p>Para equipos e infraestructura para la actividad de Piscicultura y Acuicultura a pequeña escala Hasta (5) años Hasta (1) año</p> <p>Para capital de trabajo en la actividad de Piscicultura y Acuicultura a pequeña escala Hasta (2) años Sin período de gracia</p>
<p>DESTINO: Sector Pequeña Industria, Artesanía, Turismo, Comercio y Servicio PLAZO PERÍODO DE GRACIA</p> <p>Compra de materias primas y materiales para la producción de bienes finales Hasta (3) años Sin período de gracia</p> <p>Compra de insumos inherentes a la prestación de un servicio claramente definido Hasta (2) años Sin período de gracia</p> <p>Capital de trabajo para cubrir los costos directos de operación Hasta (2) años Sin período de gracia</p> <p>Adquisición de productos de consumo final o bienes terminados sean de fabricación nacional o extranjera destinados para la reventa en forma legal (mercaderías) Hasta (2) años Sin período de gracia</p> <p>Compra de maquinarias, equipos, implementos, motores y herramientas industriales, nuevas. Hasta (7) años Hasta (1) año</p> <p>Compra de vehículos para que sean utilizados en la transportación de producción nacional Hasta (5) años Sin período de gracia</p> <p>Excepcionalmente se podrá financiar la adquisición de maquinaria reconstruida, siempre y cuando el proveedor sea una casa comercial legalmente constituida y otorgue un certificado de vida útil del bien al menos tres años. Hasta (3) años Sin período de gracia</p>



## BANCO NACIONAL DE FOMENTO

### POLITICAS DE CREDITO Y RIESGO PROCESO DE CREDITO

Quito, 26 de Octubre del 2011

ANEXO I
<p>DESTINO: Sectores Productivos PLAZO PERÍODO DE GRACIA Compra de tierras productivas Hasta (15) años Hasta (3) años</p>
<p>DESTINO: Compra de Maquinarias PLAZO PERÍODO DE GRACIA Compra de maquinarias, equipos, implementos, motores y herramientas nuevas (sector pecuario) Hasta (5) años Hasta (1) año Compra de maquinarias, equipos, implementos, motores y herramientas industriales nuevas (pequeña industria, artesanía, comercio y servicio) Hasta (7) años Hasta (1) año Excepcionalmente se podrá financiar la adquisición de maquinaria reconstruida, siempre y cuando el proveedor sea una casa comercial legalmente constituida y otorgue un certificado de vida útil del bien de al menos tres años Hasta (3) años Sin período de gracia Compra de maquinarias, equipos, implementos, motores y herramientas nuevas (sector agrícola) Hasta (5) años Hasta (2) años Compra de vehículos nuevos para la utilización de medio de transporte de producción nacional Agrícola, Pecuaria, Pesca Artesanal, Turismo Acuático y de la Pequeña Industria ,Artesanía, Comercio y Servicio MONTO Y FINANCIAMIENTO: (Hasta \$ 50,000.00 y financiamiento hasta el 80% (no se financia vehículos usados).) Hasta (5) años Sin período de gracia Mantenimiento y reparación de maquinarias y equipos agrícolas Hasta (1) año Sin período de gracia.</p>
<p>DESTINO: Sector Pequeña Industria, Artesanía, Turismo, Comercio y Servicio PLAZO PERÍODO DE GRACIA Compra de materias primas y materiales para la producción de bienes finales Hasta (3) años Sin período de gracia Compra de insumos inherentes a la prestación de un servicio claramente definido Hasta (2) años Sin período de gracia Capital de trabajo para cubrir los costos directos de operación Hasta (2) años Sin período de gracia Adquisición de productos de consumo final o bienes terminados sean de fabricación nacional o extranjera destinados para la reventa en forma legal (mercaderías) Hasta (2) años Sin período de gracia Compra de maquinarias , equipos, implementos, motores y herramientas industriales nuevas. Hasta (7) años Hasta (1) año Compra de vehículos para que sean utilizados en la transportación de producción nacional Hasta (5) años Sin período de gracia. Excepcionalmente se podrá financiar la adquisición de maquinaria reconstruida, siempre y cuando el proveedor sea una casa comercial legalmente constituida y otorgue un certificado de vida útil del bien al menos de tres años. Hasta (3) años Sin período de gracia Compra de muebles, enseres, menaje para la utilización en la actividad Hasta (3) años Sin período de gracia Construcciones, mejoras territoriales, obras de infraestructura , adecuaciones e instalaciones nuevas o usadas. Hasta (10) años Hasta (2) años</p>