



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y ECONÓMICAS**

**TESIS DE GRADO**

**“REINGENIERÍA TÉCNICO, ADMINISTRATIVO, INTEGRAL Y  
FINANCIERO DE SOCIEDAD FINANCIERA GLOBAL S.A.”**

**Previo a la obtención del Título de:**

**INGENIERO COMERCIAL**

**Presentado por:**

**Fernando Torres Llerena  
Miryam Murillo Crespo**

**Guayaquil - Ecuador**

**2007**

## **AGRADECIMIENTO**

A Miryam, por ser mi compañera y complemento en el desarrollo de este proyecto, a mi tía Herminia por el apoyo y cariño recibido a lo largo de mi vida, a mi familia y amigos por el soporte recibido para el desarrollo de este proyecto.

Fernando

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios en primer lugar quien me dio salud, fortaleza y sabiduría y quien me guía a tomar las decisiones mas acertadas, a mi compañero de tesis Fernando por ser como un hermano y mi apoyo cuando casi me rendía, a mi abuelita que ha estado presente en todos mis logros, a mis hermanas por su ayuda incondicional y a mis padres por confiar en mi e inculcarme la importancia de llegar a ser alguien en la vida... A todos ellos espero no haberles fallado....

Miryam

## **DEDICATORIA**

A mis padres, de quienes siempre he recibido apoyo y cariño, siendo los pilares fundamentales para la consecución de los objetivos trazados en mi vida.

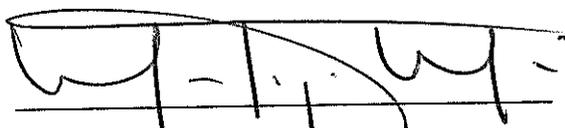
Fernando

## **DEDICATORIA**

Dedico la realización de este proyecto y con el la finalización de toda mi carrera universitaria, a mi abuelita que tuvo la paciencia de esperar por mi...a mis padres y hermanas.... Y a todos aquellos que sin pensarlo me ayudaron a terminar lo que un día empecé...

Miryam

TRIBUNAL DE GRADO



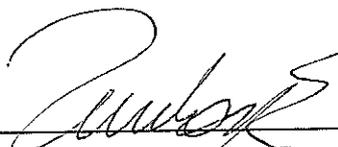
Ing. Oscar Mendoza Macías, Decano  
*Presidente*



Msc. Mariela Méndez Prado  
*Director de Tesis*



Econ. Washington Macías Rendón  
*Vocal*

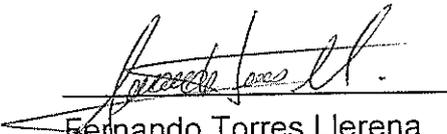


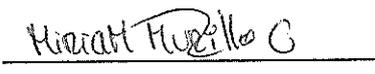
Msc. Sonia Zurita Erazo  
*Vocal*

## DECLARACIÓN EXPRESA

"LA RESPONSABILIDAD POR LOS HECHOS, IDEAS Y DOCTRINAS EXPUESTOS EN ESTA TESIS DE GRADO, NOS CORRESPONDE EXCLUSIVAMENTE Y EL PATRIMONIO INTELECTUAL DE LA MISMA A LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL"

(Reglamento de Exámenes y Títulos Profesionales de la ESPOL.)

  
Fernando Torres Llerena

  
Miryam Murillo Crespo

## RESUMEN

Financiera Global S.A. es una empresa catalogada hasta el año 2003-2004 como la de mejor desempeño de acuerdo a su rentabilidad y eficiencia; se ubico como la primera dentro del sistema; alcanzo esta posición por su confiabilidad, eficiencia y atractiva rentabilidad.

El nicho en el que se desenvuelve la sociedad financiera global es el financiamiento de vehículos principalmente, este mercado es muy competitivo debido a que existen diferentes opciones para este tipo de crédito y que las instituciones financieras que se dedican a estas operaciones en el mercado son en total 37 por lo que se necesita innovar estrategias para captar el mayor numero de clientes posibles.

Actualmente el desempeño de la Sociedad Financiera Global se encuentra en descenso debido a que la metodología de los procedimientos y su estructura integral no se han adaptado a las necesidades del mercado ya que estas varían de acuerdo a las exigencias de los clientes, las causas de este descenso son entre otras:

---

Lentitud en el tiempo de respuesta de una solicitud de crédito.

Políticas de crédito rígidas.

Toma de decisiones centralizadas.

Falta de comunicación con los clientes finales.

Servicio al cliente deficiente.

Los problemas antes mencionados han ocasionado la pérdida de clientes lo que se traduce en menores utilidades, pérdida de posición dentro del mercado y sus índices de desempeño han bajado considerablemente.

Debido a la dinámica del negocio, los métodos han dejado de ser adecuados a tal grado que el reordenamiento no es suficiente, lo que se necesita es elaborar nuevamente la ingeniería de los procesos mencionados anteriormente.

Por los motivos arriba mencionados hemos propuesto el desarrollo de una reingeniería, en el cual los objetivos de un proyecto de este tipo son el replanteamiento fundamental y el rediseño de los procesos en los negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas de rendimiento que son críticas y contemporáneas, tales como costos, calidad, servicios y rapidez, optimizar los flujos de los trabajos y la productividad de una organización.

---

El proyecto se ha dividido en cuatro etapas; un estudio de mercado en el cual se elaboró un análisis de mercado y un análisis interno de la institución; analizamos las diferentes herramientas para el desarrollo de la reingeniería; a continuación, identificamos los principales procesos de la institución, incluyendo los problemas principales del procesos actual, finalmente se elaboró el nuevo proceso. Complementariamente se realizó un análisis financiero de la institución, con el objetivo de establecer la situación actual económicamente de la Financiera,

El éxito de la reingeniería, dependerá principalmente del grado de compromiso que tengan las personas involucradas en los procesos para que los cambios propuestos tengan efecto sobre la organización.

---

## ÍNDICE GENERAL

<b>Agradecimiento</b>	<b>I</b>
<b>Dedicatoria</b>	<b>II</b>
<b>Tribunal de Grado</b>	<b>III</b>
<b>Declaración Expresa</b>	<b>IV</b>
<b>Índice General</b>	<b>V</b>
<b>Resumen</b>	<b>VI</b>

### PÁGINA

#### **Capítulo 1: Análisis De La Situación Actual De La Empresa**

1.1	Introducción	12
	1.1.1 Definición Del Mercado Financiero En Ecuador	14
1.2	Servicios Que Se Ofrecen	21
1.3	Segmento	21
1.4	Análisis De Porter	22
1.5	Análisis Foda	25
1.6	Problemas De La Situación Actual De La Empresa	27

#### **Capítulo 2 Concepto Del Negocio**

2.1	Reseña Histórica	30
2.2	Misión	31
2.3	Visión	31
2.4	Organigrama	31
2.5	Cliente Objetivo	32
2.6	Análisis Financiero	36
	2.6.1 Introducción	36
	2.6.2 Composición Del Activo	38
	2.6.3 Composición Del Pasivo	40
	2.6.4 Margen Financiero Y Operativo.	41
	2.6.5 Estructura Y Calidad De Los Activos.	43
	2.6.6 Concentración De La Cartera De Crédito	45
	2.6.7 Morosidad De La Cartera	46
	2.6.8 Rentabilidad	47
	2.6.9 Otros Datos Financieros.	49

### **Capítulo 3 Estudio de Mercado**

3.1	Estudio De Mercado Cuanti-Cualitativo.	50
3.2	Introducción	51
	3.2.1 Análisis Del Mercado.	52
3.3	Análisis Interno Y Externo De Global Sociedad Financiera.	56
	3.3.1 Objetivo General	56
	3.3.2 Objetivos Específicos:	56
3.4	Análisis Interno.	57
3.5	Análisis Externo	63
	3.5.1 Diagnóstico A Los Concesionarios.	69
	3.5.2 Conclusiones	73

### **Capítulo 4 Reingeniería Técnico Administrativo**

4.1	Análisis Institucional Y Organizacional.	75
4.2	Objetivos Generales De La Reingeniería.	75
	4.2.1 Objetivos Específicos.	76
4.3	Cambios De Imagen Propuestos	76
	4.3.1 Misión De La Empresa.	77
	4.3.2 Visión De La Empresa.	77
	4.3.3 Logo	78
	4.3.4 Solicitud.	79
	4.3.5 Organigrama Propuesto	80
4.4	Medición De Procesos Críticos	80
	4.4.2 Selección De Los Procesos	82
4.5	Herramientas De Diagnóstico Y Evaluación De Procesos	83
	4.5.1 Diagrama De Afinidad	84
	4.5.2 Diagrama De Causa-Efecto.	85
	4.5.3 Diagrama De Interrelación.	87
	4.5.4 Árbol De Planificación.	89
	4.5.5 Matriz De Prioridades.	89
	4.5.6 Matriz De Responsabilidades.	91
	4.5.7 Benchmarking.	92
4.6	Metodología Para El Diseño De La Reingeniería	94
	4.6.1 Objetivos De La Reingeniería	94
	4.6.2 Selección De Los Procesos Fundamentales	96
4.7	Identificación De Los Problemas Y Análisis	99
	4.7.1 Problemas Del Proceso Actual De Crédito	99
	4.7.2 Delegación De Funciones.	99
	4.7.3 Recursos Humanos.	100
	4.7.4 Distribución De Funciones.	102

4.7.5 Proceso De Crédito.	103
---------------------------	-----

## **Capítulo 5 Reingeniería Financiera**

5.1 Estructuración De Gastos.	109
5.2 Proyecciones De Cartera De Créditos Y Captaciones.	110
5.4 Flujo De Caja Proyectado	111
5.5 Proyección De Balances Generales.	112
5.6 Cálculo De Beta Desapalancado.	115
5.6.1 Valor Actual Neto	116
5.7 Análisis De Sensibilidad.	121

## **Conclusiones y Recomendaciones**

### **Bibliografía**

### **Anexos**

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico	Página
Gráfico 1 Entidades a Nivel Nacional	15
Gráfico 2 Participación de Mercado	16
Gráfico 3 Distribución Población Económicamente Activa	34
Gráfico 4 Estructura de Activos	43
Gráfico 5 Participación Financiera por Mercado Objetivo	53
Gráfico 6 Share Financiero	54
Gráfico 7 Segmentación Financiera	55
Gráfico 8 Fortalezas Institucionales.	58
Gráfico 9 Debilidades Institucionales.	59
Gráfico 10 Ventajas Competitivas	60
Gráfico 11 Ventajas Comparativas	61
Gráfico 12 Calificación Del Servicio Al Cliente	62
Gráfico 13 Instituciones De Preferencia	64
Gráfico 14 Gustos Y Preferencias Del Mercado	65
Gráfico 15 Conocimiento De Marca	66
Gráfico 16 Reconocimiento De Marca	66
Gráfico 17 Medios De Conocimiento De Marca	67
Gráfico 18 Reposicionamiento De Marca	68
Gráfico 19 Segmentación	69
Gráfico 20 Relaciones Financieras	71
Gráfico 21 Calidad De Servicio	71
Gráfico 22 Modelo De Proceso	81
Gráfico 23 Diagrama de Proceso	98
Gráfico 24 Frecuencia Acumulada	122
Gráfico 25 Variables de Sensibilidad	123

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro		Página
Cuadro 1	Participación del Sistema Financiero 1 Trimestre 2006	15
Cuadro 2	Desempeño Sociedades Financieras 2004-2005	18
Cuadro 3	Desempeño de Sociedades Financieras 2005-2006	20
Cuadro 4	Niveles Socioeconómicos Guayaquil	33
Cuadro 5	Composición de Activo	38
Cuadro 6	Composición de Pasivo	40
Cuadro 7	Margen Financiero	41
Cuadro 8	Margen Operativo	42
Cuadro 9	Cartera de Crédito por Vencer	45
Cuadro 10	Índice de Morosidad	46
Cuadro 11	Índice de Rentabilidad	47
Cuadro 12	Rendimiento sobre Activo	47
Cuadro 13	Rendimiento sobre Utilidad	48
Cuadro 14	Ventajas Y Desventajas De Global	72
Cuadro 15	Diagrama Causa Efecto	86
Cuadro 16	Diagrama de Interrelación	88
Cuadro 17	Árbol de Planificación	89
Cuadro 18	Matriz de Prioridades	90
Cuadro 19	Matriz de Responsabilidades	91
Cuadro 20	Proceso de Crédito	107
Cuadro 21	Personal a Incorporarse Por Reingeniería.	109
Cuadro 22	Activos a Adquirirse Por Reingeniería.	110
Cuadro 23	Colocaciones Proyectadas	111
Cuadro 24	Captaciones Proyectadas	111
Cuadro 25	Balance General Proyectado Sin Reingeniería	113
Cuadro 26	Balance General Proyectado Con Reingeniería	114
Cuadro 27	Inversión Inicial de la Reingeniería	118
Cuadro 28	Flujo de Caja sin Reingeniería	120
Cuadro 29	Flujo de Caja con Reingeniería	120
Cuadro 30	Flujo de Caja Residual	120

## **INTRODUCCIÓN**

Lo primero que debemos hacer es definir lo que constituye el proceso de reingeniería. Éste proceso constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical él o los sistemas de la compañía a los efectos de lograr incrementos significativos, y en un corto período de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta, y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas.

Por la concepción de Reingeniería señalada se presenta este proyecto basado en Sociedad Financiera Global en el cual se tiene por objetivos principales optimizar el proceso crítico de la institución, refrescar la imagen y obtener excelencia en el servicio al cliente. Para la consecución de estos objetivos se ha desarrollado una investigación de mercado en la que se obtendrá los gustos y preferencias del cliente objetivo, la percepción que tienen las concesionarias sobre la institución y la creación de productos potenciales. Además para el rediseño del proceso se ha incurrido en herramientas tales como benchmarking, diagrama causa-efecto, diagrama de relaciones entre otros.

# **CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones son tan eficaces y eficientes como lo son sus procesos. Las empresas han tomado conciencia de esto y se plantean cómo mejorar dichos procesos y evitar algunos males habituales tales como: poco enfoque al cliente, bajo rendimiento de los procesos, barreras departamentales, subprocesos inútiles debido a la falta de visión global del proceso, excesivas inspecciones y reproceso.

El proyecto se inicia en un momento en que la organización está atravesando un cambio de estrategia importante, que debe suponer un incremento en cuanto a la cercanía con los clientes y estándares de servicio.

Para prosperar, las empresas deben adaptarse a los cambios del entorno. Un entorno difícil de predecir, un cambio veloz, crecimiento competitivo y mucho más exigente (los clientes, los accionistas y la comunidad pretenden cada vez más). El concepto fundamental, dicho en palabras breves e imperfectas, es que la empresa necesita provocar un cambio para mejorar su competitividad.

El sector Financiero del Ecuador se encuentra emergiendo de una profunda crisis que tuvo su origen a comienzos de la década de 1990 cuando se tomaron medidas que dieron lugar a la formación de una burbuja financiera especulativa que estallo el 1999. De 250 entidades financieras existían en el país hace poco mas de 10 años, hoy en día operan 85 entidades divididas en 25 bancos privados, 5 bancos estatales, 11 sociedades financieras, 1 emisora de tarjeta de crédito, 38 cooperativas, 5 mutualistas y 1 titularizadora.

La contracción del sistema en 1999 se evidencio con la reducción de los depósitos a la vista a un monto \$696 millones a partir de este año empieza una recuperación que se refleja en el crecimiento de este rubro de un 13% de crecimiento promedio.

Al contrario de lo que sucede en países desarrollados donde el mercado bursátil es la principal fuente de recursos del sector real de la economía, en el ecuador es el sector financiero el que cumple este rol. En el

año 2005 las Sociedades Financieras otorgaron créditos por un total de \$ 510 millones lo que represento un incremento del 35%.

### **1.1.1 Definición Del Mercado Financiero En Ecuador**

El mercado Financiero está formado por Bancos, Mutualistas, Cooperativas de Ahorro y Crédito y Sociedades Financieras.

La participación estimada del mercado financiero a nivel nacional es:

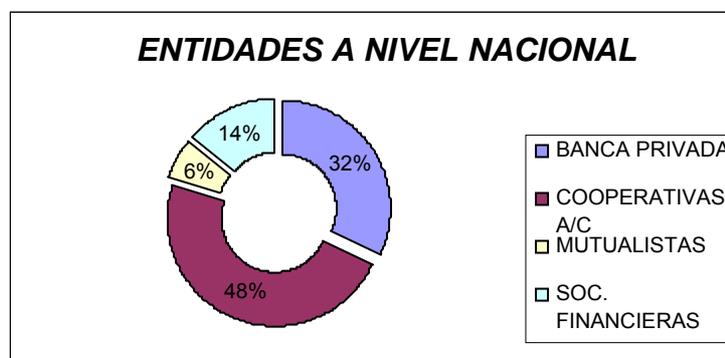
BANCOS:	74%
MUTUALISTAS:	3%
COOPERATIVAS DE A/C:	7%
SOCIED. FINANCIERAS:	5%
BANCA PÚBLICA:	11%

La participación estimada de mercado por segmentos financieros es la siguiente:

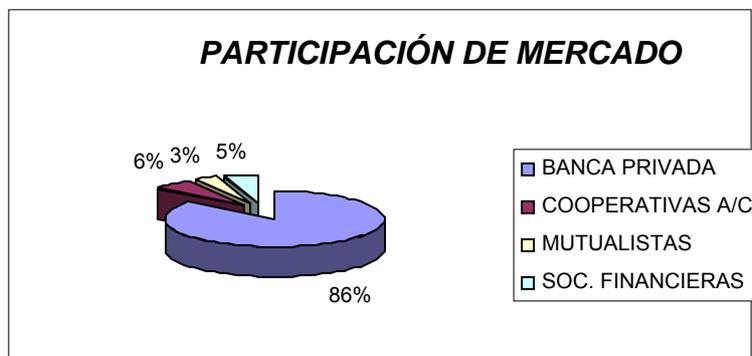
**Cuadro 1****Participación del Sistema Financiero primer trimestre 2006**

Sistema Financiero	Nº Entidades	%	Activos	%
BANCA PRIVADA	25	32%	8.876.430,00	86%
COOPERATIVAS	38	48%	641.984,00	6%
MUTUALISTAS	5	6%	334.555,00	3%
SOC. FINANCIERAS	11	14%	515.361,00	5%
<b>TOTAL</b>	<b>79</b>	<b>100%</b>	<b>10.368.330,00</b>	<b>100%</b>

Elaborado por autores.

**Participación de mercado de las Instituciones Financieras****Gráfico 1**

Elaborado por autores.

**Gráfico 2**

Elaborado por autores.

A pesar del gran dominio que ejercen los bancos sobre los segmentos corporativos, las otras alternativas financieras manejan segmentos personales y familiares que no requieren tanto compromiso y responsabilidad financiera.

Los bancos manejan el liderazgo en servicios financieros para atraer clientes, el resto de instituciones financieras operan fundamentalmente sobre el ahorro y el crédito buscando las mejores tasas competitivas.

El mercado de las Sociedades Financieras todavía no está explotado, por el direccionamiento estratégico y el segmento al cual dirigen su propuesta (Urbano de clase social media típica y media alta, que representa el 45% de la población) que requieren de una Institución Financiera que cumpla su objetivo de crédito para consumo, con los respectivos respaldos financieros, pero que NO le exija mucho y le brinde el servicio que esta gente requiere.

El comparativo de cantidad de instituciones y captación de recursos entre bancos y sociedades financieras refleja una inmensa brecha, mientras existen 25 bancos que captan el 74% de mercado, hay 11 sociedades financieras que apenas captan el 5% de mercado, esto esta determinado por el direccionamiento estratégico y el concepto de marca, esto es:

**LAS SOCIEDADES FINANCIERAS FUERON CREADAS PARA OTORGAR CRÉDITOS DE CONSUMO.**

En términos de volumen, las Sociedades Financieras mueven un promedio de USD 570'000.000 al mes (dato estimado al 1er. trimestre 2006), de los cuales Global Sociedad Financiera registra ingresos por 10'300.000 en promedio mensual.

En términos de mercado, Guayaquil representa el 17% de la población, lo cual es atractivo para las entidades financieras en procesos de captación y colocación.

La institución financiera en la que se ha basado el siguiente estudio, está esmerada en optimizar los procesos de negocio que mayores beneficios brinda a la institución, pero que a su vez son los que mas dificultades presentan causando grandes molestias a los clientes que solicitan nuestros servicios. Es así como en este proyecto se abarcará el estudio de estos procesos, de el cual se establecerán los parámetros de la situación actual,

se definirán los elementos que intervienen en cada uno de los procesos, y las actividades de cada uno.

Financiera Global S.A. es una empresa catalogada en el periodo 2003-2004 como la de mejor desempeño de acuerdo a su rentabilidad y eficiencia; se ubico como la primera dentro del sistema; alcanzo esta posición por su confiabilidad, eficiencia y atractiva rentabilidad.

### **Cuadro 2**

#### ***Desempeño de Sociedades Financieras 2004-2005***

<b>Puesto</b>		<b>SOC. Financieras</b>	<b>Índice de desempeño</b>
<b>Dic. 04</b>	<b>Dic. 03</b>		
1	1	Global	1
2	2	Unifinsa	0,94
3	3	Corfinsa	0,88
4	4	Diners	0,849
5	5	Fidasa	0,846
6	6	Pacificard	0,826
7	7	Vazcorp	0,783
8	8	Consulcrédito	0,62
9	9	Finca	0,523
10	10	Leasingcorp	0,466
11	11	Firesa	-0,21

Fuente: Revista Gestión, Mayo 2006

Actualmente el desempeño de la Sociedad Financiera Global se encuentra en descenso debido a que la metodología de los procedimientos y su estructura integral no se han adaptado a las necesidades del mercado ya que estas varían de acuerdo a las exigencias de los clientes, las causas de este descenso son entre otras:

- Lentitud en el tiempo de respuesta de una solicitud de crédito.
- Políticas de crédito rígidas.
- Toma de decisiones centralizadas.
- Falta de comunicación con los clientes finales.
- Servicio al cliente deficiente.

Los problemas antes mencionados han ocasionado la pérdida de clientes lo que se traduce en menores utilidades, pérdida de posición dentro del mercado y sus índices de desempeño han bajado considerablemente.

**Cuadro 3****Desempeño de Sociedades Financieras 2005-2006**

Puesto		Soc. Financieras	Índice de desempeño
Dic.05	Dic.04		
1	2	Unifinsa	1
2	4	Diners	0,902
3	1	Global	0,802
4	9	Finca	0,764
5	3	Corfinsa	0,672
6	6	Pacificard	0,656
7	5	Fidasa	0,642
8	11	Firesa	0,591
9	7	Vazcorp	0,540
10	8	Consulcredito	0,342
11	10	Leasingcorp	0,296

Fuente: Revista Gestión, Mayo 2007.

Esto ha ocasionado resultados inesperados por la administración que busca ser la primera dentro del sistema. Debido a la dinámica del negocio, los métodos han dejado de ser adecuados a tal grado que el reordenamiento no es suficiente, lo que se necesita es elaborar nuevamente la ingeniería de los procesos mencionados anteriormente.

## **1.2 SERVICIOS QUE SE OFRECEN**

Sociedad Financiera Global desarrolla su actividad en dos servicios principalmente, los cuales son:

- Crédito de Consumo
- Inversiones

El servicio de Crédito de Consumo que presta Sociedad Financiera se desenvuelve en el nicho de financiamiento para la compra de vehículos nuevos y usados principalmente. Esto se hace mediante concesionarios autorizados que son compañías con las que la empresa ha entablado relaciones estratégicas.

En el área de las inversiones cuenta con los servicios de depósitos a plazo y a la vista, con base de \$500 para poder realizar la operación tratando de ofrecer la tasa más competitiva y atractiva del mercado.

## **1.3 SEGMENTO**

El nicho en el que se desenvuelve la sociedad financiera global es principalmente el financiamiento de vehículos, este mercado es muy competitivo debido a que existen variadas opciones para este tipo de crédito y que las instituciones financieras que se dedican a este tipo operaciones en el mercado son en total 37 por lo que se necesita innovar constantemente estrategias para captar así el mayor numero de clientes posibles.

## **1.4 ANÁLISIS DE PORTER**

### **LAS 5 FUERZAS QUE GUÍAN A LA COMPETENCIA**

Este análisis sugiere que existen razones inherentes a cada empresa para explicar que unos sean más competitivos que otros, también indica que la capacidad de una organización para competir en un mercado dado, esta determinada por los recursos técnicos y económicos de la organización así como por 5 fuerzas del entorno cada una de las cuales amenaza a la organización y la lleva a un mercado nuevo.

#### **1.4.1- El Poder De Negociación De Los Consumidores**

Reconocemos que en el mercado se encuentran al menos 5 instituciones financieras que ofrecen el servicio de financiamiento automotriz con políticas cada uno diferentes y de las cuales el cliente final puede escoger.

Investigar período a período cuanto le significa al cliente final la carga financiera total que va a soportar producto del préstamo automotriz y compararlos con los de la competencia para poder ofrecer las mejores tasas y captar el mayor número de clientes posibles. En el área de captación los consumidores tratan de persuadir para obtener mayores tasas de

rendimiento, pero esto solo dependerá del monto que el cliente va a invertir en la sociedad financiera.

#### **1.4.2.- El Poder De Negociación De Los Proveedores**

Para analizar este punto es necesario dividir las actividades principales de sociedad financiera global en créditos y captaciones. Por el área de crédito son los concesionarios a través de los vendedores los que finalmente deciden a que instituciones financieras envían las solicitudes de crédito, para los vendedores la prioridad es la rapidez en respuesta a la solicitud y el valor de la comisión.

Por el área de las captaciones los proveedores son las personas naturales y jurídicas que cuentan con la capacidad monetaria para invertir sus ahorros priorizando en este caso la calidad de servicio que se les brinde y la rentabilidad que puedan obtener de sus inversiones.

Es por esta razón que los directivos deben establecer estrategias con el fin de obtener la fidelización de los proveedores.

### **1.4.3.- Amenaza De Nuevos Competidores**

Debido a las regularizaciones del sistema financiero nacional y el capital necesario para la apertura de nuevas instituciones financieras la posibilidad de que ingresen nuevos competidores al mercado es relativamente baja.

La amenaza se constituye en el momento en que ciertas instituciones financieras que hasta ahora no han ingresado al nicho de financiamiento vehicular tomen la decisión de hacerlo ya sea por expandir sus líneas de negocio, por considerarlo una actividad atractiva, etc.

Las captaciones en la sociedad financiera se verán afectadas por la fuga de capitales hacia otros mercados no controlados por los organismos correspondientes.

### **1.4.4 La Amenaza De Productos Sustitutivos**

Cuantificar y dimensionar en cuanto afectaría la incorporación de entidades que no sean bancos ni financieras, pero que facilitan servicios tales como: Cooperativas de Ahorro, Tarjetas de crédito y Créditos Directos que se otorgan el mismo concesionario que vende el vehículo.

### **1.4.5 Intensidad De La Rivalidad De Los Competidores**

En el mercado de financiamiento automotriz existe aún gran cantidad de instituciones financieras participando en el, los cuales compiten agresivamente con estrategias de marketing tales como tasas bajas, mayores plazos, publicidad, etc. Tratando de captar la mayor cantidad de clientes y con esto lograr aumentar su participación. Debido a este nivel de competencia sociedad financiera global deberá adaptarse a la evolución del mercado junto a la implementación de estrategias promocionales con el objetivo de mantener y aumentar participación de mercado.

### **1.5 ANÁLISIS FODA**

#### **FORTALEZAS.-**

- 1.- Seguro vehicular a escoger un año ó por el tiempo del crédito financiado, marcando la diferencia con la competencia que obligatoriamente es por el tiempo del crédito.
- 2.- La financiera se encarga de la matriculación de los vehículos sin costo adicional al valor de la carga financiera que también es parte del financiamiento.
- 3.- Personalización del servicio , lo que significa que los documentos de crédito son firmados en la Instituciones Financieras lo que permite explicarle

nuestros productos con detalle y asesorarle en cualquier duda que tenga sobre los documentos legales que está firmando.

4.- Contamos con un dpto. De Marketing que permite un acercamiento más directo y preciso de los asesores comerciales personal de crédito y cliente final.

### **AMENAZAS**

1.- El establecer políticas de estado, que se obligue a reducir tasas de interés activa referencial BCE a un nivel de 2 puntos menos que la actual.

2.- Eliminar el porcentaje que se adiciona a la tasa de interés como (comisión ó servicios operacionales del 2%).

3.- La incorporación de 3 entidades financieras que se suman a las 8 que actualmente existen en materia de financiamiento automotriz que obliga día a día a realizar innovaciones en materia de servicios financieros y así mantenernos dentro de las preferidas a nivel de la ciudad de Guayaquil.

### **OPORTUNIDADES**

Debido a la dinámica que mediante el proyecto de ley del sistema financiero se está implantando, se impulsa al sector micro crédito y pequeña industria lo que significa que es un buen nicho que cautivar iniciando con el sector de transportación de carga pesada – camioneros en particular.

## **DEBILIDADES**

- 1.- Tiempo de respuesta en otorgarle al cliente tanto asesor comercial como cliente final actualmente son 3 días en comparación a la competencia que es un día.
- 2.- Contar con un proceso tecnológico en proceso de actualización, lo que significa que se lleven o realicen algunos procesos en forma manual.
- 3.- Tener un monto de liquidez máximo de \$700.000 lo que conlleva a reducir nuestra capacidad de posicionamiento ó cubrir el mercado en escala menor y por lo cual debemos contar con 7 a 9 concesionarios de los 18 que existen a nivel de la ciudad de Guayaquil.
- 4.- Cobertura solo a nivel de la ciudad de Guayaquil y parte de Durán-

### **1.6 PROBLEMAS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

Una vez recopilada toda la información y analizados los diferentes procesos existentes en todas las áreas de la Sociedad Financiera podemos identificar los problemas de la empresa y que afectan su buen desempeño.

No cuenta con un departamento de marketing para poder establecer las estrategias de mercado para mejor su posicionamiento en el mismo.

La administración se resiste al cambio por su estructura organizacional rígida la cual dificulta la adaptación al nuevo mercado.

Las respuestas a las solicitudes de crédito son lentas con respecto a la competencia.

Existen quejas por parte de los concesionarios de que las órdenes de aprobación de crédito que son enviadas por fax no les llegan.

En lo que respecta a renovación de seguro vehicular existe inconformidad por parte de los clientes debido a que estos no son advertidos oportunamente sobre la necesidad de asegurar su vehículo.

Los oficiales de crédito no tienen la libertad de tomar decisiones en casos de reconsideración de créditos o cambios de concesionarios, aumento o disminución de plazos, etc. Todas estas decisiones son tomadas solo por el gerente de crédito y cobranzas.

Cuando un cliente no cancela dos pagos de dividendos seguidos el caso es enviado a un abogado externo para que proceda a cobrar los valores o proceda al embargo del vehículo. En caso de que el abogado logre cobrar los dividendos los gastos por honorarios del abogado son cancelados por los clientes sin tener un valor determinado sino que son cobrados en base a la capacidad de pago del cliente. Esto ha ocasionado en muchas ocasiones que el cliente reclame por cobros exagerados en los honorarios del abogado.

Existe descoordinación entre el vendedor, el oficial de crédito y el cliente lo que ha causado que algunos clientes se acerquen a con la intención de firmar documentos cuando en realidad aun estos documentos aun no han sido emitidos.

El formato de la solicitud de crédito actual no es funcional esto quiere de decir que hay datos que se solicitan que no son relevantes para el análisis, además de que no cuenta con el espacio necesario para llenar los datos.

Por la forma del proceso de crédito el desempeño de los oficiales no puede ser medido individualmente lo cual dificulta a la administración si algún oficial de crédito no está capacitado para el trabajo.

## **CAPÍTULO 2: CONCEPTO DEL NEGOCIO**

### **2.1 RESEÑA HISTÓRICA**

Global Sociedad Financiera S.A., fue constituida en Ecuador en julio 22 de 1988 con la denominación de Global Investment Intermediaria Financiera. A partir de julio de 1990 cambió la razón social por la de Intermediaria Financiera Global S.A.

El 8 de Agosto de 1995, estratégicamente cambia de nombre a Global Sociedad Financiera S.A., fecha en que se define el nuevo modelo y estrategia de negocios, especializándose en el Crédito Vehicular. Actualmente opera con matriz en Guayaquil y una sucursal en Esmeraldas.

## **2.2.- MISIÓN**

Satisfacción de las necesidades financieras de las personas, ofreciendo en forma personalizada los productos y servicios, con agilidad y eficiencia.

## **2.3.- VISIÓN**

Somos una institución eficiente y rentable, que cada año obtiene beneficios, de manera segura y creciente, sin descuidar la calidad de nuestros servicios y la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.

## **2.4 ORGANIGRAMA**

En el **anexo 1** se podrá observar como se encuentran actualmente organizada la institución. Después de aplicar la reingeniería se observará las incidencias de ésta en un nuevo organigrama.

## **2.5 CLIENTE OBJETIVO**

La empresa al definir su mercado debe poner más énfasis a la necesidad que el producto satisface, así como una mayor atención al producto con el cual se va a negociar.

Su objetivo es saber claramente cuales son las necesidades derivadas y cuales las genéricas

Nuestros productos están dirigidos en su gran mayoría a personas de estrato social medio los cuales tienen la capacidad y la necesidad de usar nuestros servicios financieros de crédito. Por su mínimo nivel de concentración poblacional y por no requerir frecuentemente de este tipo de servicios las personas de nivel socioeconómico alto no están tomadas en cuenta para formar parte de nuestros clientes objetivos, sin embargo, para el área de captaciones estos clientes resultan atractivos por su mayor capacidad financiera.

Debido a que el objetivo de la empresa es que las colocaciones tengan un aumento y tomando en cuenta que su departamento de crédito tiene ciertas deficiencias operacionales este análisis de mercado estará enfocado principalmente hacia los clientes que resultan ser potenciales para este departamento.

De acuerdo con el último censo poblacional del 2001, se estima la población de Guayaquil en 2'031.953 personas aproximadamente, con una tasa de crecimiento anual del 2,01%.

Representa el 97% del mercado, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera Además de que población urbana se calcula en 49.300 hogares lo que:

**Cuadro 4**

**NIVELES SOCIO ECONÓMICOS - GUAYAQUIL**

	ALTO (A)	MEDIO ALTO (B)	MEDIO TÍPICO (C)	MEDIO BAJO Y BAJO (D/E)
<b>MERCADO META: 914.378 hab.</b>				
		45%		
				<b>POBLACION TOTAL: 2'031.953 personas*</b>
N.S.E.	3,4%	10,4%	34,6%	51,6%
POBLACION TOTAL	69.086	211.323	703.055	1'048.488
<b>CLIENTES OBJETIVOS: 888.185 hab.</b>				
		45%		
				<b>POBLACION URBANA: 1'973.747*</b>
N.S.E.	3,4%	10,4%	34,6%	51,6%
POBLACION URBANA	67.107	205.269	682.916	1'018.453

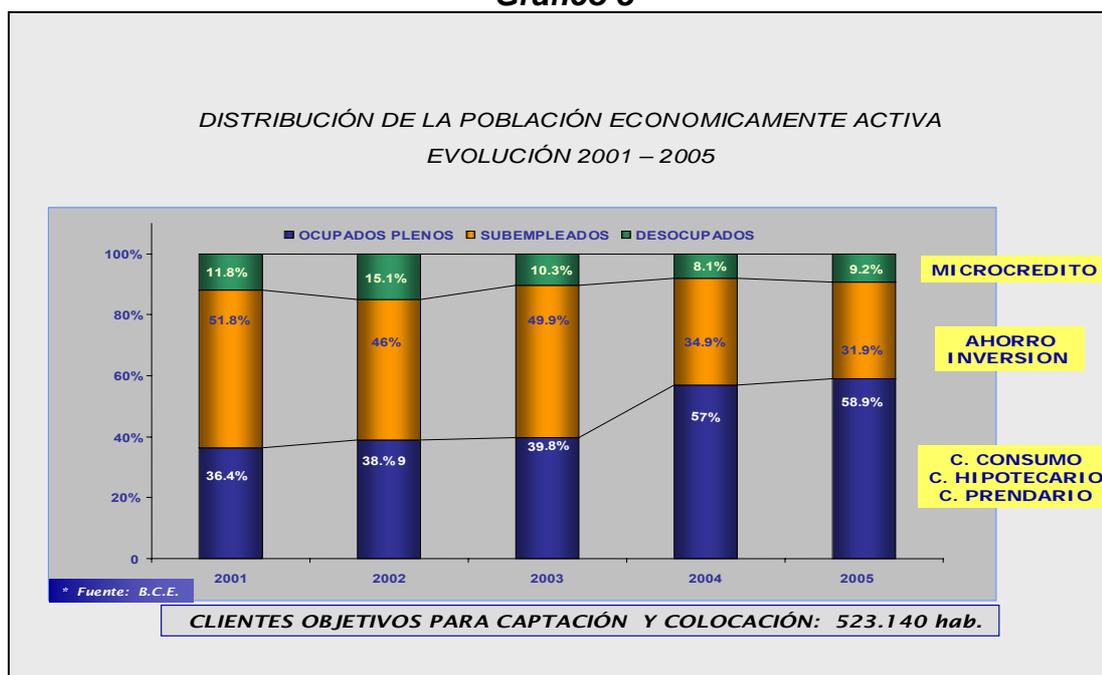
Elaborado por autores.

El 77% del consumo está concentrado en los niveles A, B y C (A, 26.1%; B, 24.3% y C, 26.6%), este tipo de consumidor requiere mover capitales para manejar el gasto corriente del hogar.

El principal rubro es la compra de alimentos, luego transporte, educación y por último los gastos en diversión y servicios suntuarios.

El Cliente Objetivo actualmente es más racional en sus decisiones de ahorro y crédito, busca las mejores alternativas en cuanto a tasas y es un maximizador de sus recursos y de los beneficios que puede obtener por cada decisión que toma, adicionalmente a esta situación el Cliente Objetivo tiene una alta tendencia a relacionar el beneficio con los costos que genera.

**Gráfico 3**



Elaborado por autores.

La distribución de la población económicamente activa tal como lo demuestra el Gráfico # 3 indica que el 59% de la población tiene capacidad

de adquisición por lo que para este mercado específico está destinado los productos de consumo tales como crédito hipotecario y crédito de consumo personal.

Para el 32% de la población que corresponde a los subempleados están destinados los productos de ahorro e inversión por que ellos necesitan en muchas ocasiones tener un respaldo financiero que les permita cubrir parte de sus necesidades de consumo.

Los habitantes que pertenecen al porcentaje de desocupados de la población económicamente activa con un 9.2% requieren productos de microcrédito para poder así desarrollarse económicamente y en un futuro poder satisfacer sus necesidades básicas de consumo.

Para sociedad Financiera Global su actividad principal es el financiamiento de vehículos el producto de microcrédito esta destinado generalmente al sector en que los clientes requieren de los vehículos como medio para obtener ingresos tales como Transporte escolar y de personal, taxi amigo y los taxis autorizados.

## **2.6 ANÁLISIS FINANCIERO**

### **2.6.1 Introducción**

Uno de los sectores que ha logrado mejores resultados en el Ecuador dolarizado es sin duda el sector financiero. La estabilidad resultante de eliminar el riesgo cambiario al adoptar como medio de intercambio una moneda dura, dio como resultado que las instituciones financieras retomen la confianza del público logrando incrementar sustancialmente los depósitos. Las Sociedades Financieras pasaron de captar \$227Millones a fines de 2002 a \$583Millones a diciembre de 2006, un crecimiento del 157% en 4 ejercicios, lo cual a su vez permitió que las colocaciones en cartera pasen de \$200M. a \$313M. en el mismo período, un incremento del 57%.

El crecimiento en el volumen de negocios permitió a las entidades mejorar sus rendimientos como lo explica el aumento por una parte del margen de intermediación financiera de \$11.1Mio. en 2002 a \$34.7Mio. en 2006 (variación del 211%) y por otra, de los ingresos por comisiones, servicios financieros y otros ingresos operativos que de sumar \$43.1Mio. pasaron a \$95.9Mill. (variación de 122%) en similar periodo.

Estas últimas cifras permiten inferir que las sociedades financieras del país mantienen su estrategia de operación orientada a la obtención de ingresos por la venta de servicios por sobre la intermediación

financiera. En el año 2002, 20.57% de los ingresos operacionales provenían de intermediación entre captaciones y colocaciones, al 2006 este porcentaje pasó a ser del 26.59%. Por su parte, los correspondientes a comisiones, servicios, y otros ingresos operacionales aunque siguen siendo mayoritarios cayeron del 79.43% a 73.41% en los años indicados.

No obstante, las condiciones actualmente observadas en el sector financiero podrían estar sujetas a cambios en los meses próximos debido al nuevo rumbo que ha tomado la economía nacional luego de la llegada de nuevas autoridades públicas cuyos lineamientos distan de la ortodoxia con que relativamente se habían conducido los gobiernos que se sucedieron en el período de vigencia de la dolarización. Las señales recibidas apuntan a que vía regulaciones, el negocio financiero volverá a ser mayoritariamente un negocio de intermediación financiera por sobre uno de venta de servicios. Este será un elemento de riesgo que pesará sobre todas las entidades del sistema dependiendo su nivel de incidencia en el grado de dependencia que cada una de ellas tenga sobre los ingresos por comisiones, servicios y otros de operación.

## 2.6.2 Composición Del Activo

Analizaremos para ello las cuentas del balance de Global Sociedad Financiera para el periodo 2004-2006. A continuación observemos la distribución para cada año.

**Cuadro 5**

**Composición de Activo.**

	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Fondos disponibles	4,95%	4,06%	6,27%
Inversiones	5,63%	9,21%	11,97%
Cartera de crédito	83,48%	82,23%	78,20%
Cuentas por cobrar	1,09%	0,83%	0,93%
Bienes adjudicados	0,10%	0,00%	0,00%
Activo fijo	3,81%	2,86%	2,08%
Otros activos	0,95%	0,81%	0,55%
Evolución total de activos		<b>26,71%</b>	<b>30,06%</b>
<b>Total de activos</b>	8.955.032,13	11.346.912,13	14.758.268,34

Elaborado por autores.

A Diciembre de 2006, la institución registró un crecimiento significativo de sus activos totales, superior en 30% (US\$3,411,356) respecto a similar periodo del ejercicio anterior, presentando así un comportamiento similar al promedio del sistema de Sociedad Financieras (31%). A pesar de que las principales fuentes de fondeo presentaron un ritmo mayor de crecimiento, los recursos fueron suficientes para cubrir el incremento de colocaciones, quedando inclusive, un excedente dado por el crecimiento de los fondos disponibles e inversiones. Al término del año 2006, el saldo total de colocaciones ascendió a US\$13.916,394 lo que representó un incremento de 32% respecto a diciembre del 2005.

Hubo una reducción de la participación de cartera de crédito, esto se da debido a que se trata de disminuir las brechas de liquidez a corto plazo, por lo que se pasaron fondos a inversiones a corto plazo y se trató de tener el máximo dinero disponible en caja y bancos.

En el 2006 la concentración se da en cartera de crédito con un 78%, la cartera de crédito aumento nominalmente en un 24% con respecto al 2005 y las inversiones en un 69%.

La gestión de las fuentes de fondeo de sus operaciones, y la adecuada administración de su liquidez, constituyen aspectos críticos en la determinación de la sostenibilidad operativa de una institución financiera, así como en su capacidad de sobrevivencia a crisis sistémicas.

Las captaciones de la entidad registraron un incremento anual de 30.8% en términos nominales, equivalente a un aumento real de 27.2%. Con una razón pasivos / activos de 85.6%, valor ligeramente superior al del sistema, evidenciando que el crecimiento registrado en pasivos al 2006 (US\$3,072,057) se apoyó de manera importante en una mayor captación de depósitos a plazos y cuentas por pagar.

Al 31 de Diciembre del 2006, la institución registró un crecimiento significativo de su cartera bruta de colocaciones, respecto a similar periodo del ejercicio anterior, superior en \$2,210,672 (+24%), presentando así un comportamiento dinámico respecto al registrado por el

promedio del sistema de Sociedades Financieras controladas por la SBS, lo que le permitió mantener participación porcentual dentro del conjunto de Sociedades Financieras.

El resto de cuentas han seguido una evolución normal, y no afectan considerablemente al valor del activo.

### 2.6.3 Composición del pasivo

**Cuadro 6**  
**Composición del Pasivo.**

	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Obligaciones con el público	96,69%	95,48%	94,46%
Operaciones interbancarias	0,00%	0,00%	0,00%
Obligaciones inmediatas	0,00%	0,00%	0,00%
Aceptaciones en circulación	0,00%	0,00%	0,00%
Cuentas por pagar	3,28%	3,59%	4,72%
Obligaciones financieras	0,00%	0,00%	0,14%
Valores en circulación	0,00%	0,00%	0,00%
Oblig. Conv. Acciones	0,02%	0,00%	0,00%
Otros pasivos	0,01%	0,92%	0,68%
Evolución pasivos		<b>28,01%</b>	<b>32,11%</b>
<b>Total de pasivos</b>	<b>7.473.090,39</b>	<b>9.566.117,71</b>	<b>12.638.175,03</b>

Elaborado por autores.

En la composición del pasivo se puede observar un decrecimiento en la participación de la cuenta obligaciones con el público, esto se debe principalmente al aumento que tuvo cuentas por pagar, rubro que es constituido principalmente por las sub - cuentas de obligaciones patronales, retenciones, contribuciones e impuestos, proveedores y pagos varios

mientras se mantuvo la participación mayoritaria aunque decreciente (a 94%) de los Depósitos a Plazo.

Obligaciones con el público creció nominalmente en un 31% del año 2006 al año 2005, mientras que cuentas por pagar creció en un 73%, causado principalmente por el aumento de las operaciones de la Sociedad Financiera.

Al 2006 la obligación financiera que mantiene, es debido a un préstamo a la CFN para otorgar un crédito hipotecario a un cliente de la Financiera, lo único que gana la institución es la diferencias de tasas entre las cobradas al cliente y la pagada a la CFN.

#### 2.6.4 Margen financiero y operativo.

##### *Cuadro 7*

##### *Margen Financiero.*

<b>Margen Financiero</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<u>Ingresos Financieros</u>			
Intereses y descuentos ganados	252,453.62	1,312,772.34	1,632,808.28
Comisiones ganadas	7,387.87	66,767.05	97,647.58
Ingresos por servicios	0.00	137,823.25	151,963.88
<b>Total Ingresos Financieros</b>	<b>259,841.49</b>	<b>1,517,362.64</b>	<b>1,882,419.74</b>
<u>Egresos Financieros</u>			
Intereses causados	92,582.22	572,353.76	733,427.52
Comisiones causadas	1,100.48	2,239.49	3,654.96
Pérdidas financieras	814.91	0.00	0
<b>Total Egresos Financieros</b>	<b>94,497.61</b>	<b>574,593.25</b>	<b>737,082.48</b>
<b>Margen bruto financiero</b>	<b>165,343.88</b>	<b>942,769.39</b>	<b>1,145,337.26</b>

Elaborado por autores.

**Cuadro 8**  
**Margen Operativo**

<b>Margen operativo</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<u>Ingresos operacionales</u>			
Otros ingresos operacionales	10,192.41	139,224.00	159,723.05
<b>Total ingresos operacionales</b>	<b>10,192.41</b>	<b>139,224.00</b>	<b>159,723.05</b>
<u>Egresos operacionales</u>			
Pérdidas financieras	0.00	0.00	0.00
Gastos de operación	87,408.30	582,713.60	674,737.13
Otras pérdidas operacionales	0.00	0.00	0.00
<b>Total egresos operacionales</b>	<b>87,408.30</b>	<b>582,713.60</b>	<b>674,737.13</b>
<b>Utilidad operativa</b>	<b>-77,215.89</b>	<b>-443,489.60</b>	<b>-515,014.08</b>

Elaborado por autores.

El crecimiento continuo y sostenido de la entidad registrado en los últimos periodos, se ha traducido en un incremento de sus ingresos financieros, los cuales aumentaron en 24% respecto a similar periodo del ejercicio 2005.

De igual manera el incremento en los gastos financieros guardó relación con el nivel de pasivos de entidad (32% más respecto a Diciembre del 2005). Estos gastos corresponden al costo financiero en que incurre la institución producto de los costos de sus fuentes de financiamiento: US\$630.528 (86% del total de gastos financieros), que corresponden a intereses por obligaciones con el público, producto de los depósitos a plazos; US\$102,899 (14%) corresponden a otros intereses.

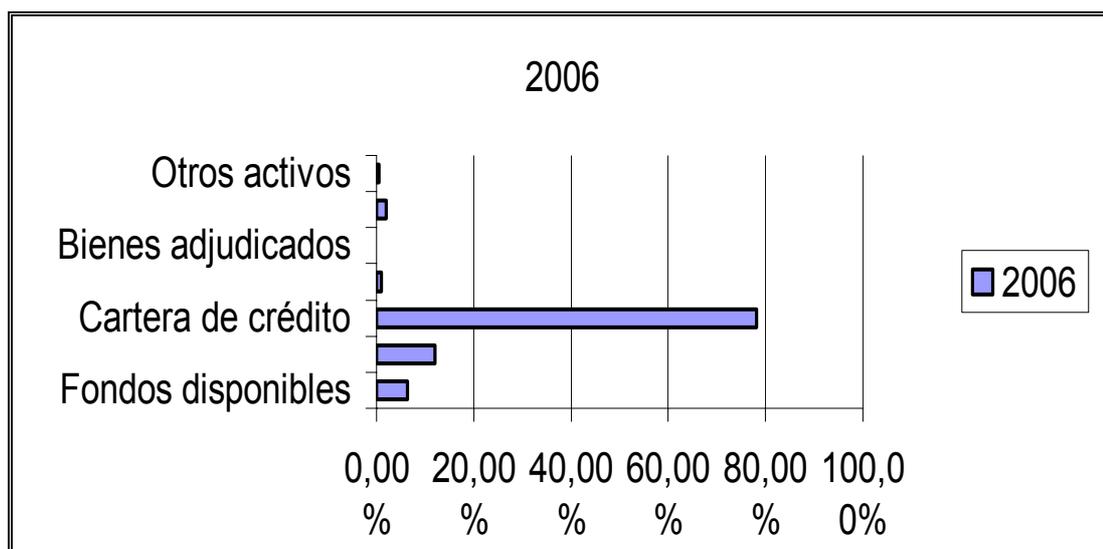
Las operaciones de la institución generaron un margen operacional de US\$501,490 lo que representó un incremento de 16%, respecto a Dic 2005. Con ello se pudo hacer frente al incremento en los gastos operacionales, provisiones y depreciación de la entidad.

Adicionalmente a que las operaciones de la entidad de los últimos años han redundado en disminución en su capacidad para generar excedentes, la incertidumbre sobre aspectos regulatorios de los ingresos financieros provocan un entorno adverso en el año 2007, por lo que la entidad requiere fortalecer su capacidad de análisis y construcción de escenarios que le permitan administrar de forma eficiente los potenciales cambios en el origen de sus ingresos.

### 2.6.5 Estructura Y Calidad De Los Activos.

**Gráfico 4**

**Estructura de Activos.**



Elaborado por autores.

A pesar de que las principales fuentes de fondeo presentaron un ritmo mayor de crecimiento, los recursos fueron suficientes para cubrir el incremento de colocaciones, quedando inclusive, un excedente dado por el crecimiento de los fondos disponibles e inversiones. Al término del año 2006, el saldo total de colocaciones ascendió a US\$13, 916,394 lo que representó un incremento de 32% respecto a diciembre del 2005.

A pesar de mostrar un mayor saldo en el parcial, la participación del mayor rubro de los Activos -Cartera de Créditos- se redujo ligeramente gracias al mayor crecimiento de las reservas de liquidez de la entidad, con los Fondos Disponibles e Inversiones presentando una participación conjunta que subió a 18%. En el primer caso, 51% en depósitos para encaje en el Banco Central y 42% se hallaban en instituciones financieras locales; mientras de las inversiones, se encontraban en instrumentos para negociar de entidades privadas. Los demás rubros presentaron pesos relativos menores, por lo que el análisis de los activos se concentra en la cartera de créditos.

## 2.6.6 Concentración De La Cartera De Crédito

**Cuadro 9**

***Cartera de Crédito por Vencer.***

	TOTAL 2006
CARTERA DE CRÉDITO POR VENCER	11.213.339,30
Consumo	73,58%
Microempresa	9,00%
Comercial	16,65%
Vivienda	0,77%

Elaborado por autores.

Un punto de análisis son los activos y el riesgo implícito en su estructura. Para el efecto hemos analizado el nivel de concentración de las colocaciones por monto y por actividad económica, la morosidad de la cartera de crédito y la eficiencia de los activos no rentables.

En primer lugar vale decir que a diciembre del 2006 los activos estaban distribuidos en un 78% de cartera de crédito y el 12% en inversiones y la diferencia en activos fijos, cuentas por cobrar y fondos disponibles.

A diciembre del 2006 la cartera de créditos por vencer de la sociedad corresponden en 73.58% a créditos de consumo, otorgados para financiar la compra de vehículos nuevos y usados, y 16.65% de créditos comerciales, 9.00% que corresponde a los créditos de microempresa.

No existe concentración en algún sector económico, dado que son créditos de consumo. De ahí que el riesgo de no pago no viene dado por algún tipo de riesgo sectorial, sino por el riesgo del entorno económico nacional.

El riesgo de incumplimiento de los deudores viene dado entonces por el esquema que posea Global para el otorgamiento de créditos, su estrategia es atomizar el riesgo en una cartera amplia de clientes con montos reducidos.

### 2.6.7 Morosidad De La Cartera

**Cuadro 10**

***Índice de Morosidad.***

<b>INDICES DE MOROSIDAD</b>	2004	2005	2006
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	3,10%	1,92%	3,04%
MOROSIDAD DE LA CARTERA EN EL SISTEMA	6,79%	6,50%	7,44%

Elaborado por autores.

La evolución de la morosidad de la cartera presenta parámetros normales, en el 2006 hubo un incremento de la morosidad debido a que el departamento de cobranzas estuvo sin jefe en el último trimestre y aun así se encuentra por debajo de los parámetros del grupo. Cabe mencionar que los esfuerzos de los administradores están diseccionados principalmente a

mantener una cartera de créditos sana lo que esta reflejado en estos índices.

## 2.6.8 Rentabilidad

**Cuadro 11**

**Índices de Rentabilidad**

	2004	2005	2006
Utilidad del ejercicio	77.178,08	297.244,81	337.114,13
Capital	1.178.136,26	1.416.436,26	1.685.936,26
ROE	0,07	0,21	0,20
Total de Activos	8.955.032,13	11.346.912,13	14.758.268,34
ROA	0,86%	2,62%	2,28%

Elaborado por autores.

Para el calculo de la rentabilidad de la institución hemos utilizado las razones ROA y ROE también el resultado contable del ejercicio sobre los activos totales promedio y el capital, así también la depuración de este resultado sobre activos totales depurados.

**Cuadro 12**

**ROA**

ROA	Global	Sistema
2004	0,86%	3,37%
2005	2,62%	4,07%
2006	2,28%	3,73%

Elaborado por autores.

**Cuadro 13****ROE**

ROE	Global	Sistema
2004	6,55%	25,56%
2005	20,99%	29,58%
2006	20,00%	32,01%

Elaborado por autores.

La importancia de determinar la capacidad intrínseca que tiene una entidad para generar excedentes operacionales de manera recurrente, estriba en que son estos recursos los que permiten financiar las políticas de saneamiento y cobertura de activos financieros, fortalecer su base patrimonial, y retribuir el costo de oportunidad del capital de sus accionistas.

Partiendo de los índices de rentabilidad final, la Institución mostró el año 2006, un ligero retroceso en la evolución positiva evidenciada previamente, debido al efecto ocasionado por la constitución de mayores provisiones que la entidad ha efectuado por prudencia financiera. Tanto el ROA como el ROE reflejaron la tendencia comentada previamente, mostrando ambos casos valores menores a los del sistema.

Se puede observar que la Financiera presenta índices por debajo del promedio, esto se debe principalmente a las pérdidas operativas. A partir del 2005 hubo un repunte debido a que con el mismo nivel de costo fijo y personal aumentaron las operaciones en lo relacionado a colocaciones, por lo que los índices de rentabilidad se ven con un aumento significativo.

### **2.6.9 OTROS DATOS FINANCIEROS.**

En el anexo 2 se podrán observar algunos datos financieros de interés como los ratios, y evolución de las principales cuentas de balance. Como se podrá observar financieramente la institución es estable, y no amerita algún tipo de reingeniería en la parte económica.

## **CAPÍTULO 3: ESTUDIO DE MERCADO**

### **3.1 ESTUDIO DE MERCADO CUANTI-CUALITATIVO.**

Para la realización de nuestro análisis de mercado y para efectos de tener una amplia visión de la situación actual de la empresa, hemos dividido el estudio de mercado en tres partes. Primeramente analizaremos el mercado, donde podremos visualizar la participación de mercado, como está compuesto el mercado nacional financiero y como está segmentado.

En la siguiente sección desarrollaremos un análisis interno donde podremos observar las fortalezas y debilidades institucionales, así mismo mediremos el grado de satisfacción de nuestro cliente actual y las expectativas de nuestros productos actuales.

Finalmente realizaremos un diagnóstico externo de la Financiera donde nuestros objetivos principales serán conocer el posicionamiento de la marca GLOBAL, mediremos la competitividad de nuestros productos y finalmente haremos una segmentación de reconocimiento de las marcas financieras existentes en el mercado.

La metodología a utilizar para cada estudio será expuesta más adelante en su respectivo análisis.

### **3.2 INTRODUCCIÓN**

Hace 10 años, las Instituciones Financieras se podían dar el lujo de mantener a los clientes sin hacer mayor esfuerzo, el concepto de LEALTAD era el principal factor de éxito.

Las Instituciones Financieras no requerían respaldo de marca para lograr utilidades con ello. Pero desde 1999, la desconfianza y expectativa en los servicios Financieros determina la elección de una Institución frente a otra.

A medida que la tecnología se desarrolla, los servicios se especializan lo que genera la diferenciación entre Entidades Financieras, de esta manera los clientes se cambian de una entidad a otra buscando la opción que mejor

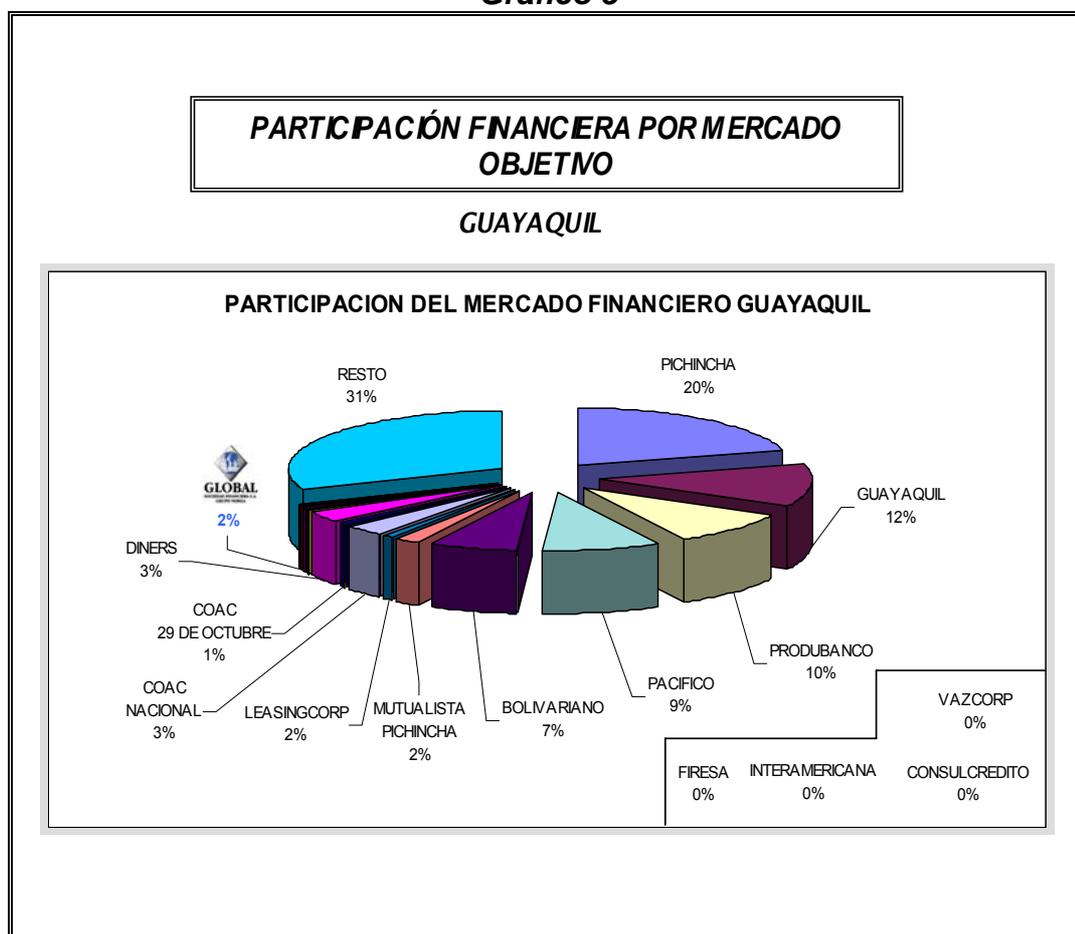
se adapte a sus necesidades, dando lugar a una serie diversa de grupos de clientes, estos grupos tienen opiniones de uso distintas unos de otros.

La necesidad de dividir estos grupos y de analizar por separado cada uno se hace indispensable.

### **3.2.1 Análisis Del Mercado.**

Por medio de este análisis pretendemos conocer como está compuesto actualmente el mercado financiero nacional, la información que a continuación presentaremos fue obtenida de la Superintendencia De Bancos.

Gráfico 5

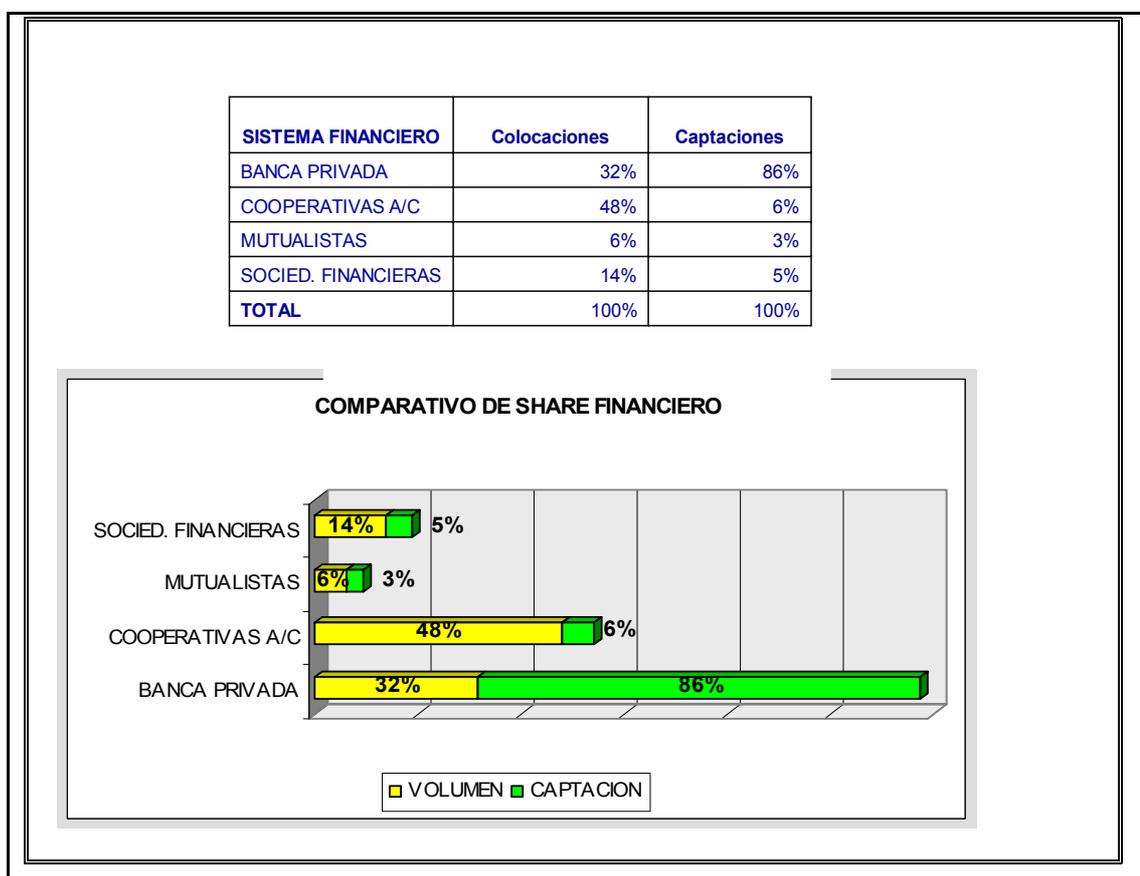


Elaborado por autores.

En el Gráfico # 5 hemos representado la participación de las instituciones financieras en Guayaquil de acuerdo al porcentaje de sus Captaciones, podemos observar que el Banco Pichincha Y Banco Guayaquil son las instituciones más fuertes, GLOBAL junto a Diners son las sociedades financieras de Guayaquil con mayor participación financiera, esto es debido a que GLOBAL capta grandes cantidades de dinero por las empresas

relacionadas, pero estos depósitos son solo a la vista, por lo que su estrategia de mercado debe estar orientada entonces a captar depósitos a plazo a largo plazo y desarrollar una estructura de pasivos completa y fortalecida con estos fondos.

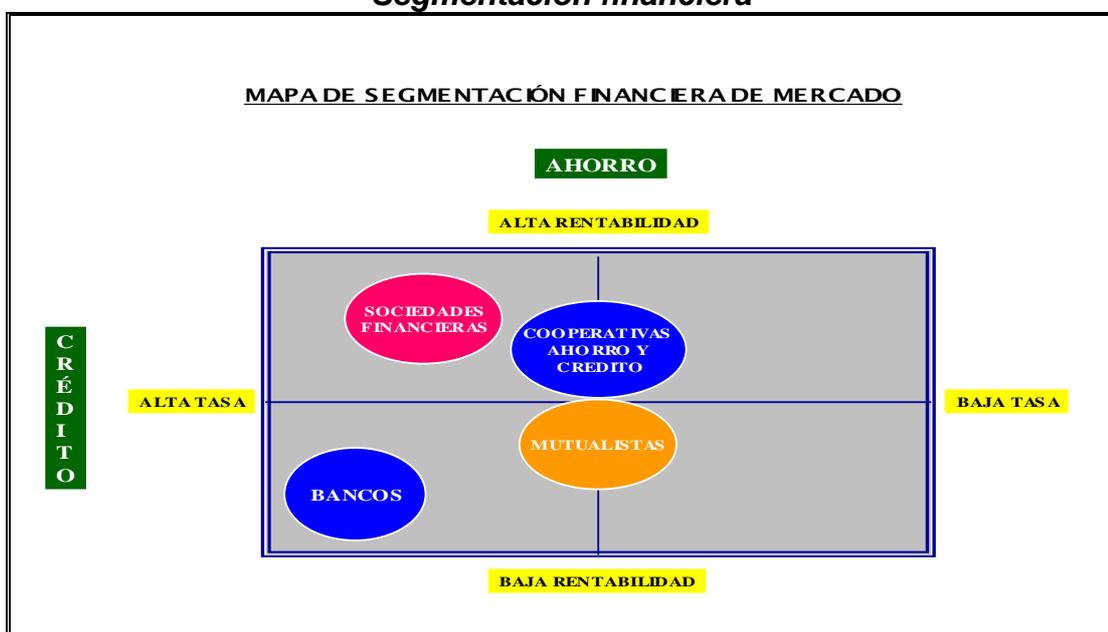
**Gráfico 6**  
**Share financiero**



Elaborado por autores.

En el Gráfico # 6 encontraremos el Share Financiero que nos muestra la diferencia entre las captaciones y colocaciones de las instituciones financieras donde podemos observar claramente que los bancos tienen el papel principal en cuanto a captación de fondos se refiere para sus actividades de colocaciones que en su gran mayoría son proyectos de considerable tamaño tales como el financiamiento de obras y de inversiones con retornos bajos, mientras que las financieras y cooperativas tienen mayores colocaciones pero a diferencia de los bancos estos créditos van destinados a personas naturales en gran parte para satisfacer sus necesidades de consumo inmediato.

**Gráfico 7**  
**Segmentación financiera**



Elaborado por autores.

Acorde con lo presentado en el Gráfico # 7 de share financiero se puede apreciar hacia donde están dirigidas las estrategias de las instituciones financieras, mientras que los bancos tienen una alta tasa, la rentabilidad de ellos es relativamente baja esto se debe a los gastos que mantienen en activos fijos y a sus costos de operación, a diferencia de esto las sociedades financieras que trabajan con la misma tasa de los bancos obtienen alta rentabilidad esto se da por las estructuras de gastos que poseen los que son bajos y por ende obtiene una mayor utilidad.

### **3.3 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE GLOBAL SOCIEDAD FINANCIERA.**

#### **3.3.1 Objetivo General**

Determinar la situación actual en el mercado de Sociedad Financiera Global

#### **3.3.2 Objetivos Específicos:**

Análisis Interno:

- Fijar las ventajas comparativas y competitivas mas importantes
- Medir el Grado de Satisfacción de Clientes en las diferentes áreas de Servicio al Cliente

- Medir expectativas de Productos y Servicios actuales

#### Análisis Externo:

- Establecer las Operaciones Financieras mas importantes
- Medir la Confianza en el Sistema Financiero
- Conocer el TOP OF MIND de marcas en entidades financieras
- Establecer los Gustos y Preferencias con relación a los Servicios Financieros
- Conocimiento y Reconocimiento de marca específica
- Establecer el Mapa de Segmentación de marcas competitivas
- Medir las expectativas de Reposicionamiento de Marca
- Medir la Competitividad de Productos y Servicios

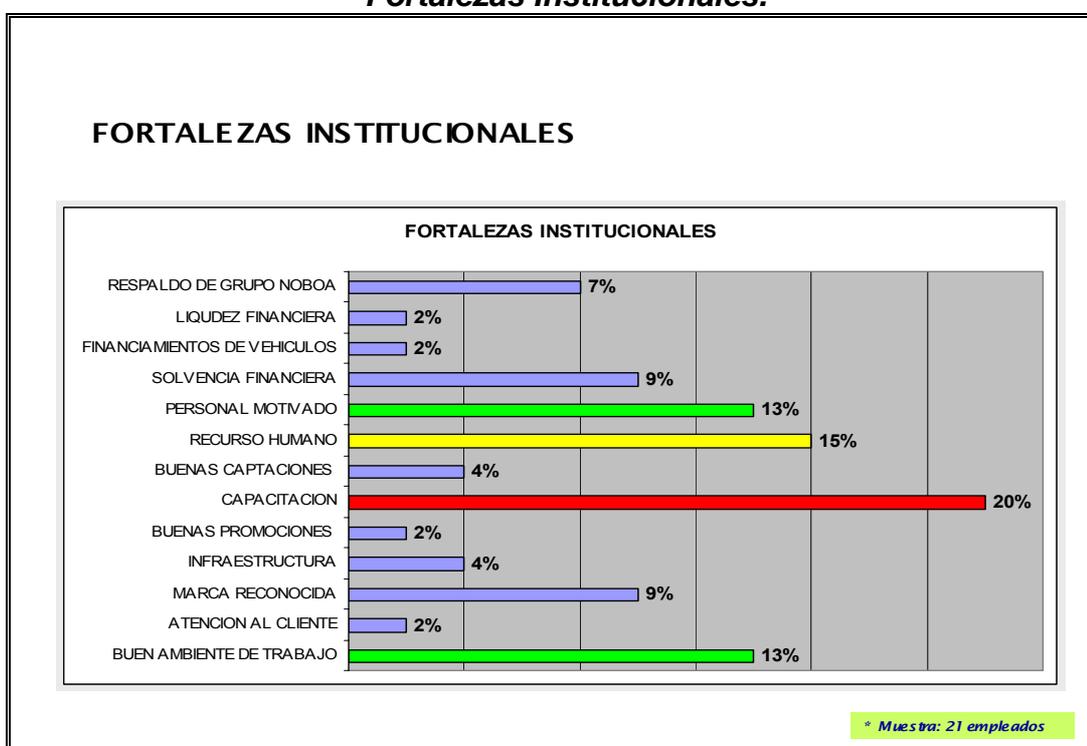
### **3.4 ANÁLISIS INTERNO.**

Para realizar el diagnóstico interno se han llevado a cabo encuestas, tanto a los empleados así como a los clientes que se acercan a la institución, las preguntas realizadas serán presentadas en el **anexo 3** los respectivos resultados serán presentados a continuación. Estas encuestas se las ha desarrollado con el objetivo de conocer cuál es el pensamiento de los empleados y lo más importante nos va a permitir una visión de cómo se sienten los clientes frente a la Institución.

Las preguntas que presentaremos a continuación han sido tomadas a los empleados de Global.

Pregunta N° 1 Escriba 3 fortalezas institucionales

**Gráfico 8**  
**Fortalezas Institucionales.**



Elaborado por autores.

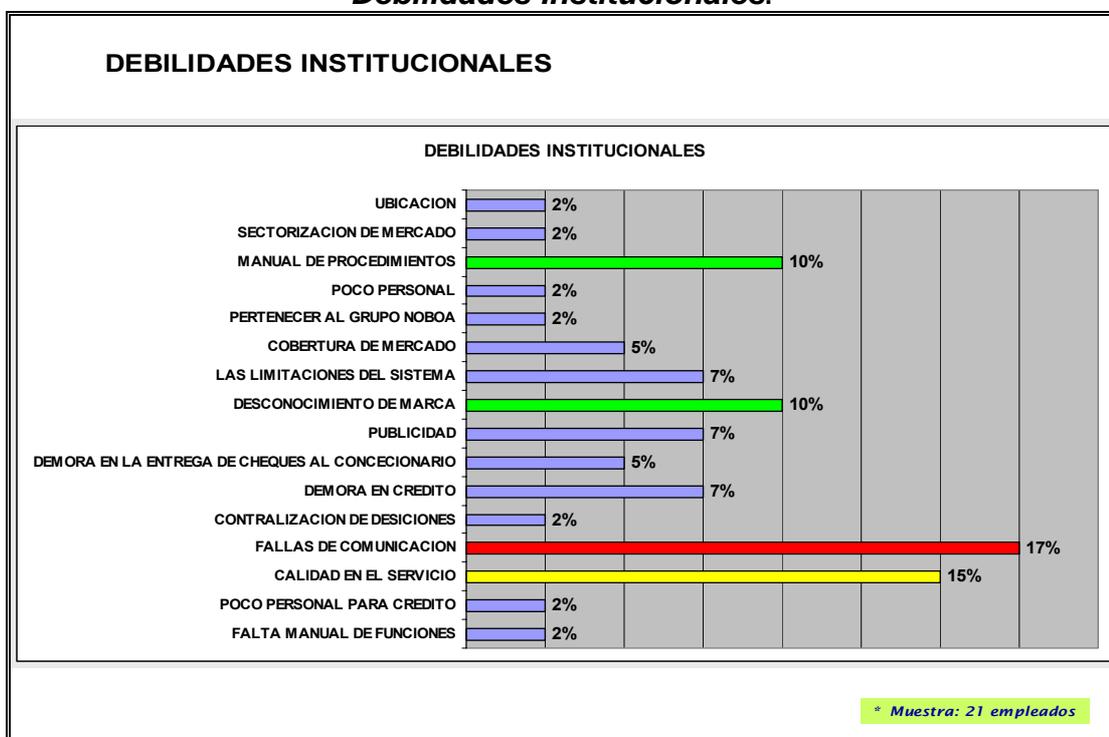
Luego de la respectiva tabulación de las preguntas encontramos lo siguiente:

Las principales fortalezas que tiene Global van dirigidas hacia el recurso humano lo que se convierte en un factor clave ya que es

imprescindible que el grupo humano se encuentre motivado por que consideramos que lo que vende Global es servicio principalmente y un empleado contento va atender servicialmente y de mejor manera a clientes logrando con ello la satisfacción de los mismos.

Pregunta N° 2 Escriba 3 debilidades institucionales.

**Gráfico 9**  
**Debilidades Institucionales.**



Elaborado por autores.

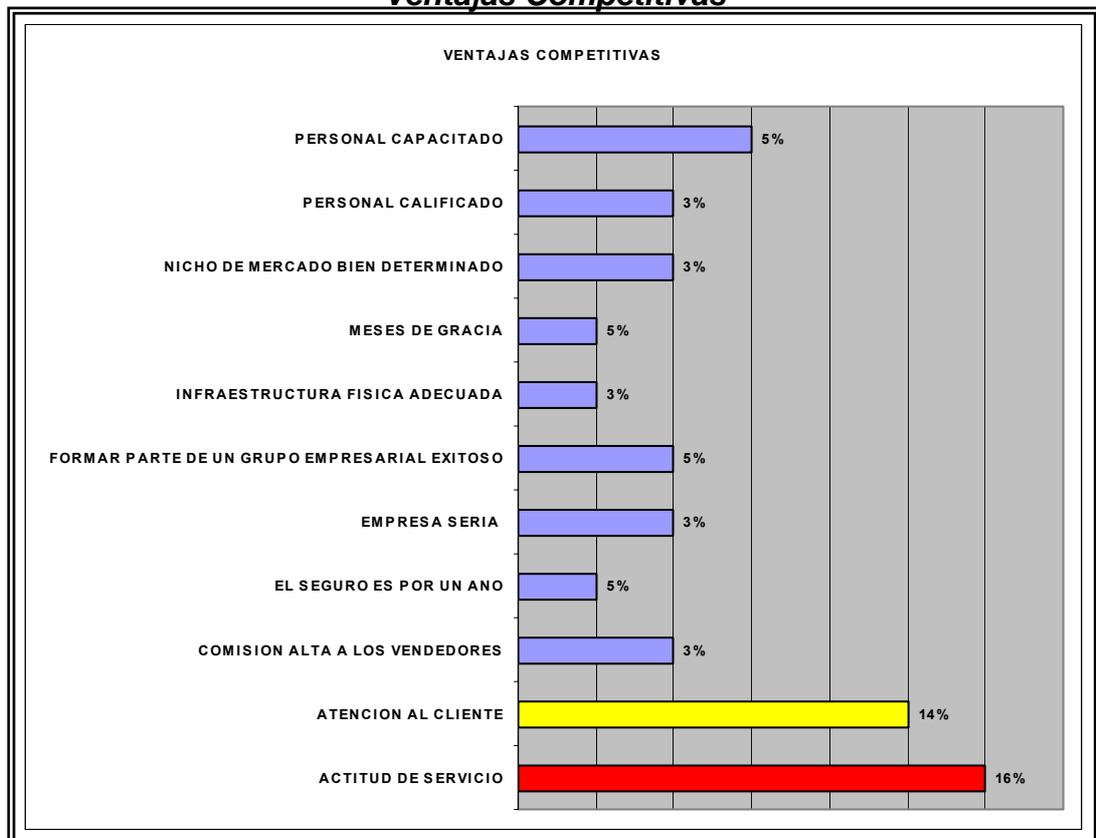
En el análisis de las debilidades institucionales éstas están más orientadas hacia el área operativa, en especial a lo que está relacionado con los procedimientos que en muchas ocasiones tiene repercusiones en fallas del servicio, así mismo la falta de posicionamiento de la marca en la

mente de los clientes es una debilidad que influye en la estrategia que la gerencia desea realizar para mejorar el posicionamiento de la marca.

Pregunta N° 3 Diga al menos 2 ventajas competitivas de GLOBAL SOCIEDAD FINANCIERA

El objetivo de esta pregunta es conocer la parte que podemos explotar de la Financiera, acompañándolas de políticas específicas que le permitan consolidarse y a la vez ganar posicionamiento de mercado.

**Gráfico 10**  
**Ventajas Competitivas**

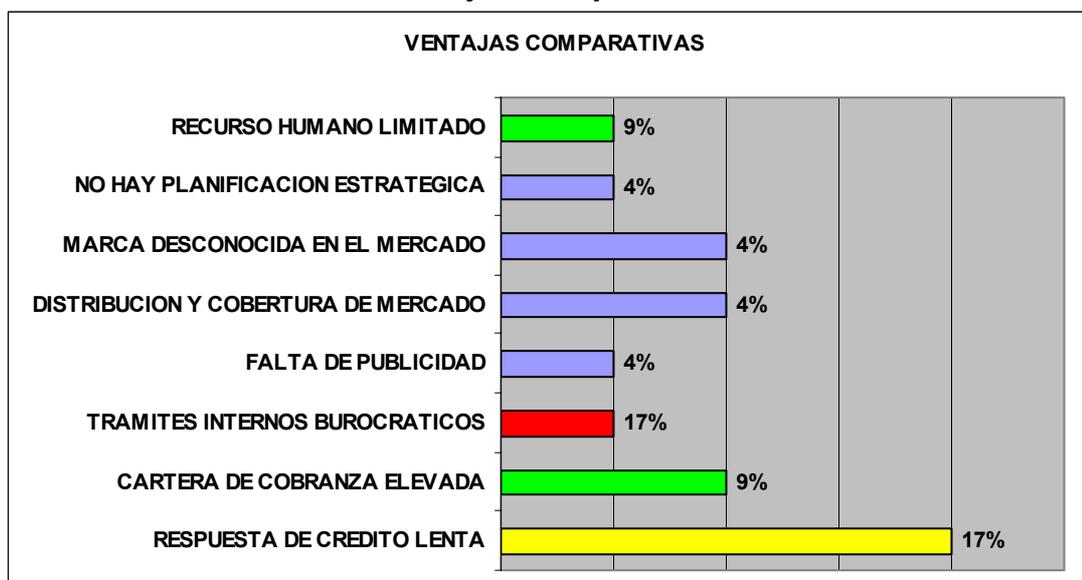


Elaborado por autores.

En el Gráfico # 10 que presentamos podemos visualizar que las ventajas están inclinadas en su mayoría hacia el servicio, todo lo que los empleados pueden dar para satisfacer al cliente, entonces resulta necesario potencializar este don de servicio de los empleados estableciendo procesos y políticas que le permitan tener herramientas complementarias para lograr una satisfacción total en el cliente.

Pregunta N° 4 Diga al menos 2 desventajas competitivas de Global.

**Gráfico 11**  
**Ventajas Comparativas**



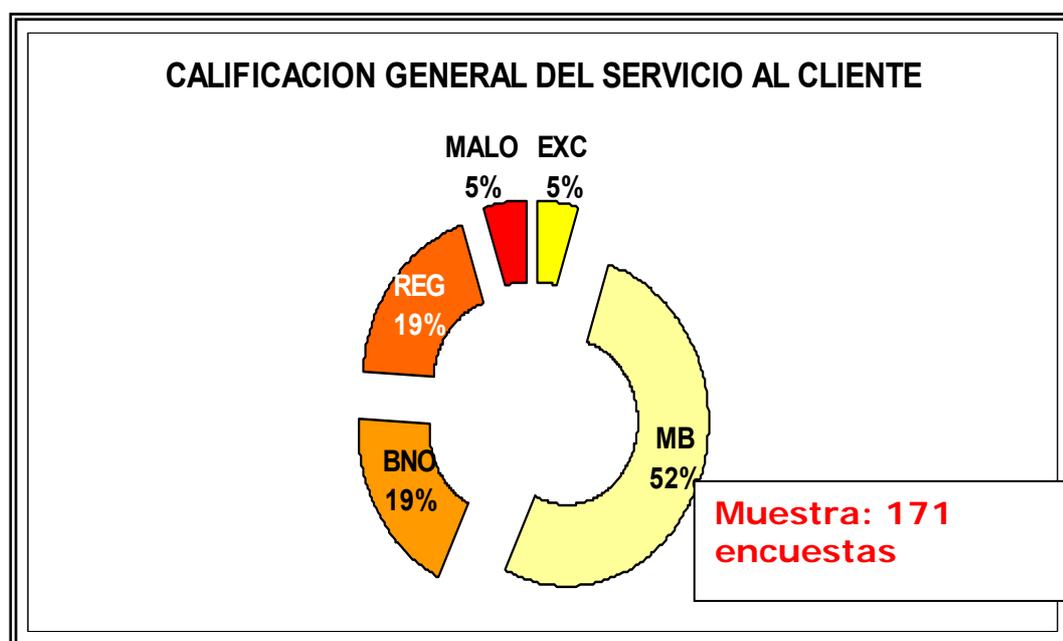
Elaborado por autores.

Observamos que la respuesta en las solicitudes de crédito constituye una gran desventaja, debido a que los clientes siempre desean que se les indiquen lo más pronto posible si su solicitud de crédito ha sido aprobada, esto como se ha visto anteriormente es parte del problema lo que es ocasionado por un proceso inadecuado, junto al personal limitado que poseen, el personal suele no alcanzarse para cumplir todas las tareas que les han sido encomendadas y es ahí cuando se ocasionan los desfases que generan los inconvenientes antes mencionados.

Pregunta N° 5 ¿Cómo calificaría usted al servicio en general?

Esta pregunta fue hecha a los clientes, con el fin de medir su nivel de satisfacción en la atención recibida por parte del personal de Global

**Gráfico 12**  
**Calificación del Servicio al Cliente**



Elaborado por autores.

Aquí se puede apreciar que pese al esfuerzo de los empleados por atender a los clientes, solo el 52% de los clientes han dicho que el servicio es muy bueno, esto puede deberse a varias causas, entre estas que el personal es insuficiente la cantidad de clientes o por que existe falta de comunicación entre cliente y empleado.

Con la reestructuración del negocio que se propone, pretendemos disminuir el número de clientes insatisfechos por el servicio que se les ha brindado.

### **3.5 ANÁLISIS EXTERNO**

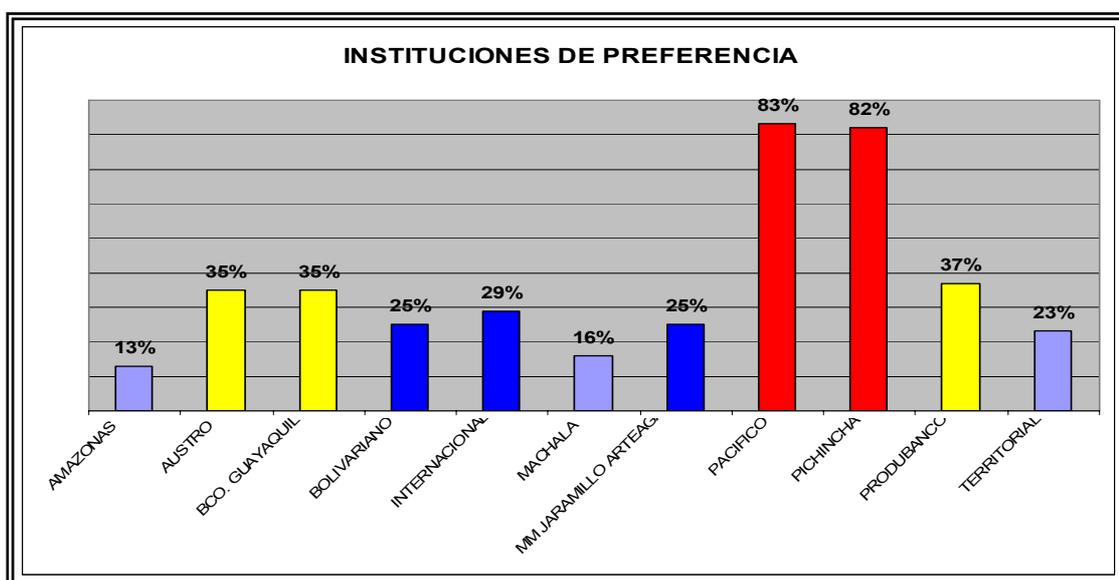
Para realizar el levantamiento de información se realizaron encuestas tanto en las zonas aledañas y de influencia como a los concesionarios con los que se realizan los financiamientos de vehículos.

Se consideró una muestra de 450 encuestas en promedio, repartidas en diferentes sectores de influencia de Guayaquil: Miraflores (76 encuestas), Urdesa Norte (84 encuestas), Urdesa Centro (97 encuestas) Los Ceibos (88 encuestas) y Cdla. Paraíso (86 encuestas) el tipo de persona de sería apto para llenar la encuesta serian personas dependientes de comercios medianos y amas de casa en hogares residenciales de los sectores

descritos, las preguntas realizadas se podrán observar en el **anexo 4**. Los objetivos de la encuesta se reflejan en las siguientes preguntas.

- ❖ Instituciones de preferencia.

**Gráfico 13**  
**Instituciones de Preferencia**



Elaborado por autores.

El Banco del Pacífico y Pichincha ocupan los primeros lugares en la preferencia de los clientes por la inversión publicitaria, la cantidad de sucursales y agencias a nivel nacional y la diversificación de sus productos y servicios.

Las instituciones bancarias tales como Produbanco y Banco de Guayaquil son las que presentan mejores alternativas competitivas en el segmento medio alto.

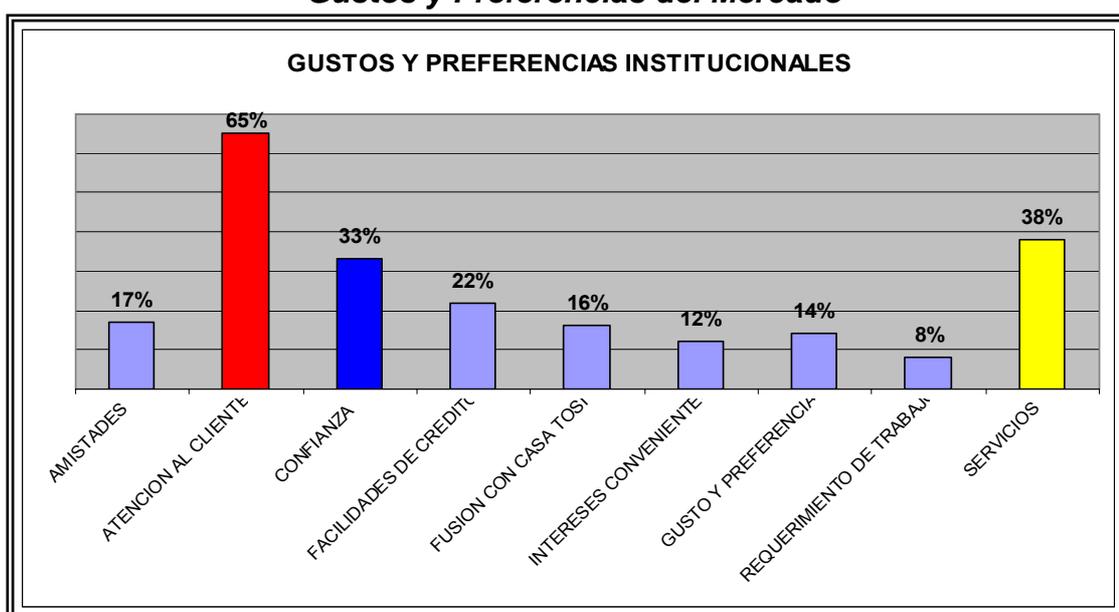
Banco del Austro representa la mejor alternativa competitiva en lo que respecta al segmento medio típico.

Global Sociedad Financiera NO compite con los bancos principalmente por su orientación hacia créditos para vehículos.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito y las Mutualistas NO tienen aceptación mayoritaria esto se debe a la falta de difusión publicitaria en relación a los servicios que brindan, además de la poca presencia en el mercado y su estrategia la que está direccionada hacia los créditos para la vivienda, consumo y micro-crédito con miras al segmento medio bajo y bajo.

❖ Motivos de elección de una institución financiera

**Gráfico 14**  
**Gustos y Preferencias del Mercado**



Elaborado por autores.

El éxito de un negocio depende principalmente del servicio que presta a los clientes esto combinado con una amplia gama de productos que les brinden facilidades a los clientes para que puedan de esta manera satisfacer todas sus necesidades de ser posible en una sola institución.

- ❖ Conocimiento y reconocimiento de la marca GLOBAL

**Gráfico 15**  
**Conocimiento de Marca**



Elaborado por autores.

**Gráfico 16**  
**Reconocimiento de Marca**

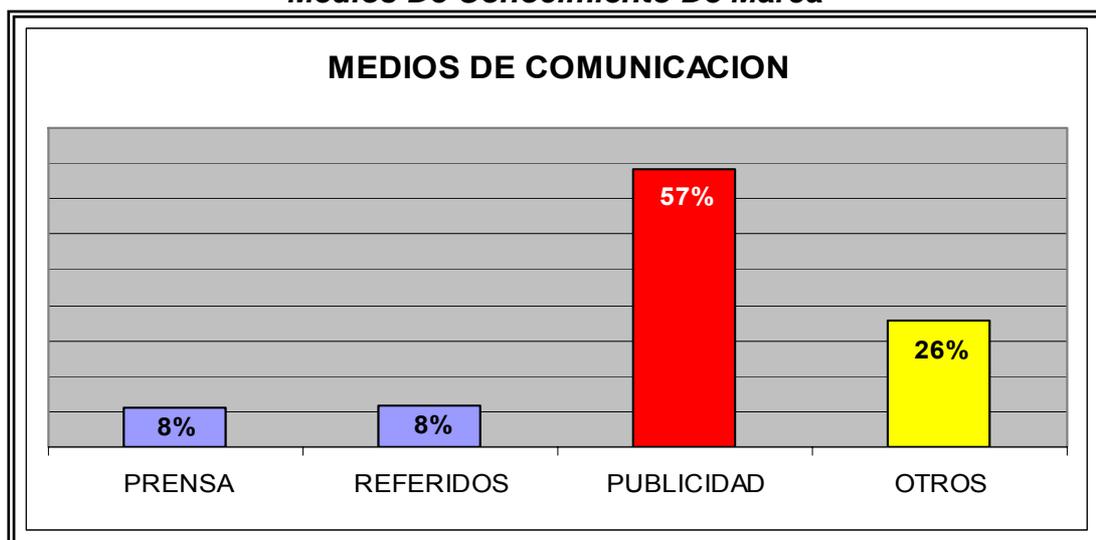


Elaborado por autores.

En las zonas aledañas existe un buen porcentaje de personas que indican conocer la marca de GLOBAL y de los servicios que ésta presta. Entonces resulta necesario aprovechar esto para poder axial captar este mercado especialmente y establecer productos que se adapten a las preferencias y necesidades de este segmento.

- ❖ Cómo conocen la marca de GLOBAL.

**Gráfico 17**  
**Medios De Conocimiento De Marca**

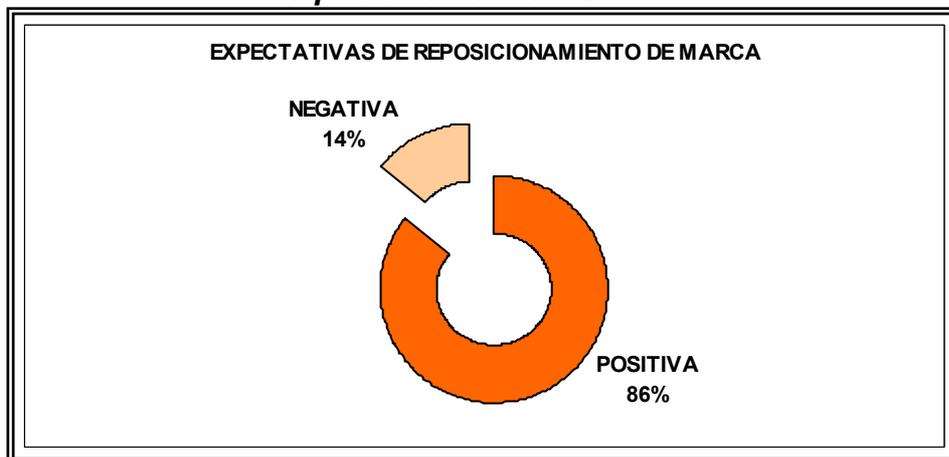


Elaborado por autores.

La publicidad ya sea esta por medio de panfletos o trípticos ha sido la principal fórmula con la que se ha llegado a conocer a GLOBAL en el mercado por lo que se necesita mejorar o potenciar las otras formas de hacer publicidad para lograr un mayor reconocimiento de la marca en el mercado.

- ❖ Expectativas de reposicionamiento de la marca.

**Gráfico 18**  
**Reposicionamiento De Marca**



Elaborado por autores.

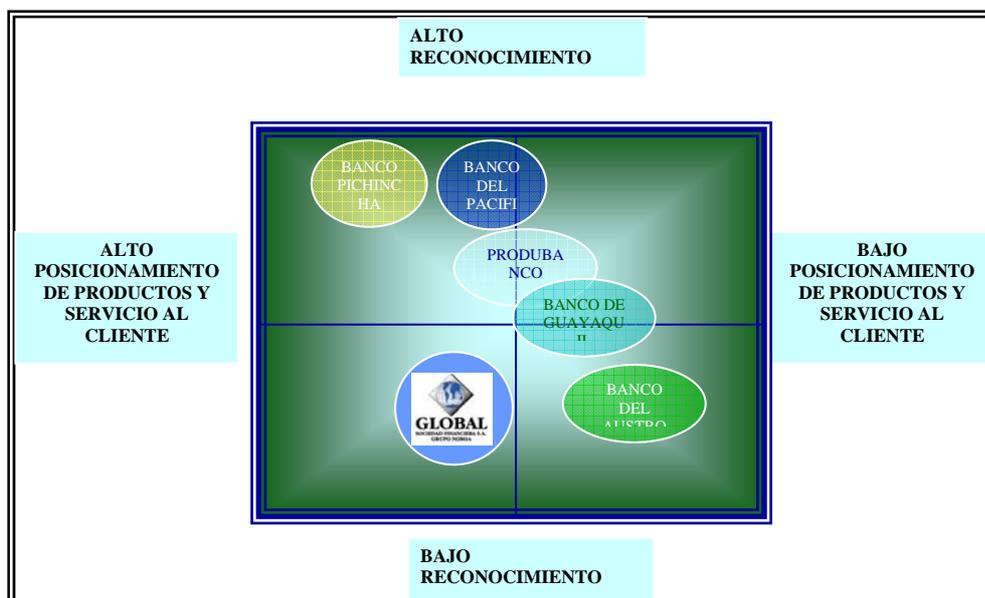
Las expectativas de reposicionamiento son altas esto se debe en gran parte a los siguientes motivos:

- ❖ CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES
- ❖ MEJORAMIENTO DE IMAGEN
- ❖ RENOVAR LA PUBLICIDAD
- ❖ RELANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS
- ❖ COMPETIR CON LA BANCA
- ❖ GIRO INSTITUCIONAL MODERNO

Tratar de combinar todos estos factores será primordial para lograr el mejor posicionamiento de la empresa en el mercado y en la mente del consumidor.

❖ Segmentación de marcas

**Gráfico 19**  
**Segmentación**



Elaborado por autores.

El principal objetivo de GLOBAL SOCIEDAD FINANCIERA es el de llegar a tener un alto reconocimiento, para lograrlo se necesitará aplicar estrategias que le permitan llegar al lugar deseado combinado con la reingeniería de negocio propuesta.

### 3.5.1 Diagnóstico A Los Concesionarios.

Conocer el pensamiento de las empresas relacionadas es fundamental para poder aplicar medidas correctivas necesarias y establecer políticas que permitan fortalecer la imagen de la empresa. Para esto nos hemos planteado

una serie de objetivos que nos van a permitir tener un norte, entonces para la realización de este diagnóstico tenemos los siguientes objetivos.

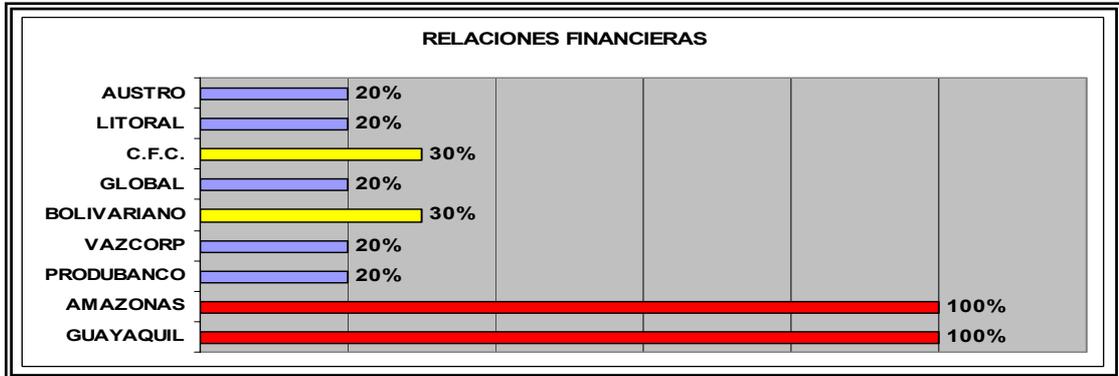
- ❖ Fijar la necesidad del apoyo financiero y antes de mayor apoyo
- ❖ Valores Agregados más importantes
- ❖ Reconocimiento y preferencia de marca
- ❖ Ventajas y Desventajas de marca específica
- ❖ Sugerencias y Recomendaciones para mejorar el servicio

La metodología a utilizar para lograr los objetivos antes mencionado serán la realización de encuestas a los asesores comerciales de los concesionarios, que tienen mayor tiempo de relaciones comerciales con GLOBAL SOCIEDAD FINANCIERA, las preguntas realizadas se podrán observar **en el anexo 5**.

Los concesionarios evaluados fueron: Migliamotors, Autorusia, Escyhyundai, Toyocosta, Angloautomotriz, Hyunmotors, Automotriz Noboa y Mitsumotors.

- ❖ Con que institución financiera tiene mayores relaciones comerciales

**Gráfico 20**  
**Relaciones Financieras**



Elaborado por autores.

Como se puede observar Banco Amazonas y Banco Guayaquil, tienen la preferencia de todos los concesionarios en especial por la rapidez de respuesta a las solicitudes de crédito.

- ❖ Servicio brindado por GLOBAL.

**Gráfico 21**  
**Calidad De Servicio**



Elaborado por autores.

Aquí se encuentra el principal motivo porque el que no hay mucha preferencia hacia la marca de Global, los motivos por el que se califica como un mal servicio son entre otros principalmente: Demora en el proceso, falta de comunicación, mala atención y muchos requisitos.

**CUADRO 14**  
**VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE GLOBAL**

VENTAJAS DE GLOBAL	DESVENTAJAS DE GLOBAL
PARÁMETROS DE APROBACIÓN	OFICIALES DE CRÉDITO
COMISIÓN AL VENDEDOR	SERVICIO POSTVENTA
MATRICULACIÓN	DEMORA EN EL PROCESO
CUOTA DE ENTRADA	NO RESPETAN LA CUOTA DE ENTRADA
FLEXIBILIDAD	PERSONAL DE CRÉDITO
2 MESES DE GRACIA	FALTA DE SEGUIMIENTO

Elaborado por autores.

### **3.5.2 Conclusiones**

El análisis de mercado desarrollado nos sirve para obtener información de cómo está posicionada la institución en el sector financiero. Como se puede apreciar la institución se ve afectada especialmente en dos puntos fundamentales como son: la calidad en el servicio al cliente y demora en el proceso de crédito.

Esto nos permite conocer cuáles son los puntos a los que debemos darles prioridad para lograr el objetivo de tener una mejor posición en el mercado, la reingeniería propuesta nos ayudará a establecer un óptimo proceso de crédito con lo que se podrá disminuir los tiempos de respuesta y por ende permitirá al personal disponer de tiempo para una mejor atención a los clientes.

En el siguiente capítulo se desarrollará la reingeniería explicando las distintas técnicas a usarse.

## **CAPÍTULO 4: REINGENIERÍA TÉCNICO ADMINISTRATIVO**

### **4.1 ANÁLISIS INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIONAL.**

Este análisis se desarrolla con el propósito de que exista una coordinación departamental para que de esta manera funcione sobre una base relativamente continua para alcanzar los objetivos.

### **4.2 OBJETIVOS GENERALES DE LA REINGENIERÍA.**

Estos objetivos son aquellos que dan cuenta de los cambios e impactos que persiguen lograr con la ejecución de la reingeniería administrativa.

Objetivos que son definidos con claridad medible y con un límite de tiempo concreto se convierte en parámetro de los resultados y permite evaluar los avances logrados.

Los objetivos generales para Global Sociedad Financiera que pretendemos lograr con esta reingeniería en el área administrativa, están dirigidos a mejorar aquellas funciones administrativas que afecten la organización.

Estos objetivos son:

1. Optimizar el proceso de crédito.
2. Ofrecer la excelencia en el servicio del cliente.
3. Refrescar la imagen de Global Sociedad Financiera.

#### **4.2.1 Objetivos Específicos.**

Los objetivos a plantear tienen las siguientes características: medibles, cuantificables, fijado en un determinado tiempo de periodo, comprensibles, factibles, relacionados con la misión y obligatorios para alcanzar la visión.

Para poder medir estos resultados desglosaremos los objetivos generales de manera que se vayan cumpliendo con el tiempo cada uno de

los objetivos específicos que plantearemos para alcanzar el objetivo general, estos se dan a continuación:

1. Optimizar el proceso de crédito.
  - 1.1. Disminuir el proceso de crédito de 9 a 5 días.
  - 1.2. La solicitud de crédito sea analizada por un solo oficial.
  - 1.3. Cambiar el formato de la solicitud de crédito para hacerla más funcional.
2. Ofrecer la excelencia en el servicio del cliente.
  - 2.1. Determinar un tiempo máximo de 5 minutos para atender a un cliente en espera.
  - 2.2. Determinar un máximo de 4 timbradas para contestar el teléfono.
3. Refrescar la imagen de Global Sociedad Financiera.
  - 3.1. Modificar el logotipo de la empresa.
  - 3.2. Proponer una nueva visión y misión de la Financiera.

### **4.3 CAMBIOS DE IMAGEN PROPUESTOS**

#### **4.3.1 Misión De La Empresa.**

La misión de una organización es de vital importancia, pues permite establecer y comunicar de manera clara y concreta lo que pretende ser en lo cotidiano la organización, su razón y propósitos claves. La misión expresa el

quehacer de todos los días para alcanzar la visión de futuro que se ha propuesto la organización.

#### **4.3.1.1 Misión Actual De Global Sociedad Financiera:**

“Satisfacción de las necesidades financieras de las personas, ofreciendo en forma personalizada los productos y servicios, con agilidad y eficiencia.”

#### **4.3.1.2 Misión Propuesta:**

“Somos un equipo profesional y eficiente comprometido con nuestros Clientes, para brindarles productos y servicios de calidad, que satisfagan sus necesidades financieras.”

#### **4.3.2 Visión De La Empresa.**

La visión de futuro de una organización define en términos generales hacia donde queremos dirigir la empresa. Es un futuro creíble, atractivo y posible para la organización, y toma la forma de una declaración de intenciones cuidadosamente formuladas, para lo cual es importante poder romper paradigmas y no ser conformistas.

#### **4.3.2.1 Visión Actual De Global Sociedad Financiera:**

“Somos una institución eficiente y rentable, que cada año obtiene beneficios, de manera segura y creciente, sin descuidar la calidad de nuestros servicios y la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.”

#### **4.3.2.2 Visión Propuesta**

“Somos una institución con solidez financiera, obtenida en base al desarrollo integral de su equipo humano, comprometido con la calidad del servicio para cubrir las necesidades de nuestros clientes.”

#### **4.3.3 Logo**

Con el objetivo de refrescar la imagen de Global Sociedad Financiera hemos propuesto un nuevo logo con el fin de refrescar el perfil de la institución en la mente de los consumidores. El logo actual fue realizado cuando la institución fue creada por lo que ya está gastada en el mercado, en el nuevo logo propuesto se mantiene el ICONO con predominio de la razón social y el concepto financiero, se elimina los elementos obvios pero la cromática mantiene la misma connotación para marcar la diferencia

Logo actual:



Logo propuesto:



#### **4.3.4 Solicitud.**

Siguiendo la línea de mejorar el servicio la solicitud actual presenta problemas en especial de forma ya que no es un formato práctico que permita obtener con claridad la información mínima deseada de los clientes, presenta especialmente problemas de espacio para completar los datos y hay información que se requiere y en realidad no se solicita, como son los datos del garante o depositario; por lo que amerita un cambio para fortalecer la calidad de la información.

Debido a esto hemos propuesto un nuevo diseño de solicitud en el cual permitirá tener más flexibilidad para obtener la información deseada, recordando que una solicitud es la primera imagen que tiene el cliente con la institución.

En el **anexo 6** se observa la solicitud actual y las solicitudes propuestas con el fin de refrescar la imagen de la institución.

#### **4.3.5 Organigrama Propuesto.**

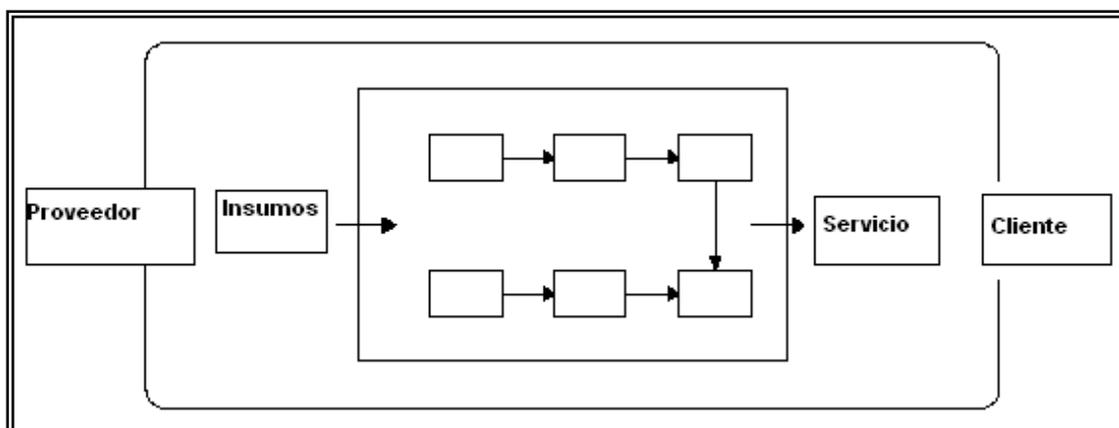
En el **anexo 7** se visualizará el organigrama propuesto una vez aplicada la reingeniería, el cambio fundamental se realizó en la función de cobranzas que pasará a estar dirigida por el Departamento Legal.

### **4.4. MEDICIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS**

#### **4.4.1. Introducción**

Un proceso es una serie de tareas y actividades desarrolladas en una secuencia lógica y predeterminada que se vinculan entre si para transformar insumos en productos (bienes y / o servicios) valiosos para el cliente.

**Gráfico 22**  
**Modelo De Proceso**



Elaborado por autores.

Ya hemos señalado que un proceso puede considerarse también como una **cadena de valor**, dado que cada uno de sus pasos debe añadir valor a los servicios producidos.

Así como la mirada vertical de las organizaciones prioriza las funciones, la horizontal está centrada en las actividades que agregan valor.

Este cambio de mirada organizacional implica que, en gran medida, la esencia de la mejora radica en investigar los procesos, eliminando las actividades que generan costos extras sin compensación alguna (no agregan valor) y optimizando las que consiguen incorporar en cada paso los componentes necesarios para la generación de un producto que satisfaga las necesidades de los clientes.

#### 4.4.2 Selección De Los Procesos

La administración de unos procesos involucra una metodología para definir analizar y mejorar continuamente dichos proceso, el punto inicial para la implementación de una mejora continua con la finalidad de alcanzar la excelencia.

La necesidad y evaluar los procesos para mejorarlos surge en general como consecuencia de las siguientes situaciones se presentan en la actividad de la empresa.

- No están satisfechas las necesidades de los clientes/ciudadanos, induciendo a muchos reclamos.
- El proceso no cumple la programación interna
- Aunque este funciona bien, muestra mejores oportunidades de mejoría para disminuir los costos o el tiempo del ciclo, o mejorar la calidad de los productos (bienes o servicios).

Como mencionamos anteriormente la actividad principal de Global y la que actualmente presenta inconvenientes es el proceso de crédito que tienen sus repercusiones en áreas relacionadas lo que ocasiona un deficiente desempeño de la sociedad de manera general.

Aportar con soluciones, corregir a tiempo, agregar valor, deben ser las actividades que motiven a superar estas situaciones que inciden en la eficiencia y eficacia de los procesos y la organización.

#### **4.5 HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE PROCESOS**

Para realizar en forma adecuada el diagnóstico y la evaluación de los procesos de Global se hace indispensable valerse de ciertas herramientas y técnicas específicas que han sido elaboradas para cumplir este objetivo. Esto nos permitirá obtener datos e información confiable de fácil interpretación y comprensión, identificando los problemas existentes de los procesos, además de las causas que los generan lo que va a permitir tener una visión más clara del impacto real y concreto de cualquier modificación que se proponga realizar.

Las herramientas y técnicas que vamos a utilizar en este análisis serán las siguientes:

- Diagrama de Afinidad
- Diagrama de Causa y Efecto
- Diagrama de Interrelación
- Árbol de Planificación
- Matriz de Prioridades
- Matriz de Responsabilidades
- Benchmarking

### 4.5.1 Diagrama De Afinidad

Este diagrama es una representación visual y grafica de una realidad. Lo que se busca al utilizar esta herramienta es organizar mejor la información y encontrar afinidades en las ideas expuestas.

Su forma de aplicación es muy simple:

Agrupación de las ideas, hechos, comentarios, o problemas que tengan alguna afinidad definida.

La manera de detectar esta supuesta afinidad radica en determinar si estas ideas datos o problemas se originan o producen en un mismo sector o área de organización; si el producto final tiene algún contacto con estos problemas, ideas, etc. Y en donde ocurre; si varios puntos son afectados al mismo tiempo por un hecho individual o si los problemas, aunque diferentes, tienen algunas similitudes en cuanto al impacto que originan dentro de cada punto o paso del proceso analizado.

Esta información luego es contenida en conjunto con denominaciones específicas y bien definidas.

Las ideas, propuestas, problemas o hechos que no tiene afinidad con el resto de los conjuntos formados se agrupan en uno llamado “conjunto mixto”, el cual será encarado para su análisis luego de haber hecho lo mismo con los otros grupos.

El resultado final de todo este trabajo es un listado de puntos comunes que nos permitirán conocer y diagnosticar mejor los procesos.

Del análisis efectuado por la alta gerencia sobre los objetivos y actividades que debe realizar la Sociedad Financiera para satisfacer los requerimientos de los Concesionarios y Clientes para la colocación de créditos vehicular, igualmente en lo que respecta a las captaciones de clientes nuevos y Redescuento de la Cartera por parte de la CFN, se desprenden las siguientes interrogantes que han sido agrupadas en el Diagrama de Afinidad que se presenta en el **anexo 8**.

#### **4.5.2 Diagrama De Causa-Efecto.**

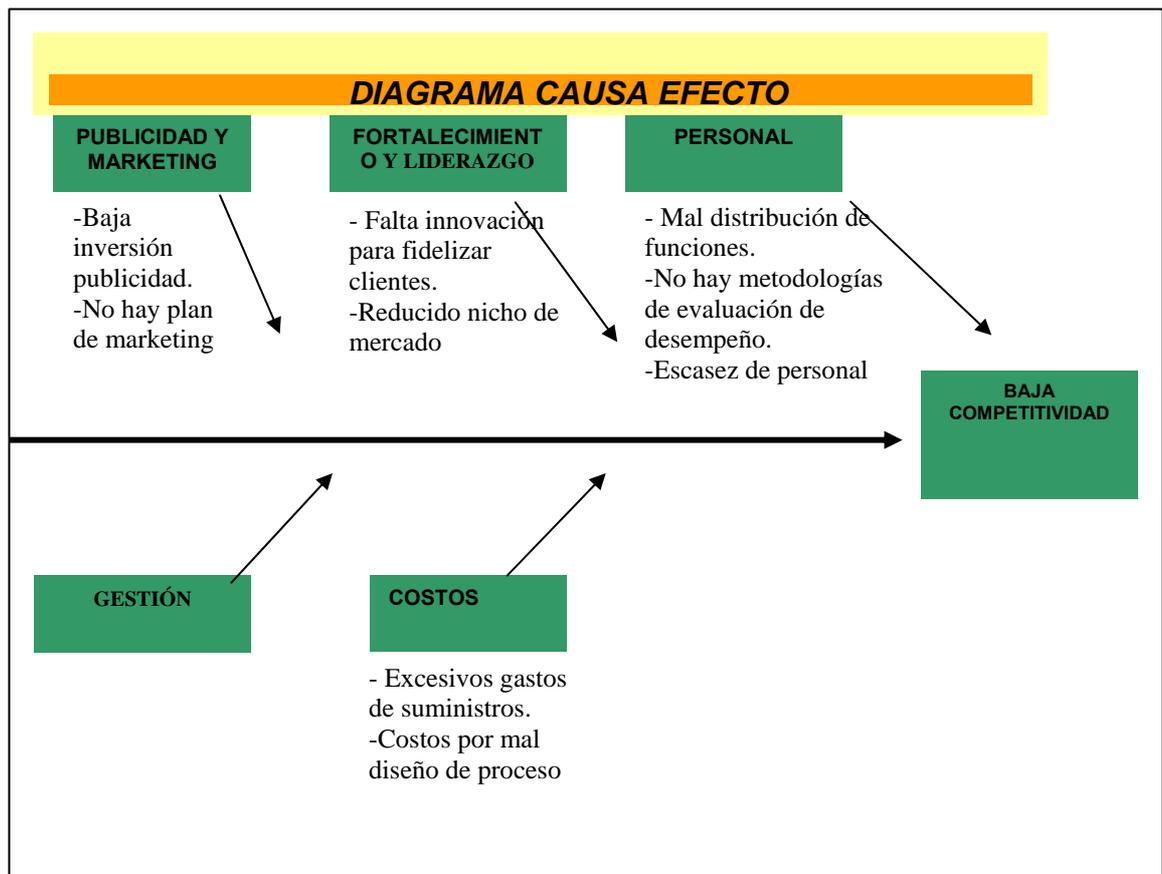
La originalidad y particularidad de este diagrama es que circunscribe las causas probables de los problemas en categorías bien definidas y diferenciadas, aplicables a todo tipo de proceso que se desarrolla en una organización. Estas categorías son, en general, conocidas como las “5 emes”: Mano de obra (personal), máquinas (costos), método (publicidad y marketing), materia prima (gestión) y medio ambiente (fortalecimiento y liderazgo).

Este diagrama permite por medio de la representación gráfica visualizar en forma clara las posibles causas y su interdependencia y orienta

al equipo en la identificación de aquellas que pueden estar originando el problema o deficiencia en el proceso.

Partiendo del Diagrama de Afinidad se ha procedido a elaborar el Diagrama Causa – Efecto, que ha permitido identificar y relatar las características más importantes que influyen para la consecución del objetivo de mejoramiento de los servicios financieros que presta la Sociedad Financiera.

**Cuadro 15**



Elaborado por autores.

### **4.5.3 Diagrama De Interrelación.**

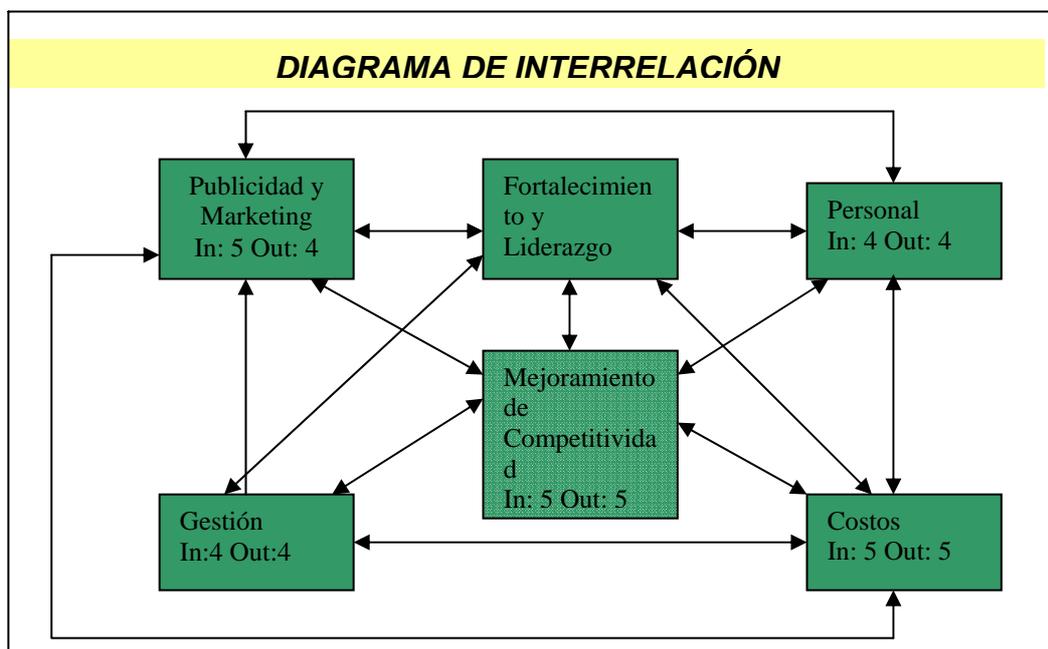
EL diagrama de interrelaciones es usado para entender problemas que tienen un vínculo causa-efecto. El objetivo de esta herramienta es encontrar la raíz de uno o más problemas. Como sucede en el caso del diagrama de afinidades, es también un elemento descriptivo para determinar y conocer las deficiencias en el funcionamiento del proceso, pero tiene una variante: aquí también se conocen dónde, cómo y porqué se originan los problemas.

En este caso, el diagrama debe respetar las siguientes indicaciones:

- La construcción del gráfico debe contener sólo flechas unidireccionales, para facilitar el entendimiento y obligar a realizar un profundo análisis en cada paso, sea causa o efecto.
- Es recomendable incluir toda la graficación en una sola página, para tener una fotografía integrada de todas las interrelaciones analizadas.

Del análisis del diagrama de interrelaciones que se presenta a continuación, se puede desprender que todas las causas identificadas, influyen en el mejoramiento del servicio financiero, especialmente el Fortalecimiento y Liderazgo y lo que tiene que ver con los costos.

Cuadro 16



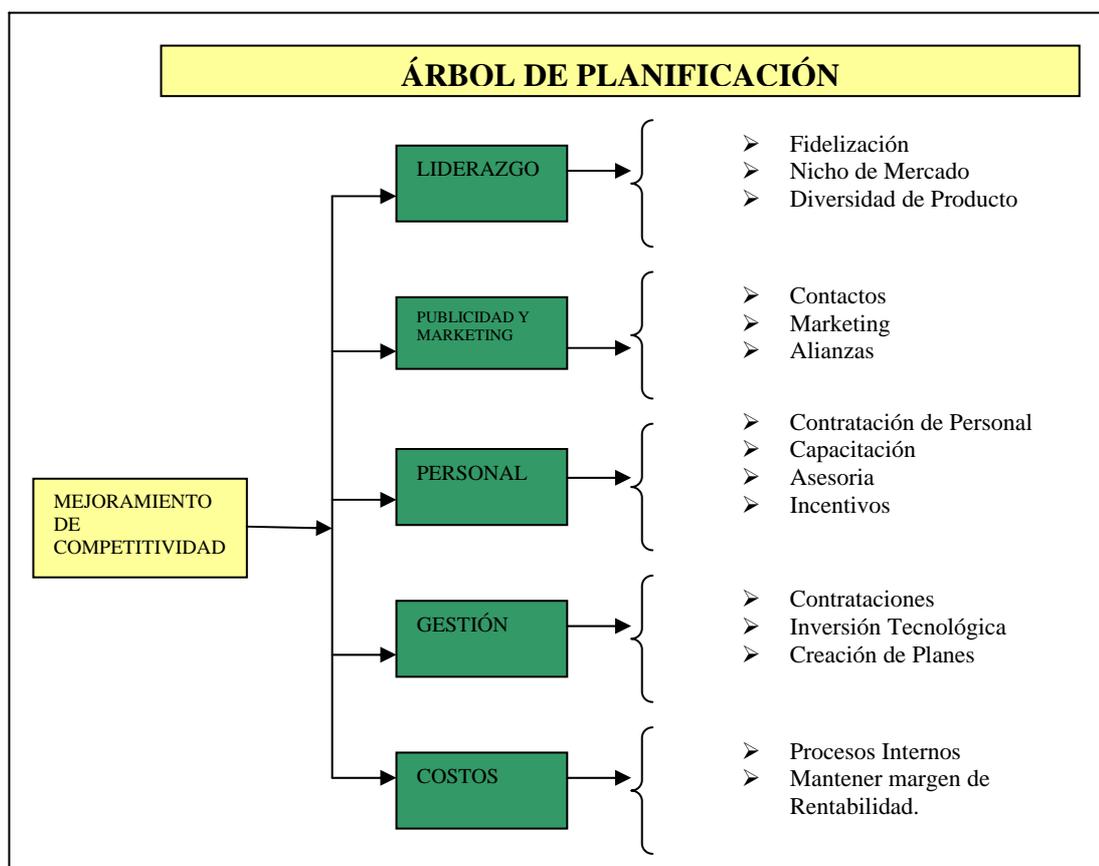
Elaborado por autores.

Como se puede observar el diagrama de interrelaciones muestra los aspectos que tienen impacto sobre el problema en cuestión. El aspecto con más flechas que sale (causa clave) mejorado, provoca un gran efecto sobre el proceso. Por otro lado, el aspecto que recibe un mayor número de flechas (efecto clave), necesita ser rápidamente “atacado” porque puede ser un cuello de botella. Es posible que ese efecto clave pueda convertirse en una causa que genera otros efectos negativos.

#### 4.5.4 Árbol De Planificación.

Esta herramienta de la reingeniería permite elaborar los planes operativos para cada proceso que interviene en la Sociedad Financiera en conjunto.

**Cuadro 17**



Elaborado por autores.

#### 4.5.5 Matriz De Prioridades.

Con el fin de identificar la prioridad de las actividades y tareas involucradas en el proceso de la reingeniería, se ha calificado en un rango de

1 a 10 puntos, cada uno de los factores y variables identificados en los pasos anteriores, en función de las necesidades definidas, como son: Las estrategias de Marketing con información del mercado, así como la inversión tecnológica que ayudara a disminuir los procesos internos y por ende a tener un tiempo de repuesta más corta en la aprobación de los créditos, siendo estas tareas las más preponderantes para el proceso de mejoramiento.

**Cuadro 18**

<b>MATRIZ DE PRIORIDADES</b>				
<b>Factores y Variables</b>	<b>Necesidades del Mercado</b>	<b>Satisfacción de Clientes</b>	<b>Rentabilidad</b>	<b>Total</b>
<b>Publicidad y Marketing</b>				
Contactos	10	5	9	24
Marketing	10	9	10	29
Alianzas	6	6	9	21
<b>Liderazgo</b>				
Fidelización	6	9	6	21
Posicionamiento	9	9	8	26
<b>Personal</b>				
Contratación	6	8	8	22
Capacitación	8	6	6	20
Asesoría Legal	4	4	4	9
Incentivos sin costo	6	1	1	8
<b>Gestión</b>				
Inversión Tecnológica	9	9	9	27
Creación de Planes	6	6	9	21
<b>Costos</b>				
Procesos Internos	9	9	9	27
Mantener Rentabilidad	8	1	10	19

Elaborado por autores.

#### 4.5.6 Matriz De Responsabilidades.

Con el objetivo de determinar los responsables de las tareas a cumplirse se ha elaborado la matriz de responsabilidades que ayudará a visualizar las tareas a realizarse y los funcionarios comprometidos con cada tarea. Se ha establecido un puntaje de 9, 4 y 1 puntos de acuerdo a la responsabilidad de cada funcionario.

**Cuadro 19**

MATRIZ DE RESPONSABILIDAD					
TAREAS	Alta Gerencia	Crédito.	Tele-mercadeo	Captaciones	Operación
Contactos con dueños de Concesionarios y Constructores.	●	○	○	▲	▲
Estrategias y Plan de Marketing	●	○	●	●	▲
Alianzas con Cía. de Seguros y Dispositivos.	●	●	▲	▲	▲
Fidelización de clientes de crédito e inversiones.	○	●	●	●	○
Defender nuestro nicho de Mercado.	●	●	●	●	▲
Diversificación de Productos.	●	●	○	●	○
Contratación Personal.	●	▲	▲	▲	▲
Capacitación para nuevos productos.	○	●	●	○	●
Asesoría legal para nuevos productos.	●	○	▲	▲	▲
Políticas de Personal con incentivos y sin costos.	●	▲	▲	▲	▲
Contratar Administradora de Fondos.	●	○	▲	▲	▲
Inversiones Tecnológicas para reducir procesos.	●	○	▲	▲	●
Seguimiento de Plan tecnológico y Contingencia.	●	○	○	○	●
Mejoramiento de procesos Internos.	●	○	○	○	●
Mantener margen de Rentabilidad.	●	○	○	○	○
Totales	124	71	57	55	54

Plan de Puntuación

● =9 puntos ○ =4 puntos ▲=1 punto

Elaborado por autores.

#### **4.5.7 Benchmarking.**

La información sobre el modo en que se realizan las actividades en otras áreas o sectores de la propia organización o en otras organizaciones consideradas similares o ejemplares, suele ser de gran utilidad para comparar (diagnosticar y evaluar) y adoptar aquellos elementos (tecnología, organización del trabajo, etc.) que permitan mejorar el proceso seleccionado.

En tal sentido, es importante que, de ser posible o conveniente, antes de realizar el rediseño o reingeniería de procesos se realice una comparación de esta índole. El Benchmarking constituye una excelente fuente de ideas y un método estructurado para medir (diagnosticar y evaluar) procesos y productos, con relación a otros, buscando la excelencia de las mejores prácticas y teniendo como punto de partida al cliente.

Es importante tener en claro que existen tres tipos de Benchmarking: Interno, Competitivo y con Organizaciones Líderes.

En el caso que más se ajusta a la situación presentada en Global Sociedad Financiera es el Benchmarking Competitivo ya que este se basa en la comparación de procesos de la organización con procesos similares de otras organizaciones (de la misma o distinta actividad).

Las organizaciones que elegimos para realizar el benchmarking son: Banco Amazonas, Banco Guayaquil y Banco del Litoral; la elección se ha hecho basándonos en los aspectos de que son líderes en el mercado y los

procesos que realizan son parecidos a los de nuestra organización. Nos enfocamos especialmente en el proceso de crédito debido a que éste es el que genera valor agregado a la empresa y es el núcleo de la organización. Este focalizado a los pasos que realizan para desembolsar un crédito y los tiempos promedios que toman para hacerlo

Como se muestra en el **anexo 9** los procesos de créditos de otras entidades financieras comparadas con el proceso de crédito de Sociedad Financiera Global estas incurren en menos tiempo de respuesta ya que estas el proceso de crédito se reduce a cinco pasos mientras que Global extiende su proceso a siete pasos lo cual crea una desventaja en el mercado en el que se desenvuelve debido al que el cliente exige menos tiempo de respuesta, motivo por el cual se necesita mejorar la eficiencia en Global ya que en este tipo de actividad eso traduce en perdida de mercado.

## **4.6 METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE LA REINGENIERÍA**

La metodología para el diseño o reingeniería de procesos que desarrollaremos en este capítulo se puede utilizar para dar propuesta a distintas situaciones.

- Corrección de deficiencias en el proceso
- Reestructuración en respuesta a un cambio externo (nuevas demandas y/o necesidades de los clientes, reformas administrativas, etc.)
- Búsqueda de mejora continua (incorporación de innovaciones, nuevas tecnologías o herramientas de gestión)
- Estructuración de un nuevo proceso

### **4.6.1 Objetivos De La Reingeniería.**

#### **4.6.1.1 Identificación Del Objetivo Primordial De Reingeniería.**

La mejora de cualquier proceso se inicia, en general, cuando los responsables de un organismo identifican un problema crítico, una oportunidad potencial o real de cambio o una nueva manera de prestar el servicio que posee un gran impacto sobre la estrategia general de la organización y, particularmente, sobre el cliente.

Los objetivos de la reingeniería de un proceso deben incluir la definición de la meta global por obtenerse, tipos específicos de mejoramientos deseados, plazos en los que deberían obtenerse y, en lo posible, una cuantificación de los costos y de las economías esperadas.

A continuación presentamos los objetivos generales y específicos propuestos para nuestra reingeniería los mismos que fueron presentados en el **capítulo 4**.

1. Optimizar el proceso de crédito.
  - a. Disminuir el proceso de crédito de 9 a 5 días.
  - b. La solicitud de crédito sea analizada por un solo oficial.
  - c. Cambiar el formato de la solicitud de crédito para hacerla más funcional.
2. Reducir gastos administrativos.
  - a. Reducir el gasto de luz en un 25%
  - b. Reducir los gastos en útiles de oficina, principalmente hojas.
  - c. Disminuir los gastos de papelería en la solicitud de crédito
3. Ofrecer la excelencia en el servicio del cliente.
  - a. Determinar un tiempo máximo de 5 minutos para atender a un cliente en espera.
  - b. Mejorar el contenido de la página Web, para que el cliente pueda consultar el valor a cancelar.

- c. Adecuar el área de caja para tener 2 cajeros para agilizar el proceso de pago.
  - d. Determinar un máximo de 4 timbradas para contestar el teléfono.
4. Refrescar la imagen de Global Sociedad Financiera.
- a. Mejorar la presentación del personal.
  - b. Modificar el logotipo de la empresa.

#### **4.6.2 Selección De Los Procesos Fundamentales**

Una vez definido el punto anterior es necesario identificar los procesos funcionales que indefectiblemente deben ser redefinidos para cumplir con el objetivo primordial de reingeniería.

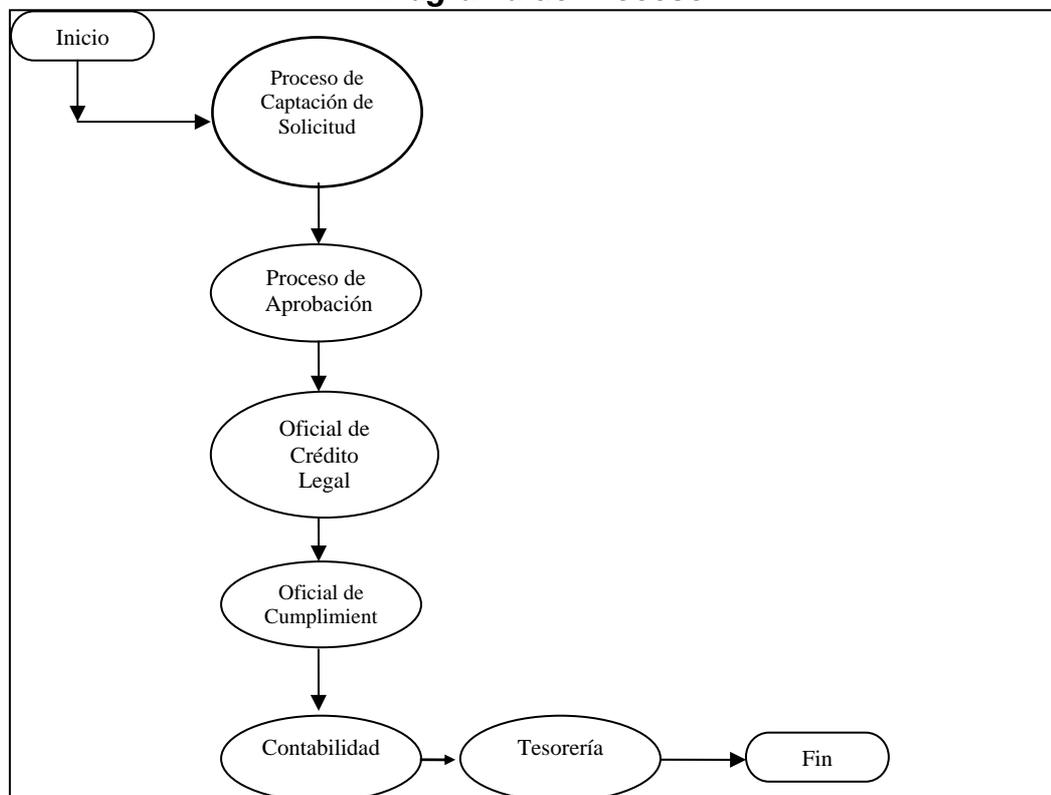
Para el efecto de seleccionar el proceso crítico se ha realizado un análisis de procesos que fue desarrollado en el capítulo 4 sección 4.4 análisis en el cual se determinó que el proceso que mayores problemas genera en áreas relacionadas es el proceso de crédito, por representar el núcleo del negocio.

#### **4.6.2.1 Elaboración Del Diagrama Del Proceso.**

Es aquí donde verdaderamente comienza el proceso de reingeniería a través del diagrama se describen secuencialmente los pasos que los departamentos o áreas dan para convertir los insumos en servicios en el proceso que se ha seleccionado para su reingeniería. Es decir, se describe gráficamente el flujo de actividades tal cual se está desarrollando en el momento de encarar la tarea de mejora, para facilitar su comprensión y análisis.

A continuación se presentará el diagrama de proceso de crédito, que será realizado de acuerdo a los departamentos que intervienen en el proceso, serán puestos todos los pasos desde que ingresa una solicitud, hasta que son emitidos los cheques de pago a los concesionarios.

Proceso que en resumen se muestra a continuación:

**Gráfico 23****Diagrama de Proceso**

Elaborado por autores.

En el **anexo 10** se podrá observar al detalle los pasos realizados en el proceso de crédito con todos los departamentos que se incluyen en el proceso.

## **4.7 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS Y ANÁLISIS**

### **4.7.1 Problemas Del Proceso Actual De Crédito Y Su Implicación En Las Áreas Involucradas**

En esta etapa tiene como meta detectar las deficiencias directamente relacionadas con el cumplimiento del objetivo primordial de reingeniería, además se deberá identificar las causas de los problemas identificadas con el resultado de las herramientas para el análisis de los procesos aplicadas en capítulos anteriores. Los identificados se podrán observar en **el anexo 11**

## **PROPUESTA DE REINGENIERÍA**

El final del proceso de análisis de los problemas debe traducirse en una propuesta de cambios, modificaciones o ajustes

### **4.7.2 Delegación De Funciones.**

Con la aplicación de la reingeniería ocurrirán diferentes cambios en las funciones. Entre los cambios que pretendemos están:

- Cambiar las unidades de trabajo de departamentos funcionales a equipos de proceso, es decir, integrar las diferentes funciones en una sola dirigida siempre a mejorar la atención al cliente.
- Cambiar el papel del trabajador controlado a facultado, se confiará a los empleados la responsabilidad de controlar procesos.
- Cambiar la estructura de jerárquica a plana, debido a que el control está en manos de las personas que ejecutan los procesos.
- Definir un Jefe de cobranzas, con el objetivo de que el Gerente de crédito se encargue de esa área.

#### **4.7.3 Recursos Humanos.**

Para lograr los objetivos necesarios Global Sociedad Financiera tendrá que incorporar a su institución profesionales para lograr los objetivos planteados. A continuación analizaremos las áreas donde se requiera personal y sus motivos.

- Departamento de seguros.

Por el crecimiento de la cartera de clientes, y por ser una de las áreas que necesite atención al cliente se necesitará una asistente de seguros con el fin de distribuir las funciones y permitir la agilidad en el servicio al cliente.

- Departamento legal.

Debido a que la Jefa de Legal es la persona idónea para que se encargue del área de cobranzas, ya que junto a la oficial de cobranzas se encarga de realizar las gestiones de cobranzas y elaborar los informes respectivos, necesitará un asistente que le ayude en la elaboración de los contratos de prenda comercial y diversas funciones relativas al área.

- Departamento de captaciones.

Uno de los objetivos de esta área es de aumentar el dinero que capta, por lo que aparte de las estrategias necesarias, se necesita una persona adicional para cumplir con el cronograma de las visitas y aumentar el nivel de captaciones del mercado.

- Supervisor de Telemarketing

Reportará directamente a Gerencia de Crédito, y sus funciones principales serán: realizar visitas a concesionarios, investigación de competencia dentro de cada concesionario, realizar reportes estadísticos de las solicitudes, organizar y controlar la ruta asignada para cada oficial de marketing.

#### **4.7.4 Distribución De Funciones.**

Con la aplicación de la reingeniería, se cambiarán las funciones de algunos puestos específicos que serán detallados a continuación:

- Contralor General

En el área administrativa se preocupará siempre de que los empleados manejen bien los procesos de manera que se le de un buen servicio al cliente, así mismo que mantenga el enfoque de trabajo en grupo, y dirigiendo todos sus esfuerzos al cliente. Cuando se realice la aplicación de la reingeniería será el encargado de vigilar la aplicación de ésta y motivar a los empleados al cambio.

En el área financiera será el encargado de manejar junto a la tesorera el presupuesto mensual, con su respectivo flujo de caja.

- Gerente de Crédito.

Encargado de manejar las políticas de crédito mensuales, cupos de crédito, coordinar con los concesionarios las alternativas para tener una mejor comunicación inter.-organizacional.

Será el encargado de analizar las solicitudes de crédito de personas que sean independientes o tengan negocios propios o cuya solicitud de préstamo sea mayor a \$20,000.

- Jefe de cobranzas.

Será encargado a la jefa del Departamento Legal, cuya función principal será la de disminuir la cartera de morosidad mediante las diferentes estrategias efectivas de cobranzas. Será la responsable de emitir los reportes diarios de cobranzas y cumplir con las metas establecidas por la gerencia.

#### **4.7.5 Proceso de Crédito.**

Entre los cambios principales que proponemos al proceso de crédito se encuentran los siguientes:

- Oficial de telemarketing será el encargado de obtener el buró de crédito de cada solicitud.
- Las solicitudes de créditos de relación de dependencia laboral serán analizadas por un oficial de crédito.
- Las solicitudes de cobertura de seguro y dispositivo serán realizadas antes de la firma de los contratos.
- Automatizar la elaboración de contratos que realiza el departamento legal.

- Ofrecer el servicio de liberación de prenda del vehículo una vez que el cliente termine de cancelar la deuda.

En el **anexo 12** se podrá observar la elaboración del nuevo proceso de crédito con los cambios propuestos. Al final se detallarán los cambios realizados y sus impactos.

#### **4.7.5.1 Cambios Realizados En El Proceso De Crédito.**

##### **4.7.5.1.1 Departamento de Telemarketing**

El oficial de telemarketing revisará el buró de crédito de cada solicitud con el objetivo de que informes de crédito disponga de más tiempo para realizar la confirmación de datos.

La supervisora de telemarketing será la encargada de controlar al departamento, asignará rutas a los oficiales y como una especie de filtro precalificará las solicitudes de crédito.

#### **4.7.5.1.2 Informes de crédito.**

Para este departamento los principales cambios que ha tenido es la reducción de tareas como los buró y el envío vía mail de las notificaciones o status de las solicitudes a los distintas concesionarias.

#### **4.7.5.1.3 Oficiales de Crédito.**

Los cambios principales realizados son el de que un oficial analice sea el responsable del análisis de una solicitud de crédito de las personas de relación de dependencia, con el objetivo de tener una herramienta para medir el desempeño, además se ha propuesto el cambio de que las solicitud de cobertura de seguro y dispositivo sean realizados antes de la firma de los contratos con los clientes con el fin de reducir el tiempo para que el cliente pueda recibir su vehículo.

#### **4.7.5.1.4 Departamento Legal**

Específicamente se propone la automatización de la emisión de los contratos de prenda con el fin de evitar posibles errores humanos en la digitación de los contratos, además se plantea que se cree el servicio para liberar la prenda del vehículo, una vez que el cliente haya cancelado la

deuda, actualmente los clientes son los que se hacen cargo de los trámites correspondientes.

Con la implementación de los cambios propuestos se reduce drásticamente los tiempos de respuesta de las solicitudes como se puede visualizar a continuación.

Cuadro 20 Proceso De Crédito

<b>Proceso Crediticio</b>							
<b>Inst.</b>	<b>Primer Paso</b>	<b>Segndo Paso</b>	<b>Tercer Paso</b>	<b>Cuarto Paso</b>	<b>Quinto Paso</b>	<b>Sexto Paso</b>	<b>Septimo Paso</b>
<b>Global</b>	<b>DPTO. DE MARKETING</b> Recpta las solicitudes de cada asesor comercial , revisa y registra en el control de ingreso de solicitudes .	<b>INFORMES DE CREDITO</b> Obtienen buró de crédito en la tarde y al día siguiente, investigan y confirman los datos entregados en la solicitud de crédito.	<b>COMITE DE CREDITO</b> Se realiza pasando un día casi siempre , aprueba la Gerencia de Crédito ( dependientes) y los independientes mínimo 2 oficiales de crédito. ( 1 ½ día) La orden de aprobación se las entregan al dpto. de informes de crédito para que elabore el medio y procedan al envío por fax de la aprobación respectiva ( ½ día).	<b>INSPECCION</b> Las aprobaciones tienen como requisito en una proporción 50% ( actualmente) de realizar la inspección de domicilio y negocio de los clientes aprobados, en el mismo día procede el inspector a indicar al oficial de crédito respectivo si está de acuerdo ó no.	<b>ORDEN DE FACTURACIÓN</b> Cumplida la inspección y entregado en su gran mayoría los documentos para proceder a facturar , el oficial de crédito emite la <b>ORDEN</b> en este momento los asesores comerciales entregan carta de venta, factura , 3 juegos de  impronta	<b>PASO ELABORACIÓN DE LOS CONTRATOS</b>	<b>PASO ORDEN DE SALIDA DEL VEHÍCULO</b>

<b>Numero de días</b>	1	2	1	1	4 días
-----------------------	---	---	---	---	--------

Elaborado por autores.

## **CAPÍTULO 5: REINGENIERÍA FINANCIERA**

EL objetivo de realizar la reingeniería financiera es de evaluar el impacto que tendrá monetariamente la reingeniería propuesta en el flujo de caja y en los balances generales. Como se pudo observar en el capítulo 2, la institución cuenta con una situación financiera estable, pero debido a la reingeniería, va a tener cambios económicos que serán medidos en el presente capítulo.

A continuación se desarrollarán la estructuración de gastos, se proyectará balances y flujos de caja, finalmente se hará un análisis de sensibilidad mediante el software *Crystall Ball* con el objetivo de medir el impacto que tendría en los flujos las principales variables que lo componen.

## 5.1 ESTRUCTURACIÓN DE GASTOS.

Con la aplicación de la reingeniería se realizará aumento de personal debido a que el volumen de operaciones aumentará y el requerimiento de personal se hace necesario en puestos que fueron analizados previamente, de acuerdo a la estructura de sueldos de la institución, se presentará a continuación el personal y activos fijos requeridos junto a los gastos ocasionados.

### 5.1.1 Personal

A continuación se muestra el cuadro en el que se observa los nuevos puestos creados por la reingeniería y los costos que se incurren mensuales por los mismos.

**Cuadro 21**  
**Personal a incorporarse por reingeniería.**

<b>Puesto</b>	<b>Sueldo</b>	<b>Alimentación</b>	<b>Comisiones</b>
Oficial de Seguros	\$210,00	\$40,00	-
Asistente Legal	\$210,00	\$40,00	-
Oficial de Telemercadeo	\$150,00	\$40,00	\$20,semanal + \$10 por solicitud aprobada
Trader Telemercadeo	\$250,00	\$40,00	0.25% de base x plazo
<b>Total</b>	<b>\$820,00</b>	<b>\$160,00</b>	-

Elaborado por autores.

### 5.1.2 ACTIVOS FIJOS

Con el aumento de personal se necesita la compra de activos fijos los cuales se detallarán a continuación:

**Cuadro 22**  
**Activos a adquirirse por reingeniería.**

<b>Activo</b>	<b>Precio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Subtotal</b>
Computadoras	\$600	3	\$1.800
Escritorios y sillas:	\$300	3	\$900
<b>Total</b>			<b>\$2.700</b>

Elaborado por autores.

### 5.2. PROYECCIONES DE CARTERA DE CRÉDITOS Y CAPTACIONES.

Uno de los puntos importantes en las instituciones financieras son las proyecciones de crecimiento en captaciones que tengan, para poder colocar en cartera de créditos y con eso obtener los ingresos financieros. También está incluida la colocación que se haría anual en créditos vehiculares y la recuperación de capital que se tendría anual por la concesión de los mismos. A continuación se visualizarán las colocaciones y captaciones proyectadas para la institución.

**Cuadro 23**  
**Colocaciones Proyectadas**

<b>Año</b>	<b>Cartera Total Presupuestado</b>	<b>Tasa Prom.</b>	<b>Intereses</b>	<b>Colocación Total</b>	<b>Recuperación Total</b>
2007	\$ 12.298.482	13,18%	\$ 1.643.694	\$ 6.750.000	\$ 5.698.176
2008	\$ 15.600.809	12,57%	\$ 1.988.286	\$10.200.000	\$ 7.488.200
2009	\$ 18.598.486	12,42%	\$ 2.343.049	\$12.000.000	\$ 8.741.000
2010	\$ 22.309.346	12,35%	\$ 2.795.096	\$14.700.000	\$ 10.617.640
2011	\$ 26.020.206	11,97%	\$ 3.114.619	\$17.325.000	\$ 12.139.052

Elaborado por autores.

**Cuadro 24**  
**Captaciones Proyectadas**

<b>Año</b>	<b>Depósito Plazo Presupuestado</b>	<b>Tasa Prom.</b>	<b>Intereses</b>
2007	\$ 11.771.405	6,20%	\$ 739.964
2008	\$ 15.080.556	6,34%	\$ 969.330
2009	\$ 18.141.372	6,46%	\$ 1.188.118
2010	\$ 21.851.767	6,58%	\$ 1.457.764
2011	\$ 25.036.751	6,71%	\$ 1.679.966

Elaborado por autores.

#### **5.4 FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

Para la elaboración del flujo de caja se ha ajustado los cambios realizados por los entes reguladores como lo es la eliminación de comisiones y servicios financieros. Cabe mencionar que el impacto que tuvo en la financiera estas medidas fue la reducción de la utilidad proyectada de \$122.000 aproximadamente. Estas nuevas medidas ocasionan obligatoriamente mejorar la calidad de servicio, debido a que el principal punto de diferenciación de las instituciones financieras será el servicio al cliente.

En el flujo de caja se incluye los valores realizados por la implementación de la reingeniería como lo los equipos de oficina y sueldos del nuevo personal.

Para realizar las proyecciones se seguirá los siguientes porcentajes de crecimiento, los cuales están alineados a la planeación estratégica de la Financiera.

Tasa de crecimiento de captaciones: 3%

Tasa de crecimiento de cartera: 3%

Debido a la alta competencia que existe en el sector financiero, el detalle de las cuentas en los flujos de caja es de carácter confidencial por lo que no pueden ser detallados en este proyecto. Los valores proyectados incluyen la inversión inicial de la reingeniería y los gastos administrativos generados por la misma.

### **5.5 PROYECCIÓN DE BALANCES GENERALES.**

Se realizó dos balances generales, el primero no está puesto los efectos de la reingeniería, mientras que el segundo se visualiza los cambios que ocurren con la aplicación de la reingeniería. Los datos se muestran a continuación. Se realizó con un horizonte de planeación de 5 años.

**Cuadro 25**  
**Balance General Proyectado Sin Reingeniería**

<b>BALANCE GENERAL</b>		<b>SIN REINGENIERÍA</b>				
<b>GLOBAL SOCIEDAD FINANCIERA</b>						
		<b>DIC. 2007</b>	<b>DIC. 2008</b>	<b>DIC. 2009</b>	<b>DIC. 2010</b>	<b>DIC. 2011</b>
<b>ACTIVO</b>						
11	Fondos Disponibles	527.919	662.775	789.839	946.663	1.137.332
	Dep. Banco Central	504.400	633.967	760.760	920.520	1.113.829
	Bancos y Efectos C.	23.519	28.808	29.078	26.142	23.503
12	Interbancarios	0	0	0	0	0
13	Inversiones	1.430.750	2.124.300	2.449.250	2.832.400	3.275.488
14	Cartera	12.907.619	16.378.359	19.539.589	23.499.478	26.815.463
	Por vencer	12.584.929	15.968.900	19.051.099	22.911.991	26.145.076
	Vencida	322.690	409.459	488.490	587.487	670.387
16	Cuenta por Cobrar	143.013	105.437	110.611	116.039	121.733
17	Dación en Pago	5.068	5.616	5.753	5.892	6.034
18	Activo Fijo	328.983	424.746	454.775	469.381	484.456
19	Otros Activos	82.483	107.732	113.019	118.564	124.382
	<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>15.425.836</b>	<b>19.808.966</b>	<b>23.462.834</b>	<b>27.988.416</b>	<b>31.964.889</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>						
21	Obligaciones con Púb.	12.610.000	15.849.175	19.019.010	23.013.002	27.845.733
22	Op. Interbancarias	0	0	0	0	0
23	Ob. Inmediatas	0	0	0	0	0
25	Cuentas por Pagar	463.275	859.973	814.815	726.559	647.863
26	Cuentas por Pagar	14.088	0	0	0	0
28	Ob.conv.en acciones	0	0	0	0	0
29	Otros Pasivos	87.358	52.570	68.481	94.050	129.167
	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>13.174.721</b>	<b>16.761.719</b>	<b>19.902.306</b>	<b>23.833.612</b>	<b>28.622.763</b>
3	Patrimonio					
	Capital pagado	1.850.659	2.463.945	2.874.394	2.807.311	3.947.203
	Reservas	93.716	162.027	204.154	252.352	307.571
	Utilidades acum.	0	0	0	0	0
	Utilidad del Ejec.	306.740	421.275	481.980	556.072	639.483
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>2.251.115</b>	<b>3.047.247</b>	<b>3.560.528</b>	<b>4.154.804</b>	<b>4.894.257</b>
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>15.425.836</b>	<b>19.808.966</b>	<b>23.462.834</b>	<b>27.988.416</b>	<b>31.964.889</b>

Elaborado por autores.

**CUADRO 26**  
**BALANCE GENERAL PROYECTADO CON REINGENIERÍA**

BALANCE GENERAL GLOBAL SOCIEDAD FINANCIERA		CON REINGENIERÍA				
		DIC. 2007	DIC. 2008	DIC. 2009	DIC. 2010	DIC. 2011
<b>ACTIVO</b>						
11	Fondos Disponibles	544.247	683.274	814.267	975.941	1.172.508
	Dep. Banco Central	520.000	653.574	784.289	948.990	1.148.278
	Bancos y Efectos C.	24.247	29.699	29.977	26.951	24.230
12	Interbancarios	0	0	0	0	0
13	Inversiones	1.475.000	2.190.000	2.525.000	2.920.000	3.376.792
14	Cartera	13.306.824	16.884.906	20.143.906	24.226.266	27.644.807
	Por vencer	12.974.153	16.462.783	19.640.308	23.620.609	26.953.687
	Vencida	332.671	422.123	503.598	605.657	691.120
16	Cuenta por Cobrar	147.436	108.698	114.032	119.628	125.498
17	Dación en Pago	5.224	5.790	5.930	6.074	6.221
18	Activo Fijo	339.158	437.882	468.840	483.898	499.439
19	Otros Activos	85.034	111.064	116.514	122.231	128.229
	<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>15.902.924</b>	<b>20.421.614</b>	<b>24.188.489</b>	<b>28.854.037</b>	<b>32.953.494</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>						
21	Obligaciones con Púb.	13.000.000	16.339.356	19.607.227	23.724.745	28.706.941
22	Op. Interbancarias	0	0	0	0	0
23	Ob. Inmediatas	0	0	0	0	0
25	Cuentas por Pagar	477.603	886.570	840.015	749.030	667.900
26	Cuentas por Pagar	14.524	0	0	0	0
28	Ob.conv.en acciones	0	0	0	0	0
29	Otros Pasivos	90.060	54.196	70.599	96.959	133.162
	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>13.582.186</b>	<b>17.280.122</b>	<b>20.517.841</b>	<b>24.570.734</b>	<b>29.508.003</b>
3	Patrimonio					
	Capital pagado	1.908.180	2.540.51	2.963.741	3.450.392	4.127.673
	Reservas	96.615	167.038	210.468	260.157	317.084
	Utilidades acum.	0	0	0	0	
	Utilidad del Ejec.	315.943	433.913	496.439	572.754	658.668
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>2.320.738</b>	<b>3.141.492</b>	<b>3.670.648</b>	<b>4.283.303</b>	<b>5.103.425</b>
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>15.902.924</b>	<b>20.421.614</b>	<b>24.188.489</b>	<b>28.854.037</b>	<b>32.953.494</b>

Elaborado por autores.

## 5.6 CÁLCULO DE BETA DESAPALANCADO.

El Beta que se obtiene a partir de la data del mercado es un beta apalancado. Los retornos de las acciones de las empresas están condicionados por las utilidades netas que estas compañías reportan. A su vez, las utilidades netas están condicionadas por el nivel de apalancamiento financiero de las empresas. El apalancamiento financiero, al igual que el apalancamiento operativo, tiene el efecto de incrementar la variabilidad de las utilidades netas, y en consecuencia, incrementa la variabilidad del retorno de las acciones.

Si todas las empresas de un sector tuvieran el mismo nivel de apalancamiento financiero y la empresa cuyo beta queremos hallar también lo tuviera, no sería necesario desapalancar el Beta. Bastaría con tomar directamente el Beta obtenido a través de los datos del mercado.

La fórmula para desapalancar el Beta es la siguiente:

$$\beta_{\mu} = \frac{1}{\beta_E \left[ 1 + (1-t) \frac{D}{C} \right]}$$

Donde;

$\beta_{\mu}$ =Beta desapalancado.

$\beta_E$ =Beta apalancado.

t = tasa de impuestos.

D/C= Relación Deuda Capital.

El valor de las variables es el siguiente:

$$B_E=1.12$$

$$t= 25\%$$

$$D/C= 5.96$$

Reemplazando los valores en la fórmula, tenemos que el beta desapalancado nos da un valor de **0.1632**, el cual nos servirá para calcular el CAPM.

### **5.6.1 Valor Actual Neto**

Este criterio plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN) es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expuestos en moneda actual.

Este método se basa en el concepto de valor equivalente de todos los flujos de efectivo relativos a alguna base o punto de inicio en el tiempo llamado presente. Es decir todos los flujos entrantes y salientes se anticipan al punto presente en el tiempo a una tasa de interés. Un valor presente positivo para un proyecto es un monto de utilidad en dólares sobre el mínimo del monto requerido.

Con éste método calcularemos el valor presente de todos los flujos de efectivo futuros esperados del proyecto usando una tasa de rendimiento mínimo deseada.

La tasa de rentabilidad será obtenida a través del modelo de valuación de activos de capital (CAPM).

La fórmula a emplear es:

$$\text{CAPM} = R_f + \beta (R_m - R_f)$$

Donde:

Rf: Rendimiento Libre de Riesgo

Para esto se tomó la tasa que pagan los Bonos a EEUU a 10 años, 4.73%

$\beta$ :Beta. Este valor me indica la sensibilidad del proyecto respecto a los movimientos del mercado. El valor de Beta para nuestro proyecto es de 0.1632, valor que fue calculado luego de desapalancar el beta de empresas que realizan actividades similares a la nuestra, tales como American Express. Este valor indica que la acción tiende a variar más que el mercado pero en la misma dirección.

Rm: Rendimiento del mercado. Se tomó en cuenta como se ha desenvuelto el mercado en base a nuestro índice bursátil Down Jones, el valor es de 11.12%.

Adicionalmente a esta fórmula se sumará el riesgo país que para nuestro caso es del 5.55%. Los datos son un promedio de los datos mensuales correspondientes de enero del 2006 a diciembre del 2007.

Reemplazando:

$$\text{CAPM} = 4.73\% + 0.1632(11.12\% - 4.73\%) + 5.55\%$$

$$\text{CAPM} = \mathbf{11.32\%}$$

### 5.6.2 Valor Actual Neto Del Proyecto De Reingeniería.

**Inversión Inicial:** en este proyecto la inversión inicial es la cantidad a invertirse para poder aplicar la reingeniería. Como se trata de una reingeniería, la empresa en funcionamiento ya cuenta con activos que nos servirán para continuar con el funcionamiento de la misma.

**Cuadro 27**  
**Inversión Inicial**

<b>Inversión</b>	<b>Valor</b>
Computadoras	\$1800
Equipos de oficina	\$ 900
Diseñador Gráfico	\$1000
Tarjetas de presentación	\$ 140
Invest. De Mercado	\$3500
Asesoramiento	\$2000
Contratación nuevo personal	\$ 900
<b>Total</b>	<b>\$10.240</b>

Elaborado por autores.

Para analizar la factibilidad de este proyecto se ha analizado dos flujos de caja, uno perteneciente al flujo de caja sin reingeniería y otro perteneciente al flujo de caja con reingeniería. De estos dos flujos se obtendrá en flujo de caja residual el cual es la diferencia entre los flujos mencionados anteriormente.

El flujo de caja residual es el flujo neto del proyecto, nos servirá para realizar los análisis de sensibilidad de la reingeniería, se lo hace a éste flujo con el objetivo de no sobrevaluar el proyecto y así obtener datos reales de lo que la reingeniería va a generar.

En el **Anexo 13** se podrá observar el flujo de caja libre de la institución detallados por año. Estos flujos son los fondos generados por las operaciones sin tener en cuenta la deuda financiera después de impuestos. Es el dinero que quedaría disponible en la empresa después de haber cubierto las necesidades de reinversión en activos fijos y en necesidades operativas de fondos. Para calcular el flujo de fondo libre, se hizo una previsión del dinero que recibiremos y que deberemos pagar en cada uno de los periodos, es decir, que se trata básicamente del enfoque utilizado para realizar un presupuesto de tesorería. A continuación se detallan el flujo de caja neto en cada uno de los periodos.

**Cuadro 28**

<b>FLUJO DE CAJA SIN REINGENIERÍA.</b>					
<b>FLUJOS ANUALES</b>					
<b>AÑOS</b>					
	<b>FC 2007</b>	<b>FC 2008</b>	<b>FC 2009</b>	<b>FC 2010</b>	<b>FC 2011</b>
<b>FLUJO NETO</b>	\$306.740,87	\$421.274,75	\$481.979,96	\$556.072,48	\$639.483,36

Elaborado por autores.

**Cuadro 29**

<b>FLUJO DE CAJA CON REINGENIERÍA</b>					
<b>FLUJOS ANUALES</b>					
<b>AÑOS</b>					
	<b>FC 2007</b>	<b>FC 2008</b>	<b>FC 2009</b>	<b>FC 2010</b>	<b>FC 2011</b>
<b>FLUJO NETO</b>	\$315.942,87	\$433.911,99	\$496.439,36	\$572.754,66	\$658.667,86

Elaborado por autores.

**Cuadro 30**

<b>FLUJO DE CAJA RESIDUAL</b>					
<b>INVERSIÓN INICIAL: (\$10.240)</b>	<b>FC 2007</b>	<b>FC 2008</b>	<b>FC 2009</b>	<b>FC 2010</b>	<b>FC 2011</b>
<b>FLUJO NETO</b>	\$9.202,22	\$12.638,24	\$14.459,40	\$16.682,17	\$19.184,50
<b>VAN</b>	\$36.788,02				

Elaborado por autores.

De acuerdo a los valores del flujo de caja residual, tenemos un VAN positivo de \$36.788, superior al valor de inversión inicial que es de \$10.240, nos muestra a simple vista que el proyecto es altamente atractivo debido al alto

retorno que muestra, pero para saber que lo que ocurrirá en caso de que las variables no se comporten según lo esperado se hará un análisis de sensibilidad, que se muestra a continuación.

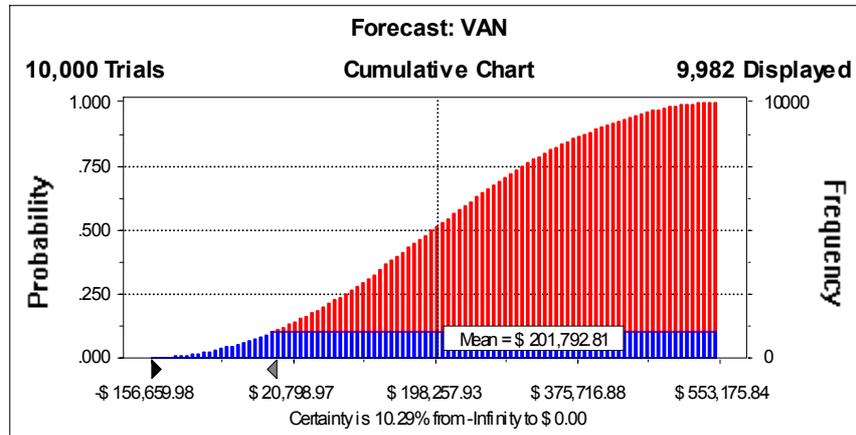
### **5.7 Análisis de Sensibilidad.**

Debido a que el futuro es incierto, las entradas de efectivo en realidad pueden ser diferentes de lo que se espera o de lo que se predice. Para examinar esta incertidumbre es necesario utilizar el análisis de sensibilidad que muestre las consecuencias financieras que se darían si las entradas o salidas de dinero fueran diferentes a las esperadas. Este análisis es importante puesto que da respuestas inmediatas acerca de los acontecimientos futuros posibles. También muestra cuán arriesgado puede ser el proyecto al mostrar cuán sensible es el cambio.

Hasta el momento se ha obtenido el resultado bajo un solo escenario pero sabemos que los proyectos pueden verse afectados por los cambios que se puedan dar en el mercado, para esto se utilizó la herramienta *Crystal Ball*.

Se realizaron 10000 iteraciones en las cuales se tomó como variables el porcentaje de crecimiento de ingresos y egresos, analizando como afectan estos cambios en el flujo de caja incremental. Los resultados de la simulación se muestran a continuación.

**Gráfico 24 Frecuencia Acumulada**

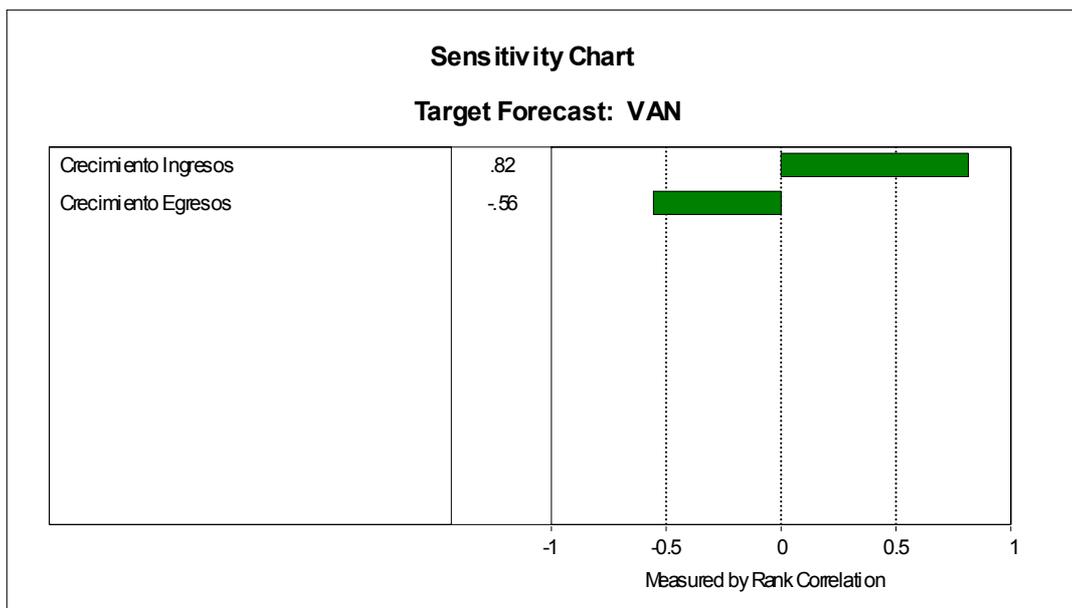


Elaborado por autores.

Del gráfico 24 podemos inferir que podemos obtener una pérdida máxima esperada de -\$163.636 y una ganancia máxima de hasta \$571.465.

La probabilidad de obtener un VAN inferior a cero es de 10,45%, que está representado por el área azul del gráfico, el nivel de rango de pérdida aceptado es hasta un 10%, por lo que el proyecto se encuentra dentro de los niveles esperados de pérdida. Existe una probabilidad 16,89% de tener un VAN de \$0.00 hasta \$100.000. Existe un VAN medio esperado de \$201.793.

**Gráfico 25**  
**Variables De Sensibilidad**



Elaborado por autores.

Del **gráfico 25** de sensibilidad podemos observar que la tasa de crecimiento de ingresos afecta al VAN en un 82% positivo, mientras que la tasa de crecimiento de egresos, afecta negativamente pero en una proporción menor de 56%,

Debemos anotar que el nivel de confianza de los datos arriba mencionados es de un 95%

## CONCLUSIONES

La reingeniería utilizará el cambio continuo para alcanzar la ventaja competitiva. Las oportunidades de las organizaciones continuarán creciendo si se tiene en cuenta que de uno u otro modo, la mayor parte del beneficio de estas organizaciones llegará a los negocios sin mucho esfuerzo. Sin embargo, los negocios que ganarán al máximo serán aquellos que puedan asimilar la tecnología más reciente y tomar ventaja de las oportunidades, para que así se preparen a sí mismos para cambiar.

Una vez que se realice el proceso de reingeniería y después de evaluar junto a la alta gerencia los posibles resultados sobre el impacto positivo que causó sobre los tiempos de repuesta en los procesos de Sociedad Financiera Global se llegó a las siguientes conclusiones:

- La dificultad que tienen las personas para adaptarse al cambio; se trabajará mucho en incentivar a los empleados para que se involucren en la reingeniería, el mismo que representa un reto para quienes estén involucradas en este proceso.
- El cambio más significativo se dará en el proceso de crédito, el mismo que se lo hizo más funcional de tal manera que se eliminarán pasos dentro del proceso y de esta forma los clientes encontrarán una respuesta más rápida a sus solicitudes de crédito. Así se reduciría considerablemente el tiempo de respuesta y la institución se volverá mas competitiva dentro del mercado de este tipo de servicios
- En el organigrama se reflejarán cambios como en el departamento de cobranzas, además se descentralizaran funciones, con esto cada departamento se dedicará exactamente a sus funciones principales.

- La reingeniería logrará que se descentralice la toma de decisiones, lo que permitirá la facultad de que se puedan tomar medidas rápidas si el caso así lo amerita, convertirá a la organización en una estructura plana.
- La falta de un departamento de marketing se constituye en una desventaja en cuanto a promoción de los servicios que ofrece, razón por la cual también perdía nicho de mercado, para esto se agregarán a personas encargadas de este trabajo específicamente.
- Se capacitarán a los empleados sobre lo importancia de una atención al cliente óptima, además de algunos cambios en pautas y reglas básicas de atención, pero que darán mejores resultados para con los clientes en términos de calidad de servicio.
- Se establecerá un formato de solicitud más funcional, con información realmente necesaria y básica para el análisis del crédito, además de que las actividades que realizará cada oficial de crédito se establecerán de manera precisa, con lo que se logra una rápida respuesta de solicitudes.
- Se realizará una actualización de la imagen de la empresa, un cambio radical desde su estructura interna no podía dejar de complementarse con un cambio de imagen a una más fresca, con lo que se establecerá un nuevo logotipo además de una visión y misión acorde a las necesidades del mercado y que se identificará con la propuesta de cambio.

Como se puede observar el desarrollo de una reingeniería no consume recursos económicos significativamente, y el resultado que se obtiene al aplicarla muestra grandes beneficios para la institución, la inversión que se realiza es relativamente baja para el nivel de beneficios que se obtendrán.

La aplicación de la reingeniería permitirá a la institución la capacidad para poder aumentar las operaciones, tal como se muestra en los flujos de caja proyectados, y así aumentar el nivel de utilidades. Pero este aumento de operaciones está ligado directamente a las condiciones que se presenten en el mercado, la política del gobierno influye de manera significativa junto a las regulaciones que se realizan al sector financiero y en especial depende del grado de compromiso que tenga la institución para el desarrollo del mismo.

Debido a que se tiene proyectado que el spread financiero disminuya en un futuro, la aplicación de la reingeniería se torna vital para hacer más competitiva a la institución y así poder tener la capacidad que procesar un mayor número de operaciones sin aumentar el esfuerzo de los empleados, pero se vuelve a recalcar, el éxito de la reingeniería dependerá de cada integrante de la institución para mejorar el nivel de operaciones de la misma

## **RECOMENDACIONES**

A pesar que Financiera Global no es una empresa que esté afrontando grandes problemas al interior de su organización, se recomienda que se realicen los correctivos necesarios para solucionar los problemas existentes. La empresa debe optimizar los recursos que posee tratando de evitar gastos innecesarios. De esta manera se estará preparando para evitar cualquier adversidad que se presente en el futuro.

El objetivo es aceptar en conjunto con el personal la realidad de que los clientes actualmente tienen preguntas y que están necesitando la información más concreta para sus inquietudes. Una mejor selección de su personal y una preparación acorde con sus responsabilidades resulta en un empleado comprometido con ella y con el bienestar de un cliente satisfecho, el empleado que forma parte de una reingeniería de este tipo sabrá que un cliente satisfecho y bien tratado se traduce en mas clientes y en la fidelidad de los clientes con los que ya cuenta, lo mismo que para Sociedad Financiera Global representa más posibilidades de transacciones y recuperar su puesto dentro de las Sociedades Financieras como la de mejor desempeño recordando que los objetivos de la Reingeniería aplicada no solo se concentraba en su recuperación sino en descubrir las técnicas posibles de aplicar para no solo recuperarlo sino mantenerlo, lo mismo que a la larga se traduce en mejores utilidades al la Financiera.

Aplicar de la mejor manera los conceptos de eficiencia utilizando los recursos con los que ya se cuentan pero usar estos de manera racional reubicándolos de forma que produzcan a toda su capacidad sin dejar recursos sub. Utilizados y con esto dejando posibilidades de crecer y mantenerse, mantenerle concepto de eficacia es recomendable por que así se logra en el menor tiempo posible realizar los mayores cambios sin necesitada de recurrir

a grandes inversiones de esta manera se consiguieron los objetivos planteados.

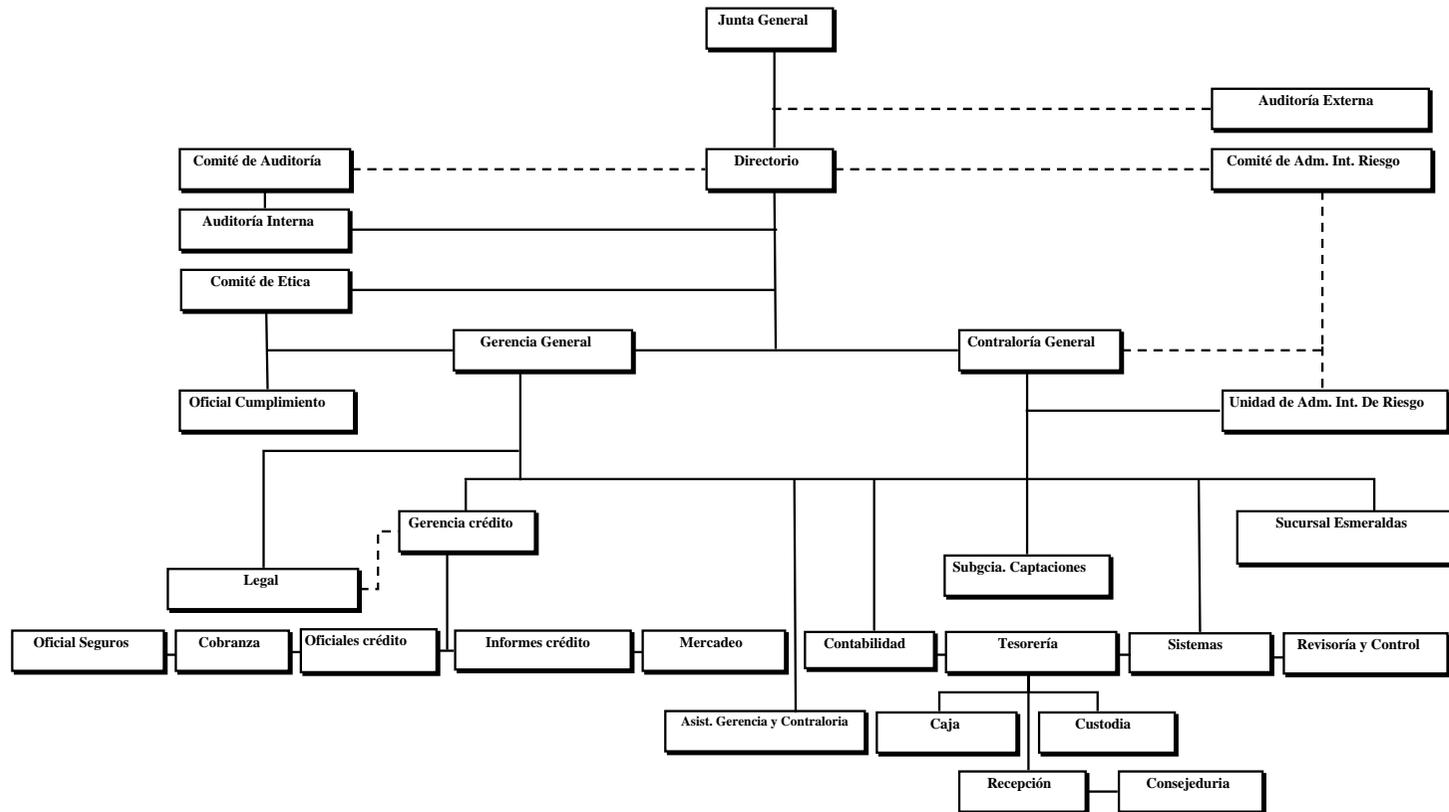
Finalmente se recomienda que constantemente se realice un monitoreo del desempeño del personal, las actividades que éstos realizan y de los procesos que se llevan a cabo en el interior de la empresa, así se podrá solucionar en un menor tiempo y a un menor costo las posibles fallas que se pueden estar cometiendo.

## BIBLIOGRAFÍA

- [1] PEPPARD, Joe y ROWLAND, Phillip. *“La Esencia de la Reingeniería en los Procesos de Negocios”*. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. Mexico, 1996.
- [2] HAMMER, Michael y CHAMPY, James. *“Reingeniería”*. Ed. Norma. Buenos Aires, 1994.
- [3] Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.  
<http://www.superban.gov.ec>
- [4] MENDENHALL, William., *“Estadística para Administradores”*, Grupo Editorial Iberoamérica, 1998, pp. 156-193.
- [5] REVISTA GESTIÓN, Edición Junio 2006, pp. 35-38
- [6] ALVES DE OLIVEIRA, *“Reingeniería de procesos”*. Ed. Métodos. Buenos Aires 1994.

ANEXO 1

ORGANIGRAMA ACTUAL DE GLOBAL SOCIEDAD FINANCIERA



## ANEXO 2

### RATIOS FINANCIEROS DE GLOBAL SOCIEDAD FINANCIERA. AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2006 (en porcentajes)

	GLOBAL 2.006	TOTAL SISTEMA 2.006
<b>SUFICIENCIA PATRIMONIAL</b>		
PATRIMONIO / ACTIVOS INMOVILIZADOS	317,68%	640,82%
<b>CALIDAD DE ACTIVOS:</b>		
ACTIVOS IMPRODUCTIVOS NETOS / TOTAL ACTIVOS	8,13%	4,98%
ACTIVOS PRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS	91,87%	95,02%
ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO	113,40%	159,58%
<b>INDICES DE MOROSIDAD</b>		
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS COMERCIALES	2,04%	8,86%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	3,16%	7,16%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA	2,42%	3,31%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	3,96%	9,87%
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	3,04%	7,44%
<b>COBERTURA DE PROVISIONES PARA CARTERA IMPRODUCTIVA</b>		
COBERTURA DE LA CARTERA COMERCIAL	101,04%	70,01%
COBERTURA DE LA CARTERA DE CONSUMO	47,08%	87,63%
COBERTURA DE LA CARTERA DE VIVIENDA	140,38%	92,57%
COBERTURA DE LA CARTERA DE MICROEMPRESA	102,39%	57,29%
COBERTURA DE LA CARTERA PROBLEMÁTICA	60,02%	143,56%
<b>EFICIENCIA MICROECONOMICA</b>		
GASTOS DE OPERACION / TOTAL ACTIVO PROMEDIO (1)	5,46%	9,47%
GASTOS DE OPERACION / MARGEN FINANCIERO	67,74%	68,18%
GASTOS DE PERSONAL / ACTIVO PROMEDIO (1)	2,74%	3,34%
<b>RENTABILIDAD</b>		
RESULTADOS DEL EJERCICIO/PATRIMONIO dic	18,91%	32,01%
RESULTADOS DEL EJERCICIO/PATRIMONIO PROMEDIO	18,64%	35,85%
RESULTADOS DEL EJERCICIO/ACTIVO PROMEDIO	2,56%	4,77%
RESULTADOS DEL EJERCICIO/ACTIVO dic	2,28%	3,73%
<b>RESULTADOS</b>		
RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO PROMEDIO (1)	18,64%	35,85%
RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO PROMEDIO (1)	2,56%	4,77%
RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO	2,28%	3,73%
<b>EFICIENCIA FINANCIERA</b>		
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN / PATRIMONIO PROMEDIO	18,90%	33,22%
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN / ACTIVO PROMEDIO	2,60%	4,42%
<b>RENDIMIENTO DE LA CARTERA (1)</b>		
CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL POR VENCER	13,85%	10,54%
CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO POR VENCER	13,97%	8,11%
CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA POR VENCER	14,24%	12,49%
CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR VENCER	13,36%	13,92%
CARTERAS DE CRÉDITOS REESTRUCTURADAS	18,72%	13,27%
CARTERA POR VENCER TOTAL	14,03%	10,97%

ANEXO 3

**GLOBAL SOCIEDAD FINANCIERA**

**CUESTIONARIO PARA MEDIR SATISFACCION DE CLIENTE (PERSONAL ADMINISTRATIVO)**

**DEPARTAMENTO:**

**1. DETALLE LAS PRINCIPALES FORTALEZAS DE LA INSTITUCION**

1,1

1,2

1,3

1,4

1,5

**2. DETALLE LAS PRINCIPALES FORTALEZAS DE SU DEPARTAMENTO**

2,1

2,2

2,3

2,4

2,5

**3. CUALES CONSIDERA LAS PRINCIPALES VENTAJAS DE GLOBAL**

3,1

3,2

3,3

3,4

3,5

**4. CONSIDERA UD. QUE GLOBAL DEBE RE-LANZAR LA MARCA?**

SI

NO

PORQUE

**6. CONSIDERA UD. QUE LOS COSTOS OPERATIVOS SON:**

MAS BAJOS QUE EL MERCADO

IGUAL QUE EL MERCADO

MAS ALTOS QUE EL MERCADO

PORQUE:

**8. CONTRA QUIEN COMPITE GLOBAL SOC. FINANCIERA?**

COMPETENCIA 1

COMPETENCIA 2

COMPETENCIA 3

**11. CONSIDERA QUE GLOBAL DEBE MEJORAR SU DTO. VENTAS?**

SI

NO

PORQUE

**12. SE SIENTE CONTENTO(A) DE TRABAJAR EN GLOBAL?**

SI

NO

PORQUE

**ANEXO 4**

<b>MEDICION DE SERVICIOS A CLIENTES POTENCIALES - GLOBAL SOCIEDAD FINANCIER.</b>			
1. Que operaciones financieras maneja Usted:	Cta. Ahorro	Cta. Cte.	Inversiones
2. Que tasa le pagan por mantener su dinero en:	Ahorros	Inversiones	
3. Que operaciones de crédito maneja Usted:	Hipotecario	Microcredito	Prendario
4. Que tasa le cobran por el credito que mantiene en su Inst.Financ:	Hipotecario	Microcredito	Consumo
5. Confia su dinero en las Insituciones Financieras?	SI	NO	Porque
6. En que Institución Financiera tiene su dinero?			Porque
7. Conoce los servicios que le brinda su Institución Financiera	SI	NO	
8. Cual Servicio es el que mas utiliza?			
9. Conoce Global Sociedad Financiera?	SI	NO	
10. Conoce donde está ubicada?	SI	NO	Donde
11 Como se entero de Global Soc. Financiera?	Prensa	Referidos	Publicidad
12 Le guataria un nuevo producto de inversion para:	Jubilacion	estudios	auto
13 Porque preferiria invertir con Global Soc. Financiera?	Seguridad	Respaldo Fin.	Mejor tasa
			Otros
			Otros

**ANEXO 5**

<b>MEDICION DE SATISFACCION CON LOS CONCESIONARIOS</b>				
<b>CONCESIONARIO</b>	<b>RESPONSABLE</b>		<b>FECHA</b>	
1. Considera Importante el apoyo financiero?	SI	NO	Porque	
2. Que Instituciones Financieras trabajan con Ustedes:	1.	2.	3.	4.
3. Cuales son las 2 mas importantes para Ustedes:	1		2	
4. Porque:	1		2	
5. Que aspectos considera importante para valorar el servicio?	Agilidad	Confianza	Apoyos	Otros
6. El servicio brindado por Global Soc. Financ. Es	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
7. Porque				
8. El cliente que solicita un credito reconoce a Global?	SI	NO		
9. Acepta abrir un credito con Global o prefiere otra Inst. Financ.	Acepta	No Acepta	Prefiere otra	Cual
10. Cual es la principal ventaja de Global frente a la competencia				
11. Cual es la principal desventaja de Global frente a la compet.				
12. Recomendaciones para mejorar el servicio de Global?	1.		2.	





ANEXO 6 SOLICITUD  
PROPUESTA

Global Sociedad Financiera S.A.

**SOLICITUD DE CREDITO**

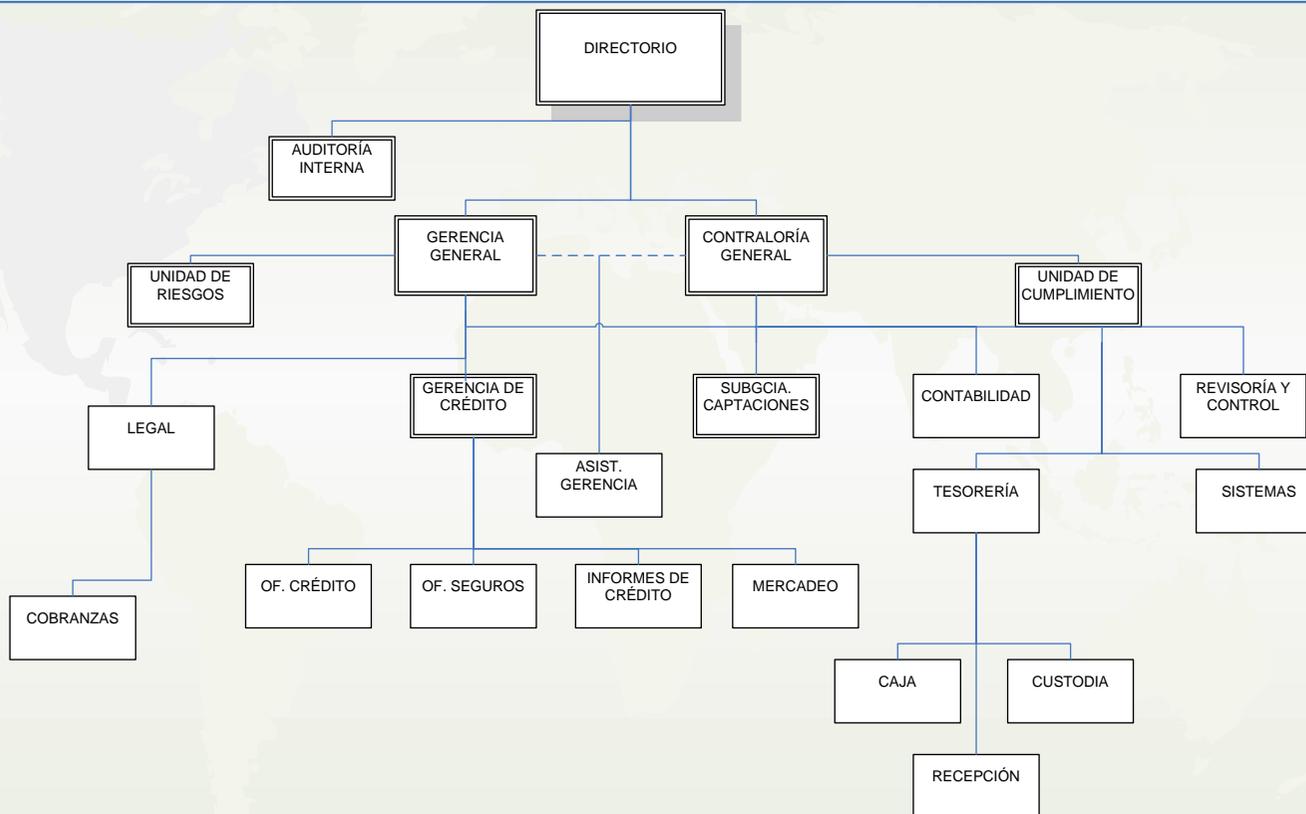
Lugar y Fecha:

Deudor  Garante

DATOS PARA CREDITO AUTOMOTRIZ						
Descripción del Vehículo					Liviano <input type="checkbox"/>	Pesado <input type="checkbox"/>
Tipo de Vehículo:	Nuevo <input type="checkbox"/>	Usado <input type="checkbox"/>	Uso: Personal <input type="checkbox"/> Comercial <input type="checkbox"/>			
Marca:	Modelo:	Año:	Concesionario:	Vendedor:		
Valor del Vehículo + I.V.A.	USD:		Ciudad:	Teléfonos:		
Valor Cuota Inicial ( %)	USD:		Plazo en Meses:	Nombre Compañía de Seguro:		
Valor del Seguro	USD:			Condor: <input type="checkbox"/>		
Valor Dispositivo + Alarma	USD:		Tasa de Interés: %	Generalli: <input type="checkbox"/>		
Valor Servicios Operacionales	USD:			Otros: _____		
Valor Impuestos	USD:		Tasa de Interés:	Plazo de Seguro:		
Valor Gastos Legales	USD:		Fija <input type="checkbox"/> Rejustable <input type="checkbox"/>	Anual <input type="checkbox"/> Plurianual <input type="checkbox"/>		
Valor Financiamiento	USD:		Valor Dividendo:	Plazo del Prestamo <input type="checkbox"/>		
				Nombre Cía. Dispositivo:		
				Hunter <input type="checkbox"/> TrackLink <input type="checkbox"/>		
				Otros: _____		
DATOS PARA CREDITO DE CONSUMO - NEGOCIO						
VALOR SOLICITADO:	USD:	PLAZO:				
VIVIENDA:	Nueva <input type="checkbox"/>	Usada <input type="checkbox"/>	Oficina <input type="checkbox"/>	Terreno <input type="checkbox"/>	Construcción <input type="checkbox"/>	
NEGOCIO:	Capital de Trabajo <input type="checkbox"/>	Activo Fijo <input type="checkbox"/>	Detallar:			
CONSUMO:	Indicar Destino:					
TARJETA DE CREDITO:	Nacional <input type="checkbox"/>	Internacional <input type="checkbox"/>				
DATOS PERSONALES						
Nombres y Apellidos Completos:			C.I. / PAS.:			
Lugar y Fecha de Nacimiento:		Edad:	Sexo: F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>			
Estado Civil:	Soltero <input type="checkbox"/>	Casado <input type="checkbox"/>	Viudo <input type="checkbox"/>	Divorciado <input type="checkbox"/> Unión Libre <input type="checkbox"/>		
Separación de Bienes:	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Profesión:	No. Carga Familiares		
Nombres y Apellidos Conyuge:			C.I. / PAS.:			
Lugar y Fecha de Nacimiento:		Edad:	Profesión:			
Dirección del Domicilio:		Ciudad:	Norte <input type="checkbox"/> Centro <input type="checkbox"/> Sur <input type="checkbox"/>			
Teléfonos:		Celular:	Fax:	E-mail:		
Tipo de Vivienda:	Propia <input type="checkbox"/>	Arrendada <input type="checkbox"/>	Familiar <input type="checkbox"/>	Hipoteca: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
Tiempo Residencia:	Nombre Arrendador:		Teléfono Arrendador:			
DATOS LABORABLES						
Ocupación:	Empleado <input type="checkbox"/>	Independiente <input type="checkbox"/>	Jubilado <input type="checkbox"/>	Contrato Laboral: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
Nombre de la Empresa / Negocio:			Dirección / Ciudad:			
Actividad Eco. de la Empresa o Negocio:			Cargo:	Fecha Ingreso:		
Teléfonos:		Celular:	Fax:	E-mail:		
Ocupación Conyuge:	Empleado <input type="checkbox"/>	Independiente <input type="checkbox"/>	Jubilado <input type="checkbox"/>	Contrato Laboral: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
Nombre de la Empresa / Negocio:			Dirección / Ciudad:			
Actividad Eco. de la Empresa o Negocio:			Cargo:	Fecha Ingreso:		
Teléfonos:		Celular:	Fax:	E-mail:		
Ocupación Deudor / Conyuge (Antigüedad menor a 2 años)						
Nombre de la Empresa:			Actividad de la Empresa:			
Fecha de Ingreso Laboral:			Teléfono:			

ANEXO 6 SOLICITUD PROPUESTA			
<b>REFERENCIAS DEL SOLICITANTE</b>			
Cta. Cte. / Ahorro No.:	Banco:	Credito:	
Cta. Cte. / Ahorro No.:	Banco:	Credito:	
Tarjeta de Credito No.:	Emisor:	Vencimiento:	
Tarjeta de Credito No.:	Emisor:	Vencimiento:	
<b>REFERENCIAS DEL CONYUGE</b>			
Cta. Cte. / Ahorro No.:	Banco:	Credito:	
Cta. Cte. / Ahorro No.:	Banco:	Credito:	
Tarjeta de Credito No.:	Emisor:	Vencimiento:	
Tarjeta de Credito No.:	Emisor:	Vencimiento:	
<b>REFERENCIAS PERSONALES (Que no viva con el solicitante)</b>			
Nombre:	Relación:	Teléfonos:	Dirección:
Nombre:	Relación:	Teléfonos:	Dirección:
Referencias Comerciales:			
Nombre:	Monto:	Teléfonos:	Dirección:
Nombre:	Monto:	Teléfonos:	Dirección:
<b>INGRESOS Y EGRESOS MENSUALES</b>			
<b>Ingresos:</b>		<b>Egresos:</b>	
Sueldo		Ptmo. Bancarios	Ventas
Ingreso Conyuge		Pago Tarjetas	(-) Costo de Ventas
Comisión		Arriendo	Utilidad Bruta
Pensión		Gasto Alimentación	(-) Gasto de Venta
Utilidades		Gasto Estudios	(-) Gastos Administrativos
Arriendo		Gastos Familiares	(-) Gastos Generales
Otros Ingresos		Otros Egresos	(+) Otros Ingresos
(A) Total de Ingresos		(B) Total de Egresos	(-) Otros Egresos
		(A-B) Total Ahorro Neto	Utilidad
<b>ESTADO DE SITUACION PERSONAL</b>			
<b>Activo</b>		<b>Pasivo</b>	
Caja /Banco (adj. 3 ultimos estados de cta)		Ptmo. Bancario C/P	
Inversiones		Tarjeta de Credito	
Cuentas por Cobrar		Cuentas por Pagar	
Inventario		Ptmo. Bancario L/P	
Propiedades (copia pago imp. predial)		Otros Pasivos	
Vehiculos (copia matriculas)		(B) Total Pasivos	
Otros Activos		(A-B) Total Patrimonio	
(A) Total Activos		Total Pasivo y Patrimonio	
<b>PARA USO FINANCIERA:</b>		Comite de Credito	Fecha:
Condiciones:			
Aprobado <input type="checkbox"/> Negado <input type="checkbox"/>			
<p>Declaro y me responsabilizo que toda informacion en esta solicitud es correcta y que de acuerdo de las normas legales vigentes no tengo relación de vinculación por propiedad o gestión para solicitar esta operación financiera. Los valores que estoy solicitando a la financiera va tener destino licito, no serán utilizados en ninguna actividad que este relacionada con el lavado, trafico, producción, cultivo, transporte de sustancias sicotropicas o estupefacientes, autorizo a la financiera y a las autoridades competentes para que verifiquen la información contenida en la presente solicitud (circular SB-91-336). Autorizo que se obtenga de cualquier fuente de información referencias con respecto al manejo crediticio, tarjetas de credito, cumplimientos crediticios, así como para suministrar, procesar, reportar, información de caracter comercial y financieros a cualquier buro de informacion constituido. Autorizo proporcionar cualquier información comercial o financiera que requiera un tercero interesado en adquirir cartera en la financiera o para emision de titulos en base a dicha cartera.</p>			
Firma del Solicitante			

## ORGANIGRAMA DE GLOBAL SOCIEDAD FINANCIERA



# ANEXO 8

## DIAGRAMA DE AFINIDAD

<b>FORTALECIMIENTO Y LIDERAZGO</b>	<b>PUBLICIDAD Y MARKETING</b>	<b>PERSONAL</b>	<b>GESTIÓN</b>	<b>COSTOS</b>
Cómo retener a los clientes?	Como desarrollar el departamento de Marketing?	Qué tipo de pasantías requieren para los diferentes departamentos?	Inversión en Tecnología para reducir procesos manuales?	Mejorar de Procesos internos para reducir tiempo y costos?
Qué estrategias aplicaran para defender nicho de cesionarios?	Existen estrategias mensuales de marketing con información de mercado?	Qué capacitación deben proporcionar para nuevos productos?	Existen índices de gestión para evaluación de departamentos?	
Qué nuevos servicios brindaran para diversificación de productos?	Cómo diseñar el Plan de Marketing anual con perfil de clientes potenciales, Crédito y Captación?	Creación de nuevos puestos?	Cómo desarrollar y aumentar Agencias o sucursales?	
	Que tipo de contacto deben hacer con Concesionarios?	Personal externo para Sistema?	Cómo están desarrollados los Planes de Contingencia?	
	Qué tipo de alianzas realizar con Cias. de Seguros y dispositivos, para publicidad?	Crear Políticas de personal con incentivos y sin costo?		
	Cómo aumentar el mercado con un marketing relacional?			
	Qué tipo de marketing realizar para clientes y ex clientes?			

## ANEXO 9

# Proceso Crediticio

Inst.	Primer paso	Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso	Quinto paso
<b><u>Bco. Amazonas</u></b>	<p>1.- Ingreso de solicitudes vía fax por la persona asesora de marketing ( 2 horas a más tardar).</p> <p>2.- Pre-Aprobación ó negación de las solicitudes ingresadas y envío por fax de las respuestas ( de 12 a 24 horas)</p>	<p>Confirmación de datos suministrados en la solicitud .</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Trabajo</li> <li>■ Domicilio</li> <li>■ Referencias</li> <li>■ Estado Civil</li> <li>■ Patrimonio</li> <li>■ Referencias familiares</li> <li>■ Referencias comerciales</li> </ul>	<p><b>OFICIALES DE CREDITO</b></p> <p>Se envía orden de facturación ( Que es la misma orden de aprobación con un visto bueno)</p> <p>Facturar del dpto. de crédito y se las envía por fax con la confirmación del mismo.</p>	<p>Envío de documentación vía e- mail al asesor de marketing de cada concesionario.</p>	<p>El asesor de marketing imprime los documentos en cada concesionario y toma la firma de los documentos de los clientes que le pertenecen al concesionario respectivo.</p> <p>El asesor de marketing lleva los documentos debidamente firmados al Banco Amazonas Matriz y copia del pago de matrícula y el oficial de crédito respectivo emite la orden de salida del vehículo</p>

**Numero de dias**      1+                      2 +                      3 horas +                      4 horas                      + 1dia                      = **5 dias**

# Proceso Crediticio

Inst	Primer Paso	Segundo Paso	Tercer Paso	Cuarto Paso	Quinto Paso
<b>Bco. Gquil</b>	<b>DPTO.DE MARKETING</b> Recpta las solicitudes de cada asesor comercial , revisa y registra en el control de ingreso de solicitudes .	<b>INFORMES DE CREDITO</b> Investiga todos los datos de la solicitud de crédito de cada cliente , verifican referencias bancarias , comerciales y personales.	<b>INVESTIGACIÓN DE CAMPO</b> investigan en dirección de domicilio y oficina los datos de la solicitud de crédito , los clientes presentan en este momento la documentación que requiere el Banco para la aprobación final	<b>ORDEN DE APROBACIÓN Y FACTURACIÓN</b> La aprobación y facturación ( es un solo medio), este medio se lo envían por fax y e-mail al respectivo asesor comercial.	<b>ELABORACIÓN DE CONTRATOS Y FIRMA DE LOS MISMOS.</b>

Numero de dias

1 +

1+

1+

1+

2 =

**6 dias**

# Proceso Crediticio

Inst.	Primer Paso	Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso	Quinto Paso
<b>Bco. Litoral</b>	El departamento de marketing receipta las solicitudes de cada asesor comercial , revisa y registra en el control de ingreso de solicitudes .	INFORMES DE CREDITO Investiga todos los datos y verifican referencias bancarias , comerciales y personales.	COMITÉ DE CREDITO Se revisan todas las solicitudes que ingresaron.	<b>PASO ORDEN DE FACTURACIÓN</b> Cumplido todos los requisitos que se les solicita en cada aprobación y si es negocio propio ( formal e informal) se le adiciona una inspección con costo de \$35 , en caso de que este de acuerdo el cliente se procede .	Elaboracion de contratos

Numero de dias            1 +            1 +            1+            1+            + 2 = **6 dias**

## ANEXO 9

# Proceso Crediticio

Inst.	Primer paso	Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso	Quinto paso
<b><u>Bco. Amazonas</u></b>	<p>1.- Ingreso de solicitudes vía fax por la persona asesora de marketing ( 2 horas a más tardar).</p> <p>2.- Pre-Aprobación ó negación de las solicitudes ingresadas y envío por fax de las respuestas ( de 12 a 24 horas)</p>	<p>Confirmación de datos suministrados en la solicitud .</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Trabajo</li> <li>■ Domicilio</li> <li>■ Referencias</li> <li>■ Estado Civil</li> <li>■ Patrimonio</li> <li>■ Referencias familiares</li> <li>■ Referencias comerciales</li> </ul>	<p><b>OFICIALES DE CREDITO</b></p> <p>Se envía orden de facturación ( Que es la misma orden de aprobación con un visto bueno)</p> <p>Facturar del dpto. de crédito y se las envía por fax con la confirmación del mismo.</p>	<p>Envío de documentación vía e- mail al asesor de marketing de cada concesionario.</p>	<p>El asesor de marketing imprime los documentos en cada concesionario y toma la firma de los documentos de los clientes que le pertenecen al concesionario respectivo.</p> <p>El asesor de marketing lleva los documentos debidamente firmados al Banco Amazonas Matriz y copia del pago de matrícula y el oficial de crédito respectivo emite la orden de salida del vehículo</p>

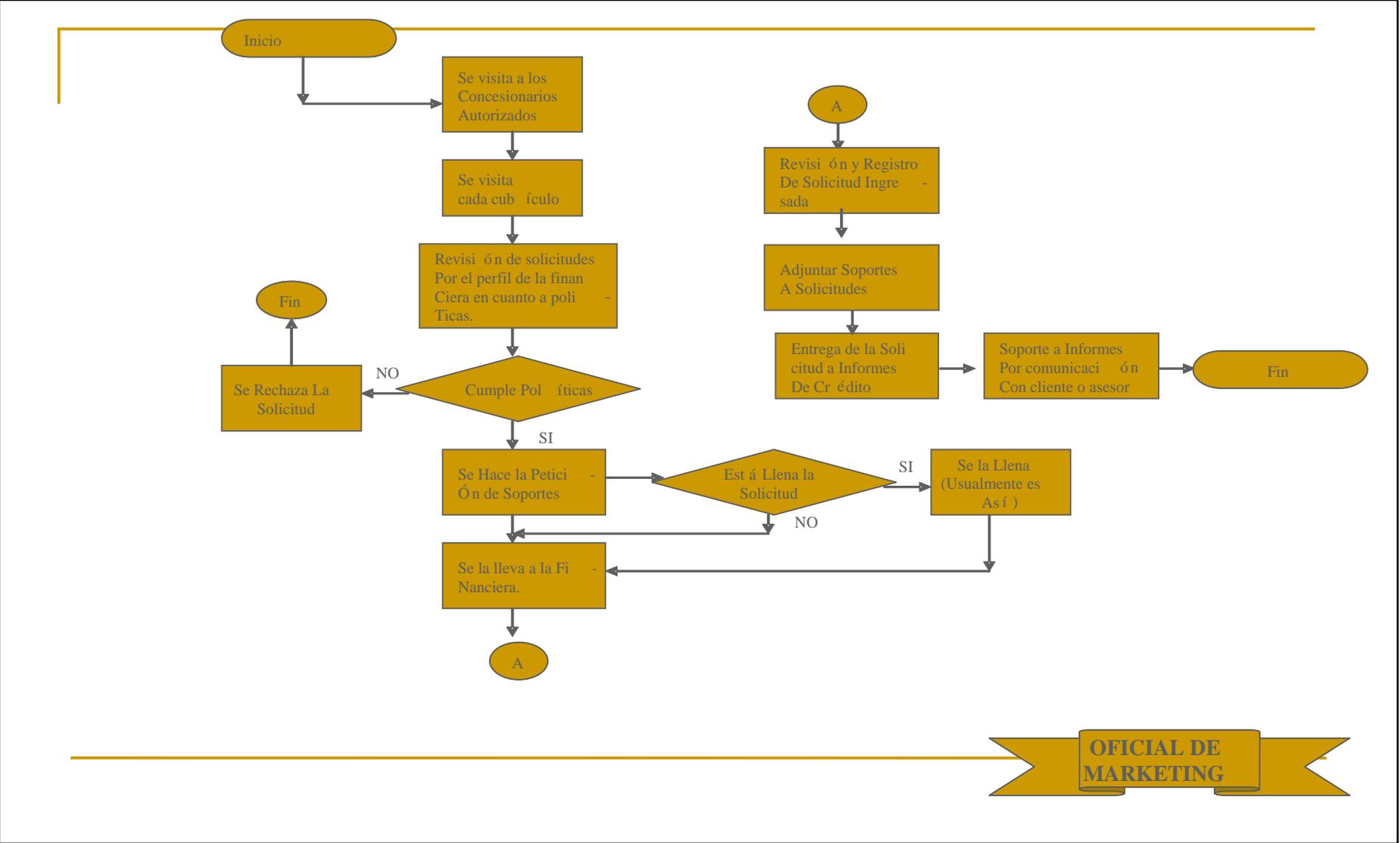
**Numero de dias**      1+                      2 +                      3 horas +                      4 horas                      + 1dia                      = **5 dias**

# Proceso Crediticio

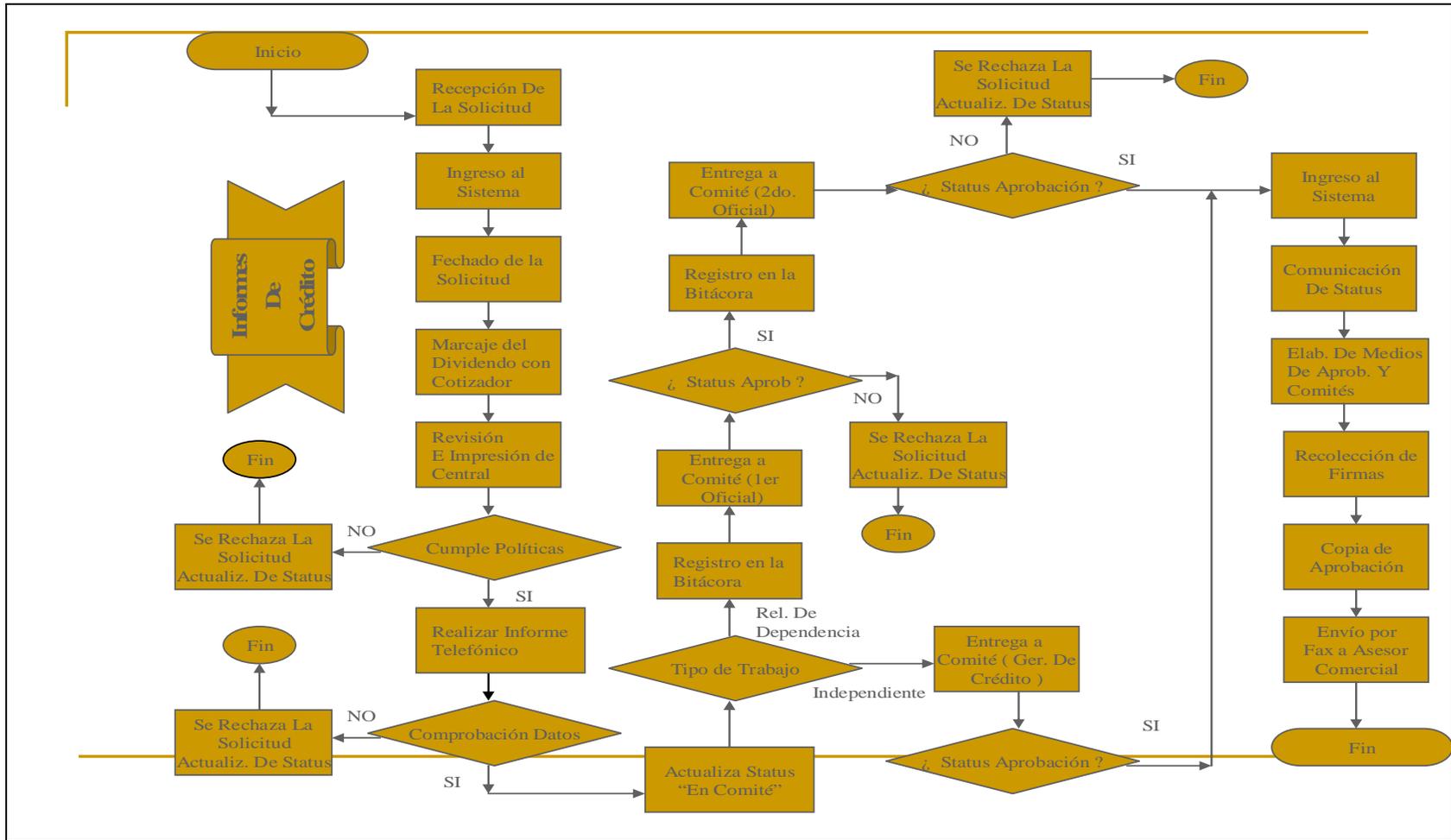
Inst.	Primer Paso	Segndo Paso	Tercer Paso	Cuarto Paso	Quinto Paso	Sexto Paso	Septimo Paso
<b>Global</b>	<p><b>DPTO. DE MARKETING</b></p> <p>Recepta las solicitudes de cada asesor comercial, revisa y registra en el control de ingreso de solicitudes.</p>	<p><b>INFORMES DE CREDITO</b></p> <p>Obtienen buró de crédito en la tarde y al día siguiente, investigan y confirman los datos entregados en la solicitud de crédito.</p>	<p><b>COMITE DE CREDITO</b></p> <p>Se realiza pasando un día casi siempre, aprueba la Gerencia de Crédito ( dependientes) y los independientes mínimo 2 oficiales de crédito. ( 1 ½ día)</p> <p>La orden de aprobación se las entregan al dpto. de informes de crédito para que elabore el medio y procedan al envío por fax de la aprobación respectiva ( ½ día).</p>	<p><b>INSPECCION</b></p> <p>Las aprobaciones tienen como requisito en una proporción 50% ( actualmente) de realizar la inspección de domicilio y negocio de los clientes aprobados, en el mismo día procede el inspector a indicar al oficial de crédito respectivo si está de acuerdo ó no.</p>	<p><b>ORDEN DE FACTURACIÓN</b></p> <p>Cumplida la inspección y entregado en su gran mayoría los documentos para proceder a facturar, el oficial de crédito emite la <b>ORDEN</b> en este momento los asesores comerciales entregan carta de venta, factura, 3 juegos de  impronta</p>	<p>PASO ELABORACIÓN DE LOS CONTRATOS</p>	<p>PASO ORDEN DE SALIDA DEL VEHÍCULO</p>

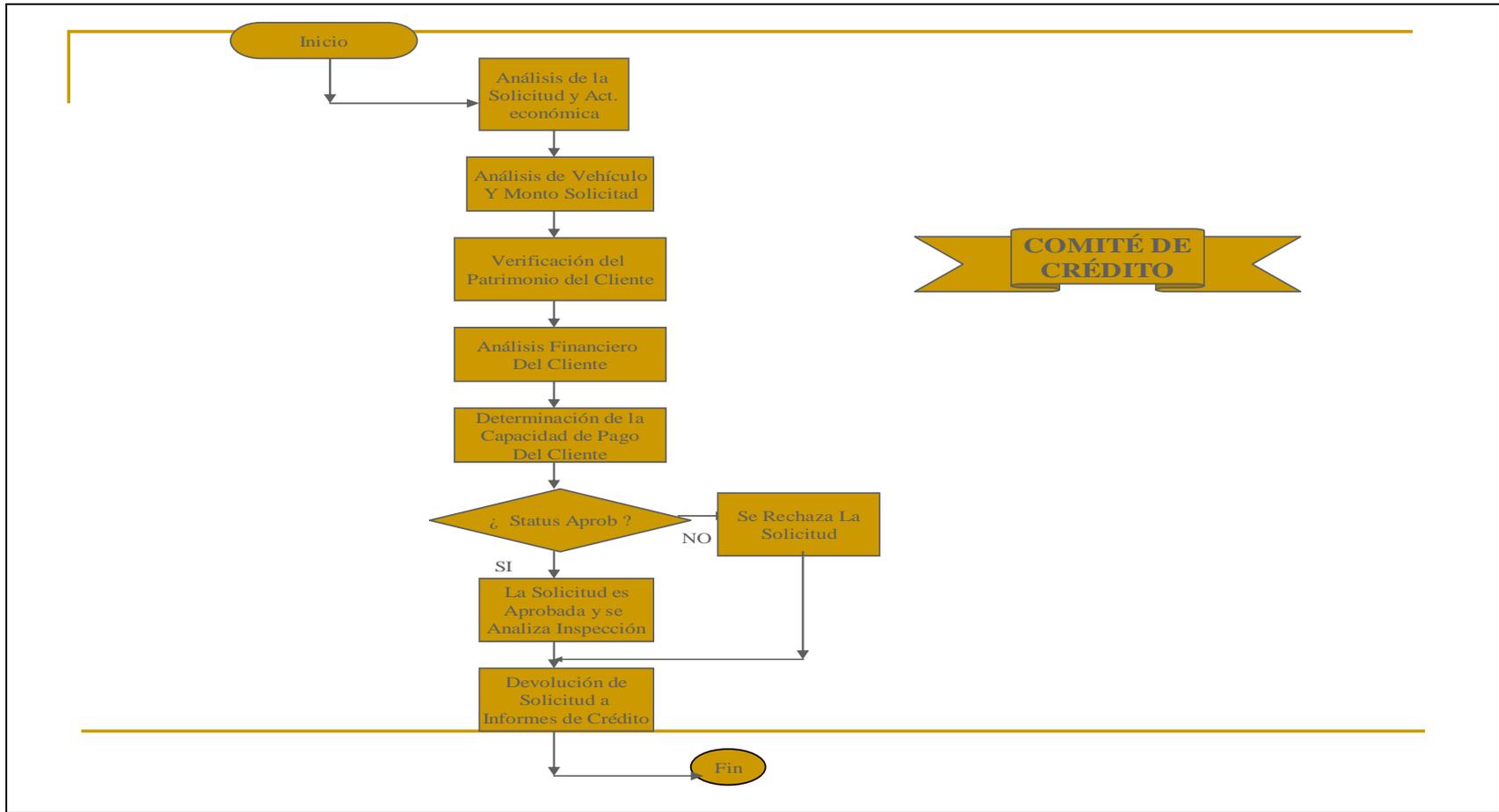
<b>Numero de días</b>	1	+	1	+	1+	1+	1+	2+	2=	<b>9 dias</b>
-----------------------	---	---	---	---	----	----	----	----	----	---------------

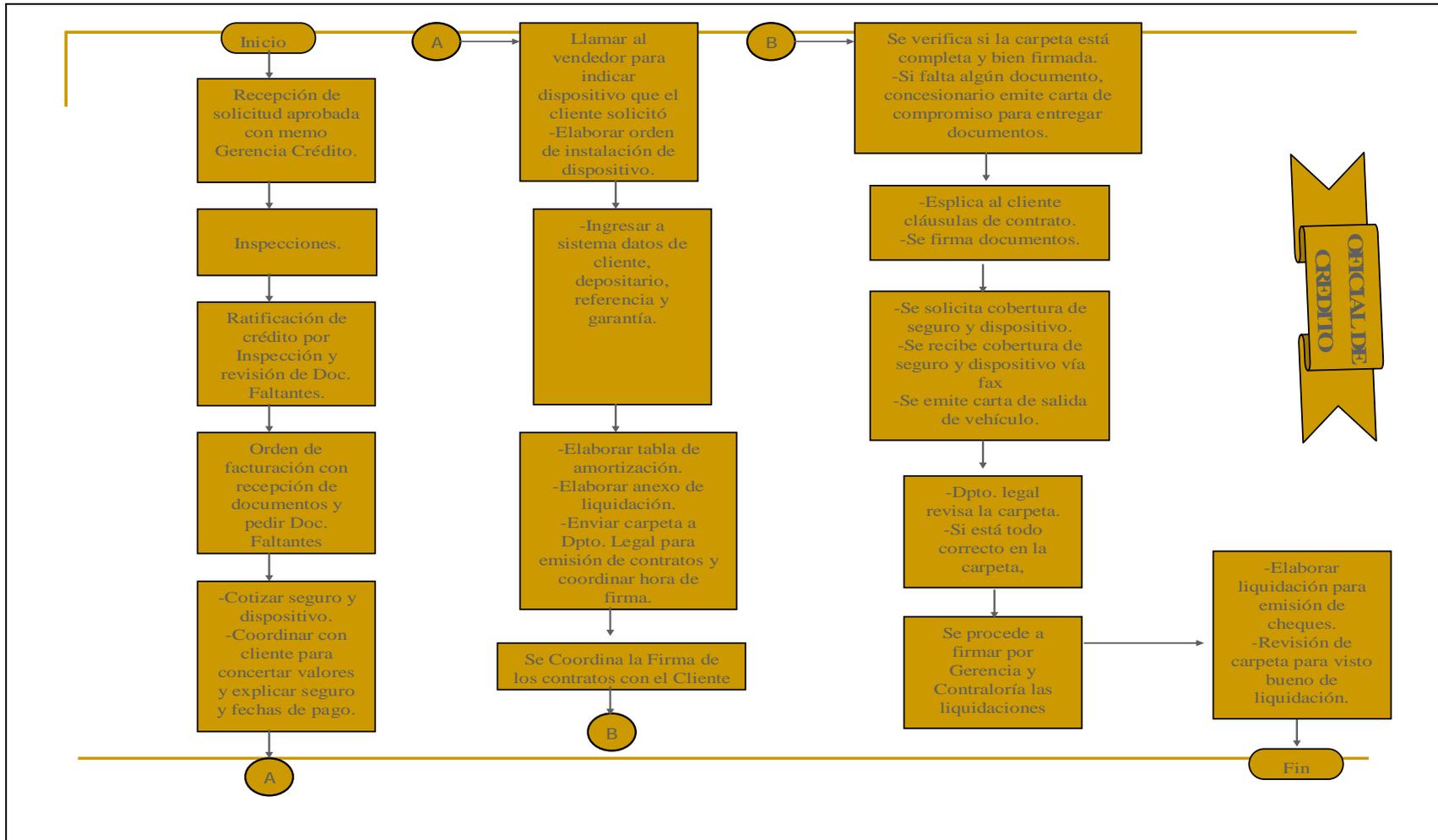
ANEXO 10

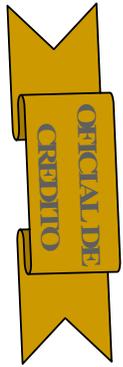
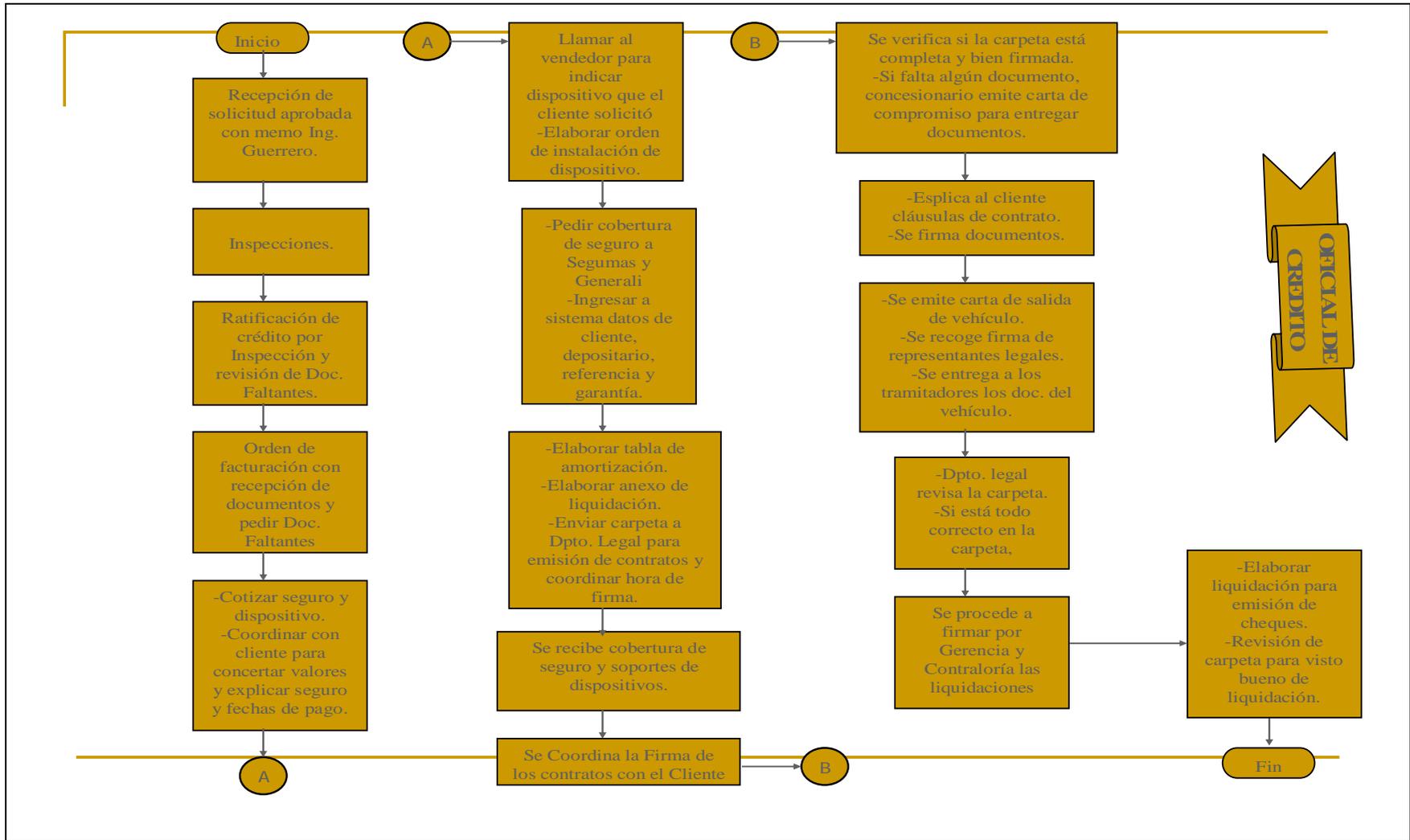


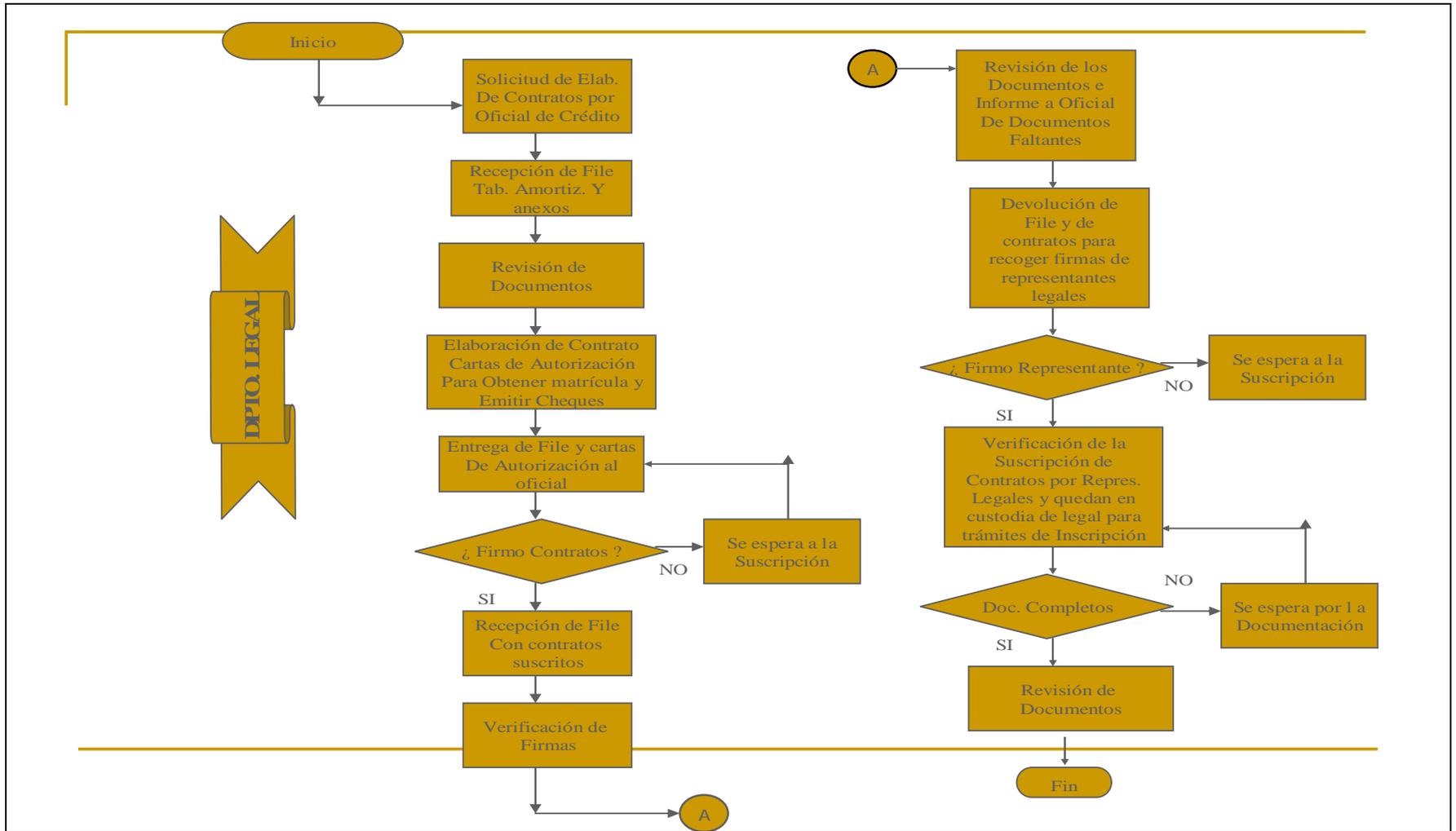
OFICIAL DE MARKETING

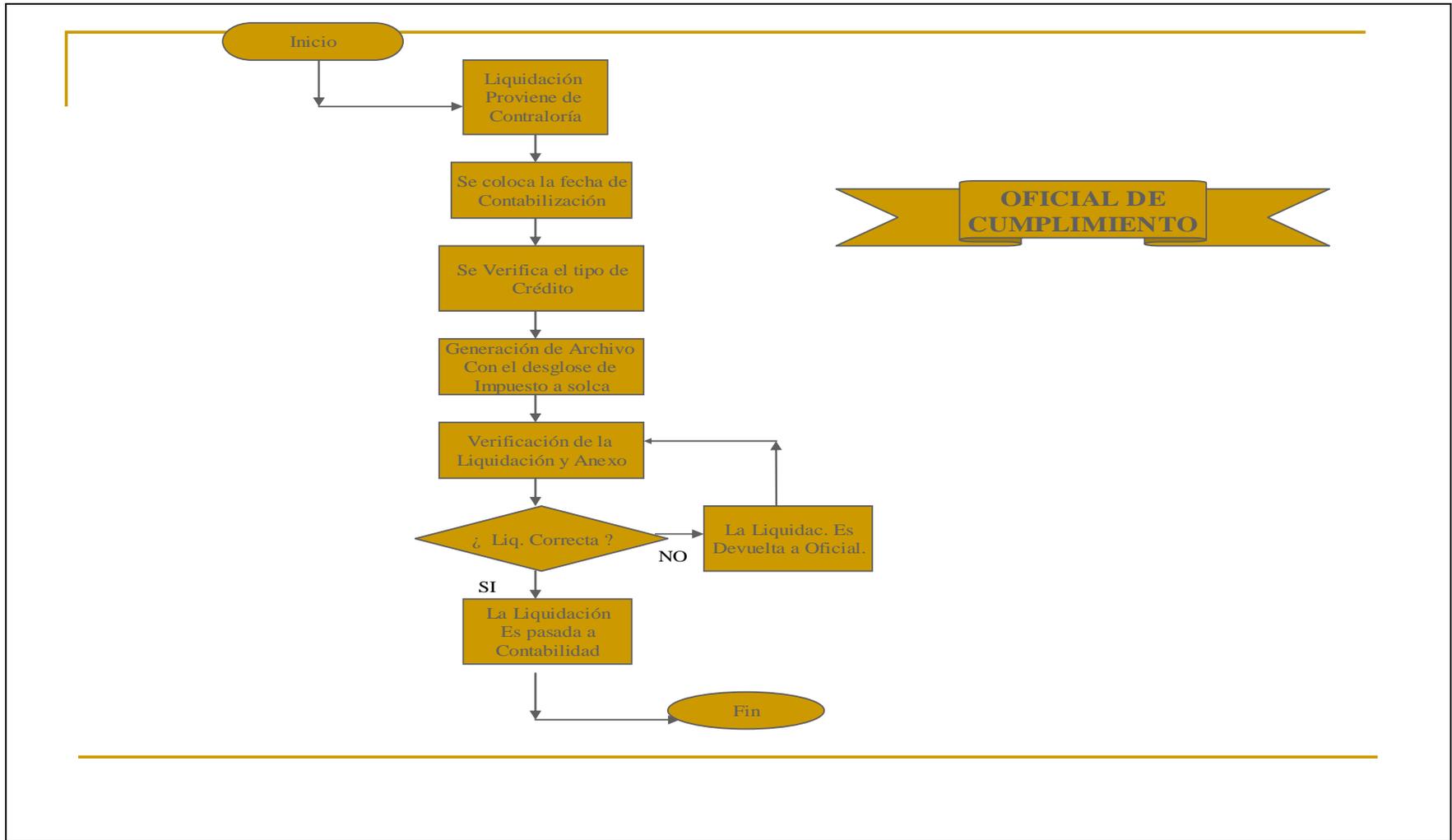


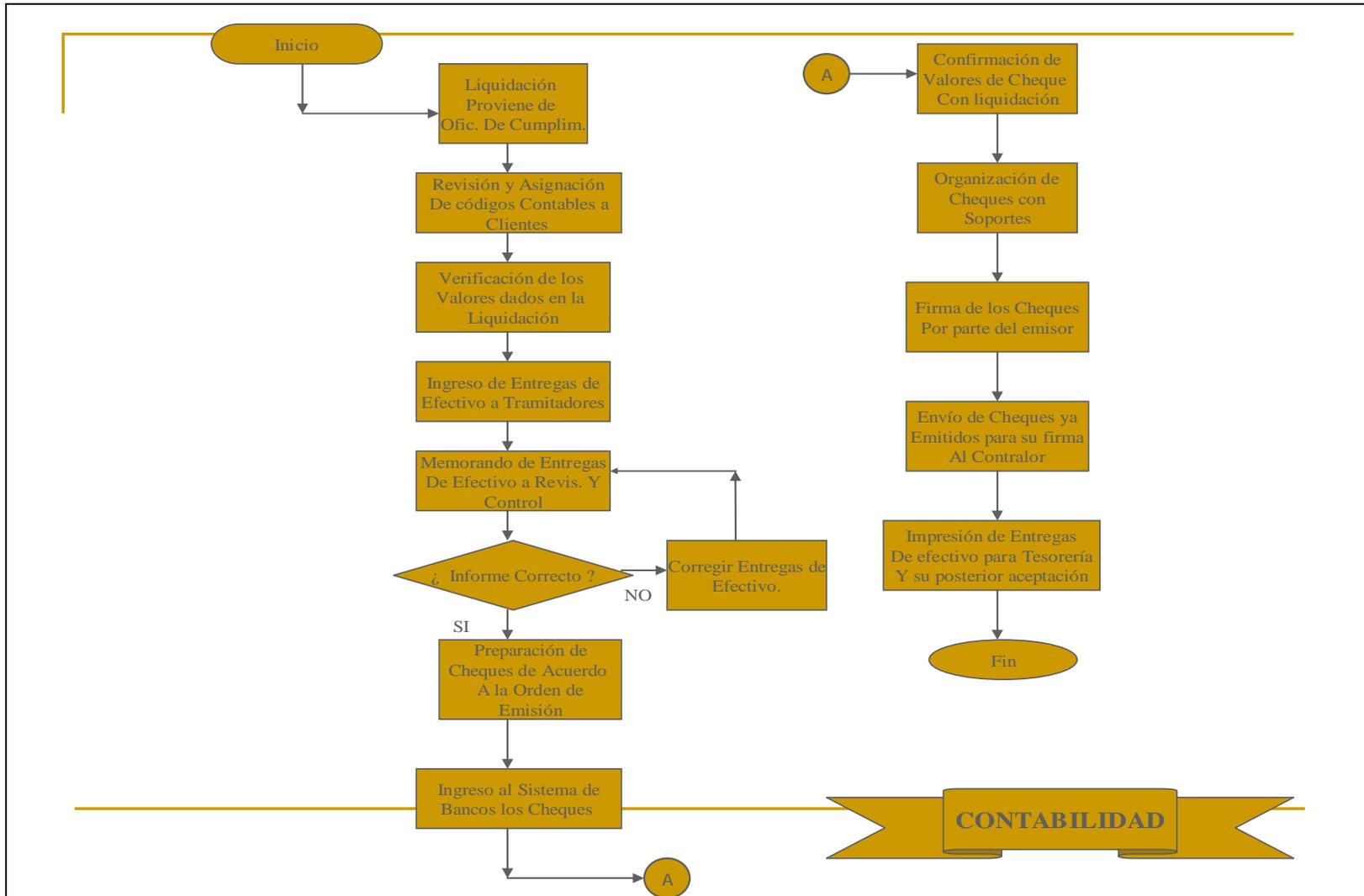


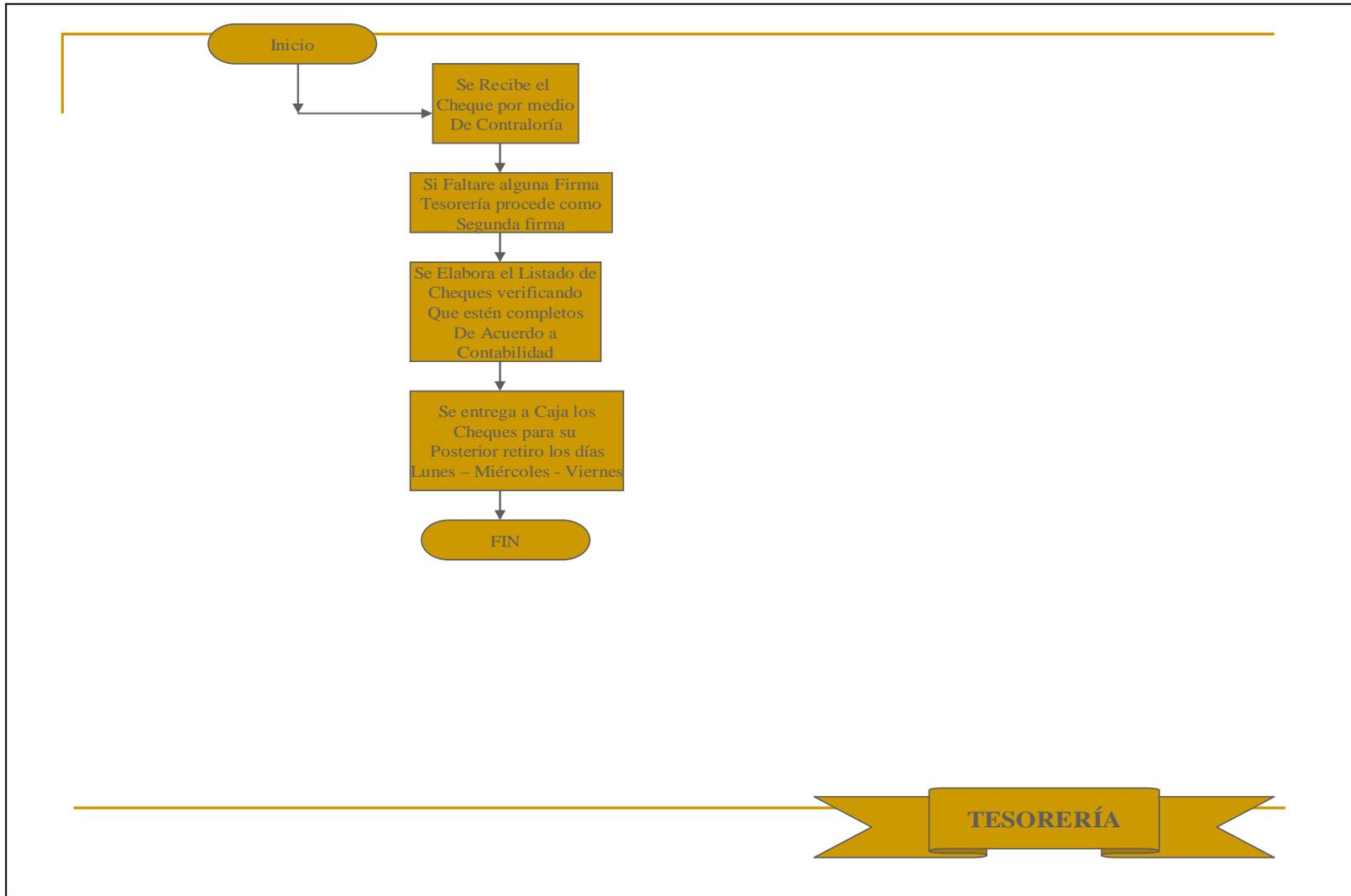












## **ANEXO 11**

### **PROBLEMAS DEL PROCESO ACTUAL DE CRÉDITO Y SU IMPLICACIÓN EN LAS ÁREAS INVOLUCRADAS**

#### **Telemercadeo**

##### **Integrantes De Departamento Y Sus Funciones**

- **Oficiales de Telemercadeo.-** Son 2 personas, que son las encargadas de visitar las concesionarias con el objetivo de captar las solicitudes de crédito para ser enviadas a informes de crédito para su respectivo análisis, realizan las órdenes de aprobación una vez que el comité de crédito aprobó la solicitud.
- **Informes de Crédito.-** En esta área se cuenta con 2 personas dedicadas a confirmar el buró de crédito y confirmar los datos presentados en la solicitud.

##### **Problemas del Departamento de Telemercadeo**

Luego de analizar las funciones de este departamento se presentan los siguientes inconvenientes:

- Debido a que existen políticas inflexibles tales como no permitir que las solicitudes sean enviadas vía fax por los vendedores de las

concesionarias, esto ocasiona descontento en ellos ya que no se les permite agilizar el tramite para empezar el proceso de venta del vehiculo.

- En el proceso de confirmación de datos que es realizado por Informes de Crédito se genera demoras debido a que en muchas ocasiones a los solicitantes no se los puede localizar lo que ocasiona que la solicitud sea postergada para intentar en otro momento, lo que hace que las solicitudes en muchas ocasiones lleguen a acumularse lo genera parte de la demora en el resultado final del proceso.

### **Comité De Crédito**

#### **Integrantes del Departamento y sus Funciones**

- Oficiales de Crédito.- Para esta área se encuentran 4 oficiales de crédito que serán los encargados de hacer el respectivo análisis a las solicitudes cuyos solicitantes tengan relación de dependencia, una solicitud deberá ser analizada y aprobada necesariamente por 2 oficiales.
- Gerente de Crédito.- El gerente de crédito analiza las solicitudes cuyos solicitantes tengan negocio propio o sean independientes.

## **Problemas del Comité de Crédito**

- Los problemas en esta área se originan el momento en los oficiales revisan la solicitud, ya que en la practica la política de que 2 oficiales analicen las solicitudes no se realiza, ya que el segundo en revisar firma su aceptación o negación en base al análisis realizado por el primer oficial, por lo que la intención de filtrar los créditos malos se pasen por alto.
- Demora en el análisis de las solicitudes ya que no se ha establecido un horario definido para que se realicen las respectivas reuniones de comité de crédito, sino que estos análisis se realizan independientemente y dependiendo de la disponibilidad del oficial.
- Cuando los vendedores solicitan reconsideraciones ya sea del análisis de la solicitud o de algún soporte que le fue requerido al cliente estos solo pueden ser aprobados solo por el gerente de crédito y es aquí donde la solicitud se retrasa mas tiempo en esta área de lo mínimo necesario.

## **Departamento De Crédito**

### **Integrantes del Departamento y sus funciones**

- **Oficiales de Crédito.-** Una vez que la solicitud es aprobada se le asigna a un oficial que será el encargado de asesorar al cliente y al vendedor en lo que a recopilación de documentos legales respecta para proceder a la elaboración del contrato y los valores que serán incluidos en las letras que pagara posteriormente el cliente.
- **Gerente de Crédito.-** Es el encargado de establecer las políticas y cupos para la aprobación de créditos, así como el de autorizar excepciones.

### **Problemas del Departamento de Crédito**

- Los vendedores se quejan de la dificultad para localizar a los oficiales de crédito vía telefónica para cualquier tipo de consultas.
- Para realizar la firma del contrato existe descoordinación entre el oficial el cliente y el vendedor especialmente cuando se trata de firmar los contratos legales.
- El departamento legal no tienen listos los contratos en la hora solicitada por los oficiales para proceder a la respectiva firma de los oficiales con los clientes lo que ocasiona quejas de los clientes por que sus retrasos les causa pérdida de tiempo.

- No existe un procedimiento común para la elaboración de la orden de entrega del vehículo por ejemplo un oficial pide la cobertura del seguro antes de la firma del contrato mientras que otro oficial lo solicita luego de la firma del contrato.

### **Oficial De Cumplimiento**

#### **Integrantes del Departamento y sus funciones**

- Este departamento cuenta con solo una persona que es la encargada de revisar que los valores incluidos en los dividendos sean los correctos como por ejemplo el valor del seguro del vehículo o del dispositivo de rastreo, verifica si el crédito es de consumo, comercial o de microempresa.

#### **Problemas del Departamento Cumplimiento**

- En este departamento no surgen problemas que afecten directamente al proceso de crédito.

## **Departamento De Contabilidad**

### **Integrantes del Departamento y sus funciones**

- Está compuesto por la contadora principal y su asistente que en este proceso son los encargados de emitir los cheques a las diferentes compañías que nos sirven de soportes para otorgar los créditos.

### **Problemas del Departamento de Contabilidad**

- El principal problema de este departamento lo representa la demora en la emisión de los cheques a las diferentes compañías inherentes al proceso de crédito.

## **Departamento De Tesorería**

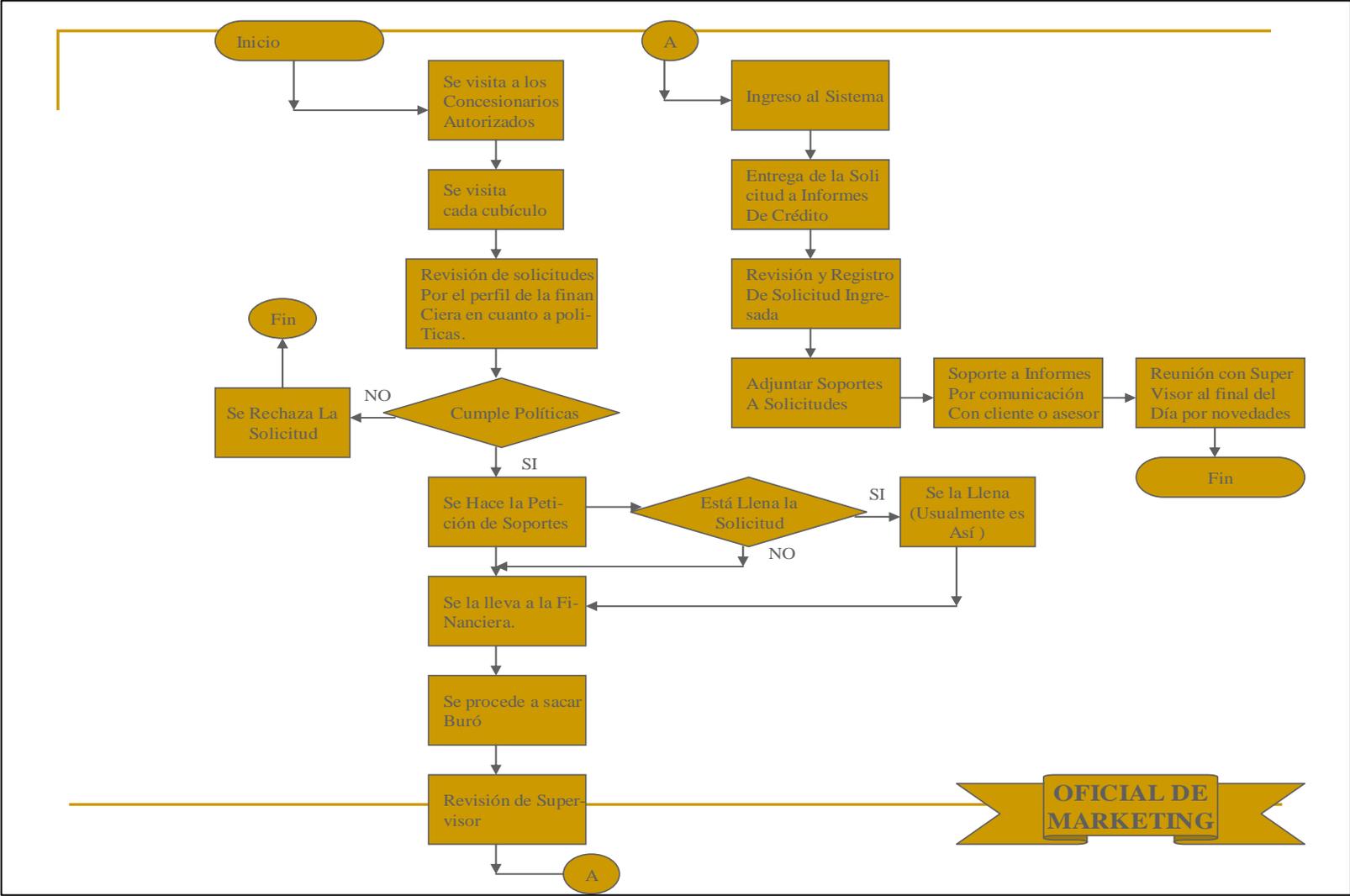
### **Integrantes del Departamento y sus funciones**

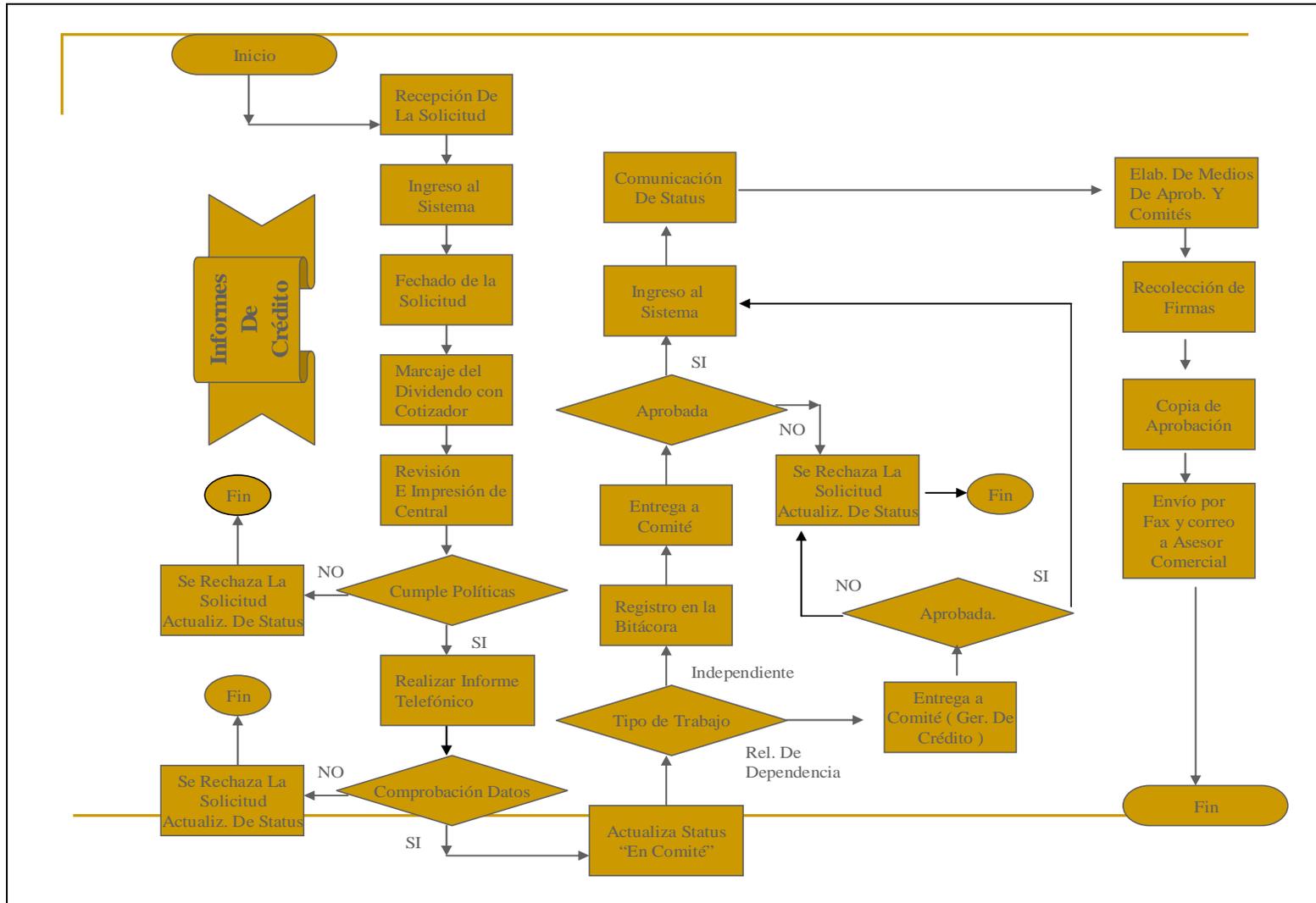
- Tesorera.- Para este departamento se cuenta con una tesorera que es la encargada de elaborar el listado de los cheques por entregar, esto con el objetivo de llevar un control de los mismos además de entregar los cheques a caja para que estos sean retirados por sus respectivos beneficiarios.

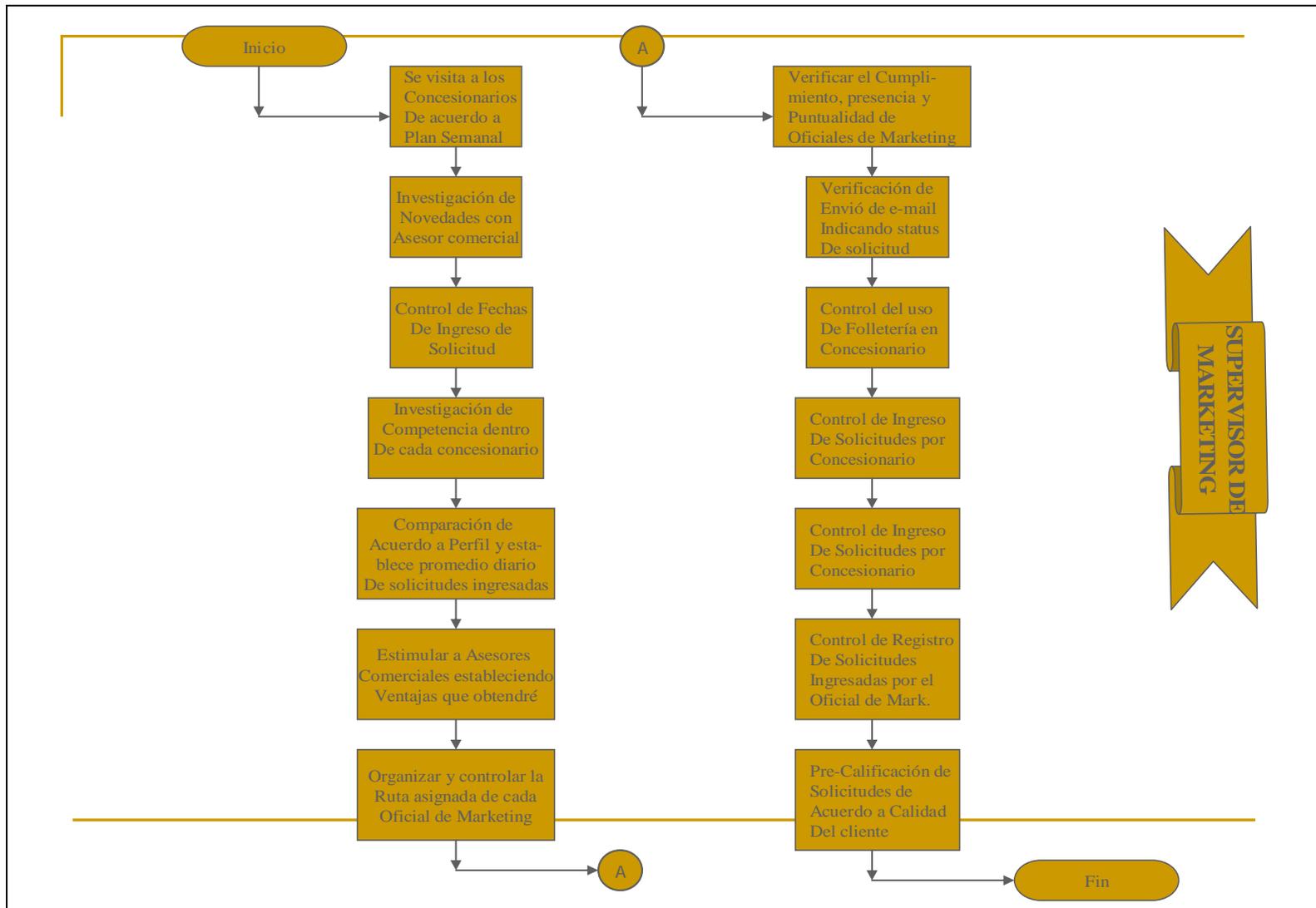
## **Problemas del Departamento de Tesorería**

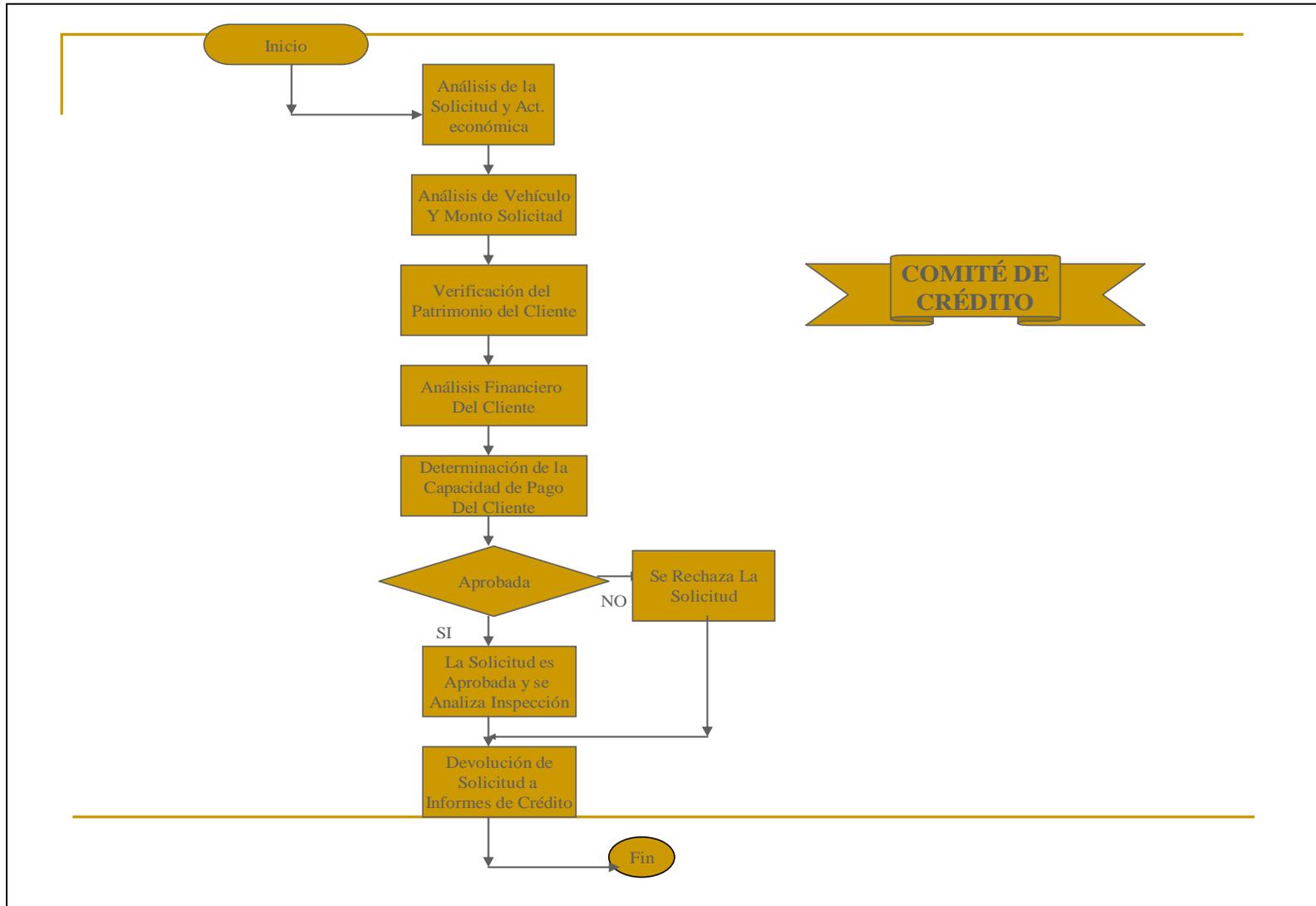
- En muchas ocasiones los cheques pueden retrasarse por que no se pueden obtener las firmas de algún representante legal.

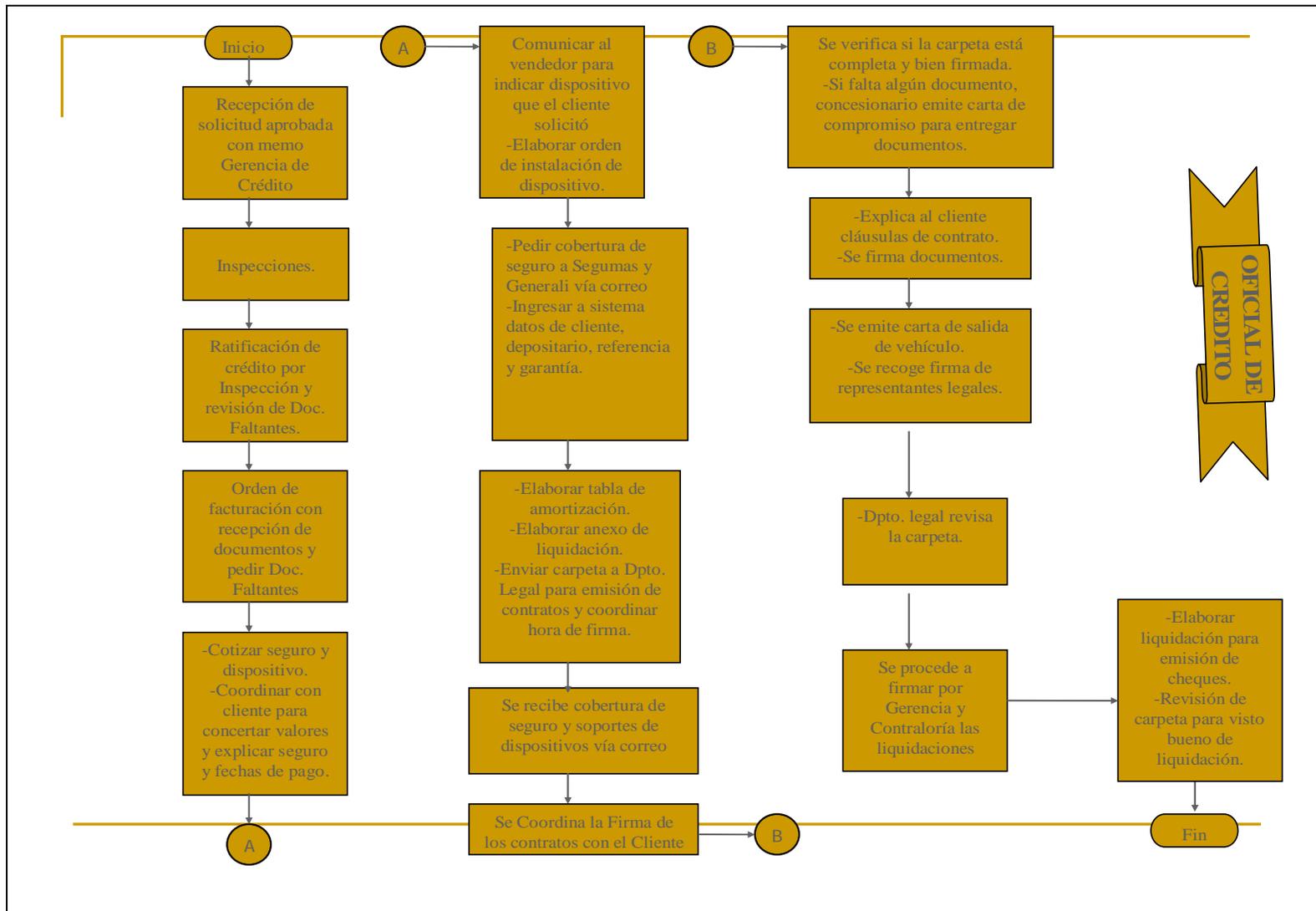
ANEXO 12

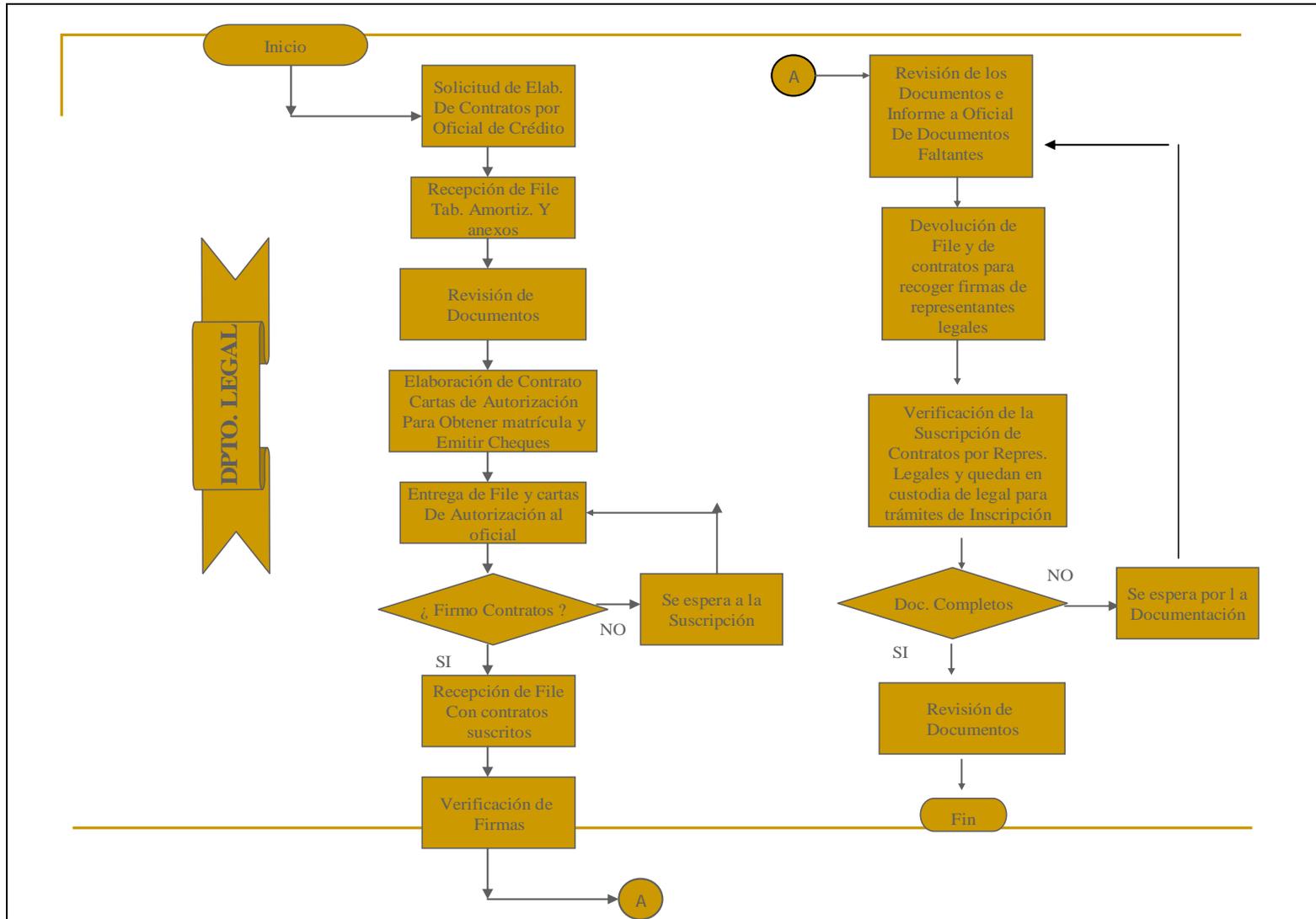


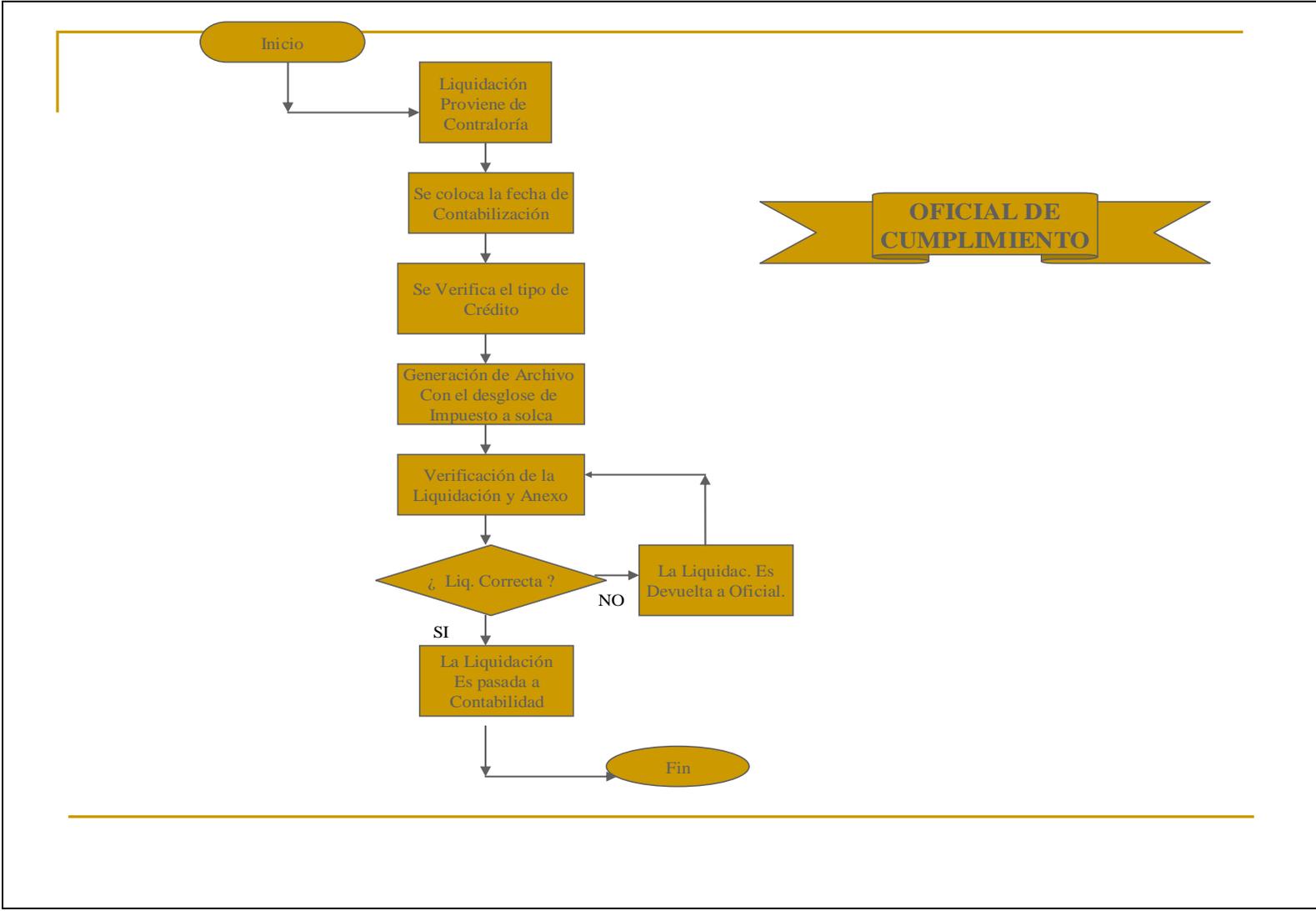


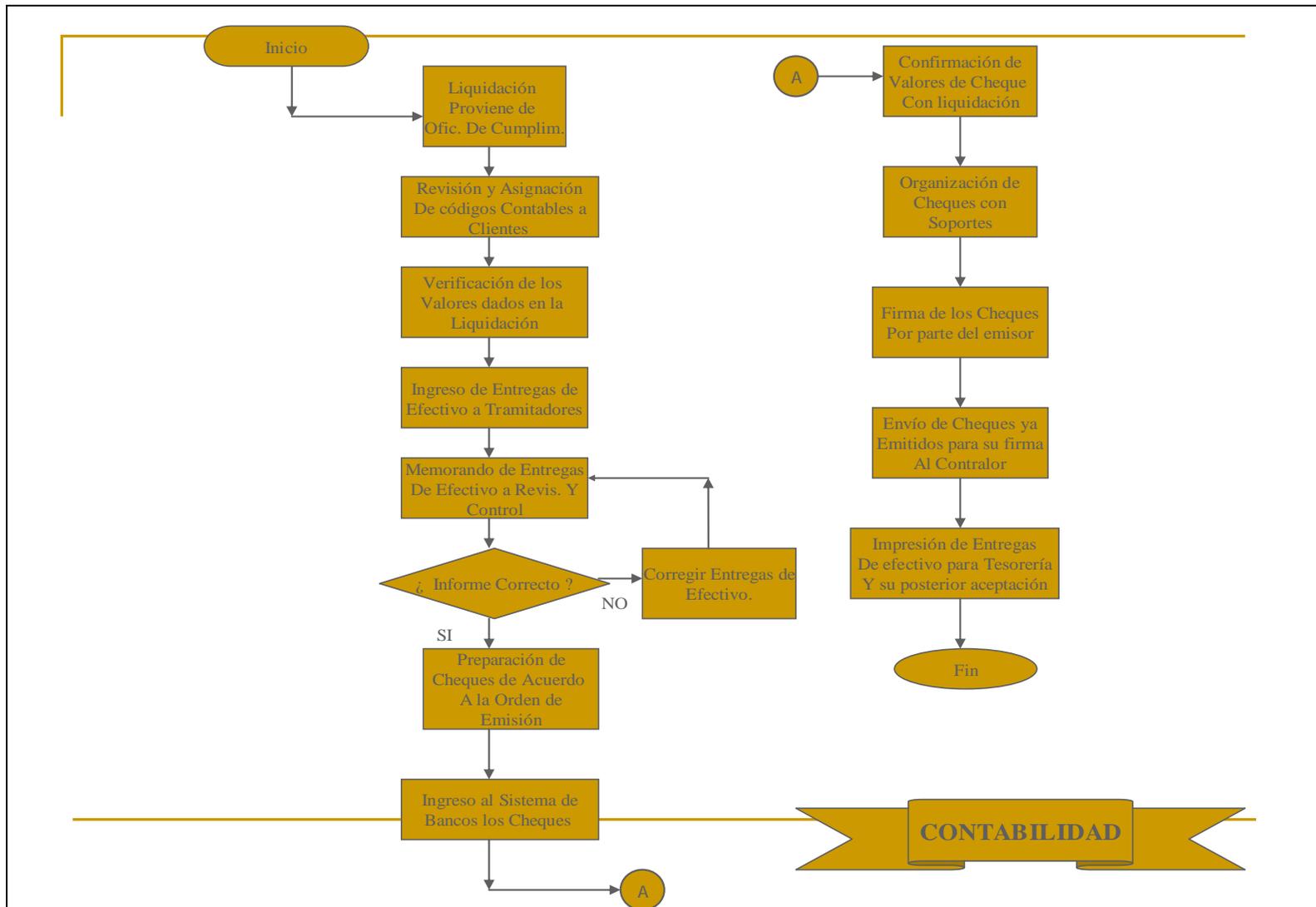


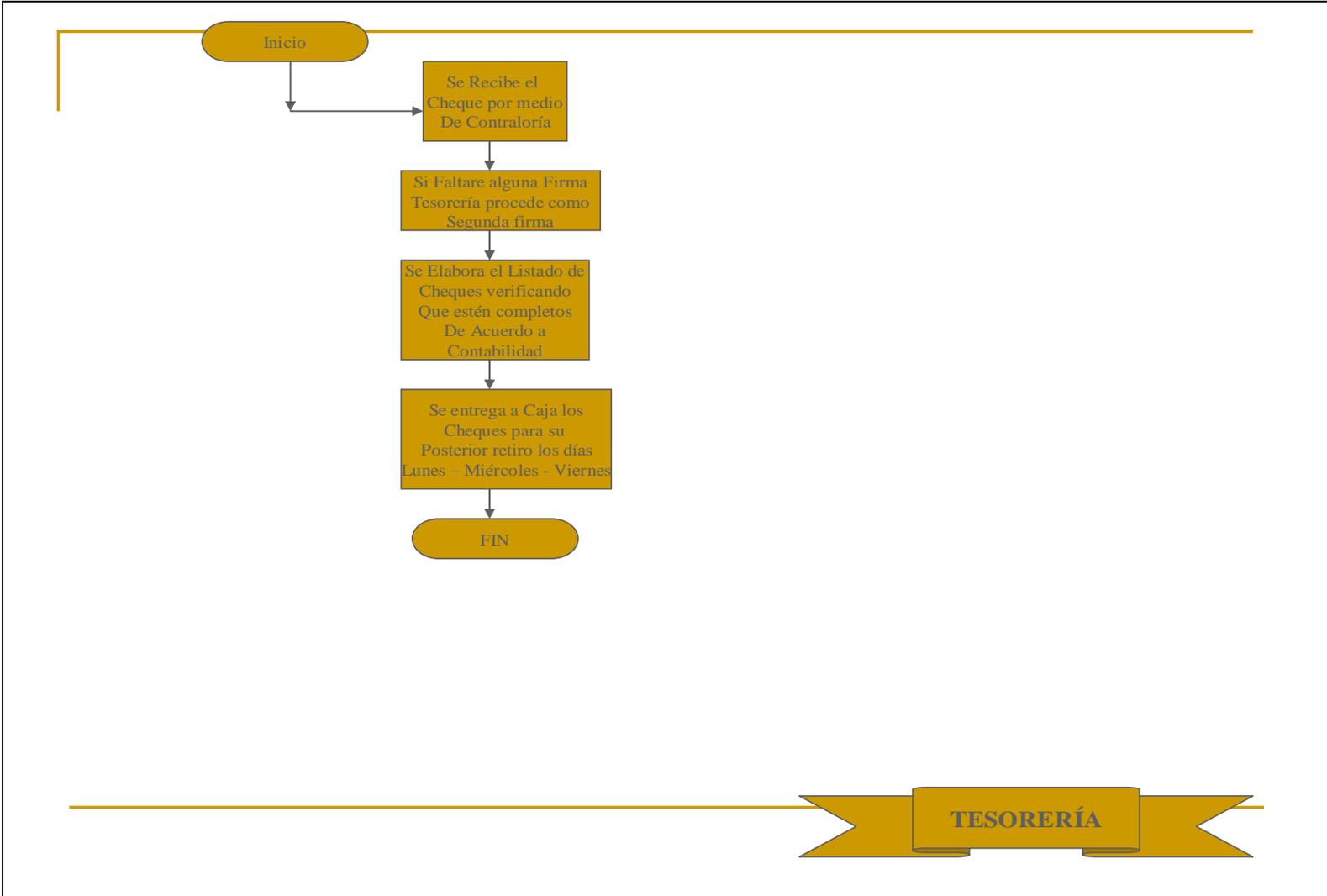












**TESORERÍA**









## BIBLIOGRAFÍA

- [1]PEPPARD, Joe y ROWLAND, Phillip. *"La Esencia de la Reingeniería en los Procesos de Negocios"*. Ed. Prentice Hall Hispanomaericana. Mexico, 1996.
- [2]HAMMER, Michael y CHAMPY, James. *"Reingeniería"*. Ed. Norma. Buenos Aires, 1994.
- [3]Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.  
<http://www.superban.gov.ec>
- [4]MENDENHALL, William., *"Estadística para Administradores"*, Grupo Editorial Iberoamérica, 1998, pp. 156-193.
- [5]REVISTA GESTIÓN, Edición Junio 2006, pp. 35-38
- [6]ALVES DE OLIVEIRA, *"Reingeniería de procesos"*. Ed. Métodos. Buenos Aires 1994.
-