



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA**

**UNIDAD ACADÉMICA DE EDUCACIÓN COMERCIAL,
ADMINISTRATIVA Y CIENCIAS**

Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de:

TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**Plan de mejora en el departamento de crédito y cobranza del Fondo
de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano**

DE GUAYAQUIL.

Autor: Pinza Quezada Adolfo Joaquín

Tutor: Ing. Christian Fidel Solórzano Vargas

Guayaquil, Ecuador

2019

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, quien me brinda sabiduría para elegir y tomar decisiones en mi vida, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

Para mis padres que son pilar fundamental en mi vida, mi hermana con sus experiencias seriedad y alegría siempre confió en mí y mis grandiosos hijos, con sus locuras sus inocencias y risas hacen que mi esfuerzo se haga posible cada día y siempre contar con su apoyo incondicional, gracias familia por sus consejos, comprensión, amor y en los momentos difíciles, por ayudarme con los recursos necesarios para culminar mis estudios, me han dado todo lo que soy como persona, mis valores mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

Gracias también a mis queridos compañeros de curso que me ayudaron y me dieron la confianza necesaria para poder integrarnos en esta aventura durante 3 años, aunque pasamos por momentos difíciles siempre estuvimos con esa actitud ganadora y de superación para poder enfrentar cada obstáculo.

Pinza Quezada Adolfo Joaquín

AGRADECIMIENTO

Agradezco al Instituto Tecnológico Superior Bolivariano por haber aceptado que forme parte de ellos y abrir sus puertas para poder estudiar mi carrera, así como también a los diferentes docentes que brindaron sus conocimientos y su apoyo para seguir adelante.

También agradezco a mi Tutor Solórzano Vargas Christian Fidel por ayudarme a perfeccionar poco a poco mi tema, con sus conocimientos y paciencia sin importar las veces que lo visitaba para que me guíe y explique los correctivos que tenía que realizar a mi tema

Mi agradecimiento también va dirigido a mis compañeros de trabajo del departamento Crédito y Cobranza por instruirme, colaborar con sus conocimientos y permitir que con sus instructivos pueda realizar mi Tesis sobre la empresa Fondo de Cesantía del Magisterio.

Pinza Quezada Adolfo Joaquín



CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor (a) del Proyecto de Investigación, nombrado por la Comisión de Culminación de Estudios del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que después de analizado el proyecto de investigación con el tema: **¿Cuáles son las falencias dentro de las políticas y procesos que se manejan dentro del Departamento de Crédito y Cobranza del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano de la ciudad de Guayaquil?** y problema de investigación: **Propuesta y plan de mejoras en la estructura organizacional del departamento de Crédito y Cobranza del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano de la ciudad de Guayaquil.** Presentado por **Adolfo Joaquín Pinza Quezada** como requisito previo para optar por el título de:

TECNÓLOGO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

El mismo cumple con los requisitos establecidos, en el orden metodológico científico-académico, además de constituir un importante tema de investigación.

Egresado:

Pinza Quezada Adolfo Joaquín

Tutor:

ING. Christian Fidel Solórzano

CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN



Yo, Pinza Quezada Adolfo Joaquín en calidad de autor(a) con los derechos patrimoniales del presente trabajo de titulación **¿Cuáles son las falencias dentro de las políticas y procesos que se manejan dentro del Departamento de Crédito y Cobranza del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano de la ciudad de Guayaquil?** de la modalidad de **Semi-Presencial** realizado en el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología como parte de la culminación de los estudios en la carrera de **Tecnología en Administración de Empresas**, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la institución una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del mencionado trabajo de titulación, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo/autorizamos al Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología para que digitalice y publique dicho trabajo de titulación en el repositorio virtual de la institución, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

Adolfo Joaquín Pinza Quezada

Nombre y Apellidos del Autor

Firma

No. de cedula: **0924991748**

Dr. Jaime F. Pozmiño Palacios, M.Sc.
NOTARIO SÉPTIMO DEL
CANTÓN GUAYAQUIL

REPÚBLICA DEL ECUADOR
DIRECCIÓN GENERAL DE REGISTRO CIVIL,
IDENTIFICACIÓN Y CEDULACIÓN



CEDULA DE **CIUDADANIA** No. **092499174-8**
 APELLIDOS Y NOMBRES
PINZA QUEZADA ADOLFO JOAQUIN
 LUGAR DE NACIMIENTO
GUAYAS GUAYAQUIL
BOLIVAR /SAGRARIO/
 FECHA DE NACIMIENTO **1987-07-26**
 NACIONALIDAD **ECUATORIANA**
 SEXO **M**
 ESTADO CIVIL **Soltero**




INSTRUCCIÓN **SECUNDARIA** PROFESIÓN / OCUPACIÓN **ESTUDIANTE** E3344A1142

APELLIDOS Y NOMBRES DEL PADRE **PINZA CALDERON JUSTO EMILIO**

APELLIDOS Y NOMBRES DE LA MADRE **QUEZADA QUEZADA LUZ ANGELICA**

LUGAR Y FECHA DE EXPEDICIÓN **GUAYAQUIL 2011-01-05**

FECHA DE EXPIRACIÓN **2021-01-05**




Paolino
DIRECTOR GENERAL

Jaime I. Pazmiño
FIRMA DEL NOTARIO



CERTIFICADO DE VOTACIÓN
24 - MARZO - 2019

0023 M JUNTA No. 0023 - 020 CERTIFICADO No. 0924991748 CEDULA No.

PINZA QUEZADA ADOLFO JOAQUIN
APELLIDOS Y NOMBRES

PROVINCIA: **GUAYAS**
 CANTÓN: **GUAYAQUIL**
 CIRCUNSCRIPCIÓN: **2**
 PARROQUIA: **PASCUALES**
 ZONA: **3**




ELECCIONES SECCIONALES Y CPCCS 2019

CIUDADANA/O:
ESTE DOCUMENTO ACREDITA QUE USTED SUFRAGO EN EL PROCESO ELECTORAL 2019

Jaime I. Pazmiño
F. PRESIDENTA/E DE LA JRV

Jaime I. Pazmiño
DOY FE: QUE ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL
Dr. Jaime Pazmiño Palacios, Msc.
NOTARIO SÉPTIMO DEL CANTÓN GUAYAQUIL

CERTIFICADO DIGITAL DE DATOS DE IDENTIDAD

Número único de identificación: 0924991748

Nombres del ciudadano: PINZA QUEZADA ADOLFO JOAQUIN

Condición del cedulado: CIUDADANO

Lugar de nacimiento: ECUADOR/GUAYAS/GUAYAQUIL/BOLIVAR
(SAGRARIO)

Fecha de nacimiento: 26 DE JULIO DE 1987

Nacionalidad: ECUATORIANA

Sexo: HOMBRE

Instrucción: SECUNDARIA

Profesión: ESTUDIANTE

Estado Civil: SOLTERO

Cónyuge: No Registra

Fecha de Matrimonio: No Registra

Nombres del padre: PINZA CALDERON JUSTO EMILIO

Nacionalidad: ECUATORIANA

Nombres de la madre: QUEZADA QUEZADA LUZ ANGELICA

Nacionalidad: ECUATORIANA

Fecha de expedición: 5 DE ENERO DE 2011

Condición de donante: SI DONANTE POR LEY

Información certificada a la fecha: 10 DE MAYO DE 2019

Emisor: LISSETTE DE LOS ANGELES BOHORQUEZ SOLORZANO - GUAYAS-GUAYAQUIL-NT 7 -
GUAYAS - GUAYAQUIL



BOY FE: QUE ES FIEL
COPIA DEL ORIGINAL
Dr. Jaime Pazmiño Palacios, Msc.
NOTARIO SÉPTIMO DEL
CANTÓN GUAYAQUIL

N° de certificado: 195-223-30062



195-223-30062

Lcdo. Vicente Taiano G.

Director General del Registro Civil, Identificación y Cedulación
Documento firmado electrónicamente





Factura: 001-003-000011220



20190901007D00315

DILIGENCIA DE RECONOCIMIENTO DE FIRMAS N° 20190901007D00315



Ante mí, NOTARIO(A) JAIME TOMMY PAZMIÑO PALACIOS de la NOTARÍA SÉPTIMA , comparece(n) ADOLFO JOAQUÍN PINZA QUEZADA portador(a) de CÉDULA 0924991748 de nacionalidad ECUATORIANA, mayor(es) de edad, estado civil SOLTERO(A), domiciliado(a) en GUAYAQUIL, POR SUS PROPIOS DERECHOS en calidad de COMPARECIENTE; quien(es) declara(n) que la(s) firma(s) constante(s) en el documento que antecede CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN, es(son) suya(s), la(s) misma(s) que usa(n) en todos sus actos públicos y privados, siendo en consecuencia auténtica(s), para constancia firma(n) conmigo en unidad de acto, de todo lo cual doy fe. La presente diligencia se realiza en ejercicio de la atribución que me confiere el numeral noveno del artículo dieciocho de la Ley Notarial -. El presente reconocimiento no se refiere al contenido del documento que antecede, sobre cuyo texto esta Notaria, no asume responsabilidad alguna. – Se archiva un original. GUAYAQUIL, a 10 DE MAYO DEL 2019, (13:16).



ADOLFO JOAQUÍN PINZA QUEZADA
CÉDULA: 0924991748



NOTARIO(A) JAIME TOMMY PAZMIÑO PALACIOS
NOTARÍA SÉPTIMA DEL CANTÓN GUAYAQUIL

Dr. Jaime T. Pazmiño Palacios, Msc.
NOTARIO SÉPTIMO
DEL CANTÓN GUAYAQUIL



CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL CEGESCIT

En calidad de colaborador del Centro de Gestión de la Información Científica y Transferencia de Tecnológica (CEGESCIT) nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que el trabajo ha sido analizado por el URKUND y cumple con el nivel de coincidencias permitido según fue aprobado en el **REGLAMENTO PARA LA UTILIZACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO INSTITUCIONAL EN LOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y TRABAJOS DE TITULACIÓN Y DESIGNACIÓN DE TUTORES** del ITB.

Nombre y Apellidos del Colaborador
CEGESCYT

Firma



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS COMERCIALES,
ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE: TECNÓLOGO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

TEMA:

¿Cuáles son las falencias dentro de las políticas y procesos que se manejan dentro del Departamento de Crédito y Cobranza del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano de la ciudad de Guayaquil?

Autor: Pinza Quezada Adolfo Joaquín

Tutor: Ing. Christian Fidel Solórzano

Resumen

El fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano es una Institución privada sin fines de lucro, que brinda prestaciones solidarias y servicios financieros, comprometidos a cumplir con los requisitos y satisfacer las necesidades y expectativas de los partícipes, con tecnologías y herramientas innovadoras que garanticen la operación eficiente y eficaz de los procesos, con un enfoque a la mejora continua. En la cual se reflejaba las falencias en las políticas y procesos al momento de realizar los créditos a partícipes sin llevar un control directo a cada operación y un orden recomendado para el mejoramiento de la acreditación, generando la acumulación de Operaciones de Crédito, Quirografario, Prendario, Hipotecario. El propósito de la investigación es de mejorar la estructura organizacional y llevar un control previo junto con los ejecutivos y oficiales de crédito basados al estudio generalizado del departamento de Crédito y Cobranza.

Atención al
Partícipe

Control
Previo

Oficiales de
Crédito

**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS COMERCIALES,
ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE: TECNÓLOGO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

TEMA:

¿Cuáles son las falencias dentro de las políticas y procesos que se manejan dentro del Departamento de Crédito y Cobranza del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano de la ciudad de Guayaquil?

Autor: Pinza Quezada Adolfo Joaquín

Tutor: Ing. Christian Fidel Solórzano

Abstract

The Ecuadorian Teachers Unemployment Fund is a private non-profit institution that provides solidarity services and financial services, committed to meet the requirements and meet the needs and expectations of participants, with innovative technologies and tools to ensure efficient operation and effective processes, with a focus on continuous improvement. In which the shortcomings in the policies and processes were reflected at the moment of making the credits to participants without having a direct control to each operation and a recommended order for the improvement of the accreditation, generating the accumulation of Credit Operations, Chirographic, pledge, Mortgage. The purpose of the research is to improve the organizational structure and to carry out a prior control together with the executives and credit officers based on the generalized study of the Credit and Collection Department.

Attention to the
Participate

Previous
Control

Credit
Officers

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	IV
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL CEGESCIT	IX
RESUMEN.....	X
ABSTRACT	XI
ÍNDICE GENERAL	XII
INDICE DE TABLAS.....	XIV
INDICE DE FIGURAS.....	XV
CAPÍTULO I	1
EL PROBLEMA	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
SITUACIÓN CONFLICTO.....	3
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
VARIABLE DE LA INVESTIGACIÓN	4
OBJETIVOS	5
OBJETIVO GENERAL	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	5
CAPÍTULO II	7
MARCO TEÓRICO	7
ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	7
FUNDAMENTACIÓN CONTEXTUAL	9
FUNDAMENTO CONCEPTUAL	12
MARCO LEGAL.....	20
ANÁLISIS DE LAS VARIABLES	21
GLOSARIO DE TÉRMINOS	22

CAPÍTULO III	24
METODOLOGÍA	24
LA INSTITUCIÓN	24
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	25
POLÍTICAS GENERALES DE CREDITO - BIESS	27
PRÉSTAMOS HIPOTECARIOS	29
PRÉSTAMOS QUIROGRAFARIOS	30
PRÉSTAMOS PRENDARIOS	31
CONDICIONES DE CRÉDITOS	31
RESPONSABILIDADES.....	32
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
TIPOS DE INVESTIGACIÓN	35
MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	36
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	36
GUÍAS DOCUMENTALES.....	38
GUÍAS DE OBSERVACIÓN	38
ENTREVISTAS.....	42
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	49
CAPITULO IV	52
PROPUESTA	52
CONCLUSIÓN.....	61
RECOMENDACIONES.....	62
BIBLIOGRAFÍA	64
ANEXOS	69
POLÍTICAS PARA CALIFICAR CRÉDITOS.....	82
MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE HIPOTECAS.....	87

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.	
Antecedentes y consecuencias de la investigación.....	3
Tabla 2.	
Variables	22
Tabla 3.	
Perfiles Y Funciones (Jefe).....	54
Tabla 4.	
Perfiles Y Funciones (Supervisor).....	54
Tabla 5.	
Perfiles Y Funciones (Oficial).....	55
Tabla 6.	
Perfiles Y Funciones (Oficial Control Previo)	55
Tabla 7.	
Perfiles Y Funciones (Eap)	56
Tabla 8.	
Cuadro De Comparación	58

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.	
Jerarquización de niveles administrativos	8
Figura 2.	
Estructura Organizacional.....	25
Figura 3.	
Estructura Organizacional Crédito Y Cobranzas	26
Figura 4.	
Proceso Crédito Quirografario	49
Figura 5.	
Proceso Crédito Prendario.....	50
Figura 6.	
Proceso Crédito Hipotecario	51
Figura 7.	
Nueva Estructura Créditos Y Cobranzas	52
Figura 8.	
Nuevo Proceso	59

CAPÍTULO I

El Problema

Planteamiento del Problema

El Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano – fondo complementario provisionalmente cerrado (FCME-f.c.p.c) es un servicio de cesantía adicional que se ofrece a todos los docentes que pertenece en al magisterio ecuatoriano, que nace en el año 1991, siendo sus principales directivos aquellos que conforman la asamblea de docentes a nivel nacional, en sus inicios la administración estaba a cargo del banco Filanbanco, el cual era el responsable de la afiliación de los docentes y de la otorgación de crédito.

En el año 2001, tras la crisis bancaria se establece una gestión propia, siendo la convención nacional de docentes la que se integran para asumir el funcionamiento del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano, en el año 2004 la Superintendencia de Bancos en cumplimiento a las reformas a la ley de seguridad social, empieza a regular las actividades de los fondos complementarios provisionales cerrados, reformándose así muchas de sus actividades para ajustarse al ente de control.

A partir de mayo del año 2015 hasta la actual fecha, el Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano de acuerdo a lo dispuesto en las reformas a la Ley de Seguridad Social y a la resolución No 122-2015-f de la Junta de Regulación Monetaria y Financiera, permite que sus fondos sean administrados por el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

(BIESS), manteniendo la organización y los lineamientos por lo que fue creado.

El Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano mantiene inconvenientes suscitados por la limitada confianza de los docentes, sin embargo, en la actualidad el fondo cuenta con ahorros y créditos a la tasa más baja en el mercado que permite a los afiliados el acceso de estos servicios y beneficios.

La simple percepción del proceso que se desarrollan dentro de la institución, pone en evidencia que el FCME tiene en determinadas falencias en sus procesos operacionales, por lo que es necesario una nueva planificación estratégica para impulsar el desarrollo de los servicios y beneficio para sus afiliados, esto permitirá el incremento de los docentes y a la vez de un mejor manejo de todos los servicios ofrecidos.

Antecedentes	Consecuencia
El desarrollo de los procesos es lento y tedioso.	Desistimientos en los créditos.
No existe conocimiento de los factores que afectan la dirección.	Toma de malas decisiones o inactividad.
Falencia en análisis crediticios por desconocimiento de políticas y constante cambio de la misma.	Constante estado de incertidumbre al momento de aplicar créditos.
Desconocimiento de los beneficios del FCME	Inactividad en la aplicación de créditos

Tabla 1. Antecedentes y consecuencias de la investigación

Elaborado por: Adolfo Pinza

Situación Conflicto

El Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano se crea con una finalidad de índole social, su principal objetivo es beneficiar al gremio de educadores y actores del sistema educativo nacional público o privado. Sin embargo, los actuales manejos políticos han mermado la operatividad de la institución, ya que los constantes cambios de administración ocasionan que los procesos se alteren y no se tenga una línea clara sobre cómo debe mantenerse la operatividad de la institución.

A esto debe sumarse que estos manejos ocasionan falta de directrices y políticas claras dentro de la institución dentro del área de mayor movimiento que es el crédito, es algo previsible que todos estos factores ocasionen muchas falencias que luego serán criticadas por los partícipes que hagan uso de la institución.

Formulación del Problema

¿Cuáles son las falencias dentro de las políticas y procesos que se manejan dentro del Departamento de Crédito y Cobranza del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano de la ciudad de Guayaquil?

Delimitación del Problema

Campo: Estructura Organizacional – Procesos – Negocios

Área: Crédito y Cobranza

Aspectos: Plan de Mejora

Tema: Propuesta de plan de mejoras en la estructura organizacional del departamento de Crédito y Cobranza del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano de la ciudad de Guayaquil.

Variable de la Investigación

Variable Dependiente: Eficiencia en área de crédito y cobranzas

Variable Independiente: Mejorar de procesos y políticas en la estructura organizacional.

Objetivos

Objetivo General

Identificar las falencias dentro de las políticas y procesos dentro del área de Crédito y Cobranza que le impiden optimizar los servicios que se ofrecen en el fondo de su cesantía del magisterio ecuatoriano de la ciudad de Guayaquil.

Objetivos Específicos

- Describir las principales definiciones relacionadas a los procesos jerárquicos, sub jerárquicos, entre otros, que no permitan optimizar los procesos del Departamento de Crédito y Cobranza del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano en la ciudad Guayaquil.
- Diagnosticar la estructura organizacional del departamento de Crédito y Cobranza del Fondo de Cesantía del Magisterio en la ciudad de Guayaquil.
- Proponer una mejor organización, logrando la eficiencia del Departamento de Crédito y Cobranza, con el fin de que exista el manejo adecuado de los recursos y la captación de nuevos socios en el Fondo Cesantía del Magisterio.

Justificación e Importancia

El presente proyecto de investigación es necesario para la mejora de los procesos y reducción de tiempos en la entrega de los servicios que otorga el FCME en base a una buena estructura organizacional y así poder

incrementar el número de partícipes afiliados y generar mayor captación de créditos para el área en mención.

Se busca desarrollar estrategias específicas para el área de crédito y cobranza con el fin de beneficiar a la entidad con el incremento del número de partícipes que deseen acogerse a las prestaciones del FCME tanto créditos quirografarios prendarios o hipotecarios y potenciar su participación en el sector financiero haciendo que su credibilidad aumente y generar un buen ambiente con sus clientes potenciales.

Todas las propuestas contempladas serán objeto de evaluación para cubrir principalmente las necesidades requeridas por el departamento de crédito y cobranza del FCME y proponer un plan de mejora de perfeccionamiento tanto en su estructura organizacional como en la prestación de servicios, se encaminara para cubrir las falencias del departamento generadas por la falta de actualización en su estructura y mejora de procesos, constituyendo un grupo específico de trabajo que en el transcurso del tiempo se encaminara a la mejora continua.

CAPÍTULO II

Marco Teórico

Antecedentes Históricos

La revolución industrial acapara un cambio en las diferentes organizaciones en el mundo, la aparición de los procesos industriales permite que las personas consideren cada una de las actividades realizadas con base a una dirección planificada, ordenada y evaluar.

La Segunda Guerra Mundial conlleva consigo nuevas estructuras organizacionales, aplicadas a la descentralización, donde el proceso consiste, en que la toma de decisiones, la cual es delegada a subalternos, y unidades autónomas, brindando mayor cobertura a la pequeña empresa debido a que en ella la organización era más eficiente por la cantidad de colaboradores con que se cuenta.

“La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, se agrupan y se coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre administrativos de nivel alto y los de nivel medio, administrativos de nivel medio y primera línea, la relación indispensable de los administrativos de nivel medio y de primera línea, estructurados formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz”. (Salcedo, 2016, pág. 32)

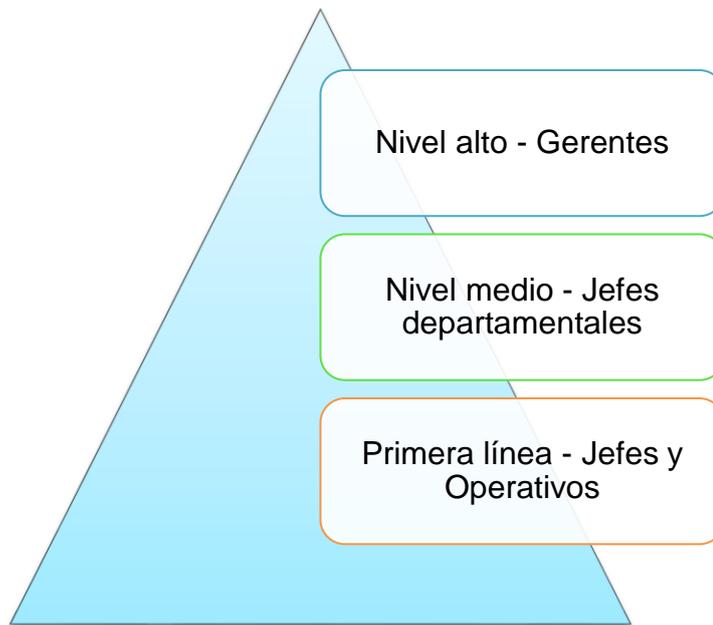


Figura 1. Jerarquización de niveles administrativos
Elaborado por: Adolfo Pinza

Al aparecer la estructura organizacional combinada con la tecnología en comunicación y transporte permite que la gestión sea más dinámica a tal punto que una pequeña empresa puede utilizar empleados que se encuentran en diferentes países del mundo.

“Las organizaciones están compuestas por dos estructuras, una parte dura o estructura interna y procesos y una parte blanda, que es la cultura organizacional, y al final las dos por procesos del ambiente, la gestión y la eficiencia se complementan y se convierten en una sola”. (Cruz, 2016, pág. 63)

El dinamismo del mercado que existe la actualidad, hacen que las organizaciones y sus estructuras naturales vayan cambiando, por lo que el consumidor debido a la diversidad de servicios u organizaciones suelen promocionar un mismo producto, buscando siempre acoplarse a las

necesidades y a la economía existente, no obstante, la tecnología ha permitido cambios radicales, uno de ellos en la reducción del tiempo de entrega y la gestión de un cierre de venta.

“Cada organización deberá realizar un análisis interno de su actual estructura, le permitirán conocer cuáles son los factores influyentes en este proceso, para luego crear una apropiada metodología y parámetros de control que facilite la creación de procesos, manual de funciones, niveles jerárquicos y la definición de autoridad de acuerdo a sus necesidades y factores que influyen en su entorno, garantizando una correcta ejecución de las actividades y uso de los recursos”. (Carrera, Martínez, & Pérez, 2013, pág. 16)

La mayor parte de las organizaciones dedicada al financiamiento de proyectos buscan mejorar sus niveles de competitividad y ampliar la participación en el mercado crediticio. La planificación adecuada de la estructura organizacional permite la gestión de estrategias que respondan al cambio sistemático y así el enfrentamiento de nuevos desafíos tecnológicos.

Fundamentación contextual

“La organización es un sistema socio – económico que permanece integrado en la elaboración constante de estrategias y proyectos, que busca la satisfacción de necesidades de toda la estructura de jefes y colaboradores, que son los que le otorga sentido a la organización. La gestión busca un sistema socio – económico y político que permite la

coordinación y el intercambio de ideas y procesos mutuos”. (Schlemenson, 2015)

“Muchas organizaciones, en la búsqueda de la diferenciación y el aumento de la rentabilidad, entienden que su mayor ventaja son sus Recursos Humanos, por ende, su sistema de trabajo y la filosofía que adoptan tienden a la integración. Esta integración debe ser una conjunción de liderazgo y motivación de los superiores, el medio ambiente laboral y, la predisposición y voluntad de los trabajadores”. (Broggi, 2012, pág. 15)

El proyecto y el plan demandan la formulación de políticas. Estas últimas constituyen definiciones abstractas de conductas organizacionales requeridas que señalan un canal, una dirección en el trayecto del cumplimiento de la meta.

Procesos de créditos y cobranza

“Un control interno en el departamento de créditos y cobranzas ayuda a realizar un proceso adecuado al otorgar créditos y dar el debido seguimiento a los clientes que mantienen crédito vigente en especial a clientes con cartera vencida, para mejorar la liquidez de la empresa y poder cumplir con los pagos a proveedores a tiempo, evitar pérdida de crédito con los proveedores, por tanto es importante establecer procedimientos de control para cuentas por cobrar en las empresas ya que ayudaría a mantener con correcto funcionamiento en el área y mejorar el rendimiento financiero el cual es importante en toda empresa”. (Muñiz & Mora, 2017, pág. 10)

“Se establecerán con el fin de que haya un mejor manejo del departamento de créditos y cobranzas, las mismas que deberán ser cumplidas para que no haya por parte del cliente morosidad y no afecte tanto a la liquidez como a la solvencia de la empresa, estas políticas ayudarán a que los empleados del área puedan tener conocimientos de los procesos oportunos que se deben desarrollar para lograr una efectividad en el cobro de cuentas y de estar al tanto de las sanciones a las que incurrirían en el caso de no cumplir con la normativa”. (Andrade & Cortéz, 2018, pág. 83)

“Cada empresa crea una política de crédito y cobranza en relación a sus necesidades, y para ello se enfoca en los dos aspectos importantes: la firmeza a sus clientes y a su empresa, la firmeza a sus clientes es el trato justo que se les da, por motivo de establecerse políticas y procedimientos en los cuales se torna más sencilla la toma de decisiones al haber criterios definidos”. (Fuentes, 2016, pág. 12)

“En nuestro país las actividades de créditos y cobranzas, siempre fueron actividades alternas a la gestión comercial y/o financiera de la empresa, el dueño o empresario toma seriedad sobre la importancia del crédito sólo cuando estima que es una alternativa apropiada al crecimiento de sus ventas, y considera oportuno asimismo conocer las técnicas de la cobranza al detalle, sólo como única respuesta a garantizar la recuperación de su inversión”. (Bowen & Plúas, 2016, pág. 5)

Optimización de recursos en el trabajo

“La palabra “optimizar” se refiere a la forma de mejorar alguna acción o trabajo realizada, esto nos da a entender que la optimización de recursos es buscar la forma de mejorar el recurso de una empresa para que esta tenga mejores resultados, mayor eficiencia o mejor eficacia”. (Herrera, 2017, pág. 40)

“En un entorno de incertidumbre económica es esencial que cada empresa aproveche al máximo sus recursos clave: las personas, para incrementar la eficacia de los empleados y con experiencia; el tiempo, para garantizar que los empleados se pueden dedicar a los servicios fundamentales de su empresa; y el dinero, para conseguir economías de escala sin la necesidad de costosas inversiones de capital”. (Morán & Rodríguez, 2011, págs. 63-64)

“Para mejorar la optimización de recursos podemos ir recopilando la información diariamente en un sistema contable para ir controlando los gastos. También es importante tener capacidad de liderazgo para saber ser negociador y enfatizar con el equipo para involucrarse en los proyectos que emprenda la empresa”. (Cangá & Vera, 2016, pág. 44)

Fundamento conceptual

Organización

La organización se caracteriza por su agrupación y la generación de acuerdos al margen de las estructuras de las cuales se conforman las

estructuras como la normativa, los espacios físicos y jerarquías, así como la definición de las unidades planificadas, así como las estructuraciones de los objetivos propuestos por un eje cohesionador.

“Desde esta perspectiva, las dinámicas internas y externas, hacen mella en la configuración general del ente organizacional, puesto que es gracias a estos entornos que los objetivos, los fines y la funcionalidad de la organización toman un sentido de cohesión, en esta última todos los que componen la organización conforman un todo, que a lo largo de su devenir y transformación no cambia fácilmente”. (Hernández, 2013)

De esta manera, la organización a nivel administrativo involucra la división del trabajo, las unidades de producción, los subsistemas estratégicos de control, de educación y de apoyo, a la dinamización de los procesos que avalen la calidad de los resultados.

Arquitectura organizacional

Es un conjunto de elementos organizacionales que contiene objetivos estratégicos, procesos (hasta los más bajos), con el fin de optimizar la generación de productos y servicios que conforman la propuesta valor a los clientes.

“La Arquitectura Organizacional lo que busca es la alineación de los niveles más altos con los más bajos de la empresa, esto es importante debido a que todas las áreas de la empresa deben actuar en armonía para conseguir los objetivos de la misma; que todos sus elementos estén alineados, es decir:

la misión de la empresa, la estrategia, el modelo de negocio, proceso de negocio y Redes de tecnología de la Información”. (Palacios, 2014)

La noción de estructura puede utilizarse para nombrar a la alineación o la distribución de los diversos componentes de un conjunto. Organizacional, por su parte, es aquello vinculado a una organización. Se denomina estructura organizacional a la manera elegida por una entidad para gestionar su actividad y sus recursos.

“Y eso debe ser así, a pesar de que ponerse a diseñar e implantar la estructura organizativa de una empresa es un trabajo duro, y a veces ingrato, construir el edificio organizacional no supone dedicarse a hablar con políticos o magnates, o asistir a eventos glamorosos, sino sentarse a pensar en la organización, trabajar con consultores especializados, compartir ideas con el departamento de recursos humanos, y con todos los directivos; conocer todos los procesos y departamentos, y definir todos los detalles, porque los detalles son los que, a la postre, hacen a una organización realmente imbatible”. (López, 2017)

Una organización bien diseñada y bien implantada es la mejor arma de eficiencia y competitividad de una empresa. Y eso es así porque lo que hace realmente distinta a una empresa no es tanto qué estrategia decide implantar, sino si es capaz de ponerla en práctica. Y sólo una muy buena organización permite poner en práctica una estrategia diferenciada y ganadora.

Diseño

El diseño organizacional son procesos utilizados para la estructuración de tareas, responsabilidades y relaciones dentro de las organizaciones, en donde estos son representados por conexiones entre las divisiones de una organización en un organigrama, dicha representación es la estructura interna de una organización, donde se indica la forma en la que se interrelacionan las diversas tareas o funciones.

Las decisiones de estos diseños son utilizadas con frecuencia para relacionarse con el diagnóstico de múltiples factores, entre estos se encuentra la cultura, el poder, los comportamientos y los diseños de los puestos de una organización, en el cual el diseño es representado por resultados de un proceso de toma de decisiones que incluye fuerzas ambientales, tecnológicos y de elecciones estratégicas.

- Facilita el uso de la información y la toma decisiones para poder así satisfacer cada una de las demandas de los clientes, proveedores y las dependencias reguladoras.
- Definir las autoridades y responsables de los trabajos, departamentos y divisiones.
- Creación de niveles de integración, equipos, departamentos y procedimientos para una rápida respuesta a cambios en ambiente.

“Todo diseño organizacional (con mayor descentralización y delegación de autoridad a los empleados) soluciona algunos problemas, pero al mismo tiempo crea otros. Cada diseño organizacional presenta algunos

inconvenientes, la clave radica en seleccionar un diseño organizacional que los minimice”. (Echavarria, 2012)

Es posible la verificación de cada uno de los factores primarios, como lo son los ambientales, estratégicos, tecnológicas, en donde estos afectan en las decisiones de los diseños organizacionales, otro tipo de factores suelen ser los proveedores, consumidores y nuevos proveedores que Afectan también a la arquitectura organizacional.

Estructura

La estructura de la organización es la que determina la colocación de cada una de las autoridades de la organización, en donde los procesos de la información son los que atraviesan a la estructura de la organización, si la estructura es la consideración de la anatomía de la organización suelen estar divididos en verticales y horizontales.

“Los procesos verticales por lo general son planificaciones empresariales y los procesos de presupuestario, en el cual el proceso lateral, está diseñando el torno al flujo de trabajo, son tomados en cuenta desde el desarrollo de los nuevos productos hasta las opiniones de los clientes”. (SINNAPS, 2013)

Todo sistema organizacional de una empresa representa los elementos claves para la elaboración de un plan, el cual lo hace posible para el crecimiento de la misma, en base a estos se definen a la estructura organizativa.

- Cantidad de empleados.
- Disposición de la extensión geográfica.
- Niveles de desarrollo en el producto.
- Relaciones de la autoridad tanto central o descentralizado.
- Grados de control para la calidad del producto o servicio,
- Mercado o modelos de negocio.

Todo esto forma parte de la seña de identidad de cualquier tipo de empresa. De ahí, la importancia de la estructura organizacional como la base de la misma cultura organizativa.

Tipos

Como hemos visto, cada empresa aplica su sistema organizacional más acorde a sus características o necesidades. Por eso, existen multitud de tipos de estructuras organizacionales.

Destacamos a continuación los principales tipos de estructuras organizacionales:

- **Divisional:** Las empresas se organizan por las divisiones de negocio.
- **Funcional:** La estructura organizacional funcional se basa en las tareas de cada colaborador.
- **Matricial:** Integra una estructura funcional y por proyectos. Los equipos de trabajo tienen varios proyectos, en los que cada miembro desempeña una misma función.

- **Geográfica:** Organización a partir de las sedes geográficas. Para empresas que operan en un nivel internacional.
- **Central:** Hay varios supervisores por cada empleado. Se da en organizaciones grandes y complejas, con varias localizaciones.
- **Lineal:** La estructura organizacional lineal es de las más antiguas que existen. Responde a un modelo basado en una autoridad en la que se centralizan todas las decisiones. Su aspecto es piramidal. A medida que la estructura jerárquica asciende, disminuye el número de cargos y aumenta el índice de responsabilidades.
- **Horizontal:** Es una estructura descentralizada, basada en la confianza del equipo. Se otorga a los empleados el poder de tomar decisiones y auto-gestionarse.

Procesos

Se establece como el conjunto de procesos de las actividades en las cuales se planifican las participaciones de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado, se estudia la forma en que el servicio diseña, gestiona y mejora sus procesos (acciones) para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés.

“La gestión por procesos es una forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado”. (Aragón , 2015)

Cabe destacar que la gestión de procesos se destaca los procesos como creaciones humanas, con todas las posibilidades de acción sobre ellos: diseñar, describir, documentar, comparar, eliminar, modificar, alinear o rediseñar, entre otras, por otra parte, se reconoce que los procesos no pueden estar abandonados a su suerte y establece formas de intervención que tienen por objetivo cumplir la estrategia de la organización y mejorar en múltiples aspectos deseables: eficiencia, atención al cliente, calidad, productividad y muchos otros. Acepta que no tiene finalidad por sí misma, sino que es un medio para lograr grandes metas organizacionales.

Mejora de procesos

Después de diseñar un proceso asistencial, y una vez que se procede a su implantación a nivel local, es imprescindible poner en marcha mecanismos de control y mejora continua que permitan medir su calidad. Estos mecanismos deben utilizarse sistemáticamente para conocer todos los aspectos claves en el desarrollo del proceso asistencial:

- Si su variabilidad se mantiene dentro de unos márgenes aceptables.
- Si la efectividad del proceso es la deseada, es decir, si los indicadores de resultados o de valoración integral del proceso son satisfactorios.
- Si los usuarios están satisfechos: se han eliminado espacios en blanco, tiempos de espera innecesaria, se garantiza la accesibilidad a los clientes.

- Si se mantienen los niveles de eficiencia previstos, y los indicadores demuestran una mejor utilización de los recursos.
- Si se escucha la opinión de los profesionales y las personas que intervienen en el desarrollo del proceso consideran que su trabajo ha mejorado

MARCO LEGAL

En el estatuto de FCME en lo referente al manejo del área de Crédito y Cobranzas se encuentra lo siguiente:

“El Directorio Nacional del Fondo De Cesantía Del Magisterio Ecuatoriano (FCME-FCPC)

Que, el origen de los artículos **Art. 17**, literal d) del Estatuto, concede el derecho a la información periódica del movimiento financiero y de la realidad institucional del FCME-fcpc a todos sus afiliados”. (Fondo de Cesantía del Magisterio, 2014)

“Que, el **Art. 17**, literal f) del Estatuto, otorga a los miembros del FCME-fcpc el derecho a elegir y ser elegidos en las diferentes dignidades directivas de la institución” (Fondo de Cesantía del Magisterio, 2014)

“CAPÍTULO VI

DEL QUORUM E INSTALACION

Art. 16.- El quórum de la Asamblea Sectorial de Partícipes se establecerá con la mitad más uno de los afiliados activos que la integran. En las ASP podrán participar los afiliados activos y no afiliados que trabajen en el área

de la zona o sector. Su participación será con derecho a voz, pero sin derecho a voto”. (Fondo de Cesantía del Magisterio, 2014)

“**Art. 17.-** La asistencia de los afiliados se verificará con la firma de los asistentes en el registro o nómina de la Asamblea correspondiente. Cuyo original se quedará en custodia de la oficina provincial y la copia se enviará a la Secretaría Nacional”. (Fondo de Cesantía del Magisterio, 2014)

“**Art. 18.-** En caso de que no exista el quórum reglamentario, el Presidente de la ASP instalará la misma con los asistentes presentes, luego de transcurrida media hora de la señalada en la Convocatoria”. (Fondo de Cesantía del Magisterio, 2014)

“**Art. 19.-** Se elegirá entre los asistentes a un Secretario Ad. Hoc. de la Asamblea, quien elaborará el acta de la reunión, cuyo original se quedará en custodia de la oficina provincial y la copia se enviará a la Secretaría Nacional”. (Fondo de Cesantía del Magisterio, 2014)

ANÁLISIS DE LAS VARIABLES

Variable Dependiente: Eficiencia en área de crédito y cobranzas

Variable Independiente: Estructura Organizacional

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICA	INSTRUMENTOS
-----------	------------	-------------	-------------	---------	--------------

Eficiencia en área de crédito y cobranzas	Son procesos relacionados con la materia comercial, en donde el compromiso de adquisición y compra de un bien y servicio es prestado para obtener algo.	Eficiencia y eficacia en sus procesos	Políticas y procedimientos	Cuestionario	Entrevistas
Estructura Organizacional	Es un sistema utilizado para definir la jerarquía en la organización, identificando su función y dónde se reporta la organización.	Controlar su realización y resultados	Mecanismos evaluativos	Cuestionario	Entrevistas

Tabla 2. Variables
Elaborado por: Adolfo Pinza

Glosario de términos

Fondo de cesantía: Es un mecanismo que se utiliza para garantizar cada uno de los pagos de la prima de la antigüedad y las indemnizaciones sobre cada uno de los empleados que tengan contrato por tiempo indefinido por parte de sus empleadores.

Magisterio: Pertenece al cargo y la profesión de maestro sobre la enseñanza en el cual este ejerce con sus alumnos.

Afiliación: Se conoce como afiliación a los procedimientos a través de la cual del cual una persona es la que ingresa, como una organización, siendo

un partido político, entre otros, como parte integrante de la misma, generándose así la constancia de la mencionada pertenencia.

Crédito: Acapara la cantidad de dinero en la cual se debe en una entidad, como, por ejemplo, un banco o a una persona.

Regulación monetaria: Suelen ser instrumentos financieros, los cuales emiten de banco central para así poder sacar dinero de la calle y así controlar la inflación, por las tasas en las cuales se paga con mayores rangos inflacionario.

Tasa del mercado: Representa el promedio sobre el costo porcentual sobre la captación de los recursos durante el año, más los puntos porcentuales, así estos puedan corresponder cada uno de los costos de operación de las instituciones financieras.

Créditos quirografarios: Esta acción otorga dinero a una persona física o moral, mediante su firma en un pagaré con fecha de vencimiento determinada, en el que se obliga a devolver la cantidad que recibió más los intereses generados de acuerdo; con el Plazo.

CAPÍTULO III

Metodología

La Institución

El Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano es una institución privada sin fines de lucro, que brinda prestaciones solidarias y servicios financieros, comprometidos a cumplir los requisitos y satisfacer las necesidades y expectativas de los partícipes, con tecnología y herramientas innovadoras que garanticen la operación eficiente y eficaz de los procesos, con un enfoque a la mejora continua.

Visión

Posicionarse como líder del mercado regional de los fondos previsionales cerrados, considerándose como una institución con liquidez y solvencia, que brinda servicios y atención de calidad, con tecnología de vanguardia, procedimientos internos claros y eficientes, en constante proceso de mejora continua; contribuyendo al crecimiento de sus partícipes, y el desarrollo del país en general.

Misión

Administrar, a través de sistemas de gestión eficaz y eficiente, los recursos invertidos por los partícipes a fin de brindarles prestaciones solidarias, servicios financieros innovadores y de calidad; y a su vez, generando el retorno de las inversiones privativas, no privativas e inmobiliarias a los partícipes, garantizando la liquidez y solvencia institucional.

Estructura Organizacional

La organización está compuesta de la siguiente forma:

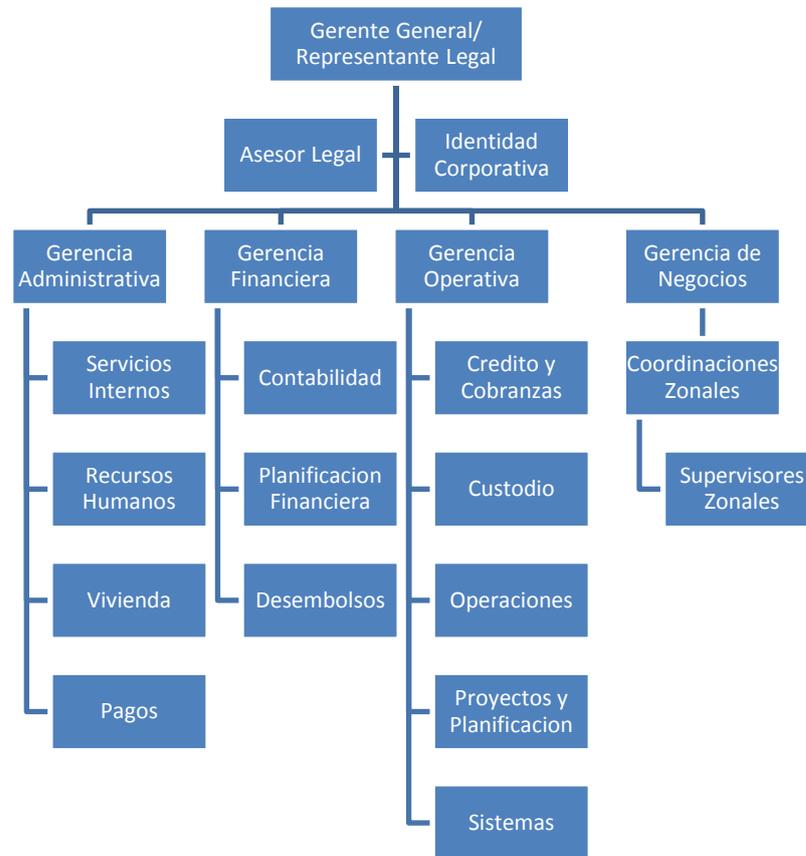


Figura 2. Estructura Organizacional

Elaborado por: Adolfo Pinza

A partir de finales del año 2018 el Departamento de Crédito y Cobranzas tuvo un cambio con respecto a su organización, ya que en el mes de diciembre se decidió por parte de la Gerencia General crear la Gerencia de Operaciones la cual pasaría a dirigir el departamento en vez de la

Gerencia Financiera que lo venía realizando desde el año 2015.

A continuación, presentamos la organización del Departamento de Crédito y Cobranzas que se compone de:

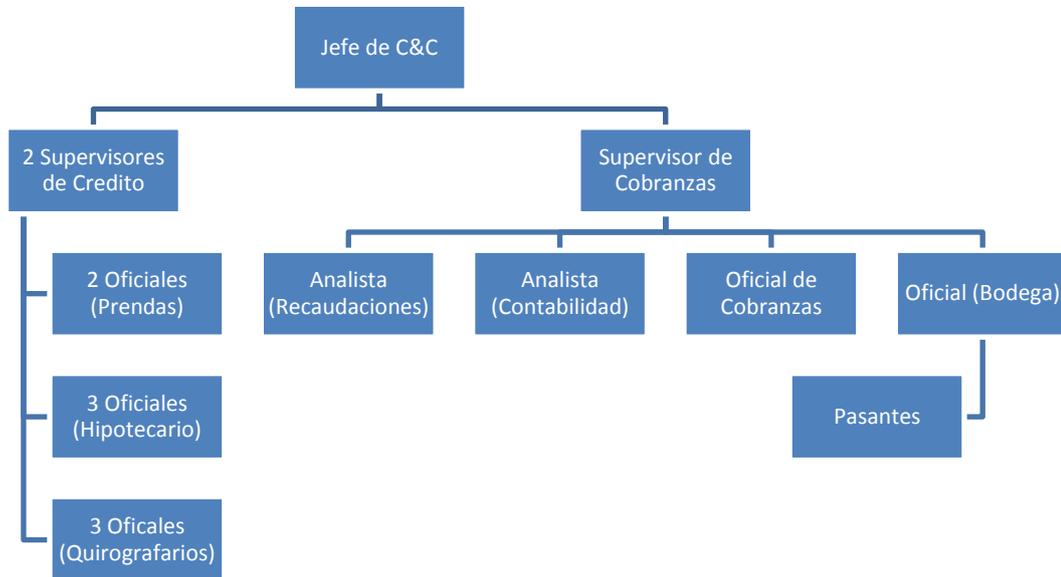


Figura 3. Estructura Organizacional Crédito y Cobranzas
Elaborado por: Adolfo Pinza

Como toda organización jerárquica en este departamento el superior es el que da indicaciones inmediatas para la evaluación de los créditos y toma las decisiones en última instancia en caso de que se suscite alguna inconformidad o controversia, por medio de los supervisores se encarga de que sus disposiciones se sigan y estos a su vez dan informes periódicos de las actividades.

Dentro de la organización de este departamento cabe mencionar que los oficiales e incluso pasantes varían sus actividades periódicamente ya que estos prestan apoyo a otros oficiales, cuando la cantidad de créditos

quirografarios es inmanejable. Además, se debe señalar que las funciones en el departamento de cobranzas no están claramente especificadas y estos varían funciones entre quirografarios y las que se necesiten.

Finalmente se debe mencionar que el departamento también realiza funciones de bodega y archivo ya que se le encomienda la búsqueda de documentos físicos para el cobro de cartera.

POLÍTICAS GENERALES DE CREDITO - BIESS

El BIESS en su calidad de administrador de los FCPC emite su Política de crédito, que deberá ajustarse permanentemente a las resoluciones y disposiciones de la Junta de Política de Regulación Monetaria y Financiera; la Superintendencia de Bancos del Ecuador, las resoluciones y políticas de crédito que dicte el BIESS posteriormente, en lo que fuere aplicable.

Esta Política deberá ser puesta en conocimiento de los Representantes Legales de los FCPC por intermedio de la Coordinación de Fondos Complementarios del BIESS.

La Política es revisada por la Coordinación de Fondos Complementarios al menos una vez al año o cuando se emiten nuevas normas o modificaciones a las existentes y en función de las necesidades de los FCPC, lo que dará lugar para proponer las reformas que fueren del caso y presentar para aprobación por parte del Directorio del BIESS.

- a. Los préstamos se otorgarán a los partícipes activos de los FCPC, para créditos hipotecarios, para créditos quirografarios, y para créditos prendarios.
- b. La colocación de créditos se realizará de acuerdo con los límites establecidos por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera y/o la Superintendencia de Bancos.
- c. Los créditos serán concedidos a los partícipes de acuerdo a la capacidad de pago y capacidad de endeudamiento debidamente demostradas.
- d. Todas las operaciones de crédito deberán estar respaldadas con los instrumentos de crédito y las garantías personales o reales que sean necesarias según el tipo de crédito.
- e. La tasa de interés activa será aprobada por la Asamblea General de Partícipes o de Representantes, según el caso, con base en los estudios económico — financieros y/o actuariales, que garanticen la sostenibilidad del FCPC.
- f. La recaudación de los abonos a los créditos otorgados en los FCPC, serán realizados mediante deducción de los sueldos, salarios y en general remuneraciones de los partícipes a través de débito de rol.
- g. En toda novación de créditos deberá realizarse un nuevo análisis de la capacidad de pago del deudor y endeudamiento del deudor y su garante, de ser del caso.

- h. El representante legal o el responsable del área de crédito, según el caso, evaluarán periódicamente el estado y madurez de la cartera de crédito.
- i. La presente Política de crédito deberá estar disponible para conocimiento de todo el personal de los FCPC.
- j. Los administradores de los FCPC podrán aprovechar los resultados de las negociaciones que en cuanto al giro del negocio efectúe la Gerencia General del Banco.
- k. Para efecto de las contrataciones sobre el giro del negocio que efectúen los representantes legales de los FCPC, se observará la transparencia necesaria y la observancia de los principios éticos fundamentales.

Préstamos Hipotecarios

Son aquellas operaciones de crédito otorgadas a los partícipes del FCPC, con garantía hipotecaria.

Por el préstamo concedido al partícipe, deberá constituirse primera hipoteca del predio o inmueble a favor del FCPC.

Para efectos de la instrumentación de la hipoteca, se deberá contar con el informe de avalúo del inmueble elaborado por un perito calificado por la Superintendencia de Bancos; del que se tomará el valor de realización.

Monto: El valor del préstamo, dependerá de la capacidad de pago del partícipe; sin embargo, no excederá del 80% del valor de realización del avalúo del bien a hipotecarse.

Las Condiciones de los créditos, así como los gastos atribuibles a la concesión de ellos se establecerán en el Manual de Crédito correspondiente a los FCPC.

Préstamos Quirografarios

Los préstamos quirografarios son los que se conceden a los partícipes activos del FCPC, que deben contar como fuente de pago, el ingreso neto de su remuneración, sueldo o salario.

Dentro de los créditos quirografarios, El FCPC, podrá establecer las facilidades crediticias que se ajusten a las necesidades de sus partícipes en montos, plazos y tasas, establecidos en la normativa aprobada por la Junta de Política y Regulación Monetaria Financiera.

Monto: El valor del préstamo quirografario dependerá de la capacidad de pago y endeudamiento del deudor y no superará el saldo de su cuenta individual.

El monto de todos los préstamos quirografarios concedidos a un partícipe no podrá superar el saldo de su cuenta individual.

En caso de que el crédito solicitado supere el valor de la cuenta individual, deberá contar con el respaldo de un garante que también deberá ser partícipe del FCPC.

Garantía: El valor de la garantía otorgada será imputable a la capacidad de endeudamiento del partícipe garante y se deducirá proporcionalmente de acuerdo al pago del crédito.

Préstamos Prendarios

Los préstamos prendarios son operaciones de crédito que se garantizan con la entrega de un bien tangible, se perfeccionan con la suscripción de un contrato de prenda, de conformidad con la ley.

Monto: El Valor del préstamo prendario dependerá de la capacidad de pago del partícipe, tomando como referencia el ingreso neto mensual de su remuneración, sueldo o salario.

El monto del préstamo prendario no deberá superar el ochenta por ciento (80%) del valor de realización del bien según el avalúo efectuado por un perito valuador calificado por la Superintendencia de Bancos.

Plazo: El tiempo máximo para la cancelación del préstamo prendario no podrá exceder del plazo establecido en la normativa expedida por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

Condiciones De Créditos

Las condiciones específicas que afecten a los créditos deberán estar establecidas en la normativa expedida por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera y en los Manuales de Crédito de los FCPC.

Se deberá adoptar Metodologías que mitiguen el Riesgo de Crédito.

Todas las operaciones de crédito deberán contar con coberturas de seguro adecuadas.

Las condiciones de los créditos, sus características específicas, los requisitos de acceso, las responsabilidades de los deudores, los compromisos contractuales, los procesos internos del Banco, los requerimientos documentales y todo aquello que se considere.

accesorio a la concesión de los créditos, será detallado en el Manual de Crédito y demás normativas internas.

El partícipe de cada fondo será informado de todas las condiciones aplicables a su crédito, incluyendo la tasa nominal y efectiva anual que cobra en las operaciones de crédito, así como las tasas de interés por mora y otros costos o cargos adicionales.

Para la recuperación de la cartera que se encuentra en mora, se deberá aplicar la tasa de interés por mora publicada por Banco Central del Ecuador, vigente a la fecha de pago.

Responsabilidades

GERENTE REPRESENTANTE LEGAL DEL FCPC

Proponer a la Asamblea General las tasas de interés de los créditos que otorgue FCPC, en función a un análisis técnico realizado.

Proponer para aprobación de la Asamblea General la aprobación del o los manuales internos del FCPC para la aplicación de la política de crédito expedida por el BIESS. Garantizar el acatamiento y aplicación de las tasas de interés vigentes en los créditos que otorgue el FCPC.

Vigilar la adecuada administración de la cartera de crédito y la gestión de cobranza.

Cuidar que los formularios, contratos, títulos de crédito, etc., utilizados en el de crédito se mantengan actualizados, cumplan con la normativa legal vigente y la política interna del FCPC.

Recomendar al BIESS, la actualización y ajustes de la política de crédito y los procedimientos.

Procurar que los funcionarios de crédito cuenten con los medios suficientes para cumplir con el seguimiento y recuperación de la cartera.

Vigilar que el proceso de avalúo se realice por peritos calificados por la Superintendencia de Bancos, cumpliendo con las condiciones establecidas en la normativa legal vigente, dentro de los plazos previstos precautelando la transparencia en los procesos de asignación de peritos correspondiente.

Entregar reportes trimestrales a la Coordinación de Fondos Complementarios Previsionales de gestión integral de riesgos que incluya análisis de riesgo de liquidez, mercado y crédito; de constitución de provisiones y de la evolución de los ingresos y gastos.

Evaluar a los Gerentes de cada fondo en función del cumplimiento de las metas asignadas en cuanto a los créditos y manejo de recursos líquidos y suministrar al Gerente General un informe anual sobre estos asuntos.

Establecer un Plan Estratégico anual en base al objetivo social de los FOC, que incluya estrategias de negocio para el desarrollo de las actividades de

los FCPC, con el fin de optimizar los rendimientos y aprovechando las economías de escala. Este Plan Estratégico deberá ser puesto en conocimiento para la aprobación del Gerente

Establecer la coordinación adecuada entre los gerentes de los fondos y el Coordinador de los Fondos precautelando el funcionamiento eficiente de los FCPC.

Aprobar el Plan Estratégico anual para el funcionamiento de los FCPC y ponerlo en conocimiento del Directorio del Banco.

Presentar un informe semestral al Directorio sobre la gestión de crédito y cobranzas de los FCPC.

Presentar al Directorio propuestas de modificación de Política para los FCPC.

Diseño de la Investigación

Para la presente investigación se plantea las “Propuesta plan de gestión de marketing financieros, para la mejora continua de fondos de cesantía del magisterio ecuatoriano de la ciudad de Guayaquil”, en donde se procederá a la utilización de métodos y diseños investigativos experimentales en donde se optará por la recopilación de datos que ayuden a la determinación de los principales aspectos que tiene el objetivo de estudio y así poder cada uno de los hechos a observar.

Tipos de Investigación

Tomando en consideración los objetivos que se proponen determinaron, para la investigación, los siguientes tipos de investigación:

Descriptiva: Permitirá la descripción de la problemática de la investigación midiendo las posibles razones y consecuencias por las que se afronte para así medir las situaciones críticas y positivas de cada plan de gestión de marketing financieros, para la mejora continua de fondos de cesantía del magisterio ecuatoriano de la ciudad de Guayaquil.

Dentro de esto se llega a “destacar las características o rasgos de la situación, fenómeno u objeto de estudio, su función principal es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio”.

De Campo: Dentro de las investigaciones de campo se procederá a realizar encuestas visitando el lugar donde se ejecuta la problemática de acuerdo con la investigación, para luego así proceder a un análisis de lo observado.

La investigación de campo se presenta mediante la manipulación de una variable externa no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o porque causas se produce una situación o acontecimiento particular. Nos ayuda a optimizar el estudio puesto que nos permite instituir contacto con la realidad a fin de que la conozcamos mejor, la finalidad de esta radica en exponer nuevas proposiciones o transformar las existentes, en desarrollar las nociones; es el modo de llegar a elaborar teorías

Métodos de Investigación

Cualitativo: Se basa en la observación de la información basada de las respuestas abiertas para la posterior interpretación de significados, entre las técnicas y los tipos de metodología de investigación cualitativa más utilizadas, hace referencia las entrevistas entre los individuos, como la base de toda ellas.

“La investigación cualitativa es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema, la misma procura por lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular”. (Vera, 2015)

Técnicas e Instrumentos

De observación: Este método es utilizado para determinar cuáles serían las estrategias de marketing para el posicionamiento de un plan de gestión de marketing financieros, para la mejora continua de fondos de cesantía del magisterio ecuatoriano de la ciudad de Guayaquil.

“La observación es la estrategia fundamental del método científico. Observar supone una conducta deliberada (frente a la observación cotidiana y casual), cuyos objetivos van en la línea de recoger datos en base a los cuales poder formular o verificar hipótesis”. (Chiner, 2012)

Documental: Este método se basa en la revisión de textos, artículos y demás artículos científicos ya existentes sobre un tema el cual puede llegar

a utilizarse para dar inicio al flote de un tema ya tratado, por consiguiente, la investigación histórica sobre un tema de interés.

“La investigación documental se caracteriza por trabajar directa o indirectamente sobre textos o documentos por lo que es asociada a la investigación archivística y bibliográfica, aunque en la investigación documental el concepto que se tiene sobre el documento es más amplio. Ya que además de textos o documentos cubre también como bases de datos micropelículas, microfichas, diapositivas, planos, discos, cintas y películas que aporten información y den resultados a la investigación”. (Restrepo, 2016)

Entrevista: Se la define como una conversación que tiene como finalidad una conversación, dicho instrumento técnico de gran utilidad en la investigación cualitativa, para recabar datos, el presente artículo tiene como propósito definir la entrevista, revisar su clasificación haciendo énfasis en la semiestructurada por ser flexible, dinámica y no directiva.

Las preguntas se fijan de antemano, con un determinado orden y contiene un conjunto de categorías u opciones para que el sujeto elija, se aplica en forma rígida a todos los sujetos del estudio, tiene la ventaja de la sistematización, la cual facilita la clasificación y análisis, asimismo, presenta una alta objetividad y confiabilidad. (Díaz & Torruco, 2013)

Guías Documentales

La documentación que se encuentra en la institución con respecto a procesos operativos y técnicos sobre los créditos observados son los siguientes:

Documento	Descripción	Observación
Políticas Generales Créditos BIESS	Lineamientos Generales sobre créditos	Descripción básica de créditos.
Políticas Generales Créditos FCME	Políticas generales sobre tipos de créditos y acciones	Más específicas sobre otras acciones.
Manual Hipotecas	Proceso de Hipotecas	Delimita Responsabilidades en cada área.
Políticas Calificadas Créditos	Descripción sobre como calificar créditos	Manual Técnico
Manual Prendarios	No encontrado	No encontrado
Manual Quirografarios	No encontrado	No encontrado

Guías De Observación

Con el propósito de ordenar e identificar los distintos resultados que obtenemos en nuestro estudio de campo.

Guía de observación #1	Institución: FCME-fcpc
	Área: Crédito y Cobranzas
Investigador: Adolfo Pinza	Fecha: 12/03/2019

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Ítem a evaluar: Proceso de Crédito Quirografario

Instrucciones: Anote si el parámetro indicado se cumple dentro de lo observado institución, marque con una "X" el cumplimiento o no de esto, así mismo es impórtate anotar observaciones.

NO.	ACCIÓN A EVALUAR	REGISTRO DE CUMPLIMIENTO			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	Personal asignado	X			El personal varia
2	Personal con capacitación		X		La capacitación es inmediata
3	Políticas establecidas	X			Las políticas no son conocidas
4	Procedimiento definido		X		El procedimiento no está establecido
5	Documentación guía a la mano		X		
6	Orden del lugar de trabajo		X		
7	Comunicación	X			Existe, pero no resuelve inconvenientes
8	Solución de problemas			X	Se atiende reclamos pero no llegan a resolución

Guía de observación #2	Institución: FCME-fcpc
	Área: Crédito y Cobranzas
Investigador: Adolfo Pinza	Fecha: 12/03/2019

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Ítem a evaluar: Proceso de Crédito Prendario

Instrucciones: Anote si el parámetro indicado se cumple dentro de lo observado institución, marque con una "X" el cumplimiento o no de esto, así mismo es impórtate anotar observaciones.

NO.	ACCIÓN A EVALUAR	REGISTRO DE CUMPLIMIENTO			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	Personal asignado	X			El personal varia
2	Personal con capacitación		X		La capacitación es inmediata
3	Políticas establecidas	X			Las políticas no son conocidas
4	Procedimiento definido		X		El procedimiento no está establecido
5	Documentación guía a la mano		X		
6	Orden del lugar de trabajo		X		
7	Comunicación	X			Existe, pero no resuelve inconvenientes
8	Solución de problemas			X	Se atiende reclamos pero no llegan a resolución

Guía de observación #3	Institución: FCME-fcpc
	Área: Crédito y Cobranzas
Investigador: Adolfo Pinza	Fecha: 12/03/2019

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Ítem a evaluar: Proceso de Crédito Hipotecario

Instrucciones: Anote si el parámetro indicado se cumple dentro de lo observado institución, marque con una "X" el cumplimiento o no de esto, así mismo es impórtate anotar observaciones.

NO.	ACCIÓN A EVALUAR	REGISTRO DE CUMPLIMIENTO			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	Personal asignado	X			El personal varia
2	Personal con capacitación		X		La capacitación es inmediata
3	Políticas establecidas	X			Las políticas no son conocidas
4	Procedimiento definido		X		El procedimiento no está establecido
5	Documentación guía a la mano		X		
6	Orden del lugar de trabajo		X		
7	Comunicación	X			Existe, pero no resuelve inconvenientes
8	Solución de problemas			X	Se atiende reclamos pero no llegan a resolución

Guía documental #1	Institución: FCME-fcpc
	Área: Crédito y Cobranzas
Investigador: Adolfo Pinza	Fecha: 12/03/2019

DIRECTORIO DEL BIESS

Aprobar la Política de Crédito para FCPC

Conocer anualmente el informe de Crédito emitido por la Coordinación de Fondos Complementarios del BIESS

Conocer el Plan Estratégico anual para las actividades de los FCPC.

Conocer los reportes periódicos relacionados con, Riesgo de Crédito, cumplimiento del Plan Estratégico, así como las alertas emitidas por la Gerencia General.

Entrevistas

Dentro de la labor dentro de la institución nos disponemos a realizar entrevistas a diferentes empleados del departamento de Crédito y Cobranzas, cada uno de estos realiza el trámite respectivos de cada producto de la institución, por lo cual con su experiencia nos ayudaran a tener conocimiento sobre la realidad de cada uno de los trámites del FCME.

Nuestros entrevistados son los siguientes servidores del FCME:

1. Crédito Quirografario –Mario García / Oficial de Crédito
2. Crédito Prendario - Ing. Freddy Valero / Oficial de Crédito
3. Créditos Hipotecarios - Ing. Evelyn Rodríguez / Oficial de Crédito

Pregunta 1.-

¿Cuál es el procedimiento en el FCME para poder tramitar un crédito quirografario?

Es una operación destinada a solventar necesidades de consumo personal puede destinarse para cancelar deudas, salud, viajes o estudios. Los requisitos son: ser afiliado al FCME, no tener préstamos vencidos con la institución, el límite de edad es de 75 años hasta la fecha de vencimiento del crédito. El monto del préstamo y la garantía está dado por el monto de su cuenta individual en la institución, para un poder optar por un monto mayor de préstamo es necesario contar con la cuenta individual de un garante que sea parte del FCME. Para poder solicitar este crédito debe tener en su cuenta seis dividendos cancelados de aporte. Al momento de ingresar su solicitud tiene que acercarse con su cónyuge y garante con respectivos documentos de identidad y votación, roles, copia de servicios básicos y libreta bancaria. Para considerar las fuentes de ingresos para el crédito se toma el ingreso del cónyuge si aplica conjunto, para el cálculo de la capacidad de pago no se compromete más de 50% del sueldo, como ingresos adicionales se puede tomar ingresos por arriendos adjuntando copia del contrato y que consten en la cuenta los seis últimos pagos, ingresos por contratista; para esto se debe presentar RUC y declaraciones de impuestos a la renta e IVA, en el caso de ingreso por negocio; presentar copia de RUC declaraciones IVA a SRI de 6 meses posteriores e impuesto a la renta del año anterior.

El procedimiento de este crédito empieza con la recepción de la documentación, se mide la capacidad de pago y se realiza una

precalificación, si esta es favorable al participe entonces se envía la documentación a la Matriz para la respectiva aprobación definitiva. En la Matriz el departamento de Crédito realizara una revisión al análisis realizado por el ejecutivo de atención, básicamente se mide aspectos como la capacidad de pago, endeudamiento, si el monto asignado está cubierto con el monto de la cuenta única del participe y la calificación de riesgo en el buro de crédito.

Finalmente, aprobado todo el proceso se procede a notificar al interesado por medio de la oficina, para que se realice la firma del pagare respectivo por parte del deudor y garante, luego de esto se envía este documento a matriz para que luego de suscrita la póliza de desgravamen y enviado el documento al departamento de custodia, se proceda finalmente a enviar la orden de desembolso al departamento de pagos.

Pregunta 2.-

¿Cuál es el procedimiento en el FCME para poder tramitar un crédito prendario?

El participe se acerca a la oficina del FCME para consultar el proceso.

Ingresa todos los requisitos, el ejecutivo verifica buro de crédito (uno o los dos si aplica doble ingreso) Adjuntar roles de pago o formulario SRI 102 RUC, no aplica RISE.

Precalificación: Luego de análisis le indica que cotice el vehículo en base al análisis de crédito hecho por el ejecutivo. Si decide comprar un auto de

mayor costo que su capacidad tomar en cuenta el seguro. La cotización con papeles roles otros ingresos movimientos bancarios planillas proforma y buro.

Se ingresa la intención a guayas, se realiza un nuevo análisis y se emite carta de autorización aprobación con numero de operación, con esta carta se envía a concesionaria para que emita la factura para proceder a ingresar la prenda.

Ingresada la prenda al sistema, se firma los contratos, pagare y tabla de amortización, esto se envía a Matriz para que se genere un DIN para la legalización de los contratos luego de esto se envía a crédito los documentos para enviar a la ejecutiva, esta le entrega a la concesionaria la documentación para proceder a matricular el auto, una vez matriculado se envía escaneado a crédito la matrícula para emitir la respectiva póliza de seguro esta se genera una vez enviado los documentos al documento de custodio, luego de esto se da la autorización del supervisor para que el oficial de crédito envíe la orden de pago al departamento de pagos y estos realicen el desembolso del préstamo.

Se debe mencionar que este tipo de crédito puede tener ciertas variables como: Adquisición de auto usado, Prendario para desembolso y para desembolso con garantía de un tercero. Las variaciones en estos casos se observan en el trámite legal más que en el crediticio.

Pregunta 3.-

¿Cuál es el procedimiento en el FCME para poder tramitar un crédito hipotecario?

Dentro del FCME existen políticas específicas sobre el tema de las hipotecas, las condiciones más generales son:

Solo se otorgan a afiliados al fondo.

No deben tener préstamos vencido los afiliados.

El plazo máximo para el crédito es de 25 años, varía según la edad.

Se otorga el 70% de valor del avalúo comercial

El tramite empieza con los Ejecutivos recibiendo la documentación el participe debe llevar datos reales de ingresos, se hace un análisis por parte del ejecutivo, este hace un cálculo de plazo, monto, cuota, etc. Con esto se hace un aproximado sobre el valor referencial

En precalificación se revisa el bureau de crédito, existencia de cartera castigada y sobreendeudamiento. Luego de esto se pide los respectivos papeles al interesado, estos son:

Cedula, papeleta de votación, certificado de registro de la propiedad, avalúo y catastro municipal, rol de pagos, pago de predios del año en curso, avalúo hecho por un perito de SBS en este debe adjuntar el documento habilitante del perito, copias de escritura y finalmente formulario de solicitud de crédito.

Todos estos documentos son enviados a la matriz del FCME en Guayaquil para que realice la continuación del trámite, al llegar la documentación el

oficial de crédito procede a enviar la documentación al departamento de Vivienda para verificar si esta correcto el avaluó realizado.

Estos son los requisitos básicos para un trámite Hipotecario, otros trámites requieren lo siguiente:

Mejoramiento de vivienda: presupuesto de obra y planos de la obra.

Compraventa: Adjuntar cedula, papeleta de votación, cuenta bancaria, carta de venta donde el vendedor declara en cuanto vende el bien y cuanto ha recibido de anticipo por parte del comprador.

Sustitución: Primero debe aprobar la institución propietaria de la hipoteca, se hace una carta a la institución solicitando la sustitución de hipoteca. Se pide documentación a la institución para realizar el trámite legal respectivo, El FCME solo desembolsa cuando consta que se inscribió el gravamen a favor del FCME en el registro de la propiedad, depende de la institución aceptar esta condición, se establece un plazo para que se culmine el trámite, se registra como proveedor a la institución para realizar el desembolso.

Luego del análisis del avaluó y su aprobación por parte de Vivienda se realiza la evaluación de capacidad de pago revisando la documentación que soporta ingresos y buro de crédito, en el análisis se observa que el participe detalla cuanto es su gasto familiar al mes, en este punto hay muchos participes que colocan cantidades irreales como \$10, cuando sucede esto se considera que el participe tiene al menos un 25% de la canasta básica en gastos familiares, esto aproximadamente es 180. Luego

se aplica un formato de análisis en Excel que determina si es apto o no y se envía a Legal aprobado por la jefa de crédito, para que Legal haga la minuta correspondiente para el trámite en notaria, cuando se entrega la minuta se envía a la ejecutiva para la firma del participe luego de esto se emite la factura y el participe paga los gastos, luego cerrada la escritura en notaria, todo esto se envía al registro de la propiedad para su inscripción correspondiente y con la razón de inscripción se procede a enviar esto a crédito, finalmente se entrega 3 escrituras al departamento de crédito.

Luego de esto en el departamento de crédito se crea una transacción con los datos de la propiedad y junto a la escritura se ingresa al sistema y se entrega a Custodio todo el trámite para que verifique la información que se ingresa al sistema, luego se ingresa el crédito al sistema de crédito y se le pide al participe actualizar la información para revisar ingresos y gastos actualizados, finalmente se envía los documentos escaneado a la oficina del Ejecutivo donde se imprimen, es necesario a este punto del proceso que el participe haya pagado todo gastos notariales, finalmente luego de esto se aprueba por un supervisor y el jefe del departamento la respectiva orden de desembolso.

Análisis e Interpretación de los Resultados

Según el análisis realizado es posible detectar falencias dentro de las políticas y procesos que maneja el departamento de crédito del FCME, se mantiene la hipótesis que por medio de la intervención de estos procesos se puede lograr una mejoría en los trámites de crédito de la institución.

Para el estudio de estas falencias hemos realizado la respectiva revisión de la documentación, el área de trabajo y entrevistas a los empleados encargados de cada proceso; estas técnicas han demostrado ser de gran utilidad ya que se ha comprendido de primera mano el funcionamiento de los procesos, además que nos permite advertir ciertas falencias.

Luego de la investigación realizada se ha obtenido los siguientes resultados, en los que se detalla la estructura de los procesos crediticios que maneja el FCME y se realizan las respectivas observaciones sobre posibles falencias en estos:

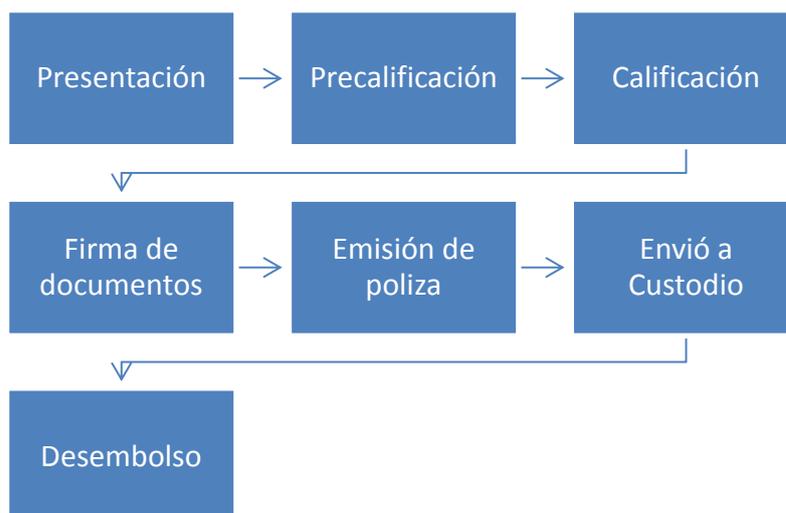


Figura 4. Proceso crédito quirografario
Elaborado por: Adolfo Pinza

Observaciones

Por tratarse de una revisión sencilla de documentación y análisis de crédito se podría lograr una desconcentración de procesos si cada oficina con su respectivo supervisor zonal, se les pudiera atribuir la aprobación de este crédito con su respectiva responsabilidad.



Figura 5. Proceso crédito prendario

Elaborado por: Adolfo Pinza

Observaciones

Se observa que existen varios puntos decisivos dentro del trámite que pueden influir en la consecución o no del crédito como son: análisis, precalificación, nuevo análisis y legalización. El análisis de legalización de documentos es independiente de lo crediticio sin embargo puede llegar a afectar la consecución del crédito, por lo tanto, es recomendable tener esta información a la mano antes de que el ejecutivo siga con el trámite.

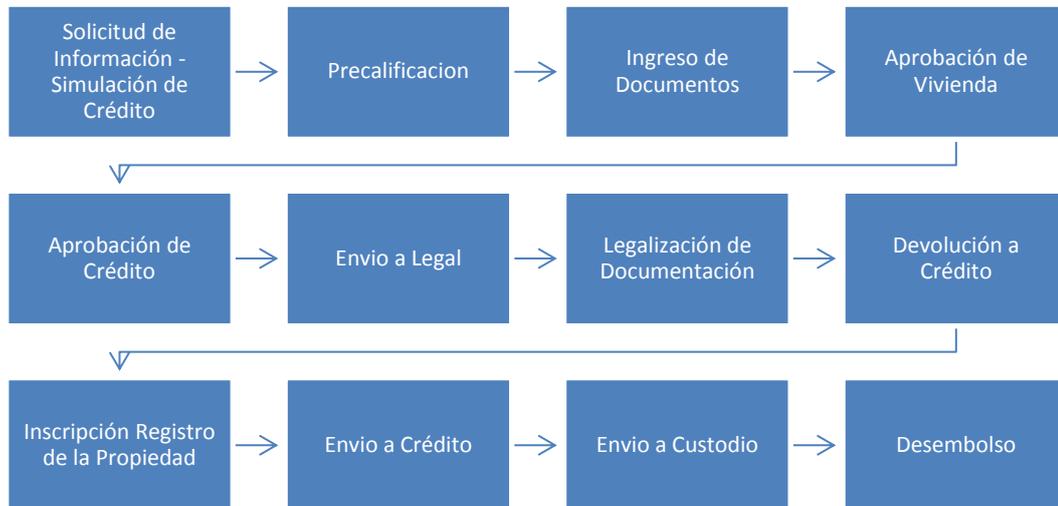


Figura 6. Proceso crédito hipotecario
Elaborado por: Adolfo Pinza

Observaciones

Por motivos de cambios en propiedades, avalúos y tiempos de trámite se dan casos en los cuales el monto final de desembolso no es igual al que se había precalificado en un inicio, por lo cual es necesario que el participe firme desde un inicio un acuerdo en el cual conoce todos los factores que pueden afectar al crédito y acepta estos, sin opción a reclamo posterior. Además, dentro del trámite primero se debe definir si efectivamente el participe es sujeto de crédito, antes de que se envíe a realizar el avalúo de un bien ya que esto conlleva gastos por parte del participe, de igual forma la idoneidad de la propiedad debería ser revisada por el ejecutivo o el área legal, ya que en muchos casos la propiedad pasa todo el proceso, pero tiene un impedimento legal que imposibilita el trámite.

CAPITULO IV

Propuesta

Según el análisis realizado al proceso de crédito en el cual se expuso y diagnóstico en el capítulo anterior que lo ideal para mejorar los procesos es realizar una propuesta de mejoras, a fin de potenciar el departamento de crédito y cobranzas del FCME. La primera propuesta es la reorganización de la estructura organizacional del área.

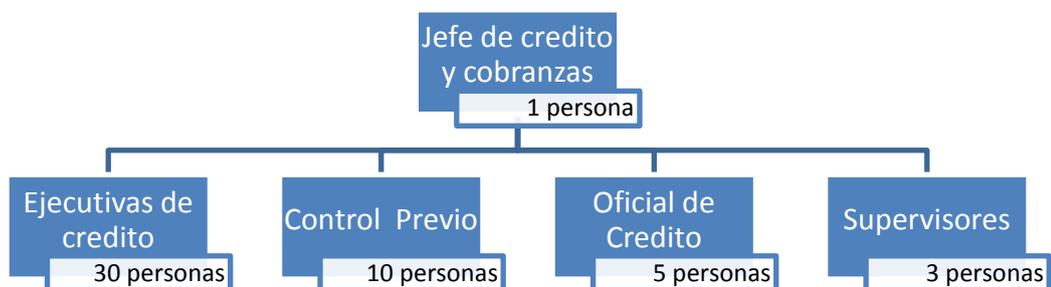


Figura 7. Nueva Estructura Créditos y Cobranzas
Elaborado por: Adolfo Pinza

Funciones

En esta reorganización los ejecutivos se diferencia de sus funciones anterior en una nueva categoría llamada Ejecutivo de Crédito estos ejecutivos están especializados en análisis de crédito y solo se dedican a receptar nuevas solicitudes de crédito, mantienen la función de análisis de crédito y receptación de documentación en el modelo anterior, pero ahora en este nuevo esquema además de esto, la revisión y aprobación definitiva se transfiere a un nuevo funcionario del departamento de Control Previo del FCME, con esto suprimiéndose la función del oficial de

crédito de revisar la idoneidad documental de los créditos para la aprobación del jefe, el oficial de control previo será el encargado de velar porque la información y documentación que ingresa para un crédito sea idónea y no represente ningún tipo de riesgo u obstáculo para la consecución del trámite o los intereses del FCME. Además, podrán dar seguimiento y consultas a los tramites de partícipes que por algún motivo tengan algún impedimento para poder realizar su trámite, para que de esta forma el participe busque la mejor alternativa para poder continuar con su crédito o conozca una respuesta definitiva y ágil a su situación.

Los oficiales de crédito se beneficiarán con la creación de oficiales de control previo ya que los tramites que llegaran al despacho de crédito no tendrán algún tipo de impedimento legal o de riesgo con lo que respecta a idoneidad del sujeto y estado de las garantías, por lo cual el oficial de crédito solo se dedicara a realizar el análisis crediticio definitivo y a ejecutar la consecución del crédito.

El papel de los analistas de crédito y cobranzas será de realizar un seguimiento continuo a la cantidad y calidad de los créditos para evaluarlos de forma estadística, con esto se podrá obtener resultados visibles sobre una mejorar constante con la implementación de esta nueva función en Crédito. Finalmente, las funciones de ejecutivos de atención al participe que no se dediquen a la concesión de crédito pasaría directamente al departamento de operaciones ya que estos se encargarían netamente a lo que respecta a afiliación y liquidación de las cuentas en el FCM

Cargo: Jefe de Crédito y Cobranzas Lugar: Guayaquil, Guayas
Perfil:
<ul style="list-style-type: none"> • Título de Ingeniero Comercial, CPA, Economista o afines. • Título de Cuarto Nivel • Experiencia mínima 3 años en cargos similares.
Competencias:
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad de análisis crediticio • Creatividad para mejorar propuestas de crédito • Conocer la situación económica y financiera nacional • Gestión de sistema crediticios
Funciones:
<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de Créditos • Elaboración de oficios a terceros • Elaboración de informes y comunicaciones sobres estados de créditos y cartera • Calificación de la cartera crediticia

Tabla 3. Perfiles y funciones (Jefe)

Elaborado por: Adolfo Pinza

Cargo: Supervisor de Crédito y Cobranzas Lugar: Guayaquil, Guayas
Perfil:
<ul style="list-style-type: none"> • Título de Ingeniero Comercial, CPA, Economista o afines. • Experiencia mínima 3 años en cargos similares.
Competencias:
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad de análisis crediticio • Creatividad para mejorar propuesta de crédito • Conocer la situación económica y financiera nacional
Funciones:
<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de Créditos • Elaboración de informes y comunicaciones • Elaboración de la cartera crediticia

Tabla 4. Perfiles y funciones (Supervisor)

Elaborado por: Adolfo Pinza

Cargo: Oficial de Crédito y Cobranzas Lugar: Guayaquil, Guayas
Perfil
<ul style="list-style-type: none"> • Título de Ingeniero Comercial, CPA, Economista o afines. • Experiencia mínima 2 años en cargos similares.
Competencias:
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad de análisis crediticio • Gestión de sistema crediticios
Funciones:
<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de Créditos • Suscripción de oficios a terceros • Emisión de informes y comunicaciones sobres estados de créditos y cartera • Elaboración y aprobación de presupuesto de crédito • Calificación de la cartera crediticia

Tabla 5. Perfiles y funciones (Oficial)

Elaborado por: Adolfo Pinza

Cargo: Oficial de Control Previo Lugar: Guayaquil, Guayas
Requerido:
<ul style="list-style-type: none"> • Título de Ingeniero Comercial, CPA, Economista o afines. • Experiencia mínima 2 años en cargos similares.
Competencias:
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad de análisis documental • Gestión de sistema documentales
Funciones:
<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de Documentos • Emisión de informes y comunicaciones • Coordinar documentos faltantes

Tabla 6. Perfiles y funciones (Oficial Control Previo)

Elaborado por: Adolfo Pinza

Cargo: Ejecutivo de Atención al Participe Lugar: Guayaquil, Guayas
Requerido:
<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología o Tercer año en Administración, Contabilidad y áreas afines • Experiencia mínima 1 año en cargos similares.
Competencias:
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad de análisis crediticio • Manejo de sistema crediticios • Manejo del cliente • Gestión documental
Funciones:
<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de Precalificación • Recepción y envío de documentos • Comunicación con el participe • Seguimiento a tramites

Tabla 7. Perfiles y funciones (EAP)

Elaborado por: Adolfo Pinza

Determinación de carga

Formula a utilizar:

$$\frac{\text{Volumen específico} \times 100}{\text{Volumen total por revisar}} = X \%$$

Para mejorar y agilizar el proceso es necesario la construcción de una fórmula que nos indique la cantidad de carpetas que se deben de revisar por cada tipo de crédito (QUIROGRAFARIOS, PRENDARIOS, HIPOTECARIOS) en un tiempo determinado, gracias a esto podemos encontrar una relación que es directamente proporcional al volumen de cada uno de los créditos como se indica en el siguiente cuadro. Con esta relación podemos distribuir equitativamente la cantidad de carpetas con los

tipos de créditos en revisión. Si bien es menester indicar que el mayor volumen de créditos pertenece a los del tipo quirografario en lo respecta a impedimentos legales y riesgos altos, estos se suelen dar en los créditos hipotecarios por lo cual la carga de trabajo para los funcionarios en gran parte estaría ocupada por el análisis de documentación de este tipo.

Para la creación del departamento de Control Previo los puestos se generan dependiendo del volumen de créditos y su complejidad, los créditos quirografarios son los de mayor proporción por volumen, siguen los créditos prendarios y finalmente los hipotecarios que si representan una gran complejidad ya que se debe analizar registros y escrituras para comprender si el inmueble es idóneo como garantía o no representa algún riesgo. Si lo situamos por volumen se requiere mayor personal para créditos quirografarios para poder despachar la carga que existe a nivel nacional, pero se debe tomar en cuenta que la verdadera complejidad con lo que respecta a análisis de documentos se da en los créditos hipotecarios o en casos especiales de créditos donde se otorguen poderes u otros instrumentos, por lo cual todos estos inconvenientes deben ser resueltos en control previo, la carga generada por créditos quirografarios simples sin mayor complicación deben ser enviados directamente a crédito ya que no existe mayor complejidad en revisar detalles de la documentación básica que se envía.

TIPO DE CREDITOS	CARPETAS	PORCENTAJE	TIEMPO	RELACION CARGA/ TIEMPO
QUIROGRAFARIOS	250	94%	5 min	8
PRENDARIOS	10	4%	10 min	1
HIPOTECARIOS	5	2%	20 min	6

Tabla 8. Cuadro de comparación
Elaborado por: Adolfo Pinza

Con la implementación de la formula y la distribución del trabajo es mucho más fácil indicar como podremos elaborar el siguiente proceso para tomar nuevas medidas y decisiones en las cuales se modifica la estructura, también cabe indicar que este es el método y la forma en la cual podemos minimizar tiempo espacio y recursos.

Estos son los tiempos aproximados que nos tomaría la revisión, aprobación y ejecución de cada tipo de crédito.

Como podemos observar los Créditos Quirografarios son los que mayor cantidad de porcentaje y volumen se generan a diario, a diferencia de los Créditos Prendarios e Hipotecario.

Nuevo proceso

El nuevo proceso a seguir dentro de la institución será el siguiente:

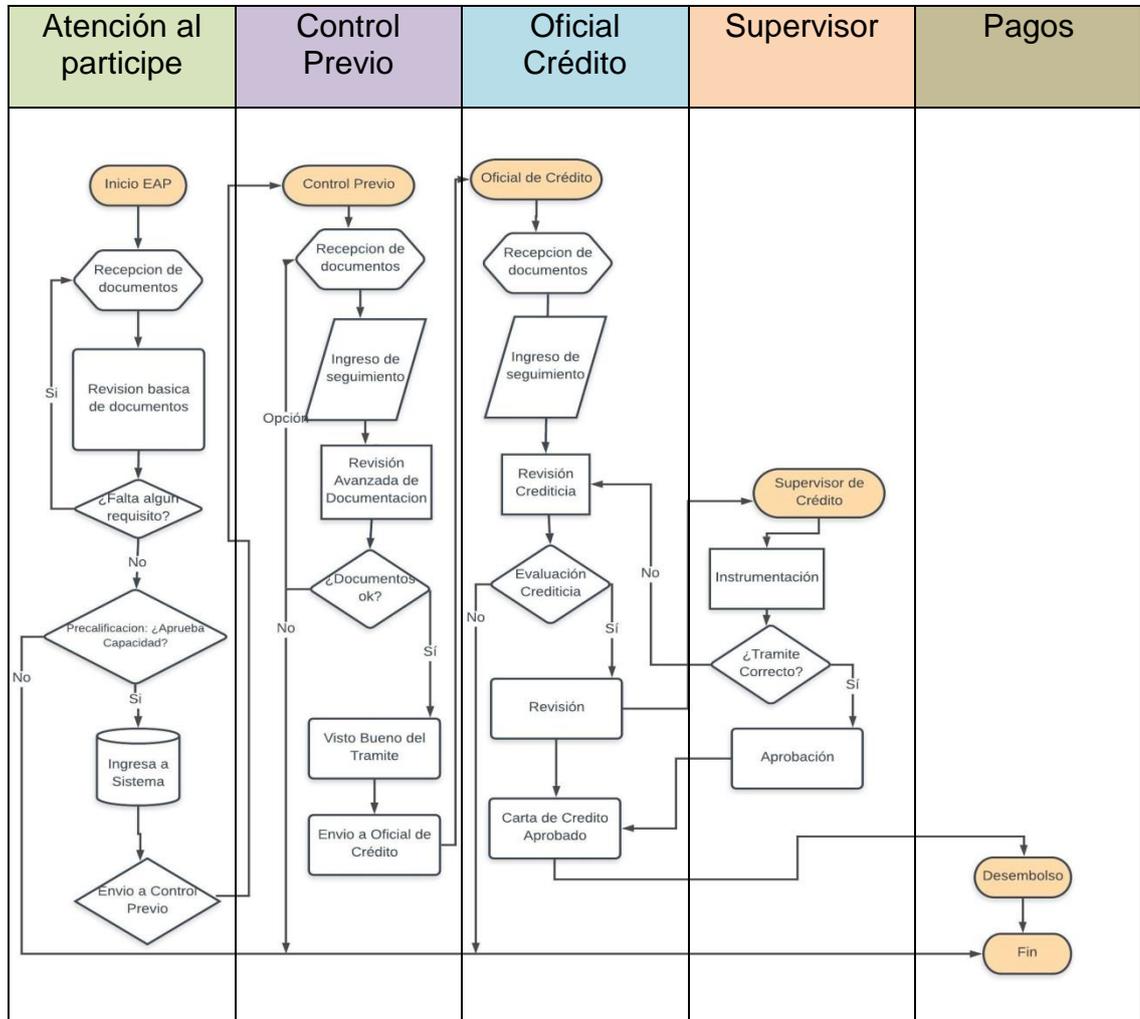


Figura 8. Nuevo Proceso
Elaborado por: Adolfo Pinza

El proceso inicia con la recepción por parte de los ejecutivos especializados en créditos, ellos tienen la labor de recibir la documentación y realizar una revisión básica a los documentos necesarios, si algún requisito llega a faltar se le pide al participante que ingrese nuevamente su documentación. Si efectivamente cumple con

tener toda la documentación se pasa a realizar la precalificación del crédito midiendo también factores crediticios, si no llega a pasar esta de igual forma puede volver a aplicar cuando considere que mejoro su situación, luego de esto si cumple estos requisitos se pasa a ingresar al sistema el crédito y se envía para su trámite a control previo.

Ya en control previo las carpetas revisadas son distribuidas en secciones según su tipo de crédito, se realiza la revisión y aprobación definitiva de documentación para el trámite, en esto lo que más problemas genera son las carpetas reprobadas. Pueden ser por varios motivos que se reprobé como la falta de documentación o un mal ingreso de información de crédito, dichas carpetas reprobadas serán anuladas o caso contrario se da al interesado la opción de volver ingresar los documentos corregidos nuevamente para su revisión. Se debe tomar en cuenta que los créditos que están mal elaborados o mal receptados cuando son procesados generan pérdida, ya que son muchas personas que acceden a crédito y luego de la revisión en matriz no lo aprueban por algún problema, siempre existe una proporción que ha sido enviada pero no está apta para el crédito.

La distribución de personal para este proceso se mantendría con el esquema actual del FCME que es altamente centralizado, siendo un proceso nuevo dentro de procesos anteriores, los oficiales de control previo deben pasar informes de los créditos revisados y dar su visto bueno para la consecución del trámite, además se debe encomendar la labor de poner en orden los créditos por volumen y reportar

documentación recibida, estas funciones complementarias lograrían que este nuevo personal nunca se quede sin funciones.

La función de los oficiales de crédito bajo este esquema ya no tendría la responsabilidad de revisar documentos exhaustivamente y coordinar con los ejecutivos para completar los requisitos de los créditos, sino que estos solo se dedicarían a análisis crediticio definitivo, revisión por parte de los supervisores (el supervisor mantiene la función de revisión final del crédito antes de la firma del jefe del área), aprobación por el jefe del área y ejecución final del crédito. Ya que los oficiales de crédito en muchas ocasiones cumplían una función no definida, de completar o descartar los créditos que por ciertos motivos no se encontraban idóneos para ser aprobados, bajo este nuevo esquema sus funciones son solamente para consecución de créditos, por lo cual los créditos que llegan finalmente a los oficiales de crédito tendrían la ventaja de ser ágilmente tramitados hasta su desembolso.

Conclusión

De la observación y análisis de la documentación como políticas y manuales del FCME en conjunto con las entrevistas donde se detalla los procesos, se evidencia que los procesos dentro del FCME no son controlados, lo actuado por los llamados ejecutivos, no es verificado antes ser remitido a los oficiales de crédito; este envió constante de correspondencia errónea ocasiona gastos administrativos por ejemplo los créditos realizados en oficinas remotas de Galápagos, deben ser enviados a la Matriz en Guayaquil para poder ser aprobados, y si algún

elemento del trámite falta o esto errado ocasiona retrasos y es devuelto a la oficina remota de donde proviene originando demoras en el tiempos de ejecución de los procesos, carga excesiva y desigual de funciones para los ejecutivos de Crédito ya que estos además de calificar el crédito deben revisar la idoneidad de los documentos cosa para la cual no siempre están capacitados. Además, la falta de asesoría directa antes de ingresar los requisitos de los créditos genera inconvenientes con tramites que se tornan inviables desde el inicio, no sean notificados inmediatamente al interesado desde el lugar donde se solicitan para su solución, sino que deben pasar un largo proceso centralizado para que el interesado conozca que su trámite tiene alguna dificultad o es inviable, generando gastos de dinero y tiempo, esto afecta la efectividad de los tramites y la confiabilidad de los partícipes en el FCME.

Recomendaciones

Para lograr una mejora de los procesos de créditos, que es lo propuesto en esta investigación, se debería realizar la respectiva aplicación de crédito para que este se realice de una forma menos centralizada sin única dependencia de los oficiales de crédito para revisar los tramites, derivando las responsabilidades de revisar la idoneidad de los trámites y documentación a nuevos funcionarios. Para esto es necesario que los nuevos funcionarios tengan la función y atribución de poder aprobar o rechazar los créditos en una etapa de revisión. De esta forma solo se encomienda a oficiales y supervisores de crédito, los tramites de instrumentación y orden de desembolso, con lo que no se genera un

gasto adicional y falta de colocación de créditos por una traba constante en los procesos erróneos que ingresan al FCME por parte de los funcionarios.

Este punto debe ser adaptado dentro de una redacción de manuales y políticas más detalladas, que se adapte a las funciones específicas que van a tener los oficiales de control previo, esto lograría que los oficiales mejor instruidos que el resto del personal puedan detectar y notificar documentación que tengan posibles errores para seguir en el trámite y que pudiera generar pérdida de tiempo y dinero al participe y la institución, tomando las acciones correctivas si es el caso.

BIBLIOGRAFÍA

Andrade, D. J., & Cortéz, G. J. (2018). DISEÑO DE POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZAS PARA INCREMENTAR LA LIQUIDEZ DE LA COMPAÑÍA UCICORP S.A. Guayaquil: UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

Aragón . (5 de Abril de 2015). La gestión de procesos . Recuperado el 7 de Febrero de 2019, de http://aragon.es/estaticos/ImportFiles/05/docs/Areas/ComercioInterior/PlanesLocalesDinamizComerciales/JornadasDinamizadorasComerciales/Cuarta%20jornada/GESTION_PROCESOS.pdf

Bowen, M. C., & Plúas, G. J. (2016). EVALUACIÓN OPERATIVA DEL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZA EMPRESA ERICORLA S.A. 2015. Guayaquil: UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

Broggi, A. (2012). Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración. Buenos Aires: Universidad Tecnológica Nacional.

Campoverde, R. J., & Hidalgo, F. M. (2014). ESTUDIO DE LA FIDELIDAD DE LOS AFILIADOS EN LA MATRIZ DEL FONDO DE CESANTÍA DEL MAGISTERIO ECUATORIANO, UBICADA EN GUAYAQUIL; Y SU INCIDENCIA EN LOS MONTOS DE INVERSIONES QUE LA INSTITUCIÓN REALIZÓ DURANTE EL PERIODO 2013. Milagro: UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO.

Cangá, A. A., & Vera, O. J. (2016). PROPUESTA DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA OPTIMIZAR RECURSOS DE LA EMPRESA VALLEATRIZ S.A. Guayaquil: UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL.

Carrera, C. S., Martínez, A. T., & Pérez, U. A. (2013). DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL DE LA EMPRESA DISTAPIZ CÍA. LTDA. Guayaquil, Ecuador: UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL.

Chiner, E. (2012). La metodología observacional . España : Universidad de Alicante.

Cruz, R. W. (2016). La estructura organizacional y el análisis de la capacidad institucional: un referente en la Universidad de los Llanos. Manizalez, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

Díaz, B. L., & Torruco, G. U. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico 163. México: Universidad Nacional Autónoma de México

Fondo de Cesantía del Magisterio. (2014). REGLAMENTO DE LA ASAMBLEA SECTORIAL DE PARTICIPES ASP EL DIRECTORIO NACIONAL DEL FONDO DE CESANTÍA DEL MAGISTERIO ECUATORIANO (FCME-FCPC). Ecuador: DIRECTORIO NACIONAL DEL FCME-fcpc.

Fuentes, P. B. (2016). DISEÑO DE UN MODELO DE CRÉDITO Y COBRANZA PARA AUTOMERCADO S.A. Guayaquil: UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL.

Hernández, C. J. (2013). EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL: UNA APROXIMACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA ETOLÓGICA. Bogotá : UNIVERSIDAD DEL ROSARIO.

Herrera, B. M. (2017). PROPUESTA DE UN MODELO DE OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS PARA MEJORAR LA EFICIENCIA EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DEL PLÁSTICO. Bogotá: UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA.

López, P. (21 de Julio de 2017). Arquitectura Organizacional . Recuperado el 7 de Febrero de 2019, de <http://www.pacolopez.biz/wp-content/uploads/2008/07/arquitecturaorganizaciona.pdf>

Morán, G. M., & Rodríguez, L. K. (2011). OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, MATERIALES, ÚTILES DE OFICINA, Y TIEMPO EN LA ATENCIÓN DEL PERSONAL DE SECRETARÍA QUE LABORA EN LA FECYT DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE”.- PROPUESTA ALTERNATIVA. Ibarra: UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.

Muñiz, M. W., & Mora, R. W. (2017). PROPUESTA DE CONTROL INTERNO PARA CUENTAS POR COBRAR EN LA EMPRESA PROMOCHARTERS. Guayaquil: UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL.

Oñarte, P. R., & Rodríguez, D. F. (2016). ANÁLISIS Y PROPUESTA PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERA DEL FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO. Quito : UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR.

Palacios, A. (26 de Marzo de 2014). Elementos de la Arquitectura Organizacional. Recuperado el 7 de Febrero de 2019, de

http://elementosarquitecturaorganizaciona.blogspot.com/2014/03/elementos-de-la-arquitectura_26.html

Restrepo, G. L. (2016). INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL. Antioquia: Universidad de Antioquia.

Salcedo, V. S. (2016). Propuesta de Estructura Organizacional para la Empresa Camaronera Jemaredli S.A. Guayaquil, Ecuador: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Schlemenson, A. (2015). ANÁLISIS ORGANIZACIONAL y EMPRESA UNIPERSONAL.

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32427572/analisis.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1543426385&Signature=sXj6BeuP4bbZCjC9p%2BbXk%2Bw%2BMe0%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DANALISIS_ORGANIZACIONAL_Y_EMPRE.

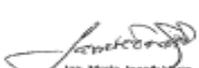
Vera, V. L. (2015). La investigación cualitativa. San Juan: Universidad Interamericana de Puerto Rico.

ANEXOS



MANUAL DE POLÍTICAS. DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS.

CÓDIGO	CRD – MAN – 001 – 001
VERSION No.	0.3
FECHA DE REVISIÓN	25/04/2018

ELABORADO		REVISADO POR
 Ing. Yessica Zambrano Jefe de Planificación y Proyectos	 Ing. María Jangón-Vivar Jefe Crédito y Cobranzas	 Es. Robert Andrade Gerente General
Este documento es propiedad y de uso exclusivo del Fondo de Casación del Magisterio Ecuatoriano FCME-f.c.p.c. y no puede ser reproducido, en todo o en parte, ni facilitado a terceros sin el consentimiento por escrito de su propietario.		

Políticas Generales De Créditos Fcme

Se aplican para las siguientes etapas:

Concesión.

Seguimiento.

Recuperación del Crédito. Deben ser cumplidas por todo el personal de las áreas involucradas en cada fase del proceso.

DEFINICIONES.

Crédito: Es una operación financiera en la que una persona o entidad (acreedor) preste una cantidad determinada de dinero a otra persona (deudor), con el compromiso de que en el futuro, el deudor devolverá dicho préstamo en forma gradual' (mediante el pago de cuotas) o en un solo pago y con un interés adicional que compensa a la entidad por todo el tiempo que no tuvo ese dinero, que se instrumenta a través de un contrato, sus accesorios de ser el caso, con las solemnidades de ley.

Tasa de interés: Porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo, determinando lo que se refiere como el precio del dinero.

Proceso de Crédito: Comprende las etapas de concesión, seguimiento y recuperación del crédito.

Excepciones: Condiciones en la fase de concesión, que no representen riesgo y no afectan al cumplimiento oportuno del pago de la obligación.

Préstamo Quirografario: Son aquellos otorgados a los partícipes destinados al pago de bienes, servicios o gastos no relacionados a una actividad productiva cuyo fuente de pago es el ingreso neto mensual de su remuneración, sueldo o salario.

Préstamo Hipotecario: Son aquellos otorgados a los partícipes, orientados a la adquisición, construcción, reparación, remodelación o mejoramiento de bienes inmuebles que se encuentran amparados con garantía hipotecaria.

- El FCME fcpc, concederá. créditos quirografarios, prendarios e hipotecarios a sus partícipes.
- No son sujetos de crédito las personas que la ley considera Incapaces de contraer obligaciones.
- Se dará crédito preferentemente a los afiliados en funciones dentro del Sistema Educativo Nacional y del FCME-fcpc
- No se darán créditos para cancelar obligaciones ajenas salva que se constituya garantía real a favor del FCME
- Para las funciones de aprobación de crédito se establecen distintos niveles aprobatorios con sus respectivas limitaciones (Gerente Administrativo, Jefe de Crédito, Supervisor de Crédito, Asistente de Crédito
- Por ser la naturaleza jurídica del FCME-fcpc. una corporación sin fines de lucro, las solicitudes de crédito de los afiliados deben aprobarse si cumplen con los requisitos que el procedimiento establece.
- El Consejo de Administración con los informes del Comité de Inversiones y Riesgos, determinaran la composición de cartera y la

Tasa de Interés activa de crédito en función de las proyecciones del FCME-fcpc debiendo priorizarse la concesión de Créditos Personales.

- Los créditos deben ser concedidos solo si la capacidad de pago del afiliado lo permite. No se debe establecer una capacidad de crédito superior por el hecho de la constitución de una garantía real, ya que esta, sólo tendrá como efecto el sustentar mejor el crédito.
- El FCME-fcpc en casos de créditos con garantía real financiará hasta el setenta por ciento del valor del avalúo del bien a constituirse en garantía pudiendo sumarse al respaldo las garantías quirografarias.
- El FCME-fcpc concede crédito Personales, Contratados, Inversión, Activos, Consolidado, Consolidado Hipotecario, Prendario, Hipotecario Programa Vivienda y Mejoramiento de Vivienda, Refinanciados y Reestructurados.
- En la concesión de operaciones de crédito con garantía real se incorporará al expediente el avalúo del bien, sobre el cual se realizará nuevos avalúos de cada inmueble.
- Todos los bienes sobre los que se constituya garantía deberán contar con un seguro que será endosado teniendo como beneficiaria acreedor al FCME-fcpc.
- Excedentes de las cuotas de crédito

- El excedente de la última cuota con la cual se cancela un crédito se aplicará a la Cuenta individual de Cesantía si el valor es menor de US\$ 10.00
- Si el excedente de la última cuota con la que se cancela el crédito es mayor a USD \$10 se devolverá al afiliado, en caso de excedentes de cuantías superior a US\$ 10 en que el afiliado no reclamare devolución en el plazo de 60 días posteriores a la fecha del registro del depósito se le abonará al crédito que mantenga vigente y en caso de no tenerlo, se acreditará a su Cuenta Individual de Cesantía de vigencia en Actualización
- Cancelación de crédito vencido: Se concederá crédito Especial Consolidado a los afiliados que tuvieron créditos o cuotas vencidas, este crédito no admite desembolso para el afiliado.
- Cuando en el débito en la Cuenta Individual de Cesantía, el saldo de la deuda asciende hasta US\$ 10 de manera inmediata. Se debitará de la Cuenta Individual de Cesantía del deudor siempre que no se haya logrado recuperación y renovación.
- Abono o Cancelación Créditos hasta con el 50% del saldo de la Cuenta Individual de Cesantía (CIC)

- El afiliado por única sola vez tendrá el derecho a abonar o cancelar sus operaciones de créditos vigentes hasta con el 50% del saldo de Cuenta Individual de Cesantía.

- Los segmentos de la Cartera a considerarse son: A) Abonos al crédito pago de cuotas impagas b) Cancelación del crédito por cuotas impagas c) Cancelación de crédito con pagos puntuales a Abono al Crédito por pago de Cuotas impagas

- El afiliado deberá cumplir con Tener mínimo los 3 últimos meses pagados (aportes y crédito) consecutivos y puntuales con débito o depósito individual.

- El crédito abonado mantendrá la cuota mensual determinada en la concesión de crédito.

- Para la concesión de un nuevo crédito Personal deberá tener: 6 pagos (aportes y crédito) consecutivos y puntuales por débito bancario depósito individual después de la ejecución del débito de la Cuenta individual de Cesantía

- Cancelación Crédito por Cuotas Impagas. El afiliado no requiere haber cumplido con los pagos (aportes y crédito) para la cancelación.

- Para la concesión de un nuevo crédito Personal deberá tener: Mínimo 3 pagos (aportes y crédito) consecutivos y puntuales por débito bancario o depósito individual contados después desde la ejecución del débito de la Cuenta Individual de Cesantía con Cancelación del Crédito con Pagos puntuales. El afiliado no requiere haber cumplido con los pagos (aportes y crédito) para la cancelación.

- Para concesión de un nuevo crédito Personal deberá tener: Mínimo 3 pagos (aportes y créditos) consecutivos y puntuales por débito bancario o depósito individual contados después de la ejecución del débito de la Cuenta Individual de Cesantía.

- Todos los créditos tendrán seguro de desgravamen contratado cuyo pago realizará el afiliado, el mismo que se descontará en su cuota del crédito.

- En todas las operaciones de crédito, se deberá efectuar el análisis de la capacidad de pago del partícipe y del garante de ser el caso.

- Los partícipes podrán realizar abonos o cancelaciones de sus créditos, antes de la fecha de vencimiento de la operación.

- El FCME-fcpc, otorgará líneas de créditos por cada uno de los segmentos que involucren a los siguientes tipos de créditos: Quirografario, Hipotecario y Prendario.

- Cada línea de crédito en el FCME-fcpc, tendrá sus características, en cuanto a tasa de interés, plazo y periodo de gracia, de acuerdo al procedimiento interno establecido para tal efecto.

- El Gerente General/Representante Legal, será quien autorice las líneas de créditos que se otorguen en función de las necesidades de los partícipes.

- En la concesión de crédito con garantía real, se solicitará avalúos actualizados y realizados por un profesional calificado por la Superintendencia de Bancos. El costo del avalúo lo asumirá el partícipe.

- Las garantías de los créditos prendarios e hipotecarios, serán revisados por el Departamento Legal.

- Los expedientes de crédito deberán contener toda la información básica, financiera, legal, que soporte el otorgamiento del crédito concedido.
- Los requisitos para el crédito, serán los señalados en el documento "SGC-DIN-006", "Requisitos del Servicio"
- Las tasas de interés estarán en función del producto, y tendrán como referencia las tasas de interés otorgadas por el BIESSI y, no sobrepasarán a las Tasas Máximas del Banco Central del Ecuador; las tasas serán aprobadas por la Gerencia General/Representante Legal.
- Los créditos deberán contar con seguro de desgravamen, de incendio y seguro contra todo riesgo sobre la garantía, dependiendo del caso, los cuales serán contratados con cualquier aseguradora calificada por el organismo respectivo de control.
- Los partícipes podrán realizar cualquier tipo de crédito, aun teniendo cuotas pendientes, considerando la capacidad de pago y garantías adecuadas (reales).
- En el caso, que el partícipe sea garante de una operación de crédito y su garantizado se encuentre vencido, se le permitirá

- solicitar un crédito por el saldo disponible de la cuenta individual y de su capacidad de pago.
- El monto del préstamo hipotecario, dependerá de la capacidad de pago del partícipe.
- El plazo máximo para la cancelación del préstamo con garantía hipotecaria, será de acuerdo a la normativa emitida por los organismos de control.
- La cobertura mínima necesaria para establecer la garantía hipotecaria, deberá ser autorizada por el Gerente General/Representante Legal, siempre y cuando, esta no se contraponga a las normativas emitidas por el organismo de control.
- El bien inmueble a hipotecar, debe estar libre de gravámenes y con los respectivos seguros de incendio y contra todo riesgo.
- La cuota del crédito hipotecario, no deberá superar el 50% del Sueldo Líquido.
- En el evento de que el crédito a otorgarse requiera de periodo de gracia, este será establecido de conformidad al procedimiento de crédito.
- Préstamos Prendarios,,

- El plazo máximo para la cancelación del préstamo prendario, será de acuerdo a la normativa emitida por los organismos de control.
- El porcentaje a financiar será autorizado por Gerente General/Representante Legal.
- La cobertura mínima necesaria para establecer la garantía prendaria, deberá ser autorizada por el Gerente General/Representante Legal, siempre y cuando esta no se contraponga a las normativas emitidas por el organismo de control, y con los respectivos seguros de vehículo y/o maquinarias contra todo riesgo.
- La cuota del crédito prendario, no deberá superar el 50% del Sueldo Liquidado.
- En el evento de que el crédito a otorgarse requiera de periodo de gracia, este será establecido de conformidad al procedimiento de crédito.

- Novaciones
- La cuota del crédito novado, no deberá superar el 50% del Sueldo Liquidado.
- Para las novaciones, se mantendrá los mismos parámetros, por cada tipo de crédito.
- La novación de crédito, será autorizada por el Jefe de Crédito y Cobranzas.

- Refinanciamiento.
- Los partícipes y jubilados solicitarán refinanciar los créditos vigentes, siempre que presente un flujo de caja favorable y presente una categoría de riesgo de acuerdo a la normativa emitida por los organismos de control
- Cobranza Extra Judicial.
- Se realizará la cobranza extra judicial, a los partícipes que mantengan calificación de crédito de acuerdo a lo establecido por el organismo de control y al procedimiento interno para el efecto.
- Cobranza Judicial
- Se realizará la cobranza judicial, a los partícipes que mantengan calificación de crédito de acuerdo a lo establecido por el organismo de control y al procedimiento interno para el efecto.

	POLÍTICA DE CRÉDITO PARA LOS FONDOS COMPLEMENTARIOS PREVISIONALES CERRADOS FCPC ADMINISTRADOS POR EL BIESS		USO INTERNO Código: PO-CFCO-CR-01 FECHA: AGOSTO/2018 Versión: 1.1 Página: 1 de 11	
	RESPONSABLE DE APLICACIÓN:		GERENCIA GENERAL / COORDINACIÓN DE FONDOS COMPLEMENTARIOS PREVISIONALES CERRADOS FCPC	
	RESPONSABLE DE MONITOREO		AUDITORIA INTERNA	

POLÍTICA DE CRÉDITO

PARA LOS FONDOS COMPLEMENTARIOS PREVISIONALES CERRADOS FCPC ADMINISTRADOS POR EL BIESS

AGOSTO 2018

Políticas Para Calificar Créditos

Créditos Personales.

a) El monto máximo será de USD \$10.000,00 con un plazo máximo de 60 meses siempre que la cuota del crédito no supere el 50% del Sueldo Liquido Real y adicionalmente se considerará los siguientes parámetros de calificación y vencimiento del crédito incluido.

b) No se requerirá garante para estos créditos, el monto concedido es hasta el 70% del ahorro de va Cuenta Individual del solicitado del crédito y este crédito no considerará al afiliado en el sistema financiero.

Al momento de solicitar un nuevo crédito personal se cancelará con este todas las operaciones vigentes que mantenga el afiliado en créditos: Personales, Especial Consolidado y/o Consumo, CCR, Inversión Activo.

Las solicitudes de crédito serán autorizadas e instrumentadas en la Oficina Operativa Guayaquil Departamento de Crédito. La tasa aplicada para los créditos personales será del 12%

1) Se asignará mensualmente a cada Directorio Provincial hasta el 90% de la recaudación colectiva de su provincia para la concesión de Créditos Personales e Hipotecarios de Mejoramiento de Vivienda como recaudación se consideran Aporte Cuenta Individual de Cesantita. y Abono Crédito (capital/ intereses)

2) Ninguna operación de crédito será procesada si no es remitida al Departamento de Crédito con las firmas de revisión del administrativo y

aprobación del Presidente Provincial o su reemplazante autorizado. Este proceso será íntegramente ejecutado por el FCME Provincial

NO se efectuará desembolso alguno si antes el pagaré no está firmado por el deudor y el garante respectivamente

3) El Administrativo Provincial es el responsable del asesoramiento del afiliado, del ingreso de datos y de la confirmación de estos, así como la recuperación de los valores entregados en calidad de Créditos.

4) No se concederá crédito a un afiliado si posee una obligación vencida en cualquier línea de crédito del FCME, con la salvedad de los créditos Especial o Consolidado Hipotecario - Prendario.

5) Si el afiliado solicitante no tuviere registrado todos los datos generales como el cliente del se deberán ingresar sus datos personales y/o del garante del que deberán presentar escritos en la Solicitud de Crédito.

6) La capacidad de pago del afiliado del crédito y su estado por los siguientes parámetros Acreditado (afiliado y/o cónyuge)

(+) Otros ingresos sustentados (afiliado y/o cónyuge)

(-) 25% costo de la canasta básica

(-) Cuota estimada mensual buro crédito (afiliado y/o cónyuge)

Recibo: La capacidad de pago se aplicará a todos los tipos de crédito

Los otros ingresos deberán ser sustentados con los respectivos documentos

Para segmento 3 se calificará de acuerdo a los siguientes parámetros

Días de Morosidad

En base a la Resolución No. SBS-20t4-740 sección IV Constitución de Provisiones. Se constituirá provisión sobre la diferencia de cada inversión privativa y el ahorro de los afiliados, según la calificación otorgada, la institución deberá constituir provisiones en los diferentes segmentos de crédito en los porcentajes mínimos y máximos que constan en la siguiente tabla.

Adicionalmente se considerará lo siguiente:

Nuevas operaciones concedidas que no tuvieran una calificación previa en la Institución se considerará como Riesgo Normal A 1.

En caso de que un afiliado tenga más de un crédito en cada uno de los segmentos crediticios la calificación que se registrará en las operaciones debe corresponder a la que presente la categoría de mayor riesgo dentro de cada segmento, siempre y cuando el monto de la deuda de la operación con categoría de mayor riesgo sea (igual o supere el 20% del total adeudado del crédito para lo que deberá constituir un monto de provisión específica que corresponda a la nueva categoría homologada.

Generalidades

Los créditos Hipotecarios de Programas de Vivienda FCME se contratarán con seguro de desgravamen y seguro contra incendio.

Para garantizar los créditos hipotecarios se administrarán hipotecas sobre bienes de los deudores, libres de gravámenes. En casos excepcionales se podrán admitir hipotecas sobre bienes de propiedad de uno o más miembros del grupo familiar, que comparezcan a conceder la hipoteca.

Calificación

La cartera se calificará en 3 segmentos Quirografario, Prendario e Hipotecario, Segmento Quirografario se considerará los créditos Personales, Consumo CCR, Especial Consolidado Contratados, Inversión Activos, Segmento Prendario se considerará los créditos Vehículo -CCR

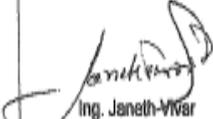
Segmento Hipotecario se considerará los créditos Crédito Hipotecario Programa Vivienda Hipoteca, Largo Plazo CCR, Consolidado Hipotecario-Prendario y Mejoramiento.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITO Y COBRANZAS

CRÉDITO HIPOTECARIO.

TIPO DE PROCESO	PRODUCTIVO
CÓDIGO	CRD-MPR-002
VERSION No.	0.1
FECHA DE APROBACIÓN	20/03/2018

ELABORADO		REVISADO POR
 Ing. Yesenia Zambrano Jefe de Planificación y Proyectos.	 Ing. Janeth Villar Jefe de Crédito y Cobranzas	 Ing. Mauricio Ramos Gerente Financiero
<p>Este documento es propiedad y de uso exclusivo del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano FCME-f.c.p.c. y no puede ser reproducido, en todo o en parte, ni facilitado a terceros sin el consentimiento por escrito de su propietario.</p>		

Manual De Procedimiento De Hipotecas

DEFINICIONES:

Mejoramiento de Vivienda: Crédito utilizado para remodelación o ampliación de vivienda actual del partícipe.

Programa de Vivienda: Crédito que se aplica para la adquisición de las casas que son construidas y vendidas por el FCME - f.c.p.c.

Capacidad de pago: Es la cantidad máxima de los ingresos que el partícipe puede destinar al pago de deudas.

Financiamiento: Es el recurso monetario que se destina al partícipe, para llevar a cabo una determinada actividad.

PROCESO

1. El bien en garantía será hipotecado al deberá cubrir el 140% del monto hipotecario.
2. El partícipe tendrá la opción de elegir la notaría e inscripción del Registro de la Propiedad, estos valores serán:
 - agregados en el crédito (sin que afecte la capacidad de pago).
 - pagados por el partícipe de manera -que el partícipe cancela el 50% y el 50% se ingresa en el crédito.
3. La opción que elija el partícipe será aplicada en sistema.
4. Solicita la documentación al partícipe tipo de crédito hipotecario que está (ver documento SGC-DIN-006 Servicio).

5. El partícipe deberá entregar el actualizado para el trámite del crédito, EAP entregará una lista de Peritos aprobados por la Superintendencia de Bancos y Seguros, para que exclusivamente se realice el avalúo de los Peritos evaluadores de la lista.
6. Entrega los documentos solicitados Atención al Partícipe, para empezar con crédito.
7. Recibe los documentos completos, revisa al partícipe que se procederá con los trámites legales en notaria, para la Hipoteca a favor del FCME
8. Ingresa a la aplicación con la finalidad de ingresar: -Los valores de pagos y debidos, por ejemplo: El monto por el Perito, el monto pago y el plazo
9. Si es el mensual se deberá actualizar datos del sistema el Crédito, Intensión de crédito, imprimir la solicitud del sueldo líquido, detallado es el caso, los valores de sustentados con el contrato de un arriendo, del avalúo del bien actualizado, evaluador proporcionado del crédito de acuerdo al monto caso que el partícipe autorice revisar el Buró de Crédito.
10. Obligatoriamente se deberá verificar que los partícipes se encuentran en capacidad del crédito, tomar el gasto de escritura en el análisis de cuenta individual, o cuenta individual registrada dependiendo de lo solicitando.

11. Requisitos del avalúo del bien, para lo cual el perito calificado por la SBS para que bien coordinando con un Ejecutivo se haga el trámite.
12. Luego comunica el análisis crediticio, para la elaboración del crédito Hipotecario. Deberá reportar en el rol otros ingresos formales, entre otros. y realizados por el FCME capacidad del descuento "débito bancario" del partícipe, y/o actualizar los datos en el sistema
13. Verifica en el sistema la recepción de los documentos del avalúo, así como también, la entrega del informe al Departamento de Crédito, indicando si el informe 0
14. Recibe Informe Técnico del Avalúo, adjunta a los documentos y se envía al Jefe Legal para proceder con los trámites de Escritura en notaria.
15. En el caso, que el Informe Técnico del Avalúo no sea favorable para el crédito como, por ejemplo: que el valor del avalúo del bien sea menor al valor del avalúo presentado por el partícipe, se cancele el crédito y se notifica vía e-mail al EAP para comunicar al partícipe.
16. Recibe y revisa toda la documentación.
17. Verifica en el sistema la recepción de los documentos del crédito para la elaboración de la Minuta. La acción de verificar la recepción en el sistema, genera automáticamente un correo electrónico al

Oficial de Crédito, confirmando que se procede o no, con la elaboración de la minuta de Hipoteca a favor del FCME-f.c.p.c.

18. Asigna en el sistema, al Asistente Legal para la respectiva elaboración y seguimiento de la Minuta de Hipoteca a favor del fondo recibe el correo electrónico, por parte del Departamento Legal, comunicando que se va a proceder o no, con la hipoteca.

19. Una vez que todo el crédito esté conforme, autoriza en el sistema el crédito; caso contrario, se realiza la gestión para solucionar los inconvenientes o se elimina el crédito. En caso de que ocurra alguna observación que dificulte la elaboración de la Hipoteca, se notificará vía al EAP para que se comunique con el partícipe.

20. Legal recibe documentos del crédito y elabora la minuta de la hipoteca a favor del FCME-f.c.p.c.

21. Entrega al Oficial de Crédito, la Proforma y/o el Avalúo del bien.

22. En la transacción de verificación de recepción y entrega de documentación en el Departamento Legal, deberá visualizar la opción que el partícipe escogió, para el pago de los gastos legales. Con la finalidad de realizar el procedimiento "Pago de gastos legales".

23. La elaboración de todas las escrituras a nivel nacional, se lo realizará en la Notaria de Guayaquil Oficina Central — Guayaquil.

24. Una vez que la minuta está elaborada, deberá enviar un correo electrónico al responsable de la notaría pública del Cantón Guayaquil, con copia al Jefe Legal,

25. Receptar de notaria 2 juegos de Escritura de Hipoteca a favor del FCME-f.c.p.cs y se envía mediante valija al EAP para que comunique al partícipe y se proceda a inscribirla en el Registro de la Propiedad para que se solicite un certificado del registrador de la propiedad con los gravámenes actualizados.
26. Crédito deberá pedir al Registrador de la Propiedad del Cantón donde se encuentra el Bien e Hipotecar, mediante correo electrónico el costo del Registro de la Escritura.
27. Este valor deberá ingresarlo en la aplicación "Verificación de recepción y entrega de documentación". En la opción: Valor del Registro de la Escritura en el Registro de la propiedad
28. De acuerdo a la opción escogida para el pago de los gastos legales, se informa al partícipe del pago. Si es el caso, que el valor del Registro de la Escritura en el Registro de la Propiedad, se pague con el crédito, en su totalidad o el 50%, deberá escoger en la aplicación, el Registrador de la Propiedad e ingresar el monto a desembolsar. Generar la orden de desembolso y ejecutar el procedimiento de pagos. Envía vía valija, junto con la Escritura el comprobante del pago.
29. Los datos de los proveedores legales serán ingresados en la transacción Mantenimiento de proveedores legales por el Jefe de Legal.
30. Crédito Recibe y revisa toda la documentación y procede la instrumentación, Transacción Instrumentación.

31. Firmar y sellar el Registro de Aprobación de entregar adjunto a la documentación.
32. Genera Orden de Pago en el sistema.
33. Tesorería, generar transacción, Orden de Pago. Se imprime 2 originales y es firmado respectivos responsables.
34. Esto se elabora por el Oficial, es Revisado por el Supervisor de Crédito y finalmente es Aprobado por el Jefe de Crédito y Cobranzas.
35. Entrega al Jefe de Pagos para el desembolso.
36. Revisa y firma la orden de pago y proceder desembolso del crédito.
37. Acreditación directa de 24 a 48 horas - Acreditación Interbancaria de 48 a 72 horas.
38. Recibe por parte del asistente de pagos, un electrónico con la información de la procesada.
39. Contacta al participe para que proceda a retirar las Escrituras de Hipoteca del FCME-f.c.p.c, y la inscriba en el registro de la propiedad y que una vez inscrita, solicite un certificado del registrador de la propiedad con los gravámenes actualizados.
40. Para el caso, de para compra de vivienda nueva o usada y compra de terrenos se solicita al participe un certificado bancario de la cuenta donde se va a realizar el depósito del monto del crédito.
(Vendedor del bien inmueble)
41. Realiza la respectiva inscripción en el registro de la propiedad y entregar al Ejecutivo de Atención al Participe:

42.-Hipoteca Inscrita (2 ejemplares) Certificado bancario de la cuenta donde se va a realizar el depósito del crédito, si el caso lo amerita.

43.Crédito Recibe Hipoteca inscrita en el Registro de la Propiedad., Autoriza en el crédito la fecha de concesión e Imprime los documentos del sistema y receipta la firma del partcipe.



Instituto Superior
**Tecnológico
Bolivariano**
de Tecnología

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor (a) del Proyecto de Investigación, nombrado por la Comisión de Culminación de Estudios del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que después de analizado el proyecto de investigación con el tema: **¿Cuáles son las falencias dentro de las políticas y procesos que se manejan dentro del Departamento de Crédito y Cobranza del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano de la ciudad de Guayaquil?** y problema de investigación: **Propuesta y plan de mejoras en la estructura organizacional del departamento de Crédito y Cobranza del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano de la ciudad de Guayaquil.** Presentado por **Adolfo Joaquín Pinza Quezada** como requisito previo para optar por el título de:

TECNÓLOGO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

El mismo cumple con los requisitos establecidos, en el orden metodológico científico-académico, además de constituir un importante tema de investigación.

Egresado: 

Pinza Quezada Adolfo Joaquín

Tutor: 

ING. Christian Fidel Solórzano



Instituto Superior
**Tecnológico
Bolivariano**
de Tecnología

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL CEGESCIT

En calidad de colaborador del Centro de Gestión de la Información Científica y Transferencia de Tecnológica (CEGESCIT) nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que el trabajo ha sido analizado por el URKUND y cumple con el nivel de coincidencias permitido según fue aprobado en el **REGLAMENTO PARA LA UTILIZACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO INSTITUCIONAL EN LOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y TRABAJOS DE TITULACIÓN Y DESIGNACIÓN DE TUTORES del ITB.**

Luis Alberto Akala
Nombre y Apellidos del Colaborador
CEGESCYT

Luis Alberto Akala
Firma

