PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

MEJORAMIENTO DE LA EFICIENCIA PARA EL TIEMPO DE APROBACIÓN DE CRÉDITOS DE CONSUMO EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA DEL ECUADOR, PERIODO 2013-2014

ING. ANDREA CAROLINA PAILIACHO LUNA

DIRECTOR: ING. RODRIGO SALTOS MOSQUERA, MBA.

QUITO, 2016

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Rodrigo Saltos Mosquera, MBA.

INFORMANTES

Ing. Mariano Merchán Fossati, MBA.

Eco. Pablo López Chiriboga, MBA.

DEDICATORIA

Dedico esta investigación a todos los que me motivaron a llevar esto acabo, especialmente mi familia que son el inicio y siempre serán parte de mi historia.

AGRADECIMIENTO

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por toda la enseñanza recibida, al Ing. Rodrigo Saltos, MBA., por su valioso aporte y motivación para finalizar este trabajo de investigación. Especialmente a la institución financiera por confiarme la responsabilidad de realizar el presente estudio.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO ..... **xii**

INTRODUCCIÓN **1**

1. MARCO TEÓRICO **3**

1.1. Introducción mejora continua de procesos **3**

1.2. Características del producto de crédito consumo de la institución financiera **41**

1.3. Proceso de aprobación del crédito de consumo **44**

1.4. Situación actual del proceso de aprobación del crédito de consumo **52**

2. ESTUDIO COMPARATIVO DEL PRODUCTO DE CRÉDITO CONSUMO A NIVEL NACIONAL. **55**

2.1. Identificar las entidades bancarias con mayor presencia en el país **55**

2.2. Características del producto crédito consumo de las diferentes entidades financieras **67**

2.3. Definir el tiempo promedio de aprobación de créditos consumo de las entidades financieras **76**

2.4. Establecer el tiempo referencial de aprobación de un crédito para el cliente **77**

3. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS TIEMPOS DEL PROCESO ACTUAL DE APROBACIÓN DE CRÉDITO CONSUMO DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA EN ESTUDIO **78**

3.1. Definir la muestra **78**

3.2. Identificar los tiempos actuales en las etapas del flujo del proceso de aprobación de crédito consumo **79**

3.3. Determinar las etapas del flujo de crédito consumo en las que se enfocará el estudio **82**

3.4. Establecer las causas de demora en las etapas del proceso en estudio 83

3.5. Diagnóstico de la situación actual 90

4. PROPUESTA DE REDUCCIÓN TIEMPOS EN EL PROCESO DE APROBACIÓN DEL CRÉDITO CONSUMO.....97

4.1. Determinar por etapa del proceso el plan de acción para la reducción de tiempo. 97

4.2. Realizar un piloto con los planes de acción.....100

4.3. Resultados del plan de acción.....107

5. PROPUESTAS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....111

5.1. Propuestas.....111

5.2. Conclusiones 112

5.3. Recomendaciones.....115

BIBLIOGRAFÍA 116

ANEXOS 120

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Macro proceso crédito consumo. 51
Figura 2: Tiempos promedio Crédito Consumo. Enero - Mayo 2014 54
Figura 3: Información estadística del ciclo del producto Crédito Consumo 53
Figura 4: Composición de cartera consumo por vencer. Bancos privados - A junio 2014 ..65
Figura 5: Colocación de cartera por vencer. Bancos privados a junio 2014 66
Figura 6. Comportamiento cartera bruta crédito consumo – Bancos privados del Ecuador a junio 2014 66
Figura 7. Comportamiento de la Morosidad en la cartera de créditos de consumo – Bancos privados del Ecuador a junio 2014 67
Figura 8. Características crédito consumo principales entidades del sistema financiero nacional 70
Figura 9: Elementos tangibles e intangibles en el proceso de Solicitud de crédito consumo 75
Figura 10. Características crédito consumo principales entidades del sistema financiero nacional 77
Figura 11. Etapas del proceso de solicitud y aprobación del crédito de consumo de la institución financiera que serán parte del presente estudio. 78
Figura 12: Etapas y tiempos del proceso de solicitud y aprobación del crédito consumo (Días laborables) 80
Figura 13: Comportamiento mensual de tiempos en los créditos de consumo – a Septiembre 2014 81
Figura 14. Porcentajes de motivos de devolución en el subproceso “Visado documentario” de los créditos de consumo – Año 2014 84
Figura 15. Diagrama de pareto de los motivos de devolución en el subproceso “Visado documentario” de los créditos de consumo – Año 2014 86
Figura 16. Composición porcentual según los subtipos de devoluciones en la etapa “Visado documentario”. 87
Figura 17. Porcentaje de subtipos de devoluciones correspondientes a los motivos “Solicitud de crédito” y “Documentación” correspondiente al año 2014 88

Figura 18: Porcentaje de devoluciones en la etapa “Visado documentario” por regionales comerciales del Ecuador. 89

Figura 19: Porcentaje de devoluciones por zonas comerciales a nivel nacional. 90

Figura 20: Diagrama DOFA del proceso de solicitud y aprobación del crédito de consumo91

Figura 21: Diagrama de espina de pescado (causa y efecto) de las devoluciones en la etapa Visado Documentario en el crédito de consumo 96

Figura 22: Principales motivos de devolución en la etapa Visado documentario – Marzo 2015..... 102

Figura 23: Tiempo promedio aprobación Crédito Consumo. Periodo Enero-Marzo 2014 y 2015..... 104

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Paradigmas resolución de problemas vs. Mejora de procesos..... 32
Tabla 2: Características Crédito de consumo en estudio 44
Tabla 3: Información del cliente para la solicitud del crédito 48

RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente el Sistema financiero privado nacional, tiene como reto la diferenciación en los productos y servicios ofertados. Es por eso que para la Institución financiera en estudio es importante la generación de ventaja competitiva respecto a tiempo de aprobación de los créditos, y que de igual forma impacta en la satisfacción del cliente, apalanca la rentabilidad de los productos y por ende de la institución.

El crédito de consumo es uno de los productos de alta colocación en transacciones y monto. El número de transacciones y monto colocado anual representa alrededor de 4990 operaciones de crédito con un monto de desembolso USD 1.8 millones durante el 2014, de 7605 solicitudes de crédito recibidas al año.

Durante el presente estudio se determinó que para realizar una mejora de tiempo en el proceso de solicitud y aprobación del crédito consumo, se enfocaría en la evaluación de la etapa "Aprobación de crédito" sub-etapa "Visado Documentario". De esta forma lo primero que se resolvió es establecer una línea base de medición del producto. Es decir, la investigación partió de un producto de crédito consumo con un tiempo de aprobación de 6 a 11 días laborables promedio.

En la investigación de las causas de demora se evidencio que existe un 67,87% de devoluciones en la etapa "Aprobación de crédito" sub-etapa "Visado Documentario" y la contribución a nivel de regionales comerciales se encuentra concentrada en un 34% la Regional Guayaquil y 37% la Regional País.

Dentro de las causas principales, resultado del análisis de los motivos de devolución, el 80% de los motivos de devolución corresponden a inconsistencias por parte del ejecutivo de negocio en la sub-etapa de Visado Documentario. Las mismas que se concentran 53%

por inconsistencias o falta de documentación y el 47% por inconsistencias en el formulario "Solicitud de crédito".

Como parte de los planes de acción que se definieron para solventar las principales causas de devoluciones mencionadas anteriormente, fueron:

- Capacitación continúa a los intervinientes del proceso.
- Revisión de formularios y Política de aprobación de crédito.
- Definición de indicadores de medición para la reducción de devoluciones en el proceso.

Para la institución financiera en estudio, la optimización de procesos es estratégicamente importante, el ser más eficientes en la aprobación de créditos, es una ventaja competitiva que deben tener actualmente las entidades del sistema financiero ecuatoriano. Con el objetivo de incrementar su calidad de servicio, eficiencia e innovación, entregando ofertas de valor óptimas y de acuerdo a las necesidades del cliente, de esta manera contribuir a la rentabilidad de los productos de consumo de la institución financiera en estudio, mediante la eficiencia del proceso integral de aprobación de los créditos de consumo.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en la actualidad deben mantener sus procesos de valor, en constante monitoreo y mejoramiento, esto con el objetivo de generar para la misma ahorros de tiempo y dinero, así como alto nivel de satisfacción a sus clientes. Es por eso la importancia de este estudio, al ser una institución que brinda servicios financieros tiene la obligación de mantenerse en el circulo del mejoramiento continuo.

Los propulsores principales del mejoramiento continuo en las organizaciones, deben ser siempre las personas que componen la Alta Gerencia, partiendo de que si la filosofía de la organización es ser más eficientes, mejores en calidad de servicio y rentables, las estrategias se promulgarán alrededor de estas y para los empleados será más fácil la adaptación a los cambios o a las iniciativas de mejora.

La recomendación en el diseño de mejora de procesos, será siempre incluir a todas las áreas que intervienen en el proceso y realizan tareas críticas durante el mismo, primero porque al ser conocedores del proceso generarán sugerencias de mejora de valor, así como serán los propulsores de estas iniciativas dentro de la organización, por lo que la ejecución de las ideas será más fácil.

Durante el diseño de mejora de un proceso, siempre que una tarea entregue un resultado, producto o servicio, esta genera valor al proceso o a la organización. Adicional pueden ser de ayuda para el lector del presente estudio, para determinar si las actividades dentro del proceso son necesarias o agregan valor al proceso, las siguientes preguntas:

- ¿Para qué realizó la siguiente actividad…?
- ¿Por qué realizó la siguiente actividad…?

- ¿Si desde mañana no se realiza esta actividad cambia el resultado del proceso…?
- ¿Esta actividad puede ser reemplazada por…?
- ¿Puedo realizar esta actividad de forma paralela…?
- ¿Las personas que realizan el proceso cuentan con todas las herramientas y materiales…?
- ¿Dependo de alguien externo, de otra área o de un sistema, etc… en esta actividad?

La mejora de procesos partirá siempre de cuestionarse si el proceso en estudio puede ser mejor, más rápido o más económico, es por eso la importancia del monitoreo de los procesos. Basados en lo antes mencionado les invito a leer el presente estudio que utiliza herramientas actuales para el mejoramiento continuo que pueden ser aplicadas en cualquier proceso y organización.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Introducción mejora continua de procesos

En la actualidad, el tema de la Mejora Continua es importante para las organizaciones, inicio a través de una corriente mundial de cambio organizacional, y se convirtió en muchos de los casos en moda. En el Ecuador el enfoque de la mejora continua es aplicado especialmente en las empresas grandes, quienes tienen interiorizado que este enfoque les permite ser más competitivos, productivos y efectivos.

Adicional el objetivo de toda organización es manejar sus procesos con Calidad Total, partiendo del concepto de Calidad que ha evolucionado en el tiempo gracias a infinitas aportaciones de diversos autores y maestros estudiados, como:"

- "Teoría de la Calidad Total (Autor: Kaoru Ishikawa): Nació en 1915 en Japón. Fue autor de la herramienta de la espina de pescado y del libro ¿Qué es el control de calidad? Se le considera como el principal precursor de la calidad total en Japón y tuvo una gran influencia en el mundo, ya que resaltó las diferencias culturales en las naciones para el logro del éxito de la calidad. Sus principios básicos son:

    1. En cualquier industria, el control de calidad es hacer lo que se tiene que hacer.
    2. El control de calidad que no puede mostrar resultados no es control de calidad.
    3. El control de calidad empieza y termina con la capacitación.
    4. El control de calidad revela lo mejor de cada empleado.
    5. Los primeros pasos del control de calidad deben ser orientados a conocer los requerimientos de los consumidores y los factores que los impulsan a consumir.
    6. Anticipar los problemas potenciales y quejas.
    7. La calidad tiene que construirse con cada diseño y en cada proceso.

8. El control de calidad es una disciplina que combina el conocimiento con la acción.
9. Las actividades de los círculos de control de calidad son congruentes con la naturaleza humana y pueden ser exitosos en cualquier parte del mundo.
10. Los métodos estadísticos son el mejor modo de controlar las operaciones." (VARGAS QUIÑONES & ALDANA DE LA VEGA, 2014)

- Deming: La Calidad se refiere a "un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado".

"William Edwards Deming (14 de octubre de 1900 - 20 de diciembre de 1993) fue un estadístico estadounidense, profesor universitario, autor de textos, consultor y difusor del concepto de calidad total. Su nombre está asociado al desarrollo y crecimiento de Japón después de la Segunda Guerra Mundial. Su obra principal es Out of the Crisis (1986).

Las ideas de Deming se recogen en los Catorce Puntos y Siete Enfermedades de la Gerencia, en los cuales afirma que todo proceso es variable y cuanto menor sea la variabilidad del mismo, mayor será la calidad del producto resultante. En cada proceso pueden generarse dos tipos de variaciones o desviaciones con relación al objetivo marcado inicialmente: variaciones comunes y variaciones especiales. Solo efectuando esta distinción es posible alcanzar la calidad.

Las variaciones comunes están permanentemente presentes en cualquier proceso como consecuencia de su diseño y de sus condiciones de funcionamiento, generando un patrón homogéneo de variabilidad que puede predecirse y, por tanto, controlarse. Las variaciones asignables o especiales tienen, por su parte, un carácter

esporádico y puntual provocando anomalías y defectos en la fabricación perfectamente definidos, en cuanto se conoce la causa que origina ese tipo de defecto y por tanto se puede eliminar el mismo corrigiendo la causa que lo genera. El objetivo principal del control estadístico de procesos es detectar las causas asignables de variabilidad de manera que la única fuente de variabilidad del proceso sea debido a causas comunes o no asignables, es decir, puramente aleatorias." (Wikipedia, 2015)

"Teoría de Deming: Vivió la evolución de la calidad en el Japón y desarrolló catorce puntos para que las organizaciones a una posición de la productividad y competitividad. De igual forma, trabajó las siete enfermedades mortales. Su trabajo ha hecho que sea reconocido en algunos lugares y por algunos empresarios como el padre de la administración moderna. Deming murió en diciembre de 1993.

Sus principios son:

1. Crear conciencia del propósito de la mejora del producto y del servicio con un plan para ser competitivo y permanecer en el negocio.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. Terminar con la dependencia de la inspección masiva.
4. Terminar con la práctica de hacer negocios sobre la base únicamente del precio.
5. Descubrir el origen de los problemas
6. Poner en práctica métodos de capacitación del trabajo.
7. Poner en práctica métodos modernos de supervisión de los trabajadores de producción.
8. Eliminar de la compañía todo temor que impida que los empleados puedan trabajar efectivamente en ella.

9. Eliminar las barreras que existan en los departamentos.
10. Destacar objetivos numéricos, carteles y lemas dirigidos a la fuerza del trabajo que soliciten nuevos niveles de productividad sin ofrecer métodos para alcanzarlos.
11. Eliminar normas de trabajo que prescriban cuotas numéricas.
12. Retirar las barreras que enfrentan al trabajador de la línea con su derecho a sentir orgullo por su trabajo.
13. Instituir un vigoroso programa de educación y reentrenamiento.
14. Formar una estructura en la alta administración que asegure en el día a día que los trece puntos se han cumplido" (VARGAS QUIÑONES & ALDANA DE LA VEGA, 2014)

- Juran: La Calidad como "adecuación al uso, satisfaciendo las necesidades del cliente".

  "Joseph Moses Juran (Braila, Rumania, 24 de diciembre de 1904 - New York, 28 de febrero de 2008) fue un consultor de gestión del siglo 20 que es principalmente recordado como un experto de la calidad y la gestión de la calidad y la escritura de varios libros influyentes sobre esos temas.1 Él era el hermano del ganador del Oscar Nathan H. Juran." (Wikipedia, 2015)

  Sus contribuciones más conocidas son:

  - "Principio de Pareto: Juran descubrió en 1941 la obra de Vilfredo Pareto y fue entonces cuando amplió la aplicación del llamado principio de Pareto a cuestiones de calidad (por ejemplo, el 80% de un problema es producido por el 20% de las causas). Esto también se conoce como "los pocos vitales y muchos triviales". Juran en los últimos años ha preferido "los pocos vitales

y los muchos útiles" para indicar que el 80% restante de las causas no deben ser totalmente ignoradas.

- Teoría de la gestión de calidad: Cuando él comenzó su carrera en la década de 1920 el principal foco en la gestión de la calidad era la calidad final, o productos acabados. Los instrumentos utilizados eran de la Campana de la aceptación del sistema de muestreo, planes de inspección, y las gráficas de control. Las ideas de Frederick Winslow Taylor dominaban.

Juran es ampliamente acreditado por la adición de la dimensión humana de la gestión de la calidad. Él impulsó la educación y la formación de directivos. Para Juran, las relaciones humanas son los problemas para aislar. La resistencia al cambio, en sus términos, la resistencia cultural la causa fundamental de las cuestiones de calidad. Él escribió Avance de gestión, que fue publicado en 1964, destacando la cuestión.

La visión ampliada de Juran de la gestión de la calidad y fuera de los muros de la fábrica se extienden también a los que no son procesos de fabricación, especialmente los que podrían ser considerados como servicios relacionados.

- Trilogía de Juran: También desarrolló la "trilogía de Juran," un enfoque de la gestión que se compone de tres procesos de gestión: la planificación, Control de calidad y la mejora de la calidad.

Juran propuso 10 medidas para la mejora de la calidad:

- ✓ Crear conciencia de la necesidad y oportunidad de mejorar
- ✓ Establezca metas para la mejora
- ✓ Crear planes para alcanzar los objetivos

- ✓ Proporcionar capacitación
- ✓ Llevar a cabo proyectos para resolver problemas
- ✓ Informe sobre el progreso
- ✓ Dar un reconocimiento para el éxito
- ✓ Comunicar los resultados
- ✓ Llevar la cuenta
- ✓ Mantener el impulso de mejora" (Wikipedia, 2015)

- "Mapa de planeación de la calidad, en él se trabajan los siguientes aspectos:

1. Identificar a los clientes.
2. Determinar las necesidades de esos clientes.
3. Traducir las necesidades al lenguaje propio.
4. Desarrollar productos con características que respondan en forma óptima a las necesidades de los clientes.
5. Desarrollar un proceso que sea capaz de producir las características del producto.
6. Transferir el proceso a la operación.

En cuanto al control de calidad, Jurán desarrolló los siguientes aspectos:

1. Establecer un lazo de retroalimentación en todos los niveles y para todos los procesos.
2. Asegurar que cada empleado se encuentre en estado de autocontrol
3. Establecer los objetivos de calidad y una unidad de medición para ellos.

4. Proporcionar a las fuerzas operativas medios para ajustar el proceso de conformidad con los objetivos.

5. Transferir responsabilidad de control.

6. Evaluar el desempeño del proceso y la conformidad del producto mediante análisis estadístico.

7. Aplicar medidas correctivas para restaurar el estado de conformidad con los objetivos de calidad.

A Joseph Juran también se le debe una de las metodologías de solución de problemas, que consta de los siguientes pasos:

1. Identificar el proyecto: se nombra el proyecto, se evalúan una serie de proyectos, se priorizan y se seleccionan por orden de importancia. En cada caso se pregunta: ¿Este proyecto es una mejora de calidad?

2. Establecer el proyecto: se prepara una exposición de la misión del proyecto, se selecciona el equipo y verifica la misión.

3. Diagnosticar causa: Se analizan los síntomas, se confirma la misión, se comprueban las teorías y se identifica el origen de la causa.

4. Diagnosticar la causa: se identifican las alternativas, se crea el medio, se diseñan controles y se trabaja por la creación de la cultura de saber identificar las causas.

5. Mantener las ganancias: se diseñan los controles efectivos y se auditan.

6. Repetir y nombrar: se socializan los resultados, y de ellos se derivan nuevos proyectos, ya sea para el cambio o para seguimiento o sostenimiento.

El proceso de mejoramiento de la calidad se basa en tareas fundamentales como:

1. Realizar todas las mejoras, proyecto por proyecto.

2. Establecer un consejo de calidad.
3. Definir un proceso de selección de proyectos.
4. Designar para cada proyecto un equipo de seis a ocho personas con la responsabilidad de completarlo.
5. Otorgar reconocimientos y premios
6. Aumentar el peso del parámetro de calidad en la evaluación de desempeño en todos los niveles de la organización.
7. Participar de la alta dirección en la revisión del progreso de las mejoras de calidad.
8. Proporcionar entrenamiento extensivo a todo el equipo administrativo en el proceso de mejora de calidad, así como los métodos y herramientas para establecer el programa de calidad anual." (VARGAS QUIÑONES & ALDANA DE LA VEGA, 2014)

- Crosby: el concepto Calidad gira entorno a la "conformidad con las especificaciones".

  "Philip Bayard "Phil" Crosby nació en Wheeling, Virginia, Estados Unidos de 1926 y falleció en Winter Park del año 2001, fue un empresario estadounidense, autor que contribuyó a la teoría gerencial y a las prácticas de la gestión de la calidad.

  Crosby inició el Programa "Cero Errores" en una planta de Compañía Martin en Orlando, Florida. Como gerente de control de calidad del Programa de misiles Pershing, Crosby se acreditó con un 25 por ciento de reducción en tasa de retorno y un 30 por ciento de reducción de costos.

  En 1979, luego de trabajar para la ITT, Crosby creó su compañía de consultoría Philip Crosby Association, Inc. Esta compañía de consultoría organiza cursos

educativos sobre gestión de la calidad tanto en sus locales en Winter Park, Florida, como en ocho locales en el extranjero. También en ese año Crosby publicó su primer libro de negocios: Quality Is Free (Calidad es gratis). Este libro sería muy popular dada la crisis de la calidad en Norte América. Hacia finales de los 1970s y entrados los 1980s los empresarios norteamericanos estaban perdiendo mercados frente a los productos japoneses debido a la superioridad de estos últimos.

La respuesta de Crosby a la crisis de la calidad fue el Principio de "hacerlo correctamente la primera vez" ("doing it right the first time" DIRFT). También incluyó sus los siguientes principios básicos:

- ✓ La definición de calidad está de acuerdo a las necesidades
- ✓ Un manejo estándar equivale a cero errores
- ✓ La medida de la calidad es el precio de la inconformidad

“Crosby también afirma que la calidad se centra en cuatro principios absolutos:

1. Calidad es cumplir con los requisitos.
2. El ecosistema de calidad es prevención.
3. El estándar de realización es cero defectos.
4. La medida de calidad es el precio del incumplimiento.

Con base en estos elementos se desarrollan los siguientes principios:

1. Establecer el compromiso de la dirección.
2. Formar un equipo de mejora de calidad.
3. Definir indicadores de calidad para cada actividad.
4. Evaluar los costos de la falta de calidad.

5. Desarrollar conciencia de la calidad.
6. Realizar acciones formales para corregir los problemas identificados a través de los pasos previos.
7. Establecer un comité para el día cero defectos.
8. Capacitar a los supervisores.
9. Realizar el día cero defectos.
10. Alentar a las personas para que establezcan objetivos para mejora de sí mismo.
11. Identificar los problemas que impiden que el trabajo se realice con calidad.
12. Crear consejos de calidad con el personal del staff.
13. Establecer un programa de reconocimiento para aquellos que logran sus objetivos de calidad.
14. Realizar de nuevo los pasos anteriores.

Así mismo, habla la de la prescripción de la salud corporativa e involucra los siguientes principios:

1. Asegura que toda la gente haga el trabajo de forma correcta.
2. Todas las acciones del programa de mejoramiento de la calidad deberán estar encaminadas a asegurar un crecimiento lucrativo y constante de la compañía.
3. Anticipar constantemente las necesidades de los clientes.
4. Planear la administración para el cambio.
5. Crear un entorno laboral en el que el personal esté orgulloso de trabajar.

Para crear una vacuna, debe basarse en los siguientes elementos:

1. Integridad organizacional

2. Sistemas
3. Comunicaciones
4. Operaciones
5. Políticas" (VARGAS QUIÑONES & ALDANA DE LA VEGA, 2014)

De los cuales se deprenden sus catorce principios:

1. Compromiso de la dirección, la cual tiene que definir y comprometerse con una política de mejora de calidad.
2. Equipos de mejora de calidad, representantes de cada departamento encargados de cada equipo.
3. Medidas de calidad, reunir datos y estadísticas para analizar tendencias y problemas de la organización.
4. El coste de calidad, es el coste de hacer las cosas mal y de no hacerlo bien a la primera.
5. Tener conciencia de la calidad, enseñar a la organización el coste de la no calidad para de esta manera evitarlo.
6. Acción correctiva, se emprenderán acciones correctivas sobre posibles desviaciones.
7. Planificación de cero defectos, definir un programa de actuación para la prevención de errores que puedan llegar a suceder.
8. Capacitación del supervisor, la dirección recibirá la preparación sobre como elaborar y como se llevará a cabo el programa de mejora.
9. Día de cero defectos, se considera una fecha para llevar a cabo el cambio de la organización.
10. Establecer las metas, fijar objetivos para reducir los errores.

11. Eliminación de las causas error, eliminar barreras que impidan el cumplimiento óptimo del programa de cero defectos.
12. Reconocimiento, se ofrecen recompensas para aquellos que ayuden a cumplir las metas.
13. Consejos de calidad, se pretende unir a todos los trabajadores con comunicación.
14. Empezar de nuevo, la mejora de calidad es un ciclo por lo que nunca se deja de tener un cambio continuo.

La receta de Crosby para el impulso de la calidad considera un programa de 14 pasos. Su creencia era que si una compañía establecía un programa de gestión de la calidad tendría más ahorros que lo que pagaría por los costos de dicho programa ("quality is free").” (Wikipedia, 2015)

- Feigenbaum: La Calidad se refiere a la “satisfacción de las necesidades del cliente”.

  “Armand Vallin Feigenbaum (Nueva York, Nueva York, 6 de abril de 1922 - Pittsfield, Massachusetts, 13 de noviembre de 2014) fue un empresario estadounidense y experto en control de calidad. Creó el concepto del Control Total de la Calidad, luego conocido como Administración de Calidad Total.

  Feigenbaum recibió su título universitario en Union College, su máster de Ingeniero y doctorado en Economía en Massachusetts Institute of Technology (MIT). En 1958 se convirtió en gerente de operaciones de manufactura y control de calidad de la compañía General Electric en Schenectady, Nueva York, puesto que ocuparía durante diez años.

  Después de obtener su doctorado, Feigenbaum se dedicó a escribir su obra más importante: Total Quality Control (Control de la Calidad Total), en la que definió el concepto de Calidad como responsabilidad de toda la organización. Este nuevo

enfoque influyó profundamente en la competencia de los mercados nacionales e internacionales, especialmente de Estados Unidos y Japón. En 1968, fundó la compañía General Systems en Pittsfield, Massachusetts, donde desempeñó la función de presidente y director ejecutivo. También fue Miembro Honorario de la Academia Internacional de Calidad (IAQ)" (Wikipedia, 2015)

Conocido por las "19 pautas para la mejora de la calidad:

1. Definición del control de la calidad total.
2. Calidad versus calidad. Calidad con C mayúscula se refiere a la calidad lujosa mientras que calidad con minúscula hace referencia a la alta calidad, no necesariamente al lujo.
3. Control. Representa una herramienta de administración que incluye cuatro etapas:
    - Establecer estándares de calidad.
    - Evaluar la conformidad de dichos estándares.
    - Actuar cuando los estándares se sobrepasan.
    - Planificar para mejorar los estándares de calidad.
4. Integración. El control de la calidad precisa la integración de actividades a menudo no coordinadas dentro de un sistema.
5. La calidad incrementa las ganancias. Los programas del Control de Calidad Total son altamente eficientes en cuanto a los costes, ya que, mejoran la utilización de los recursos y los niveles de satisfacción del consumidor.
6. Se espera calidad, no se desea.
7. Los seres humanos influyen en la calidad.
8. El Control de Calidad Total se aplica a todos los productos y servicios.
9. La calidad abarca todo el ciclo de vida del producto.

10. El control del proceso. El cual consta de cuatro categorías de controles: control de los nuevos diseños, control de materiales recibidos, control del producto y estudios de procesos especiales.

11. Un sistema de Control de Calidad Total puede ser definido como: la estructura de trabajo operativo ordenada en procedimientos técnicos y administrativos integrados, con el fin de orientar las acciones coordinadas del personal, maquinaria e información, de un modo eficaz.

12. Beneficios.

13. El coste de la calidad. Es un modo de evaluar y optimizar las actividades del control de la calidad total.

14. Organización para el control de la calidad. La calidad es una tarea de todos.

15. Facilitadores de la calidad, no policías de la calidad. La organización del control de la calidad actúa como un mediador, no como supervisor.

16. Compromiso permanente.

17. Utilización de herramientas estadísticas. Las estadísticas se utilizan en todo el programa de control de calidad, pero componen sólo un aspecto del modelo de control de la calidad total.

18. La automatización no es una panacea (remedio). La automatización es compleja, y su implementación puede resultar difícil. Las empresas deben asegurarse de que se implemente gracias a actividades orientadas a los recursos humanos.

19. El control de calidad en las fuentes. El creador del producto o el prestador del servicio deben ser capaces de controlar la calidad de su producto o servicio.

Los 10 principios fundamentales de la filosofía de Feigenbaum:

La filosofía de Feigenbaum se asienta sobre 10 principios que deben estar presentes en el sistema de control de la calidad total. Estos principios están compuestos por:

1. La calidad es un proceso que altera a toda la compañía.
2. La calidad es lo que el cliente dice que es.
3. Calidad y coste son una suma, no una diferencia
4. La calidad requiere tanto individuos como equipos entusiastas.
5. La calidad es un modo de administración.
6. La calidad y la innovación son mutuamente dependientes.
7. La calidad es una ética.
8. La calidad requiere una mejora continua.
9. La mejora de la calidad es la ruta más efectiva y menos intensiva en capital para la productividad.
10. La calidad se implementa con un sistema total conectado con los clientes y proveedores." (Wikipedia, 2015)

"Teoría de la calidad basada en la administración de la organización: Armand V. Feigenbaum. Nació en 1922. A su manera de ver, la calidad es un modo de vida corporativa, una forma de administrar una organización. Es el primero en afirmar que la calidad no solo se centra en el proceso productivo, sino en todas las funciones administrativas de la organización, integrando así los conceptos de la teoría general de los sistemas de calidad. Es así como llega afirmar que los elementos que constituyen el sistema no se centran en el área técnica de la empresa, sino que involucran aspectos administrativos, organizativos y de mercadeo, con los que se busca encontrar la satisfacción al cliente, la gestión laboral y la gestión económica.

Feigenbaum aseguraba que para que el control de calidad sea efectivo, debe iniciarse con el diseño del producto y terminar cuando esté en manos del cliente "satisfecho". Afirma que:

1. La calidad se debe planear con base en un enfoque hacia la excelencia en lugar de un enfoque orientado hacia la falta.
2. Todos los miembros de la organización son responsables de la calidad de los servicios y de los productos.
3. La calidad total requiere del compromiso de la alta dirección, que se manifestará en la motivación continua y en las actividades de capacitación.
4. El Total Quality Control –TQC- (requiere de la integración, en una misma estructura, de actividades que no estén frecuentemente coordinadas.
5. La calidad debe considerarse como un ciclo de vida total.
6. Existen cuatro procesos claves para controlar la calidad: diseño, materia prima, producto y proceso.
7. Para el TQC se deben utilizar herramientas estadísticas.
8. Cada integrante de la organización tiene que integrar su propio proceso y ser completamente responsable de la calidad." (VARGAS QUIÑONES & ALDANA DE LA VEGA, 2014)

- Taguchi: La Calidad está relacionada con la "pérdida económica que un producto impone a la sociedad desde el momento de su expedición"

  "Genichi Taguchi , (Tokamachi, Japón, 1 de enero de 1924 - 2 de junio de 2012) fue un ingeniero y estadístico japonés. Desde la década de 1950(segunda guerra mundial) en adelante, Taguchi desarrolló una metodología para la aplicación de estadísticas para mejorar la calidad de los productos manufacturados. El método Taguchi ha sido objeto de controversia entre algunos estadísticos occidentales convencionales. Otros han aceptado muchos de los conceptos introducidos por él como propuestas válidas para el conjunto del conocimiento del sector.

  Taguchi hizo una muy importante contribución a la estadística industrial. Los elementos clave de su filosofía de calidad son:

1. Función de pérdida de Taguchi, utilizada para medir las pérdidas financieras derivada de la mala gestión de la calidad;

2. La filosofía del control de calidad fuera de línea, basado en el diseño de productos y procesos de tal modo que los hacen independientes en insensibles a la acción de parámetros externos al diseño realizado por los ingenieros; e

3. Innovaciones en el diseño estadístico de experimentos, en particular el uso de una matriz de factores externos no controlables en la vida real, pero cuya variabilidad es sistematizada en el experimento.

Taguchi dice que es más barato rediseñar los procesos de fabricación y productos que realizar acciones de mejora de la calidad tras una auditoría.” (Wikipedia, 2015)

- “Teoría del poka-yoke: Autor Shigeo Shingo.

  Este autor es conocido por contribuciones al área de optimización de la producción que a la de la calidad total. Propone la creación de sistemas poka-yoke, que consiste en la creación de elementos que detecten los defectos de la producción. Shingo propone el concepto de inspección en la fuente y de esta forma detecta a tiempo los errores.

  Para reducir defectos dentro de las actividades de producción, lo principal es reconocer que estos se originan en el proceso y que las inspecciones solo pueden descubrirlos. Por lo tanto, se hace necesario incluir un poka-yoke durante la fase operativa y se debe prevenir la ocurrencia de errores. Para tal efecto se deben montar sistemas de chequeos sucesivos y de esta forma asegurar la calidad del producto en origen. Así se garantizará los cero efectos.

  De igual manera se debe montar sistemas de CCT (Control de Calidad Total), para involucrar a todo el personal en la prevención de errores a través de los círculos de

calidad con filosofía cero defectos." (VARGAS QUIÑONES & ALDANA DE LA VEGA, 2014)

- Otros autores e investigadores, como Peter F. Drucker, prefieren explicar la relación entre Calidad de un producto o servicios y precio que el cliente debe pagar, definiendo Calidad como "lo que el cliente está dispuesto a pagar en función de lo que obtiene o valora".

"Peter Ferdinand Drucker (Viena, 19 de noviembre de 1909-Claremont, 11 de noviembre de 2005) fue un abogado y tratadista austriaco, considerado el mayor filósofo de la administración (también conocida como management) del siglo XX. Fue autor de más de 35 libros, y sus ideas fueron decisivas en la creación de la Corporación Moderna. Drucker escribió múltiples obras reconocidas a nivel mundial sobre temas referentes a la gestión de las organizaciones, sistemas de información y sociedad del conocimiento, área en la cual es reconocido como padre y mentor en conjunto con Fritz Machlup. Drucker dejó en sus obras la huella de su gran inteligencia y su incansable actividad. Hoy es considerado el padre del management como disciplina y sigue siendo objeto de estudio en las más prestigiosas escuelas de negocios.

Su carrera como pensador del mundo de la empresa despegó en 1943, cuando sus primeros escritos sobre política y sociedad le dieron acceso a las entrañas de la General Motors, que se había convertido en una de las mayores compañías del mundo de aquel momento. Sus experiencias en Europa lo dejaron fascinado con el problema de la autoridad. Compartió dicha fascinación con Donaldson Brown, la cabeza pensante detrás de los controles administrativos en General Motors. Esta experiencia derivó en un libro titulado El Concepto de Corporación (un estudio de General Motors Internacional), que originó muchos artículos y trabajos posteriores. Gracias a él se popularizó la estructura multidivisional de GM.``mao`` Drucker con la publicación de The Practice Of Management en 1954.

Drucker se interesó por la creciente importancia de los empleados que trabajaban con sus mentes más que con sus manos. Le intrigaba el hecho de que determinados trabajadores llegasen a saber más de ciertas materias que sus propios superiores y colegas, aun teniendo que cooperar con otros en una gran organización. Drucker analizó y explicó cómo dicho fenómeno desafiaba la corriente de pensamiento tradicional sobre el modo en que deberían gestionarse las organizaciones.

Curiosamente siempre se menciona a Drucker como investigador y autor sobre el tema del liderazgo, pero de alguna manera también se lo podría considerar como uno de los líderes más influyentes del siglo XX, ya que definió cierta cosmovisión de todos los administradores de empresas, administradores públicos, administradores de organizaciones sin ánimo de lucro y de todos los ejecutivos de marketing del mundo entero. Conceptos desarrollados por Drucker como "privatización", "emprendimiento", "dirección por objetivos", "sociedad del conocimiento" o "postmodernidad", son hoy en día términos globalmente aceptados.

En su obra Las nuevas realidades, pone de relieve la insuficiencia del Estado como agente de "redención social" y evidencia que sólo la productividad de una nación puede generar equidad entre su pueblo.” (Wikipedia, 2015)

“Teoria de la gerencia del valor al cliente. Autor: Karl Albrecht

Centra su teoría en vender al cliente lo que él realmente desea comprar. Su metodología se basa en diez principios:

1. Conocer al cliente según sus preferencias y como persona.
2. Aplicar momentos de verdad a la formación de la opinión, la calidad en el servicio, el producto y el costo.

3. Manejar la libreta de calificaciones del cliente.
4. Investigar la percepción de los clientes.
5. Reconocer al cliente.
6. Hablar frente a frente.
7. Manejar las encuestas centradas en cuándo, el por qué y el cómo.
8. Analizar la información.
9. Hacer propuestas.
10. Cerrar el ciclo.

Albrecht aporta el modelo de los triángulos internos y externos en el que se fundamenta la teoría del servicio. De igual forma, este autor aporta dos conceptos sobre la calidad apuntando a la cadena de valor. Es así como la calidad para él es la capacidad de ofrecer un servicio con un sentido definido y representa la medida que se le da a un servicio /producto cuando se ha logrado resolver un problema, satisfacer una necesidad o formar parte de una cadena por la que se agrega valor:

Para medir la calidad del servicio, Albrecht desarrolla siete puntos:

1. Capacidad de respuesta.
2. Atención.
3. Comunicación fluida, entendible y a tiempo.
4. Accesibilidad para quitar la incertidumbre.
5. Amabilidad en la atención y el trato.
6. Credibilidad expresada en hechos.
7. Comprensión de las necesidades y expectativas del cliente.

Teoría de la diferenciación a través del servicio al cliente. Autor: Jacques Horovitz.

Para el profesor Horovitz la excelencia se centra en un coeficiente de calidad que se deriva de la relación entre el valor obtenido y el precio que se ha pagado. Su teoría centra la atención en cómo competir a través del servicio y cómo mejorar la satisfacción de los clientes, haciendo énfasis en el servicio como estrategia diferenciadora, desde los programas de fidelización hasta la creación de cultura de servicio. Su premisa es que la excelencia en el servicio lleva a alcanzar la satisfacción del cliente clave.

La metodología propuesta por Horovitz está basada en el programa de servicio. Parte de un diagnóstico cuyo objetivo es establecer cero defectos y para tal efecto se generan estrategias de servicio, con opciones muy puntuales. Como mecanismo de gestión en el servicio, desarrolla la rueda de la fortuna de la gestión del servicio, que inicia en el conocimiento del cliente y finaliza con el seguimiento y control. En la rueda utiliza la medición de la satisfacción de los clientes y las normas de calidad del servicio para unir las expectativas de los clientes con la misión de la organización que ofrece el servicio.

Teoría de la mercadotecnia y gestión de servicios. Autor: Christian Grönroos.

Es uno de los más reconocidos autores en servicio de origen nórdico. Se le conoce por enfocar sus propuestas hacia dos grandes puntos:

1. Se refiere al marketing de la relación con los clientes, donde se da la unión del marketing interactivo con la gestión de servicios – sin desconocer el marketing interno y externo-
2. Es el manejo de la calidad en los servicios.

Estos dos elementos ayudan a conseguir y mantener la lealtad de los clientes.

Grönroos hace a unión a partir del núcleo del proceso con los llamados “momentos de la verdad”, también conocidos como “momentos de oportunidades”, en los cuales se dan las interacciones cliente-proveedor. Los momentos permiten crear valor al cliente: si en el desarrollo de los momentos de la verdad y en la entrega del servicio la calidad percibida es mayor a la esperada, se puede calificar el servicio de alta calidad.

Asimismo, Grönroos habla del marketing interno como un prerrequisito para poder hacer la promesa a los clientes. Lo que experimenta el cliente no son hechos aislados, sino que está asociado fuertemente con las personas de la organización; de ahí se deben cuidar aspectos propios de esta como los patrones de vida, las necesidades personales, la imagen y todo aquello que pueda estar relacionado con el conflicto de roles de los empleados. Por otra parte, el marketing externo, el tradicional, donde se crean las expectativas, se refiere a las necesidades personales, la comunicación boca a boca, la imagen y la experiencia vivida por el cliente.

El marketing interactivo, donde se mantienen las promesas, se encuentra constituido por el personal de contacto, los sistemas y recursos físicos, el cliente y las relaciones con los clientes, el apoyo de la dirección, el apoyo del personal, la tecnología, los precios, la imagen empresarial y todo el personal responsable de las operaciones.

Otro aporte muy importante de Grönroos, es el estudio de la calidad de los servicios, el cual diferencia claramente dos grandes tipos de calidad que requiere el cliente:

1. Se refiere a la calidad esperada, que nace de la comunicación del marketing, la imagen, la comunicación boca a boca y las necesidades de los clientes.
2. Es la calidad experimentada y nace de la calidad técnica, que envuelve los qué, y de la calidad funcional, que toma en cuenta los cómo para dar una imagen.

Entre la calidad esperada y la calidad experimentada se da la calidad total esperada.

Para poder medir la calidad total percibida Grönroos propone seis criterios de la calidad percibida en los servicios:

1. La profesionalidad y habilidad.
2. La actitud y el comportamiento.
3. La accesibilidad y flexibilidad.
4. La fiabilidad y formalidad.
5. Restablecimiento.
6. Reputación y credibilidad.

Teoría de las cinco bases y ocho dimensiones de la calidad. Autor: David Garvin.

Profesor de la escuela de negocios de Harvard. Desarrolló lo que se conoce como las ocho dimensiones de la calidad, consideradas como factores que afectan la percepción de la calidad del cliente. Estas dimensiones son independientes pero a la vez pueden estar relacionadas entre sí al ser analizadas dentro de un sistema. Ellas son:

- Actuación
- Características
- Fiabilidad
- Conformidad
- Durabilidad
- Utilidad
- Estética
- Calidad percibida

En 1988 Garvin implemento las cinco bases de la calidad:

- Trascendencia
- Producto
- Usuario
- Fabricación
- Valor

Teoría de la competitividad y teoría de la creación de valor compartido. Autor: Michael Eugene Porter

Economista de los Estados Unidos, actualmente es el director del Instituto para la Estrategia y Competitividad. Autor de 18 libros y más de 125 artículos. Se graduó con honores como Ingeniero aeroespacial e ingeniero mecánico de Princeton University en 1969. Recibió su Ph.D. en la Universidad de Harvard en 1973. Investigador incansable y altamente galardonado en el mundo de la gerencia y la administración. Su primera contribución fue el artículo "Como las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia", en el que expone las cinco fuerzas que llevan su nombre y que son la herramienta básica de todos los gerentes.

Porter se ha convertido en toda una autoridad de la estrategia competitiva, competitividad y desarrollo económico de las naciones, estados y regiones. Ha aplicado la competitividad a problemas sociales tales como el cuidado de la salud o del medio ambiente y la responsabilidad corporativa. Se le reconoce como el padre de la estrategia moderna y es considerado el pensador más influyente en el mundo en temas de gerencia y competitividad. En todo lo referente a calidad y servicio, Michael Porter ha sido muy influyente al considerar las estrategias para las organizaciones.

La teoría de la creación de valor compartido se considera como un camino que tienen las empresas privadas para dirigir el crecimiento de manera tal que se den beneficios económicos, ambientales y sociales. Este proceso se puede enmarcar dentro de "el conjunto de las políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa, y a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económicos y sociales". Para ello, Porter invita a redefinir las estrategias y a renovar los procesos y las actividades de negocios, tomando en cuenta el entorno social y concientizándose de las necesidades y de los beneficios que pueden otorgar a nivel social (Porter y Kramer, 2011). Los elementos considerados para la creación de valor compartido son:

1. Redefinición de productos y servicios.
2. Análisis y concepción de la cadena de valor.
3. Formación de nichos de especialización industrial.

En la teoría de la creación de valor compartido, Porter (2011) afirma que "las necesidades de la sociedad, y no solo las necesidades económicas convencionales, son las que definen los mercados, y los males de la sociedad pueden crear costos internos para las empresas".

Teoría del mejoramiento de la calidad de los procesos. Autor: James Harrington

Cuenta con una licenciatura en la Universidad Estatal de San Francisco y una maestría en Negocios en la Universidad de Santa Clara. Durante varios años ha trabajado en la formación de metodología de mejoramiento de procesos en las empresas y ha viajado por todo el mundo trabajando temas de calidad. Se le considera como una de las mayores autoridades en el tema de procesos que dan pasos al mejoramiento continuo de las empresas. Ha escrito cerca de siete libros,

entre los cuales se encuentra Improvement process y Mejoramiento de los procesos de empresa.

Harrington afirma que el mejoramiento continuo tiene impacto en las acciones que se articulan entre sí a veces de manera positiva e interrelacionada. De la misma manera recalca la importancia de los grupos de interés en las mediaciones y en el desarrollo de los procesos de mejora continua. Para este autor el enfoque del cliente genera una mirada sistemática a las mejores prácticas, lo que trae como consecuencia establecer excelentes relaciones con el cliente.

Teoría de la servucción. Autor: Pierre Eiglier y Eric Langeard.

En el año de 1989 apareció la Teoría de la servucción, desarrollada por Eiglier y Langeard a partir de una necesidad sentida de sistematizar la producción del servicio desde el proceso de diseño hasta la fabricación del servicio y su evaluación. En el proceso de producción de servicio se requiere del talento humano con orientación al servicio y la materia prima de acuerdo con el servicio que se esté ofreciendo.

La servucción es un término francés basado en definir ante todo el servicio que se quiere dar y para qué tipo de cliente. A partir de este proceso se puede determinar los soportes físicos requeridos y el personal, que se encargará a su vez de establecer los contactos con los clientes para finalmente crear un sistema organizativo que asegure el buen funcionamiento del método.

En servucción el cliente se considera como productor y a la vez consumidor del servicio. Los autores conciben la servucción como un proceso que resulta de la adecuada organización de todos los elementos físicos y humanos y de la relación cliente-empresa, necesaria para realizar la prestación de un servicio con características determinadas desde los inicios para obtener el resultado final. En

definitiva, la servucción es todo aquello que está detrás de la prestación de un servicio y muchas veces no se puede percibir.

Los elementos del sistema son: el cliente, el soporte físico, el personal de contacto, el servicio, el sistema y los demás clientes". (VARGAS QUIÑONES & ALDANA DE LA VEGA, 2014)

"Teoría de las brechas. Autores: Valerie Zeithaml, Leonard Berry y Parasuraman.

Valerie Zeithaml ha sido profesora y catedrática de mercadeo en Kenan-Flager Business School de la Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill. Es doctora en Administración de empresas y consultora especializada en estrategia de mercadeo de servicios y en calidad en el servicio. Ha hecho investigaciones sobre expectativas del cliente en más de 60 industrias, ha escrito en más de 100 artículos, monografías y cuatro obras importantes, todas ellas sobre los clientes y la calidad que merecen recibir. Con Berry y Parasuraman crearon la teoría de las brechas, en la cual se hace un análisis transversal a las empresas sobre la expectativa y la percepción. Esta teoría se refleja en el modelo de las cinco brechas del servicio. Su gran obra es *La calidad total en la gestión de servicios*.

Parasuraman es un profesor federado de Marketing de la Universidad A&M y autor del texto *Marketing Research*. Trabajó con Berry y Zeithamal dimensiones como fiabilidad, los elementos tangibles, la capacidad de respuesta, la profesionalidad, la cortesía, la credibilidad, la accesibilidad, la comunicación y comprensión al cliente. Respecto a esta última dimensión, Parasuraman afirma que se deben conocer las expectativas del cliente y anticiparse a la solución de estas en de una manera proactiva y positiva, de manera tal que se dé una relación estrecha entre la empresa y el cliente. En ese sentido, destaca que lo más importante es permitir que el cliente ayude a generar la solución de su demanda a partir de sus requerimientos que da y de la escucha que la empresa debe tener hacia él para favorecer la prestación del servicio.

Leonard Berry es un profesor distinguido de la Universidad de Texas, con maestría y doctorado en Marketing. Participó como científico entre el 2000 y 2002 en la Clínica de Mayo en el estudio de servicios de *healthcare*. Entre sus textos se encuentran *Descubrir el alma de servicio, El gran servicio, Los servicios de comercialización y Compitiendo con calidad.* Apoya la teoría de sus compañeros en cuanto a las cinco dimensiones (confiabilidad, lo tangible, la oportunidad, prontitud en la respuesta, seguridad y empatía) para medir la calidad del servicio al cliente, lo que facilita el marco de referencia de las expectativas de este.

Cada uno de los planteamientos de estos autores ha aportado al desarrollo de la calidad, el servicio y la calidad en el servicio. Las múltiples variables señaladas por ellos se contemplan en los enfoques empresariales para poder avanzar en la gestión a través de la construcción de modelos propios. Como variables comunes se encuentran:

- Compromiso con la administración.
- Liderazgo.
- Grupos de mejoramiento continuo.
- Orientación al cliente.
- Políticas, normas y reglas.
- Estrategias
- Procesos.
- Búsqueda de la diferenciación para la supervivencia y para el desarrollo de calidad de vida en las organizaciones.
- Consciencia de la medición de calidad y servicio.
- Sistemas de solución de problemas.

- Capacitación y educación.
- Estrategias y objetivos claros de mejoramiento.
- Reconocimiento al trabajo bien hecho.
- Enfoque en las necesidades de los clientes.
- Planeación estratégica.
- Adición de valor.
- Prevención antes que corrección.
- Construcción de culturas de calidad y de servicio.
- Enfoque en los sistemas.
- Comunicación antes de información.
- Diseño de políticas de calidad y procesos adecuados a ellas.
- Sistemas de auditorías de la calidad.
- Sistema Humano.
- Posicionamiento en el mercado.” (VARGAS QUIÑONES & ALDANA DE LA VEGA, 2014)

- American Society for Quality (ASQ) propuso como definición de Calidad la siguiente: “conjunto de características de un producto, proceso o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario o cliente”.” (Ruiz Canela-López, 2004)

En la institución financiera en estudio, la calidad y mejora continua son los pilares principales tanto en el servicio como en los procesos, manejando un enfoque de satisfacción al cliente. En el camino de obtener esta mejora continua, se ha identificado los paradigmas iniciales (Ver Tabla 1). Las mejoras no solo dependen del equipo del área de

calidad o procesos, sino de toda la organización. Principalmente, de la Alta Gerencia, quienes son los que finalmente toman las decisiones y encaminan los objetivos de la organización; y del personal táctico que ejecuta el proceso.

Los resultados de una organización son normalmente reflejo de su cultura organizacional y de la forma como son medidos, una organización enfocada a la venta puede pecar muchas de las veces en vender, es decir cumplir su objetivo sin tener en cuenta la forma y el costo que implica regularizar el proceso después de realizada la venta, por ejemplo.

Teniendo en cuenta que la cultura organizacional, "… es una idea en el campo de los estudios de las organizaciones y de gestión que describe la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización. Se ha definido como la colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior.

Así la cultura organizacional se manifiesta en:

- Las formas en que la organización lleva a cabo sus actividades, trata a sus empleados, clientes y la comunidad en general.
- El grado en que se permite la autonomía y la libertad en la toma de decisiones, el desarrollo de nuevas ideas, y la expresión personal.
- Cómo se ejercita el poder y como fluye la información a través de su jerarquía.
- La fuerza del compromiso de los empleados hacia los objetivos colectivos.

Otra definición sería los valores de la organización como las creencias e ideas acerca de qué tipo de objetivos debe perseguir la organización e ideas acerca de los tipos apropiados o normas de comportamiento que los miembros de la organización deben utilizar para lograr estos objetivos. Estos valores de la organización se basarán en normas, directrices o expectativas que determinen como deberían comportarse los empleados en situaciones

particulares y el control de la conducta de los miembros de la organización hacia el exterior.

La cultura organizacional está íntimamente relacionada al término cultura corporativa. La cultura corporativa es la suma total de los valores, costumbres, tradiciones y significados que hacen de una empresa única. La cultura corporativa es a menudo considerada como el carácter de una organización, ya que encarna la visión de los fundadores de la compañía, sus valores e influencia, las normas éticas, así como el estilo de dirección.

La alta dirección puede tratar de determinar la cultura corporativa. Es posible que quieran imponer los valores corporativos y normas de comportamiento que reflejan específicamente los objetivos de la organización. Pero también habrá una cultura interna existente dentro de los empleados. Los departamentos, divisiones y equipos de trabajo dentro de la organización tienen sus propias peculiaridades de comportamiento e interacciones que afectan a todo el sistema. Por ejemplo, los técnicos en informática tendrán experiencia adquirida independientemente de la organización y su presencia y comportamiento puede influir en la cultura de la organización como un todo." (BUJÁN PÉREZ)

Los famosos cuellos de botella y problemas que afectan directamente en la satisfacción del cliente son conocidos, así como las expectativas del cliente referente al servicio, pero con el afán de dar soluciones rápidas a los problemas se toma el camino que soluciona a corto plazo. Generando parches a las soluciones y al mediano plazo la revisión del proceso nuevamente. Es por eso que lo que nos comenta el artículo respecto a que el proceso de mejora es continuo, es fundamental no solo en lo que respecta a la inversión y efectividad de las soluciones, sino al desgaste del personal que ejecuta las mejoras. En muchos de los casos se puede perder la credibilidad de los proyectos de mejora en la organización.

Los cuellos de botella, son “En todos los procesos de negocios, existe siempre algún tipo de restricción que impide que el flujo continuo sea ideal. Estas restricciones pueden ser ocasionadas por un individuo, un equipo de personas, un componente, una máquina, una política de la empresa, etc.

Las empresas siempre tienen limitaciones y restricciones, ya que se sirven de recursos escasos para operar. No pueden tener todo el espacio que desean, o todo el personal, o todo el stock, etc. pero el problema no es la escasez en sí, sino que el nivel de operaciones supere a la capacidad de los recursos disponibles.

Es decir, que debas procesar mayor cantidad de servicios que el volumen para el que estás preparado. En este caso, la calidad del servicio se ve afectada, y el cliente debe hacerse cargo de tus limitaciones.

Por su efecto negativo, estas restricciones o recursos de capacidad restringida, han sido objeto de muchas investigaciones, las que han concluido en muchas propuestas de modelos y herramientas de gestión. En este artículo se muestra cuáles son las limitaciones más frecuentes en el centro de reparación, y una invitación a reflexionar en el qué hacer para evitar, prevenir o reducir el impacto que podrían generar tus limitaciones en la calidad del servicio.

Eliyahu Goldratt en su libro “La Meta”, explica el concepto de Cuello de Botella. Una restricción o cuello de botella se presenta cuando hay un proceso (dentro de los muchos procesos interrelacionados de la empresa), que tiene una capacidad inferior al resto, y ésta no alcanza para dar curso a lo que los clientes requieren;

Reconocerás un cuello de botella fácilmente, ya que es allí (antes de este proceso) donde se acumula la mayor cantidad de trabajo. En este caso, se acumulan vehículos a la espera de

refacciones. Esta restricción puede encontrarse al inicio, en el medio o al final del proceso de reparación. Una vez que lo reconozcas, tienes que centrarte en trabajar para ampliar su capacidad.

Cualquier esfuerzo que hagas en incrementar la capacidad de otros procesos, lo único que hará es incrementar el problema del cuello de botella. Las restricciones son ocasionadas por diferentes motivos y pueden ser localizados en varias áreas, a continuación mencionare algunas de estas:

- Fallas de las máquinas o equipos.
- Herramientas de mala calidad.
- Ausentismo del personal.
- Eficiencia baja en algunas operaciones.
- Bajos inventarios de materiales.
- Laboratorio de coloristica, stock de materiales.
- Asignación de trabajos.
- Capacidad limitada de un equipo (cabina, banco de enderezado, etc.).
- Mano de obra calificada.
- Mal entrenamiento del personal.
- Abastecimiento irregular de refacciones al área de trabajo.
- Tiempo de autorización de la compañía aseguradora.
- Deficiente supervisión o desmotivación del personal, etc.

Finalmente, para detectar un recurso con restricciones, basta con ver en qué lugar se acumulan los vehículos o inventarios en el proceso. Bajo esta perspectiva, los cuellos de botella son las restricciones que quedan luego de eliminar aquellas restricciones

identificadas como actividades que no generan valor (aquellas ocasionadas por malas prácticas, actividades innecesarias, movimientos innecesarios, traslados innecesarios, descuido en las actividades).

En definitiva, no hacer cargo al cliente de tus restricciones. Para esto debes conocerlas bien y trabajar en ellas, para incrementar su capacidad y no llegar a estas situaciones. La próxima vez que ingreses a tu empresa, pon la mirada en donde se acumula trabajo: clientes esperando, papeles para ser procesados, materiales o refacciones en espera, etc. Será allí donde debas empezar a trabajar." (ZUÑIGA, 2015)

Es por eso la importancia de que los equipos de mejoramiento continuo, participen las áreas intervinientes y usuarios de los procesos a mejorar, porque quien más que ellos, son los expertos en el proceso y la posibilidad de que propongan cambios efectivos es más alta, que los propuestos por personal ajeno al mismo. El aprovechar la experiencia del personal en el proceso de mejora continua organizacional puede reducir considerablemente el presupuesto del proyecto, pero es fundamental entregarle herramientas al personal para que el diagnostico sea real y correcto, así como estandarizar el proceso de mejora y este sea aplicable para toda la organización.

Adicionalmente, el paradigma de que una mejora organizacional implica un presupuesto elevado y asesoría externa, es muy usual, creando internamente también el sentimiento de no capacidad del personal para diseñar, planificar y ejecutar un proyecto de mejora. Por otro lado si la gente no participa normalmente genera resistencia al cambio, lo contrario pasa cuando son parte de la mejora y son conscientes de la importancia que esto genera para la organización, el cliente y ellos mismos, es decir todos los stakeholders.

Tabla 1:

Paradigmas resolución de problemas vs. Mejora de procesos

Dimensión	Paradigma de la resolución de problemas	Paradigmas de la Mejora de procesos
Énfasis	Táctico	Estratégico
Gente	Héroes individuales	Equipos
Duración	Cuando se presenta el problema/ Esporádico	Sistemático/Continuo
Enfoque	Corregir errores	Sistémica/Oportunidad
Objetivos	Pasivo / Modesto	Agresivo/Estrecho
Estructura	Programa	Funciones cruzadas
Principales interesados	Gerentes/Accionistas	Clientes
Costo relativo	Alta	Baja
Factor impulsor clave	Financiero	Misión/Propósito
Roles de administración	Administradores	Lideres /Agentes de cambio

Fuente: (Adams, Disch, Kinney, & Schroer, 2001)

Stakeholders, "es un término en inglés utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra: "Strategic Management: A Stakeholder Approach" (Pitman, 1984), para referirse a «quienes son afectados o pueden ser afectados por las actividades de una empresa».

El término stakeholders también se conoce como "multistakeholders" o "constituencies", por la similitud que existe en los ciudadanos con respecto a los asuntos del estado. Su significado se refiere a que en las organizaciones participan diversos grupos responsables además de sus propietarios. Dichos grupos son todas las personas, organizaciones y empresas que tienen interés en una empresa u organización dada. Ejemplos de stakeholders de una compañía serían: los empleados, los clientes, los proveedores de bienes y servicios, los proveedores de capital, la comunidad, y la sociedad.

Estos grupos son los públicos interesados o el entorno interesado ("stakeholders"), que según Freeman deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de los negocios.

La traducción de esta palabra ha generado no pocos debates en foros de Internet, aunque son varios los especialistas que consideran que la definición más correcta de "stakeholder" sería parte interesada (del inglés stake, apuesta, y holder, poseedor). Se puede definir como cualquier persona o entidad que es afectada o concernida por las actividades o la marcha de una organización; por ejemplo, los trabajadores de esa organización, sus accionistas, las asociaciones de vecinos afectadas o ligadas, los sindicatos, las organizaciones civiles y gubernamentales que se encuentren vinculadas, etc." (Wikipedia, 2015)

Por otro lado, a nivel de País, actualmente nos encontramos en un proceso de mejora competitiva, hemos mejorado según las cifras 16 puestos, nos encontramos en puesto 71 de 148 naciones, según el Foro Económico Mundial, en el Reporte de Competitividad Global 2013-2014 (Wong, 2013-2014). Hemos mejorado en 10 de los 15 pilares entre ellos infraestructura, calidad de la educación e innovación. Si bien es cierto existe una mejora considerable, los analistas comentan que este avance nos permite igualarnos a países de la región como Colombia y Perú, es por eso que la mejora respecto a los indicadores debe ser continua.

Dentro de los pilares que el Ecuador debe mejorar es la Calidad de Educación primaria y salud, así como incrementar la eficiencia del mercado, en la actualidad el mercado ecuatoriano es poco eficiente. Este último parámetro citado evalúa el grado de competitividad saludable de las economías y la productividad de los negocios.

La economía ecuatoriana se encuentra sostenida en un porcentaje considerable por las pequeñas y micro empresas, es por eso la importancia de que estas tomen conciencia sobre la importancia de ser competitivos. La inversión en herramientas de mejora, son parte de las iniciativas que el ministerio de producción debe tomar para incentivar la productividad de las pequeñas y microempresas.

A mi opinión personal, el mejoramiento continuo debe ser parte de la cultura organizacional, y debe ser aplicado en todas las áreas de la empresa mediante comités de mejora. Se debe identificar los procesos que apalancan el cumplimiento de la Cadena de Valor de la empresa. Debemos ser conscientes de la importancia de la medición y seguimiento continuo para la efectividad de los procesos, así como el cumplimiento de los objetivos.

Es por eso que "Las prácticas de una administración eficiente combaten el desperdicio y los procesos innecesarios en una organización. Una cultura satisfactoriamente eficiente se destaca por detectar la ineficiencia y eliminarla. Toyota, una reconocida defensora de la "mejora continua", identifica siete formas de ayudar a detectar el desperdicio en sus procedimientos; observa cuidadosamente:

1) "sobreproducción"
2) Errores
3) "traslado" innecesario
4) demasiado inventario
5) "sobre-procesamiento"
6) "tiempo de espera"
7) "movimiento innecesario".
8) El truco está en ver honestamente el trabajo propio e identificar lo que agrega valor y lo que no." (Koenigsaecker, 2009)

Adicional a la cultura organizacional es importante que se determine el enfoque de mejora que se desea generar, así como la cantidad justa de medición:

1. "Mejor calidad" – Lo que piensan los clientes de la calidad de la empresa se correlaciona positivamente con el rendimiento de la inversión: a mayor calidad, mayores utilidades.

2. "Mejor entrega/tiempo de elaboración/flujo" – La "compresión del ciclo temporal" ayuda a atender mejor a los clientes y mejorar en el proceso. En consultorios médicos y hospitales, los pacientes valoran la reducción del tiempo de espera. La Marina Real

de Inglaterra pudo mantener 70% más jets en el aire después de mejorar la eficiencia de procesos y el "flujo" del HMS Illustrious, uno de sus portaviones.

3. "Mejor costo/productividad" – Conseguir que los proveedores trabajen con usted en la transformación eficiente para reducir costos puede ser difícil; es mejor enfocarse en otro gasto importante: su propia gente. Si puede ayudar a que sus empleados mejoren en vez de aumentar el número de personal que contrata, está en camino de lograr una ventaja considerable.

4. "Desarrollo humano" – Para impulsar el pensamiento eficiente, eduque al personal en el uso de herramientas y procesos, y aliéntelo a comprometerse. Considere organizar un "evento jishukin", "un esfuerzo focalizado durante una semana" que involucre a todo el "equipo de mejora". Una cultura eficiente empieza por ayudar a la gente (especialmente a la alta dirección) a "ver el desperdicio". Mejorar el desempeño en cada una de las categorías de las mediciones del Norte Verdadero generará ingresos económicos que las compañías frecuentemente usan para medir el progreso. Por ejemplo, todos en el equipo deben saber cómo las mejoras en calidad y entrega, mejorarían las ventas." (Koenigsaecker, 2009)

1.2. Características del producto de crédito consumo de la institución financiera

Debemos partir de las definiciones de producto, "del latín productus, se conoce como producto a aquello que ha sido fabricado (es decir, producido). Esta definición del término es bastante amplia y permite que objetos muy diversos se engloben dentro del concepto genérico de producto. De esta manera, una mesa, un libro y una computadora, por ejemplo, son productos.

El marketing establece que un producto es un objeto que se ofrece en un mercado con la intención de satisfacer aquello que necesita o que desea un consumidor. En este sentido, el producto trasciende su propia condición física e incluye lo que el consumidor percibe en el momento de la compra (atributos simbólicos, psicológicos, etc.). El producto no material, por su parte, se denomina servicio. Por ejemplo: una computadora (ordenador) y un módem son productos; la conexión a Internet es un servicio.

En la mercadotecnia se habla de producto para referirse al conjunto de atributos tangibles fácilmente identificables donde se incluyen color, precio, fabricante, empaque, etc, y que poseen un nombre que cualquier persona puede comprender." (Definición.de, 2008-2015)

"Producto, transformación de insumos en bienes tangibles y/u ofrecimiento de servicios para clientes externos a la empresa, es decir un producto es todo lo que se obtiene como resultado de la salida de un proceso, en el que, mediante la interacción de maquinaria, equipo, procedimientos de trabajo, habilidades humanas y políticas administrativas, se transforman los insumos en productos.

Las cualidades de un producto pueden ser tangibles, como sus características físicas, sus propiedades químicas, su color, textura y temperatura, entre otras; o intangibles, como su

apariencia estética, la rapidez con que se entregó o el servicio proporcionado por el vendedor, entre otras.

Desde un punto de vista amplio, los productos que se obtienen a la salida de un proceso pueden ser bienes tangibles, reportes, servicios e incluso una decisión o una orden.” (GUTIERREZ PULIDO & DE LA VARA SALAZAR, 2013)

Entendemos como consumo, “… al resultado de consumir (verbo que se utiliza cuando se hace uso de un bien o servicio, o cuando se busca un sinónimo de gastar). Es posible, por ejemplo, consumir alimentos u otros productos de corta vida o duración. Por ejemplo: “El consumo excesivo de sal tiene consecuencias negativas sobre la salud”, “El médico me recomendó el consumo de verduras y frutas para bajar el nivel de colesterol”.

Desde el marco de la economía, el consumo consiste en la fase final del ciclo económico ya que tiene lugar cuando el producto o servicio genera algún tipo de provecho o utilidad para el individuo (es decir, el consumidor final). Los productos pueden destruirse o transformarse en el acto de consumo.

Otro dato a tener en cuenta es que es posible distinguir entre el consumo privado (el valor de las compras de productos y contrataciones de servicios que realizan las familias y las empresas privadas) y el consumo público (las compras y gastos del Estado).

El consumo forma parte de un círculo económico: el ser humano produce para consumir y consume para poder seguir produciendo. El problema reside, sin embargo, en que la mayoría de las personas no producimos, sino consumimos; para ello, es necesario que formemos parte de un sistema que nos normaliza y nos adjudica un rol, el cual debemos asumir para mantener en funcionamiento el planeta. Si todos cultiváramos verduras y frutas para nuestra propia alimentación, y nos encargáramos de transformar la energía solar

en un recurso para iluminar y calefaccionar nuestras viviendas, estaríamos más cerca de entender el concepto de libertad, aun cuando continuáramos mirando televisión y usando teléfonos móviles." (Definición.de, 2008-2015)

Por lo tanto un crédito de consumo, según la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, "es un préstamo a corto o mediano plazo que se otorga para obtener dinero de libre disposición. Normalmente los clientes lo utilizan para financiar la compra de bienes de consumo (por ejemplo, electrodomésticos) o el pago de servicios (por ejemplo, el pago de un tratamiento dental), etc. Su pago se efectúa en cuotas, normalmente iguales (la última puede ser algo superior) y sucesivas. Al igual que cualquier otra deuda o crédito pueden pagarse en forma anticipada, parcial o totalmente, esto es, cancelar la o las cuotas del crédito antes de la fecha de vencimiento previamente pactada con el banco.

Sin embargo, existen ciertas reglas que deben cumplirse al respecto y que tienen relación con los intereses y la tarifa de prepago que el deudor, además del capital adeudado, debe pagar al banco." (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador)

Bajo la definición detallada anteriormente por uno de los entes de control, el crédito de consumo de la Institución Financiera en estudio cubre las necesidades de consumo del mercado objetivo segmento personas. Al segmento personas pertenecen las personas mayores de 18 años que bajo las políticas internas de la institución son considerados sujetos de crédito, es decir que pasan una pre valuación respecto a su historial crediticio en el Sistema Financiero y cuentan con la capacidad de pago requerida de acuerdo a el monto de crédito solicitado.

El crédito de consumo que va hacer sujeto de análisis en el presente estudio, presenta las siguientes características de comercialización en el Ecuador (Ver Tabla 2).

Tabla 2:

Características Crédito de consumo en estudio

Característica	Detalle
MONTO	Mínimo $600 y Máximo $20.000
PLAZO	Desde 3 hasta 36 meses
FORMA DE PAGO	Mensual. Mediante débito automático de la cuenta de ahorros o corriente del cliente.
TASA	Fija
GARANTIA	Garante personal con condición de ingreso mensual de al menos el 10% de ingresos del crédito solicitado. Inversión plazo fijo endosada a favor de la Institución financiera en estudio por el plazo del crédito
SEGUROS	Desgravamen para deudor y codeudor, y sus cónyuges.

Fuente: Institución financiera en estudio

1.3. Proceso de aprobación del crédito de consumo

Ante la necesidad del cliente de comprar algún bien, pagar un viaje, servicios, etc. La institución financiera en estudio pone a disposición del cliente un producto de crédito competitivo, que permite a los clientes y no clientes el solicitar un crédito. El proceso de crédito inicia desde la solicitud hasta el desembolso y custodia de los documentos de crédito caso de iniciar un proceso de demanda por no pago del crédito. Con mayor detalle se describe el proceso del crédito en estudio para poder entender posteriormente el análisis de tiempos del proceso:

1.3.1. PROCESO DE VENTA

Cliente se acerca a la institución financiera con la necesidad de crédito consumo, que le permitirá acceder a comprar un bien o servicio bajo una deuda de corto a mediano plazo. En esta etapa el cliente es atendido por un Ejecutivo de negocios en cualquier oficina a nivel nacional.

En esta instancia el cliente presenta la necesidad, así como es obligación del Ejecutivo de negocios indagar a través de preguntas que permitan conocer expresamente la necesidad del cliente. Este primer acercamiento permite al Ejecutivo de negocios entregar el producto que más calce y solucione la necesidad del cliente. Así como le permite realizar una primera evaluación (pre-evaluación) para ser considerado sujeto de crédito, es decir cumple con las políticas establecidas para la institución financiera, así como los definidos como básicos por parte de los entes de control, como la Superintendencia de Bancos del Ecuador. Por ejemplo: Ser mayor de 18 años, tener una cuenta de ahorros o corriente en el sistema financiero por lo menos 6 meses, presentar una calificación aceptable en el historial crediticio, entre otras.

El Ejecutivo de negocios al encontrar al cliente como un posible candidato del crédito entrega al cliente los requisitos que debe entregar para iniciar la solicitud del crédito. Dentro de los cuales se encuentran:

- Formulario de solicitud de crédito
- Justificación de ingresos
- Justificación de patrimonio

1.3.2. RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS

Aplica para clientes que en la etapa PROCESO DE VENTA el resultado de la pre-evaluación salió aprobada, es decir fue considerado como sujeto de crédito, se acerca a la institución financiera con la documentación necesaria para iniciar la solicitud del crédito. Los documentos básicos para la solicitud del crédito son entregados al Ejecutivo de negocios.

Según la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, "Los bancos exigen una serie de requisitos a la persona que solicita un crédito de consumo a fin de determinar si ésta contará en el futuro con los ingresos suficientes para pagar las cuotas del crédito que solicita.

Es importante considerar que las instituciones financieras son autónomas para las definiciones de sus políticas comerciales y crediticias, ante lo cual los criterios que aplican para realizar las evaluaciones de las empresas y personas, para efectos de evaluar la clientela en toda su gama de productos, son de su exclusiva responsabilidad. A modo de ejemplo, un banco puede exigir que el nivel de endeudamiento o de ingresos de un cliente sea inferior al que otro banco está dispuesto a aceptar, para efecto de operar." (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador)

Para el crédito en la institución financiera la documentación básica requerida, depende del tipo de actividad económica que el solicitante ejerza. La misma tiene como objeto que el cliente respalde la información de la solicitud de crédito mediante justificativos de ingresos (rol de pagos, certificado de ingresos, impuestos SRI, entre otros) y de patrimonio (bienes inmuebles, vehículos, entre otros).

Los clientes pueden tener las siguientes actividades económicas, dependiendo de estas deberán presentar sus respaldos:

- Dependiente
- Independiente/Profesional independiente
- Las dos actividades

1.3.3. APROBACIÓN DE CRÉDITO

La aprobación de crédito de consumo cuenta con tres subprocesos: Visado de documentación, Verificación telefónica y Análisis del crédito.

1.3.3.1. Visado de documentación:

En esta etapa el analista de riesgos revisa la solicitud de crédito del cliente y los documentos básicos para solicitar el crédito, entre estos que los respaldos de ingresos y patrimonio se encuentren completos y actualizados o vigentes. Se validan adicionalmente que toda la información entregada al Banco este completa. A continuación se detalla en forma macro la información que el cliente debe entregar en el momento de solicitar el crédito (Ver Tabla 3).

El Ejecutivo de negocios tiene la responsabilidad de que la información de la solicitud de crédito se encuentre completamente llena, especialmente los campos obligatorios, con letra imprenta, esferográfico, sin tachones, borrones o enmendaduras. En el caso de tener alguna inconsistencia el analista de riesgos devuelve al Ejecutivo de negocios que ingreso la tarea.

En esta tarea es responsabilidad del analista de riesgos realizar una sola devolución en el caso de existir alguna inconsistencia. Así como del Ejecutivo de negocios el realizar una revisión previa para evitar estas devoluciones que ocasionan que el proceso de aprobación del crédito se dilate, repercutiendo en el tiempo y satisfacción del cliente.

Tabla 3:

Información del cliente para la solicitud del crédito

	Datos Personal	
Datos Básicos	Identificación	Estado civil
	Nombre completo	Nivel de educación
	Fecha y lugar de nacimiento	Dirección de domicilio
	Género	Información de vivienda
Actividad económica	Situación laboral: (dependiente/ independiente/ profesional independiente)	Cargo
	Lugar de trabajo	Dirección de trabajo/negocio
	Estabilidad laboral	Dirección adicional
	Actividad económica de la empresa/negocio	
Información económica mensual	Ingresos (salario, comisiones, ventas, honorarios, otros)	
	Gastos/Egresos/Costos	
Estado de situación personal	Bienes inmuebles	
	Cuentas por cobrar	
	Vehículos	
	Pasivos (deudas por pagar)	
Referencias personales	Familiares	
	De contacto	
	Comerciales	
	Bancarias	

Fuente: Institución financiera en estudio

1.3.3.2. Verificación telefónica:

Como parte del proceso de validación de datos previo a la aprobación o negación del crédito. La institución realiza una confirmación telefónica a los intervinientes del crédito, es decir deudor principal o solicitante, garante de existir, así como de ser casados la información del cónyuge. La llamada telefónica se realiza en los horarios indicados por el cliente en la solicitud de crédito, así como se realizan alrededor de 3 intentos de llamada. El objetivo de la misma es validar la información ingresada en la solicitud de crédito.

1.3.3.3. Análisis de crédito:

Las solicitudes de crédito que hayan superado el visado de información y verificación telefónica pasan a la siguiente etapa llamada Análisis de crédito. En esta etapa se calcula los niveles de capacidad de pago del deudor principal, de esta forma se ratifica el monto de crédito solicitado por el cliente, o se modifica según su capacidad de pago en el caso de ser menor. Adicionalmente en esta etapa en el caso de que el cliente no tenga la capacidad de pago, así como comportamiento de crédito aceptable, la solicitud de crédito será rechazada con la respectiva justificación del análisis para ser comunicada al cliente.

En el caso de que la solicitud de crédito sea aprobada, la institución financiera comunicará al cliente a través del Ejecutivo de negocios las condiciones o características del crédito aprobado. En el caso de que el cliente este de acuerdo con la información entregada por el Ejecutivo de negocio deberá acercase a la agencia para que se le entregue el crédito.

1.3.3.4. Desembolso del crédito:

El Ejecutivo de negocios comunica al cliente la respuesta a su solicitud de crédito, la misma que puede ser:

- Aprobada: Se ratifica el monto de crédito al cliente o se le comunica el monto que podría acceder.
- Rechazada: Se le comunica al cliente dependiendo del tipo de rechazo puede solicitarse una excepción, mediante una justificación respaldada por de forma documental por el cliente.

De estar aprobado el monto, y mediante la aceptación del cliente, se realiza el desembolso del crédito en una cuenta del cliente, una vez firmado los documentos del crédito, en este caso un pagaré.

En el pagaré se especifica las condiciones de aceptación del crédito, en este caso se resaltan:

- Monto
- Plazo
- Fechas y valores mensuales de pago
- Gastos por terceros (seguros, contribuciones estatales, gastos legales, entre otros)

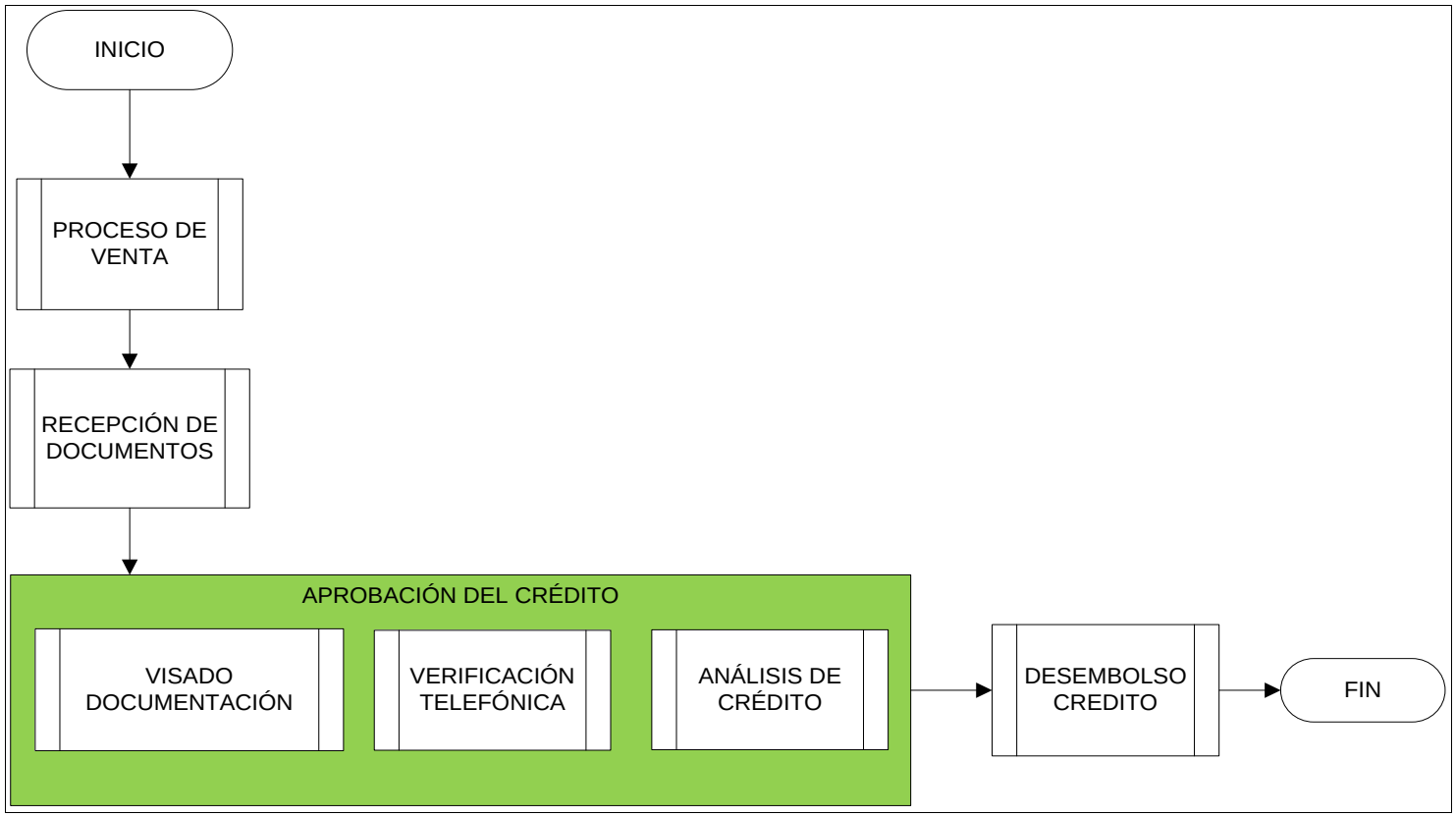


Figura 1. Macro proceso crédito consumo.

Fuente: Institución financiera en estudio.

1.4. Situación actual del proceso de aprobación del crédito de consumo

Se entiende al proceso, como "el conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin. Si bien es un término que tiende a remitir a escenarios científicos, técnicos y/o sociales planificados o que forman parte de un esquema determinado, también puede tener relación con situaciones que tienen lugar de forma más o menos natural o espontánea." (Definicion ABC , 2007-2015)

"Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema. El concepto puede emplearse en una amplia variedad de contextos.

… desde el punto de vista de una empresa, un proceso da cuenta de una serie de acciones que se toman en el aspecto productivo para que la eficiencia sea mayor. En efecto, las empresas buscan continuamente aumentar su rentabilidad produciendo más y bajando sus costos. Para ello diseñan sistemas de actuación que garantizan esta circunstancia luego de análisis pormenorizados." (Definición. MX)

Teniendo en cuenta el proceso detallado anteriormente de aprobación de crédito consumo. Como resultado de una investigación estadísticas se determino, que actualmente, las solicitudes de crédito de consumo a nivel nacional son alrededor de 2.738 mensuales las mismas que se reciben por agencia y canales alternativos, como por ejemplo call center y páginas web. De las cuales 634 el cliente se acerca a dejar la documentación de respaldo y son aquellas que finalmente son enviadas para el análisis para ser aprobadas o rechazadas.

Para la aprobación del crédito se reciben alrededor de 559 solicitudes para el Visado de documentación, de las cuales requieren 66% Verificación telefónica. Para la siguiente etapa de Análisis de riesgos pasan 507 solicitudes promedio mensuales de crédito de

consumo, de las cuales se mantiene una estadística de solicitudes con y sin devolución en la etapa de Visado de documentación.

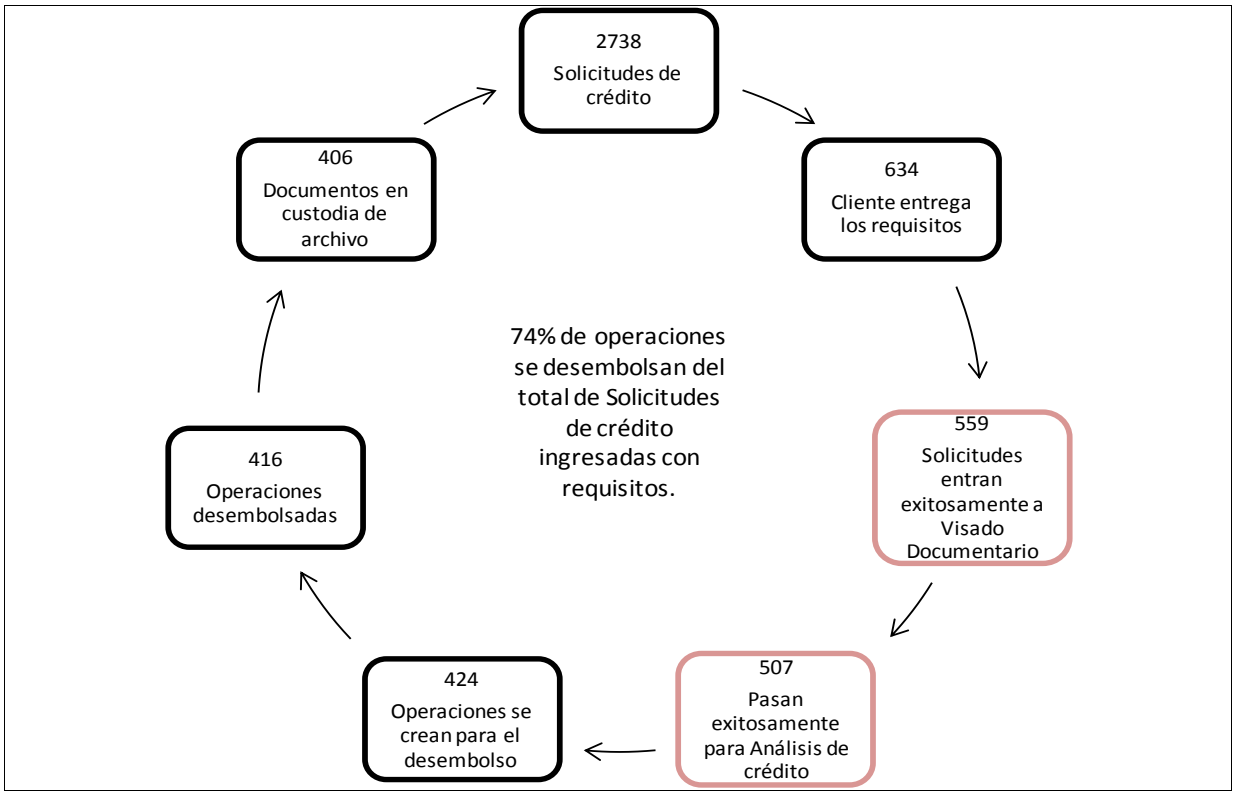


Figura 2: Información estadística del ciclo del producto Crédito Consumo

Fuente: Institución financiera en estudio

Durante el año 2014, ingresaron alrededor de 6703 solicitudes de crédito consumo a la etapa Visado documentario, de las cuales el 91% siguió a la siguiente etapa Análisis de Riesgos, es decir alrededor de 6079 solicitudes de crédito consumo, y el 82% de estas fue desembolsada. En conclusión el 74% de solicitudes de crédito consumo que ingresaron al visado fueron desembolsadas exitosamente durante este periodo de estudio.

Podemos observar en el Figura 3, que el tiempo promedio para la aprobación de un crédito de consumo es de 4 días laborables, en el caso de que no existan devoluciones en la misma. Sin embargo si en alguna parte del proceso existe una devolución puede incrementarse en hasta 5 días laborables promedio adicionales.

En esta investigación se determinará las causas de los retrasos en el proceso, así como determinar planes de acción que permitan reducir el tiempo de atención a las solicitudes de crédito de consumo por parte de los clientes.

Por otro lado del total de solicitudes que ingresan a la aprobación del crédito solo el 84% es aprobado, y la diferencia es rechazada o el cliente no proporciono información adicional para la aprobación de su crédito. Adicional de las solicitudes de crédito aprobadas el 82% finalmente se desembolsa.

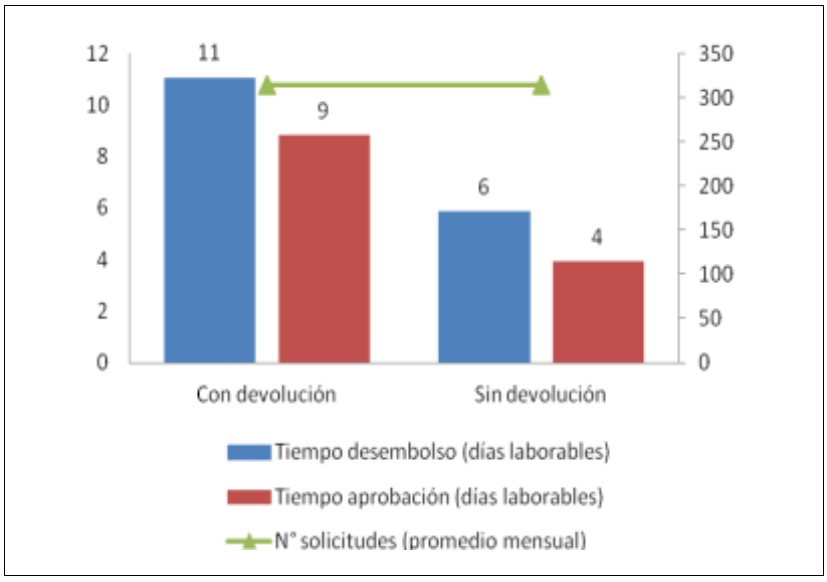


Figura 3: Tiempos promedio Crédito Consumo. Enero - Mayo 2014

Fuente: Institución financiera en estudio.

2. ESTUDIO COMPARATIVO DEL PRODUCTO DE CRÉDITO CONSUMO A NIVEL NACIONAL.

2.1. Identificar las entidades bancarias con mayor presencia en el país

Un sistema financiero, está compuesto por "el conjunto de instituciones que tienen como objetivo canalizar el ahorro de las personas. Esto permite el desarrollo de la actividad económica (producir y consumir) haciendo que los fondos lleguen desde las personas que tienen recursos monetarios excedentes hacia las personas que necesitan estos recursos. Los intermediarios financieros crediticios se encargan de captar depósitos del público y de prestarlos a los demandantes de recursos." (Banco Central del Ecuador, 2014)

Por lo tanto el sistema financiero ecuatoriano, "está compuesto por instituciones financieras privadas (bancos, sociedades financieras, cooperativas y mutualistas); instituciones financieras públicas; instituciones de servicios financieros; compañías de seguros y compañías auxiliares del sistema financiero, entidades que se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, constituyéndose los bancos en el mayor y más importante participante del mercado, con más del 90% de las operaciones del sistema." (Banco Central del Ecuador, 2014)

El sistema financiero es responsable de los fondos depositados por sus clientes, por eso es muy importante que mantengan una estabilidad financiera, resultado de operar responsable y eficientemente. En el Ecuador, los Bancos privados se encuentran regulados por la Superintendencia de Bancos y Seguros, Junta Bancaria y por el Banco Central.

“Según estadísticas de la Superintendencia de Bancos, en el sistema financiero nacional existen:

- 22 Bancos Privados
- 1 Banco Privado extranjero
- 37 Aseguradoras y reaseguradoras en operación a enero 2015.
    - 33 Aseguradoras nacionales
    - 2 Aseguradoras extranjeras
    - 2 Reaseguradoras
- 39 Casas de valores
- 10 Sociedades financieras
- 8 Grupos financieros
- 2 Emisoras de tarjetas de crédito
- 5 Instituciones financieras públicas
    - Banco del Estado
    - Biess
    - Banco Nacional de Fomento
    - Corporación Financiera Nacional
    - Banco Central del Ecuador
- 4 Mutualistas
    - Pichincha
    - Imbabura
    - Ambato

- Azuay

En el 2014:

- Banco sudamericano cerró.
- La Banca colocó $20.237 millones de créditos.
- 52% de los créditos se colocó en el sector productivo.
- Los créditos crecieron 13.7%, y los depósitos, 10%.
- Se generaron utilidades por $335 millones.
- En diciembre se captó 43% de los depósitos de todo el año.
- La cartera vencida e improductiva representó 2,9% de la cartera total.
- La morosidad fue 0,28pp superior a la del año previo.
- Cerró con un índice de solvencia de 12,69%.
- 65,5% de las utilidades fue generada por los bancos más grandes.
- Los cuatro bancos más grandes mantienen 66% de la cartera total, siendo Banco Pichincha el de mayor participación.
- Los bancos privados (entre los que están Pacífico y Cofiec que, a pesar de ser propiedad del Estado la SB no los clasifica como instituciones financieras públicas) son las instituciones con la mayor participación en créditos otorgados.

Respecto al crecimiento interanual del crédito por sectores tenemos:

- Productivo 15%
- Consumo 13%
- Vivienda 11%

- Microempresa 11%

El 69% del crédito productivo se concentra en tres sectores:

- Comercio al por mayor y menor: 35%
- Industrias manufactureras: 25%
- Construcción: 8%

Mientras en el 2006 se otorgaron créditos pos $10.929 millones, con 3,6 millones en operaciones, en 2014 se otorgaron $28.778 millones, con 3,2 millones en operaciones." (Revista Gestión, 2015)

El Banco Central del Ecuador, "es un organismo público autónomo, que tiene por finalidad promover el sano desarrollo del sistema financiero y propiciar el buen funcionamiento de los sistemas de pagos." (Banco Central del Ecuador, 2014)

"Hasta antes de que el Ecuador entre en el proceso de dolarización, El Banco Central del Ecuador fue el instituto emisor, creado en el año de 1927.

Entre otras funciones que cumplia este organismo del Estado estaba el de conceder crédito interno, especialmente para los demás organismos del Estado; con el proceso de dolarización pierde precisamente esta capacidad. Pierde además 500 millones de dólares por el señoreaje.

El Banco Central contaba con una Reserva Monetaria Internacional a mayo del 2004 de $1223,0 millones de dólares." (VÁSQUEZ S. & SALTOS G., 2004-2005)

Adicionalmente, es una "Institución oficial encargada del manejo nacional de la liquidez y los medios de pago en una economía. En el Ecuador, debido al proceso de dolarización, las

funciones de emisión monetaria se han limitado a algunas monedas fraccionarias." (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador)

La Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, "es un organismo técnico, con autonomía administrativa, económica y financiera, cuyo objetivo principal es vigilar y controlar con transparencia y eficacia a las instituciones del sistema financiero, de seguro privado y de seguridad social, a fin de que las actividades económicas y los servicios que prestan se sujeten a la ley y atiendan al interés general. Asimismo, busca contribuir a la profundización del mercado a través del acceso de los usuarios a los servicios financieros, como aporte al desarrollo económico y social del país." (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador)

La Junta Bancaria, es el organismo que se encuentra bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, encargada de dictar Leyes, Resoluciones o Regulaciones que permiten el correcto funcionamiento y desarrollo del Sistema financiero ecuatoriano.

"El Sistema financiero ecuatoriano, está conformado por:

- Bancos privados o públicos
- Cooperativas de ahorro y crédito
- Mutualistas
- Casas de cambio
- Sociedades financieras
- Compañías de servicios" (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador)

La institución financiera en estudio es un Banco, su definición es "una institución de tipo financiero que, por un lado, administra el dinero que les deja en custodia sus clientes y, por el otro, utiliza éste para prestárselo a otros individuos o empresas aplicándoles un interés,

lo que consiste en una de las variadas formas que tiene de hacer negocios e ir ampliando el dinero de sus arcas.

Respecto de los orígenes de los bancos, desde que existe el hombre como un ser social que trabaja y adquiere alimentos y bienes para sobrevivir, ha habido intercambios de estos últimos o de monedas, según correspondiese y según la época, claro está. Sin embargo, no será hasta aproximadamente el siglo XV que se fundará el primer banco, más precisamente será en 1406 en Génova, Italia, bautizado el banco di san Giorgio. Vale destacar que los antiguos imperios europeos contaban con monedas de circulación elaboradas fundamentalmente en metales nobles, pero el papel moneda como hoy lo conocemos es uno de los tantos inventos asiáticos que fueron dados a conocer en Occidente tras los viajes de Marco Polo a la China de tiempos mongoles.

Existen dos tipos de operaciones bancarias, las pasivas y las activas. Las pasivas, también conocidas en el lenguaje interno como las de captación, son aquellas a través de las cuales el banco recibe o recolecta dinero directamente de las personas y que se hacen reales para el banco a través de los depósitos bancarios. Estos movimientos incluyen las operaciones que se realizan de modo tangible o virtual en cuentas corrientes, cajas de ahorro y plazos fijos. Las dos primeras se caracterizan por su movilidad, en tanto la última debe esperar a la fecha de vencimiento del plazo para hacerse del dinero. Esta última herramienta facilita al usuario o cliente la posibilidad de contar con un determinado interés sobre el capital original, el cual suele ser mayor en función del tiempo en el cual cada individuo deja esos fondos bajo la estructura del banco.

En cambio, las operaciones activas o de colocación permiten ubicar ese dinero que viene de las pasivas de nuevo en circulación en la economía, a través de los préstamos a personas o empresas como antes consignábamos. En este rubro se incluyen tanto los denominados préstamos personales como aquellos dirigidos a la financiación de un inmueble, conocidos como créditos hipotecarios.

Actualmente y como consecuencia de las necesidades de esta sociedad globalizada y de consumo en la que habitamos, los bancos se han visto forzados a ampliar sus servicios y de este modo ampliar así también sus ingresos. Venden monedas extranjeras, negocian acciones, bonos, ofrecen tarjetas de créditos con importantes beneficios y premios a los que más consumen, entre otros. Asimismo, han diversificado su tarea en el marco del complejo sistema financieros modernos, por lo cual el cliente bancario puede participar de algunas operaciones anteriormente reservadas para especialistas. Entre estas alternativas sobresalen los fondos comunes de inversión y la operación en bolsa, recomendados para clientes particulares que buscan asumir el costo de un mayor riesgo financiero con la posibilidad de lograr un mayor rédito.

Además, las actividades de los bancos modernos han llegado al plano digital. Al margen de la innovación que representaron los cajeros automáticos y las terminales de autoservicio en décadas pasadas, los sistemas de banca electrónica (homebanking) se han convertido en recursos que permiten a los usuarios ganar tiempo y evitar las demoras surgidas de las múltiples tareas que efectúan los empleados de estas instituciones. Mediante las plataformas digitales, los clientes de todo el mundo pueden efectuar gestiones, trabajar con sus cuentas, comprar moneda extranjera, renovar o modificar sus operaciones a plazo fijo, transferir fondos, pagar impuestos y servicios y realizar variadas tareas desde el simple ámbito de una computadora doméstica conectada a Internet.” (Definicion ABC , 2007-2015)

El Dinamismo financiero en el Ecuador, “En 2014 la cartera total de las instituciones financieras (IFI) privadas (que incluye a bancos privados, cooperativas, mutualistas y sociedades financieras) alcanzó $ 25.508 millones (de acuerdo a boletines de las superintendencias de Bancos y de Economía Popular y Solidaria), un incremento anual de 12,5%. En 2014 esa variable fue más dinámica que en 2013, con un crecimiento mayor en más de un punto porcentual al registrado un año antes.

No obstante, esta información agregada esconde movimientos que ocurren dentro del país y que pueden indicar la mayor dinámica económica de unas áreas sobre otras. Al desagregar la cartera total por cantón, se obtiene un primer ranking que puede mostrar ese desempeño. En 2014, al igual que los dos años anteriores, la clasificación está liderada por Quito, que mantiene una concentración de 40% de la cartera total. A pesar de seguir como líder, la capital tuvo un crecimiento de 11,4%, por debajo del promedio nacional y de lo registrado en Guayaquil (15,0%) y Cuenca (13,2%), que ocupan el segundo y tercer puesto, respectivamente.

Estas tres ciudades concentran 68% de la cartera total, manteniéndose a un nivel similar al del año pasado. El primer cambio en el ranking en 2014 se da en la casilla 7 que ahora es ocupada por Ibarra que desplaza a Loja al octavo puesto. El crecimiento de la cartera total de Ibarra (15,1%) fue seis puntos porcentuales mayor al de Loja, que vuelve a caer en el ranking este año, tras ser superada por Machala en 2013. Adicionalmente, en la parte baja de la tabla, se pueden apreciar algunos otros cambios. El cantón Santa Rosa de la provincia de El Oro alcanzó el puesto 17, subiendo tres puestos tras ser el colista en el ranking 2013, relegando a Pastaza al puesto 18. Además, por primera vez se incluye a Milagro dentro de los 20 cantones que más financiamiento reciben después de ocupar el puesto 22 en 2013, gracias a un crecimiento destacado de 23,9% en su cartera, 10 puntos porcentuales por sobre el crecimiento promedio. Por último, Esmeraldas cayó a la última casilla tras reportar una variación anual de apenas 4,0%.

Dentro de los 20 cantones que mayor financiamiento recibieron en 2014, los que tuvieron las colocaciones más dinámicas fueron los siguientes: Milagro con el crecimiento de 23,9%, ya mencionado, seguido por Santa Rosa (18,6%) y Rumiñahui (16,4%). En contraste, los cantones con peor desempeño en términos de crecimiento de la cartera fueron Tulcán, con un incremento de apenas 1,8%, Esmeraldas (4,0%) y Azogues (7,1%).

CRÉDITO PROMEDIO PER CÁPITA

El crédito promedio per cápita para el país es de $ 1.756. Sin embargo, nueve de los 20 cantones en el ranking tienen un crédito promedio per cápita mayor a la media nacional, siendo Quito el cantón con el valor más alto, con $ 4.122, seguido de Cuenca con un promedio de $ 2.833 per cápita. Por su parte, Santo Domingo y Quevedo son los cantones con menor crédito promedio per cápita de los 20 analizados y son los únicos dos cantones que reportan un crédito promedio per cápita menor a mil dólares.

CARTERA POR TIPO DE CRÉDITO

Descomponiendo la cartera total por tipo de crédito, se evidencia que el segmento que más creció en el año fue el microcrédito, reportando un incremento de 13,9% frente a 2013, seguido muy de cerca por la cartera comercial que alcanzó $ 9.976 millones y fue mayor en 13,7% a lo registrado en diciembre 2013. En conjunto, los dos segmentos que más crecieron representan cerca de 52% de la cartera total, lo cual, a su vez, explica el nivel de crecimiento de la cartera total. Por su parte, el segmento de consumo que representa 41% de la carteta total fue mayor en 12,0%, sumando $ 10.464 millones. Finalmente, la cartera de vivienda creció en 8,4%, alcanzando $ 2.046 millones u 8% de la cartera total. Es importante destacar que, desde su creación en octubre 2010, el Biess ha colocado $ 4.078 millones en créditos hipotecarios, de acuerdo a información disponible en su página web, lo cual representa cerca del doble de la cartera de crédito hipotecario de las IFI privadas. Por lo tanto, si se incluyera en el análisis al Biess, la cartera hipotecaria tendría una participación en la cartera total cercana a 21%.

COLOCACIONES POR CANTÓN POR TIPO DE IFI

Si se desagrega la información por cantón y tipo de IFI, se encuentran interesantes resultados. Por ejemplo, se puede evidenciar que de los cerca de 150 cantones analizados, 100 reportan una concentración de la cartera mayor a 80% para un solo tipo de IFI, en particular para bancos privados o cooperativas. Esto significaría que, en dos tercios de los cantones analizados, solo un tipo de IFI coloca más de 80% de los créditos.

En general, los bancos privados atienden a los cantones más grandes en población y en PIB, concentrándose sobre todo en las capitales provinciales. Por su parte, las cooperativas mantienen una importante actividad en cantones medios y pequeños, gracias al gran número de instituciones que existen a nivel nacional y la cobertura que ofrecen.

La presencia de sociedades financieras y mutualistas es mucho más limitada; las primeras tienen presencia significativa (es decir, mayor a 5% de la cartera total del cantón) en apenas cuatro de los cantones y las mutualistas en apenas tres de los cantones investigados. En el cantón Girón, la participación de sociedades financieras es de 53,5% de la cartera, el más significativo, seguido por Quito (12,2%), Ambato (9,8%) y, por último, Latacunga (5,7%). Por su parte, los tres cantones donde las mutualistas tienen una participación en la cartera total mayor a 5% son Azogues (7%), Cuenca (6%) e Ibarra (7%). Examinando los primeros tres cantones en el ranking, se puede evidenciar que en Quito cerca de 80% de la cartera fue colocada por bancos privados y que las cooperativas tienen una participación cercana a 8%, además 12% de la cartera fue colocada por sociedades financieras. En contraste, Guayaquil reporta una concentración total (98%) de su cartera en bancos privados. Por su parte, en Cuenca, las cooperativas tienen un mayor peso (24%) en la cartera total y las mutualistas concentran 6%, dejando prácticamente el resto de la cartera a bancos privados.” (Revista Gestión, 2015)

En este comparativo solo tomaremos en cuenta a los Bancos principales del sistema financiero respecto a los desembolsos de créditos con destino consumo.

“En el segmento de consumo, los primeros cinco lugares no presentan cambios frente a 2013. Quito lidera el ranking con una participación de 44% de la cartera, seguido por Guayaquil (17,4%) y Cuenca (5,9%). El cambio más importante es el ascenso de tres puestos de Riobamba que reporta un crecimiento de 37,6% de su cartera, triplicando el crecimiento promedio de la cartera de consumo. Además, en 2014, gracias a un incremento significativo de su cartera, Pasaje fue el segundo más dinámico después de Riobamba; a pesar de esto, ocupó el último puesto del ranking tras estar en la posición 22 en 2013.

Nuevamente, destaca Esmeraldas por ser el único cantón, de los 20 analizados, que reporta una contracción anual en su cartera de consumo de 0,4%." (Revista Gestión, 2015)

De acuerdo a las cifras del Banco Central del Ecuador a junio del 2014, las entidades financieras con mayor colocación de cartera de consumo en el país ocupan los siguientes lugares, la lista es encabezada por Banco Pichincha C.A. con alrededor del 32% de la composición total.

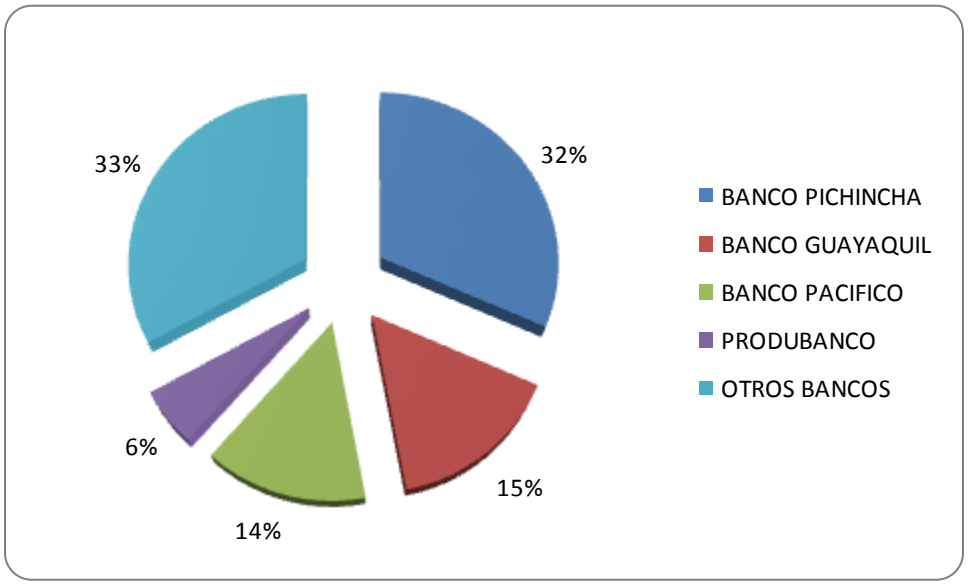


Figura 4: Composición de cartera consumo por vencer. Bancos privados - A junio 2014

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

Respecto a la colocación en miles de dólares, el Banco Pichincha C.A. ocupa el primer lugar con el doble de colocación de la siguiente institución financiera.

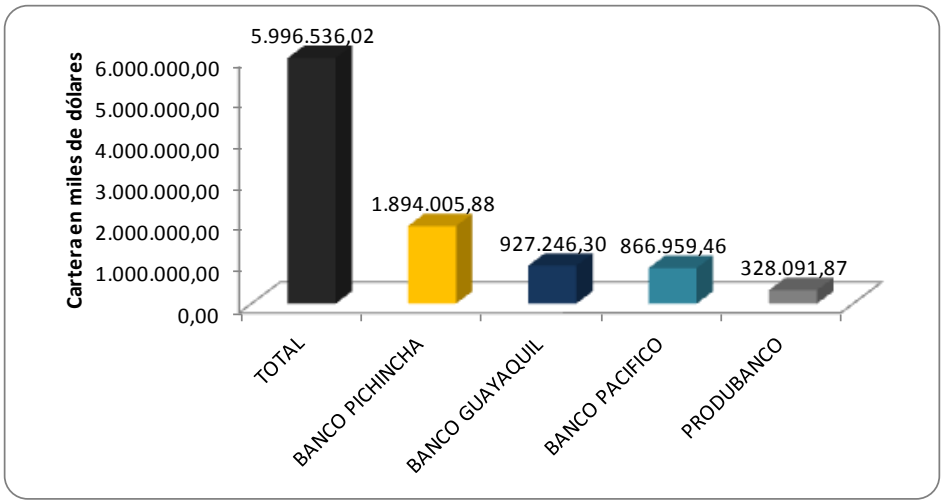


Figura 5: Colocación de cartera por vencer. Bancos privados a junio 2014

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

Por otro lado es importante conocer el comportamiento de los créditos de consumo en el Ecuador, que a partir del año 2009 crece al 100% la colocación de créditos destino consumo. A pesar de esto el nivel de morosidad en la misma fecha tiene un crecimiento del 1% pero se mantiene, lo que puede ser el resultado de un buen manejo de riesgo y evaluación de los deudores por parte de los Bancos, así como deudores con mejora capacidad de pago.

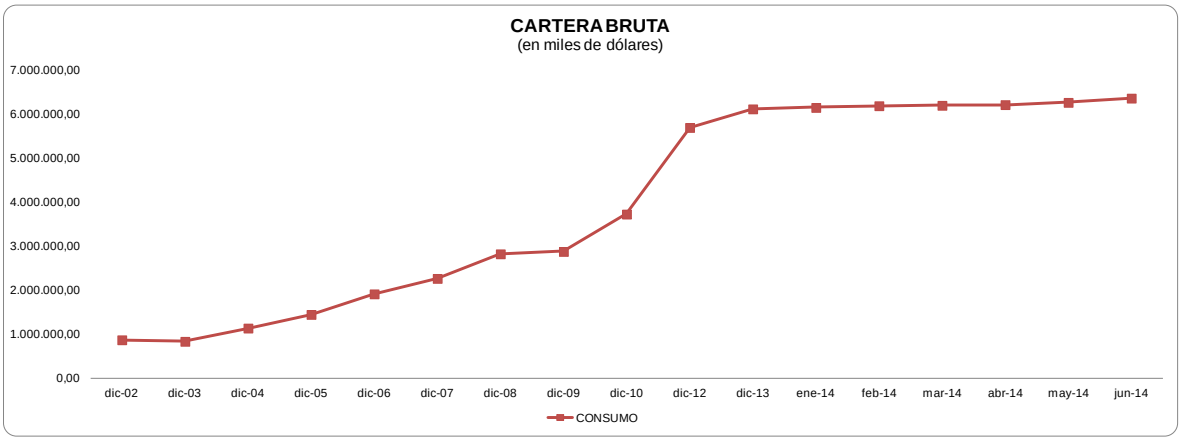


Figura 6. Comportamiento cartera bruta crédito consumo – Bancos privados del Ecuador a junio 2014

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

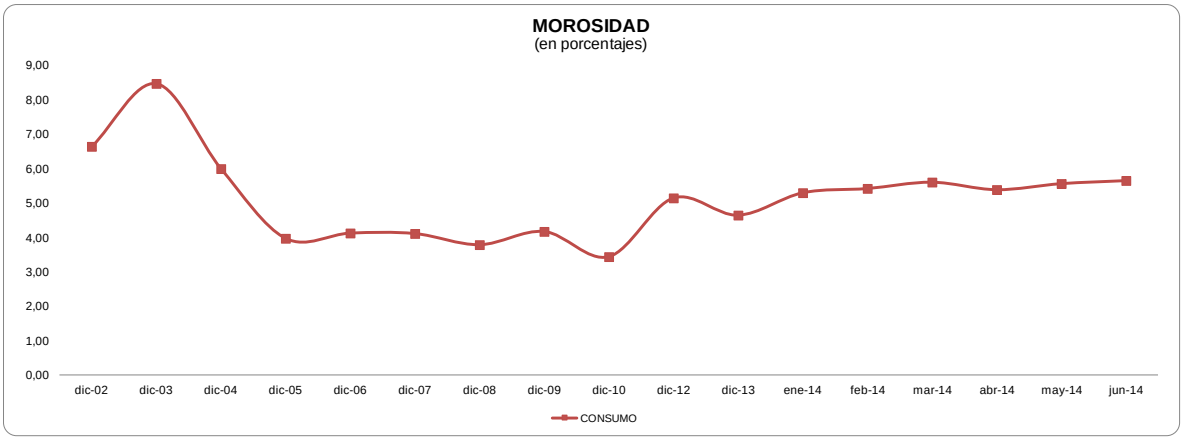


Figura 7. Comportamiento de la Morosidad en la cartera de créditos de consumo – Bancos privados del Ecuador a junio 2014

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

2.2. Características del producto crédito consumo de las diferentes entidades financieras

Las características de un producto de crédito, son las condiciones o atributos que la institución financiera ofrece a las personas interesadas en financiamiento, dentro de las principales en un producto de crédito son:

- Monto mínimo y máximo: corresponde a la cantidad de dinero mínima y máxima que puede el cliente solicitar para un destino de crédito. Depende del tipo de producto, así como de la garantía y la capacidad de endeudamiento del cliente para poder acceder al monto de crédito solicitado.

- Plazo mínimo y máximo: Depende del producto es el periodo de tiempo durante el cual el cliente realizará el pago de la deuda o crédito entregado por la institución financiera. Existe un mínimo y un máximo de tiempo para endeudarse.

- Frecuencia de pago: Es en qué forma realizará los pagos el cliente, este puede depender del tipo de negocio del cliente, es un compromiso que puede ser mensual, trimestral, semestral y al vencimiento del crédito.

- Garantía: Es el aval del crédito. Puede ser una persona como garante, inversiones, bienes muebles e inmuebles. Dependerá de las definiciones de la institución financiera para el producto que solicite el cliente.

- Tasa de interés: "es el precio del dinero en el tiempo." (Buenas Tareas, 2014) "Tasa de interés que cobra una institución financiera a sus deudores por el uso de un capital. Las tasas activas varían de acuerdo con el riesgo que represente esa operación de crédito (a mayor riesgo mayor tasa) también se establecen de acuerdo con el plazo al que se haya prestado. Se espera que a menor tasas mayor será la demanda de crédito y al contrario a mayor tasa los prestatarios estarán menos motivados a pedir un préstamo. En el Ecuador las tasas de interés se fijan a través del mercado aunque existen límites máximos y mínimos a los que se pueden contratar. Tasa de interés ajustable: Es la que se relaciona al interés variable. Esta tasa varía durante el tiempo del préstamo, generalmente, en función de otra tasa referencial del mercado."

  En el Ecuador las tasas de interés son reguladas por la Junta Bancaria en la actualidad. Dentro de las tasas de interés que se utilizan dentro del producto son:

  - Tasa de interés efectiva: "Es igual al interés anual efectivo, dividido para el capital inicial. Las tasas de interés nominal y efectiva difieren cuando el período de capitalización es distinto de un año. La tasa de interés efectiva es más alta mientras más corto es el período de capitalización.

  - Tasa de interés fija: Aquella relacionada con el interés fijo. Permanece invariable durante todo el período para el que fue concedido el crédito, sin importar las variaciones del mercado, de otras tasas de interés o de la inflación.

  - Tasa de interés nominal: Es la tasa de interés que estipulan los contratos, a partir de la cual, dependiendo de las condiciones de capitalización, se obtiene la tasa efectiva." (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador)

- Seguros obligatorios: “es un medio para la cobertura de los riesgos al transferirlos a una aseguradora que se va a encargar de garantizar o indemnizar todo o parte del perjuicio producido por la aparición de determinadas situaciones accidentales.” (FUNDACIÓN MAPFRE, 2015)

  En el Ecuador los entes de control de las entidades financieras, han definido que las operaciones de crédito siempre se generen con dos seguros obligatorios que dependerán del producto, estos son:

  - Seguro de desgravamen: “Seguro que se contrata en operaciones de crédito para que, en caso de fallecimiento del titular, la obligación sea cancelada por este mecanismo. Generalmente, el costo de este seguro se fija en puntos porcentuales que se adicionan a la tasa de interés activa. En la práctica el seguro de desgravamen se aplica a créditos concedidos a personas naturales.” (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador)

  - Seguro de hipotecas sobre monto del crédito: “Algunas instituciones financieras, para otorgar un crédito hipotecario solicitan que el crédito mantenga una póliza de seguro de hipoteca que protege el saldo deudor del préstamo en caso de incendio.” (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador)

Al comparar el producto en estudio, Crédito con destino consumo, podemos observar que la mayoría de las instituciones financieras del país guardan similitud en las características del crédito de consumo, esto se puede deber a que son productos regulados por los entes de control, Superintendencia de Bancos y Seguros, Banco Central y Junta Bancaria. (Ver Figura 8) Adicional a las características de los productos los entes de control norman, las metodologías de cálculo de los sistemas de amortización, tasa de interés, tasas de mora, documentación legal de crédito dependiendo del producto, para el caso de estudio es el Pagaré, entre otros temas.

CREDITO CONSUMO	Banco Pichincha	Banco de Guayaquil	Banco del Pacífico	Produbanco	Biess
Producto	Preciso	Multicrédito	Crédito Pacífico	Consumo	Inmediato
Monto mínimo	$ 2.000	$ 2.000	Financiamiento 100% dependiendo de la garantía	De acuerdo a la capacidad de endeudamiento	Dependiendo de su capacidad de pago (según su sueldo de aportación) podrá solicitar un monto de hasta 80 salarios básicos unificados del trabajador.
Monto máximo	$ 20.000	$ 30.000			
Plazo	36 meses	36 meses	36 meses	36 meses	60 meses
Frecuencia de pago (Amortización)	mensual capital más intereses	mensual capital más intereses	mensual capital más intereses	mensual capital más intereses	mensual capital más intereses
Tasa de interés	15.18%-16.30%	16.30% (reajustable cada 90 días)	15.98%-16.30%	15.19%- 16.29%	9.75% anual. La tasa de interés de los créditos será reajustada trimestralmente
Garantía	Personal o Inversión a plazo	Personal o real depende del monto solicitado	Personal, prendaria o hipotecaria (dependerá del monto solicitado).	Personal, prendaria o hipotecaria (dependerá del monto solicitado).	Mantener valores acumulados en sus cuentas individuales de Fondos de Reserva y/o Fondos de Cesantía, por el 100% del monto del crédito quirografario a otorgar.
Seguro	Desgravamen (obligatorio)	Desgravamen (obligatorio)	Desgravamen (obligatorio)	Desgravamen (obligatorio)	Desgravamen (obligatorio)

Figura 8. Características crédito consumo principales entidades del sistema financiero nacional

Fuente: Páginas web Instituciones financieras del Ecuador.

De lo observado en la Figura 8, se determinó la ventaja competitiva por característica de producto de las instituciones financieras tomadas en cuenta. A continuación detallamos las mismas:

- **Monto mínimo y máximo del crédito:** Banco de Guayaquil con monto de hasta 30.000, y BIESS según la capacidad de pago.
- **Plazo máximo de financiamiento:** BIESS financiamiento 60 meses (5 años)
- **Tasa de interés:** BIESS 9,75% pero es reajustable, Banco Pichincha tasa fija 15,18%
- **Garantía para el crédito:** en el BIESS solo se podría mantener obtener el crédito si mantiene el 100% de los valores acumulados en sus cuentas individuales de Fondos de Reserva y/o Fondos de Cesantía.

Por otro lado es necesario conocer que existen atributos adicionales en el producto de crédito consumo, aquellos que son resultado de la experiencia de la solicitud del crédito.

Es por eso que debemos tener claro la diferencia entre bienes y servicios, "… los bienes se pueden definir como objetos, dispositivos o cosas y los servicios como hecho, actividades o desempeños." (Berry, 1980). Adicional, "… el término de "producto", para nuestros propósitos se refiere tanto a bienes como a servicios." (Hoffman & Bateson, 2011)

En la figura a continuación podremos evidenciar la relación entre los elementos tangibles e intangibles durante el proceso de solicitud y aprobación de un crédito. Teniendo en cuenta que tangible son los elementos físicos que se pueden evidenciar en el servicio, mientras que lo intangible es lo que el cliente percibe del servicio que es abstracto.

La ventaja competitiva es el resultado de factores diferenciadores, entre estos la calidad de servicio. “La calidad en el servicio requiere conocer de modo profundo la naturaleza de la producción de servicios. Un servicio es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza mediante la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, a fin de satisfacer un deseo o necesidad del usuario.

Dada la naturaleza intangible de los servicios, el cliente los juzga por medio de lo que percibe y cómo lo percibe; la combinación de ambas percepciones forma en su mente una imagen que tendrá efecto en juicios ulteriores. El desarrollo de una reputación corporativa de calidad y credibilidad son pilares fundamentales para la competitividad de una empresa. En servicios, las experiencias e imagen previstas influyen bastante en el juicio de calidad y satisfacción al cliente.

La calidad de un servicio es dificil de medir, no se puede almacenar, su inspección es complicada, no se puede anticipar el resultado, no tiene vida, su duración es muy corta, se ofrece bajo demanda, depende mucho de las personas y por lo común su interrelación la ofrece el personal de menor sueldo. Todo esto hace que la calidad de servicio la juzgue el cliente al instante en que lo recibe. Carlzon (1991), quien fuera director de Scandinavian Airlines Systems, popularizó estos instantes como los *momentos de verdad*, los cuales ocurren durante la interacción personal entre el que proporciona el servicio y el que lo recibe; por ejemplo, cuando un maestro asesora a un alumno, en el tiempo en que un mesero atiende la orden de un cliente, en el instante que la recepcionista de la empresa recibe a un visitante, mientras un médico atiende a un paciente, etcétera.

La calidad en el servicio es de suma importancia para lograr la preferencia del consumidor. La Asociación de Administración de Estados Unidos (American Management Association, AMA) declara que el 68% de los clientes que abandonan su relación comercial con una empresa lo hacen porque el servicio es deficiente. En esta época, que ha sido llamada de “soberanía del consumidor”, las organizaciones se ven obligadas no sólo a dar como

resultado un cliente feliz, sino que éste debe sentirse de veras impresionado por el trato y el servicio que se le brindan. De esta manera se conseguirá que el cliente vuelva a solicitar los productos y servicios y, lo más importante, los recomendará entre sus amigos y familiares.

Lograr lo anterior no es nada fácil, sobre todo si se toma en cuenta que la mayoría de veces la administración depende de un gran número de personal que proporcionará los servicios y tiene contacto directo con los clientes. Si recordamos que un cliente satisfecho contará su experiencia al menos a 10 personas, debemos asegurarnos de que el personal de servicio conozca la importancia de su papel, que sepa cómo desempeñarlo de la mejor manera y que se sienta facultado para resolver los problemas que se presenten sin hacer esperar ni ocasionar disgustos al cliente incluso proporcionando algo extra sino se entregara lo que el cliente hubiese solicitado o con la rapidez prometida.

Según Bounds, las dimensiones más importantes de la calidad de servicio son:

- Tiempo: se refiere al tiempo que deberá esperar el cliente; por ejemplo, en la fila de un banco o en la lista de espera de un restaurante.
- Puntualidad: consiste en cumplir con el horario que se asignó a cada cliente o con la fecha de la entrega prometida de un producto o servicio. Esto se presenta en citas programadas a una hora determinada, entrega de paquetería o la hora de inicio de un concierto.
- Totalidad: se refiere a la entrega de todos los productos de determinado pedido. Si se pidió una hamburguesa doble con papas a la francesa, refresco de naranja y pastel de manzana, debe entregarse la totalidad de los artículos.
- Cortesía: se relaciona con el trato que brinda la persona que tiene el contacto directo con el cliente, ya sea personal, por teléfono o por cualquier otro medio: el saludo, la sonrisa, presentación por su nombre, contestar pronto la llamada, proporcionar la información, etcétera.

- Consistencia: se refiere a proporcionar el servicio de la misma manera a todos los clientes, sea compra grande o pequeña, sin hacer distinciones de edad ni género.
- Accesibilidad y comodidad: es la facilidad de llegar al lugar donde se brinda el servicio, haya estacionamiento, que se cuente con mobiliario adecuado, etcétera.
- Exactitud: consisten en cumplir con lo requerido por el cliente desde el primer intento. Se debe procurar no cometer errores que después tengan que corregir y muy probablemente le costarán a la empresa y harán perder el tiempo ambas partes.
- Flexibilidad es la capacidad de reaccionar y resolver problemas que se presentan cuando se lleva a cabo la la transacción.

Los servicios no son del todo intangibles, pues algunas de las caracteristicas de calidad son cuantificables, entre las cuales la cantidad de errores cometidos, el tiempo de retraso, el total de clientes perdidos, el total de clientes atendidos. Este último factor es uno de los más importantes en la calidad de servicio, independientemente que la espera sea una situación cómoda o no. Por otro lado algunas características de calidad de servicio son intangibles o no cuantificables, por lo que sólo se pueden observar o percibir, por ejemplo, la cortesía, la amabilidad, la cooperación, la honestidad, la actitud, la apatía, etcétera." (GUTIERREZ PULIDO & DE LA VARA SALAZAR, 2013)

De los cuales los más valorados por el cliente en el momento de la solicitud de un crédito es la tasa de interés, el tiempo de aprobación del crédito, así como los requisitos. En el Sistema financiero ecuatoriano en la actualidad las tasa de interés se encuentran definidas por los entes de control, respecto a la tasa mínima y máxima, así como solicita las evidencias del adecuado análisis del cliente (Capacidad de pago y nivel de endeudamiento). Por lo que es importante tener una ventaja en el mercado en el tiempo de aprobación del crédito, razón por la cual se desarrolla el presente estudio.

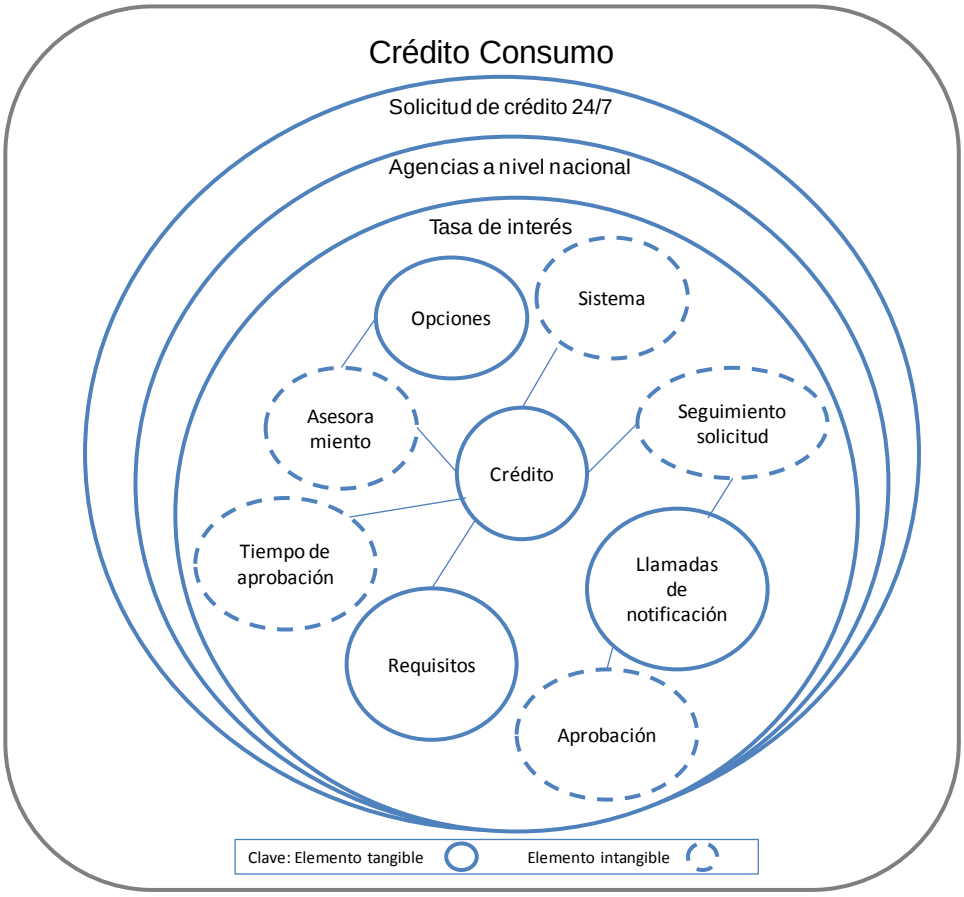


Figura 9: Elementos tangibles e intangibles en el proceso de Solicitud de crédito consumo

Fuente: Modelo molecular. Adaptación (Hoffman & Bateson, 2011)

2.3. Definir el tiempo promedio de aprobación de créditos consumo de las entidades financieras

En el sistema financiero nacional, hemos tomado las principales entidades con presencia en el mercado respecto al producto en estudio. El promedio de aprobación en días laborales se encuentra entre 6 mínimo y máximo 10 días. Sin embargo se debe recalcar que la presencia del BIESS a través de su plataforma electrónica pone a disposición su crédito en 72 horas desembolsado directamente a la cuenta registrada por el deudor en el sistema.

El BIESS es, "una institución pública con autonomía administrativa, técnica y financiera, con finalidad social y de servicio público y domicilio principal en la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social abrió las puertas a los afiliados y jubilados el 18 de octubre del año 2010." (Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2012)

La ventaja competitiva que tiene el BIESS es su acceso a la información pública de sus afiliados con respecto a información básica y económica, de esta forma su análisis a través de su página web es automática, adicional su aprobación se garantiza en los fondos de reserva del solicitante, lo que facilita la entrega del crédito en 72 horas de hecha la solicitud.

Es por eso la importancia de entregar al cliente un crédito de consumo mucho más ágil al cliente, así como un producto más eficiente para la organización en estudio. La eficiencia que necesita la institución financiera en estudio debe apalancarse en la tecnología y herramientas que faciliten a las áreas intervinientes en el proceso la aprobación de créditos más rápido pero cuidando el riesgo de la cartera colocada o desembolsada.

CREDITO CONSUMO		Producto	Tiempo de aprobación
BANCO PICHINCHA	Banco Pichincha	Preciso	6-11 días laborales promedio
	Banco de Guayaquil	Multicrédito	8-15 dias
	Banco del Pacífico	Crédito Pacífico	8-15 dias
PRODUBANCO	Produbanco	Consumo	6 dias laborables
Biess Banco del IESS	Biess	Inmediato	72 horas

Figura 10. Características crédito consumo principales entidades del sistema financiero nacional

Fuente: Páginas web Instituciones financieras del Ecuador.

2.4. Establecer el tiempo referencial de aprobación de un crédito para el cliente

El crédito de consumo parte de una necesidad inmediata del cliente para solventar cualquier necesidad a corto plazo, por esta razón el cliente valora más a la institución financiera, que es más ágil y la que menos requisitos solicita para la aprobación del crédito. Sin embargo, para efectos de este estudio tomaremos como referencia los 3 días laborables de la institución que en la actualidad entrega el crédito de consumo de forma más ágil, que no sea una tarjeta de crédito.

Las tarjetas de crédito trabajan con avances de efectivo que también cubren con la necesidad inmediata de crédito, pero en este estudio no serán tomadas en cuenta, debido a que en ese caso no se toma en cuenta el tiempo de aprobación de la tarjeta de crédito.

3. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS TIEMPOS DEL PROCESO ACTUAL DE APROBACIÓN DE CRÉDITO CONSUMO DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA EN ESTUDIO

3.1. Definir la muestra

En el presente estudio se realizará un análisis de estadístico histórico de las solicitudes ingresadas y que pasaron la etapa recepción de documentos en la institución financiera a nivel nacional, desde enero – diciembre 2014.

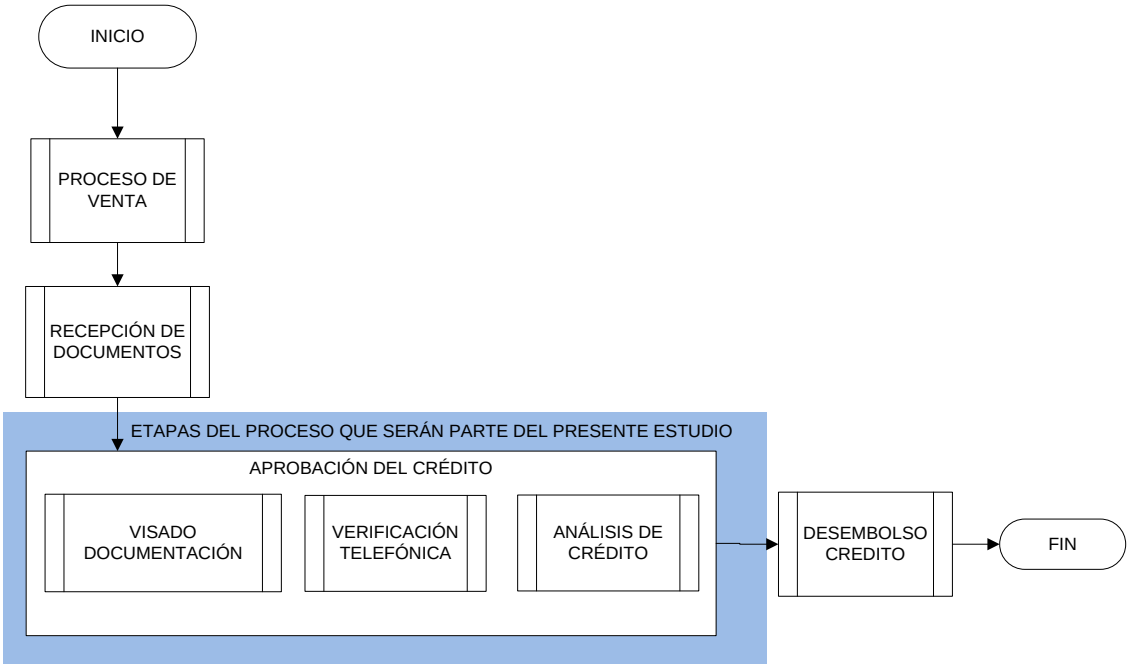


Figura 11. Etapas del proceso de solicitud y aprobación del crédito de consumo de la institución financiera que serán parte del presente estudio.

Fuente: Institución financiera en estudio

3.2. Identificar los tiempos actuales en las etapas del flujo del proceso de aprobación de crédito consumo

Dentro del proceso de solicitud y aprobación del crédito de consumo, como se detalla en el Figura 12, se puede visualizar las etapas del proceso en estudio con sus respectivos tiempos. Los mismos que deben ser tomados en cuenta como días laborables de ocho horas respectivamente.

Como parte del análisis, dentro del proceso se identificaron que las siguientes etapas: "Proceso de venta", "Recepción de documentos" y "Desembolso", son etapas que dependen del tiempo y la disponibilidad del cliente en acercase posterior a la pre-evaluación por parte del Ejecutivo de negocios de la agencia de la institución financiera, para entregar los documentos de respaldo para formalizar la solicitud de crédito, así como una vez aprobado el crédito acercarse a la agencia para que se realice la firma de los documentos de crédito que permiten el desembolso del mismo.

Por otro lado, durante el proceso de aprobación del crédito la institución financiera puede requerir mayor información del deudor o de alguno de los intervinientes del crédito, en el caso de no se entregue de forma exitosa los documentos o información requerida, la solicitud del crédito puede ser aplazada o rechazada, es decir si el cliente no entrega la documentación o no se acerca a firmar los documentos de crédito el tiempo de la etapa se puede dilatar, pero no depende de la gestión de la institución financiera, y por ende del Ejecutivo de negocios que se encuentre atendiendo la solicitud de crédito.

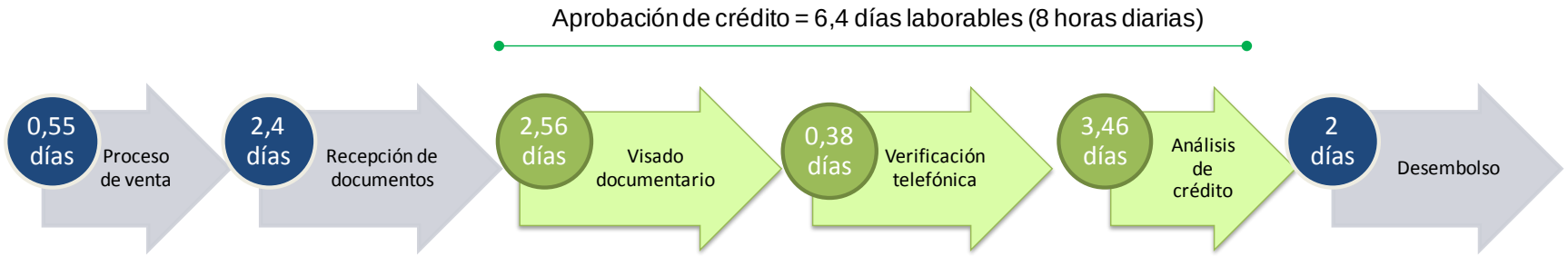


Figura 12: Etapas y tiempos del proceso de solicitud y aprobación del crédito consumo (Días laborables)

Fuente: Institución financiera en estudio

En la Figura a continuación, podemos observar el comportamiento mensual de tiempos de las etapas “Aprobación de crédito”, etapa que es realizada por el analista de riesgos como resultado de la recepción de documentos, visado documental y verificación telefónica a todos los intervinientes según corresponda la solicitud de crédito de consumo; y “Desembolso”, etapa en la que el cliente firma los documentos habilitantes del crédito, que permite la entrega del dinero del crédito en una cuenta del cliente en la misma institución financiera que solicita el crédito; en donde se evidencia que el tiempo que le lleva al cliente, la aprobación de un crédito de consumo lleva alrededor de 7 días laborables y en 2 días laborales promedio el cliente se acerca a la agencia donde solicito el cliente el crédito, a firmar los documentos para el desembolso del crédito. Sin embargo, el tiempo establecido dentro de la institución financiera en estudio es de 6.4 días laborales promedio la aprobación de un crédito de consumo.

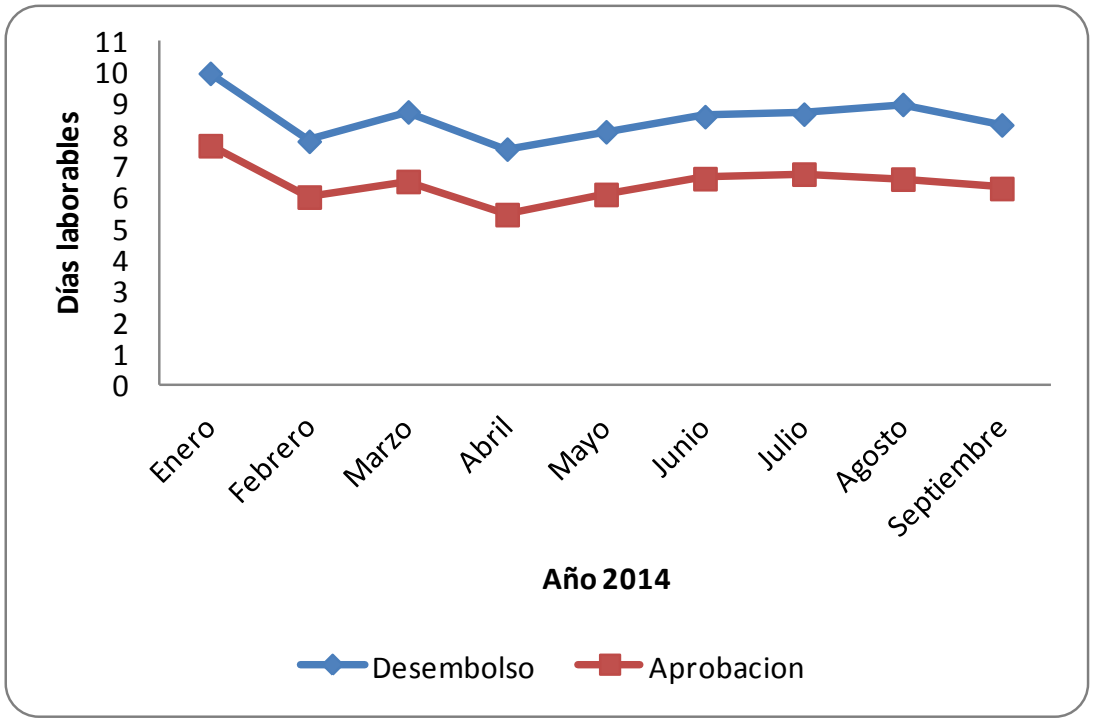


Figura 13: Comportamiento mensual de tiempos en los créditos de consumo – a Septiembre 2014

Fuente: Institución financiera en estudio.

3.3. Determinar las etapas del flujo de crédito consumo en las que se enfocará el estudio

Con el objetivo de determinar planes de mejora en el proceso del producto en estudio, se tomarán para el análisis únicamente las que constituyen la etapa "Aprobación de crédito" subproceso "Visado Documentario" (Ver Figura 11) que es una etapa de responsabilidad tanto del Ejecutivo de Negocios como del Área de Análisis de Riesgo de la institución financiera en estudio. Actualmente en esta etapa el tiempo promedio de aprobación del crédito se encuentra en casi 7 días laborables, equivalentes a 9 días calendario. (Ver Figura 12)

Por lo que en este estudio, se va a contemplar únicamente el tiempo de aprobación que mide el periodo desde la etapa "Recepción de Documentos" hasta que la solicitud sea Aprobada por el área de Riesgos, en la etapa "Análisis de crédito".

En la actualidad en el sistema financiero ecuatoriano se presenta una tendencia similar en el tiempo de aprobación de los créditos, es por eso la importancia de ser competitivo.

"Ser competitivo no sólo significa tener la capacidad de atraer el interés de accionistas (capital económico), empleados (capital intelectual) y clientes (ventas), sino también resulta cada vez más complicado porque los consumidores demandan mejor calidad, precio y tiempo de respuesta; además, la sociedad demanda mayor responsabilidad social de las organizaciones y sus directivos, accionistas, empleados, etcétera.

Las organizaciones competitivas son la base de una economía fuerte y sólida. Esto se logrará cuando un país tenga una población competente, es decir gente capaz de crear e innovar con las facultades necesarias para desarrollar y operar sistemas tanto tecnológicos

como organizacionales que generen satisfactores de óptima calidad." (CANTU DELGADO, 2011)

Para la institución en estudio, es importante determinar un plan de acción que permita reducir este tiempo, como medida para alcanzar la eficiencia y eficacia en el proceso de crédito, para beneficio del cliente y de la institución. Encontrando de esta manera una ventaja competitiva en el Sistema financiero privado nacional.

3.4. Establecer las causas de demora en las etapas del proceso en estudio

En el análisis de la población total de solicitudes de créditos de consumo del año 2014, que pasaron por el subproceso "Visado Documentario", se identificaron los siguientes motivos de devolución:

- Documentación: se refiere a los requisitos de entrega el cliente por ejemplo: roles de pago, impuestos, predios, etc., que tengan alguna inconsistencia que no sea aceptado durante el "Visado Documentario".
- Solicitud de crédito: Formulario de solicitud del producto mal llena o con tachones.
- Reproceso sin solución y documentación completa: Devolución generada por el área de Riesgos, pero que Ejecutivo de crédito no la soluciona, puede producirse cuando el cliente no desea entregar más información o rectificar la inconsistencia generada por el área de Riesgos en la etapa "Visado Documentario".
- Digitalización: Inconsistencia que se produce por el mal estado de las imágenes escaneadas.
- Mora: Información o documentos adicionales que se solicitan para validar que el cliente no se encuentre en mora en ciertas instituciones o casas comerciales.
- Políticas: Incumplimiento de la Política general de crédito consumo.

En la figura a continuación se identifica el orden de acuerdo a mayor porcentaje de devoluciones por cada uno de los motivos detallados anteriormente.

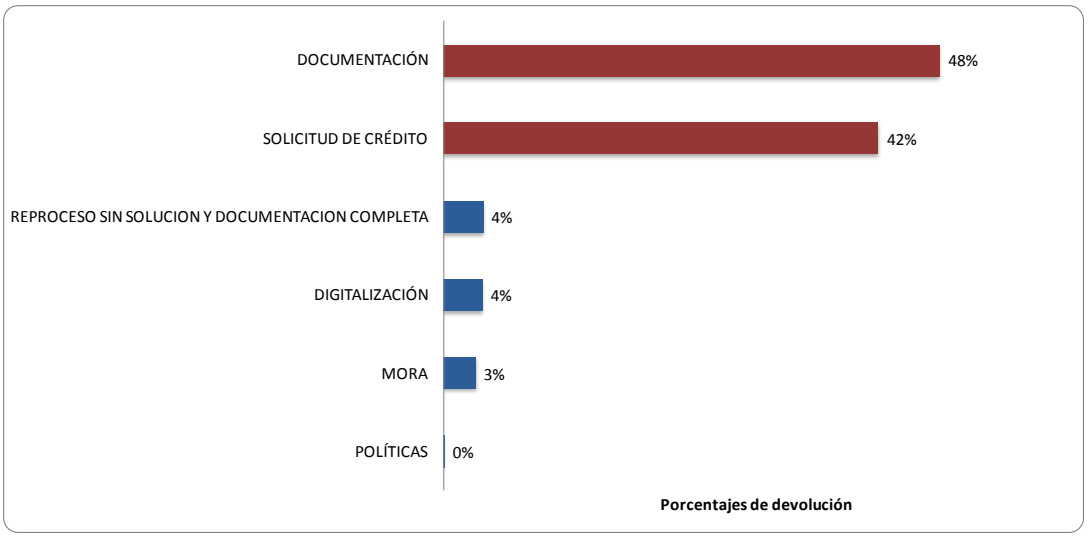


Figura 14. Porcentajes de motivos de devolución en el subproceso "Visado documentario" de los créditos de consumo – Año 2014

Fuente: Institución financiera en estudio

A través del Diagrama de pareto, que se encuentra a continuación, podemos identificar los motivos de devolución en el que se enfocará el análisis, para identificar los puntos de mejora en la etapa "Aprobación de crédito". Lo que podemos evidenciar es que 80% de los motivos de devolución corresponden a inconsistencia en el formulario "Solicitud de crédito" y en la "Documentación" entregada por los clientes. Enfocándonos en el análisis de este 80% reduciremos en un 20% las causas de las devoluciones.

Los Diagramas de Pareto: "Son un método empleado para organizar errores, problemas o defectos, con el propósito de ayudar a enfocar los esfuerzos para encontrar la solución de problemas. Tienen como base el trabajo de Wilfredo Pareto, un economista del siglo XIX. Joseph M. Juran popularizó el trabajo de Pareto cuando sugirió que el 80% de los problemas de una empresa son resultado de sólo el 20% de las causas." (HEIZER & RENDER, 2009)

“Se reconoce que más de 80% de la problemática de en una organización es por causas comunes, es decir se debe a problemas o situaciones que actúan de manera permanente sobre los procesos. Pero, además, en todo proceso son pocos los problemas o situaciones vitales que contribuyen en gran medida a la problemática global de un proceso o una empresa. Lo anterior es la premisa del *diagrama de Pareto*, el cual es un gráfico especial de barras cuyo campo de análisis o aplicación son los datos categóricos, y tiene como objetivo ayudar a localizar el o los problemas vitales, así como sus principales causas.

La idea es cuando se quiere mejorar un proceso o atender sus problemas, no se den “palos de ciego” al trabajar en todos los problemas al mismo tiempo atacando todas sus causas a la vez, sino que, con base en los datos e información aportados por un análisis estadístico, se establezcan prioridades y se enfoquen los esfuerzos donde éstos puedan tener mayor impacto.

La viabilidad y utilidad general del diagrama está respaldada por el llamado principio de Pareto, conocido como “Ley 80-20” o “Pocos vitales, muchos triviales”, en el cual se reconoce que pocos elementos (20%) generan la mayor parte de del efecto (80%), y el resto de elementos propician muy poco del efecto total. El nombre del principio se determinó en honor al economista italiano Wilfrido Pareto (1843-1923)

Pasos para construcción de un diagrama de Pareto:

1. Es necesario decidir y delimitar el problema o área de mejora que se va atender, tener claro el onjetivo que se persigue. A partir de lo anterior, se procede a a visualizar qué tipo de diagrama de Pareto puede ser útil para localizar prioridades o entender mejor el problema.
2. Con base en lo anterior se discute y decide el tipo de datos que se van a necesitar, así como los posibles factores que sería importante estratificar. Entonces, se construye una hoja de verificación bien diseñada para la colección de datos que identifique tales factores.

3. Si la información se va a tomar de reportes anteriores o si se va a colectar, es preciso definir el periodo del que se tomaran los datos y determinar a la persona responsable de ello.

4. Al terminar de obtener los datos se construye una tabla donde se cuantifique la frecuencia de cada defecto, su porcentaje y demás infromación.

5. Se decide si el criterio con el que se van a jerarquizar las diferentes categorías será directamente la frecuencia, o si será necesario multiplicará por su costo o intensidad correspondiente. De ser así, es preciso multiplicarla. Después de esto, se procede a realizar la gráfica.

6. Documentación de referencias del DP, como son títulos, periodo, área de trabajo, etc.

7. Se realiza la interpretación de referencias del DP y, si existe una categoría que predomina, se hace un análisis de Pareto de segundo nivel para localizar los factores que más influyen en el mismo." (GUTIERREZ PULIDO & DE LA VARA SALAZAR, 2013)

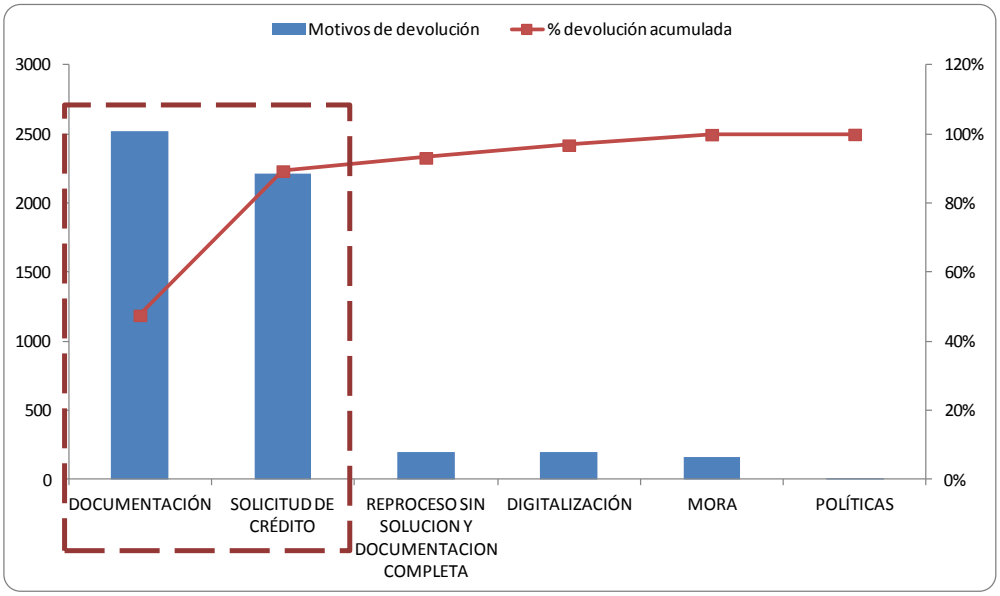


Figura 15. Diagrama de pareto de los motivos de devolución en el subproceso "Visado documentario" de los créditos de consumo – Año 2014

Fuente: Institución financiera en estudio

Después de analizar los subtipos de devolución que engloban los dos motivos principales identificados: “Solicitud de crédito” y “Documentación”. Teniendo en cuenta que una solicitud de crédito puede tener más de una inconsistencia, para este análisis se tomó en cuenta todos los subtipos de devolución por solicitud de crédito, para determinar los principales.

Como podemos visualizar en la figura siguiente, los principales subtipos determinados en este análisis, componen en un 53% las devoluciones por “Documentación”, mientras que la diferencia corresponde a “Solicitud de crédito”.

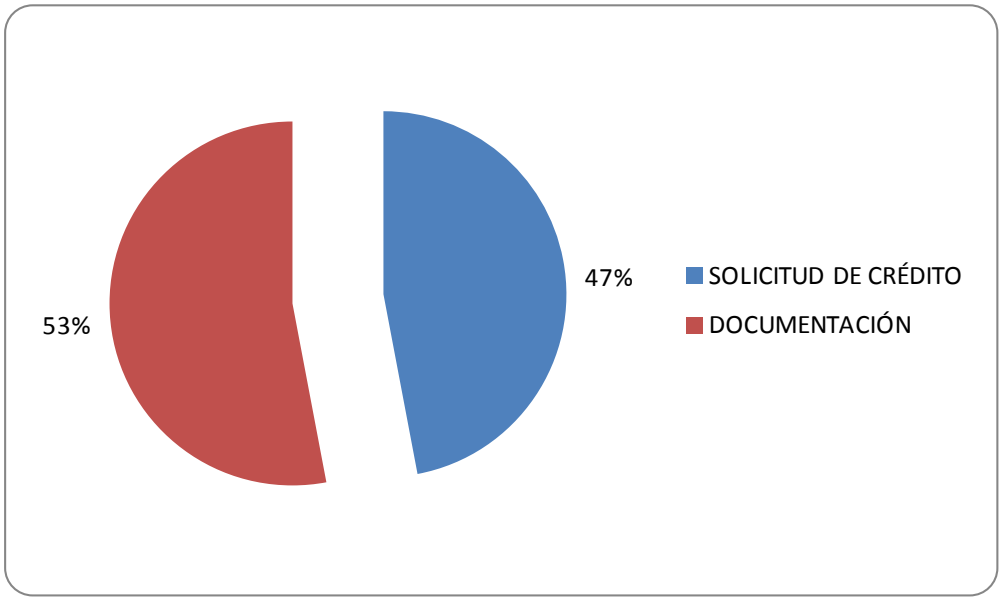


Figura 16. Composición porcentual según los subtipos de devoluciones en la etapa “Visado documentario”.

Fuente: Institución financiera en estudio

Como resultado del análisis de la población total de solicitudes de crédito consumo del año 2014, que conforman el 80% de las devoluciones en el subproceso “Visado documentario”, se identificaron los principales subtipos de devoluciones que se encuentran detallados en la

figura siguiente, se tomaron de igual forma que en el primer análisis la regla de Pareto, es decir los subtipos que componen el 80% de causas de las devoluciones.

Se visualiza que el 30% de las devoluciones se genera por "Solicitud incompleta o inconsistente".

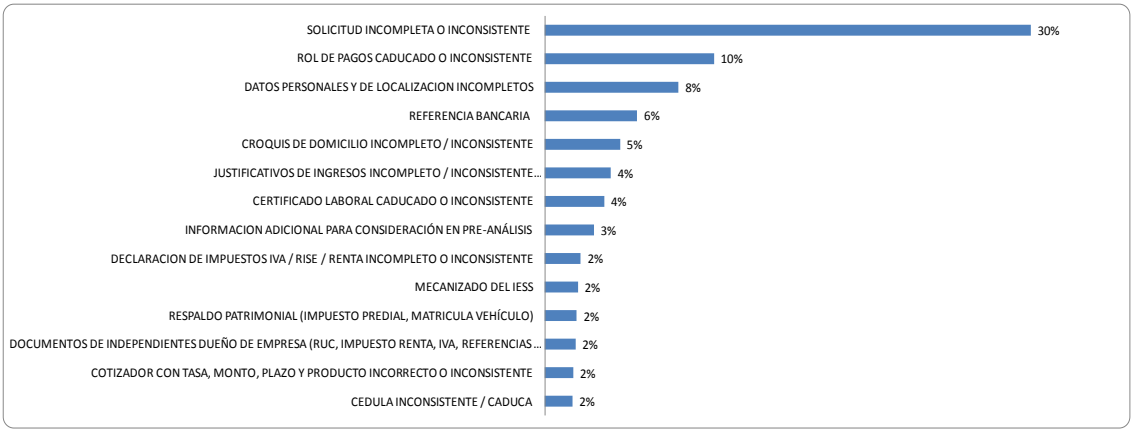


Figura 17. Porcentaje de subtipos de devoluciones correspondientes a los motivos "Solicitud de crédito" y "Documentación" correspondiente al año 2014

Fuente: Institución financiera en estudio

Se establece que las causas de demora en la etapa de "Visado documentario" se deben a las devoluciones generadas por inconsistencias en la solicitud de crédito y en documentación. Generando a la institución financiera un nivel de devoluciones mensual promedio de 67,87%. Es decir, que de cada diez solicitudes de crédito, seis de ellas son devueltas, y la diferencia ingresa al proceso sin devolución.

La institución financiera en estudio recibe solicitudes de crédito a nivel nacional, por lo que como parte del análisis también es importante conocer el porcentaje de devoluciones por regionales del país, la regional comercial con mayor porcentaje de devolución es Guayaquil con el 34%. Las regionales comerciales están conformadas de acuerdo a la Figura 18.

Las regionales comerciales agrupan las provincias o ciudades con población de características y actividades económicas similares, que permiten que las estratégicas comerciales sean enfocadas correctamente. Las regionales están compuestas de la siguiente manera:

- Agrícola: Esmeraldas, Quevedo y Santo Domingo.
- Guayaquil: Norte, Centro sur, Periféricas y Machala.
- País: Austro, Costa centro, Oriente, Sierra centro y Sierra norte.
- Quito: Centro, Norte y Sur.

Conociendo la composición de las regionales nos permitirá enfocar las estrategias de mejora de acuerdo a los porcentajes de devoluciones por regional que se presentan en la figura a continuación:

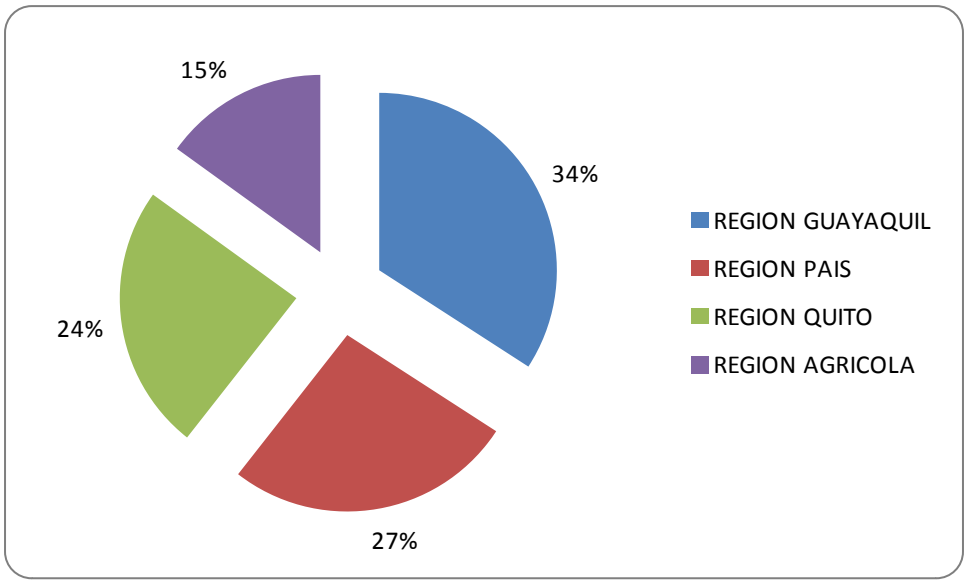


Figura 18: Porcentaje de devoluciones en la etapa "Visado documentario" por regionales comerciales del Ecuador.

Fuente: Institución financiera en estudio

Por otro lado, se analizó la información estadística de las devoluciones en la etapa "Visado documentario" para poder identificar por zona comercial el nivel de devoluciones, esta información tiene como objetivo entender el comportamiento de los distintos Asesores que receptan solicitudes de crédito, a fin de posteriormente plantear los respectivos planes de acción. Lo que se evidencia en la Figura 18 es que la concentración de devoluciones se encuentra en la Regional Guayaquil, especialmente en la zona norte y las periféricas.

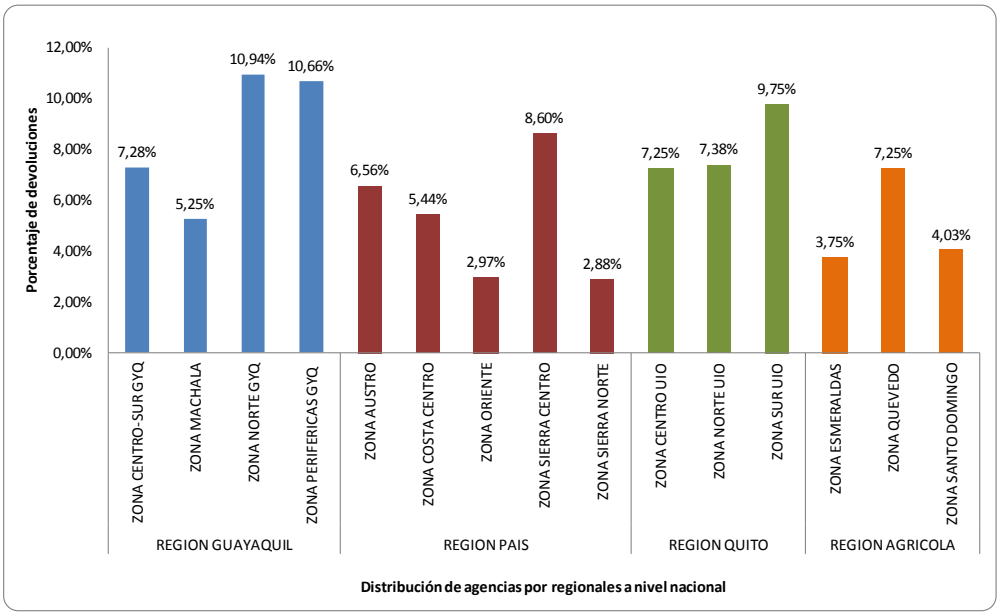


Figura 19: Porcentaje de devoluciones por zonas comerciales a nivel nacional.

Fuente: Institución financiera en estudio

3.5. Diagnóstico de la situación actual

Partiendo del análisis realizado al proceso de solicitud y aprobación del crédito de consumo de la institución financiera en estudio, se ha elaborado el análisis DOFA correspondiente.

El análisis DOFA es, “El análisis DOFA (debilidades-oportunidades-fortalezas-amenazas, es considerada la herramienta más eficaz para identificar el posicionamiento de la organización dentro de su entorno. El primer paso es la estructuración de los datos de entrada, con los cuales se identifican factores de éxito en la cadena de valor incluida en el sistema” (JIMENEZ ROJAS, 2011)

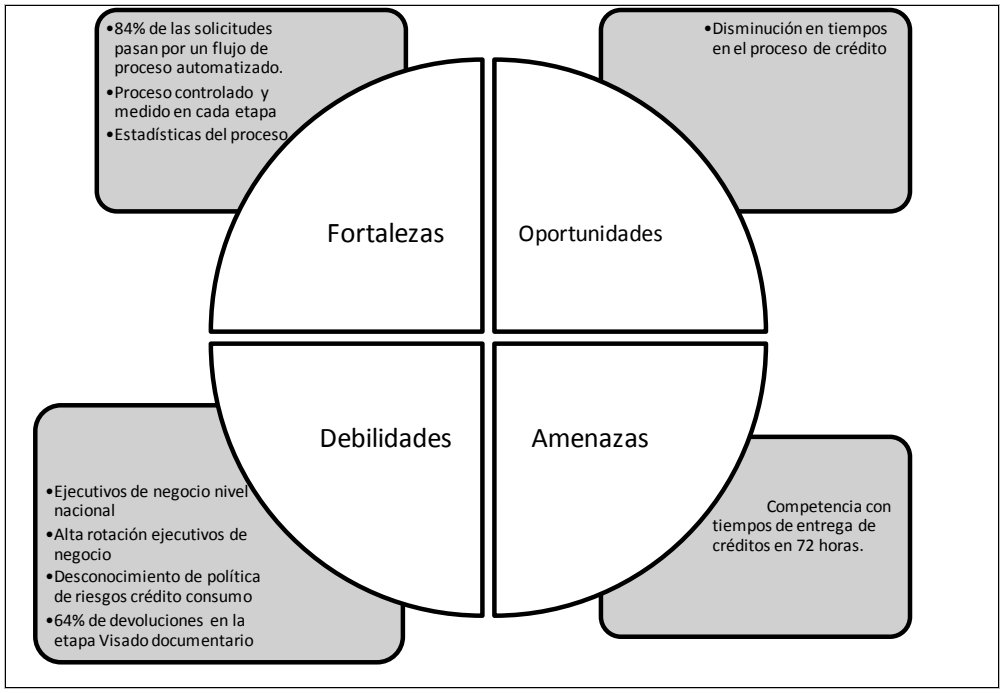


Figura 20: Diagrama DOFA del proceso de solicitud y aprobación del crédito de consumo

Fuente: Institución financiera en estudio

En este análisis se ha evidenciado que a pesar de que el proceso se encuentra automatizado, una de las grandes falencias es la demora a causa de las devoluciones en la etapa “Visado Documentario”. Adicional dentro de las causas principales es el desconocimiento del proceso del producto por parte de los Ejecutivos de negocio, así como la alta rotación de este cargo en las oficinas a nivel nacional.

En la Figura 20 podemos observar los elementos correspondientes a las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del proceso en estudio, información que nos permitirá en su momento realizar los planes de acción hacia la mejora del proceso.

Por otro lado, es importante determinar las principales causas de las devoluciones en la Etapa "Visado Documentario", para esto utilizaremos el diagrama de causa y efecto (Espina de pescado).

El Diagrama de causa y efecto es una, "Herramienta para identificar problemas de calidad y puntos de inspección es el diagrama de causa y efecto, también conocido como diagrama Ishikawa o diagrama de espina de pescado. El administrador de operaciones comienza con cuatro categorías: material, maquinaria y equipo, mano de obra y método. Estas son las cuatro M son las "causas" y representan una buena lista de verificación para el análisis inicial. Las causas individuales asociadas con cada categoría se enlazan como huesos separados a lo largo de una rama, a menudo a través de un proceso de lluvia de ideas. Cuando una gráfica de espina de pescado se elabora de forma sistemática, se destacan los posibles problemas de calidad y puntos de inspección." (HEIZER & RENDER, 2009)

"Ventajas y desventajas del diagrama de Ishikawa, ventajas:

- Obliga a preparar el diagrama de flujo del proceso.
- Se considera al proceso completo como una causa potencial del problema.
- Identifica procedimientos alternativos de trabajo.
- Hace posible descubrir otros problemas considerados al inicio.
- Permite que las personas que desconocen el proceso se familiaricen con él, lo que facilita su uso.
- Se emplea para predecir problemas del proceso poniendo atención especial en las fuentes de variabilidad.

Desventajas:

- Es fácil no detectar las causas potenciales, puesto que las personas quizás estén muy familiarizadas con ese proceso y todo se les haga normal.
- Es difícil usarlo por mucho tiempo, sobre todo en procesos complejos.
- Algunas causas potenciales pueden aparecer muchas veces." (GUTIERREZ PULIDO & DE LA VARA SALAZAR, 2013)

En la Figura 21 podemos identificar las principales causas en la devolución de solicitudes de crédito consumo en la etapa de "Visado Documentario". Dentro de las causas que son solucionables a corto plazo se identifican: capacitación a los Ejecutivos de negocios, validación de los campos del formulario para solicitar el crédito, así como la homologación de criterios por parte de los Analistas de riesgos.

"Las empresas deben estar seguras de que sus empleados encargados de atender clientes cuentan con el entrenamiento apropiado; pero, sobre todo, que tengan una cultura de calidad hacia el servicio. Para ello es importante tomar en cuenta "un empleado satisfecho es igual a un cliente satisfecho" y que una fuerza laboral comprometida con la excelencia, tanto en las operaciones internas como externas, crearán las oportunidades de rentabilidad que necesitan las empresas (Band, 1991)." (CANTU DELGADO, 2011)

Sin embargo tenemos otras a mediano plazo que deben ser resueltas como es, el establecer un método de validación previo al envío de la documentación a fin de resolver los errores desde el inicio del proceso. Por otro lado es importante a largo plazo definir con las áreas respectivas indicadores que motiven la eficiencia dentro del proceso de "Solicitud y aprobación de crédito de consumo".

Teniendo en cuenta que eficiencia es la "relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados" (ISO, 2005)

“La eficiencia se consigue disminuyendo insumos (por ejemplo, trabajo, tierra y capital) y maximizando productos. Si hay una tecnología disponible que permita a una organización producir bienes o prestar servicios a un costo menor debe utilizarla.” (HELLRIEGEL, JACKSON, & SCOLUM Jr., 2002)

Partiendo de esto debemos recordar a los principales intervinientes del proceso que son: el Ejecutivo de negocio, como responsable de validar e ingresar la información del formulario para la solicitud del crédito en los sistemas correspondientes, así como el Analista de Riesgos, quien es el responsable de la revisión documental de los requisitos o documentación que justifica la información ingresada por el cliente en la solicitud de crédito, es decir la reducción de tiempos está enfocada en la eficiencia del personal a cargo del proceso, así como las herramientas que les entreguemos que faciliten el cumplimiento exitoso de las tareas.

Adicional se debe tener en cuenta, que dentro de las causas principales que no permiten la mejora del proceso, es la no medición de las devoluciones, así como la no evidencia de indicadores. Esto ocasiona que no se pueda identificar la situación actual del proceso y cada etapa, por lo que es importante determinar una línea base de información que permitirá, definir objetivos en conjunto con las diferentes áreas que conforman el proceso para reducir el tiempo de atención, para realizar la mejora continua del proceso.

La mejora continua es, “La administración de calidad total requiere un proceso infinito de mejora continua que comprende, personas, equipo, proveedores, materiales y procedimientos. La base de esta filosofía es que cada aspecto de una operación puede ser mejorado. La meta final es la perfección, la cual nunca se alcanza pero siempre se busca.” (HEIZER & RENDER, 2009, pp.94-95)

“Mejora continua de procesos (CPI: Continuous Process Improvement): concepto que se refiere al esfuerzo continuado para, por un lado, descubrir y eliminar las causas que obstaculizan el rendimiento de los procesos de una empresa, y por otro lado, a crear valor y mejorar la productividad” (BLICKLE, HESS, KLUECKMANN, LEES, & WILLIAMS, 2011).

El generar control en la etapa crítica identificada en este estudio, permitirá incrementar la efectividad del proceso y de esta manera se contribuirá a la mejora en los tiempos de aprobación de los créditos de consumo, así como un ahorro de dinero resultado de la optimización de los recursos del proceso.

En la figura que se encuentra a continuación, se establecen las principales causas por las que existen retraso en el tiempo de aprobación de créditos de consumo, que es el resultado de las demoras por las devoluciones. Dentro de las causas más importantes se pueden identificar:

- Falta de capacitación del personal de negocio que recepta las solicitudes de crédito de los clientes, así como de los analistas de riesgos.
- Formulario de solicitud de crédito extenso y no es fácil de llenar por el cliente, lo que ocasiona que el mismo ejecutivo de negocio sea el que llene.
- No existe medición de las devoluciones en el proceso de solicitud y aprobación del crédito de consumo.

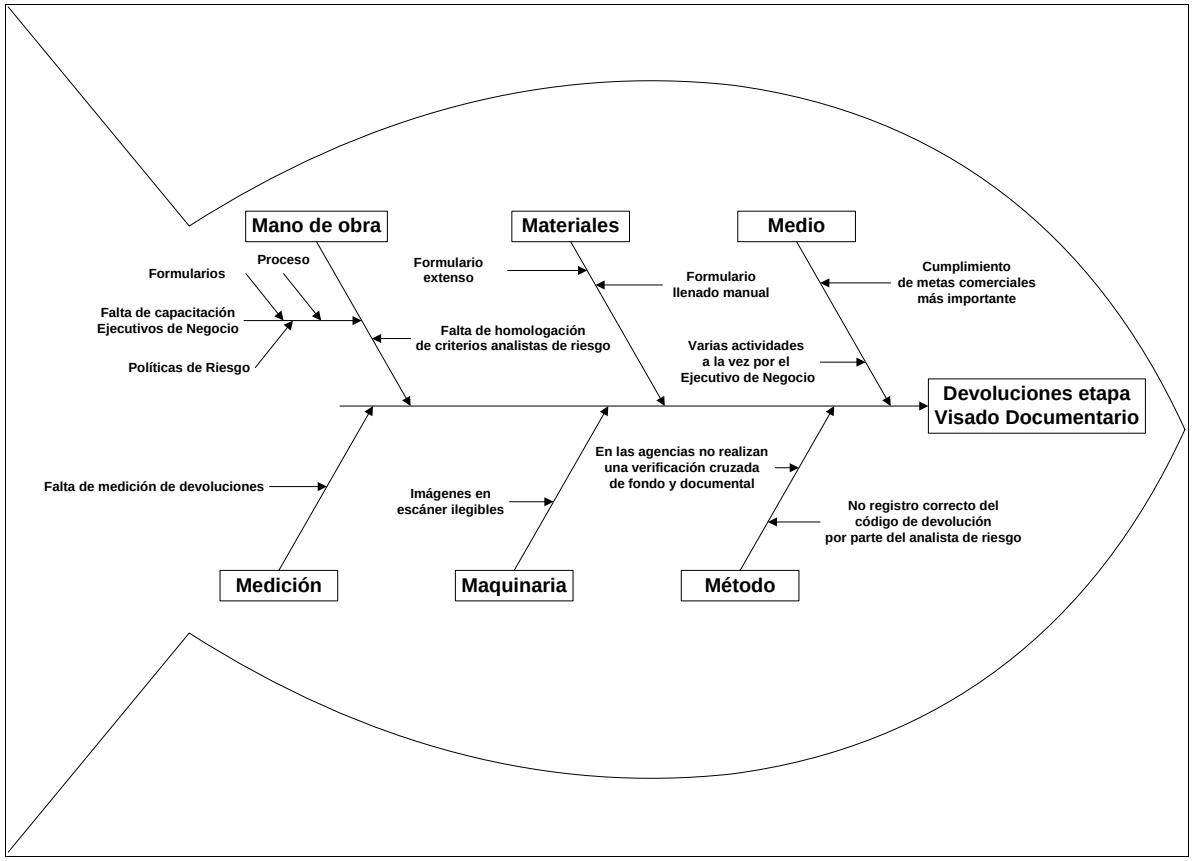


Figura 21: Diagrama de espina de pescado (causa y efecto) de las devoluciones en la etapa Visado Documentario en el crédito de consumo

Fuente: Institución financiera en estudio

4. PROPUESTA DE REDUCCIÓN TIEMPOS EN EL PROCESO DE APROBACIÓN DEL CRÉDITO CONSUMO

4.1. Determinar por etapa del proceso el plan de acción para la reducción de tiempo.

En el desarrollo y análisis del presente estudio se determino enfocarse en la etapa "Aprobación de crédito" subproceso "Visado documentario" con el objetivo de reducir el 67,87% de devoluciones promedio en el proceso de revisión documental de las solicitudes de crédito consumo durante el año 2014.

Dentro de los planes de acción que se ha definido como resultado de este estudio son los siguientes:

4.1.1. Capacitación a nivel nacional de los ejecutivos de negocio en la forma de llenar el formulario de la solicitud de crédito consumo, así como de conocer los documentos que deben respaldar la solicitud del cliente a fin de evitar las devoluciones.

Dentro de las estrategias de mejora de los Gurús de calidad, es el desarrollo continuo del personal, esto con el objetivo de garantizar las herramientas y conocimiento del personal dentro del proceso de venta de los productos, las que se ven reflejadas en la satisfacción de los clientes y en la rentabilidad y eficiencia de la institución.

La capacitación, "es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un

programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución" (Definicion.com.mx, 2015)

La capacitación se enfocará en las regionales que tienen mayor número de devoluciones en la etapa de estudio.

- Guayaquil 34%
- País 27%

La metodología de capacitación será presencial y se revisará los siguientes temas:

- Estructura del formulario de la solicitud de crédito consumo
- ¿Cómo se debe llenar el formulario "solicitud de crédito consumo"?
- Tips de llenado del formulario
- Documentos que deben enviar para respaldar la solicitud de crédito consumo

Se debe evaluar la necesidad de certificar a los ejecutivos de negocio a nivel nacional 100%, así como la obligatoriedad de aprobar el curso cuando se incorpora una persona nueva en las oficinas de atención en la institución financiera en estudio.

Se debe analizar el costo-beneficio que generaría a la institución financiera en estudio, la metodología de capacitación que defina la misma.

4.1.2. Talleres de homologación de criterios de análisis de crédito a los analistas de riesgo, con el objetivo de reducir devoluciones que no apliquen por desconocimiento de la política de análisis de riesgo.

Definir la metodología en conjunto con el responsable del área de Análisis de riesgo, así como la periodicidad de estos talleres a los analistas de riesgo, con el objetivo de que se interiorice la importancia de su rol en la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los tiempos de aprobación de los créditos.

"En la cultura organizacional, el valor del cliente debe tener un significado muy alto. Todos en la empresa deben estar conscientes de la importancia de dejar satisfecho a un cliente y tratarlo con calidad. Siempre se necesitan clientes y se requiere hacer todo lo indispensable para que ellos también necesiten de la empresa, de tal manera que se forme una relación permanente de interés mutuo. Como dice Deming, "un cliente repetitivo deja 10 veces más beneficios financieros que un cliente convencido mediante campañas publicitarias". Un cliente satisfecho, además de repetir sus compras en el futuro, será la mejor publicidad que puedan tener los productos." (CANTU DELGADO, 2011)

Es importante que los analistas de riesgo tomen conciencia del trabajo en equipo, así como que el asesoramiento que puedan brindarle al ejecutivo de negocios oportunamente beneficia a la institución financiera y al cliente.

4.1.3. Reducir los campos de llenado de la solicitud de crédito con el objetivo de que sea más fácil de llenar para el cliente, así como menos extensa.

Evaluar el formulario “Solicitud de crédito” con las áreas respectivas de la institución financiera en estudio, con el objetivo de reducir los campos que debe llenar el cliente.

Se debe tener en cuenta que existen campos obligatorios por los entes de control, adicional se debe evaluar los campos mínimos que como institución necesitamos para el análisis del crédito, con el objetivo de evitar errores por parte de los clientes al llenar el formulario. Así como que sea fácil de llenar para que el Ejecutivo de negocio no tenga que ayudarle a llenar, sino más bien motivar en los clientes la autogestión.

4.1.4. Definir una metodología de medición de devoluciones, así como un plan de incentivos que promueva el incremento de efectividad en la solicitud y aprobación de crédito de consumo.

Se realizará una medición de forma mensual hasta los primeros cinco días del mes siguiente, con el objetivo de analizar el comportamiento mensual de las oficinas que receptan solicitudes de crédito con destino consumo.

La medición de las devoluciones inicialmente, se realizará del número de devoluciones por solicitud ingresada que llegue a la etapa de “Aprobación de crédito” sub-etapa “Visado documentario”. Se debe definir un catálogo de devoluciones, con el objetivo de poder determinar la causa de la demora para reducirla o eliminarla según el caso, alineados a la mejora continua del proceso.

Se validará mediante un piloto de tres meses, si es necesario un plan de incentivos para la reducción de tiempos y de devoluciones en la solicitud de crédito destino consumo.

4.2. Realizar un piloto con los planes de acción

Un proyecto piloto, “Proyecto piloto (n. m.): experimento o proyecto en fase experimental cuyo objetivo es medir y obtener resultados que guiarán el siguiente proyecto o futuras acciones.” (Glosario Unesco, 2015)

El piloto de los planes de acción deben contar con:

1) Definición de objetivo a obtener.
2) Establecer el proceso/actividad a implementar.
3) Sociabilizar con los intervinientes en qué consiste el proyecto piloto.
4) Ejecución del proyecto piloto.
5) Evaluación de los resultados y retroalimentaciones obtenidas durante el piloto.

4.2.1. Plan de acción: Capacitación a nivel nacional de los ejecutivos de negocio.

Se realiza capacitaciones presenciales a nivel nacional de forma presencial, durante los meses de enero – marzo 2015 incluyendo dentro del programa de capacitación solo los temas:

- ¿Cómo se debe llenar el formulario “solicitud de crédito consumo”?
- Documentos que deben enviar para respaldar la solicitud de crédito consumo

Se realiza la medición por devoluciones en la etapa en estudio, “Aprobación de crédito” sub-etapa “Visado documentario”, y se encuentran los siguientes resultados a finales del mes de Marzo 2015, corresponden a 64% de devoluciones en los créditos de consumo.

Sin embargo se evalúa, que los motivos de devolución son diferentes a la primera evaluación realizada, ver Figura 17, en donde el 30% de devoluciones en la etapa "Aprobación de crédito" sub-etapa "Visado documentario" correspondía, a "Solicitud incompleta o inconsistente". Lo determina que a pesar de que el indicador de devoluciones haya bajado el 4%, la capacitación redujo a 4% las devoluciones por "Solicitud incompleta o inconsistente", ver Figura 22, por lo que se considera efectiva.

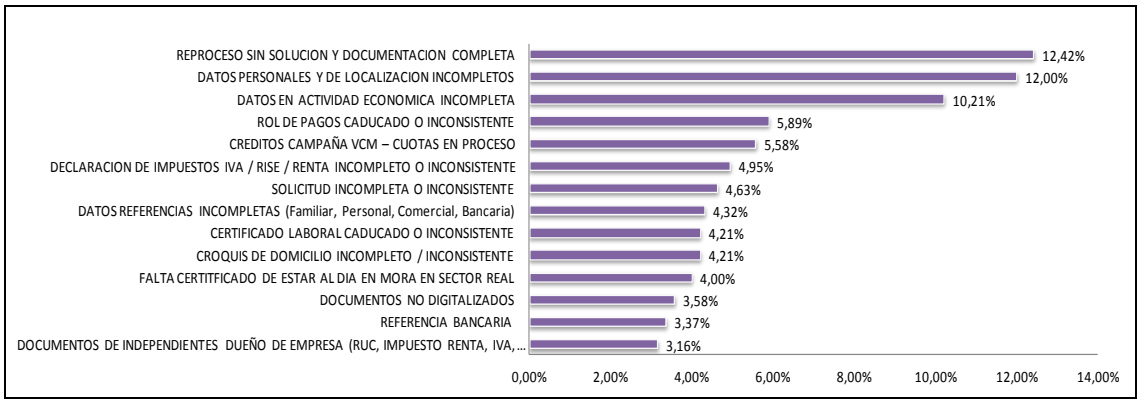


Figura 22: Principales motivos de devolución en la etapa Visado documentario – Marzo 2015

Fuente: Institución financiera en estudio

Se considera que la metodología utilizada en las capacitaciones a nivel nacional fue efectiva, sin embargo es costosa, por lo que se debe evaluar una metodología que generé el mismo resultado, ahorrando recursos y reduciendo el nivel de devoluciones en el proceso de "Aprobación de créditos consumo". Dentro de las posibilidades que se podrían plantear son:

- Garantizar que las líneas de supervisión realicen talleres mensuales para solventar dudas o reforzar las inconsistencias que tienen mensualmente como resultado del indicador de devoluciones en la etapa en estudio.

- Instaurar en las oficinas de atención, que los ejecutivos de negocio realicen una validación cruzada de los documentos y de la información de la solicitud de crédito,

previo al envío de los documentos en el Área de Riesgos para reducir las devoluciones.

- Desarrollar una capacitación virtual que permita certificar a todos los ejecutivos de negocio a nivel nacional anualmente, así como que este sea una capacitación obligatoria cuando se incorporen en las oficinas nuevo personal.

Adicionalmente se realiza una validación de la contribución de las regionales en el indicador de devoluciones, y se mantiene en los porcentajes representados en la figura 17 del presente estudio.

4.2.2. Plan de acción: Talleres de homologación de criterios de análisis de crédito a los analistas de riesgo.

Se realizan mensualmente talleres con el responsable del Área De Riesgos, que son los encargados de realizar el visado documentario, en estas reuniones, en conjunto con los responsables de las fuerzas comerciales, se realizan acuerdos y se validan los motivos de devolución con el objetivo de que las inconsistencias por devoluciones en la solicitud de un crédito de consumo se reduzcan.

Como resultado de los talleres con el equipo del Área de Riesgo Análisis, se ha evidenciado una reducción en el tiempo de aprobación de las operaciones de crédito, a través de una comparación con los tiempos promedio en la aprobación de créditos de consumo de enero-marzo del 2014, y con el mismo periodo en el año 2015, de acuerdo a la Figura 23 podemos observar una reducción de tiempo importante, que beneficia al cliente que solicita créditos de consumo a nivel nacional en la institución financiera en estudio.

Consideramos como resultado del análisis del piloto realizado durante el periodo enero-marzo 2015, partiendo de que el Área de Riesgos al ser una área ejecutora, es decir, que es responsable del cumplimiento de la Política de Riesgo, por ende si se requiere de esta área mayor flexibilidad en el visado y aprobación del crédito, debe modificarse la política en la que se basan. Por eso, lo que se recomienda es realizar un Taller de evaluación y definición de los rangos de flexibilidad que debería tener la Política de Riesgos, esto con el objetivo que internamente seamos más eficientes.

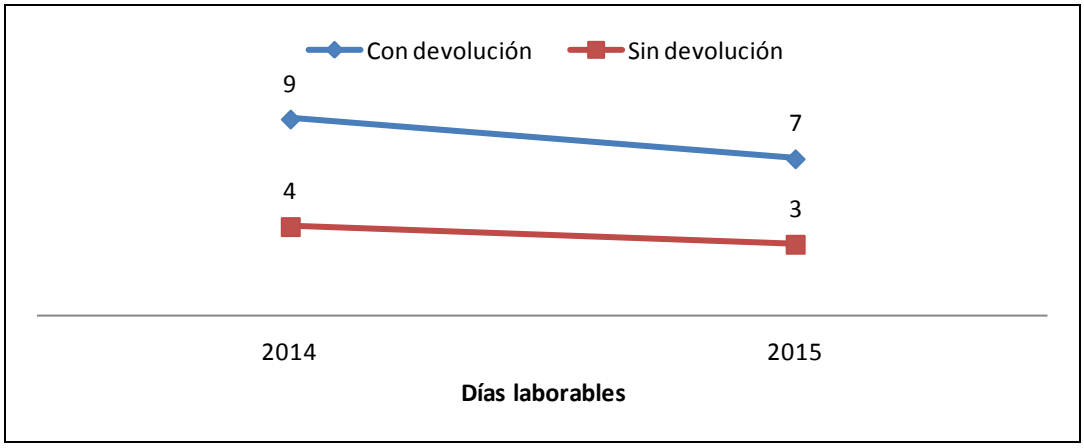


Figura 23: Tiempo promedio aprobación Crédito Consumo. Periodo Enero-Marzo 2014 y 2015.

Fuente: Institución financiera en estudio.

Se recomienda mantener los talleres con el objetivo de seguir recibiendo retroalimentación de parte del Área Comercial, y de igual forma ir construyendo las mejores prácticas para un análisis efectivo que permita a la Institución Financiera en estudio, entregar créditos de consumo en el menor tiempo dentro del sistema financiero ecuatoriano.

4.2.3. Plan de acción: Reducir los campos de llenado de la solicitud de crédito.

Con el objetivo de cumplir este plan de acción se realizo una validación del formulario de "Solicitud de crédito", en este proceso participaron los Áreas de Negocio (Área comercial), Riesgos Políticas, Riesgo Análisis, Procesos, Control de Riesgos, Marketing, entre otras. Todo con el objetivo de tener una visión integral del uso del formulario en análisis.

Se determino en este análisis campos que no estaban siendo utilizados por el Área de Riesgos para el análisis y aprobación de las solicitudes de crédito consumo. Como resultado de este análisis se optimizó el formulario, reduciendo treinta campos y tres tablas de información lo que permitirá entregar al cliente un formulario más liviano y fácil de llenar.

Adicional se generó una solicitud de crédito para que el cliente pueda llenarla en su computadora, en la comodidad de su oficina o casa, con tips de ayuda para que sepa cómo llenar, y la llene de forma completa.

Con este plan de acción se contribuyo al 4% de reducción de devoluciones en la sub-etapa de "Visado documentario", así como al 30% menos de devoluciones por "Solicitud incompleta o inconsistente".

4.2.4. Plan de acción: Definir una metodología de medición de devoluciones.

Para la institución financiera en estudio, es de importancia estratégica, la "Calidad y Mejora continua de los procesos con impacto en la atención al cliente", es por eso que alineados a esta estrategia, el Área de procesos, al responsable de los procesos de la institución financiera, así como de la mejora continua de los mismos, inicia la definición de

la metodología de medición de devoluciones en el etapa “Aprobación del crédito”, sub-etapa “Visado documentario”.

Como primer paso, el Área de procesos identifica en los sistemas tecnológicos correspondientes la existencia de información del proceso de “Solicitud de crédito consumo”, en esta se identifica que se cuenta con información de tiempo, de número de solicitudes y de sus correspondientes estados por etapa.

Para efecto de este estudio, se tomaron en cuenta únicamente la información de la etapa “Aprobación de crédito”, sub-etapa “Visado Documentario”, la medición de las devoluciones constará de un conteo de una devolución por crédito dividido para el número de ingresos totales, no se tomará en cuenta el número total de las devoluciones de un crédito, debido a que las oficinas a nivel nacional no han sido medidas en referencia al proceso de crédito, y es importante sociabilizar un indicador simple que nos proporcione una línea base para iniciar con la mejora continua del proceso.

La institución ha decidido que a partir del 2016 realizará la medición formal del indicador en las agencias a nivel nacional, que lo incluye como una variable de importancia en la medición anual y global del desempeño del Ejecutivo de negocio, así como sus líneas de supervisión, y por ende la oficina en general. Adicional se ha realizado una propuesta para generar un indicador compartido con los Analistas de Riesgos, con el objetivo de reducir el tiempo de aprobación del crédito.

A nivel de información del proceso se cuenta con datos de todas las etapas del proceso, sin embargo para efecto de este análisis se tomo en cuenta únicamente las correspondientes a la etapa en estudio.

4.3. Resultados del plan de acción

Como resultado de los planes de acción detallados anteriormente, se evidencio que al identificar correctamente las causas que generaban las devoluciones en la etapa "Aprobación de crédito", sub-etapa "Visado Documentario", nos permite establecer los pilares importantes dentro del proceso de la gestión comercial de los créditos de consumo, que son:

- Capacitación o formación continua a los intervinientes del proceso:

  "Se entiende por Formación Continua el conjunto de acciones formativas que se desarrollan para mejorar tanto las competencias y cualificaciones de los profesionales en formación como la recualificación de los profesionales ocupados, que permitan compatibilizar la mayor competitividad de las empresas con la formación individual del profesional. Asimismo se entiende como Formación Continua toda actividad de aprendizaje realizada a lo largo de la vida con el objetivo de mejorar los conocimientos, las competencias y las aptitudes con una perspectiva personal, cívica, social o relacionada con el empleo.

  El concepto de Formación Continua, entendido como una acción global, rompe con las concepciones tradicionales. Con su implantación dejan de tener sentido las diferencias convencionales entre "educación" y "formación" y su sectorialización de la vida humana en tres estadios claramente separados: escuela, trabajo y jubilación.

  La Formación Continua fundamentalmente está dirigida a conseguir los siguientes propósitos básicos:

  - Reforzar el nivel de cualificación de los profesionales en los diferentes sectores, evitando así el estancamiento en su cualificación y mejorando por tanto su situación laboral y profesional.

  - Responder a las necesidades específicas de las organizaciones y empresas.

- Potenciar la competitividad de las instituciones y empresas.
- Adaptar los recursos humanos a las innovaciones tecnológicas y a las nuevas formas de organización del trabajo.
- Propiciar el desarrollo de nuevas actividades económicas.

La estrategia de la Formación Continua no persigue sólo objetivos económicos, sino que además se pretende que a través de ella los profesionales puedan desarrollarse personalmente e insertarse activamente en una sociedad que cada vez es más compleja y que requiere una cualificación mayor para atender las variadas necesidades tanto a nivel laboral como personal.

En definitiva, la Formación Continua entendida como la puesta al día de los conocimientos y la adquisición de nuevas capacidades y cualificaciones es una tarea que habrá de prolongarse a lo largo de toda la vida." (A.G.I.F.O.D.E.N.T., 2015)

- Optimización de los recursos del proceso:

"La optimización de recursos no se refiere ahorrar o suprimir, se define como la mejor forma de realizar una actividad. En el mundo empresarial la optimización de los recursos tiene que ver con la eficiencia (que utilicemos los recursos de la mejor forma posible, obteniendo los mayores beneficios con los mínimos costes). La eficiencia tiene una estrecha relación con la eficacia (ya que esta hace énfasis en los resultados, lograr objetivos, crear valores) para optimizar recursos no tendría que ser solo eficiente sino que también ser eficaz." (Optimización de recursos empresariales, 2012)

- Indicadores mensuales del proceso

"Un indicador es una característica específica, observable y medible que puede ser usada para mostrar los cambios y progresos que está haciendo un programa hacia el logro de un resultado específico.

Deber haber por lo menos un indicador por cada resultado. El indicador debe estar enfocado, y ser claro y específico. El cambio medido por el indicador debe representar el progreso que el programa espera hacer.

Un indicador debe ser definido en términos precisos, no ambiguos, que describan clara y exactamente lo que se está midiendo. Si es práctico, el indicador debe dar una idea relativamente buena de los datos necesarios y de la población entre la cual se medirá el indicador.

Los indicadores no especifican un nivel particular de logro – las palabras "mejorado", "aumentado", o "disminuido" no se prestan para un indicador.

Características de los indicadores buenos:

- Válido: la medición exacta de un comportamiento, práctica, tarea, que es el producto o resultado esperado de la intervención
- Confiable: consistentemente medible a lo largo del tiempo, de la misma forma, por diferentes observadores
- Preciso: definido en términos operacionalmente claros
- Medible: cuantificable usando las herramientas y métodos disponibles
- Oportuno: aporta una medida a intervalos relevantes y apropiados en términos de las metas y actividades del programa
- Importante programáticamente: vinculado al programa o a la consecución de los objetivos del programa." (ONU MUJERES, 2012)

Por otro lado, como resultado de estas iniciativas se pudo reducir, en 4% el indicador de devoluciones en la solicitud y aprobación del crédito de consumo, de ser el primer motivo de devolución “Solicitud incompleta e inconsistente” actualmente es el séptimo motivo de devolución (Ver figura 22). Adicionalmente, se redujo el tiempo de aprobación de crédito para las solicitudes de crédito sin devoluciones un día laboral promedio, y para los que tienen devolución dentro del proceso dos días laborables promedio menos, en referencia del año anterior. (Ver figura 23).

5. PROPUESTAS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Propuestas

Como resultado del estudio realizado del año 2014 hasta marzo del 2015, se propone a la institución financiera, continuar con el análisis de devoluciones de las etapas faltantes del proceso, en orden de impacto en el resultado del tiempo de atención global del proceso de solicitud y aprobación del crédito consumo hacia el cliente, que es la razón de ser de cualquier institución.

Para las instituciones cualquiera sea su actividad económica, es importante el medir los procesos que generan valor a la organización, debido a que estos son su columna vertebral y entre más controlados se encuentren, más efectivos son los procesos y por ende la satisfacción al cliente es alta. La imagen organizacional, ante la sociedad y la competencia son una ventaja competitiva que es intangible a simple vista, pero es uno de los aspectos que contribuye a la confianza y fidelidad de los clientes. Especialmente para las instituciones del sistema financiero, que día a día entregan servicios financieros, que deben ser consistentes y oportunos para sus cliente, quienes los visitan siempre con altas expectativas y con requerimientos que usualmente son de forma urgente. Entre más se trabaje en mejorar continuamente el proceso integral el resultado siempre será satisfactorio para sus clientes.

5.2. Conclusiones

La investigación realizada permitió cumplir con los objetivos propuestos y establecer las siguientes conclusiones:

1. El crédito de consumo es un producto financiero básico que forma parte del portafolio de productos de todas las entidades financieras ecuatorianas, es por eso la importancia de generar una ventaja competitiva.

2. La institución financiera en estudio recibe alrededor de 7605 solicitudes de crédito de consumo promedio al año, ingresan a la sub-etapa "Visado documentario" el 88%, el 91% de estas a la etapa "Análisis de crédito", son aprobadas de estas el 84%, son desembolsadas 4990 que corresponden al 82% de las solicitudes de crédito aprobadas, la diferencia pueden ser rechazadas o el cliente puede haber desistido posterior a la aprobación por parte del Banco. Es decir, que de las solicitudes ingresadas a "Visado documentario" solo el 74% son exitosamente desembolsadas durante el periodo en estudio.

3. En el sistema financiero nacional las características del crédito de consumo guardan mucha relación, por lo que como resultado del estudio se identifica que el BIESS es la competencia más fuerte para la institución financiera en estudio, en lo que respecta a características, como: monto, plazo, tasa de interés y garantías.

4. El BIESS es la institución financiera con menor tiempo de aprobación de un crédito de consumo, este es de 72 horas laborables posteriores a la solicitud de crédito. Adicional la solicitud y aprobación del crédito, conocido como Crédito Quirografario, se realiza a través del internet por lo que el cliente nunca debe acercarse a entregar requisitos. Este tiempo incluye el tiempo de demora del desembolso.

5. Dentro del proceso en "Solicitud y aprobación del crédito", la etapa que será efecto de análisis es la que corresponde a "Aprobación de crédito" que está compuesta por "Visado Documentario", "Verificación telefónica" y "Análisis de crédito", sub-etapas que serán parte de este estudio y de la mejora continua requerida para la disminución de tiempo.

6. La etapa de “Aprobación de crédito” tiene como tiempo actual dentro del proceso de análisis, 6,4 días laborables de ocho horas diarias. El mismo que tiene un comportamiento estable mensualmente, durante el periodo de enero-septiembre 2014.

7. Se define que para el presente estudio, se enfocará a la sub-etapa “Visado Documentario”, dentro de la cual se determinan que el 80% de devoluciones corresponden a inconsistencias en el formulario “Solicitud de crédito” y en la “Documentación”.

8. Los motivos más representativos del análisis inicial, es con el 30% “solicitud incompleta e inconsistente”, le sigue 10% por “Rol de pagos caducado o inconsistente”. (Ver Figura 16).

9. Durante el año 2014 la institución financiera en estudio genera un nivel de devoluciones mensual promedio de 67,87%, equivalente a de cada diez solicitudes de crédito, seis de ellos son devueltas, y la diferencia ingresa al proceso sin generar devoluciones.

10. Después de las capacitaciones a nivel nacional realizadas, la contribución de las regionales comerciales en el indicador de devoluciones de crédito se mantiene.(Ver Figura 17)

11. La alta rotación de ejecutivos de negocios, así como analistas de riesgo, forman parte de las debilidades de la institución financiera en estudio, que puede ser el motivo por el cual el personal desconoce la Política de Riesgo.

12. Dentro de las fortalezas identificadas es que el proceso de crédito de consumo, es automático, y al ser parte de un sistema integral de procesos, se puede obtener información para la definición de indicadores que contribuyan a la eficiencia del proceso.

13. Dentro de las causas principales que ocasionan devoluciones en “Visado Documentario” son, falta de capacitación de los intervinientes del proceso, formulario de solicitud de crédito extensa para el cliente y no existe medición del proceso, por ende no hay control ni mejora del proceso.

14. Los planes de acción que se llevan a cabo en el primer trimestre del 2015, generan una reducción del 4% en el porcentaje de devoluciones en la etapa “Aprobación de crédito” sub-etapa “Visado documentario”. Adicional se reduce del 30% al 4% el motivo de devolución “Solicitud de crédito incompleta e inconsistente”, así como se reduce en un día laborable el tiempo de aprobación promedio para créditos que pasan la etapa de análisis sin devoluciones y se reduce en dos días laborables promedio las solicitudes de crédito con devolución.

5.3. Recomendaciones

Para finalizar esta investigación, a continuación se presentan algunas recomendaciones:

1. La capacitación continua del personal, es una inversión siempre para la institución, por lo que es importante que se garantice que todos los recursos nuevos y antiguos conozcan las herramientas, formularios, sistemas y todo lo que contempla el proceso, de esta forma se garantiza el conocimiento y ejecución en la mayor parte del proceso. Nunca será al 100% porciento porque la realidad de un cliente es siempre diferente, pero debemos garantizar la generalidad.

2. La flexibilidad de las políticas que regulan la aprobación de crédito, deben evaluarse, bajo la perspectiva que sea fácil de obtener el crédito para el cliente, pero que impacte en el Riesgo de la institución financiera en estudio.

3. El establecer un indicador que beneficie a la organización y al cliente en pro de la eficiencia siempre será recomendable, porque un proceso debe ser medido, para ser controlado y mejorado. Adicional, se debe tener en cuenta que el indicador debe aplicarse no solo a las fuerzas comerciales, sino también los demás intervinientes, en el ideal deberían tener siempre un indicador en común que se recomienda sea el tiempo, porque ese sería el objetivo en común de las áreas intervinientes.

4. Se recomienda evaluar algún sistema tecnológico, que permitan tener una solicitud y aprobación en línea de crédito consumo, de esta forma complementaria la eficiencia de las áreas intervinientes y contribuiría en agilitar el proceso de aprobación del crédito para los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

A.G.I.F.O.D.E.N.T. (2015). Obtenido de A.G.I.F.O.D.E.N.T.: http://www.agifodent.es/index.php?option=com_content&view=article&id=55&Itemid=100

ADAMS, M., DISCH, C., KINNEY, M., & SCHROER, B. (2001). Improving the process is not process improvement. The quality management forum, 4.

Banco Central del Ecuador. (junio de 2014). Obtenido de http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=5036&vp_tip=2&vp_buscr=41#4

Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2012). Obtenido de Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social: https://www.biess.fin.ec/nuestra-institucion/historia

BERRY, L. L. (1980). Service Marketing Is Different. Business Magazine, 24-29.

BLICKLE, T., HESS, H., KLUECKMANN, J., LEES, M., & WILLIAMS, B. (2011). Inteligencia de procesos para dummies. Indiana: Wiley Publishing. Inc.

BOWERSOX, D. J., CLOSS, D. J., & COOPER, M. B. (2007). Administración y logística en la cadena de suministros. Méxixo D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Buenas Tareas. (2014). Buenastareas.com. Obtenido de Buenastareas.com: http://www.buenastareas.com/ensayos/Interes-Capital-Monto-y-Tasa/2674065.html

BUJÁN PÉREZ, A. (s.f.). Enciclopedia Financiera. Obtenido de Enciclopedia Financiera: http://www.enciclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm

CANTU DELGADO, H. (2011). Desarrollo de una Cultura de Calidad. México D.F.: Mc Graw Hill Education.

CHASE, R., & JACOBS, F. R. (2009). Administración de operaciones producción y cadena de suminstro. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

CHIAVENATO, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. En I. CHIAVENATO, Administración en los nuevos tiempos (pág. 680). Bogotá: McGraw-Hill.

COLLIER, D., & EVANS, J. (2009). Administración de operaciones. Bienes, servicios y Cadenas de valor. México D.F.: CENGAGE Learning.

Definicion ABC . (2007-2015). Definicion ABC. Tu diccionario hecho fácil. Obtenido de Definicion ABC. Tu diccionario hecho fácil: http://www.definicionabc.com/general/proceso.php

Definición. MX. (s.f.). Definición. MX. Miles de términos explicados. Obtenido de http://definicion.mx/proceso/

Definicion.com.mx. (2015). Obtenido de Definicion.com.mx: http://definicion.com.mx/capacitacion.html

Definición.de. (2008-2015). Definición.de. Obtenido de http://definicion.de/producto/

FUNDACIÓN MAPFRE. (2015). FUNDACIÓN MAPFRE. Obtenido de FUNDACIÓN MAPFRE: http://segurosypensionesparatodos.fundacionmapfre.org/syp/es/seguros/definicion-seguro-asegurar/

GIBSON, J., IVANCEVICH, J., DONNELLY JR., J., & KONOPASKE, R. (2011). Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos. México D.F.: McGraw-Hill Educación.

Glosario Unesco. (2015). Obtenido de Glosario Unesco: http://www.unesco.org/mab/doc/ekocd/spanish/glossary.html

GUTIERREZ PULIDO, H., & DE LA VARA SALAZAR, R. (2013). Control estadístico de la calidad y Seis sigma. México D.F. : Mc Graw Hill Educaction.

HEIZER, J., & RENDER, B. (2009). Principios de administración de operaciones. En J. HEIZER, & B. RENDER, Principios de administración de operaciones (págs. 94-103). México: Pearson Educación.

HELLRIEGEL, D., JACKSON, S., & SCOLUM Jr., J. (2002). Administración: Un enfoque basado en competencias. Bogotá: Thomson Learning.

HELLRIEGEL, D., JACKSON, S., & SLOCUM JR., J. (2002). Administración: Un enfoque basado en competencias. En D. HELLRIEGEL, S. JACKSON, & J. SLOCUM JR., Administración: Un enfoque basado en competencias (pág. 167). Bogotá: Thomson Learning.

HOFFMAN, D., & BATESON, J. (2011). Marketing de servicios. Concpetos, estratégias y casos. En D. Hoffman, & J. Bateson, Marketing de servicios. Concpetos, estratégias y casos (pág. 4). Querétaro: Cengage Learning Editores S.A.

ISO. (2005). Norma Internacional ISO 9000-2005. Sistema de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario. Suiza: ISO.

ISO. (2005). Norma Internacional ISO 9000-2005. Sistema de gestión de la calidad- Fundamentos y vocabulario. Suiza: ISO.

JIMENEZ ROJAS, Á. H. (2011). La gestión integral para incrementar la productividad en las pymes. Bogotá: Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

KOENIGSAECKER, G. (2009). Cómo liderar la transformación hacia una empresa eficiente. Productivity Press.

LIND, D., MARCHAL, W., & MASON, R. (2004). Estadística para Administración y Economía. En D. LIND, W. MARCHAL, & R. MASON, Estadística para Administración y Economía (pág. 626). México D.F.: Alfaomega Grupo Editor.

OCEANO GRUPO EDITORIAL. (MCMXCIX). Diccionario de Administración y Finanzas. Barcelona: Oceano Grupo Editorial.

ONU MUJERES. (2012). Obtenido de ONU MUJERES: http://www.endvawnow.org/es/articles/336-indicadores.html

Optimización de recursos empresariales. (2012). Obtenido de Optimización de recursos empresariales: http://optimizacionderecursosempresariales.blogspot.com/

Quality Digest. (2006). The First among Equals. En D. SUMMERS, Administración de la Calidad (pág. 59). México D.F.: PEARSON Education.

Revista Gestión. (Junio/Julio de 2015). Dinamismo Financiero. Gestión Economía y Sociedad. 2015 Ranking principales empresas e instituciones financieras del país., 52-54.

Revista Gestión. (Junio/Julio de 2015). Indicadores económicos. Gestión Economía y Sociedad: 2015 Ranking principales empresas e instituciones financieras del país, 26-27.

RUIZ CANELA - LÓPEZ, J. (2004). La gestión por Calidad Total en la empresa moderna. México: Alfaomega Grupo Editor.

STATON, W., ETZEL, M., & WALKER, B. (2004). Fundamentos de Marketing. En W. STATON, M. ETZEL, & B. WALKER, Fundamentos de Marketing (pág. 248). México D.F.: McGraw Hill.

Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. (s.f.). Obtenido de http://portaldelusuario.sbs.gob.ec/contenido.php?id_contenido=68

VARGAS QUIÑONES, M. E., & ALDANA DE LA VEGA, L. (2014). Calidad y Servicio. Conceptos y herramientas. 3ra Edición. Bogotá: Ecoe Ediciones.

VÁSQUEZ S., L., & SALTOS G., N. (2004-2005). Ecuador: Su realidad. Quito: Fundación de Investigación y promoción social "Jose Peralta".

Wikipedia. (2015). Wikipedia La enciclopedia libre. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/William_Edwards_Deming

WONG, S. (2013-2014). Escuela superior politécnica del litoral. Obtenido de ESPOL: http://www.espae.espol.edu.ec/icg2013_2014

ZUÑIGA, E. (2015). Autobody Magazine. Obtenido de http://www.autobodymagazine.com.mx/abm_previo/2013/10/cuellos-de-botella-como-limitaciones-en-la-calidad-del-servicio4/

ANEXOS

ANEXO 1

CARTERA CONSUMO					
TOTAL SISTEMA BANCOS PRIVADOS					
DISTRIBUCION DE LA CARTERA POR PLAZOS					
(En miles de dólares)					
CARTERA CONSUMO	**TOTAL**	**BANCO PICHINCHA**	**BANCO GUAYAQUIL**	**BANCO PACIFICO**	**PRODUBANCO**
	100%	32%	15%	14%	5%
POR VENCER	**5.996.536,02**	**1.894.005,88**	**927.246,30**	**866.959,46**	**328.091,87**
De 1 a 30 días	1.542.551,53	466.534,16	339.971,14	110.000,48	108.079,46
De 31 a 90 días	532.092,08	140.208,13	80.441,21	108.218,79	26.528,79
De 91 a 180 días	628.577,52	173.903,53	94.349,97	119.660,35	32.141,61
De 181 a 360 días	905.323,29	292.115,50	90.508,70	162.973,85	47.609,42
De más de 360 días	2.387.991,60	821.244,55	321.975,28	366.106,00	113.732,59
	4%	5%	2%	1%	6%
QUE NO DEVENGA INTERESES	**220.743,76**	**92.619,87**	**21.244,06**	**9.283,71**	**18.089,64**
De 1 a 30 días	38.560,84	16.794,58	1.220,34	763,49	1.027,05
De 31 a 90 días	23.266,42	7.775,88	2.493,85	790,99	3.794,86
De 91 a 180 días	26.800,30	11.012,30	2.163,34	1.046,39	2.117,42
De 181 a 360 días	41.639,52	18.990,85	2.005,43	1.650,70	3.532,31
De más de 360 días	90.476,68	38.046,27	13.361,10	5.032,14	7.618,00
	2%	3%	3%	1%	1%
VENCIDA	**138.563,84**	**55.070,94**	**30.268,12**	**8.943,57**	**4.824,34**
De 1 a 30 días	17.113,37	5.737,25	708,94	6.232,75	1.457,17
De 31 a 90 días	22.047,73	9.557,67	3.597,83	1.451,22	1.089,43
De 91 a 180 días	30.405,89	7.891,48	13.059,49	508,38	2.100,09
De 181 a 270 días	13.506,85	6.610,16	2.197,87	279,46	60,07
De más de 270 días	55.490,01	25.274,39	10.703,99	471,76	117,57
	100%	32%	15%	14%	6%
CARTERA BRUTA	**6.355.843,62**	**2.041.696,69**	**978.758,49**	**885.186,74**	**351.005,84**
De 1 a 30 días	1.598.225,73	489.065,99	341.900,43	116.996,72	110.563,69
De 31 a 90 días	577.406,23	157.541,68	86.532,89	110.461,00	31.413,08
De 91 a 180 días	685.783,71	192.807,31	109.572,80	121.215,11	36.359,12
De 181 a 360 días	960.469,66	317.716,50	94.712,00	164.904,01	51.201,80
De más de 360 días	2.533.958,29	884.565,21	346.040,37	371.609,90	121.468,16
MOROSIDAD (en porcentaje)	**5,65**	**7,23**	**5,26**	**2,06**	**6,53**
De 1 a 30 días	3,48	4,61	0,56	5,98	2,25
De 31 a 90 días	7,85	11,00	7,04	2,03	15,55
De 91 a 180 días	8,34	9,80	13,89	1,28	11,60
De 181 a 360 días	5,74	8,06	4,44	1,17	7,02
De más de 360 días	5,76	7,16	6,95	1,48	6,37
MOROSIDAD > A 30 DIAS	**6,38**	**8,06**	**7,79**	**1,46**	**8,50**
MOROSIDAD DE 30 DIAS	**3,48**	**4,61**	**0,56**	**5,98**	**2,25**

ANEXO 2

CARTERA CONSUMO: BANCOS PRIVADOS
BANCO PRIVADO PACIFICO
DISTRIBUCION DE LA CARTERA POR PLAZOS
(En miles de dólares)

CARTERA CONSUMO	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14
POR VENCER	**824.356,72**	**824.920,68**	**826.599,57**	**829.940,59**	**838.784,07**	**866.959,46**
De 1 a 30 días	101.755,67	105.116,91	104.718,58	107.067,39	105.377,85	110.000,48
De 31 a 90 días	103.085,80	102.107,28	101.406,38	101.155,77	103.107,99	108.218,79
De 91 a 180 días	112.962,76	111.992,32	112.593,23	113.443,87	115.816,98	119.660,35
De 181 a 360 días	153.717,80	153.919,16	154.531,86	155.198,36	157.555,54	162.973,85
De más de 360 días	352.834,70	351.785,01	353.349,53	353.075,20	356.925,71	366.106,00
QUE NO DEVENGA INTERESES	**6.956,12**	**8.391,84**	**9.055,01**	**8.262,15**	**8.087,47**	**9.283,71**
De 1 a 30 días	544,14	660,70	775,71	688,71	650,62	763,49
De 31 a 90 días	597,05	701,81	775,44	702,78	705,14	790,99
De 91 a 180 días	789,53	917,15	1.004,31	927,90	931,01	1.046,39
De 181 a 360 días	1.294,69	1.523,23	1.640,76	1.515,49	1.496,39	1.650,70
De más de 360 días	3.730,71	4.588,94	4.858,79	4.427,26	4.304,32	5.032,14
VENCIDA	**8.497,36**	**8.766,63**	**9.432,54**	**9.382,29**	**9.455,56**	**8.943,57**
De 1 a 30 días	5.640,43	5.798,25	6.189,83	6.442,20	6.395,75	6.232,75
De 31 a 90 días	1.261,88	1.353,69	1.602,94	1.332,80	1.420,81	1.451,22
De 91 a 180 días	542,45	524,18	511,44	483,09	508,85	508,38
De 181 a 270 días	342,35	336,88	354,26	350,65	363,77	279,46
De más de 270 días	710,25	753,62	774,08	773,54	766,38	471,76
CARTERA BRUTA	**839.810,20**	**842.079,15**	**845.087,13**	**847.585,02**	**856.327,10**	**885.186,74**
De 1 a 30 días	107.940,24	111.575,86	111.684,11	114.198,30	112.424,22	116.996,72
De 31 a 90 días	104.944,73	104.162,78	103.784,75	103.191,35	105.233,93	110.461,00
De 91 a 180 días	114.294,73	113.433,65	114.108,98	114.854,86	117.256,84	121.215,11
De 181 a 360 días	155.354,84	155.779,28	156.526,88	157.064,50	159.415,70	164.904,01
De más de 360 días	357.275,66	357.127,58	358.982,39	358.276,01	361.996,41	371.609,90
MOROSIDAD (en porcentaje)	**1,84**	**2,04**	**2,19**	**2,08**	**2,05**	**2,06**
De 1 a 30 días	5,73	5,79	6,24	6,24	6,27	5,98
De 31 a 90 días	1,77	1,97	2,29	1,97	2,02	2,03
De 91 a 180 días	1,17	1,27	1,33	1,23	1,23	1,28
De 181 a 360 días	1,05	1,19	1,27	1,19	1,17	1,17
De más de 360 días	1,24	1,50	1,57	1,45	1,40	1,48
MOROSIDAD > A 30 DIAS	**1,27**	**1,46**	**1,57**	**1,43**	**1,41**	**1,46**
MOROSIDAD DE 30 DIAS	**5,73**	**5,79**	**6,24**	**6,24**	**6,27**	**5,98**

ANEXO 3

CARTERA CONSUMO: BANCOS PRIVADOS
BANCO PRIVADO PICHINCHA
DISTRIBUCION DE LA CARTERA POR PLAZOS
(En miles de dólares)

CARTERA CONSUMO	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14
POR VENCER	**1.847.374,72**	**1.866.672,89**	**1.630.031,50**	**1.852.512,79**	**1.852.251,40**	**1.894.005,88**
De 1 a 30 días	477.285,15	473.981,52	467.766,42	469.476,15	472.036,78	466.534,16
De 31 a 90 días	142.102,68	141.496,75	122.978,95	141.415,48	140.236,37	140.208,13
De 91 a 180 días	166.824,33	170.026,88	143.878,24	167.814,34	168.334,47	173.903,53
De 181 a 360 días	265.986,86	273.982,73	229.954,97	279.397,86	283.520,10	292.115,50
De más de 360 días	795.175,71	807.185,01	665.452,92	794.408,96	788.123,67	821.244,55
QUE NO DEVENGA INTERESES	**79.169,73**	**79.287,08**	**84.044,83**	**77.879,70**	**85.304,08**	**92.619,87**
De 1 a 30 días	14.344,46	15.184,42	19.823,30	13.567,82	14.705,54	16.794,58
De 31 a 90 días	6.337,48	6.420,95	6.151,65	6.417,73	7.187,66	7.775,88
De 91 a 180 días	8.496,28	8.658,90	7.907,23	8.701,90	9.931,65	11.012,30
De 181 a 360 días	14.601,40	14.856,59	12.968,31	15.338,63	17.361,81	18.990,85
De más de 360 días	35.390,12	34.166,23	37.194,33	33.853,61	36.117,42	38.046,27
VENCIDA	**49.397,58**	**51.875,94**	**50.981,95**	**52.116,92**	**54.977,70**	**55.070,94**
De 1 a 30 días	4.612,57	4.832,96	5.609,88	5.047,69	5.568,76	5.737,25
De 31 a 90 días	8.832,99	8.976,66	9.660,50	8.551,72	9.122,60	9.557,67
De 91 a 180 días	7.446,63	8.050,91	8.534,15	8.213,42	8.130,72	7.891,48
De 181 a 270 días	5.664,62	6.060,75	5.670,27	6.125,02	6.540,04	6.610,16
De más de 270 días	22.840,77	23.954,66	21.507,15	24.179,07	25.615,58	25.274,39
CARTERA BRUTA	**1.975.942,03**	**1.997.835,91**	**1.765.058,28**	**1.982.509,40**	**1.992.533,17**	**2.041.696,69**
De 1 a 30 días	496.242,18	493.998,90	493.199,59	488.091,66	492.311,08	489.065,99
De 31 a 90 días	157.273,15	156.894,36	138.791,10	156.384,93	156.546,64	157.541,68
De 91 a 180 días	182.767,23	186.736,68	160.319,62	184.729,66	186.396,84	192.807,31
De 181 a 360 días	286.252,88	294.900,07	248.593,55	300.861,51	307.421,95	317.716,50
De más de 360 días	853.406,59	865.305,91	724.154,41	852.441,65	849.856,66	884.565,21
MOROSIDAD (en porcentaje)	**6,51**	**6,57**	**7,65**	**6,56**	**7,04**	**7,23**
De 1 a 30 días	3,82	4,05	5,16	3,81	4,12	4,61
De 31 a 90 días	9,65	9,81	11,39	9,57	10,42	11,00
De 91 a 180 días	8,72	8,95	10,26	9,16	9,69	9,80
De 181 a 360 días	7,08	7,09	7,50	7,13	7,77	8,06
De más de 360 días	6,82	6,72	8,11	6,81	7,26	7,16
MOROSIDAD > A 30 DIAS	**7,41**	**7,39**	**8,62**	**7,45**	**8,00**	**8,06**
MOROSIDAD DE 30 DIAS	**3,82**	**4,05**	**5,16**	**3,81**	**4,12**	**4,61**

ANEXO 4

CARTERA CONSUMO: BANCOS PRIVADOS
BANCO PRIVADO GUAYAQUIL
DISTRIBUCION DE LA CARTERA POR PLAZOS
(En miles de dólares)

CARTERA CONSUMO	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14
POR VENCER	**943.888,09**	**941.653,22**	**930.702,70**	**928.881,38**	**932.137,47**	**927.246,30**
De 1 a 30 días	346.201,05	345.445,18	341.136,14	340.921,73	336.064,51	339.971,14
De 31 a 90 días	83.246,63	81.351,02	78.998,34	79.903,58	83.708,68	80.441,21
De 91 a 180 días	94.891,74	94.641,29	95.498,84	94.288,32	95.361,43	94.349,97
De 181 a 360 días	89.832,10	89.751,72	89.361,77	88.009,88	90.061,47	90.508,70
De más de 360 días	329.716,57	330.464,01	325.707,61	325.757,87	326.941,37	321.975,28
QUE NO DEVENGA INTERESES	**19.392,08**	**19.982,57**	**22.571,47**	**22.616,42**	**21.076,69**	**21.244,06**
De 1 a 30 días	1.648,33	1.477,55	1.538,19	1.076,43	1.299,43	1.220,34
De 31 a 90 días	3.304,47	3.131,41	2.957,91	2.645,71	2.550,52	2.493,85
De 91 a 180 días	1.928,63	1.993,21	2.253,98	2.278,15	2.113,95	2.163,34
De 181 a 360 días	1.801,27	1.895,41	2.163,18	2.083,70	1.925,38	2.005,43
De más de 360 días	10.709,37	11.484,99	13.658,21	14.532,42	13.187,40	13.361,10
VENCIDA	**26.595,54**	**28.503,19**	**29.389,74**	**30.284,17**	**29.170,82**	**30.268,12**
De 1 a 30 días	922,00	871,02	983,39	884,91	953,28	708,94
De 31 a 90 días	4.150,64	3.894,60	3.976,91	3.928,74	3.890,17	3.597,83
De 91 a 180 días	4.292,53	5.744,03	11.554,73	12.354,05	12.513,79	13.059,49
De 181 a 270 días	3.410,39	3.121,63	793,01	996,77	1.392,81	2.197,87
De más de 270 días	13.819,98	14.871,91	12.081,71	12.119,70	10.420,78	10.703,99
CARTERA BRUTA	**989.875,71**	**990.138,97**	**982.663,92**	**981.781,97**	**982.384,98**	**978.758,49**
De 1 a 30 días	348.771,38	347.793,75	343.657,73	342.883,07	338.317,23	341.900,43
De 31 a 90 días	90.701,74	88.377,02	85.933,16	86.478,04	90.149,37	86.532,89
De 91 a 180 días	101.112,90	102.378,53	109.307,55	108.920,53	109.989,17	109.572,80
De 181 a 360 días	95.043,75	94.768,76	92.317,96	91.090,35	93.379,66	94.712,00
De más de 360 días	354.245,93	356.820,91	351.447,52	352.409,99	350.549,55	346.040,37
MOROSIDAD (en porcentaje)	**4,65**	**4,90**	**5,29**	**5,39**	**5,11**	**5,26**
De 1 a 30 días	0,74	0,68	0,73	0,57	0,67	0,56
De 31 a 90 días	8,22	7,95	8,07	7,60	7,14	7,04
De 91 a 180 días	6,15	7,56	12,63	13,43	13,30	13,89
De 181 a 360 días	5,48	5,29	3,20	3,38	3,55	4,44
De más de 360 días	6,92	7,39	7,32	7,56	6,73	6,95
MOROSIDAD > A 30 DIAS	**6,77**	**7,18**	**7,74**	**7,97**	**7,45**	**7,79**
MOROSIDAD DE 30 DIAS	**0,74**	**0,68**	**0,73**	**0,57**	**0,67**	**0,56**

ANEXO 5

CARTERA CONSUMO: BANCOS PRIVADOS
BANCO PRIVADO PRODUBANCO
DISTRIBUCION DE LA CARTERA POR PLAZOS
(En miles de dólares)

CARTERA CONSUMO	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14
POR VENCER	**299.958,78**	**305.390,16**	**304.845,29**	**312.767,58**	**318.406,18**	**328.091,87**
De 1 a 30 días	102.877,62	105.329,34	103.651,35	106.822,34	104.016,17	108.079,46
De 31 a 90 días	25.080,30	25.094,85	24.536,68	24.985,70	26.319,02	26.528,79
De 91 a 180 días	27.930,41	28.558,22	29.344,43	30.253,62	31.705,66	32.141,61
De 181 a 360 días	42.136,86	43.228,36	43.945,61	44.688,23	46.309,44	47.609,42
De más de 360 días	101.933,60	103.179,38	103.367,22	106.017,68	110.055,90	113.732,59
QUE NO DEVENGA INTERESES	**15.792,45**	**16.428,85**	**16.916,99**	**15.465,08**	**16.501,23**	**18.089,64**
De 1 a 30 días	2.038,37	2.031,44	2.152,23	1.774,74	2.011,96	1.027,05
De 31 a 90 días	2.144,02	2.734,65	2.700,30	2.292,96	2.411,56	3.794,86
De 91 a 180 días	1.689,92	1.724,89	1.855,11	1.790,45	1.918,13	2.117,42
De 181 a 360 días	2.866,76	2.906,93	3.109,98	2.951,24	3.194,70	3.532,31
De más de 360 días	7.053,38	7.030,93	7.099,37	6.655,69	6.964,88	7.618,00
VENCIDA	**4.251,88**	**3.916,78**	**3.889,37**	**3.677,48**	**4.241,09**	**4.824,34**
De 1 a 30 días	1.831,77	1.395,90	1.222,52	1.065,30	1.274,23	1.457,17
De 31 a 90 días	742,94	1.150,14	1.271,13	928,86	956,77	1.089,43
De 91 a 180 días	1.553,82	1.241,15	1.255,35	1.548,01	1.858,24	2.100,09
De 181 a 270 días	63,12	35,32	36,48	37,63	43,80	60,07
De más de 270 días	60,23	94,27	103,88	97,69	108,05	117,57
CARTERA BRUTA	**320.003,11**	**325.735,78**	**325.651,65**	**331.910,14**	**339.148,50**	**351.005,84**
De 1 a 30 días	106.747,76	108.756,68	107.026,10	109.662,38	107.302,35	110.563,69
De 31 a 90 días	27.967,26	28.979,65	28.508,11	28.207,52	29.687,36	31.413,08
De 91 a 180 días	31.174,14	31.524,26	32.454,89	33.592,08	35.482,03	36.359,12
De 181 a 360 días	45.066,73	46.170,61	47.092,08	47.677,10	49.547,94	51.201,80
De más de 360 días	109.047,22	110.304,58	110.570,47	112.771,06	117.128,82	121.468,16
MOROSIDAD (en porcentaje)	**6,26**	**6,25**	**6,39**	**5,77**	**6,12**	**6,53**
De 1 a 30 días	3,63	3,15	3,15	2,59	3,06	2,25
De 31 a 90 días	10,32	13,41	13,93	11,42	11,35	15,55
De 91 a 180 días	10,41	9,41	9,58	9,94	10,64	11,60
De 181 a 360 días	6,50	6,37	6,68	6,27	6,54	7,02
De más de 360 días	6,52	6,46	6,51	5,99	6,04	6,37
MOROSIDAD > A 30 DIAS	**7,58**	**7,80**	**7,97**	**7,34**	**7,53**	**8,50**
MOROSIDAD DE 30 DIAS	**3,63**	**3,15**	**3,15**	**2,59**	**3,06**	**2,25**

ANEXO 6

Ranking 2015

principales empresas e instituciones financieras del país

Por Vanessa Brito,
Ángela Meléndez, Fátima Saltos, Daniela Anda, Ma. Lorena Castellanos,
Mateo Samaniego, Alexandra Escobar, Jesús Tapia, Jasmine Bilbao, Alejandro Vaca
Asistencia de Sonia Espín y Nelly Toapanta

Infografías: C. Pazmiño, E. Rivas

El trabajo que la revista Gestión realiza año a año requiere una minuciosa recopilación de información y una exhaustiva precisión en el procesamiento de los datos por parte de nuestro equipo editorial. Los *rankings* que se presentan a continuación son el resultado de una planificación de meses y de una coordinación acompasada.

Este año no es la excepción. Aunque obtener los datos es una tarea que cada vez requiere mayor esfuerzo, por 21 años consecutivos la revista Gestión cumple con presentar a sus lectores los *rankings* de las principales empresas e instituciones financieras del país, que pueden contribuir a la construcción de una visión más amplia de lo que sucede en el sistema macroeconómico, social y financiero del Ecuador.

Agradecemos a las empresas que anualmente, en un ejercicio pleno de transparencia, nos envían sus estados financieros, con los que se elabora esta edición. Asimismo, a las instituciones públicas y privadas que nos facilitan la información necesaria para desarrollar las diferentes listas y formular nuevas proyecciones sociales que se encuentran en las distintas secciones de esta publicación especial.

La primera parte de esta edición evalúa el sistema financiero, que en 2014 se enfrentó a un escenario diferente con la aprobación y entrada en vigencia del Código Monetario, pero no solo eso, pues la banca vive momentos de continuo vaivén debido a las cambiantes políticas económicas que han hecho volver los ojos a la prudencia, con el fin de preservar la liquidez y en pro de mantener los índices estables. El control de las tasas de interés, así como el direccionamiento del crédito, ha empujado al sistema a tomar las debidas precauciones ante las decisiones de la Junta de Regulación Monetaria. A pesar de que en términos generales 2014 fue un buen año para la banca ecuatoriana, incluso en las utilidades, en el último trimestre, se registró una importante desaceleración en el crecimiento de los depósitos, lo cual significó que la tasa de crecimiento anual de 2014 sea 0,1 puntos porcentuales inferior a la de 2013.

Además, incluimos el análisis del dinamismo financiero nacional, el *ranking* de las mayores empresas, los índices de recaudación tributaria y los mayores pagadores de impuesto a la renta. A esto se suma el desglose de las actividades de comercio exterior del país, de acuerdo con la lista de las principales exportadoras e importadoras, proporcionado por tercer año consecutivo por Datasur, una herramienta online de información que detalla los movimientos realizados por las empresas de Latinoamérica y EEUU. Este año se adicionó el *ranking* de materias primas más utilizadas por la manufactura ecuatoriana y sobretasadas, que evidencia que las sobretasas impuestas a los bienes intermedios afectan a cerca de 19.000 empresas manufactureras en todo el país.

En cuanto a los indicadores sociales, se presentan sendos análisis sobre la realidad de la mujer rural, las diferencias de género en el tiempo destinado al cuidado y la variación en el consumo de cerveza, alcohol y cigarrillo en el Ecuador. Esto se complementa con los indicadores tecnológicos, que muestran cómo ha evolucionado el uso de Internet, telefonía celular y teléfonos inteligentes.

La observación de la economía mundial cierra esta edición especial con los países que lideran el crecimiento, la inflación, la deuda, los resultados fiscales y el riesgo país. Asimismo, en medio de cada sección, se encontrarán páginas gráficas con información útil que puede contribuir a formular una mirada completa de cada sector.

De esta manera, Gestión llega nuevamente a sus manos con un notable producto periodístico, fruto de un trabajo mancomunado y ético, como es característico de esta revista.

25 de Gestión

MAYORES INVERSIONES

2014	2013	Institución	Patrimonio (miles $)
1	1	Corporación Favorita C. A.	961.778,00
2	2	Banco Pichincha	853.690,26
3	-	Empresa Eléctrica Quito	514.567,30
4	3	Banco Pacífico	512.629,95
5	7	Andes Petroleum Ecuador Cía. Ltda.	452.141,64
6	5	Procesadora Nacional de Alimentos Pronaca	396.237,00
7	6	Banco Guayaquil	390.636,00
8	4	Holcim del Ecuador S. A.	365.219,00
9	10	Hidalgo e Hidalgo Construcciones S. A.	335.924,12
10	9	Produbanco	295.417,06
11	-	Reybanpac Rey Banano del Pacífico C. A.	275.553,69
12	-	Herdoiza Crespo Construcciones S. A.	274.771,76
13	11	Diners Club	254.959,46
14	12	Corporación El Rosado S. A.	242.964,30
15	-	Schlumberger del Ecuador S. A. (SESA)	240.410,14
16	13	Banco Internacional	230.556,07
17	14	Banco Bolivariano	222.277,05
18	15	Omnibus BB	193.243,90
19	20	Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S. A.	170.156,65
20	21	General Motors del Ecuador	163.162,04
21	19	Sociedad Agrícola e Industrial San Carlos S. A.	160.540,98
22	23	Almacenes De Prati S. A.	149.832,00
23	22	Cervecería Nacional CN S. A.	145.190,00
24	25	Acería del Ecuador C. A. Adelca	145.033,30
25	18	Negocios Industriales Nirsa S. A.	141.295,35

25 de Gestión

MAYORES GANADORAS DE DINERO

2014	2013	Institución	Utilidades (miles $)
1	2	Corporación Favorita C. A.	143.114,00
2	3	Holcim del Ecuador S. A.	142.732,00
3	4	Cervecería Nacional CN S. A.	138.386,00
4	-	Schlumberger del Ecuador S. A. (SESA)	136.271,95
5	1	Andes Petroleum Ecuador Cía. Ltda.	131.705,59
6	7	Banco Pichincha	79.731,51
7	6	Hidalgo e Hidalgo Construcciones S. A.	72.014,90
8	12	Banco Guayaquil	51.291,28
9	8	General Motors del Ecuador	49.652,91
10	15	Omnibus BB	49.232,50
11	11	Banco del Pacífico	48.113,93
12	-	Herdoiza Crespo Construcciones S. A.	45.045,46
13	18	Procesadora Nacional de Alimentos Pronaca	43.744,00
14	10	Uniclass (antes Lafarge Cementos S. A.)	42.740,09
15	20	Produbanco	40.160,39
16	17	Diners Club	39.985,43
17	14	Arca Continental Ecuador	37.474,39
18	21	Banco Internacional	32.181,17
19	22	Almacenes De Prati S. A.	29.872,00
20	9	Halliburton Latin America S. R. L.	29.665,54
21	24	Banco Bolivariano	28.255,74
22	23	Comercial Kywi S. A.	26.662,80
23	-	Unilever Andina Ecuador S. A.	26.301,09
24	-	Yanbal Ecuador S. A.	25.424,95
25	42	Constructora Norberto Odebrecht S. A.	24.135,51

25 de Gestión

MAYORES ACTIVOS

2014	2013	Institución	Activos (miles $)
1	1	Banco Pichincha	9'863.037,02
2	2	Banco Pacífico	4'251.264,59
3	3	Banco Guayaquil	4'048.411,53
4	4	Produbanco	3'024.934,93
5	5	Banco Bolivariano	2'784.405,90
6	6	Banco Internacional	2'677.111,76
7	8	Banco del Austro	1'537.640,14
8	7	Diners Club	1'497.356,24
9	9	Corporación Favorita C. A.	1'296.241,00
10	14	Cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista	826.927,00
11	-	Empresa Eléctrica Quito	818.186,23
12	11	Andes Petroleum Ecuador Cía. Ltda.	789.535,66
13	12	Banco Solidario	737.476,25
14	15	Banco Machala	709.431,48
15	16	Holcim del Ecuador S. A.	676.055,00
16	19	Procesadora Nacional de Alimentos Pronaca	670.838,00
17	18	Banco General Ruminahui	642.805,10
18	13	OCP Ecuador S. A.	628.382,15
19	21	Citibank	614.198,47
20	20	Corporación El Rosado S. A.	601.318,22
21	-	Reybanpac Rey Banano del Pacífico C. A.	591.384,82
22	23	Cervecería Nacional CN S. A.	520.488,00
23	-	Schlumberger del Ecuador S. A. (SESA)	474.191,16
24	25	Banco de Loja	462.631,29
25	26	Cooperativa Jardín Azuayo	459.872,45

25 de Gestión

MEJORES INVERSIONES

2014	2013	Institución	Utilidad/ patrimonio
1	1	Cervecería Nacional CN S. A.	95,32%
2	-	Yanbal Ecuador S. A.	92,80%
3	7	Salud Sistema de Medicina Prepagada del Ecuador	85,59%
4	6	Productos Avon Ecuador S. A.	75,24%
5	82	Cimaco S. A.	72,26%
6	9	Nestlé Ecuador S. A.	69,41%
7	159	Latina Seguros (aseguradora de vida)	62,36%
8	-	Comercializadora Internacional Cacopalma S. A.	61,11%
9	12	Ecuatoriano Suiza (aseguradora de vida)	59,57%
10	5	Consorcio Petrosud-Petroriva	57,67%
11	38	Multiservicios Juan de la Cruz	57,42%
12	-	Tatoalimentos Center S.A.	57,34%
13	-	Schlumberger del Ecuador S. A. (SESA).	56,68%
14	-	Conservalimpio	56,59%
15	85	Hispana (aseguradora de vida)	54,85%
16	46	Masami S. A.	54,09%
17	27	Unilever Andina Ecuador S. A.	50,84%
18	68	Pycsval (casa de valores)	50,62%
19	-	Santa Fe (casa de valores)	50,15%
20	13	Arca Continental Ecuador	49,74%
21	54	Silvercross (casa de valores)	49,50%
22	-	Imagenpoint S. A.	46,84%
23	-	Audiovisión Electrónica Audioelec S. A.	46,58%
24	30	Aneft (administradora de fondos)	45,16%
25	-	Direct TV	44,99%

INDICADORES ECONÓMICOS

EL SISTEMA FINANCIERO NACIONAL

En el país existen:



Bancos privados



Banco privado extranjero



Aseguradoras y reaseguradoras en operación a enero de 2015

33 aseguradoras nacionales
2 aseguradoras extranjeras
2 reaseguradoras



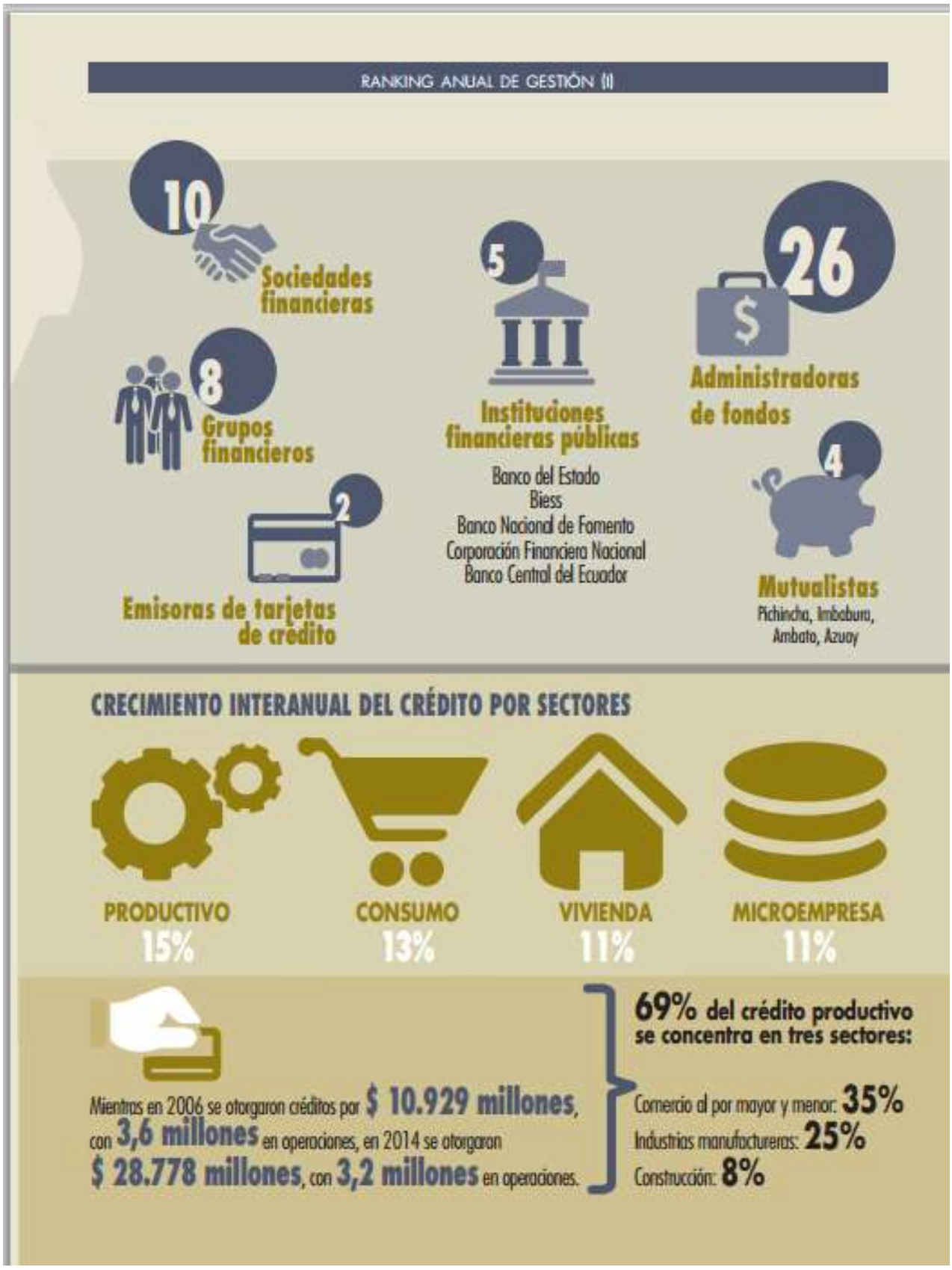
Casas de valores

2014

- Banco Sudamericano cerró.
- La banca colocó **$ 20.237 millones** en créditos.
- **52%** de los créditos se colocó en el sector productivo.
- Los créditos crecieron **13,7%**, y los depósitos, **10%**.
- Se generaron utilidades por **$ 335 millones**.
- En diciembre se captó **43%** de los depósitos de todo el año.
- La cartera vencida e improductiva representó **2,9%** de la cartera total.
- La morosidad fue **0,28 pp** superior a la del año previo.
- Cerró con un índice de solvencia de **12,69%**.
- **65,5%** de las utilidades fue generado por los bancos más grandes.
- Los cuatro bancos más grandes mantienen **66%** de la cartera total, siendo Banco Pichincha el de mayor participación.
- Los bancos privados (entre los que están Pacífico y Cofiec que, a pesar de ser propiedad del Estado, la SB no los clasifica como instituciones financieras públicas) son las instituciones con la mayor participación en créditos otorgados.



Fuente: Superintendencia de Bancos.


RANKING ANUAL DE GESTIÓN (I)
10
Sociedades financieras
8
Grupos financieros
2
Emisoras de tarjetas de crédito
5
Instituciones financieras públicas
Banco del Estado
Biess
Banco Nacional de Fomento
Corporación Financiera Nacional
Banco Central del Ecuador
26
Administradoras de fondos
4
Mutualistas
Pichincha, Imbabura, Ambato, Azuay
CRECIMIENTO INTERANUAL DEL CRÉDITO POR SECTORES
PRODUCTIVO 15%
CONSUMO 13%
VIVIENDA 11%
MICROEMPRESA 11%
Mientras en 2006 se otorgaron créditos por $ 10.929 millones, con 3,6 millones en operaciones, en 2014 se otorgaron $ 28.778 millones, con 3,2 millones en operaciones.
69% del crédito productivo se concentra en tres sectores:
Comercio al por mayor y menor: 35%
Industrias manufactureras: 25%
Construcción: 8%

GRUPOS FINANCIEROS

CONFORMACIÓN DE LOS GRUPOS FINANCIEROS DEL ECUADOR A DICIEMBRE 2013

Nº	Nombre del grupo	Detalle
1	**GRUPO FINANCIERO AUSTRO**	
	Banco del Austro S. A.	Cabecera
	Almacopio S. A.	Subsidiaria
	Financiera del Austro S. A. FIDASA	Relacionada
	Visa Internacional	Relacionada
2	**GRUPO FINANCIERO DINERS CLUB**	
	Diners Club del Ecuador S. A.	Cabecera
	Inmesdin S. A. Emisora y administradora de tarjetas de crédito	Subsidiaria
	Banco Pichincha S. A. (Colombia)	Relacionada
	Pichincha Sistemas Acovi C. A.	Relacionada
	Datafast Cía. Ltda.	Afiliada
	Banred S. A.	Relacionada
	Banco Pichincha C. A.	Relacionada / Convenio
3	**GRUPO FINANCIERO GUAYAQUIL**	
	Banco Guayaquil S. A.	Cabecera
	Guayaquil Panamá (Banisi S. A.)	Subsidiaria
	Banred S. A.	Afiliada
	Datafast Cía. Ltda.	Afiliada
4	**GRUPO FINANCIERO MACHALA**	
	BP Machala	Cabecera
	Asesores Nacionales S. A. A.N.A.S.A.	Subsidiaria
	Mandper S. A.	Subsidiaria
5	**GRUPO FINANCIERO MUTUALISTA PICHINCHA**	
	Mutualista Pichincha	Cabecera
	Panecora S. A.	Subsidiaria
	Telecommunication Solution Center	Afiliada
	CTH	Relacionada
	Uniforsa	Subsidiaria
	Banco Interamericano de Ahorro y Crédito	Relacionada
6	**GRUPO FINANCIERO PACÍFICO**	
	BP Pacífico Ecuador	Cabecera
	Almagro	Subsidiaria
	Pacificard	Subsidiaria
	Overseas	Subsidiaria
	Pacífico Panamá	Subsidiaria
	Pacific National Bank	Subsidiaria

Nº	Nombre del grupo	Detalle
7	**GRUPO FINANCIERO PICHINCHA**	
	BP Pichincha C. A.	Cabecera
	Almacu	Subsidiaria
	Agencia Miami	Agencia del exterior
	Pichincha Sistemas Acovi	Subsidiaria
	Amerafin	Subsidiaria
	Credife	Subsidiaria
	Banco Financiero del Perú	Subsidiaria
	Banco Pichincha S. A. (Colombia)	Subsidiaria
	Banco Pichincha España S. A.	Subsidiaria
	Banco General Ruminahui S. A.	Relacionada / Convenio
	Banco de Loja	Relacionada / Convenio
	Vaserum Compañía de transportes de valores y seguridad Ruminahui	Subsidiaria
8	**GRUPO FINANCIERO PRODUCCIÓN***	
	Banco de la Producción S. A.	Cabecera
	Produbanil (Panamá) S. A.	Subsidiaria
	Exsena (Servipagos)	Subsidiaria
9	**GRUPO FINANCIERO PROMERICA***	
	Banco Promerica S. A.	Cabecera
	Puntuantes	Subsidiaria

En los reportes de dic-13, ya no aparecen los grupos financieros Bolivariano y Panamá.

*A inicios de octubre 2014, aparecen publicados en la Superintendencia de Bancos los reportes de Promerica y Produbanco.

Fuente: Superintendencia de Bancos del Ecuador.

GRUPOS FINANCIEROS

LOS MÁS GRANDES

Puesto Dic.14	Puesto Dic.13	Grupo financiero	Índice de tamaño	Activos	Depós.+Val. en circul.	Patrim.	Util.	Contng.
1	1	GF Pichincha*	1.000	14'114.460	11'403.557	1'020.739	78.962	2'867.461
2	2	GF Pacífico	0.360	4'349.520	3'380.904	519.687	45.721	919.606
3	4	GF Produbanco	0.283	3'924.976	3'423.119	295.439	40.224	500.453
4	5	GF Diners Club	0.178	1'573.350	825.205	254.960	39.985	908.386
5	6	GF Austro	0.120	1'574.159	1'141.308	137.494	13.646	295.453
6	8	GF Machala	0.046	708.175	642.364	49.996	2.938	52.664
7	9	GF Mutualista Pichincha y relacionadas	0.043	638.672	547.650	61.184	1.442	35.729

Cifras en miles $

Metodología para obtener el índice de tamaño de los grupos financieros:
El índice de tamaño corresponde a la fórmula: T = (0,3A + 0,3DVC + 0,2P + 0,05U + 0,15C) / Zd.
Donde:
X = Institución (Grupo)
Y = Máximo valor para cada cociente
A = Coeficiente relativo de Activos = Xa / Ya
DVC = Coeficiente relativo de Depósitos + valores en circulación = Xd / Yd
P = Coeficiente relativo de Patrimonio = Xp / Yp
U = Coeficiente relativo de Utilidades = Xu / Yu
C = Coeficiente relativo de Contingentes = Xc / Yc
Zd = Mayor índice de tamaño de la lista

* El GF Pichincha consta con datos provisionales a nov-14, según lo reportado a la Superintendencia de Bancos.

Fuente: Superintendencia de Bancos.

Grupo Pichincha
EL MÁS GRANDE CON 53% DE LOS ACTIVOS TOTALES

En 2014 los grupos financieros reportaron activos por $ 26.883 millones (M), de los cuales, 53% corresponde a Pichincha, grupo que nuevamente ocupa el primer lugar como el más grande. En el último año, los activos de los grupos que se mantuvieron reportando crecieron en promedio 10%. Los depósitos y valores en circulación de los grupos financieros ascienden a $ 21.564 M y las utilidades fueron de $ 223 M, con una variación anual superior a 20%.

Grupo Pichincha aportó con 53% de los depósitos y valores en circulación, los cuales superan los $ 11 mil M. Asimismo, maneja las mayores utilidades, contingentes y patrimonio del sistema.

En segundo y tercer lugar, se mantienen los grupos Pacífico y Produbanco, cuyos activos sumados equivalen a 60% del tamaño de Pichincha. Cabe mencionar que el 11 de septiembre de 2014 se aprobó la cesión total de activos, pasivos y contratos de Promerica a Produbanco, razón por la cual los activos de Produbanco registran un crecimiento anual de 19% y las utilidades de 37%. Todos los grupos financieros registran crecimiento en activos, en depósitos y valores en circulación. En cuanto a las utilidades, solamente el Grupo Mutualista Pichincha decreció.

No se registra variación del ranking de 2014 con relación a 2013 de ningún grupo. Grupo Guayaquil reportó información como grupo hasta marzo de 2014 y Grupo MM Jaramillo Arteaga hasta septiembre de 2014.

Grupo Produbanco
EL MEJOR DE LOS GRANDES

Por tercer año consecutivo, Grupo Produbanco fue el mejor grupo financiero. Destaca la alta rentabilidad del patrimonio, la baja morosidad, la eficiencia administrativa y financiera, y el mayor capital libre. A pesar de ser el grupo con la menor morosidad, registra un incremento de 0,5 puntos porcentuales con relación a 2013.

Grupo Pacífico ocupa el segundo lugar, siendo la institución con el nivel más alto de solvencia, medido a través del patrimonio técnico con relación a los activos y contingentes ponderados por riesgo. El tercer lugar le corresponde a Grupo Pichincha que es el grupo con la mayor cobertura de provisiones con relación a la cartera improductiva.

No se registra variación en las posiciones de ranking con relación a las de 2013.

GRUPOS FINANCIEROS

LOS MEJORES GRANDES

				RENTABILIDAD		ADM. DE RIESGOS		EFIC. ADM.	EFIC. FINANC.	SOLVENCIA	
Puesto Dic.14	Puesto Dic.13	Grupo financiero	Índice de desempeño	Util./ Patrim.	Util./ Activo	Cart. improd./ Cart. total	Provisiones/ Cart. improd.	Act. product./ Pas. con costo	Gtos. operac./ Margen financ.	PT/ ACPR[2]	Capital libre[3]
1	1	GF Produbanco	1,000	13,6%	1,0%	1,8%	165,2%	160,2%	83,1%	10,9%	48,8%
2	3	GF Pacífico	0,884	8,8%	1,1%	2,6%	223,5%	159,8%	87,1%	14,6%	36,0%
3	4	GF Pichincha	0,660	7,7%	0,6%	3,5%	239,8%	130,6%	95,1%	10,2%	43,4%

Corresponde a los grupos cuya índice de tamaño es mayor a 0,250.
[1] Cartera improductiva = cartera vencida + cartera que no devenga intereses
[2] Patrimonio técnico / Activos y contingentes ponderados por riesgo
[3] Capital libre = 100% – [(Act. improd. – Fdos. disp.) / (Pat.+ Provis.)]

Nota: El Patrimonio Técnico / Activos y contingentes ponderados por riesgo PT / ACPR considera a sep-14, última información disponible.

Fuente: Superintendencia de Bancos.

LOS MEJORES MEDIANOS Y PEQUEÑOS

				RENTABILIDAD		ADM. DE RIESGOS		EFIC. ADM.	EFIC. FINANC.	SOLVENCIA	
Puesto Dic.14	Puesto Dic.13	Grupo financiero	Índice de desempeño	Util./ Patrim.	Util./ Activo	Cart. improd./ Cart. total	Provisiones/ Cart. improd.	Act. product./ Pas. con costo	Gtos. operac./ Margen financ.	PT/ ACPR[2]	Capital libre[3]
1	1	GF Diners Club	1,000	15,7%	2,5%	3,5%	242,8%	176,7%	79,3%	11,4%	67,2%
2	3	GF Austro	0,580	9,9%	0,9%	3,2%	153,2%	107,8%	75,6%	11,6%	36,8%
3	4	GF Machala	0,491	5,9%	0,6%	2,0%	125,0%	135,8%	98,9%	10,9%	24,8%
4	5	GF Mutualista Pichincha y relacionadas	-0,002	2,4%	0,2%	3,2%	73,6%	90,0%	137,8%	0,0%	-76,5%

Corresponde a los grupos cuya índice de tamaño es menor a 0,250.

El índice de desempeño corresponde a la fórmula: D = [0,30R + 0,20C + 0,20EA + 0,20EF + 0,20P] Zd.
Donde:
X = Institución
k = Número de instituciones
Y = Promedio simple de la lista para cada ratio = E x / k
R = Índice de Rentabilidad = 0,5r1 + 0,5r2
r1 = Coeficiente relativo del ratio Utilidad / Patrimonio = Ir1 / Yr1
r2 = Coeficiente relativo del ratio Utilidad / Activo = Xr2 / Yr2
C = Índice de Administración de Riesgos = 0,5 (1 – c1)+0,5c2
c1 = Coeficiente relativo del ratio Cartera Improductiva / Cartera Total = Ic1 / Yc1
c2 = Coeficiente relativo del ratio Provisiones / Cartera Improductiva = Xc2 / Yc2
EA = Índice de Eficiencia Administrativa = ea
ea = Coeficiente relativo del ratio Activos Productivos / Pasivos con Costo = Xea / Yea
EF = Índice de Eficiencia Financiera = 1– ef
ef = Coeficiente relativo del ratio Gastos Operacionales / Margen financiero = Xef / Yef
P = Índice de Solvencia = 0,5p1+0,5(1 – p2)
p1 = Patrimonio Técnico / Activos y Contingentes Ponderados por Riesgo
p2 = Coeficiente relativo del ratio (Act. Improd. – Fdos. disp.) / (Pat.+ Provis.) = Ip2 / Yp2
Zd = Mayor índice de desempeño de la lista

Nota: El Patrimonio Técnico / Activos y contingentes ponderados por riesgo PT / ACPR considera a sep-14, última información disponible.

Fuente: Superintendencia de Bancos.

Grupo Diners Club
EL MÁS RENTABLE DE LOS GRUPOS FINANCIEROS

El Grupo Diners Club muestra, por seis años consecutivos, el mejor desempeño del segmento. La rentabilidad tanto del patrimonio como del activo es superior inclusive a la registrada por los grupos grandes. Destaca la alta cobertura de la cartera improductiva, así como la adecuada eficiencia administrativa, y un elevado capital libre como muestra de solvencia.

En segunda posición, se ubicó el Grupo Austro, que registra los mejores índices de eficiencia financiera y solvencia del segmento, así como una prudente política de administración de riesgo.

Grupo Machala se ubicó en tercera posición, con la menor morosidad del segmento.

BANCOS

LOS MÁS GRANDES

Puesto Mar.15	Puesto Mar.14	Banco	Índice de tamaño	Activos	Dep.+Val. en circ.	Patrim.	Util.	Conting.
1	1	Pichincha	1,000	9'621.223	7'905.584	872.836	22.041	1'899.076
2	2	Pacífico	0,516	4'474.418	3'461.919	533.334	13.341	936.202
3	3	Guayaquil	0,417	3'966.712	3'006.854	578.580	11.136	743.201
4	4	Produbanco	0,370	3'798.755	3'270.044	302.302	6.655	509.255
5	5	Internacional	0,280	2'650.888	2'266.477	229.044	7.216	501.299
6	6	Bolivariano	0,279	2'748.570	2'335.021	222.213	6.954	404.972
7	7	Austro	0,152	1'529.319	1'283.163	139.560	2.344	191.237
8	8	Solidario	0,089	720.077	454.747	118.097	1.572	214.427
9	11	Citibank	0,066	597.034	488.536	57.571	1.166	274.861
10	12	General Rumiñahui	0,065	619.629	526.937	48.150	2.327	60.802
11	10	Machala	0,063	675.283	606.091	50.784	922	43.400
12	14	Loja	0,049	450.185	381.083	42.388	1.555	28.159
13	13	Procredit	0,043	395.963	228.907	59.357	824	3.962
14	15	Coopnacional	0,021	178.510	150.644	23.827	616	-
15	16	Amazonas	0,017	143.530	115.553	19.862	298	8.260
16	17	Capital	0,015	161.937	121.835	17.690	50	257
17	18	Bancodesarrollo	0,013	122.063	86.730	12.686	484	551
18	19	D-Miro S. A.	0,010	92.230	14.860	14.039	432	-
19	20	Comercial de Manabí	0,006	48.732	39.624	7.859	10	1.986
20	23	Delbank	0,005	26.406	12.984	10.959	20	-
21	24	Litoral	0,003	23.594	18.042	4.126	62	-
22	25	Finca	0,002	50.142	9.748	8.852	-587	-
23	21	Coñec	0,001	19.919	-	5.321	-378	140

Cifras en miles $

Metodología para obtener el índice de tamaño de los bancos:
El índice de tamaño corresponde a la fórmula: T = (0,25A + 0,3DVC + 0,3P + 0,1U + 0,05C) / Zd
Donde:
X = Institución (Banco)
Y = Máximo valor para cada caciente
A = Caeficiente relativo de Activos = Xa / Ya
DVC = Coeficiente relativo de Depósitos + Valores en circulación = Xd / Yd
P = Coeficiente relativo de Patrimonio = Xp / Yp
U = Coeficiente relativo de Utilidades = Xu / Yu
C = Coeficiente relativo de Contingentes = Xc / Yc
Zd = Mayor índice de tamaño de la lista

Mediante la Resolución Nº SBS-2016720 de 25 de agosto de 2016, se declaró la liquidación forzosa del Banco Sudamericano.
Mediante la Resolución Nº SBS-2016795 de 11 de septiembre de 2016, se aprobó la cesión total de activos, pasivos
y contratos del Banco Promerica al Banco de la Producción S.A. Produbanco.
Mediante la Resolución Nº SB-2016-1052 de 28 de noviembre de 2016, el Banco Promerica se disolvió de forma voluntaria y anticipada.

Fuente: Superintendencia de Bancos.

Banco Pichincha
EL MÁS GRANDE

Banco Pichincha se mantiene como el banco más grande del sistema. Registra en promedio 30% de los activos y depósitos del total de bancos. En el comparativo marzo 2014 vs. marzo 2015, las utilidades generadas por Banco Pichincha crecieron en 35%, equivalentes a aproximadamente $ 6 M adicionales.

En segundo lugar, continúa Banco Pacífico, que aumentó su tamaño relativo con relación al registrado en 2014 (0,495). Por el contrario, el Banco Guayaquil, que ocupa el tercer lugar, disminuyó su tamaño relativo debido a una contracción de utilidades.

Las ocho primeras posiciones no registran variación en el *ranking* con relación a marzo de 2014.

Produbanco
EL MEJOR GRANDE

Produbanco es la institución con el mejor desempeño por tercer año consecutivo. La posición alcanzada se debe a la adecuada administración de riesgos (baja morosidad), eficiencia administrativa y liquidez, aunque habría que apuntalar la solvencia.

En segundo lugar, se ubica Banco Pichincha, que ascendió una posición con relación al *ranking* anterior, desplazando a la tercera posición a Banco Pacífico. A marzo de 2015 Banco Pichincha mejoró significativamente su rentabilidad, eficiencia administrativa, financiera y solvencia, siendo el banco con la mejor eficiencia administrativa y cobertura, aunque tiene el reto de mejorar su liquidez.

Banco Pacífico, que ocupa la tercera posición, tiene el mayor índice de solvencia y la mejor rentabilidad sobre activos, pero modesta cobertura a los 100 mayores aportantes.

BANCOS

LOS MEJORES GRANDES

				RENTABILIDAD		ADM. DE RIESGOS		EFIC. ADM.	EFIC. FINAN.	SOLVENCIA		LIQUIDEZ	
Puesto Mar.15	Puesto Mar.14	Banco	Índice de desempeño	Util./ Patrim.	Util./ Activo	Cart. imp.[1]/ Cart. total	Provis./ Cart. imp.	Act. product./ Pas. con costo	Gtos. operac./ Margen financ.	PT/ ACP[2]	Capital libre[3]	Fdos. disp. / Depósitos a corto plazo	Cobertura 100 mayores depos.
1	1	Produbanco	1,000	9,02%	0,70%	2,3%	136,0%	152,1%	86,2%	10,84%	48,3%	30,32%	166,96%
2	3	Pichincha	0,967	10,36%	0,91%	4,4%	249,3%	152,9%	87,5%	11,13%	53,8%	13,32%	220,56%
3	2	Pacífico	0,895	10,29%	1,22%	2,5%	199,5%	139,1%	81,2%	16,22%	58,7%	21,56%	84,42%
4	4	Guayaquil	0,858	11,75%	1,12%	2,9%	124,6%	129,6%	78,2%	14,53%	34,2%	26,84%	110,03%

Corresponde a los bancos cuyo índice de tamaño es mayor a 0,3.
[1] Cartera improductiva = cartera vencida + cartera que no devenga intereses
[2] Patrimonio técnico / Activos y Contingentes Ponderados por Riesgo
[3] Capital libre = 100% – [(Act. Improd. – Fdos. disp.) / (Pat. + Provis.)]

Fuente: Superintendencia de Bancos.

LOS MEJORES MEDIANOS

				RENTABILIDAD		ADM. DE RIESGOS		EFIC. ADM.	EFIC. FINAN.	SOLVENCIA		LIQUIDEZ	
Puesto Mar.15	Puesto Mar.14	Banco	Índice de desempeño	Util./ Patrim.	Util./ Activo	Cart. imp.[1]/ Cart. total	Provis./ Cart. imp.	Act. product./ Pas. con costo	Gtos. operac./ Margen financ.	PT/ ACP[2]	Capital libre[3]	Fdos. disp. / Depósitos a corto plazo	Cobertura 100 mayores depos.
1	1	Citibank	1,000	8,22%	0,80%	0,0%	-	1638,8%	96,3%	12,12%	88,8%	27,05%	65,03%
2	2	Bolivariano	0,404	12,60%	1,01%	1,2%	215,6%	144,2%	74,9%	12,65%	58,5%	31,02%	127,33%
3	3	General Rumiñahui	0,398	20,33%	1,48%	2,2%	302,2%	115,3%	74,8%	14,05%	72,8%	27,36%	65,86%
4	4	Internacional	0,381	12,64%	1,10%	1,5%	261,9%	106,4%	69,6%	11,55%	63,6%	27,96%	92,88%
5	5	Machala	0,242	7,39%	0,53%	2,5%	107,0%	135,1%	98,2%	10,97%	21,5%	31,02%	123,09%
6	8	Austro	0,175	6,83%	0,61%	4,3%	117,0%	114,1%	100,7%	11,20%	33,4%	22,61%	119,90%
7	9	Solidario	0,059	5,40%	0,86%	8,0%	93,3%	115,8%	84,9%	16,26%	49,1%	26,15%	61,41%

Corresponde a los bancos cuyo índice de tamaño es mayor a 0,05 y menor de 0,3.
[1] Cartera improductiva = cartera vencida + cartera que no devenga intereses
[2] Patrimonio técnico / Activos y Contingentes Ponderados por Riesgo
[3] Capital libre = 100% – [(Act. Improd. – Fdos. disp.) / (Pat. + Provis.)]

Fuente: Superintendencia de Bancos.

Citibank
EL MEJOR MEDIANO

No existe variación en las 100 primeras posiciones del ranking con relación a marzo de 2014. Citibank ocupa el primer lugar, en gran parte debido a la inexistencia de cartera vencida y a la alta proporción de los activos productivos con relación a los pasivos con costo. El índice de desempeño de Citibank representó más del doble que el resto de los bancos.

En segundo y tercer puesto se mantienen Bolivariano y General Rumiñahui, registrando altos niveles de rentabilidad, cobertura de cartera y solvencia.

BANCOS

LOS MEJORES PEQUEÑOS

				RENTABILIDAD		ADM. DE RIESGOS		EFIC. ADM.	EFIC. FINANC.	SOLVENCIA		LIQUIDEZ	
Puesto Mar.15	Puesto Mar.14	Banco	Índice de desempeño	Util./ Patrim.	Util./ Activo	Cart. imp.[1]/ Cart. total	Provis./ Cart. imp.	Act. product./ Pas. con costo	Gtos. operac./ Margen financ.	PT/ ACP[2]	Capital libre[3]	Fdos. disp./ Depósitos a corto plazo	Cobertura 100 mayores depos.
1	1	Coopnacional	1,000	10,61%	1,39%	0,4%	1687,4%	112,6%	64,6%	22,42%	89,7%	39,34%	1161,82%
2	3	Loja	0,189	15,23%	1,37%	4,0%	187,9%	119,7%	70,3%	13,83%	60,9%	26,16%	73,49%
3	-	Procredit	0,149	5,63%	0,81%	3,1%	167,3%	108,7%	102,9%	18,26%	46,6%	22,83%	70,52%
4	5	Delbank	0,141	0,74%	0,31%	6,6%	43,7%	208,6%	96,4%	58,95%	79,8%	44,41%	75,87%
5	-	Bancodesarrollo	0,125	15,85%	1,62%	5,9%	131,3%	106,7%	84,3%	13,55%	33,9%	18,11%	39,25%
6	4	D-Miro S. A.	0,111	12,70%	1,94%	5,6%	101,0%	117,3%	92,8%	15,80%	54,3%	9,60%	25,04%
7	6	Amazonas	0,101	6,09%	0,84%	5,5%	68,8%	124,4%	94,6%	16,30%	36,4%	27,01%	40,66%
8	9	Litoral	0,079	6,07%	1,01%	9,7%	56,0%	185,4%	113,9%	22,25%	56,0%	25,64%	29,71%
9	7	Comer. de Manabí	0,063	0,51%	0,08%	5,4%	67,5%	109,6%	99,9%	22,50%	21,0%	26,09%	106,71%
10	11	Finca	0,035	-24,86%	-4,66%	6,4%	96,4%	118,2%	248,3%	19,94%	50,7%	49,01%	180,04%
11	8	Capital	0,031	1,13%	0,12%	7,6%	79,3%	107,1%	129,5%	13,72%	-6,8%	14,75%	35,09%
12	10	Cofec	-0,354	-26,50%	-5,16%	60,0%	97,9%	2961,5%	-332,1%	30,39%	-9,0%	0,00%	28,27%

Corresponde a los bancos cuyo índice de tamaño es menor a 0,05.
[1] Cartera improductiva = cartera vencida + cartera que no devenga intereses
[2] Patrimonio técnico / Activos y Contingentes Ponderados por Riesgo
[3] Capital libre = 100% – [(Act. Improd. – Fdos. disp.) / (Pat.+ Provis.)]

Metodología para calcular el índice de desempeño de los bancos:
El índice de desempeño corresponde a la fórmula: D = (0,1R + 0,3C + 0,1EA + 0,1EF + 0,15P + 0,25L) / Zd
Donde:
X = Institución
K = Número de instituciones
Ye Promedio simple de la lista para cada ratio = E = / k
R = Índice de Rentabilidad = 0,5r1 + 0,5r2
r1 = Coeficiente relativo del ratio Utilidad / Patrimonio = Xr1/Yr1
r2 = Coeficiente relativo del ratio Utilidad / Activos = Xr2 / Yr2
C = Índice de Administración de Riesgos = 0,5 (1– c1) + 0,5c2
c1 = Coeficiente relativo del ratio Cartera Improductiva / Cartera Total = Xc1 / Yc1
c2 = Coeficiente relativo del ratio Provisiones / Cartera Improductiva = Xc2 / Yc2
EA = Índice de Eficiencia Administrativa = ea
ea = Coeficiente relativo del ratio Activos Productivos / Pasivos con Costo = Xea / Yea
EF = Índice de Eficiencia Financiera = 1– ef
ef = Coeficiente relativo del ratio Gastos Operacionales / Margen Financiero = Xef / Yef
P = Índice de Solvencia = 0,5p1 + 0,5 (1 – p2)
p1 = Patrimonio Técnico / Activos y Contingentes Ponderados por Riesgo
p2= Coeficiente relativo del ratio (Act. Improd. – Fdos. disp.) / (Pat.+ Provis.) = Xp2 / Yp2
L = Índice de Liquidez = 0,5l1 + 0,5l2
l1 = Coeficiente relativo del ratio Fondos disponibles / Depósitos a corto plazo = Xl1 / Yl2
l2 = Cobertura a los 100 mayores depositantes
Zd = Mayor índice de desempeño de la lista

Fuente: Superintendencia de Bancos.

Coopnacional
EL MEJOR PEQUEÑO

Por tercer año consecutivo, Coopnacional ocupa el primer lugar entre los bancos pequeños. El índice de desempeño es muy superior al obtenido por el resto de los bancos del segmento, y se debe a la prudente administración del riesgo y eficiencia financiera, así como alta liquidez y solvencia.

El segundo y tercer puestos lo ocupan los bancos Loja y Procredit que registran buen manejo del riesgo. En este segmento, Finca y Cofec registran pérdidas, que superan el 20% de sus patrimonios y más del 4% de sus activos.

SOCIEDADES FINANCIERAS

LAS MÁS GRANDES

Puesto Dic.14	Puesto Dic.13	Sociedades financieras	Índice de tamaño	Activos	Cartera total	Patrim.	Util.
1	1	Diners Club	1,000	1'497.356	1'126.150	254.959	39.985
2	3	Unifinsa	0,058	132.489	95.931	14.642	23
3	5	Leasingcorp	0,017	26.383	18.380	7.230	70
4	8	Pronco	0,016	47.440	6.365	4.728	380
5	6	Global	0,014	25.049	18.361	4.496	223
6	4	Vazcorp	0,012	23.255	7.171	6.324	110
7	7	Fidasa	0,011	23.615	12.825	3.959	17
8	9	Interamericana	0,005	7.709	2.316	2.067	132
9	10	Finesa	0,002	6.657	2.851	2.354	-328

Cifras en miles $

Metodología para obtener el índice de tamaño de las sociedades financieras:
El índice de tamaño corresponde a la fórmula: T = (0,25A + 0,25C + 0,25P + 0,25U) / Zt
Donde:
X = Institución
Y = Máximo valor para cada caciente
A = Coeficiente relativo de Activos = Xa / Ya
C = Coeficiente relativo de Cartera Total = Xt / Yt
P = Coeficiente relativo de Patrimonio = Xp / Yp
U = Coeficiente relativo de Utilidades = Xu / Yu

Notas:
Mediante Resolución Nº SBS-2014-328 de 11-abr-14, se aprobó la absorción voluntaria y extinción de la sociedad financiera.
Mediante Resolución Nº SBS-DGJ-DJ-2014096 de 11-abr-14, Pacificard se fusionó con el Banco del Pacífico.

Diners Club
LA MÁS GRANDE

Diners Club es la más grande del país, supera ampliamente a las otras sociedades financieras y registra activos superiores a la mayoría de bancos medianos. La cartera superó los $ 1.000 M, mientras que los activos alcanzaron casi $ 1.500 M, el patrimonio supera los $200 M y las utilidades fueron de casi $40 M. Ninguna otra sociedad maneja montos similares.

En segundo lugar, se ubica Unifinsa, que subió una posición, dada la salida del ranking de Pacificard. En tercer lugar, se ubica Leasingcorp, que subió dos posiciones, debido a la caída de Vazcorp del cuarto al sexto lugar.

Interamericana
LA MEJOR

Por segundo año consecutivo, Interamericana se ubica como la mejor sociedad financiera, por su baja morosidad y alta cobertura, eficiencia administrativa y financiera.

En segundo lugar está Diners Club con la mayor rentabilidad, y una mejor administración del riesgo respecto al año pasado. El tercer puesto le corresponde a Global, que perdió una posición por una menor rentabilidad y mayor morosidad.

LAS MEJORES

				RENTABILIDAD		ADM. DE RIESGOS		EFIC. ADM.	EFIC. FINANC.	SOLVENCIA	
Puesto Dic.14	Puesto Dic.13	Sociedad financiera	Índice de desempeño	Util./ Patrim.	Util./ Activo	Cart. improd.[1]/ Cart. total	Provisiones/ Cartera improd.	Act. product./ Total activos	Gtos. operac./ Margen financ.	PT/ ACPR[2]	Capital libre[3]
1	1	Interamericana	1,000	6,4%	1,7%	0,7%	730,2%	95,7%	71,2%	42,9%	85,96%
2	3	Diners Club	0,701	15,7%	2,7%	3,6%	240,9%	96,2%	77,7%	15,5%	41,91%
3	2	Global	0,424	5,0%	0,9%	3,1%	115,8%	94,9%	98,3%	20,2%	70,74%
4	5	Vazcorp	0,214	1,7%	0,5%	5,6%	218,3%	82,5%	133,7%	35,1%	48,93%
5	8	Unifinsa	0,203	0,2%	0,0%	4,0%	96,1%	93,0%	106,8%	13,0%	46,82%
6	4	Leasingcorp	0,160	0,9%	0,3%	8,3%	135,3%	92,4%	102,3%	34,3%	62,15%
7	9	Fidasa	0,120	0,4%	0,1%	6,0%	97,3%	89,9%	115,3%	16,5%	44,91%
8	7	Finesa	-0,270	-11,9%	-4,9%	6,1%	55,0%	83,6%	311,2%	50,4%	54,80%
9	10	Pronco	-0,788	8,0%	0,8%	2,3%	169,6%	30,0%	164,2%	12,2%	-490,84%

[1] Cartera improductiva = cartera vencida + cartera que no devenga intereses
[2] Patrimonio técnico / Activos y Contingentes Ponderados por Riesgo
[3] Capital libre = 100% – [(Act. Improd. – Fdos. disp.) / (Pat.+ Provis.)]

Metodología para calcular el índice de desempeño de las sociedades financieras:
El índice de desempeño corresponde a la fórmula: D = (0,3R + 0,2C + 0,15EA + 0,15EF + 0,2P) / Zd
Donde:
X = Institución • K = Número de instituciones • Y = Promedio simple de la lista para cada ratio = E x / k
R = Índice de Rentabilidad = 0,5r1 + 0,5r2 • r1 = Coeficiente relativo del ratio Utilidad / Patrimonio = Xr1/Yr1 • r2 = Coeficiente relativo del ratio Utilidad / Activos = Xr2 / Yr2
C = Índice de Administración de Riesgos = 0,5 (1-c1) - 0,5c2 • c1= Coef. relativo del ratio Cartera Improd. / Cartera Total = Xc1 / Yc1 • c2 = Coef. relativo del ratio Provisiones / Cartera Improd. = Xc2 / Yc2
EA = Índice de Eficiencia Administrativa = ea • ea = Coeficiente relativo del ratio Activos Productivos / Pasivos con Costo = Xea / Yea
EF = Índice de Eficiencia Financiera = 1 – ef • ef = Coeficiente relativo del ratio Gastos Operacionales / Margen Financiero = Xef / Yef
P = Índice de Solvencia = 0,5p1 + 0,5 (1 – p2) • p1= Patrimonio Técnico Constituido / Activos ponderados por riesgo • p2 = Coeficiente relativo del ratio (Act. Improd. – Fdos. disp.) / (Pat.+ Provis.) = Xp2 / Yp2
Zd = Mayor índice de desempeño de la lista

Fuente: Superintendencia de Bancos.

BANCOS Y SOCIEDADES

POR TAMAÑO DE BANCOS Y SOCIEDADES FINANCIERAS

Puesto Mar.15	Puesto Mar.14	Institución	Índice de tamaño	Activos	Dep.+Val. en circ.	Patrim.	Util.	Conting.
1	1	Bco. Pichincha	1,000	9'621.223	7'905.584	872.836	22.041	1'899.076
2	2	Bco. Pacífico	0,503	4'474.418	3'461.919	533.334	13.341	936.202
3	3	Bco. Guayaquil	0,414	3'966.712	3'006.854	378.580	11.136	743.201
4	4	Bco. Produbanco	0,369	3'798.755	3'270.044	302.302	6.655	509.255
5	6	Bco. Internacional	0,280	2'650.888	2'266.477	229.044	7.216	503.299
6	5	Bco. Bolivariano	0,278	2'748.530	2'335.021	222.213	6.954	404.972
7	7	Diners Club	0,250	1'489.244	827.581	238.349	11.074	1'222.943
8	8	Bco. Austro	0,149	1'529.319	1'283.163	139.560	2.344	191.237
9	9	Bco. Solidario	0,085	720.077	454.747	118.097	1.572	214.427
10	11	Bco. Citibank	0,070	597.034	488.536	57.571	1.166	274.861
11	13	Bco. General Rumiñahui	0,064	619.629	526.937	48.150	2.327	60.802
12	12	Bco. Machala	0,062	675.283	606.091	50.784	922	43.400
13	16	Bco. Loja	0,047	450.185	381.083	42.388	1.555	28.159
14	15	Bco. Procredit	0,039	395.963	228.907	59.357	824	3.962
15	17	Bco. Cooprocional	0,020	178.510	150.644	23.827	616	-
16	18	Bco. Amazonas	0,015	143.530	115.553	19.862	298	8.260
17	19	Bco. Capital	0,014	161.937	121.835	17.690	50	257
18	20	Unifinsa	0,013	134.063	114.662	14.628	139	103
19	21	Bancodesarrollo	0,012	122.063	86.730	12.686	484	551
20	22	Bco. D-Miro S.A.	0,009	92.230	14.860	14.039	432	-
21	24	Bco. Comercial de Manabí	0,005	48.732	39.624	7.859	10	1.986
22	28	Procredit	0,005	49.207	39.841	4.725	80	5.771
23	23	Vazcorp	0,005	19.097	10.668	6.324	387	9.042
24	29	Bco. Delbank	0,004	26.426	12.984	10.959	20	-
25	-	Visionfund	0,004	42.557	-	8.534	46	-
26	26	Leasingcorp	0,003	25.717	16.574	7.733	60	-
27	31	Global	0,003	25.559	20.033	4.498	9	567
29	32	Bco. Litoral	0,003	23.594	18.042	4.126	62	-
28	30	Fidasa	0,003	23.506	19.002	3.960	60	39
30	36	Bco. Finca	0,001	50.142	9.748	8.852	-587	-
31	33	Interamericana	0,001	6.796	3.617	2.061	7	624
32	35	Firesa	0,000	9.941	5.194	2.978	-210	365
33	25	Bco. Cofec	0,000	19.919	-	5.322	-378	140

Cifras en miles $

Metodología para obtener el índice de tamaño de sociedades financieras y bancos:
El índice de tamaño corresponde a la fórmula: T = (0,3A + 0,3DVC + 0,2P + 0,1U + 0,1C) / Zd
Donde:
X = Institución
Y = Máximo valor para cada caciente
A = Coeficiente relativo de Activos = Xa / Ya
DVC = Coeficiente relativo de (Depósitos + Valores en circulación) = Xd / Yd
P = Coeficiente relativo de Patrimonio = Xp / Yp
U = Coeficiente relativo de Utilidades = Xu / Yu
C = Coeficiente relativo de Contingentes = Xc / Yc
Zd = Mayor índice de tamaño de la lista

Fuente: Superintendencia de Bancos.

Tamaño de bancos y sociedades

La disposición transitoria novena del Código Monetario estableció el plazo de 18 meses para que las sociedades financieras se fusionen, liquiden o se conviertan en otro tipo de entidad financiera; es decir que, hasta el 12 de marzo de 2016, las sociedades financieras deberán cumplir con los nuevos requerimientos de capital, patrimonio, liquidez y solvencia que requiera la Superintendencia de Bancos o Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, según el tipo de institución a la que se quieran convertir.

Como es costumbre de Gestión, y más aún con la nueva disposición del Código Monetario, con la cual se podría estimar que las sociedades financieras más grandes se conviertan en bancos, se presenta el *ranking* de las principales cuentas de los bancos y sociedades financieras.

Diners Club se mantuvo en el puesto siete, aunque en términos de utilidades es la cuarta entidad más grande. Unifinsa ganó dos posiciones y Procredit seis puestos con relación al *ranking* del año anterior. Las tres sociedades financieras compiten a la par de los bancos medianos del país.

COOPERATIVAS

LAS MÁS GRANDES

Puesto Dic.14	Puesto Dic.13	Cooperativa	Índice de tamaño	Activos	Depós.+Val. en circulación	Patrim.	Util.
1	1	Juventud Ecuatoriana Progresista	1,000	828.917	709.386	94.774	7.726
2	2	Jardín Azuayo	0,588	459.872	368.141	57.170	6.547
3	3	29 de Octubre	0,422	382.619	318.301	41.979	1.255
4	8	San Francisco	0,360	250.964	179.801	37.127	5.816
5	4	Cooprogreso	0,337	313.227	246.262	31.382	1.557
6	7	Oscus	0,317	260.660	215.617	31.659	2.423
7	6	Riobamba	0,311	239.198	186.947	34.380	2.824
8	5	Mego	0,278	236.493	199.313	31.922	582
9	9	Cacpeco	0,278	175.972	127.014	33.456	4.255
10	17	Alianza del Valle	0,219	157.793	118.169	20.663	3.600
11	11	Mushuc Runa	0,219	157.782	128.110	25.080	2.192
12	10	Andalucía	0,189	149.169	115.584	22.890	1.083
13	14	23 de Julio	0,185	120.308	90.457	22.818	2.390
14	16	Atuntaqui	0,173	127.323	96.391	18.189	2.210
15	13	El Sagrario	0,171	119.435	81.856	21.201	2.017
16	23	Cacpe Biblián	0,149	106.512	85.563	16.399	1.763
17	20	Pablo Muñoz Vega	0,141	103.048	75.550	15.887	1.662
18	19	Santa Rosa	0,136	100.853	74.386	18.683	668
19	22	Tulcán	0,132	90.894	65.560	14.708	1.932
20	18	Cámara de Comercio de Ambato	0,130	114.105	98.102	13.408	386
21	25	Cacpe Pastaza	0,112	76.043	59.451	12.549	1.487
22	24	San José	0,110	93.585	75.154	10.671	821
23	12	15 de Abril	0,089	77.175	59.018	11.286	0
24	21	Construcción Comercio y Producción Ltda.	0,067	55.403	38.643	8.192	377
25	29	Chone Ltda.	0,063	40.281	30.371	8.114	728
26	27	Cacpe Loja	0,062	49.516	33.024	8.843	196
27	28	Comercio	0,060	44.753	33.345	7.978	369
28	30	San Francisco de Asís	0,055	25.208	10.471	10.625	582
29	32	11 de Junio	0,051	44.712	37.682	5.397	139
30	26	Padre Julián Lorente	0,049	35.606	25.720	7.387	114
31	31	Guaranda	0,047	36.682	29.500	4.927	454
32	36	Cáceres	0,032	19.723	12.353	4.500	420
33	33	Cotocollao	0,029	23.179	19.147	3.215	182
34	34	La Dolorosa	0,019	12.201	8.475	2.854	123
35	35	Coopad	0,018	16.061	11.396	2.350	33
36	37	9 de Octubre	0,017	11.674	7.894	2.519	97
37	38	Santa Ana	0,014	12.079	9.026	1.415	85

Cifras en miles $

Metodología para obtener el Índice de tamaño de cooperativas:
El Índice de tamaño corresponde a la fórmula: T = (0,3A + 0,3DVC + 0,3P + 0,1U) / Zd
Donde:
X = Institución • Y = Máximo valor para cada caciente • A = Coeficiente relativo de Activos = Xa / Ya
DVC = Coeficiente relativo de Depósitos + valores en circulación = Xd / Yd • P = Coeficiente relativo de Patrimonio = Xp / Yp
U = Coeficiente relativo de Utilidades = Xu / Yu • Zd = Mayor índice de tamaño de la lista

Nota: No se publican los balances para las cooperativas Nacional y San Pedro de Taisha.
Nota: No incluye a Financoop por tratarse de una cooperativa de segundo piso.

Fuente: Superintendencia de Bancos.

Juventud Ecuatoriana Progresista
LA MÁS GRANDE

Por sexto año consecutivo, la Cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista ocupa el primer lugar en tamaño. Los activos de la cooperativa son casi el doble de la cooperativa que ocupa la segunda posición y registran un incremento de 24% anual, sus depósitos crecieron en 26%, el patrimonio en 21%y la utilidad en 17%.

La segunda y tercera posición la ocupan Jardín Azuayo y 29 de Octubre; esta última cooperativa, a pesar de no registrar variación en la posición dentro del ranking con relación al año anterior, disminuyó su tamaño relativo por la reducción en las utilidades con relación al previo.

Riobamba
LA MEJOR DE LAS GRANDES Y MEDIANAS

Por segundo año consecutivo, la Cooperativa Riobamba ocupa el primer lugar como la mejor. Se destaca la adecuada administración de riesgos, solvencia y liquidez.

San Francisco ganó dos posiciones, ubicándose en el segundo lugar debido a una mejor rentabilidad (que también es la mayor del segmento), adecuada administración de riesgo e incremento en la eficiencia administrativa y financiera. Juventud Ecuatoriana se ubica en la tercera posición, ascendiendo dos posiciones, debido a una mejor administración de riesgo y alta liquidez.

Mego
LA MEJOR DE LAS PEQUEÑAS Y MUY PEQUEÑAS

La Cooperativa Mego ocupó el primer lugar del segmento de cooperativas pequeñas y muy pequeñas. El año anterior esta institución se clasificó en el segmento de grandes y medianas en el que ocupó el segundo puesto. Su fortaleza es la liquidez y buena cobertura de cartera, aunque con baja rentabilidad y modesta eficiencia financiera.

En segundo lugar, se ubicó Cacpe Pastaza, desplazando a Cacpeco a la tercera posición, Pastaza tiene atractiva rentabilidad, solvencia y eficiencia financiera.

Cacpeco también destaca por rentabilidad, además de una adecuada administración de riesgos y liquidez.

RANKING ANUAL DE GESTIÓN (I)

LAS MEJORES GRANDES Y MEDIANAS

				RENTABILIDAD		ADM. DE RIESGOS		EFIC. ADM.	EFIC. FIN.	SOLVENCIA		LIQUIDEZ	
Puesto Dic.14	Puesto Dic.13	Cooperativa	Índice desempeño	Util./ Patrim.	Util./ Activo	Cart. imp.[1]/ Cart. total	Provisiones/ Cart. improd.	Act. product./ Pas. con coste	Gtos. operac./ Marg. financ.	PT/ ACPR[2]	Capital libre[3]	Fdos. disp./ Depósitos a corto plazo	Cobert 100 mayores depós.
1	1	Riobamba	1,000	8,21%	1,18%	1,4%	174,0%	116,7%	89,8%	17,17%	76,1%	29,09%	246,73%
2	4	San Francisco	0,717	15,67%	2,32%	3,7%	160,8%	120,2%	58,4%	18,77%	70,3%	23,67%	172,37%
3	5	Juv. Ecuar. Progresista	0,671	8,15%	0,93%	2,9%	131,0%	106,7%	84,9%	12,27%	47,0%	15,75%	246,17%
4	3	Ocos	0,566	7,65%	0,93%	4,3%	155,5%	114,3%	76,3%	14,63%	63,7%	18,01%	95,62%
5	8	Jardín Azuayo	0,552	11,45%	1,42%	3,8%	124,8%	113,2%	66,9%	13,70%	58,5%	8,96%	195,52%
6	7	Coopmgreso	0,379	6,07%	0,61%	4,5%	106,9%	107,7%	99,9%	11,72%	43,2%	29,34%	85,67%
7	6	29 de Octubre	0,071	2,99%	0,33%	7,0%	90,4%	107,2%	106,3%	13,24%	29,5%	28,73%	137,47%

Corresponde a las cooperativas con índice de tamaño mayor a 0,30.
[1] Cartera improductiva = cartera vencida + cartera que no devenga intereses
[2] Patrimonio Técnico / Activos y Contingentes Ponderados por Riesgo
[3] Capital libre = 100%[(Act. Improd. - Fdos disp.) / (Pat.+ Provis.)]

LAS MEJORES PEQUEÑAS Y MUY PEQUEÑAS

				RENTABILIDAD		ADM. DE RIESGOS		EFIC. ADM.	EFIC. FIN.	SOLVENCIA		LIQUIDEZ	
Puesto Dic.14	Puesto Dic.13	Cooperativa	Índice desempeño	Util./ Patrim.	Util./ Activo	Cart. imp.[1]/ Cart. total	Provisiones/ Cart. improd.	Act. product./ Pas. con costo	Gtos. operac./ Marg. financ.	PT/ ACPR[2]	Capital libre[3]	Fdos. disp./ Depósitos a corto plazo	Cobert 100 mayores depós.
1	-	Mego	1,000	1,62%	0,25%	7,9%	159,0%	106,0%	105,9%	15,00%	55,8%	41,34%	510,26%
2	5	Cacpe Pastaza	0,848	11,85%	1,96%	3,0%	160,5%	120,8%	66,7%	20,28%	70,8%	29,43%	150,96%
3	2	Cacpeco	0,846	12,72%	2,42%	4,2%	147,6%	125,9%	57,4%	22,93%	74,7%	30,11%	148,07%
4	3	Atuntaqui	0,833	12,15%	1,74%	3,5%	122,7%	116,7%	72,3%	15,89%	66,4%	11,28%	218,46%
5	4	Cacpe Biblián	0,833	10,75%	1,66%	4,5%	152,9%	118,2%	54,7%	18,57%	67,5%	16,62%	190,29%
6	1	San José	0,801	7,70%	0,88%	3,6%	194,1%	114,9%	78,8%	15,16%	63,5%	31,13%	171,53%
7	6	Alianza del Valle	0,783	17,42%	2,28%	3,4%	137,4%	116,0%	58,0%	16,54%	70,3%	17,83%	98,13%
8	8	Muñac Runa	0,723	6,74%	1,39%	8,5%	123,3%	118,1%	80,9%	18,47%	56,4%	20,20%	270,89%
9	7	El Sagrario	0,687	9,51%	1,69%	4,5%	129,4%	121,1%	80,8%	21,67%	67,4%	21,25%	129,92%
10	14	Tulcán	0,622	13,14%	2,13%	6,4%	107,2%	120,9%	66,6%	18,74%	60,4%	21,74%	107,15%
11	18	Comercio	0,603	4,62%	0,82%	6,7%	88,0%	121,8%	91,5%	21,85%	65,2%	33,74%	211,93%
12	15	9 de Octubre	0,593	4,21%	0,91%	4,2%	169,7%	130,4%	86,4%	25,32%	71,2%	24,98%	51,85%
13	10	Pablo Muñoz Vega	0,590	10,46%	1,61%	4,6%	124,7%	122,4%	75,6%	16,05%	59,2%	11,88%	70,55%
14	12	Calceta	0,560	9,33%	2,13%	6,0%	108,5%	120,6%	73,0%	24,61%	51,4%	32,67%	81,38%
15	11	23 de Julio	0,553	10,47%	1,99%	5,7%	97,7%	119,1%	77,1%	21,71%	56,9%	15,94%	81,19%
16	16	Chone Ltda	0,547	8,97%	1,61%	8,4%	94,9%	123,0%	79,8%	25,20%	54,4%	34,43%	143,61%
17	19	Guaranda	0,536	8,81%	1,18%	5,1%	106,3%	115,8%	70,6%	15,92%	58,8%	25,57%	77,87%
18	24	La Dolorosa	0,527	4,32%	1,01%	7,6%	99,9%	134,9%	97,2%	35,14%	67,5%	43,79%	137,27%
19	9	Andalucía	0,525	4,73%	0,73%	6,2%	110,1%	119,9%	91,9%	17,69%	62,9%	17,95%	132,09%
20	22	Padre Julián Lorente	0,488	1,54%	0,32%	5,6%	155,4%	122,4%	100,1%	24,28%	57,7%	19,87%	80,86%
21	13	San Francisco de Asís	0,481	5,48%	2,31%	7,0%	103,4%	191,8%	133,4%	45,74%	59,5%	16,41%	48,19%
22	20	Santa Rosa	0,444	4,01%	0,74%	5,9%	119,1%	120,2%	116,2%	19,66%	63,5%	21,61%	79,31%
23	21	Cam. Com. Ambato	0,393	2,88%	0,34%	2,4%	114,2%	102,9%	93,0%	13,80%	6,5%	22,14%	68,22%
24	-	Cons. Com. y Prod. Ltda	0,368	4,60%	0,68%	7,0%	105,2%	117,0%	91,6%	19,96%	47,2%	20,45%	55,48%
25	26	Concordia	0,307	5,67%	0,79%	13,1%	103,2%	117,7%	93,1%	15,92%	45,1%	11,23%	123,66%
26	27	Santa Ana	0,305	6,01%	0,70%	5,5%	67,2%	107,3%	94,9%	13,49%	34,6%	22,34%	44,69%
27	25	11 de Junio	0,291	2,57%	0,31%	6,8%	86,0%	105,3%	106,7%	13,21%	22,4%	24,28%	95,55%
28	23	Cacpe Loja	0,211	2,21%	0,40%	7,3%	65,0%	111,8%	103,7%	15,14%	28,4%	19,29%	50,05%
29	28	Coopad	0,199	1,40%	0,20%	4,8%	104,8%	101,6%	134,4%	15,33%	6,6%	13,76%	28,50%
30	30	15 de Abril	-0,643	-16,61%	-2,43%	31,7%	47,3%	91,1%	127,3%	16,86%	-21,9%	16,82%	154,66%

Corresponde a las cooperativas cuyo índice de tamaño es menor a 0,30.

El índice de desempeño corresponde a la fórmula: D = |0,1F + 0,3C + 0,1EA + 0,1EF + 0,15P + 0,25L| 2d
Donde:
X = Institución • K = Número de instituciones • Y = Promedio simple de la lista para cada ratio = E x / k
R = Índice de Rentabilidad = 0,5r1 + 0,5r2 + r1 = Coeficiente relativo del ratio Utilidad / Patrimonio = Xr1/Yr + r2 = Coeficiente relativo del ratio Utilidad / Activos = Xr2 / Yr2
C = Índice de Administración de Riesgos = 0,5 (1 – c1) + 0,5c2 + c1= Coeficiente relativo del ratio Cartera Improductiva / Cartera Total = Xc1 / Yc1 + c2 = Coef. relativo del ratio Provisiones / Cartera Improd. = Xc2 / Yc2
EA = Índice de Eficiencia Administrativa = ea + ea = Coeficiente relativo del ratio Activos Productivos / Pasivos con Costo = Xea / Yea
EF = Índice de Eficiencia Financiera = 1 – ef + ef = Coeficiente relativo del ratio Gastos Operacionales / Margen Financiero = Xef / Yef
P = Índice de Solvencia = 0,5p1 + 0,5 (1 – p2) + p1 = Patrimonio Técnico / Activos y Contingentes Ponderados por Riesgo + p2 = Coeficiente relativo del ratio [Act. Improd. – Fdos. disp.) / (Pat.+ Provs.)] = Xp2 / Yp2
L = Índice de liquidez = 0,5l1 + 0,5l2 + l1 = Coeficiente relativo del ratio Fondos disponibles / Depósitos a corto plazo = Xl1 / Yl2 + l2 = Cobertura a los 100 mayores depositantes
2d = Mayor índice de desempeño de la lista

Fuente: Superintendencia de Bancos.

ADMINISTRADORAS DE FONDOS

LAS MÁS GRANDES

Puesto Dic-14	Puesto Dic-13	Administradoras de fondos	Índice de tamaño	Fondos y fideicom. admin.	Comisiones ganadas	Utilidades
1	2	AFP Genesis	1,000	140.159	12.879	2.241
2	1	Fideval	0,944	2.080.789	7.475	133
3	3	Fiducia	0,784	1.521.249	8.718	257
4	-	Trust Fiduciaria	0,484	1.203.547	3.416	-57
5	5	MMG Trust (Morgan & Morgan)	0,328	609.418	2.121	290
6	7	Aneñ	0,236	298.992	2.002	327
7	4	Fidupacífico	0,155	595.523	1.161	-334
8	6	Holdantrust	0,154	177.081	1.568	195
9	8	Futurál	0,144	185.575	1.320	181
10	-	Zion	0,134	344.414	616	25
11	9	Enlace	0,132	269.948	1.312	3
12	12	Alpv	0,101	157.918	600	144
13	13	Fiduecuador	0,095	207.064	691	26
14	10	Integra S.A.	0,095	285.226	190	0
15	-	Latinvest	0,069	176.590	305	17

Cifras en miles $

Metodología para obtener el índice de tamaño de administradoras de fondos y fideicomisos:
El índice de tamaño corresponde a la fórmula: T = (0,4FF + 0,3Y + 0,3U) / Zd
Donde:
X = Institución
Y = Máximo valor para cada casiente
FF = Coeficiente relativo de Fondos administrados = Xff / Yff
P = Coeficiente relativo de Ingresos ordinarios = Xy / Yy
U = Coeficiente relativo de Utilidades = Xu / Yu

LAS MEJORES

				RENTAB.	IND. ESTRUCT.	EFICIENCIA	
Puesto Dic.14	Puesto Dic.13	Administradoras de fondos	Índice de desempeño	Utilidad/ Patrimonio	Patrimonio / Activo	Gtos. Pers/ Com. ganadas	Gtos. admin./ Fdos. y fdeic. adm.
1	1	MMG Trust (Morgan & Morgan)	1,000	37,6%	74,8%	0,39	0,2%
2	3	Aneñ	0,940	45,2%	62,7%	0,51	0,4%
3	12	AFPV	0,791	25,2%	83,3%	0,50	0,3%
4	4	Futurál	0,675	19,1%	78,9%	0,37	0,4%
5	6	Integra	0,570	0,1%	94,3%	0,38	0,2%
6	7	Laude S.A.	0,581	9,2%	95,9%	0,46	0,4%
7	2	Holdantrust	0,602	26,4%	66,0%	0,51	0,6%
8	-	Fitrust	0,426	19,3%	81,7%	0,52	1,0%
9	-	Latinvest	0,427	4,2%	64,7%	0,51	0,1%
10	13	Fiduecuador	0,402	4,5%	75,6%	0,69	0,3%

Metodología para calcular el índice de desempeño de administradoras de fondos y fideicomisos:
El índice de desempeño corresponde a la fórmula: D = (0,33R+0,33E+0,33R)Zd
Donde:
X = Institución • K = Número de instituciones • Y = Promedio simple de la lista para cada ratio = Ek / K
R = Índice de Rentabilidad = r1 • r1= Coeficiente relativo del ratio Utilidad / Patrimonio = Xr1/Yr1
E = Índice Estructural = e1 • e1= Coeficiente relativo del ratio Patrimonio / Activo = Xe1 / Ye1
E = Índice de Eficiencia = 0,5(1– e1) + 0,5(1– e2) • e1 = Coeficiente relativo del ratio Gastos de personal / Comisiones ganadas = Xe1 / Ye1
e2 = Coeficiente relativo del ratio (Gastos administrativos / fondos y fideicomisos administrados = Xe2 / Ye2
Zd = Mayor índice de desempeño de la lista

Nota: En el universo se incluye a AFP Génesis pues su negocio es administrativamente los fondos de inversión.

Fuente: Superintendencia de Compañías, Asociación de Administradoras de Fondos y Fideicomisos de Ecuador Aafis.

AFP Génesis
LA MÁS GRANDE

En 2014 se registró administración de fondos y fideicomisos por $ 8.053 M, 57% de ese monto se encuentra concentrado en tres empresas que se ubican en los puestos del dos al cuatro.

AFP Génesis lidera el ranking de tamaño de las administradoras de fondos. A pesar de ser la institución con el menor volumen de fondos y fideicomisos administrados, ocupa la primera posición gracias al alto monto de comisiones ganadas y utilidades con relación al resto de administradoras.

La segunda posición la ocupa Fideval, que maneja los mayores fondos y fideicomisos administrados, concentrando 26% de los mismos. La tercera posición le corresponde a Fiducia, que se mantiene en la misma posición que el año previo, y se destaca en fondos administrados y comisiones grandes.

Morgan & Morgan
LA MEJOR

El ranking de desempeño corresponde a las instituciones que administran fideicomisos de inversión, por lo tanto, se excluye a AFP Génesis que se dedica principalmente a fondos de inversión.

Por segundo año consecutivo, la mejor administradora de fondos es Morgan & Morgan, que registra control de gastos y eficiencia, por lo tanto, atractiva rentabilidad.

El segundo y tercer puestos corresponden a Aneñ, que escala una posición con relación al año anterior y es la más rentable del mercado; y a AFPV, con una mejora de nueve posiciones. Ambas compañías registran altos niveles de rentabilidad y buen índice estructural.

SEGUROS GENERALES

LOS MÁS GRANDES

Puesto Dic.14	Puesto Dic.13	Compañías de seguros	Índice de tamaño	Primas netas recibidas	Activos	Patrimonio	Utilidades
1	1	Sucre	1,00	184.329	264.445	47.180	13.549
2	2	Equinoccial	0,81	174.627	202.138	33.381	5.449
3	3	QBE Colonial	0,70	154.700	171.869	31.513	2.810
4	4	Ace	0,52	113.271	75.637	29.339	3.664
5	5	AIG Metropolitana	0,35	67.297	72.790	23.204	2.526
6	9	Aseguradora del Sur	0,30	68.295	45.589	18.803	449
7	7	Unidos	0,28	59.335	63.941	10.744	2.977
8	6	Mapfre Atlas	0,27	60.131	56.394	13.168	531
9	10	Latina Seguros	0,25	49.667	57.988	13.183	2.202
10	18	Liberty Seguros	0,23	61.268	71.217	9.807	-3.966
11	13	Rocafuerte	0,23	50.801	41.091	8.535	3.680
12	8	Ecuatoriano Suiza	0,23	46.564	40.591	12.804	2.002
13	11	Confianza	0,18	31.942	42.731	10.148	2.898
14	15	Alianza	0,17	40.471	33.322	7.324	1.097
15	12	Cóndor	0,17	16.632	36.736	10.187	944
16	14	Generali	0,14	27.559	28.343	9.242	732
17	19	Hispana	0,13	23.030	25.448	8.077	2.118
18	17	La Unión	0,12	17.234	41.004	9.326	755
19	20	Oriente	0,12	27.073	39.026	4.992	-1.201
20	16	Pichincha	0,11	15.806	33.441	6.199	1.549
21	23	Sweaden	0,10	20.455	20.898	5.690	1.261
22	22	Vaz Seguros	0,08	13.414	21.837	5.837	971
23	24	Interoceánica	0,07	16.312	16.962	4.352	-223
24	25	Topseg	0,06	6.782	9.116	5.697	873
25	30	Constitución	0,04	5.552	12.618	3.945	-303
26	29	Coface S. A.	0,04	4.144	7.486	2.989	1.245
27	28	Bolívar	0,03	7.041	6.099	1.502	88
28	27	Colón	0,03	2.948	8.656	2.518	332

Cifras en miles $

METODOLOGÍA PARA TAMAÑO

Metodología para obtener el índice de tamaño de seguros generales:
El índice de tamaño corresponde a la fórmula: T = (0,5PR + 0,2A + 0,2P + 0,1U) / Zd
Donde:
X = Institución
Y = Máximo valor para cada cociente
PR = Coeficiente relativo de primas netas recibidas = Xpr / Ypr
A = Coeficiente relativo de Activos = Xa / Ya
P = Coeficiente relativo de Patrimonio = Xp / Yp
U = Coeficiente relativo de Utilidades = Xu / Yu
Zd = Mayor índice de tamaño de la lista

Fuente: Superintendencia de Bancos.

Sucre
LA MÁS GRANDE

Por segundo año consecutivo, Aseguradora Sucre ocupó el primer puesto en el *ranking* de las compañías de seguros generales. Lidera el monto de primas netas recibidas, activos, patrimonio y sobre todo utilidades. En el último año, Sucre multiplicó por cuatro sus utilidades al pasar de 2,5 M a 13,5 M.

El segundo lugar lo ocupa Equinoccial que también es fuerte en primas netas, activos y patrimonio, pero se encuentra alejada de la primera en utilidades.

La tercera posición le corresponde a QBE Colonial, compañía que registra una caída de $ 494 mil en las primas netas recibidas en el último año; sin embargo, después de registrar pérdidas por $ 1,2 M en 2013, en el año 2014, generó utilidades por $ 2,8 M.

El mercado de seguros generales recibió primas netas por $ 1.367 M, lo que permitió generar $ 49 M en utilidades; solamente cuatro empresas reportaron pérdidas. A diciembre de 2013 existían 30 compañías, mientras que en 2014 se registraron 28. El numeral cuatro de la transitoria 16 del Código Monetario establece que el capital pagado mínimo legal para la constitución de las compañías de seguros será de $ 8 M, el que deberá ser aportado en efectivo, lo cual dejaría fuera del mercado a las compañías pequeñas que no logren cumplir con el requerimiento mínimo legal. Asimismo, el código establece que el ente de control de las compañías de seguros es la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

SEGUROS DE VIDA

LOS MÁS GRANDES

Puesto Dic.14	Puesto Dic.13	Compañías de seguros	Índice de tamaño	Primas netas recibidas	Activos	Patrimonio	Utilidades
1	1	Pichincha	1,00	77.982	64.352	21.405	5.801
2	2	Equivida	0,70	61.488	53.970	11.862	1.825
3	3	Pan-American Life	0,45	43.754	23.975	10.646	-295
4	4	Ace	0,39	23.115	25.680	15.182	1.139
5	6	Liberty Seguros	0,31	17.014	14.034	9.716	4.132
6	5	Sucre	0,21	9.213	18.982	7.032	1.615
7	7	BMI	0,21	16.195	15.003	4.799	717
8	10	Unidos	0,20	5.007	14.303	9.659	1.644
9	12	Bupa	0,19	17.275	13.154	4.866	-245
10	9	AIG Metropolitana	0,19	14.079	9.789	3.834	1.662
11	11	Colvida	0,16	13.282	11.575	4.017	-4
12	13	Rocafuerte	0,14	5.762	9.853	7.325	436
13	8	Ecuatoriano Suiza	0,13	14.135	6.331	1.174	688
14	14	Generali	0,09	5.587	4.973	2.480	879
15	17	Hispana	0,07	4.723	3.018	1.662	911
16	18	Long Life Seguros Lls	0,07	6.658	3.334	1.182	53
17	19	Latina Vida	0,06	3.021	4.291	2.077	260
18	20	Mapfre Atlas	0,03	3.273	1.810	603	35
19	21	Interoceánica	0,03	1.948	2.229	725	238
20	24	Constitución	0,01	142	972	889	1
21	23	La Unión	0,01	76	748	505	119
22	22	Equinoccial	0,01	470	1.523	198	-199
23	19	Latina Seguros	0,00	5	8	4	2

Cifras en miles $

Metodología para obtener el Índice de tamaño de seguros de vida:
El Índice de tamaño corresponde a la fórmula: T = (0,5PR + 0,2A + 0,2P + 0,1U) / Zd
Donde:
X = Institución
Y = Máximo valor para cada casiente
PR = Coeficiente relativo de primas netas recibidas = Xpr / Ypr
A = Coeficiente relativo de Activos = Xa / Ya
P = Coeficiente relativo de Patrimonio = Xp / Yp
U = Coeficiente relativo de Utilidades = Xu / Yu

Boliar inició un proceso de liquidación forzosa mediante resolución Nº SBS-2014-564 de 27 ene-14.
Coopseguros inició un proceso de liquidación forzosa mediante resolución Nº SBS-2014-867 de 7 oct-14.

Fuente: Superintendencia de Bancos.

Seguros del Pichincha
LA MÁS GRANDE

Por tercer año consecutivo, se mantiene invariable la posición del ranking de las cuatro compañías de seguros de vida más grandes. Seguros del Pichincha ocupa la primera posición con primas netas recibidas por $ 78 M, lo cual significó un incremento de 17% en el último año; sin embargo, la compañía registró utilidades inferiores en $ 3 M a las generadas en 2013. Pichincha es la compañía más grande en todas las principales cuentas analizadas.

El segundo puesto lo ocupó Equivida, compañía que tuvo un crecimiento en todas las cuentas, especialmente en las utilidades ($ 1,6 M más que en 2013).

Pan-American Life ocupa el tercer lugar pese a su contracción en primas netas y activos, pues aún maneja un importante monto de éstos; mejoró su patrimonio y tuvo menos pérdidas.

El mercado de seguros de vida recibió primas netas por $ 344 M, lo cual permitió generar $ 21 M en utilidades; hay cuatro empresas que reportan pérdidas. En 2013 existían 24 compañías, mientras que en 2014 se registraron 23.

CASAS DE VALORES

LAS MÁS GRANDES

Puesto Dic.14	Puesto Dic.13	Casa de valores	Índice de tamaño	Vol. efectivo negociado[1]	Patrimonio	Utilidades	Ingresos ordinarios por prestación de servicios
1	1	Picaval	1,000	3'138.073	1.083	548	1.463
2	2	Advfin	0,890	269.047	2.360	411	2.027
3	-	Santa Fe	0,524	221.586	821	412	1.014
4	3	Valpacífico	0,514	1'750.040	784	281	537
5	4	Silvercross	0,427	582.963	608	301	761
6	-	Valorpolo	0,424	69.551	965	360	528
7	13	Cotrading	0,252	-	280	205	627
8	7	Masvalores	0,205	623.000	273	92	366
9	5	Plusbursátil	0,197	426.092	218	69	567
10	16	Ecubursátil	0,190	447.562	265	99	362
11	10	Analytica	0,178	74.417	999	5	227
12	12	Ibcorp	0,161	61.358	370	123	231
13	-	Bursio	0,159	40.967	588	42	341
14	19	Strategia	0,141	339.727	248	64	268
15	9	Accival	0,128	284.311	235	83	144
16	21	Mercovalores	0,115	314.472	322	4	258
17	15	Pluvalores	0,108	-	160	34	436
18	17	Albion	0,108	79.782	445	24	173
19	-	Innovalor	0,106	342.762	388	0	144
20	23	Ecofia	0,104	250.872	444	17	75
21	8	Mercapital	0,104	162.176	204	14	345
22	14	Sucaval	0,103	23.202	342	70	97
23	6	Activalores	0,100	285.756	248	5	238
24	-	Ventura	0,095	48.541	293	12	290
25	26	Citadel	0,083	185.850	237	8	190
26	25	Value	0,077	49.473	214	17	219
27	11	Holdunpartners	0,075	50.528	257	41	79
28	-	Caureal	0,051	7.112	340	4	21
29	20	Merchantvalores	0,051	24.627	218	-22	206
30	24	Probrokers	0,048	5.569	274	14	23
31	29	Conbursátil	0,036	13.322	191	-7	84
32	18	Vectorglobal	0,033	21.432	204	5	7
33	22	Intervalores	0,033	1.387	186	7	25
34	28	R&h	0,024	20.482	66	6	66
35	-	Fiduvalor	0,024	1.209	179	-1	0
36	27	Moreano Borja	0,016	4.321	235	-31	9
37	-	Portavalor	0,005	4.199	173	-44	41
38	-	Valormanta	-0,004	-	29	-13	-
39	30	Amazonas Capital Market	-0,077	6.703	254	-206	42

[1] Corresponde al volumen efectivo negociado en las Bolsas de Valores de Quito y Guayaquil (acumulado enero-diciembre 2014).

Cifras en miles $

Metodología para obtener el índice de tamaño de casas de valores:
El índice de tamaño corresponde a la fórmula: T = (0,25VN + 0,75P + 0,25U +0,25C) / 2d
Donde:
X = Institución
Y = Máximo valor para cada cociente
VN = Coeficiente relativo de Volumen negociado = Xv / Yv
P = Coeficiente relativo de Patrimonio = Xp / Yp
U = Coeficiente relativo de Utilidades = Xu/ Yu
C = Coeficiente relativo de Ingresos ordinarios = Xy / Yy

Fuente: Balances proporcionados por la Superintendencia de Compañías, Bolsa de Valores de Quito y Bolsa de Valores de Guayaquil.

Picaval
LA MÁS GRANDE

Por segundo año consecutivo, Picaval es la casa de valores más grande del Ecuador. Del volumen efectivo negociado en el mercado, 32% lo transó Picaval, lo que significó que en 2014 negocie aproximadamente 2,4 veces más que el año anterior. Ello se ve reflejado en el incremento de 23% en los ingresos ordinarios por prestación de servicios. Asimismo, la compañía registró utilidades por $ 548 millones (221% variación anual).

La segunda posición la ocupa Advfin que tiene el patrimonio más alto del segmento y generó el mayor volumen de ingresos por prestación de servicios.

El tercer puesto lo ocupa Santa Fe, siendo el primer año que aparece en el ranking de Gestión.

Picaval
LA MEJOR

La casa de valores Picaval tiene doble mérito, no solo al ser la más grande sino también la mejor, su mayor fortaleza es la rentabilidad. Tiene un índice de rentabilidad sobre patrimonio de 50,6% y sobre activo de 43,9%, ambos los mejores del sistema. Además se destaca por el control de gastos y moderado endeudamiento.

En segundo lugar está Santa Fe, debido a su atractiva rentabilidad y bajo endeudamiento. Santafevalores es una casa de valores a nivel nacional, no vinculada con ningún grupo financiero, con membrecías en las bolsas de valores de Quito y Guayaquil, que fue constituida en noviembre de 2004 y cuenta con más de dos mil clientes en Ecuador, EEUU, España y América Latina.

Ibcorp clasificó en la tercera posición, su mejor indicador es el bajo nivel de endeudamiento, que fue de 9% respecto al patrimonio, registró razonables índices de rentabilidad y su reto es el control de gasto.

LAS MEJORES

				RENTABILIDAD		EFICIENCIA	ENDEUD.
Puesto Dic.14	Puesto Dic.13	Casa de valores	Índice de desempeño	Utilidad/ Patrimonio	Utilidad/ Activo	Gastos operacionales/ Ingresos operacionales	Pasivo/ Patrimonio
1	2	Picaval	1,000	50,6%	43,9%	64,8%	15,2%
2	-	Santa Fe	0,940	50,1%	41,0%	61,9%	22,3%
3	19	Ihcorp	0,770	33,1%	30,4%	73,4%	9,0%
4	7	Silvercross	0,716	49,5%	34,3%	70,8%	44,2%
5	12	Mavalores	0,683	33,7%	28,3%	76,6%	19,4%
6	9	Pluabursátil	0,617	31,8%	27,0%	90,8%	17,7%
7	24	Advin	0,498	17,4%	15,7%	81,3%	10,9%
8	17	Ecuabursátil	0,492	37,5%	24,9%	78,7%	50,2%
9	5	Sucaval	0,454	20,4%	16,1%	78,3%	24,7%
10	1	Valpacífico	0,414	35,8%	21,0%	55,7%	70,5%
11	6	B&b	0,376	8,5%	8,2%	91,6%	3,8%
12	-	Bursto	0,338	7,1%	6,7%	93,0%	5,5%
13	18	Albium	0,332	5,5%	5,1%	90,3%	4,1%
14	4	Pralvalores	0,323	5,0%	4,4%	76,9%	12,5%
15	22	Value	0,310	8,1%	7,2%	91,8%	13,0%

Metodología para calcular el índice de desempeño de casas de valores:
El índice de desempeño corresponde a la fórmula: D = (0,33R+0,33E+0,33N) / Zd
Donde:
X = Institución
K = Número de instituciones
Y = Promedio simple de la tasa para cada ratio = Ri / K
R = Índice de Rentabilidad = 0,5r1 + 0,5r2
r1 = Coeficiente relativo del ratio Utilidad / Patrimonio = Ix1 / Yx1
r2 = Coeficiente relativo del ratio Utilidad / Activos = Ix2 / Yx2
E = Índice de Eficiencia = 1 – e1
e1 = Coeficiente relativo del ratio Gastos operacionales / Ingresos operacionales = Ie1 / Ye1
C = Índice de Endeudamiento = (1 – n1)
n1 = Coeficiente relativo del ratio Pasivo / Patrimonio = In1 / Yn1
Zd = Mayor índice de desempeño de la tasa

Fuente: Superintendencia de Compañías, Bolsa de Valores de Quito, Bolsa de Valores de Guayaquil.

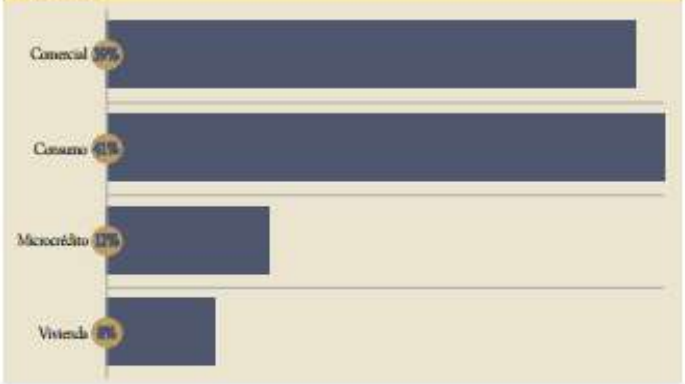
DINAMISMO FINANCIERO

Por Mateo Samaniego

Cuadro 1
Ranking por cartera total
(millones $)
Fuente: SBS, SEPS.

2014	2013	Cantón	2013	2014
1	1	Quito	9.096	10.136
2	2	Guayaquil	4.981	5.727
3	3	Cuenca	1.392	1.576
4	4	Ambato	804	860
5	5	Manta	497	530
6	6	Machala	424	473
7	8	Ibarra	409	471
8	7	Loja	422	461
9	9	Riobamba	376	417
10	10	Latacunga	353	401
11	11	Santo Domingo	332	358
12	12	Portoviejo	290	318
13	13	Quevedo	138	155
14	14	Rumiñahui	132	154
15	15	Tulcán	122	124
16	16	Azogues	114	122
17	20	Santa Rosa	92	109
18	17	Pastaza	95	106
19	22	Milagro	81	100
20	19	Esmeraldas	94	98
		Total general	22.665	25.508

Cuadro 2
Composición de la cartera total por segmento de crédito
Fuente: SBS, SEPS.



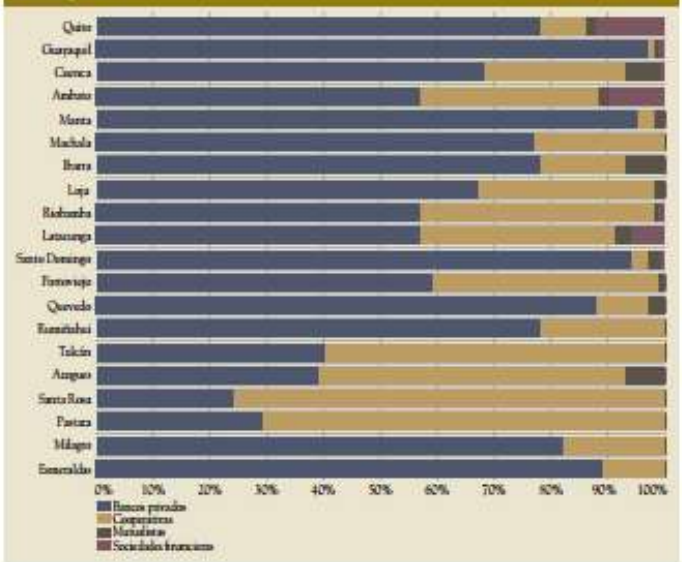
En 2014 la cartera total de las instituciones financieras (IFI) privadas (que incluye a bancos privados, cooperativas, mutualistas y sociedades financieras) alcanzó $ 25.508 millones (de acuerdo a boletines de las superintendencias de Bancos y de Economía Popular y Solidaria), un incremento anual de 12,5%. En 2014 esa variable fue más dinámica que en 2013, con un crecimiento mayor en más de un punto porcentual al registrado un año antes.

No obstante, esta información agregada esconde movimientos que ocurren dentro del país y que pueden indicar la mayor dinámica económica de unas áreas sobre otras. Al desagregar la cartera total por cantón, se obtiene un primer *ranking* (Cuadro 1) que puede mostrar ese desempeño. En 2014, al igual que los dos años anteriores, la clasificación está liderada por Quito, que mantiene una concentración de 40% de la cartera total. A pesar de seguir como líder, la capital tuvo un crecimiento de 11,4%, por debajo del promedio nacional y de lo registrado en Guayaquil (15,0%) y Cuenca (13,2%), que ocupan el segundo y tercer puesto, respectivamente. Estas tres ciudades concentran 68% de la cartera total, manteniéndose a un nivel similar al del año pasado.

El primer cambio en el *ranking* en 2014 se da en la casilla 7 que ahora es ocupada por Ibarra que desplaza a Loja al octavo puesto. El crecimiento de la cartera total de Ibarra (15,1%) fue seis puntos porcentuales mayor al de Loja, que vuelve a caer en el *ranking* este año, tras ser superada por Machala en 2013. Adicionalmente, en la parte baja de la tabla, se pueden apreciar algunos otros cambios. El cantón Santa Rosa de la provincia de El Oro alcanzó el puesto 17, subiendo tres puestos tras ser el colista en el *ranking* 2013, relegando a Pastaza al puesto 18. Además, por primera vez se incluye a Milagro dentro de los 20 cantones que más financiamiento reciben después de ocupar el puesto 22 en 2013, gracias a un crecimiento destacado de 23,9% en su cartera, 10 puntos porcentuales por sobre el crecimiento promedio. Por último, Esmeraldas cayó a la última casilla tras reportar una variación anual de apenas 4,0%.

Dentro de los 20 cantones que mayor financiamiento recibieron en 2014, los que tuvieron las colocaciones más dinámicas fueron los siguientes: Milagro con el crecimiento de 23,9%, ya mencionado, seguido por Santa Rosa (18,6%) y Rumiñahui (16,4%). En contraste, los cantones con peor desempeño en términos de crecimiento de la cartera fueron Tulcán, con un incremento de apenas 1,8%, Esmeraldas (4,0%) y Azogues (7,1%).

Gráfico 2
Colocaciones por tipo de IFI y cantón
Fuente: SBS, SEPS.



Cuadro 2
Ranking por cartera comercial
(millones $)
Fuente: SBS, SEPS.

2014	2013	Cantón	2013	2014
1	1	Quito	3.734	4.129
2	2	Guayaquil	2.793	3.310
3	3	Cuenca	530	615
4	4	Manta	288	310
5	5	Ambato	250	276
6	6	Machala	138	158
7	8	Loja	117	144
8	7	Santo Domingo	119	135
9	9	Ibarra	111	130
10	10	Portoviejo	83	78
11	12	Quevedo	62	71
12	13	Latacunga	51	65
13	11	Riobamba	63	56
14	14	Babahoyo	30	33
15	15	Rumiñahui	25	27
16	17	Lago Agrio	23	27
17	16	Otavalo	24	24
18	18	Milagro	20	22
19	20	Esmeraldas	18	20
20	22	Sambborondón	15	17
21	19	Otavalo	18	17
22	21	Tulcán	18	16
		Total general	8.776	9.976

CRÉDITO PROMEDIO PER CÁPITA

El crédito promedio per cápita para el país es de $ 1.756. Sin embargo, nueve de los 20 cantones en el ranking tienen un crédito promedio per cápita mayora a la media nacional, siendo Quito el cantón con el valor más alto, con $ 4.122, seguido de Cuenca con un promedio de $ 2.833 per cápita. Por su parte, Santo Domingo y Quevedo son los cantones con menor crédito promedio per cápita de los 20 analizados y son los únicos dos cantones que reportan un crédito promedio per cápita menor a mil dólares.

CARTERA POR TIPO DE CRÉDITO

Descomponiendo la cartera total por tipo de crédito, se evidencia que el segmento que más creció en el año fue el microcrédito, reportando un incremento de 13,9% frente a 2013, seguido muy de cerca por la cartera comercial que alcanzó $ 9.976 millones y fue mayor en 13,7% a lo registrado en diciembre 2013. En conjunto, los dos segmentos que más crecieron representan cerca de 52% de la cartera total, lo cual, a su vez, explica el nivel de crecimiento de la cartera total. Por su parte, el segmento de consumo que representa 41% de la carteta total fue mayor en 12,0%, sumando $ 10.464 millones. Finalmente, la cartera de vivienda creció en 8,4%, alcanzando $ 2.046 millones u 8% de la cartera total (*Gráfico 1*). Es importante destacar que, desde su creación en octubre 2010, el Biess ha colocado $ 4.078 millones en créditos hipotecarios, de acuerdo a información disponible en su página web, lo cual representa cerca del doble de la cartera de crédito hipotecario de las IFI privadas. Por lo tanto, si se incluyera en el análisis al Biess, la cartera hipotecaria tendría una participación en la cartera total cercana a 21%.

COLOCACIONES POR CANTÓN POR TIPO DE IFI

Si se desagrega la información por cantón y tipo de IFI, se encuentran interesantes resultados (*Gráfico 2*). Por ejemplo, se puede evidenciar que de los cerca de 150 cantones analizados, 100 reportan una concentración de la cartera mayor a 80% para un solo tipo de IFI, en particular para bancos privados o cooperativas. Esto significaría que, en dos tercios de los cantones analizados, solo un tipo de IFI coloca más de 80% de los créditos.

Cuadro 3
Ranking por cartera de consumo
(millones $)
Fuente: SBS, SEPS.

2014	2013	Cantón	2013	2014
1	1	Quito	4.130	4.591
2	2	Guayaquil	1.619	1.819
3	3	Cuenca	559	617
4	4	Ambato	260	276
5	5	Machala	232	231
6	6	Loja	201	204
7	10	Riobamba	133	183
8	7	Ibarra	171	182
9	8	Latacunga	148	176
10	9	Manta	139	149
11	11	Portoviejo	111	136
12	12	Santo Domingo	104	111
13	14	Rumiñahui	64	75
14	15	Santa Rosa	63	72
15	13	Azogues	66	71
16	17	Tulcán	51	56
17	16	Esmeraldas	54	54
18	19	Quevedo	45	49
19	18	Morona	47	49
20	22	Pasaje	36	47
		Total general	9.349	10.465

Cuadro 4
Ranking por microcrédito
(millones $)
Fuente: SBS, SEPS.

2014	2013	Cantón	2013	2014
1	1	Quito	537	645
2	2	Ambato	221	228
3	3	Guayaquil	189	193
4	4	Riobamba	140	138
5	5	Latacunga	132	137
6	6	Cuenca	102	123
7	8	Ibarra	69	86
8	7	Santo Domingo	79	82
9	9	Portoviejo	63	76
10	10	Loja	49	53
11	12	Pastaza	43	49
12	16	Machala	38	47
13	15	Guaranda	42	45
14	14	San Pedro de Pelileo	42	44
15	11	Tulcán	44	44
16	13	Manta	42	42
17	18	Santiago de Píllaro	31	36
18	19	Mejía	30	35
19	20	Rumiñahui	27	34
20	21	Quevedo	25	28
		Total general	2.653	3.021

En general, los bancos privados atienden a los cantones más grandes en población y en PIB, concentrándose sobre todo en las capitales provinciales. Por su parte, las cooperativas mantienen una importante actividad en cantones medios y pequeños, gracias al gran número de instituciones que existen a nivel nacional y la cobertura que ofrecen. La presencia de sociedades financieras y mutualistas es mucho más limitada; las primeras tienen presencia significativa (es decir, mayor a 5% de la cartera total del cantón) en apenas cuatro de los cantones y las mutualistas en apenas tres de los cantones investigados. En el cantón Girón, la participación de sociedades financieras es de 53,5% de la cartera, el más significativo, seguido por Quito (12,2%), Ambato (9,8%) y, por último, Latacunga (5,7%). Por su parte, los tres cantones donde las mutualistas tienen una participación en la cartera total mayor a 5% son Azogues (7%), Cuenca (6%) e Ibarra (7%).

Examinando los primeros tres cantones en el *ranking*, se puede evidenciar que en Quito cerca de 80% de la cartera fue colocada por bancos privados y que las cooperativas tienen una participación cercana a 8%, además 12% de la cartera fue colocada por sociedades financieras. En contraste, Guayaquil reporta una concentración total (98%) de su cartera en bancos privados. Por su parte, en Cuenca, las cooperativas tienen un mayor peso (24%) en la cartera total y las mutualistas concentran 6%, dejando prácticamente el resto de la cartera a bancos privados.

CRÉDITO COMERCIAL

Analizando el *ranking* de la cartera comercial, se puede constatar que no existen cambios en las diez primeras posiciones del *ranking*. Quito sigue liderando la lista, seguida por Guayaquil y Cuenca. En el análisis por cantón de la cartera comercial, se pueden evidenciar dos particularidades. Primero, a diferencia de la cartera total y todos los otros segmentos de crédito, el peso relativo de Quito dentro de la cartera comercial es mucho menor, pues únicamente hay diez puntos de diferencia entre el primero y el segundo mejor ubicado que es Guayaquil. Esto se debe en gran medida al peso de Guayaquil, que concentró 33% de la cartera total, un incremento en la participación de casi dos puntos porcentuales frente al año pasado, gracias a un crecimiento muy dinámico de su cartera (18,5%). En segundo lugar, la concentración de la cartera comercial por cantón es mucho mayor que en ningún otro segmento de crédito. 75% de la cartera está aglutinado en Quito y Guayaquil, seguidos por Cuenca, tercero en el *ranking*, con apenas 6% de la cartera. Además, 11 de los 20 cantones que más crédito comercial recibieron en el año tienen una participación menor a 1%.

Los cambios más importantes en el *ranking* son la escalada de un puesto de Quevedo y Latacunga que pasaron a ocupar los lugares 11 y 12, respectivamente, desplazando a Riobamba al puesto 13. En el *ranking* de la cartera comercial, Riobamba es el cantón que mayor contracción de su cartera reporta (12,0%), lo cual explica su caída de dos posiciones. En contraste, Latacunga fue el cantón más dinámico de los 20 analizados, con un crecimiento de 28,1%. Además, se observa la escalada de Samborondón al puesto 20 del 22, dejando fuera a Otavalo que el año pasado ocupó el puesto 19.

CRÉDITO DE CONSUMO

En el segmento de consumo, los primeros cinco lugares no presentan cambios frente a 2013. Quito lidera el *ranking* con una participación de 44% de la cartera, seguido por Guayaquil (17,4%) y Cuenca (5,9%). El cambio más importante es el ascenso de tres puestos de Riobamba que reporta un crecimiento de 37,6% de su cartera, triplicando el crecimiento promedio de la cartera de consumo. Además, en 2014, gracias a un incremento significativo de su cartera, Pasaje fue el segundo más dinámico después de Riobamba; a pesar de esto, ocupó el último puesto del *ranking* tras estar en la posición 22 en 2013.

Nuevamente, destaca Esmeraldas por ser el único cantón, de los 20 analizados, que reporta una contracción anual en su cartera de consumo de 0,4%.

MICROCRÉDITO

La cartera de microcrédito, al igual que la comercial, no presenta cambios en los primeros diez puestos del *ranking*. El primer cambio es la escalada de un puesto de Pastaza que alcanzó el lugar 11 y el más importante es el ascenso de cuatro lugares de Machala que se ubicó duodécimo. A pesar de su importante subida, Machala fue el segundo cantón más dinámico, con un incremento en su cartera de 25,3%, por detrás de Rumiñahui cuya cartera creció en 26,3%, para ubicarse en penúltimo lugar.

A diferencia de la concentración en el crédito comercial en el cual dos cantones tienen una participación de cerca de 75% de la cartera total, en el microcrédito de los 20 cantones analizados, que en sí son los 20 que más crédito concentran, no representan más de 72% de la cartera total.

Cuadro 5
Ranking por cartera hipotecaria
(millones $)
Fuente: SBS, SEPS.

2014	2013	Cantón	2013	2014
1	1	Quito	695	771
2	2	Guayaquil	380	405
3	3	Cuenca	201	220
4	4	Ambato	74	79
5	5	Ibarra	58	73
6	6	Loja	56	60
7	7	Riobamba	39	41
8	8	Machala	37	36
9	10	Santo Domingo	30	31
10	11	Manta	28	30
11	9	Portoviejo	33	29
12	12	Azogues	24	24
13	13	Latacunga	23	23
14	14	Rumiñahui	16	17
15	16	Samborondón	10	13
16	15	Otavalo	11	11
17	17	Pastaza	10	10
18	18	Tulcán	9	9
19	19	Cayambe	8	8
20	21	Guaranda	6	7
		Total general	1.887	2.046

Además, Guayaquil, que en todo el resto de segmentos de crédito aparece en segundo lugar, es superada en el *ranking* de este segmento por Ambato. Y Cuenca, tercera en el resto de *rankings*, cae a la sexta posición, superada por Riobamba y Latacunga.

Dado que cantones con menor población se ubican en posiciones más altas, resulta interesante analizar el crédito promedio per cápita. Por ejemplo, Latacunga es el cantón que más alto crédito promedio per cápita reporta en el segmento, alcanzando $ 728, casi cuatro veces mayor al promedio nacional del segmento ($ 200 per cápita). Adicionalmente, Ambato, segundo en el *ranking*, reporta un crédito promedio per cápita de $ 633, y Riobamba de $ 559 per cápita. Esto difiere mucho de cantones como Guayaquil y Cuenca que apenas alcanzan $ 75 per cápita y $ 216 per cápita, respectivamente. Inclusive Quito, que lidera el *ranking* de los montos totales, se encuentra apenas por sobre el promedio nacional, con un crédito promedio per cápita de $ 258.

CRÉDITO HIPOTECARIO

Finalmente, en 2014, la cartera de vivienda presenta pocos cambios en el *ranking* frente a lo analizado en 2013. Como se mencionó arriba, la no inclusión del Biess limita mucho el análisis, especialmente por el peso y el dinamismo que ha tenido la construcción en el país en los últimos cinco años. El cambio más destacado es la contracción de 10,3% de la cartera de Portoviejo, lo cual significó la caída de dos puestos en el *ranking* para ubicarse en el undécimo lugar, tras ocupar el noveno puesto en 2013. Además, destacan la inclusión de Guaranda en el puesto 20, después de ocupar la posición 21 el año pasado, gracias a un crecimiento de 15,2%.

Los cantones que mayor dinamismo muestran, frente a lo reportado en 2013, son Ibarra (crecimiento de 24,75%) que se mantuvo en la quinta posición y Samborondón que escaló un lugar, al puesto 15, gracias a un incremento de 30,2% de su cartera. Resulta interesante el dinamismo del crédito hipotecario en Ibarra que podría explicarse indirectamente por dos factores: primero, la terminación y entrada en operación de Yachay en Urcuquí, y segundo, la atracción a jubilados extranjeros que han escogido Imbabura como su lugar de retiro y por los cuales ha existido crecimiento significativo del sector inmobiliario en la provincia.

PRESTAMISTAS Y AHORRISTAS

Calculando el ratio de colocaciones-captaciones (a base de captaciones y colocaciones de los bancos privados), es posible encontrar los cantones que prestan y los que ahorran a nivel nacional. En el Ecuador, 73,5% de los depósitos están colocados en crédito y la gran mayoría de cantones se encuentra en un rango de colocaciones-captaciones entre 50%-70%. Sin embargo, existen grandes diferencias. Por ejemplo, en Manta se coloca 138% de lo que se ahorra, es decir que la necesidad de financiamiento sobrepasa la capacidad de ahorro. Lo mismo sucede en cuatro cantones más: Ibarra (122%), Riobamba (104%), Latacunga (157%) y Quevedo (153%). En contraste, existen cantones en los cuales la capacidad de ahorro sobrepasa la necesidad de financiamiento, como Rumiñahui, en el que apenas 30% de sus captaciones están colocadas, o Milagro y Esmeraldas, donde se colocó cerca de la mitad de los depósitos, 52% y 58%, respectivamente.

La relación colocaciones-captaciones podría mostrar que los cantones más dinámicos, los cuatro nombrados antes, están en un proceso de expansión muy alto que requiere contar con recursos externos, porque sus necesidades de financiar nuevos proyectos sobrepasa la capacidad de ahorro que tienen. Sin embargo, también podría suceder que el ahorro de esos cantones se "fuga" a otros por motivos de seguridad o de los servicios que presta el sistema financiero. En todo caso, habrá que observar cómo sigue el desempeño de esos cantones en estos años para conocer si los recursos que requieren del resto del país muestran una dinámica económica de importancia.