



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
CAMPUS ARTURO RUIZ MORA
SANTO DOMINGO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA C.P.A.

Tesis previa a la obtención del título de:
INGENIERA EN FINANZAS Y AUDITORÍA C.P.A.

**EVALUACIÓN CORRECTIVA EN LOS PROCESOS OPERATIVOS DE MUTUALISTA
PICHINCHA AGENCIA SANTO DOMINGO PARA MEJORAR EN EL
CUMPLIMIENTO DE LAS METAS INSTITUCIONALES, SANTO DOMINGO 2010.**

Autor:
Carolina Erika Pozo Sánchez

Director de Tesis:
Ing. Tyrone Paz

Santo Domingo, Ecuador
Enero - 2011

**“EVALUACIÓN CORRECTIVA EN LOS PROCESOS OPERATIVOS DE
MUTUALISTA PICHINCHA AGENCIA SANTO DOMINGO PARA MEJORAR EN
EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS INSTITUCIONALES, SANTO DOMINGO
2010.”**

Ing. Tyrone Paz
DIRECTOR DE TESIS

APROBADO

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
CAMPUS ARTURO RUIZ MORA

CAROLINA ERIKA POZO SANCHEZ

**“EVALUACIÓN CORRECTIVA EN LOS PROCESOS
OPERATIVOS DE MUTUALISTA PICHINCHA
AGENCIA SANTO DOMINGO PARA MEJORAR EN
EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS
INSTITUCIONALES, SANTO DOMINGO 2010.”**

**EL CONTENIDO DE LA PRESENTE INVESTIGACION ES DE EXCLUSIVA
RESPONSABILIDAD DE SU AUTOR**

CAROLINA ERIKA POZO SANCHEZ

Santo Domingo:.....2011

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Campus Arturo Ruiz Mora

INFORME DEL DIRECTOR DE TESIS

Santo Domingo a, ____ de _____ del 2011

Ing.
Eduardo Jaramillo
COORDINADOR DE LA CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA,
CPA
Presente.-

De mi consideración:

Mediante la presente tengo a bien informar que el presente trabajo de investigación bajo el tema “EVALUACIÓN CORRECTIVA EN LOS PROCESOS OPERATIVOS DE MUTUALISTA PICHINCHA AGENCIA SANTO DOMINGO PARA MEJORAR EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS INSTITUCIONALES, SANTO DOMINGO 2010.” propuesto por la Srta. Carolina Pozo Sánchez, doy fe de que ha sido elaborada bajo mi supervisión y control, luego de haber sido concluido el tratamiento de los contenidos se encuentra a ser defendido.

Particular que comunico a usted para los fines pertinentes.

Atentamente;

Ing. Tyrone Paz
DIRECTOR DE TESIS

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado con mucho amor a mi madre, quien con su ejemplo me inspiró a tener valor para cumplir mis aspiraciones. A mi padre por enseñarme que el trabajo dignifica, que la educación libera y que la unión de las dos hace la grandeza de las almas libre. Y a mis hermanos por su cariño e invaluable apoyo.

También a esos seres maravillosos que se cruzaron en mi camino y que con su comprensión y apoyo hacen más placentera mi estadía en esta vida.

CAROLINA

Agradecimiento

A Dios quien ha estado presente todos los días de mi vida dándome fuerzas para continuar y gracias a quien he podido culminar una etapa más de mi vida.

A mis amados padres por su gran amor, apoyo y dedicación. A mis maestros y Director de tesis, quienes con sus conocimientos han permitido formarme profesionalmente.

Agradezco también a todos mis amigos y familiares por sus nobles consejos y el apoyo incondicional.

CAROLINA

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	I
Hoja de Sustentación.....	II
Hoja de Responsabilidad del Autor.....	III
Informe de aprobación de Director de Tesis.....	IV
Dedicatoria.....	V
Agradecimiento.....	VI
Índice.....	VII

CAPITULO I INTRODUCCIÓN

1. PROBLEMA.....	1
1.1. Planteamiento del Problema.....	1
1.1.1 Diagnóstico de la Situación Actual.....	1
1.1.2 Pronóstico.....	3
1.1.3 Control del Pronóstico.....	3
1.1.4 Formulación.....	3
1.1.5 Sistematización del Problema.....	3
1.2. Objetivos.....	4
1.2.1 Objetivo General.....	4
1.2.2 Objetivos Específicos.....	4
1.3. Justificación.....	4
1.3.1 Impacto Teórico.....	4
1.3.2 Impacto Práctico.....	4
1.3.3 Impacto Metodológico.....	5
1.3.4 Impacto Económico.....	5
1.3.5 Impacto Social.....	5

1.4. Revisión de la Literatura.....	5
1.5. Hipótesis y Variables.....	10
1.5.1 Hipótesis Alternativa.....	10
1.6. Variables.....	10
1.6.1 Variables Independientes.....	10
1.6.2 Variables Dependientes.....	10
1.7 Unidad de Análisis.....	10
1.8 Población.....	11
1.9 Tipo y tamaño de Muestra.....	11
1.10. Tipo y nivel de Investigación.....	11
1.10.1 Investigación Exploratoria.....	11
1.10.2 Investigación Concluyente Descriptiva.....	11
1.11. Métodos de Estudio.....	12
1.11.1 Inductivo.....	12
1.11.2 Deductivo.....	12
1.11.3 Análisis.....	12
1.12. Fuentes, Técnicas o Instrumentos.....	12
1.12.1 Fuentes Primarias.....	12
1.12.2 Fuentes Secundarias.....	12
1.12.3 Fuentes Terciarias.....	13
1.12.4 Técnicas y Prácticas de Auditoría.....	13
1.13 Organización, Tratamiento de la Investigación.....	13

CAPITULO II
MARCO TEÓRICO

2. CONTROL INTERNO Y OPERACIONES.....	14
2.1. Control Interno.....	14
2.1.1 Clasificación.....	14
2.1.2 Alcance.....	15

2.1.3	Objetivos del Control Interno.....	16
2.1.4	Elementos de un buen Sistema de Control Interno.....	16
2.2.	Organización y Control: Principios de Control Interno.....	17
2.2.1	Estructura Organizativa.....	17
2.2.2	Diseño de la Organización.....	19
2.2.4	Funciones de Autorización y Supervisión.....	20
2.2.5	Segregación de Funciones.....	21
2.3.	Procesos de Control de la Organización.....	21
2.3.1	Manual de Procedimientos.....	22
2.3.2	Auditoría Interna.....	22
2.4.	Estudio de los Procesos Operativos.....	23
2.4.1	Narrativa.....	24
2.4.2	Flujograma.....	24
2.5.	Determinación y Detección de los Controles Internos.....	25
2.5.1	Cuestionario de Control Interno.....	25
2.6.	Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas (FODA).....	26
2.7	Reestructuración Organizacional.....	28
2.8.	Productividad.....	29
2.8.1	Calidad.....	29
2.8.2	Indicadores asociados a la Productividad y la Calidad.....	29
2.8.2.1	Eficiencia.....	30
2.8.2.2	Efectividad.....	30
2.8.2.3	Eficacia.....	31
2.8.3	La Cadena de Valor.....	31
2.8.4	Sistemas para entregar Valor.....	32
2.8.5	Como retener Clientes.....	33
2.8.6	El costo de perder Clientes.....	33
2.8.7	La necesidad de retener a los Clientes.....	34
2.9	La Función de Calidad y la Evaluación de los Procesos.....	35

2.10 La Satisfacción con relación a la Calidad Total y el Cliente.....	35
2.11 ¿Qué entendemos por Calidad?	36
2.11.1 Acepciones de la Calidad.....	37
2.11.2 La satisfacción es la Calidad Total.....	37
2.11.3 Características de la Calidad Total.....	37
2.11.4 Consideraciones de la Satisfacción sobre la base de la Calidad.....	38
2.11.5 Características de las empresas líderes en Satisfacción al Cliente a través de Servicio.....	39

CAPITULO III METODOLOGÍA

3. EL MUTUALISMO Y LAS ASOCIACIONES MUTUALISTA.....	42
3.1 Generalidades.....	43
3.2. Asociación Mutualista de Ahorro y Crédito para la Vivienda Pichincha.....	43
3.2.1 Nacimiento.....	44
3.2.2. Productos.....	44
3.2.2.1. Ahorro programado.....	44
3.2.2.2. Inversiones.....	45
3.2.2.3. Cuenta Constructiva.....	46
3.2.2.3.1 Ahorro Corriente.....	47
3.2.2.3.2 Ahorro Planificado.....	47
3.2.2.4. Crédito.....	47
3.2.2.4.1 Crédito Hipotecario.....	48
3.2.2.4.2 Crédito Oportuno.....	48
3.2.2.4.3 Auto Listo.....	49
3.2.2.4.4 Tarjeta de crédito MasterCard Mutualista Pichincha.....	49
3.2.2.5 Mandato.....	49

3.2.2.6 Asistencia Mutualista Pichincha.....	50
3.2.2.7 Unidad de Vivienda Popular.....	52
3.2.3 Ubicación.....	53
3.2.4 Misión.....	54
3.2.5 Visión.....	54
3.2.6 Valores Corporativos.....	55
3.3. Organización.....	56
3.3.1 Organización Estructural.....	56
3.3.2 Manual de Funciones.....	57
3.4 Descripción de Procesos Operativos.....	67
3.4.1 Proceso de operaciones en Cajas, Especies Falsificadas y Sobrantes o Faltantes..	67
3.4.2 Proceso para Emisión, Renovación o Cancelación de Certificados de Ahorro a Plazo.....	70
3.4.3 Proceso para Ingresos y Egresos a Custodia de Valores.....	72
3.4.5 Proceso para Emisión de Créditos.....	73
3.4.6 Proceso de Apertura de Cuentas.....	74
3.5 Recopilación de Información.....	75
3.5.1 Encuesta dirigida a empleados de Mutualista Pichincha.....	75
3.6. Análisis FODA.....	88
3.6.1. Factores críticos del FODA.....	90
3.6.1.1 Fortalezas.....	91
3.6.1.2 Debilidades.....	92
3.6.1.3 Oportunidades.....	93
3.6.1.4 Amenazas.....	94

CAPITULO IV
EVALUACION CORRECTIVA EN LOS PROCESOS OPERATIVOS DE
MUTUALISTA PICHINCHA

4. GENERALIDADES.....	95
4.1 Evaluación Correctiva en el Proceso de Operaciones en Cajas.....	95
4.2 Evaluación Correctiva en Sobrantes y Faltantes.....	96
4.3 Evaluación Correctiva en Especies Falsificadas.....	96
4.4 Evaluación Correctiva en el Proceso de Emisión de Certificados de Ahorro a Plazo	96
4.5 Evaluación Correctiva en el Proceso de Renovación o Cancelación de Certificados de Ahorro a Plazo.....	97
4.6 Evaluación Correctiva en el Proceso de Custodia de Valores.....	97
4.7 Evaluación Correctiva en el Proceso de Emisión de Crédito.....	98
4.8 Evaluación Correctiva en el Proceso de Aperturas de Cuenta.....	98
4.9 Presupuesto Mutualista Pichincha AG. Santo Domingo.....	99
4.10 Estrategias para el Cumplimiento de Metas Institucionales.....	100
4.10.1 Estrategia 1.....	100
4.10.2 Estrategia 2.....	101
4.10.3 Estrategia 3.....	102
4.10.4 Estrategia 4.....	103
4.10.5 Estrategia 5.....	104
4.10.6 Estrategia 6.....	105
4.10.7 Estrategia 7.....	106
4.10.8 Estrategia 8.....	107

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones.....	108
5.2 Recomendaciones.....	109

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

CAPITULO I

INTRODUCCION

1. PROBLEMA

¿Será necesario realizar una evaluación correctiva en los procesos operativos de Mutualista Pichincha Agencia Santo Domingo para mejorar el cumplimiento de las metas institucionales?

Causa: Evaluación correctiva en los procesos operativos.

Efecto: Cumplir con las metas institucionales.

1.1. Planteamiento del Problema

1.1.1 Diagnóstico de la Situación Actual

La Mutualista Pichincha es una institución socialmente responsable, sustentable en el tiempo, líder en los segmentos de mercado que atiende, con una amplia oferta de productos y servicios financieros e inmobiliarios, que contribuye al bienestar familiar de sus asociados. Durante los años de vida institucional de Mutualista Pichincha, ha desarrollado un sin número de proyectos de vivienda a nivel nacional, a la presente fecha la Institución ha cumplido con su objetivo para lo cual fue creada al entregar 13.215 créditos hipotecarios, ha desarrollado construcciones con 2.981 soluciones de vivienda, 218 locales profesionales, 675 lotes con servicio y 126 locales comerciales; con todos los servicios complementarios como son: vías, áreas comunales, áreas verdes, estacionamientos, etc.

En los últimos meses ha estado teniendo dificultades en la ejecución de algunos procesos afectando a varios de los recursos propios de Mutualista Pichincha como el SALES LOGIXS, que sirven para llevar un registro todos los posibles clientes potenciales que ingresan

diariamente en la agencia; el AFC, para llamar a los clientes en orden de llegada y ser atendidos; el ULTIMUS que es una herramienta utilizada para formular reclamos y estos sean atendidos y resueltos al instante o dependiendo de la gravedad del asunto. A estos no se les da el uso para el que fueron creados y como consecuencia se alarga el tiempo de espera para atención al cliente, provocando insatisfacción en los mismos y un decremento de la productividad de los empleados.

Otro proceso que tiene deficiencias es la digitalización de papeletas y documentos de custodia de valores para ingreso al sistema, los recursos tecnológicos utilizados para estas actividades se encuentran obsoletos y los tiempos de ejecución igualmente se vuelven tardíos. Además de esto en el área de cajas se realiza, no por voluntad propia, si no por falta de preocupación del departamento de marketing, un desperdicio excesivo de hojas para imprimir estados de cuenta, esto contribuye desfavorablemente a incrementar la demora de las transacciones porque debido a que se traban estas hojas en las impresoras, los cajeros mandan a los clientes donde el jefe operativo para pedir una reimpresión, creando molestias y muchas veces disgustos tanto la persona que va por la reimpresión como a los que esperan en la fila. También existe dificultad con el ATM (cajero automático), a demás de los años de servicio en la agencia, no recibe el mantenimiento correspondiente, por lo que en muchas ocasiones ha dejado de funcionar, creando malestar no solo a los clientes, sino a la encargada del mismo, porque pierde tiempo valiosísimo que puede utilizar en otras actividades mucho más importantes y a los cajeros ya que la fila tiende a llenarse más de lo debido, incrementando el tiempo de trabajo y el número de transacciones.

Es posible que algunas de estas situaciones hayan sido provocadas en un porcentaje por la implementación de nuevo personal a la agencia y hasta que este se adapte deben presentarse variaciones en la ejecución de los procesos; otra opción sería la falta de capacitación, comunicación y coordinación del talento humano al momento de realizar sus actividades, también sumamos la falta de seguimiento y control de las operaciones, si lo hicieran adecuadamente se podría disminuir demoras de atención, optimizar recursos, así como también mejorar la productividad y por ende mejorar la calificación de auditoría. Otro efecto de estas deficiencias son el no cumplimiento de las metas asignadas para el año 2009 en

captación de ahorro y colocación de operaciones de crédito, esto se ha reflejado en el primer mes de este año, al tener un desfase de \$470.000 en colocación de cartera de vivienda y \$120.000 en la captación de depósitos a plazo.

1.1.2 Pronóstico

Si Mutualista Pichincha no corrige las deficiencias existentes en la ejecución de los procesos operativos no podrá seguir cumpliendo con sus metas planteadas como agencia, provocando un incremento excesivo en el presupuesto destinado para la misma por parte del directorio general, además de una insatisfacción de su clientela y por consiguiente afectando notablemente su productividad, lo que conlleva a una disminución de la calificación de auditoría, incremento del gasto operativo y una baja rentabilidad.

1.1.3 Control del Pronóstico

Una correcta aplicación y ejecución de los procesos operativos en Mutualista Pichincha ayudará a esta a reposicionarse como una de las principales instituciones financieras en el mercado, también mejorará el ambiente de trabajo para sus empleados, incrementando el desempeño de los mismos, que en consecuencia aumenta la productividad y por consiguiente la rentabilidad de la agencia.

1.1.4 Formulación

¿Cómo poder corregir los errores en los procesos operativos que se realizan en Mutualista Pichincha Agencia Santo Domingo para cumplir con las metas institucionales?

1.1.5 Sistematización del Problema

- ✓ ¿Cuál es el funcionamiento operativo de Mutualista Pichincha?
- ✓ ¿Cómo se puede mejorar la productividad de Mutualista Pichincha?
- ✓ ¿Con qué objeto se va a elaborar esta investigación?

1.2. Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Corregir los procesos operativos que se realizan en Mutualista Pichincha a través de una evaluación de los mismos, para que nos permita el cumplimiento de las metas institucionales.

1.2.2 Objetivo Específicos

- ✓ Determinar la situación actual de Mutualista Pichincha.
- ✓ Evaluar las deficiencias de los procesos operativos que se realizan en Mutualista Pichincha.
- ✓ Prevenir futuros errores en la ejecución de los procesos operativos.

1.3. Justificación

1.3.1 Impacto Teórico

La investigación propuesta busca mediante la aplicación de la teoría y conceptos de control interno; procedimientos, técnicas y normas de auditoría; finanzas y economía, identificar las deficiencias en los procesos operativos actuales que influyen a la mala utilización de los recursos no financieros, afectando la imagen de Mutualista Pichincha en el mercado.

1.3.2 Impacto Práctico

La aplicación del mejorado sistema de control interno permitirá a Mutualista Pichincha una correcta utilización de sus recursos no financieros y a su vez mejorar la calificación de auditoría, creciendo como agencia. Es decir si Mutualista Pichincha decide implementar los mejorados procesos podría obtener mayores beneficios como por ejemplo la disminución de su presupuesto a nivel de agencia, la optimización del tiempo en el trabajo de sus empleados, la calidad del servicio al cliente que por consiguiente hacen que Mutualista sea considerada como una de las mejores agencias a nivel nacional.

1.3.3 Impacto Metodológico

Para cumplir con los objetivos del estudio se utilizarán técnicas de investigación y de auditoría que servirán para la recopilación de información de las actividades como por ejemplo: se realizará una entrevista al gerente y al jefe operativo para conocer cuál es la situación actual de la agencia con respecto a la utilización de sus recursos. También un seguimiento de cada una de las actividades que los empleados realizan al momento de vender un producto, además esto conlleva a una revisión selectiva de los documentos que respaldan las operaciones de los mismos; entre otras actividades.

1.3.4 Impacto Económico

La presente investigación ayudará a Mutualista Pichincha a disminuir su presupuesto a nivel de agencia lo que la hace ser más productiva y rentable, promoviendo un incremento en la remuneración variable de sus colaboradores, motivándolos a realizar un buen desempeño de sus actividades y una mejora notable en la atención al cliente.

1.3.5 Impacto Social

Mutualista Pichincha fue creada con el fin de brindar bienestar familiar a sus asociados, entonces en el momento en el que esta agencia se encuentre funcionando correctamente podrá cumplir a mayor cabalidad con su objetivo principal, haciendo que las personas puedan realizar sus sueños en un menor tiempo, mejorando la calidad de vida. Además cuando se crean nuevos proyectos, se crean también mayores fuentes de trabajo, contribuyendo a que los ciudadanos de la provincia tengan una labor digna y bien remunerada.

1.4 Revisión de la Literatura

En relación al tema de estudios se puede revisar algunas definiciones tomadas de los Autores **J. W. Cook y G. M. Winkle** del Libro **Auditoria:**

“*El control interno* es el sistema interior de una compañía que está integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados para proteger los activos.”

El sistema de control interno nace de una norma de auditoría referente al trabajo de campo, podría definirlo como un conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos conectados que rigen y regulan las actividades de una entidad en lo que respecta al control de la gestión administrativa y por ende la financiera, al ejercicio de la autoridad de sus administradores y a los colaboradores y responsabilidades del personal; que se especifican mediante las acciones que necesariamente deben llevarse a cabo para salvaguardar los activos, verificar que los recursos humanos, materiales, y financieros se empleen en forma eficiente, efectiva y económica en procura de alcanzar las metas y objetivos previstos.

Cuan mayor y compleja sea una empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno, entonces una empresa unipersonal no necesita de un sistema de control complejo. Pero cuando tenemos empresas que tienen más de un dueño, muchos empleados, y muchas tareas delegadas. Por lo tanto los dueños pierden control y es necesario un mecanismo de control interno. Este sistema deberá ser sofisticado y complejo según se requiera en función de la complejidad de la organización. Con las organizaciones de tipo multinacional, los directivos imparten órdenes hacia sus filiales en distintos países, pero el cumplimiento de las mismas no puede ser controlado con su participación frecuente. Pero si así fuese su presencia no asegura que se eviten los fraudes. Entonces cuanto más se alejan los propietarios de las operaciones mas es necesaria la existencia de un sistema de control interno estructurado.

“El control interno es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y todo el personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes áreas:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Todos los integrantes de la organización, sea esta pública o privada, son responsables directos del sistema de control interno, esto es lo que garantiza la eficiencia total.”

Estas definiciones son tomadas de Libro de Auditoría III Control Interno Aéreas Especificas de Implantación Procedimiento y Control, del Autor **JUAN AGUIRRE ORMAECHEA:** Para mejorar el proceso de auditoría se utilizan algunas *técnicas, prácticas, métodos* que son de gran ayuda para mejorar el proceso de recopilar información, por ejemplo:

“Técnicas de verificación ocular: comparación, observación, revisión selectiva, rastreo.”

“Técnicas de verificación verbal: indagación.”

“Técnicas de verificación escrita: análisis, conciliación, confirmación.”

“Técnicas de verificación documental: comprobación, computación.”

“Técnicas de verificación física: inspección”

Algunos métodos que se utilizan para evaluar el sistema de control interno son:

- a) Método Descriptivo o de memorándum.
- b) Método Gráfico.
- c) Método de Cuestionario.

Método Descriptivo:

“Consiste en la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman la entidad, haciendo referencia a los sistemas o registros contables relacionados con esas actividades y procedimientos.”

“La descripción debe hacerse de manera tal que siga el curso de las operaciones en todas las unidades administrativas que intervienen, nunca se practicará en forma aislada o con subjetividad. Detallar ampliamente por escrito los métodos contables y administrativos en

vigor, mencionando los registros y formas contables utilizadas por la empresa, los empleados que los manejan, quienes son las personas que custodian bienes, cuanto perciben por sueldos, etc.”

“La forma y extensión en la aplicación de este procedimiento dependerá desde luego de la práctica y juicio del Contador Público observada al respecto, y que puede consistir en:

- Preparar sus notas relativas al estudio de la compañía de manera que cubran todos los aspectos de su revisión.
- Que las notas relativas contengan observaciones únicamente respecto a las deficiencias del control interno encontradas y deben ser mencionadas en sus papeles de trabajo, también cuando el control existente en las otras secciones no cubiertas por sus notas es adecuado.”

Método Gráfico.

“Señala por medio de cuadros y gráficas el flujo de las operaciones a través de los puestos o lugares donde se encuentran establecidas las medidas de control para el ejercicio de las operaciones.”

Este método permite detectar con mayor facilidad los puntos o aspectos donde se encuentran debilidades de control, aún cuando hay que reconocer que se requiere de mayor inversión de tiempo por parte del auditor en la elaboración de los flujogramas y habilidad para hacerlos.

“Se recomienda el uso de la carta o gráfica de organización que son cuadros sintéticos que indican los aspectos más importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva.”

Existen dos tipos de gráficas de organización:

“Cartas Maestras: Presentan las relaciones existentes entre los principales departamentos.”

“Cartas suplementarias: Muestran cada una, la estructura de departamento en forma más detallada.”

Se recomienda además el uso combinado de estas cartas con los manuales de operación ya que se complementan.

Método de Cuestionarios.

“Consiste en el empleo de cuestionarios previamente elaborados por el auditor, los cuales incluyen preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y quién tiene a su cargo las funciones. Los cuestionarios son formulados de tal manera que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control, mientras que las respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido.”

Su empleo es el más generalizado, debido a la rapidez de la aplicación. De los métodos vistos anteriormente, ninguno de ellos trata con relativa profundidad, el elemento clave de la entidad, el humano. Para cubrir ese vacío se presenta un cuarto método:

Detección de funciones incompatibles.

“El auditor mediante el uso de sencillos cuestionarios, detectará funciones incompatibles del personal involucrado en la operación, administración, control y marcha de la entidad sujeta a auditoría.”

“Se presenta como una hoja de cuestionario, que en la parte superior derecha, se menciona la función clave y ahí mismo se anotan los nombres de los ejecutantes, a continuación, sobre el lado izquierdo de la hoja, están consignadas otras funciones donde se anotarán los nombres de los ejecutantes, si el nombre de la persona que realiza la función clave se repite en las otras funciones, se constituye así una función incompatible que será anotada a continuación en la columna de observaciones y en consecuencia habremos descubierto una falla en el control interno.”

1.5. Hipótesis y Variables

1.5.1 Hipótesis Alternativa

Una evaluación correctiva en los procesos operativos de Mutualista Pichincha agencia Santo Domingo hará posible cumplir con las metas institucionales.

1.6. Variables

1.6.1 Variables Independientes

Evaluación correctiva

1.6.2 Variables Dependientes

- ✓ Procesos operativos

Unidad de Medida: Ponderación

Método o Instrumento: Documentación selectiva

Tiempo de Medición: Al inicio de la investigación.

- ✓ Productividad

Unidad de Medida: Ponderación

Método o Instrumento: Cálculo de porcentajes por área.

Tiempo de Medición: Al final de la Investigación.

1.7 Unidad de Análisis

- ✓ Procesos operativos actualmente aplicados a Mutualista Pichincha agencia Santo Domingo.
- ✓ Cumplimiento de metas institucionales.

1.8 Población

Se tomará como base para llevar a cabo la presente investigación a la población completa, es decir todos los empleados que laboran en Mutualista Pichincha: dos cajeros, un asistente y un jefe operativo, dos oficiales y dos asistente de negocios, un asistente de servicios, dos abogados y por último el gerente de la agencia; debido a que se va a evaluar procesos internos.

1.9 Tipo y Tamaño de Muestra

Se realizará un censo de la población total debido a que ésta es pequeña, por lo tanto manejable, el cual arrojará datos pertinentes para la evaluación de los procesos operativos.

1.10. Tipo y Nivel de Investigación

1.10.1 Investigación Exploratoria.- Es de tipo cualitativa, normalmente se la utiliza para definir y tener una perspectiva más clara del problema, permite establecer conclusiones de lo que está pasando.

Dentro de la investigación se manejará este tipo de diseño para evaluar los procesos porque se debe estudiar cada una de las variables que les están afectando, ese sería el punto de partida para corregir el modelo anterior.

1.10.2 Investigación Concluyente Descriptiva.- Es de tipo cuantitativa de diseño transversal, permitirá obtener una descripción exacta del fenómeno que se está estudiando, trabaja con tamaños de muestras representativos de la población, por lo que permite establecer conclusiones del fenómeno que se está estudiando e inferirlas a la población.

1.11. Métodos de Estudio

1.11.1 Inductivo.- Se inicia con la observación de los fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones generales.

En el método inductivo el punto de partida es el problema. Tomando en cuenta este método primero se observarán los problemas de la ejecución de los procesos en forma específica para luego obtener conclusiones globales que permitan verificar la causa de los problemas.

1.11.2 Deductivo.- Se inicia con la observación de los fenómenos generales con el propósito de llegar a conclusiones particulares.

En el método deductivo el punto de partida es la teoría. Una vez realizado las conclusiones generales, se realizará la comparación de estas con los resultados que deberían ser obtenidos al corregir los procesos operativos.

1.11.3 Análisis.- Es dividir el todo en partes y analizará cada una de ellas para definir cual o cuales son importantes para el trabajo de investigación.

Una vez aplicados los métodos anteriores se analizará cuales son las actividades que deben ser actualizadas para la aplicación del nuevo sistema de control interno.

1.12. Fuentes, Técnicas o Instrumentos.

1.12.1 Fuentes Primarias.- Se realizará una entrevista al Gerente de la agencia, y al Jefe Operativo, para conocer cuál es el criterio de ellos, en cuanto a los resultados que obtienen con el sistema que manejan actualmente.

1.12.2 Fuentes Secundarias.- Como fuentes secundarias el internet, textos de auditoría, finanzas, control interno, administración, las normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGA).

1.12.3 Fuentes Terciarias.- Se realizará entrevistas a los empleados que laboran en la agencia menos de dos años.

1.12.4 Técnicas y Prácticas de Auditoría.- Permiten obtener evidencia suficiente y competente, para respaldar las actividades que realizan cada una de las personas que laboran en la institución, por ejemplo: comparación, observación, revisión selectiva, rastreo, indagación, análisis, conciliación, confirmación, comprobación, computación, inspección, arqueo, pruebas selectivas, muestreo, intuición, sospecha.

1.13 Organización, Tratamiento de la Investigación

Para la presente investigación lo primero que se realizó fue: leer más detalladamente todo lo relacionado a fuentes de control interno y auditoría, sus técnicas y procedimientos, finanzas y economía, etc.; para de ese modo tener más claros dichos conceptos y al momento de trabajar sea mucho más fácil entenderlos.

Seguido de esto se comenzó a recopilar información en Mutualista Pichincha agencia Santo Domingo, utilizando las técnicas de auditoría e investigación antes mencionadas, para determinar la situación de los procesos actuales. Con estos resultados se empezó la evaluación con las posteriores correcciones de los mismos para mejorar o cambiar las deficiencias que contiene y alcanzar nuestro objetivo, el cual es el cumplimiento de todas las metas institucionales designadas.

Una vez terminado este mejorado modelo se presentará al gerente regional de la institución la propuesta de la evaluación corrección de los procesos operativos, para que una vez aprobado y si lo considera necesario proceda con la aplicación del mismo y podamos obtener los resultados deseados.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2. CONTROL INTERNO Y OPERACIONES

2.1. Control Interno

“El control interno puede definirse como un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización las cuales tienen por objeto asegurar la eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa (salvuarda de activos, fidelidad del proceso de información y registros, cumplimiento de políticas definidas, metas institucionales, etc.)”¹

Es importante recalcar que esta definición de control interno no solo abarca el entorno financiero y contable sino también los controles cuyo propósito es la eficiencia administrativa y operativa de la organización empresarial. De ahí se establece la siguiente clasificación de control interno.

2.1.1 Clasificación

- a) Control interno contable: son los procedimientos establecidos para garantizar la salvaguardia de los activos, la fiabilidad y eficacia de los registros y sistemas contables. Este control a mas de referirse a normas de control con fundamento contable (documentación soporte de los registros, conciliación de cuentas, existencia de un plan de cuentas, repasos de asientos, normas de valoración, etc.) también lo hace a todos aquellos procedimientos que, afectando a la situación financiera, no son operaciones estrictamente contables o de registro (autorizaciones de cobro o de pago, conciliación de inventarios, comprobación de inventarios).

- b) Control interno administrativo: afirman la eficiencia operativa y el cumplimiento de las normas definidas por la dirección, también se refieren a operaciones que no tienen una incidencia concreta en los estados financieros por corresponder a otro marco de la actividad del negocio, si bien pueden tener una repercusión en el área financiera contable (contrataciones, planificación y ordenación de la producción, relaciones con el personal, etc.).

Estos dos controles se entremezclan muchas veces debido a que ambos son factores comunes en la gestión empresarial.

En el sistema de control interno el control contable tiene una gran importancia por la veracidad que da lugar a toda la organización contable, pero no hay que olvidar que en la empresa también existe un sistema administrativo que no solo se apoya en la contabilidad, sino que contempla un total de funciones que constituyen a la marcha de los distintos sistemas operativos de la misma.

2.1.2 Alcance

“En todo sistema de control interno se debe definir unos alcances los cuales varían dependiendo de las distintas características que integren la estructura del negocio. La responsabilidad en la decisión de estos alcances para un adecuado control recae siempre en la dirección en función de sus necesidades y objetivos.”²

Las variables a considerar dependerán siempre de las distintas actividades del negocio o clase de organización y departamentos que la componen, tamaño, volumen de transacciones y tipos de operaciones, así como la distribución geográfica de la organización, entre otras.

En empresas de gran tamaño ocurre que los distintos procedimientos, controles y sistemas de registro que utilizan no son operativos ni prácticos en organizaciones de menor dimensión.

En pequeñas empresas la necesidad de un control formal, con el objeto de obtener fiabilidad en la información y registro, es menor al asumir la dirección un papel más directo y personal en el negocio.

2.1.3 Objetivos del Control Interno

- 1.- Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- 2.- Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.
- 3.- Promover la eficiencia de la explotación.
- 4.- Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
- 5.- Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.

2.1.4 Elementos de un buen Sistema de Control Interno

- 1.- Un plan de organización que proporcione una apropiada distribución funcional de la autoridad y la responsabilidad.
- 2.- Un plan de autorizaciones, registros contables y procedimientos adecuados para proporcionar un buen control contables sobre el activo y el pasivo, los ingresos y los gastos.
- 3.- Unos procedimientos eficaces con los que llevar a cabo el plan proyectado.
- 4.- Un personal debidamente instruido sobre sus derechos y obligaciones, que han de estar en proporción con sus responsabilidades.

La Auditoría Interna forma parte del Control Interno, y tiene como uno de sus objetivos fundamentales el perfeccionamiento y protección de dicho control interno.

2.2. Organización y Control: Principios de Control Interno

“La organización empresarial consta de un conjunto de componentes que colaboran a la consecución de una eficacia y garantía en la actividad de la empresa. Es por ello que el control interno forma parte del sistema organizativo. El control se desarrolla a través de la organización y de los procedimientos que giran alrededor de la misma.”³

2.2.1 Estructura Organizativa

Con una estructura organizativa, la organización de la empresa adquiere una forma y figura la cual permitirá alcanzar sus objetivos: el cumplimiento de los planes de desarrollo y su correspondiente control. Las pautas que se deben considerar son las siguientes:

- a) División de departamentos y sus responsabilidades.

“La organización se estructura en departamentos. En cada uno de ellos se debe de definir, de una manera clara y precisa, las funciones y las tareas a realizar por el personal así como su correspondiente responsabilidad.”⁴

En todos los negocios existen departamentos de compras, ventas, etc., en donde la organización y coordinación de los mismos es imprescindible para aportar una coherencia a la gestión del negocio.

Auditoría III Control Interno Aéreas Específicas de Implantación Procedimiento y Control,
Autor JUAN AGUIRRE ORMAECHEA ³

Principios de Auditoria, Autor WHITTINGTON RAY ⁴

Por ejemplo es necesario que existan personas autorizadas para realizar pedidos, firmar cheques, adoptar decisiones en cuanto a cancelación o regulaciones incobrables, aceptación de presupuestos registro de ciertas transacciones, etc.

b) División de funciones.

“La división de funciones y responsabilidades es de gran importancia para los distintos departamentos, secciones, personal de la empresa. Con ello se evita que una misma persona efectúe el ciclo de una transacción, es decir una autorización con la ejecución, registro y custodia y protección de activos.”⁵

El objetivo de esta segregación es reducir el riesgo de errores y asegurar que no se produzcan situaciones de fraude. Es recomendable que todas estas responsabilidades junto con el límite de autoridad de las mismas, estén definidas y reflejadas por escrito.

c) Factor humano.

“Entre las garantías básicas para que el control interno sea efectivo y cumpla su finalidad está la presencia de un personal responsable, eficiente motivado y capacitado, ya que es en él donde se apoya toda la estructura funcional y organizativa de una empresa.”

El factor humano puede suponer tanto una de las mayores confianzas en el sistema de la organización como uno de los mayores riesgos en el incumplimiento de los fines de control. Los aspectos que contribuyen a que el personal constituya un medio adecuado en la estructura organizativa:

- ✓ Selección adecuada del personal siguiendo para ello unas bases definidas según el puesto de trabajo.

- ✓ Training del personal de una manera continuada, adaptado siempre según las necesidades de la empresa y desarrollando al máximo sus capacidades.
- ✓ Seguimiento en el rendimiento.
- ✓ Remuneraciones objetivas acordes con la capacidad de la persona y su responsabilidad en el puesto, así como incentivos sujetos al alcance de objetivos.
- ✓ Posibilidades de promoción en la organización en cuanto a puesto y responsabilidades.
- ✓ Entorno de trabajo apropiado, seguridad en el mismo, honorarios racionalmente definidos, etc.

2.2.2 Diseño de la Organización

Una estructura eficiente es una herramienta básica para lograr la consecución de los objetivos claramente definidos por la organización. Es el diseño inicial de esta estructura organizativa donde se deben de establecer, de una manera clara y escueta, los elementos claves que formaran parte de la organización en base a los recursos disponibles. Los elementos claves a tener en cuenta en el diseño estructural de la organización son:

- a) Definición de puestos: abarcará todo el conjunto de tareas objetivas a ejecutar por cada persona, necesarias para realizar con éxito la actividad de la empresa.
- b) Determinación de departamento: detallará toda la agrupación de puestos por divisiones operativas necesarias en cada organización, en base a la actividad, lideradas por un responsable que asumirá la gestión de las mismas.
- c) Definición de jerarquías, de las unidades de mando y su asignación de responsabilidad y autoridad: composición, localización y presencia de los elementos de decisión, ejecución y detalle de sus limitaciones en las operaciones de la actividad.
- d) Establecimiento y cumplimiento de políticas y procedimientos acordes con la actividad empresarial para los objetivos definidos en los sistemas organizativo de la empresa.
- e) Separación de funciones de las transacciones dentro de la organización (autorización, registro y custodia) como fiabilidad del circuito administrativo.

- f) Asignación clara de responsabilidades, incluyendo aquellas específicas sobre procesamiento en sistemas de información y las autorizaciones para iniciar o modificar transacciones.

Finalmente se debe tener en cuenta el establecimiento de una buena comunicación y coordinación de los distintos puestos de trabajo que forman la estructura organizativa así como la adecuada supervisión por parte de la dirección sobre el cumplimiento de las políticas establecidas.

2.2.4 Funciones de Autorización y Supervisión

“En el sistema organizativo existen unos procesos de autorización y supervisión que operan como mecanismos o ejes del sistema de control de la actividad empresarial. La autorización permite la realización, ante situaciones completas, de las transacciones o tareas incluidas en el ciclo operativo de la empresa implicando poderes de decisión. La supervisión constituye una garantía del correcto funcionamiento de los procedimientos en el sistema de control interno.”⁷

Los procedimientos de autorización actuarán en todos los niveles. Para ello es necesario que estén definidas claramente las responsabilidades para cada área funcional de la estructura organizativa (operaciones y negocios) y para cada cargo (gerencia, jefe operativo, oficial de negocios, etc.). De ahí la conveniencia de dejar reflejadas por escrito (manual de procedimiento) la autoridad en relación, por ejemplo, a la autorización para aprobación de contratos, aprobación de negocios, etc.

Los procesos de supervisión se realizan a través del factor humano siguiendo para ello el esquema jerárquico definido en la estructura organizativa (control de los órganos superiores a los inferiores).

Auditoria Administrativa, Autor FRANKLIN FINCOWSKY ⁷

2.2.5 Segregación de Funcione

“La segregación adecuada de funciones implica un sistema de control eficaz en el modelo organizativo al reducir el riesgo de irregularidades en el curso normal de las mismas. De este modo se podrá evitar posible situaciones de desfalcos y o acciones de falsificaciones de documentos por parte de las personas que ejercen las distintas funciones.”⁸

Dentro de cada sistema se separarán las funciones de autorización o aprobación, custodia y salvaguardia, registro y control de las transacciones. La finalidad consiste en que el procedimiento de una transacción no debe ser ejercida por una misma persona de principio a fin.

Así pues una segregación de funciones dará lugar a reducción o eliminación de los controles eficaces y a procesos de autorización, salvaguardia de activos y registro de transacciones inapropiadas.

2.3. Procesos de Control de la Organización

“Las políticas y los procedimientos operativos, tanto administrativos como contables, establecidos en la entidad se comunicarán al personal apropiado dentro de la organización con el fin de alcanzar la máxima eficacia en las mismas ”⁹

Esta notificación suele hacerse mediante mecanismos de comunicación escrita y verbal, incluyendo recordatorios y actualizaciones periódicas, estableciendo así con claridad políticas, procedimientos y niveles de autoridad (Manual de Procedimientos).

Auditoría III Control Interno Aéreas Específicas de Implantación Procedimiento y Control,
Autor

JUAN AGUIRRE ORMAECHEA ⁸⁹

“Del mismo modo se hará necesario ejercer un control administrativo y de gestión que unida a la efectividad de los controles, políticas, criterios y procedimientos establecidos formará parte de la propia organización de la empresa.”¹⁰

Estas acciones de “controlador” de los controles se los llevaran a cabo en un departamento de Auditoría Interna de la organización.

2.3.1 Manual de Procedimientos

Los procedimientos y normas de control interno son un aspecto importante dentro de la organización empresarial, y para que ésta resulte perfecta es necesario que los mismos se definan por escrito por medio de un manual de procedimientos.

De esta manera quedará constancia de las responsabilidades, tareas, funciones y demás políticas y criterios a ejecutar, todo ello con la aprobación de los órganos de dirección de la empresa.

2.3.2 Auditoría Interna

Las funciones de este departamento varían según el tamaño y la complejidad de la estructura organizativa de la institución. La eficacia de la auditoría interna dependerá de su independencia en el desarrollo e implantación de procedimientos de control e información contable sobre los que realizará, posteriormente, su revisión y análisis.

“Entre las actividades de este departamento se destacan las siguientes funciones:

- *Análisis, revisión y evaluación de los controles operativos de la entidad.*
- *Determinar y verificar el cumplimiento de las políticas, criterios y procedimientos establecidos o por la entidad o por las normativas legales vigentes.*
- *Confirmar la adecuada contabilización de los activos y protección de los mismos.*
- *Comprobación y verificación de la fiabilidad y exactitud de los datos contables, financieros y estadísticos existentes.*
- *Fortalecimiento de los controles operativos.*
- *Realización de trabajos y especiales encomendados por la Junta Administrativa de la empresa. ”¹¹*

2.4. Estudio de los Procesos Operativos

Esta fase se basa en un proceso de obtención de información de la entidad analizada, y específicamente de todas las transacciones y procedimientos establecidos, con el fin de describir los sistemas de control y conocer su operatividad. Esta información servirá de base para la posterior evaluación del sistema y realización de las pruebas de cumplimiento.

Las metodologías utilizadas para comprensión y conocimiento del sistema contable se basan principalmente en: narrativas de cada área o ciclo, y la confección de flujogramas o diagramas de cada aplicación.

2.4.1 Narrativa

“Detalla las descripciones de los sistemas de control interno y de los procedimientos gestionados en cada área o ciclo mediante la confección de memorándums. Para ello se toma como base la información obtenida del personal de la empresa e implicado en el desarrollo del ciclo o área que se está analizando, realizando un recorrido por cada una de las etapas del ciclo hasta su finalización.”¹²

En la narrativa se pondrá mucha atención en los distintos documentos que se generan, autorizan y supervisan, ayudando con todo ello a detectar todos los controles existentes y establecidos por la empresa para cada proceso.

2.4.2 Flujograma

“Es la representación gráfica del flujo de transacciones en el que se muestra el diseño de la organización y de los sistemas administrativos, a modo de diagramas, con el fin de entender y constatar todo el proceso de documentos que se generan y los departamentos implicados en el mismo.”¹³

Son preparados para cada área o periodo contable, ayudando a la comprensión de los registros, documentos y procedimientos de cada sistema, facilitando la detección de dónde pueden existir deficiencias y dónde es necesario implantar nuevos aspectos para lograr los objetivos de control definidos.

2.5. Determinación y Detección de los Controles Internos

Esta fase tiene por objeto identificar dónde se requieren y se implantan los controles por parte de la institución para prevenir y detectar errores en cada proceso. Se puede citar dos tipos de controles: controles preventivos y controles de detección o manifestación.

Los controles preventivos son realizados con el fin de prevenir errores y eliminar posibilidades de fraude en el proceso de la información en cada transacción del periodo en cuestión.

Los controles de detección sirven para detectar posibles errores, incorrecciones o desfases que se hayan ejecutado durante el proceso, aun habiéndose determinado en el sistema de controles de prevención.

Para establecer de una manera específica cuáles son los controles internos existentes en una entidad se puede recurrir a la aplicación de un cuestionario de control interno.

2.5.1 Cuestionario de Control Interno

“Es una de las prácticas más comunes para la evaluación del control interno, se realiza a la medida en que el profesional lo requiere, debido que es muy efectiva su utilización se adapta a las características y los procesos particulares de la empresa, con el fin de evaluar todos los controles a analizar.”¹⁴

Radica en el empleo de cuestionarios previamente elaborados por el auditor, los mismos que incluyen preguntas respecto a cómo se realiza el manejo de las operaciones y quién tiene a su cargo las funciones.

Los cuestionarios son elaborados de forma tal que las respuestas positivas indican la existencia de un adecuado control interno, mientras que las respuestas negativas apuntan una falla o debilidad en el sistema establecido.

2.6. Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas (FODA)

Dentro las herramientas que se posee en la toma de decisiones, la técnica FODA, sin duda se constituye en un sistema que nos proporciona ejecutar estrategias adecuadas en las decisiones adoptada por el gerente o jefe administrativo.

“FODA es una sigla que significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Es el análisis de variables controlables (las debilidades y fortalezas que son internas de la organización y por lo tanto se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad), y de variables no controlables (las oportunidades y amenazas las presenta el contexto y la mayor acción que podemos tomar con respecto a ellas es preverlas y actuar a nuestra conveniencia).”¹⁵

En tal sentido, el FODA lo podemos definir como una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos a la empresa y por tanto controlables, tales como fortalezas y debilidades, además de factores externos a la misma y por tanto no controlables, tales como oportunidad y amenazas.

Para una mejor comprensión de dicha herramienta estratégica, definiremos las siglas de la siguiente manera:

D:\tesis\Planeación Estratégica - Monografias_com.mht¹⁵

- **Fortaleza.-** Son todos aquellos elementos positivos que me diferencian de la competencia
- **Debilidades.-** Son los problemas presentes que una vez identificado y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.
- **Oportunidades.-** Son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todas las empresas, que se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa cuando ésta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas.
- **Amenazas.-** Son situaciones o hechos externos a la empresa o institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma.

El análisis de esta herramienta, consiste en evaluar las **Fortalezas y Debilidades** que están relacionadas con el ambiente interno (recursos humanos, técnicos, financieros, tecnológicos, etcétera) y **Oportunidades y Amenazas** que se refieren al entorno externo (microambiente: proveedores, competidores, los canales de distribución, los consumidores; macroambiente: economía, ecología, demografía, etc.) de la empresa.

La importancia en la realización de este análisis, consiste en poder determinar de forma objetiva, en que aspectos la empresa o institución tiene ventajas respecto de su competencia y en qué aspectos necesita mejorar para poder ser competitiva

Las áreas funcionales de todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades. Ninguna empresa o institución tiene las mismas fuerzas o debilidades en todas sus áreas. Las fuerzas y debilidades internas, sumadas a las oportunidades y amenazas externas, así como un enunciado claro de la misión, son las bases para establecer objetivos y estrategias. Los objetivos y las estrategias se establecen con la intención de capitalizar las fuerzas internas y de superar las debilidades

En tal sentido, el análisis FODA es una herramienta que se utiliza para comprender la situación actual de una empresa u organización. El objetivo de esta herramienta es ayudarlo a diagnosticar para, en función de ello, poder pronosticar y decidir.

Un enfoque más preciso de la identificación de las estrategias, dará como resultado un significado más preciso del atractivo y potencial del mercado. Las empresas deberían identificar esas características del atractivo y potencial que son los más importantes para ellas y sus productos.

2.7 Reestructuración Organizacional

En este nuevo entorno, si muchas de nuestras empresas quieren seguir compitiendo en el mercado local e internacional, deben indudablemente replantear la manera en que están operando, no solo redefiniendo su estrategia a mediano y largo plazo, sino además alineando su organización a esta visión.

Si una empresa cuenta por ejemplo con sucursales en diferentes territorios (países o provincias) es importante valorar si es posible concentrar funciones, que por sus características pueden ejecutarse a distancia, sin que esto afecte el valor para el cliente. O bien, si existen sucursales que no agregan el valor esperado y por tanto pueden fusionarse con otras sucursales, entre tanto cambian las condiciones del entorno.

“La evaluación de la organización debe además permitir medir a las unidades de acuerdo con su contribución al negocio, lo cual debe resultar en metas de reducción que estén diseñadas a la medida para cada unidad organizacional. En vez de aplicar recortes del 10% del presupuesto a todas las unidades, se puede hacer recortes en unidades que agregan menos valor (por ejemplo hacer recortes del 20% en unidades que tienen una contribución menor al negocio y 5% a aquellas que tienen una mayor contribución). Y esto no sólo debe considerar la contribución actual sino también la contribución proyectada, de acuerdo con las metas estratégicas planteadas para las distintas unidades de negocio.”¹⁶

2.8. Productividad

En estos últimos veinticinco años lo que ha sucedido en el ambiente de los sistemas productivos es una verdadera revolución, pues hace un cuarto de siglo difícilmente pensábamos en el reto que podría significar la competencia japonesa, la calidad y la globalización de productos y servicios. Todo este proceso de cambio que ha tenido lugar ha motivado a diferentes autores a nivel internacional, ha tratar el problema del logro y de la medición de la calidad y de la productividad desde diversos enfoques y utilizando diferentes tecnologías.

Si analizamos la palabra productividad, la podremos descomponer en los dos términos que la componen: producción y actividad. Esto es lo que ha conllevado durante muchos años a la creencia de que este concepto está asociado únicamente a la actividad productiva de la empresa y ha limitado su utilización en otras áreas que no clasifican como tal.

2.8.1 Calidad

La Calidad desde el punto de vista conceptual ha pasado por diferentes etapas, desde el surgimiento de la industria manufacturera donde se le consideraba como algo que debía ser inspeccionado para poder obtener determinados requerimientos técnicos que eran precisados por el productor; continuando la etapa posterior de control estadístico de la calidad, donde se aplicaban técnicas de muestreo a lo largo del proceso, con el objetivo de detectar a tiempo cualquier irregularidad y garantizar que el producto que saliera cumpliera, igualmente, los requisitos preestablecidos por el productor; en una etapa más actual se instrumentan programas y sistemas de calidad a todas las fases de concepción, diseño y producción, incluyendo el servicio posventa; y hoy la calidad es posible administrarla.

2.8.2 Indicadores Asociados a la Productividad y la Calidad

Existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia. Sin embargo a veces, se les mal interpreta, mal utiliza o se consideran sinónimos; por lo que consideramos conveniente puntualizar sus definiciones y su relación con la calidad y la productividad.

2.8.2.1 Eficiencia: *“Se le utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como la “relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados”; la segunda, como “grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos”.”*¹⁷

Cómo se puede observar ambos conceptos están vinculados a la definición de productividad más difundida en la literatura; pero si sólo utilizáramos este indicador como medición de productividad únicamente la asociaríamos al uso de los recursos; sólo se tomaría en cuenta la cantidad y no la calidad de lo producido, pondríamos un énfasis mayor hacia adentro de la organización, buscando a toda costa ser más eficiente y pudiendo obtener un estilo eficiente para toda la organización que se materializaría en un análisis y control riguroso del cumplimiento de los presupuestos de gastos, el uso de las horas disponibles, etc.

2.8.2.2 Efectividad: *“Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.”*¹⁸

Cuando se considera la cantidad como único criterio se cae en estilos efectivitas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos; sin embargo, adolece de la noción del uso de recursos.

No obstante, este indicador nos sirve para medir determinados parámetros de calidad que toda organización debe preestablecer y también para poder controlar los desperdicios del proceso y aumentar el valor agregado.

2.8.2.3 Eficacia: *“Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.”*¹⁹

Como puede deducirse, la eficacia es un criterio muy relacionado con lo que hemos definido como calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente), sin embargo considerando ésta en su sentido amplio: calidad del sistema.

Del análisis de estos tres indicadores se desprende que no pueden ser considerados ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados.

2.8.3 La Cadena de Valor

*“Michael Porter propuso la cadena de valor como una herramienta de la que dispone una empresa para identificar formas de generar más valor para el consumidor. Toda empresa consiste en un conjunto de actividades que se llevan a cabo para diseñar, fabricar, comercializar y brindar apoyo a sus productos”.*²⁰

La cadena de valor identifica nueve actividades relevantes en términos de estrategia que generan valor y costo en un negocio específico, éstas comprenden cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo

http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/productividadconceptos/^{19 20}

Las actividades primarias representan la secuencia de llevar materiales a la empresa, operar con base en esos materiales, comercializarlos y darles servicio. Las actividades de apoyo tienen lugar al mismo tiempo que se desarrollan estas actividades primarias. En consecuencia, el departamento de compras representa la compra de varios insumos para cada actividad primaria y sólo una parte de ellos son manejados por el departamento de compras.

El desarrollo tecnológico se lleva a cabo en cualquiera de las actividades primarias y sólo una parte corresponde al departamento de investigación y desarrollo. La administración de recursos humanos, a su vez, se efectúa en todos los departamentos. La infraestructura de la empresa abarca los gastos indirectos de administración en general, la planeación, las finanzas, contabilidad, departamento legal y de asuntos gubernamentales que son generados por las actividades primarias y las de apoyo.

La función de la empresa es analizar los costos y desempeños en cada una de las actividades que generan valor y buscar la forma de mejorarlos. La compañía debe estimar los costos y el desempeño de sus competidores como hitos. En la medida que sea capaz de desempeñarse en algunas actividades mejor que sus competidores puede obtener una ventaja competitiva.

2.8.4 Sistemas para Entregar Valor

La compañía necesita también buscar ventajas competitivas más allá de su propia cadena de valor: en las cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores y, en última instancia, de los clientes. Hoy en día, muchas compañías recurren a asociarse con otros integrantes de la cadena de la oferta para mejorar el desempeño del sistema de entrega de valor al cliente.

Mientras las compañías luchan por ser más competitivas, recurren, por irónico que parezca, a cooperar más. En un principio, las compañías consideraban a los proveedores y distribuidores como centros de generación de costos y, a veces, hasta como adversarios. Sin embargo, en la actualidad, seleccionan con cuidado a sus socios e intentan colaborar para discernir estrategias rentables para ambas partes. Al estructurar sistemas para entregar valor a los consumidores, la

nueva competencia ya no se da entre los competidores individuales sino entre la eficiencia relativa de los sistemas para entregar valor que organizan estos competidores.

La implicación, por consiguiente, es que la mercadotecnia no puede ser considerada más como un simple departamento de ventas. El nuevo concepto de mercadotecnia es aquel que le asigna responsabilidad en el diseño y la administración de un sistema superior de entrega de valor para llegar al consumidor meta.

2.8.5 Como Retener Clientes

Las compañías no sólo buscan mejorar sus relaciones con sus socios en la cadena de la oferta. Hoy se concentran en desarrollar vínculos y lealtades más fuertes con sus consumidores finales. En el pasado, muchas compañías pensaban que su clientela era cautiva, ya que los clientes no disponían de proveedores alternativos, o bien, la calidad y los servicios que ofrecían éstos eran deficientes; o, por otro lado, el mercado crecía con tal rapidez que la compañía no se preocupaba por satisfacer con plenitud a sus clientes.

2.8.6 El Costo de Perder Clientes

En los tiempos que corren, las compañías están obligadas a observar con cuidado la cantidad de clientes que pierden y a emprender acciones de inmediato para disminuir la pérdida. Los pasos a seguir son cuatro. Primero, la empresa tiene que definir y cuantificar la cantidad de clientes que mantiene.

Segundo, la compañía debe distinguir los distintos motivos por los que se genera disgusto entre los clientes e identificar aquellos que se pueden administrarse mejor. La compañía tiene que elaborar una frecuencia de distribución en la que aparezca el número de clientes que buscan otras opciones por distintas razones.

Tercero, la compañía necesita estimar qué tantas utilidades deja de percibir cuando pierde a un cliente. En el caso de un cliente a nivel personal, esto es lo mismo que el valor de vida útil del

consumidor, es decir, las utilidades que él generaría si hubiera seguido comprando a lo largo del número normal de años.

Cuarta, la compañía necesita saber qué tanto cuesta reducir la cantidad de deserciones. En tanto el costo sea menor que la utilidad perdida, la compañía debe gastar esa cantidad.

2.8.7 La Necesidad de Retener a los Clientes

Hoy en día las empresas están dispuestas a todo para conservar a sus clientes. Les sorprende el hecho de que el costo de atraer un nuevo cliente puede ser cinco veces más que el de mantener un cliente satisfecho. La mercadotecnia agresiva suele costar más que la mercadotecnia defensiva por que requiere de mucho esfuerzo y costos para inducir a los clientes a que cambien a sus proveedores actuales.

“Se ha hecho énfasis en generar transacciones en lugar de relaciones. El análisis se ha centrado en la actividad previa a la venta y en la actividad de venta en lugar de la actividad posterior a la venta. No obstante, en la actualidad cada vez más compañías reconocen la importancia de retener a los clientes actuales.”²¹

Como conservar clientes es prioritario, hay dos formas de lograrlo. Una es erigir barreras más altas contra el cambio: los clientes están menos dispuestos a cambiar a otro proveedor cuando ello implique erogaciones de capital considerables, costos de búsqueda elevados. La pérdida de clientes leales a los descuentos y demás.

Sin embargo, el método más adecuado para conservar clientes consiste en entregar un valor alto a los clientes. Así, sería más difícil que un competidor supere barreras con sólo ofrecer precios más bajos o modificar sus métodos de inducción. La actividad consiste en generar una lealtad firme por parte de los consumidores que se denomina mercadotecnia de las relaciones.

<http://www.monografias.com/trabajos15/calidad-serv/calidad-serv.shtml> ²¹

2.9 La Función de Calidad y la Evaluación de los Procesos

A principios de la década de los sesenta, se integran dos nuevos elementos en la calidad, apuntando siempre a mejorar la satisfacción. El primero de ellos, se relaciona con el conocimiento y aplicación en nuestro medio de la calidad como una función independiente de producción, con objetivos y estrategias propias, unificando muchos de los puestos de inspección y responsabilizándose en gran medida por la calidad de los productos, y por lo menos, por el control de los mismos. El segundo elemento es medir la variación de los procesos y cambiar el modelo del control correctivo por uno dinámico, preventivo y evaluativo.

2.10 La Satisfacción con relación a la Calidad Total y el Cliente

A comienzo de los sesenta, se inicia un movimiento encaminado a difundir los conceptos de calidad que se venían experimentando en los países desarrollados. En primer término, se integra al consumidor como fundamento esencial para el logro de los objetivos de calidad para la Empresa y la Satisfacción del Consumidor; estas tienen que ver con las necesidades de los mercados, características de los productos las cuales se convierten en especificaciones técnicas y normas para la Empresa.

El modelo rompe la tradicional forma de ver en la calidad el resultado lógico e indiscutible del sistema de producción, para colocarlo en las manos de su verdadero dueño y juez, el Cliente.

En segundo término, se amplía la responsabilidad por la calidad, haciéndola extensiva a todos los integrantes de la organización. Es la calidad total, integral o la cadena conformada por todos los sistemas, la que permite asegurar la calidad de un producto o servicio que traducido al Cliente es plena satisfacción, teniendo en cuenta lo que esto significa en términos económicos; es decir, el costo, la ganancia y el valor de uso y de cambio y por último el prestigio de la Empresa.

2.11 ¿Qué entendemos por Calidad?

Proveer satisfacción a partir de calidad según la define el Cliente, significa comprender perfectamente las dimensiones de la calidad: la calidad del producto y la calidad del servicio.

Si usted es Cliente, la calidad del producto es "lo que recibe" posteriormente en su mente es el sentimiento de satisfacción asociado al producto, la calidad del producto generalmente puede cuantificarse.

En las Empresas que venden servicios, la calidad del producto consiste en los aspectos tangibles y cuantificables del servicio que a su vez también generan satisfacción. Ahora bien, si la calidad del producto es "lo que se recibe", la calidad del servicio se refiere "al modo como lo recibirlo". Si la calidad del producto es tangible, la calidad del servicio puede describirse como intangible. Por eso, a menudo ésta última es más difícil de medir que la calidad del producto, pero en conclusión la calidad en sus diferentes enfoques es fundamental para crear satisfacción.

*“La calidad es todo lo que alguien hace a lo largo de un proceso para garantizar que un Cliente, fuera o dentro de la organización obtenga exactamente aquello que desea en términos de características intrínsecas, costos y atención que arrojarán indefectiblemente Satisfacción para el Cliente”.*²²

La calidad es fundamental para toda organización, ya que es el sello de garantía que la Empresa ofrece a sus Clientes, es el medio para obtener los resultados planeados, proporcionando satisfacción al consumidor como a los miembros de la organización en términos de rentabilidad e imagen frente a sus competidores.

<http://www.monografias.com/trabajos15/calidad-serv/calidad-serv.shtml>²²

2.11.1 Acepciones de la Calidad

La calidad en términos comerciales se define como la Satisfacción del Cliente, utilizando para ello adecuadamente, los factores humanos, económicos, materiales, administrativos y técnicos de tal forma que se logre un desarrollo integral y armónico del hombre, de la empresa y la comunidad. Entendida la calidad de esta forma, el problema no se circunscribe únicamente a la calidad de producto, como antes se entendía o como mucha gente la ve, sino que hoy en día se puede hablar de calidad de vida, calidad humana, calidad de la administración, calidad del ecosistema, calidad del sistema, calidad del trabajo, calidad de la información, calidad de los objetivos, calidad de la compañía, calidad del proceso, calidad del servicio, calidad del uso, calidad de la comercialización, y calidad del consumidor; calidad del hombre en su entorno y sus realizaciones. Todas estas acepciones permiten llegar a medir la Satisfacción del Cliente.

2.11.2 La Satisfacción es la Calidad Total

Calidad total es un estilo global de gestión, que utiliza las contribuciones de todas las personas de la organización para mejorar continuamente, lo que hace que los Clientes se sientan satisfechos. El objetivo: alcanzar consistentemente las expectativas del Cliente. Es decir, constituye una manera de hacer las cosas que se impone a través de toda la Empresa, involucrando a cada una de las etapas de producción y cuyos beneficios deberían hacerse sentir tanto para los empresarios y Clientes, como para los empleados de una compañía.

2.11.3 Características de la Calidad Total

- **Visión de Largo Plazo:** Calidad total implica transformaciones y, sobre todo, trabajo de cada persona involucrada en la firma y orientada hacia el consumidor. Usualmente sus resultados no son inmediatos. Es necesario persistir en el tiempo, para lograr el éxito esperado a través de la corrección aplicación del proceso de calidad y los estudios de retorno que medirán la satisfacción de nuestros consumidores.

- **Compromiso de la Alta Gerencia:** Esta es una necesidad evidente, ya que la iniciativa envuelve a toda la compañía, por ello no se puede llevar a cabo sin el apoyo de la Gerencia General. La alta Gerencia no sólo no puede estar ausente, si no que es necesario que establezca liderazgo en los programas tendientes a lograr satisfacción a través de la calidad, predicando con el ejemplo.
- **Administración Participativa:** Dicha participación se expresa en recolección y análisis de datos, generación y discusión de ideas, entre muchos otros aspectos. Requiere de la participación de todos sus integrantes
- **Trabajo en Equipo:** Como la satisfacción depende de muchos factores, es necesario enfrentar los problema y el desarrollo de los procesos en equipo. En la Empresa, el trabajo coordinado permitirá descubrir fuentes de errores y fallas y, consecuentemente tomar medidas correctivas para ir mejorando.

2.11.4 Consideraciones de la Satisfacción sobre la Base de la Calidad

La organización debe adquirir el sentimiento de formar un solo equipo, con tareas y objetivos comunes. Tanto para lograr una visión de largo plazo, como para incorporar este espíritu de equipo, es muy conveniente que la Empresa establezca su misión. Esta le dará un sentido de continuidad y deberá ser conocida por sus empleados y sobre todo por sus Clientes. También es conveniente la formación de equipos especiales de trabajo para el mejoramiento de procesos determinados.

“La calidad total tiene el objetivo de buscar una administración eficaz y eficiente. Aún más, la calidad total promueve la participación y, por ende, el compromiso de las personas con la Empresa y la clarificación de los roles fundamentales de ésta.”²³

La Empresa en su conjunto se enmarca en un proceso orientado al mejoramiento continuo de la calidad logrando como resultado la satisfacción en los clientes.

- Cada persona o departamento en la organización se considera Cliente de los otros (Clientes Internos).
- La calidad se entiende no solo como calidad de producto, sino también como calidad de gestión (Calidad de Empresa).
- Requiere gran participación de la alta gerencia que es la base para el cambio de actitud de la fuerza de trabajo.
- Organización para la calidad todo esto orientado hacia el Cliente.
- Comunicación, Educación y Capacitación.
- Mejoramiento "Proyecto por Proyecto" y gran atención a la prevención.
- Administración de la fuerza de trabajo mediante programas de motivación de recompensa y reconocimiento, con asignación de responsabilidades de autoinspección y de calidad, creación de círculos de satisfacción y calidad y equipos de proyectos de satisfacción.
- Delegación de autoridad a la línea y la fuerza de trabajo.
- Centrado en una filosofía optimista de reconocimiento y no de temor

2.11.5 Características de las Empresas Líderes en Satisfacción al Cliente a través de Servicio

Las Empresas líderes que buscan Satisfacer a sus Clientes como su principal objetivo tienen algunas características particulares. Aquí veremos algunas de las más comunes:

- ✓ **Visión de Servicio:** Los líderes conciben la calidad de servicio como la clave del éxito si se quiere Satisfacer al Cliente. Ven el servicio como parte integral del futuro de la organización, no como algo periférico. Creen fundamentalmente que un servicio es la mejor estrategia del éxito y la mejor estrategia para generar beneficios. Al margen de los objetivos del mercado, del portafolio de servicios o de las políticas de precio seguidas, los líderes de la Satisfacción al Cliente conciben la calidad de servicio como

la base de la competencia. Desde cualquier ángulo que se mire, la idea del servicio, constituye la idea fundamental.

Los líderes del Servicio al Cliente nunca seden en su compromiso de ofrecer Satisfacción a sus Consumidores. Ven el servicio de calidad como una tarea que nunca acaba, en la que la opción efectiva es insistir en la búsqueda de una mejor calidad cada día de cada semana de cada mes de cada año. Entienden que la calidad del servicio no es un programa; no hay soluciones rápidas, ni fórmulas mágicas, ni "píldoras de calidad" que se puedan tomar. Los líderes del servicio entienden que la Satisfacción del Consumidor requiere de una permanente y repetida vigilancia.

✓ **Altos Estándares de Calidad:** Los verdaderos líderes de la calidad aspiran a un servicio que se convierta en algo legendario; son conscientes de que un buen servicio puede no ser lo suficientemente bueno como para diferenciar su Empresa de las demás. Los líderes del servicio están interesados en los detalles y matices del servicio, ven oportunidades en pequeñas acciones que los competidores podrían encontrar triviales. Creen que la forma en que una Empresa sepa llevar los pequeños detalles define el estilo con que se llevarán los grandes (detalles). También creen que las pequeñas cosas añadidas en beneficios del usuario marcan la diferencia.

✓ **Liderazgo sobre Terreno:** Dirigen las operaciones a donde está la acción, en vez de dar órdenes desde su escritorio. Están siempre visibles para sus empleados; siempre entrenando, corrigiendo, persuadiendo, hablando, sermoneando, observando, preguntando y escuchando. Ponen énfasis en mantener una comunicación de dos vías con su personal.

Utilizan un enfoque de permanente motivación para conseguir un clima de trabajo en equipo en la organización. Incitan a las unidades operativas con el fin de alcanzar la perfección en el

servicio (y no solo al empleado como individuo) y utilizan la influencia de sus ejecutivos para lograr que el equipo se congrege con frecuencia en reuniones, juntas y celebraciones.

- ✓ **Integridad:** Una de las características esenciales del liderazgo del servicio es la integridad personal. La más importante cualidad del liderazgo es el valor que se asigna a hacer lo correcto, aun cuando no sea conveniente o sea muy costoso. Los líderes asignan un valor extra al hecho de ser justos, consistentes y fiables y, como, resultado ganan la confianza plena de sus colaboradores.

Los líderes en el servicio reconocen la imposibilidad de establecer una actitud orientada al servicio en una Empresa cuya dirección carece de integridad. Reconocen la estrecha relación que existe entre la calidad del servicio y el orgullo que sienten los empleados y entienden que esa actitud de orgullo se debe, en parte, a la percepción que tienen los empleados de una dirección justa.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3. EL MUTUALISMO Y LAS ASOCIACIONES MUTUALISTAS

El mutualismo es un sistema solidario de servicios mutuos, fundado por la asociación voluntaria de personas.

“Las asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la vivienda en el Ecuador son instituciones financieras privadas, con finalidad social, cuya actividad principal es la captación de recursos del público para destinarlos al financiamiento de la vivienda, construcción y bienestar familiar de sus asociados”²⁴

Están sometidas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Bancos y a las normas de solvencia y prudencia financieras y de contabilidad que disponen la Ley y la Superintendencia de Bancos.

En el aspecto económico se sustenta integrando un patrimonio del cual nadie es propietario en forma individual. Este patrimonio pertenece al conjunto total y orgánico de los asociados. En el aspecto social, se basa en la conformación de los grupos humanos que se integra para satisfacer sus necesidades, excluyendo los egoísmos e intereses personales.

3.1 Generalidades

EL primero de noviembre de 1961 nació Mutualista Pichincha la más importante institución financiera en su género. A partir de allí ha logrado trascender en el tiempo mediante el compromiso firme de brindar grandes beneficios a la sociedad completa. Así pues se proyecta hacia un nuevo siglo lleno de cambios, con nuevos retos, consciente de que su mejor beneficio es la satisfacción de contribuir con los asociados en la construcción de sus sueños, a los que siempre tiene presente en la creación de nuevos productos y servicios.

Nacional e internacionalmente es considerada como una institución gestora dentro de su campo, el volumen de ventas en productos y servicios reflejan el hecho de que estos son de gran beneficio para la sociedad, haciendo que la institución tenga grandes oportunidades de crecimiento.

En algunas ciudades como la nuestra los beneficios que se ofrecen son aun más atractivos debido a que el personal con el que cuenta ofrece un trato especial para cada cliente. Pero como en toda buena familia también existen inconvenientes, los cuales se esperan superar con el tiempo.

3.2. Asociación Mutualista de Ahorro y Crédito para la Vivienda Pichincha

La Asociación Mutualista de Ahorro y Crédito para la Vivienda Pichincha, es una Institución Financiera de Derecho Privado, con finalidad social, sin fines de lucro, cuya actividad principal es la captación de recursos del público para destinarlos al financiamiento de vivienda, la construcción y el bienestar familiar de sus asociados.

Se rige por la Codificación de la Ley General de Instituciones Financieras, su Reglamento General, Reglamento de Constitución, Organización, Funcionamiento, Fusión y Disolución de las Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda, el Estatuto de constitución y demás disposiciones legales aplicables; actúa y opera bajo el exclusivo control de la

Superintendencia de Bancos y Seguros y se somete a las normas de solvencia y prudencia financiera y de contabilidad dictadas y que se dictaren para el efecto.

3.2.1 Nacimiento

El 23 de mayo de 1961, el presidente José María Velasco Ibarra expidió el decreto que creó el mutualismo en el Ecuador. El 1 de noviembre de 1961 nació Mutualista Pichincha, la más importante institución financiera en su género.

Por inspiración del señor Roque Bustamante y otros ilustres idealistas, Mutualista Pichincha dio inicio a su labor, con la finalidad de promover el ahorro para vivienda.

Mutualista Pichincha ha operado como una entidad privada, bajo el control de la Ley del Banco Ecuatoriano de la Vivienda y Mutualistas, y con sus reglamentos y estatutos; y a partir del 12 de mayo de 1994, bajo la Ley General de Instituciones Financieras.

3.2.2. Productos

3.2.2.1. Ahorro Programado

Al aperturar una cuenta de ahorro escogerá el bien o servicio que se desee adquirir, un plazo de ahorro entre 6 meses y 3 años, el monto de aporte mensual (hasta alcanzar al menos el 30% de su valor), las fechas de pago. El cliente establece las condiciones.

- **Beneficios**

Algunos de los beneficios de esta cuenta son: pioneros en ahorro programado, la mejor tasa, premios por su constancia, seguro gratuito de desgravamen, cuenta cero costos.

- **Características**

Las características de esta cuenta son: esta cuenta no posee tarjeta de debito ni inteligente, no permite retiros, recibirá un estado de cuenta mensual (consolidado por cliente) de los aportes

realizados que incluirá los mupis asignados, cero costos 0,00. Tiene una tasa preferencial (vigente para ahorro planificado de cuenta constructiva). Solo se receptorán depósitos vía ventanilla, servipagos, transferencias entre cuenta o vía SPI.

Es factible realizar abonos extraordinarios para anticipar el vencimiento, el cumplimiento del ahorro programado se premiará con puntos que podrán ser canjeados al final del periodo pactado por premios o por dinero. La precancelación generará un costo del 10% por incumplimiento del valor aportado. La cuenta tendrá un seguro adjunto de tal forma que si el cliente fallece el seguro entregará a sus deudos el bien o servicio deseado.

El asociado aportará con el 30% del valor del bien a servicio y el 70% lo entregará la MUPI vía crédito pre aprobado (siempre y cuando en ese momento sea sujeto de crédito y mantenga dicha condición al vencimiento del plazo pactado). El crédito será aprobado siempre y cuando cumpla con los requerimientos mínimos del producto de crédito. La cancelación de la cuenta será únicamente con la entrega de un cheque a nombre del titular de la cuenta.

3.2.2.2. Inversiones

Mutualista conoce que cada centavo que posee el cliente es muy valioso para él y su familia, por ello le ofrece seguridad en sus inversiones, rentabilidad apropiada y competitiva, a través de un manejo cuidadoso y profesional de su dinero.

Se realiza un convenio mediante el cual Mutualista Pichincha y el cliente se ponen de acuerdo en el plazo y en el monto en que se invertirá el dinero en la institución a cambio de un interés. Antes del cumplimiento del plazo acordado el cliente no puede disponer de esos fondos.

Debe de ser de conocimiento de los asociados, que conforme la disposición de la Ley de Equidad Tributaria, los rendimientos por depósitos a plazo fijo de un año o más, obtenidos por personas naturales y sociedades, no están sujetos a retención de impuestos. Esta exoneración no será aplicable en el caso en el que el receptor del ingreso sea deudor directa o indirectamente de la institución en que mantenga el depósito o inversión, o de cualquiera de sus vinculadas.

- **Beneficios**

Entre los beneficios que ofrece mutualista en las inversiones tenemos: Seguridad porque se cuenta con el respaldo de múltiples proyectos de vivienda, que son los principales generadores de cartera hipotecaria, la misma que resulta una inversión segura ya que está respaldada por un bien real. Tasas competitivas: Mutualista Pichincha tiene un fin social; el mutualismo no responde a intereses particulares, de ningún dueño, trabaja en beneficio de sus socios, razón por la cual su estructura de costos y rentabilidad le permite tener las mejores condiciones del mercado financiero.

Posibilidad de pago de intereses mensuales o al vencimiento. Renovación automática. Puede acceder de forma automática a otros productos de la Institución. Crédito preferente automático.

3.2.2.3. Cuenta Constructiva

Es una cuenta de ahorros creada para ayudar a los asociados a convertir sus sueños en realidad. Consta de dos partes: ahorro Corriente y ahorro Planificado, el monto de apertura es de USD \$100,00.

- **Características de la Cuenta Constructiva**

La Cuenta Constructiva está dotada de características especiales con servicios innovadores, eficientes y altamente tecnificados, con el objetivo de que el asociado tenga un instrumento integral que le ayude a alcanzar sus metas y realizar sus sueños, mediante el establecimiento de una relación placentera con Mutualista.

Esta cuenta le ofrece un servicio de Tarjeta Inteligente la misma que reemplaza la vieja libreta de las cuentas de ahorros tradicionales. Esta tarjeta contiene un microchip el mismo que almacenará toda la información de su Cuenta Constructiva.

La Cuenta Constructiva tiene acceso a las más importantes redes de cajeros automáticos nacional e internacional BANRED, ATM, CIRRUS Internacional, para que el asociado pueda retirar dinero durante las 24 horas, los 365 días del año.

Con la Cuenta Constructiva el asociado recibe automáticamente una tarjeta MasterCard Mutualista Pichincha con un cupo pre aprobado. En caso de considerar pertinente nos reservamos el derecho de aprobar esta tarjeta

Mutualista Pichincha regala al titular de la cuenta el seguro Sonrisa en Casa por mantener un saldo promedio mensual de USD 350 en la parte planificada de la Cuenta Constructiva. Este beneficio se podrá hacer extensivo a toda su familia por tan solo USD 3 adicionales.

3.2.2.3.1 Ahorro Corriente

Sección de Cuenta Constructiva en la que se guardan los recursos que el asociado requiere durante el mes para realizar sus gastos diarios; de los cuales puede disponer en cualquiera de las 27 agencias de Mutualista Pichincha o mediante su tarjeta de débito en los cajeros de las más importantes redes: BANRED, ATM y CIRRUS Internacional.

3.2.2.3.2 Ahorro Planificado

Parte de Cuenta Constructiva en la que el asociado pone el dinero que destina para la consecución de un sueño. Los retiros podrán realizarse una sola vez por mes, por el monto que el asociado decida y deberá ser solicitado con 48 horas hábiles de anticipación. En esta sección de la Cuenta Constructiva el asociado ganará un interés diferenciado al del ahorro corriente de la cuenta, tan solo debe mantener un saldo mínimo de 200 USD y tendrá acceso a este beneficio.

3.2.2.4. Crédito

En Mutualista Pichincha el cliente encontrará facilidades para obtener su préstamo. Ellos esperan poder ayudarle a satisfacer sus necesidades y realizar sus sueños.

3.2.2.4.1 Crédito Hipotecario

Es un crédito de amortización mensual pagadero a mediano o largo plazo otorgado a personas naturales, hasta quince años plazo, con financiamiento de hasta el 70% y lo respalda la hipoteca del bien a adquirir.

- **Beneficios**

Pre aprobación inmediata (aplican condiciones especiales para España y EEUU, favor contacte a su oficial para más información). Se puede adquirir vivienda nueva o usada (incluye Casa Lista). El cliente elige la fecha del mes en la que va a cancelar su cuota. Costos más bajos que el promedio del sistema financiero. Seguros incluidos: incendios, vida (titular y cónyuge), asistencia Hogar, tarjeta MasterCard con la aprobación del crédito.

- **Restricciones**

No se destinará para: créditos para construcción de proyectos inmobiliarios, créditos a empresas constructoras.

3.2.2.4.2 Crédito Oportuno

Es un crédito de consumo a corto plazo, otorgado a personas naturales que cuenten con el respaldo de una garantía personal o real. De 600 A 10.000 dólares, con garantía personal o real, hasta 36 meses plazo.

- **Beneficios**

Se pueden adquirir bienes de consumo, muebles, línea blanca, viajes, vacaciones, pagos servicios, colegios, universidades. Reparaciones en general, ampliaciones, remodelaciones, adecuaciones de vivienda, casa lista. Salud, imprevistos.

- **Restricciones**

Inversiones (expectativa de rendimiento/ utilidad), especulación, sustitución de deudas.

3.2.2.4.3 Auto Listo

Es un crédito de amortización mensual otorgado a personas naturales para satisfacer necesidades de financiamiento de vehículos nuevos y usados (hasta 3 años de uso). Hasta 48 meses plazo, financiamos hasta 25.000 dólares, para compra de vehículos nuevos y compra de vehículos usados (hasta 3 años de antigüedad)

- **Restricciones**

Flotas (cooperativas), vehículos para uso comercial, negocio comercial automotriz (patios de vehículos), cooperativas de transporte.

3.2.2.4.4 Tarjeta de Crédito MasterCard Mutualista Pichincha

Esta prestigiosa tarjeta de crédito le brinda importantes servicios y beneficios. La misma que permite realizar consumos en los múltiples establecimientos afiliados de acuerdo a los montos establecidos.

MasterCard Mutualista Pichincha le ofrece un completo servicio a través de su red de oficinas en el Ecuador, para: Reclamos, pagos, captaciones, consultas, tarjetas perdidas, aumentos de cupo, tarjetas adicionales.

En el caso pérdida o robo de la tarjeta, se la reemplazan en las oficinas de Mutualista Pichincha del Ecuador y la red de asistencia en el exterior así como a través del servicio Master Assist, en cualquier parte del mundo.

Las tarjetas habientes MasterCard Gold Mutualista Pichincha cuentan con Master Assist, un importante servicio de emergencia en viajes, disponible 24 horas, alrededor del mundo.

3.2.2.5 Mandato

La división de mandato le ayuda a conseguir su vivienda propia o arrendada, de diferentes formas:

1. Viviendas en proyectos de Mutualista Pichincha en Quito.
2. Viviendas en proyectos de Mutualista Pichincha en otras ciudades.
3. Venta de inmuebles particulares Quito.

- **Financiamiento:**

Mutualista Pichincha le otorga financiamiento hasta por el 70% del valor de la vivienda que usted desee comprar. Cuenta con un equipo de ventas de más de 90 personas, en el país y New York, y un respaldo de 44 años trabajo en el área inmobiliaria.

- **Planes de Pago y Financiamiento**

Avances en efectivo, crédito diferido sin intereses: a 3, 6 ó 12 meses (en convenios especiales con determinados establecimientos), crédito diferido normal: con financiamiento de saldos y pagos mínimos, con intereses.

3.2.2.6 Asistencia Mutualista Pichincha

Le brinda asistencia vial, médica y dental, para servicios de emergencia, ante cualquier eventualidad las veinticuatro horas del día, los trescientos sesenta y cinco días del año. Con tan sólo una llamada dispondrá de todos aquellos recursos necesarios para la inmediata atención de cualquier problema.

- **Beneficios**

Asistencia Vial

Envío y pago de remolque en grúa por avería o accidente automovilístico: se gestionará y cubrirá el costo de los servicios de remolque en grúa hasta el taller mecánico. Límite máximo de US\$150.00 (Límite de 3 eventos por año).

Auxilios Viales (cambio de llanta, suministro de gasolina y paso de corriente): se gestionará y cubrirá el costo del envío de una persona en caso de necesitar un cambio de llanta por el repuesto en caso de pinchadura, falta de combustible (hasta 2 dos galones), o necesidad de paso de corriente. Límite máximo de US\$150.00 (Límite de 3 eventos por año).

Cerrajería Vial: Envío de un técnico especializado para restablecer el acceso al vehículo y el correcto cierre de la puerta en caso de pérdida, extravío o robo de las llaves, inutilización de la cerradura por intento de hurto u otra causa que impida la apertura del vehículo afiliado. Límite máximo de US\$150.00 (Límite de 3 eventos por año).

Mecánica Ligera: En caso de que el vehículo del afiliado sufra una avería leve, se gestionará y cubrirá los costos de los servicios de un técnico especializado en mecánica, electricidad y/o electrónica automotriz con la finalidad de poner operativo el vehículo. Límite máximo de US\$150.00 (Límite de 3 eventos por año).

Servicios de Asistencia Medico Dental

Atención de Urgencias Dentales: Se practicarán aquellas acciones necesarias para eliminar el dolor del paciente para lo cual se procederá desde su evaluación inicial hasta la obtención de radiografías y la realización de extracciones simples y trepanaciones en caso de ser necesarias. Sin límite de costo y eventos al año

Diagnóstico Integral Preventivo sin costo: Diagnóstico integral para identificar la necesidad de posibles tratamientos dentales. Los exámenes de evaluación inicial y diagnósticos del afiliado serán cubiertos en un 100% de manera que se acceda a los controles necesarios las veces que él estime conveniente.

Valores Preferenciales: Acceso a una lista de precios preferenciales, la cual aplicará para tratamientos dentales y atención de servicios dentales no urgentes. La lista de precios preferenciales antes referida será también aplicable para los beneficiarios del afiliado.

Tratamientos Garantizados: Tratamientos dentales ciento por ciento garantizados, por lo cual luego de practicado el tratamiento, este será revisado, complementado o repetido, según se requiera, las veces que sea necesario.

Servicios de Asistencia Médica

Orientación Médica Telefónica: asistencia vía telefónica de profesionales en medicina las 24 horas del día.

Traslado Médico Terrestre (ambulancia) por accidente o emergencia médica: Traslado en ambulancia terrestre hasta el centro hospitalario más cercano. Sin límite de monto.

Responsabilidad de la Compañía: La compañía, se limita a gestionar en favor del afiliado que profesionales en medicina, debidamente calificados y autorizados por las autoridades correspondientes para practicar dicha profesión y prestar servicios médicos, estén disponibles, así como a referir a los médicos especialistas y laboratorios clínicos afiliados a la Red Médica.

3.2.2.7 Unidad de Vivienda Popular

Conociendo el déficit de vivienda a nivel nacional y como deber primordial de erradicar la pobreza y promover el progreso económico, social y cultural del país, Mutualista Pichincha inició un proceso de crecimiento del área inmobiliaria orientado a atender el segmento de Vivienda Social. De conformidad con las políticas del Gobierno Nacional y para servir a la población más vulnerable, pobre y desposeída del país, fue necesario introducir nuevos parámetros normativos a la reglamentación existente del Sistema de Incentivos para la Vivienda urbana, rural y urbano marginal, que respondan a la real situación – económica de los habitantes.

- **Bono para la Vivienda:** Es una ayuda económica que el Gobierno entrega a la familia como premio a su esfuerzo por ahorrar para adquirir, construir o mejorar su vivienda.

3.2.3 Ubicación

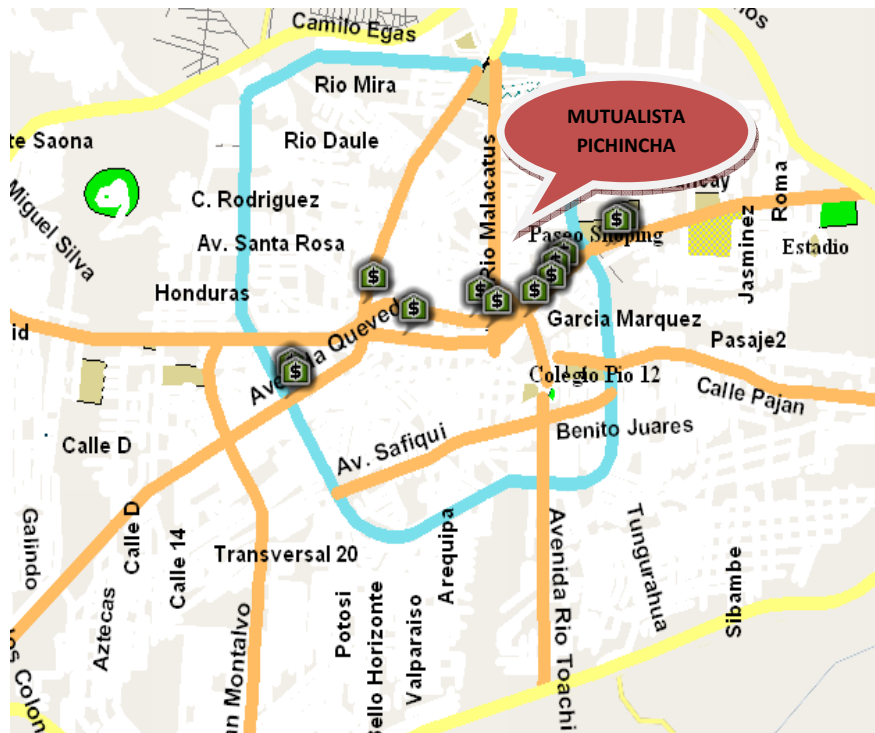
Av. Quito y Río Toachí esquina, Santo Domingo, Santo Domingo de los Tsachilas-Ecuador.

Dibujo N°1
Mapa Santo Domingo de los Tsachilas



Fuente: www.santodomingo.com.ec
Elaborado por: Carolina Pozo/2010

Dibujo N°2 Ubicación Mutualista Pichincha



Fuente: www.santodomingo.com.ec
Elaborado por: Carolina Pozo/2010

3.2.4 Misión

La Asociación Mutualista de Ahorro y Crédito para la Vivienda Pichincha, es una Institución Financiera de Derecho Privado, con finalidad social, sin fines de lucro, cuya actividad principal es la captación de recursos del público para destinarlos al financiamiento de vivienda, la construcción y el bienestar familiar de sus asociados.

3.2.5 Visión

Trabajamos en forma eficiente, profesional y personalizada, para que nuestros clientes cumplan sus sueños de tener vivienda y mejorar su calidad de vida.

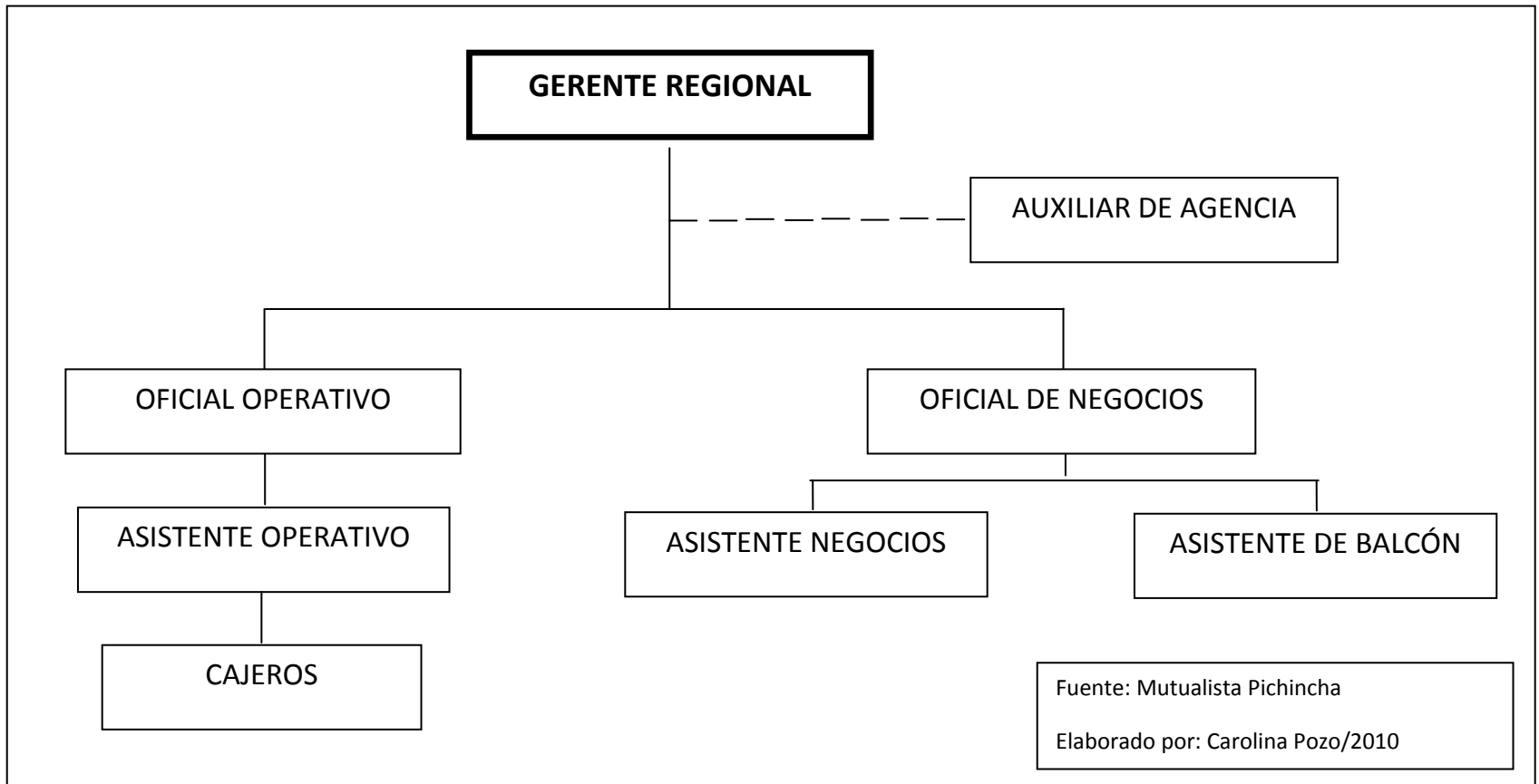
3.2.6 Valores Corporativos

- **Honestidad:** Desempeñarnos con transparencia en cada una de nuestras actividades.
- **Equidad:** Todos nuestros asociados son importantes para nosotros.
- **Dedicación:** Asumimos el compromiso de servir con desempeño a cada uno de nuestros asociados.
- **Confidencialidad:** Garantizamos confidencialidad de información para nuestros asociados.
- **Calidad en el Servicio:** Estamos plenamente comprometidos en servir eficientemente a cada uno de nuestros clientes.
- **Compromiso con la Comunidad:** Nuestro compromiso siempre será el de mejorar la calidad de vida de nuestros asociados.

3.3. Organización

3.3.1 Organización Estructural

Figura N^a 1
Organigrama Estructural Mutualista Pichincha



3.3.2 Manual de Funciones

Cuadro N° 1 Funciones Gerente Regional

Cargo:	Gerente
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">✓ Planificar, organizar y controlar la administración de la agencia regional✓ Representante legal de la agencia✓ Vigilar el cumplimiento de actividades✓ Emitir órdenes✓ Autorizar decisiones importantes✓ Atención al cliente✓ Verifica y controla la utilización y funcionamiento de los sistemas de seguridad✓ Emisión de cheques: Retiros de ahorros, Pagos varios✓ Autoriza retiros de montos altos✓ Aprobación de actualizaciones de registros de firmas✓ Autorizaciones de ND y NC✓ Aprobación de créditos, desembolsos y comprobantes✓ Supervisa y verifica el cuadro de especies valoradas✓ Realiza arqueos de especies valoradas✓ Realiza arqueos sorpresivos a bóveda general y cajero automático✓ Maneja presupuestos de gastos anuales de la Agencia✓ Garantiza la calidad de los procesos✓ Garantiza la calidad del servicio✓ Realiza el control del riesgo operativo y físico de la Agencia✓ Generar negocios para la agencia✓ Definir tácticas para solucionar problemas

Fuente: Mutualista Pichincha
Elaborado por: Carolina Pozo/2010

Cuadro N° 2
Funciones Oficial Operativo

Cargo: **Oficial Operativo**

Funciones:

- ✓ Apertura de bóveda en forma dual con el Asistente Operativo
- ✓ Atención al cliente
- ✓ Verifica y controla la utilización y funcionamiento de los sistemas de seguridad
- ✓ Emisión de cheques: Retiros de ahorros, Pagos varios
- ✓ Atención al cliente en libretas de ahorros perdidas
- ✓ Bloqueo de Cuentas de Ahorros
- ✓ Desbloques de Cuentas de Ahorros
- ✓ Activación de Cuentas de Ahorros
- ✓ Autoriza retiros de montos altos
- ✓ Aprobación de actualizaciones de registros de firmas
- ✓ Autorizaciones de ND y NC
- ✓ Revisión de Contratos de Apertura de Cuentas de Ahorros
- ✓ Activación del plásticos de las Tarjetas de Débito e Inteligentes
- ✓ Certificados de ahorros a plazo: Revisión y firma
- ✓ Cheques protestados: Recibe, ingresa a la Conciliación Bancaria y entrega al cliente.
- ✓ Supervisa y verifica el cuadro de especies valoradas
- ✓ Realiza arqueos de especies valoradas
- ✓ Contabilidad General de Gastos
- ✓ Supervisa el correcto funcionamiento del cajero automático
- ✓ Revisa y envía los comprobantes contables al Departamento de Contabilidad
- ✓ Difundir manuales de procedimientos
- ✓ Elabora y coordina la elaboración de informes y reportes de seguimiento operativo contable de la Agencia (Pruebas departamentales)

- ✓ Realiza arquezos sorpresivos a bóveda general y Cajero Automático
- ✓ Maneja presupuestos de gastos anuales de la Agencia
- ✓ Garantiza la calidad de los procesos
- ✓ Garantiza la calidad de servicio
- ✓ Realiza el control del riesgo operativo y físico de la Agencia
- ✓ Cuadre general de Agencia
- ✓ Mandato: Pago arquitectos, Cobro de corretajes, Cuadre de cuenta contable
- ✓ Nóminas
- ✓ Atención reclamos de clientes
- ✓ Administración: Llamar al plomero, carpintero
- ✓ CONSEP: Emisión e impresión del formulario, Recepción de firma del cliente.

Fuente: Mutualista Pichincha
 Elaborado por: Carolina Pozo/2010

Cuadro N° 3 Funciones Asistente Operativo

Cargo: **Asistente Operativo**

Funciones:

- ✓ Apertura de bóveda en forma dual con el Oficial Operativo
- ✓ Entrega valores cajeros
- ✓ Habilita el sistema de Cajas
- ✓ Recibe dinero de TEVCOL
- ✓ Recibe y entrega especies valoradas
- ✓ Verifica el cuadro de los cajeros
- ✓ Realiza arquezos sorpresivos a los cajeros
- ✓ Fondea el Cajero Automático
- ✓ Verifica y emite el control de papeletas transaccionales
- ✓ Realiza ND y NC con comprobante previo

- ✓ Realiza el cuadro de bóveda general
- ✓ Autoriza las correcciones y reimpressiones de movimientos mal ingresados en Cajas
- ✓ Custodia de llaves de escritorios y archivadores de la Agencia
- ✓ Vigilar y custodiar los Registros de Firmas
- ✓ Realiza el depósito al Banco e ingresa en la Conciliación Bancaria
- ✓ Contabilización de Créditos
- ✓ Custodia de Valores
- ✓ Pedido y custodia de Proveduría
- ✓ Informes de Crédito
- ✓ Impresión de Contratos y Tablas
- ✓ Esporádicamente abre cajas (quincenas o fines de mes, vacaciones, Back-Up Cajero)
- ✓ Envío y recepción de correspondencia
- ✓ Elaboración comunicaciones internas y externas

Fuente: Mutualista Pichincha
 Elaborado por: Carolina Pozo/2010

Cuadro N° 4 **Funciones Oficial de Negocios**

Cargo: **Oficial de Negocios**

Funciones:

- ✓ Atención e información general de productos financieros e inmobiliarios a los socios y clientes
- ✓ CRÉDITOS y TARJETAS DE CRÉDITO
 - Información y análisis en entrevistas a los cliente que requieren un crédito (Capacidad de Pago)
 - Verificación e impresión de Central de riesgo (Buró de Crédito), CONSEP y Cuentas Cerradas
 - Entrega y recepción de documentos habilitantes de crédito

- Realizar visitas y elaboración del informe
- Emisión de Medio de Aprobación
- Envío a la Unidad Crédito
- Seguimiento a Abogado
- Recepción de Escrituras de Constitución de Hipoteca
- Receta factura del Abogado, emite formulario y envía al Oficial Operativo para la liquidación de honorarios.
- Planificación de desembolso con el Gerente
- Coordinación para recepción de firmas deudoras
- Envían documentación para el desembolso
- Esporádicamente: Solicitud al Departamento Legal la elaboración de la Carta de Compromiso (Acto de Buena Fé)
- ✓ **ABONOS Y PRECANCELACIONES DE CARTERA PROPIA Y VENDIDA**
 - Consulta de saldo
 - Elaboración del formulario
 - Coordinación con Cartera para la aplicación del mismo
 - Impresión de nuevas tablas
- ✓ **LEVANTAMIENTO DE GARANTÍAS**
 - Elaboración del Medio de Levantamiento
 - Envía Unidad de Crédito
 - Recepción de Minuta de Levantamiento
 - Entrega al cliente
- ✓ **CARTERA**
 - Recuperación cartera vencida
 - Preparación de files de clientes de crédito para la venta de Cartera, Recuperación vía Legal
- ✓ **CONSEP**
 - Emisión e impresión del formulario
 - Recepción de firma del cliente

- Custodia
 - Cuadre mensual
- ✓ **CUENTAS DE AHORROS**
 - Creación de clientes
 - Aperturas
 - Actualizaciones de datos
 - Actualización de firma
 - Canjes de libretas
 - Verificación telefónica de datos de clientes y referencias
 - Solicitud de Tarjetas principales y adicionales.
 - Venta de Seguro Ahorro Protección
- ✓ **PLAZOS FIJOS:**
 - Aperturas
 - Renovaciones
 - Cancelaciones
- ✓ **REQUERIMIENTOS:**
 - Certificados bancarios
 - Reclamos
 - Liberaciones de fondos diferidas
 - Transferencias Banco Central
 - Saldos de cuentas
 - Estados de Cuentas
 - Transferencia entre cuentas de ahorros
- ✓ **TARJETA DE CRÉDITO**
 - Información y entrega de requisitos
 - Información de saldos, mínimos a pagar, reclamos

Cuadro N° 5
Funciones Asistente de Negocios

Cargo: Asistente de Negocios

Funciones:

- ✓ Atención e información general a los socios y clientes
- ✓ Recepcionista telefónica
- ✓ CUENTAS DE AHORROS
 - Creación de clientes
 - Aperturas
 - Actualizaciones de datos
 - Actualización de firma
 - Canjes de libretas
 - Generación y regeneración de claves de T/D e I y T/C
 - Verificación telefónica de datos de clientes y referencias
 - Solicitud de Tarjetas principales y adicionales.
 - Reclamos
 - Venta de Seguro Ahorro Protección
- ✓ PLAZOS FIJOS:
 - Aperturas
 - Renovaciones
 - Cancelaciones
 - Seguimiento
- ✓ REQUERIMIENTOS:
 - Certificados bancarios
 - Reclamos
 - Liberaciones de fondos diferidas
 - Transferencias Banco Central
 - Saldos de cuentas

- Estados de Cuentas
- Transferencias entre cuentas de ahorros
- ✓ TARJETA DE CRÉDITO
 - Información y entrega de requisitos
 - Información de saldos, mínimos a pagar
 - Ingreso de datos al sistema
 - Solicitud en el sistema
 - Entrega de Tarjetas
 - Reclamos
- ✓ CRÉDITO HIPOTECARIOS, QUIROGRAFARIOS, CONSUMO Y PRENDARIOS
 - Proporcionar al cliente información básica, requisitos y direcciona al Oficial de Negocios
 - Ingreso de Información al sistema (ESP)
 - Ingreso al Back Log
 - Impresión de Contratos y Tablas
 - Ordena el archivo del cliente para el crédito
- ✓ CASA CONSTRUCTIVA
 - Venta del producto
- ✓ CREDITOS GENERA
 - Entrega y recepción de documentos habilitantes de crédito
 - Emisión de Medio de Aprobación
 - Planificación de desembolso con el Gerente
 - Coordinación para recepción de firmas deudoras
 - Envían documentación para el desembolso
- ✓ MANDATO
 - Obtienen información del cliente y lo refiere al Oficial de Negocios o Inmobiliario
 - Cuadre de especies valoradas

Cuadro N° 6
Funciones Asistente de Balcón de Servicios

Cargo: Asistente de Balcón de Servicios

Funciones:

- ✓ Atención e información general a los socios y clientes
- ✓ Recepcionista telefónica
- ✓ CUENTAS DE AHORROS
 - Creación de clientes
 - Aperturas
 - Actualizaciones de datos
 - Actualización de firma
 - Canjes de libretas
 - Generación y regeneración de claves de T/D e I y T/C
 - Verificación telefónica de datos de clientes y referencias
 - Solicitud de Tarjetas principales y adicionales.
 - Reclamos
 - Venta de Seguro Ahorro Protección
- ✓ REQUERIMIENTOS:
 - Certificados bancarios
 - Reclamos
 - Liberaciones de fondos diferidas
 - Transferencias Banco Central
 - Saldos de cuentas
 - Estados de Cuentas
 - Transferencias entre cuentas de ahorros
- ✓ MANDATO
 - Cuadre de especies valoradas

Fuente: Mutualista Pichincha
Elaborado por: Carolina Pozo/2010

Cuadro N° 7
Funciones Cajeros

Cargo:	Cajeros
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Depósitos en efectivo y cheques ✓ Retiros en efectivo y cheques ✓ Depósitos de MasterCard ✓ Pago de Avances en efectivo Tarjeta MasterCard ✓ Ingresos o Egresos Varios ✓ Archivo ✓ Otra actividad asignada por el Gerente que no sea ingreso a Aplicaciones

Fuente: Mutualista Pichincha
Elaborado por: Carolina Pozo/2010

Cuadro N° 8
Funciones Auxiliar de Agencia

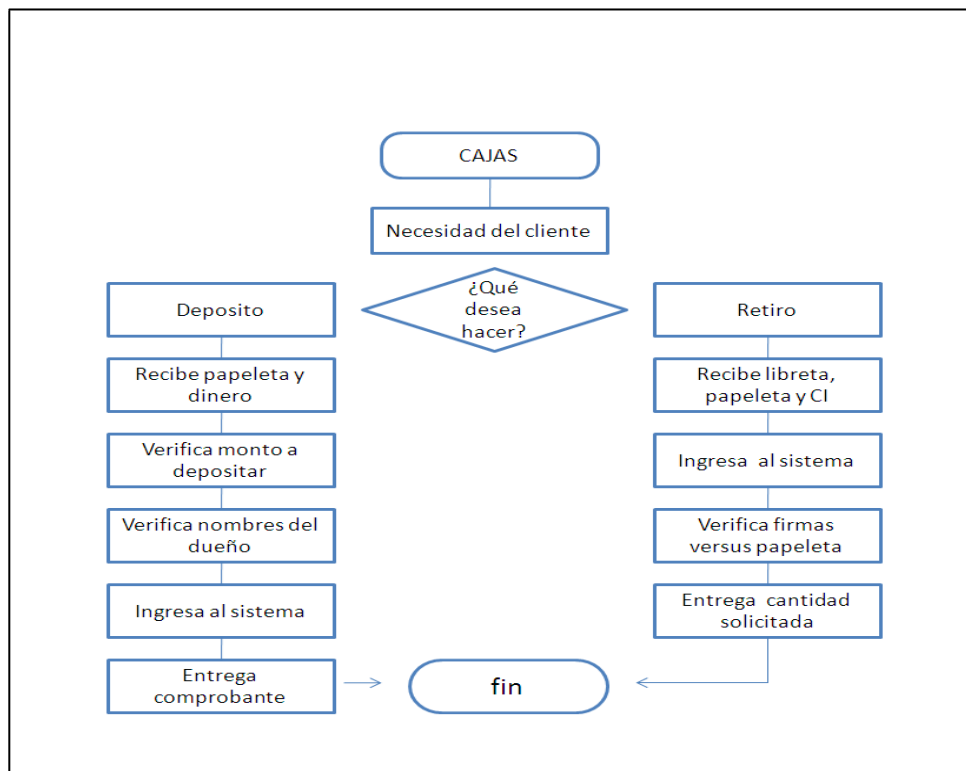
Cargo:	Auxiliar de agencia
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apertura de Agencia con Guardia y Supervisor ✓ Aseo de la Agencia ✓ Mandados en general ✓ Busca documentos en el Archivo General ✓ Ingresa documentos en el Archivo General ✓ Deja los avisos de vencimientos de clientes morosos ✓ Digitalización de Documentos <ul style="list-style-type: none"> ○ Papeletas de depósito, retiros, servipagos.

Fuente: Mutualista Pichincha
Elaborado por: Carolina Pozo/2010

3.4 Descripción de Procesos Operativos

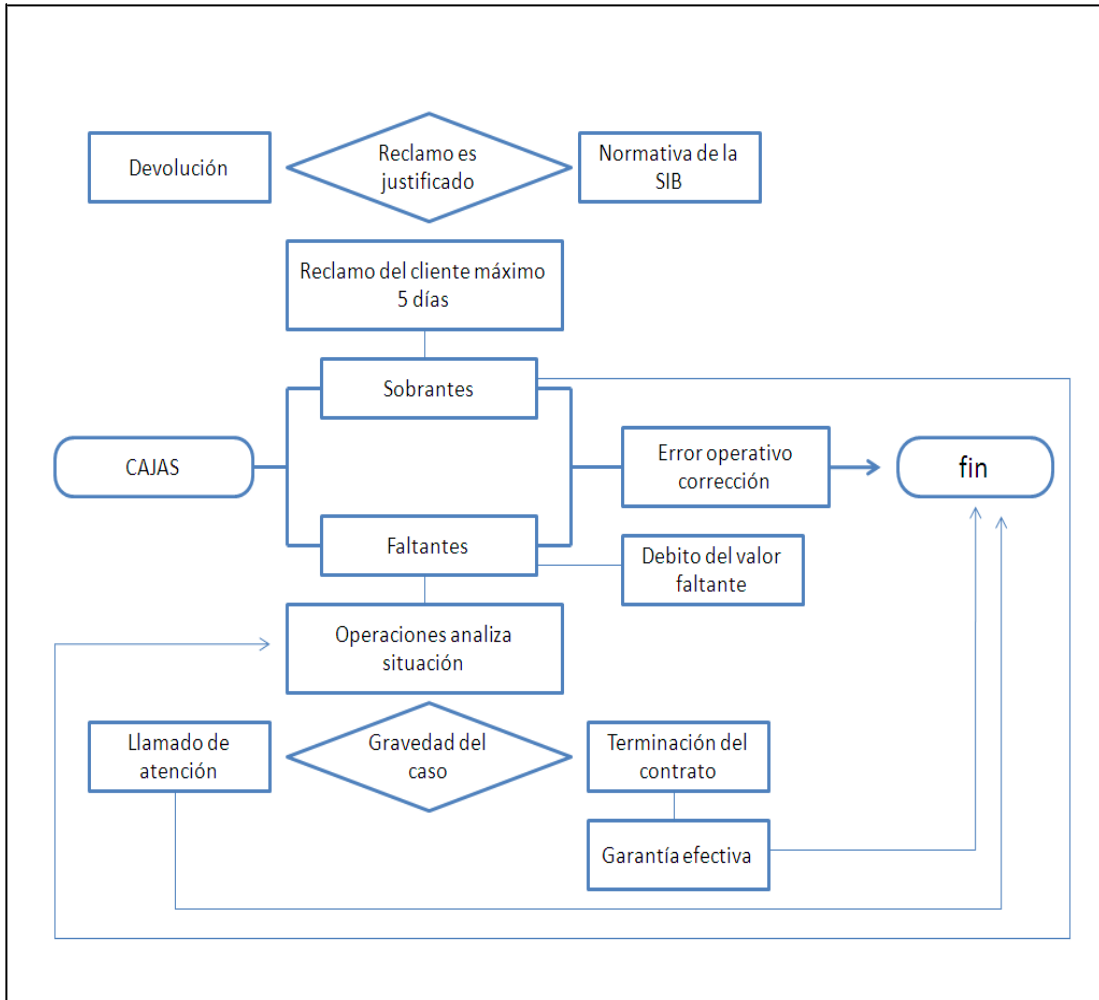
3.4.1 Proceso de Operaciones en Cajas, Especies Falsificadas y Sobrantes o Faltantes

Figura N^o 2
Operaciones en Cajas



Fuente: Mutualista Pichincha
Elaborado por: Carolina Pozo/2010

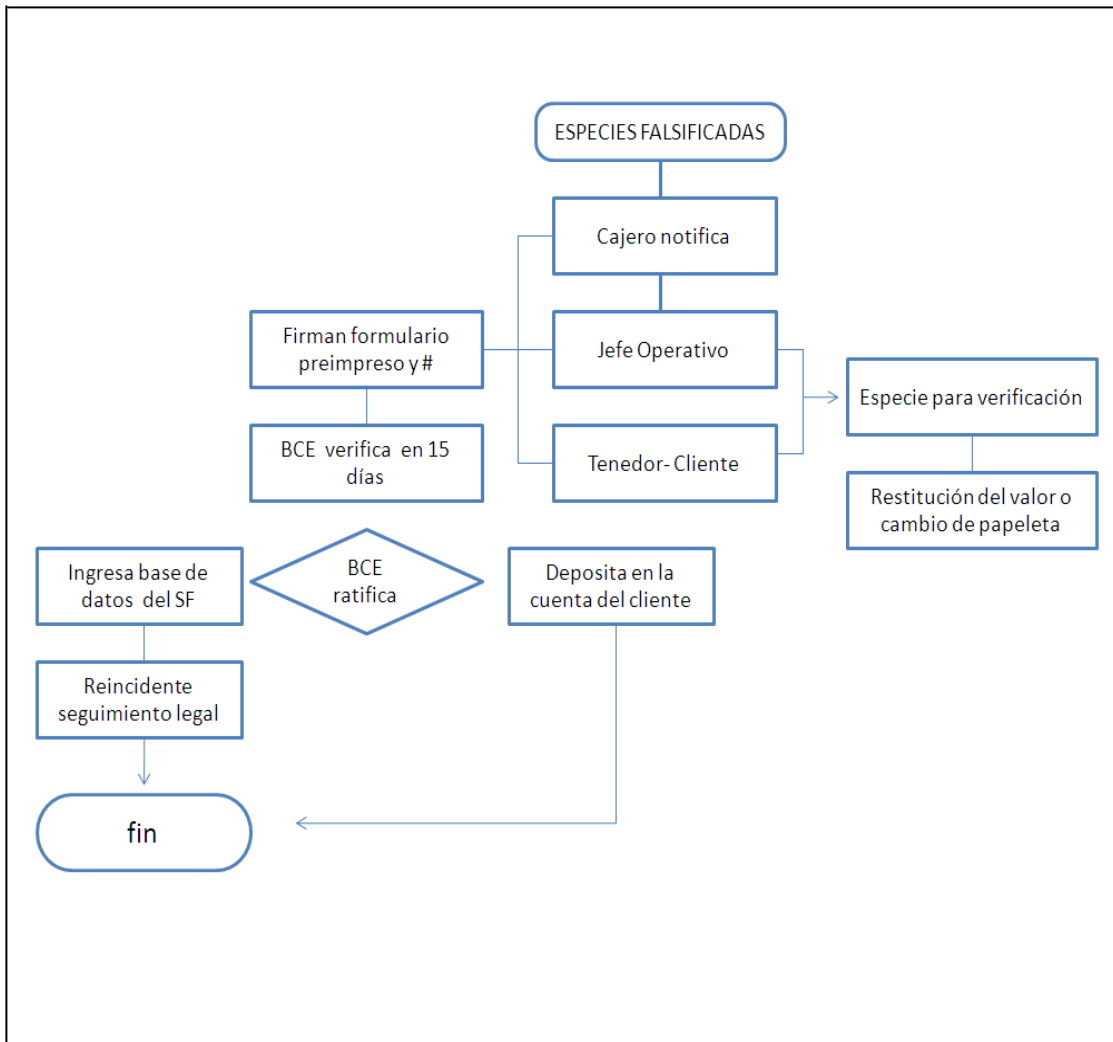
Figura N° 3
Sobrantes y Faltantes



Fuente: Mutualista Pichincha

Elaborado por: Carolina Pozo/2010

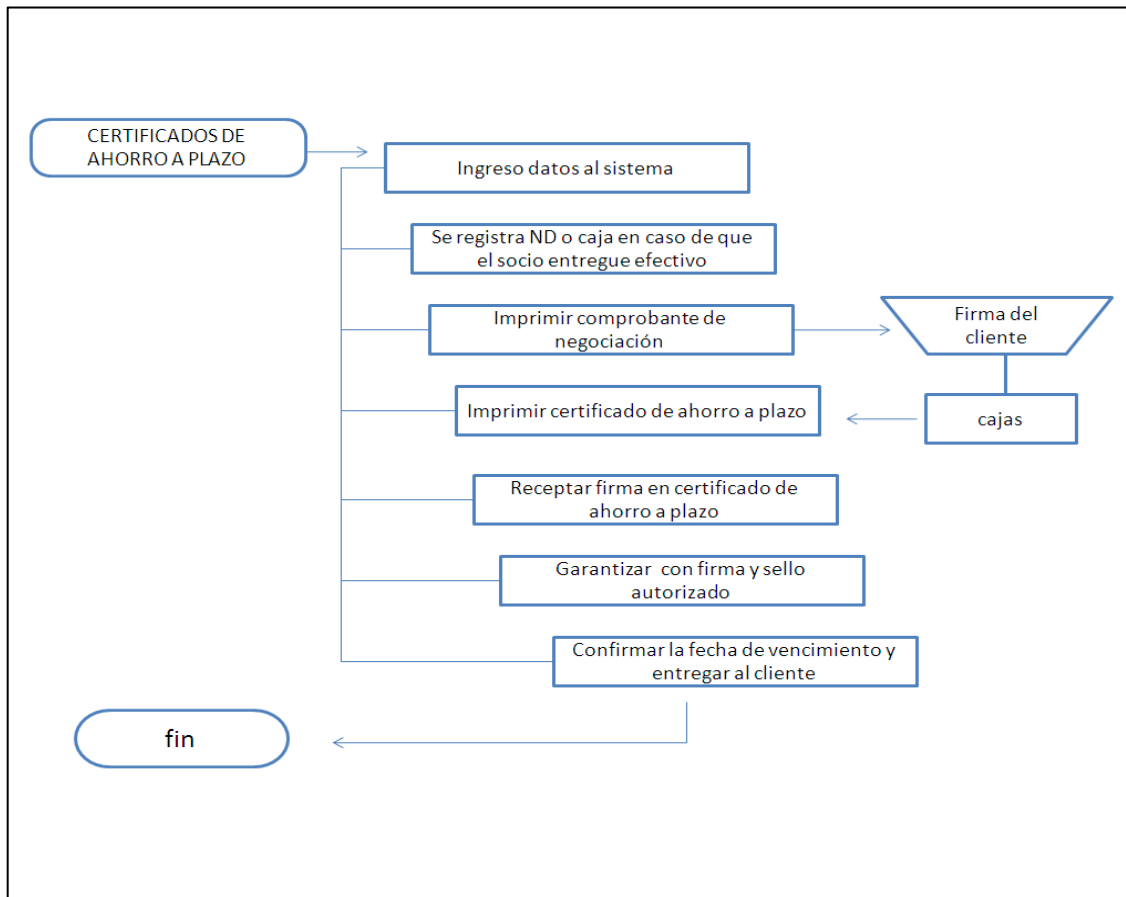
Figura N° 4
Especies Falsificadas



Fuente: Mutualista Pichincha
Elaborado por: Carolina Pozo/2010

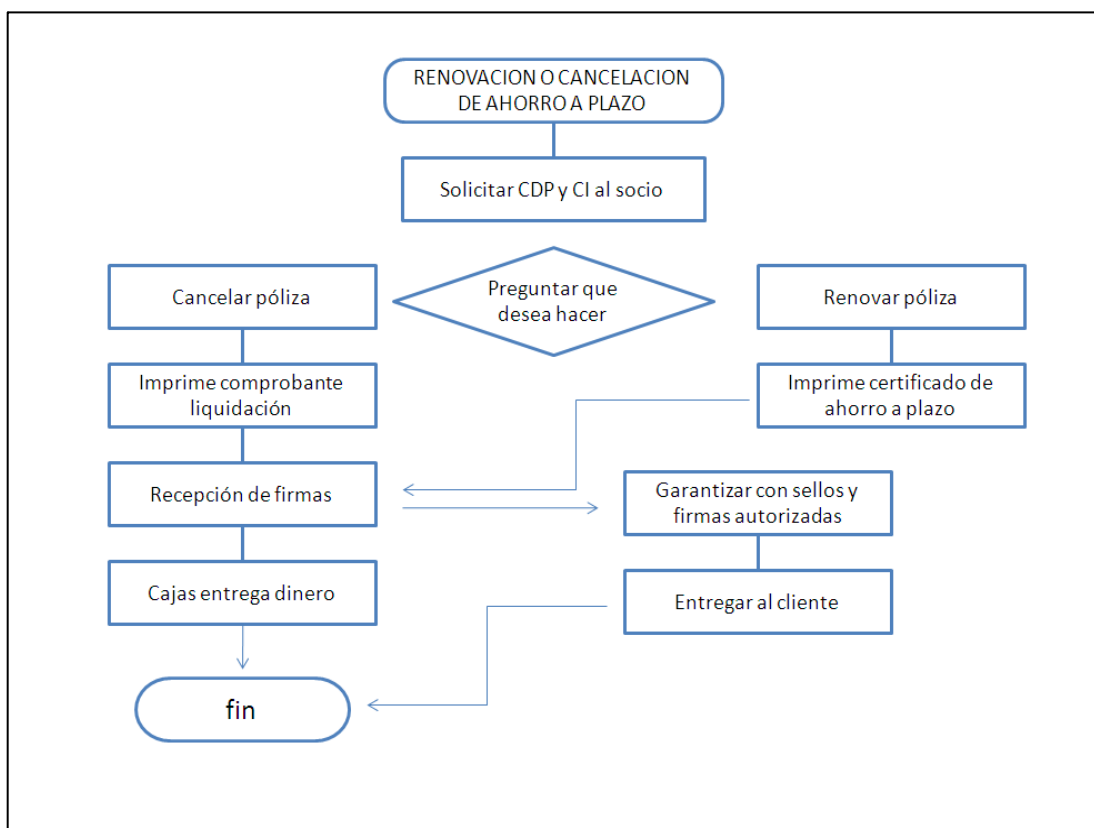
3.4.2 Proceso para Emisión, Renovación o Cancelación de Certificados de Ahorro a Plazo

Figura N° 5
Emisión de Certificados de Ahorro a Plazo



Fuente: Mutualista Pichincha
Elaborado por: Carolina Pozo/2010

Figura N° 6
Renovación o Cancelación de Certificados de Ahorro a Plazo

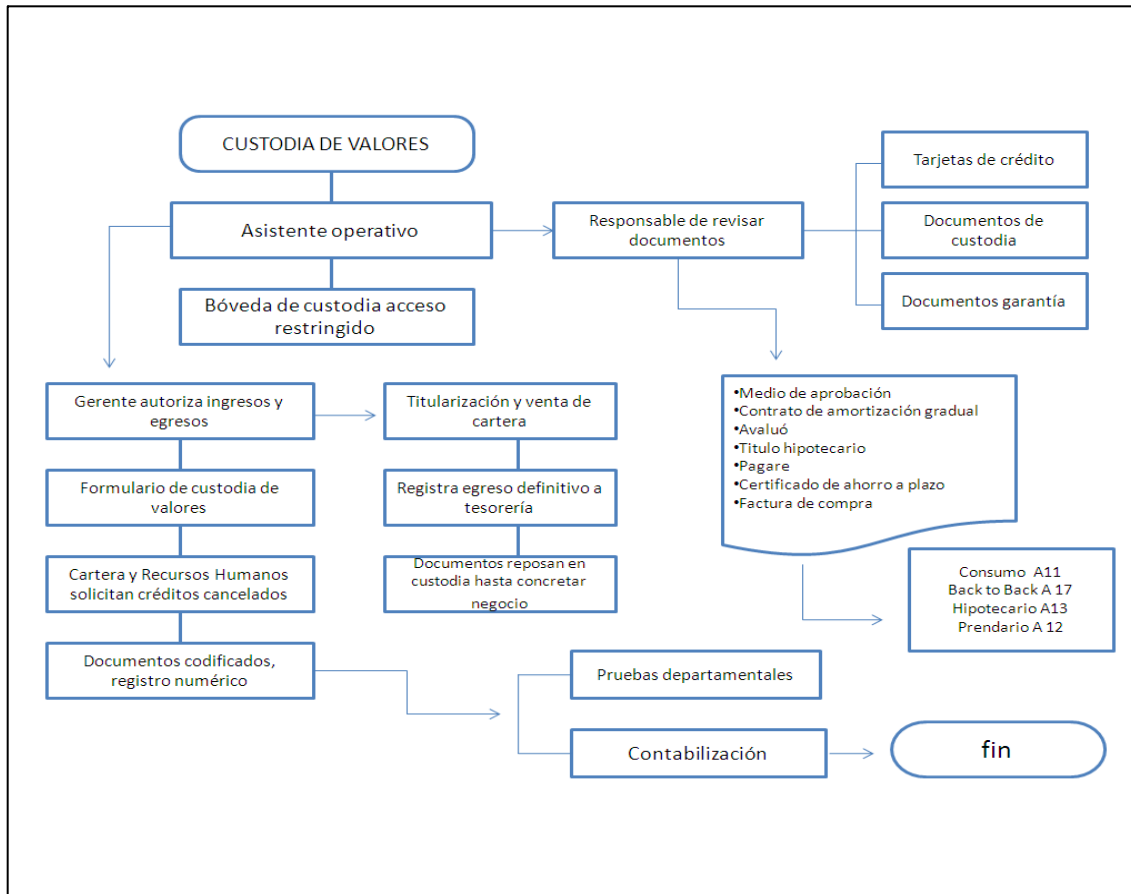


Fuente: Mutualista Pichincha

Elaborado por: Carolina Pozo/2010

3.4.3 Proceso para Ingresos y Egresos a Custodia de Valores

Figura N° 7
Custodia de valores

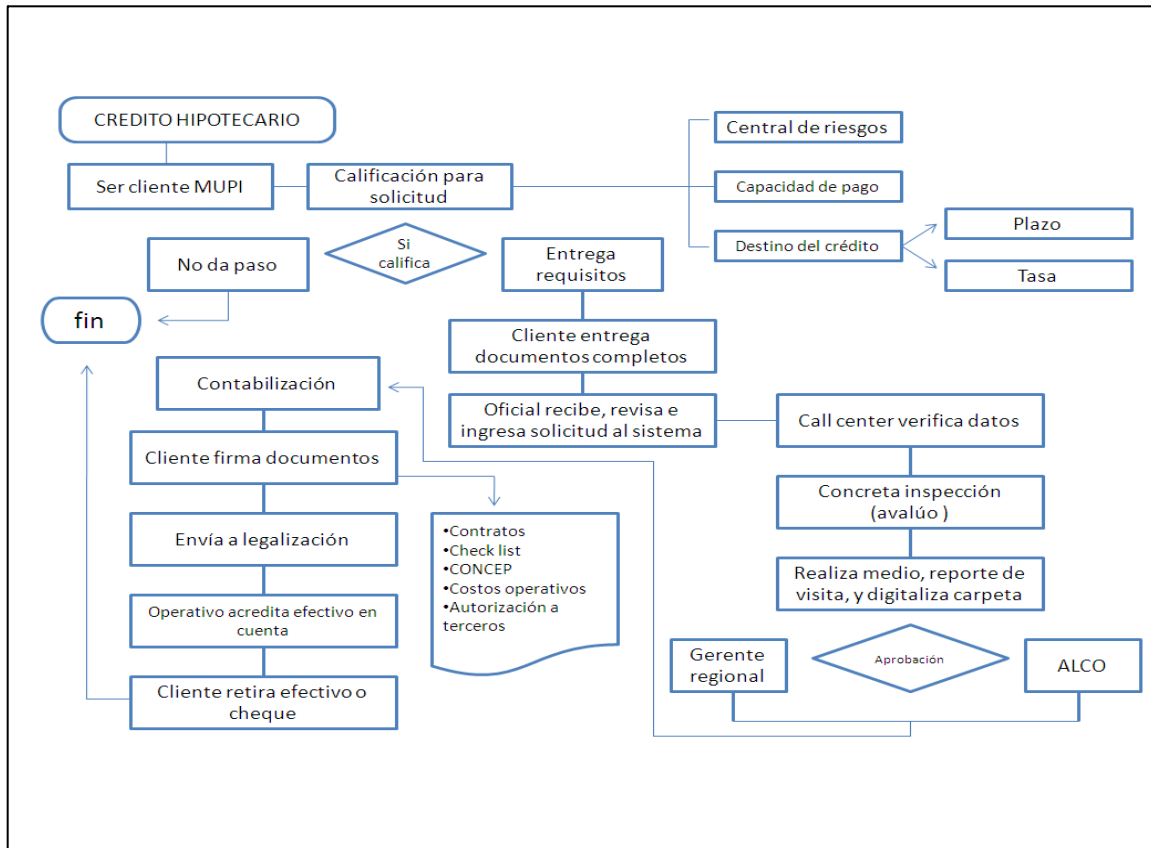


Fuente: Mutualista Pichincha

Elaborado por: Carolina Pozo/2010

3.4.5 Proceso para Emisión de Créditos

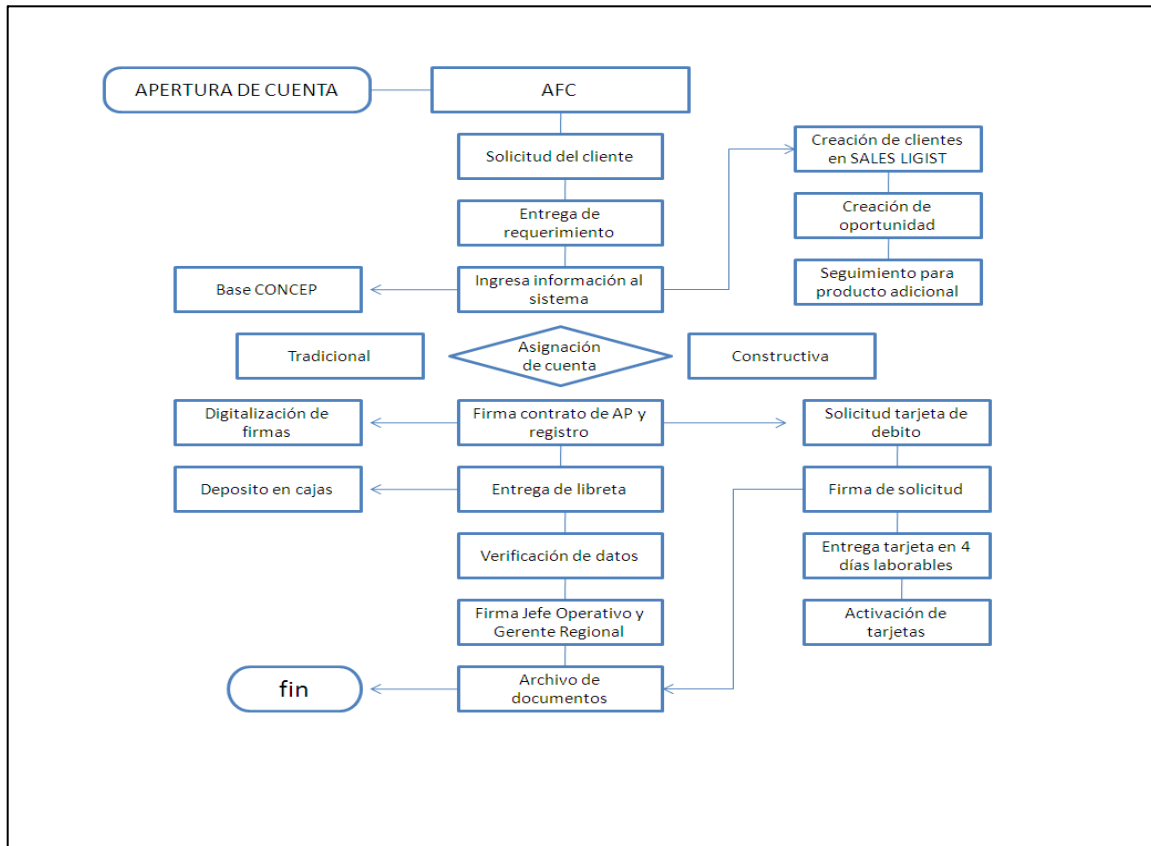
Figura N° 8
Emisión de Crédito



Fuente: Mutualista Pichincha
Elaborado por: Carolina Pozo/2010

3.4.6 Proceso de Apertura de Cuentas

Figura N° 9
Apertura de Cuentas



Fuente: Mutualista Pichincha
Elaborado por: Carolina Pozo/2010

3.5 Recopilación de Información

3.5.1 Encuesta dirigida a Empleados de Mutualista Pichincha

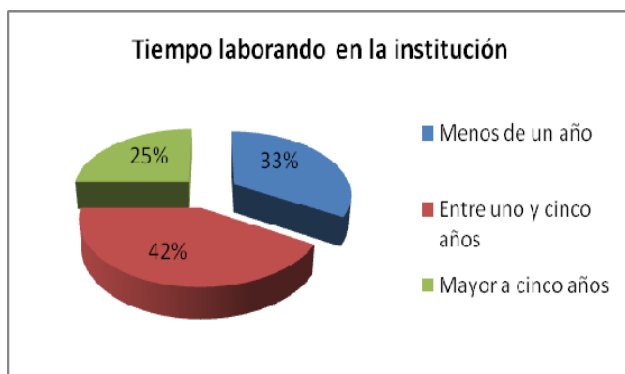
De la encuesta dirigida a los empleados podemos determinar lo siguiente:

1.- ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la institución?

Cuadro N° 9

Resultados	N° Personas	%
Menos de un año	4	33%
Entre uno y cinco años	5	42%
Mayor a cinco años	3	25%
TOTAL	12	100%

Grafico N° 1



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Carolina Pozo/2010

Análisis:

De las encuestas realizadas podemos determinar que el tiempo que llevan trabajando las personas en un periodo menor a un año representa el 33%, entre uno y cinco años el 25% y mayor a cinco años el 42%, lo que significa que la institución cuenta con un personal conocedor de los procesos que se manejan en la organización, pero también hay que tomar en

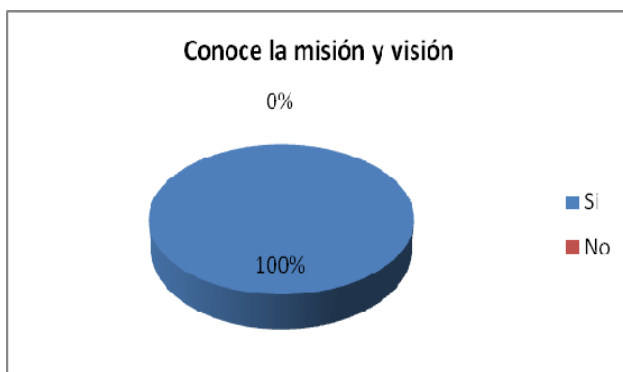
cuenta que existe un porcentaje elevado de nuevos colaboradores, lo que denota que se han dado grandes cambios en los últimos años.

2.- ¿Conoce usted la misión y visión de la institución?

Cuadro N° 10

Resultados	N° Personas	%
Si	12	100%
No	0	0%
TOTAL	12	100%

Grafico N°2



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Carolina Pozo/2010

Análisis:

De los empleados encuestados el 100% tiene bien claro la misión de la institución y de lo que busca lograr a través del tiempo, esto habla muy bien de la misma ya que en pocas organizaciones el personal está bien enfocado en su trabajo y desea aportar de mejor forma en el mismo.

3.- ¿Se siente identificado con la misión y la visión de la institución?

Cuadro N° 11

Resultados	N° Personas	%
Si	11	92%
No	1	8%
TOTAL	12	100%

Grafico N°3



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Carolina Pozo/2010

Análisis:

Del total de los empleados solo el 8% no se siente identificado o no tiene bien definida la misión y visión de la institución, mientras que el 92% si lo tiene claro, el principal motivo para que se dé una situación como esta puede ser el ingreso de personal nuevo, que recién se está adaptando a la manera de trabajar de sus compañeros. Situaciones como esta suelen darse mientras dura el transcurso de inducción, una vez cumplido este periodo la mayoría de personas logran adecuarse satisfactoriamente.

4.- ¿La institución cuenta con un parámetro de medición del tiempo para la apertura de una cuenta?

Cuadro N° 12

Resultados	N° Personas	%
Si	4	33%
No	8	67%
TOTAL	12	100%

Grafico N°4



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Carolina Pozo/2010

Análisis:

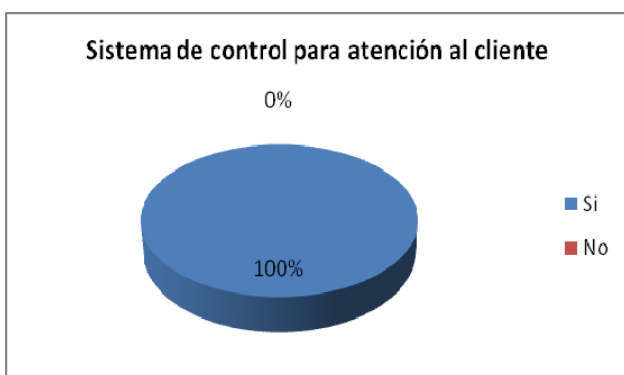
Del total de los empleados el 33% responde que sí existe un parámetro de medición para apertura de cuenta, mientras que el 67% dijo lo contrario. Conversando con la gerencia podemos objetar que para unas cosas el personal si está bien informado, pero para otras no; realmente no existe ningún sistema para medir el tiempo de apertura, solo el cliente es el único que juzga lo ágil que fueron al atenderle y lo hace en base a la comparación con otras instituciones que son más rápidas que mutualista.

5.- ¿Existe un estándar o sistema de control para atención al cliente?

Cuadro N° 13

Resultados	N° Personas	%
Si	12	100%
No	0	0%
TOTAL	12	100%

Grafico N° 5



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Carolina Pozo/2010

Análisis:

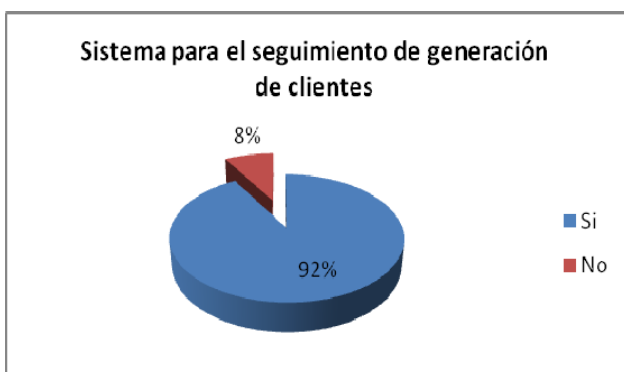
El 100% de los empleados está de acuerdo en que mutualista posee un sistema de control para atención al cliente, el nombre de este programa es AFC, instrumento que permite llamar al cliente en orden de llegada a la agencia; en la parte de cajas se maneja el sistema tradicional utilizado en la mayoría de las instituciones financieras: la fila.

6.- ¿Existe un sistema para el seguimiento de generación de clientes que tienen cuenta en la institución?

Cuadro N° 14

Resultados	N° Personas	%
Si	11	92%
No	1	8%
TOTAL	12	100%

Grafico N°6



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Carolina Pozo/2010

Análisis:

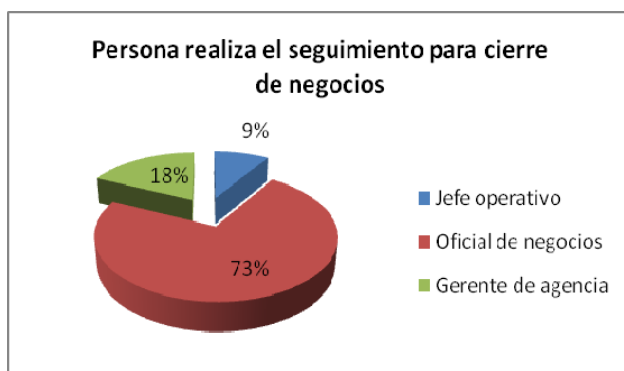
Del total de los empleados el 8% considera que no existe un sistema para el seguimiento de generación de clientes que tienen cuenta en la institución, el 92% si tiene conocimiento sobre aquello; existe un mínimo porcentaje de empleados que aun no se familiariza con los sistemas que utiliza mutualista para realizar este proceso de seguimiento.

7.- ¿La institución cuenta con un control interno para cierre de negocios, que persona realiza el seguimiento?

Cuadro N° 15

Resultados	N° Personas	%
Jefe operativo	1	9%
Oficial de negocios	8	73%
Gerente de agencia	2	18%
TOTAL	11	100%

Grafico N°7



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Carolina Pozo/2010

Análisis:

Del total de los empleados el 9% manifiesta que el seguimiento lo realiza el jefe operativo, el 18% dice que lo hace el gerente de la agencia y el 73% las oficiales de negocios; en este caso lo pueden hacer las tres personas según las políticas de la institución, pero el personal por desconocimiento considera que esta gestión solo la pueden realizar las oficiales de negocios.

8.- ¿Existe un sistema que permite identificar el tiempo que demora una aprobación y acreditación del préstamo a la cuenta del cliente?

Cuadro N° 16

Resultados	N° Personas	%
Si	3	25%
No	9	75%
TOTAL	12	100%

Grafico N°8



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Carolina Pozo/2010

Análisis:

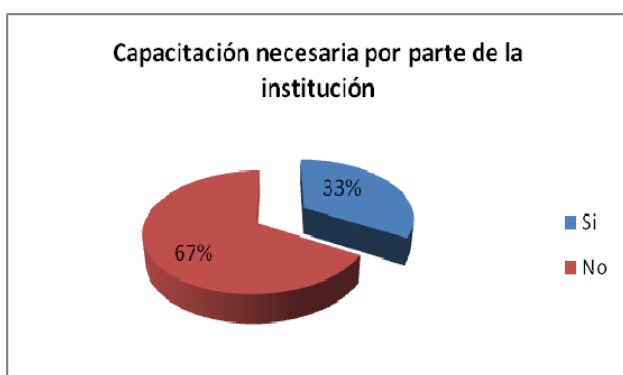
El 25% de los empleados ha sabido manifestar que existe un parámetro de medición para verificar el tiempo que demora una aprobación y acreditación de un préstamo, el 75% piensa que no, pero conversando con varios de los empleados se conoció que las personas encargadas de realizar el proceso de crédito son las únicas que sabían de este sistema especial y que no habían considerado necesario comentarlo con los demás.

9.- ¿Ud. Considera que recibió la capacitación necesaria por parte de la institución para realizar su trabajo?

Cuadro N° 17

Resultados	N° Personas	%
Si	4	33%
No	8	67%
TOTAL	12	100%

Grafico N°9



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Carolina Pozo/2010

Análisis:

Solo el 33% del personal que labora en la institución manifiesta que recibió la capacitación adecuada para realizar su trabajo, el 67% dice que no fue capacitado, la mayoría solo fue sentado al lado de sus compañeros y aprendió de ellos, es por esto que luego tenían inconvenientes y algunos de los empleados decían que no habían aprendido todo lo que necesitaban conocer.

10.- ¿El personal tiene prioridad en atención a clientes potenciales y ambiguos?

Cuadro N° 18

Resultados	N° Personas	%
Potenciales	7	58%
Ambiguos	5	42%
TOTAL	12	100%

Grafico N°10



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Carolina Pozo/2010

Análisis:

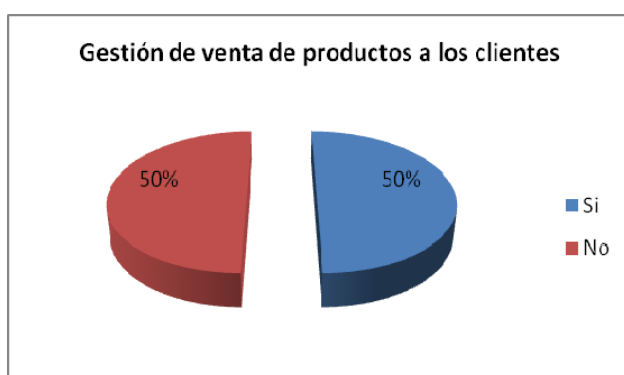
El 58% del personal de la agencia tiene preferencia en atender a clientes potenciales, mientras que para el 42% todos los clientes son importantes. Esta es una gran desventaja para la institución debido a que depende de pocos clientes con grandes saldos, y debería ser lo contrario varios clientes con saldos promedios considerables.

11.- ¿Las oficiales de negocios dejan documentada la gestión de venta de productos a los clientes?

Cuadro N° 19

Resultados	N° Personas	%
Si	6	50%
No	6	50%
TOTAL	12	100%

Grafico N°11



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Carolina Pozo/2010

Análisis:

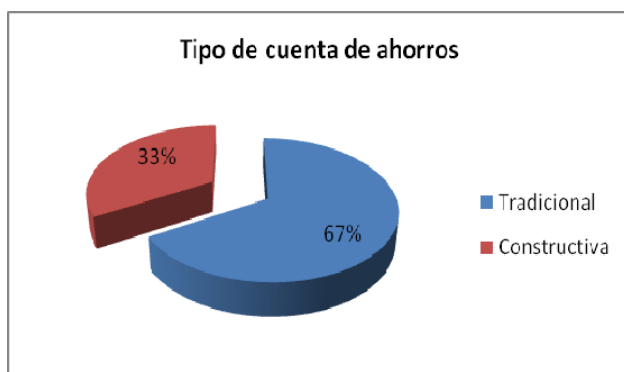
En este caso el 50% del personal afirma que las oficiales de negocios dejan documentada la gestión de crédito, mientras la otra mitad contradice esta versión. Es necesario realizar una revisión selectiva de esos documentos para comprobar este hecho.

12.- ¿Qué tipo de cuenta de ahorros recomiendan las asistentes a los clientes nuevos?

Cuadro N° 20

Resultados	N° Personas	%
Tradicional	8	67%
Constructiva	4	33%
TOTAL	12	100%

Grafico N°12



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Carolina Pozo/2010

Análisis:

El 33% de los empleados opina que las asistentes recomiendan la cuenta constructiva y el 67% la tradicional, esto se debe a que por la situación económica del mercado las personas optan por usar esta cuenta, otro inconveniente es el problema de entrega de estados de cuenta mensual en la constructiva, muchos de los clientes están inconformes por esta situación, lo que influye en las demás personal al escoger la cuenta.

13.- ¿Las asistentes realizan seguimiento de venta y posventa?

Cuadro N° 21

Resultados	N° personas	%
Si	9	75%
No	3	25%
TOTAL	12	100%

Grafico N°13



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Carolina Pozo/2010

Análisis:

El 25% de los empleados de la agencia menciona que las oficiales si hacen seguimiento de venta y posventa, pero el 75% de ellos menciona lo contrario. En este caso tal vez no es de conocimiento de todo el personal el trabajo que realizan las oficiales, sería necesario involucrar a todos para obtener mejores y mayores resultados.

3.6. Análisis FODA

El la “Asociación Mutualista de Ahorro y Crédito para la Vivienda Pichincha” se realizo un examen especial de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para comprender de mejor forma el entorno en el que se desarrolla y medir la capacidad que posee para realizar sus operaciones. Esto ayudara a determinar cuáles son las principales deficiencias que acoge la institución actualmente y sus posibles soluciones. Se procedió a dar una valoración a cada uno de los ítems en relación a la importancia que posee para la institución.

Cuadro N° 22
Matriz F.O.D.A.

MATRIZ FODA						
CALIFICACIÓN	1	2	3	4	5	
FORTALEZAS						
Infraestructura			x			3
Ubicación Geográfica					x	5
Recursos Humanos				x		4
Visita directa del cliente				x		4
Funcionalidad en sistema				x		4
Calidad del servicio				x		4
Funcionalidad de proceso				x		4
DEBILIDADES						
Demoras en proceso de digitalización	x					1
Retraso en Proceso de Apertura de Cuenta		x				2
Falta de Organización en Proceso de Crédito		x				2
Error en cuadro de Documentos Custodiados			x			2
Error en impresión de Estado de Cuenta(caja)	x					3
Inestabilidad del personal		x				1
Elevado presupuesto		x				2
Incumplimiento de metas		x				2
Falta de coordinación en diferentes actividades		x				2
Capacidad subutilizada de las maquinarias	x					1
Desconocimiento de procesos operativos			x			3
Comunicación entre el personal			x			3
OPORTUNIDADES						
Tercealizar los Documentos Custodiados				x		4
Adquisición de última tecnología				x		4
Optimización de recursos			x			3
AMENAZAS						
Clientes insatisfechos	x					1
Competencia		x				1
Inestabilidad económica		x				1

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carolina Pozo/2010

3.6.1. Factores críticos del FODA

Dentro del análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la “Asociación Mutualista de Ahorro y Crédito para la Vivienda Pichincha” se obtuvo como resultado que existen muchas debilidades, entre las más importantes están errores en las impresiones de los estados de cuenta en cajas y la causa de este es la capacidad subutilizada que tienen los equipos con los que trabaja la institución.

Esta debilidad no solo afecta al área operativa, negocios también tiene problemas, en varias ocasiones los equipos se quedan pensando como lo mencionan la mayoría de los empleados y es casi imposible trabajar con este inconveniente, ellos tienen que ingeniárselas para que los clientes no se molesten inventando cualquier excusa, provocando saturación de procesos, y demoras en las transacciones.

Otro inconveniente que tiene la institución es el proceso de digitalización, que conlleva el escaneo e indexación de documentos de custodia de valores, información de crédito y papeletas propias de la agencia, además de servipagos Santo Domingo y Esmeraldas; ocasionado por el mismo problema antes mencionado.

Cuadro N° 23
Factores críticos de las Fortalezas - Debilidades



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Carolina Pozo/2010

3.6.1.1 Fortalezas

Las fortalezas de una empresa constituyen los factores fuertes con los que cuenta la misma para corregir las debilidades, además son las ventajas competitivas y comparativas que posee frente a otras empresas, de las cuales citaremos las más importantes:

- La fortaleza más importante que posee la agencia es su ubicación geográfica, debido a que Santo Domingo es considerada como una excelente plaza comercial, lo que incrementa las posibilidades de inversión de nuestros asociados, en los últimos años se ha visto reflejado con el incremento de ahorros a la vista y créditos de consumo.

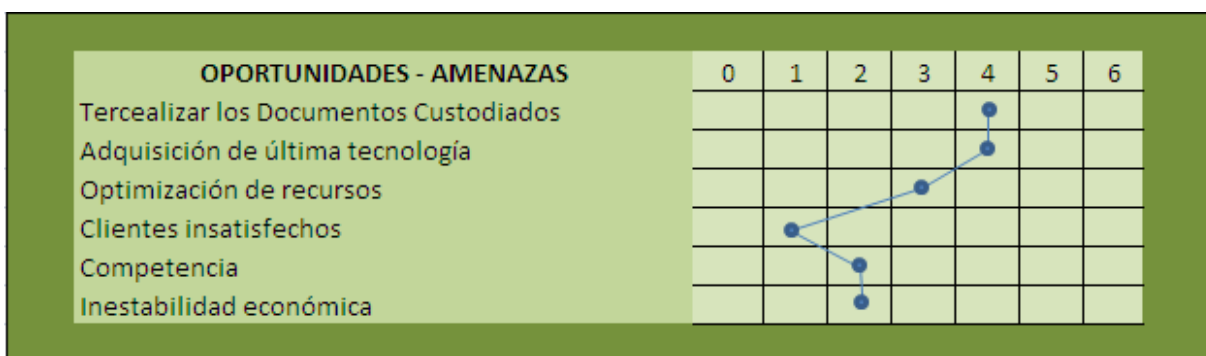
- En cuanto al personal que labora en la institución podemos mencionar que la mayoría son profesionales de calidad y poseen los conocimientos necesarios para realizar su trabajo a cabalidad.
- Mutualista Pichincha es una institución del pueblo, por tanto los empleados no necesitan salir a buscar a los cliente, los clientes son los que la buscan. A través de los años se ha logrado imponer en el mercado financiero gracias a las oportunidades de crecimiento que se ha brindado a los asociados.

3.6.1.2 Debilidades

Las debilidades constituyen los factores internos que el ente necesita mejorar a fin de lograr los objetivos institucionales, las principales necesidades la agencia son:

- El proceso de digitalización conlleva el escaneo e indexación de documentos como: papeletas, custodia de valores y operaciones de crédito; el mismo que hasta la actualidad no puede ser completado por falta recursos humanos y materiales.
- Como ya se había mencionado la institución cuenta con colaboradores profesionales en cada una sus áreas, pero por causas desconocidas se ha dado una rotación considerable en el último año, provocando un retraso en los procesos operativos ya que el tiempo de adaptación y capacitación del mismo es un poco demoroso.
- Un problema grave que tiene la institución es la capacidad subutilizada de los equipos, la vida útil de los estos caduco hace años; provocando retrasos en todas las áreas y para todos los procesos, además de las molestias de los clientes.

Cuadro N° 24
Factores críticos de las Oportunidades – Amenazas



Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: Carolina Pozo/2010

3.6.1.3 Oportunidades

Son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todos los entes y se convertirán en oportunidades de mercado cuando éstas las identifiquen y las aprovechen en función de sus fortalezas. Algunas de las oportunidades que tiene la agencia son:

- La tercerización de documentos custodiados consiste en entregar a una empresa ajena a la nuestra para que se encargue de realizar todos los procesos que conlleva custodia de valores, con el fin de disminuir tiempos, costos y gastos.
- Una de las oportunidades que tiene la agencia es la de adquirir tecnología de punta; con una inversión como esta se mejorará la calidad de servicio al cliente, así como la optimización de los recursos, que por consiguiente contribuyen al cumplimiento de la metas institucionales.
- La productividad en una institución se mide a través de la optimización de sus recursos, es decir la eficiencia y eficacia de la misma.
- En una institución como Mutualista Pichincha si se logra ser productivos al máximo, estamos automáticamente cumpliendo con todos los metas planteadas.

3.6.1.4 Amenazas

Son situaciones o hechos externos a la institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma. Pero como en este caso se están analizando procesos internos, también serán amenazas internas a estos procesos:

- Uno de los peores inconvenientes que puede tener una institución es la insatisfacción de sus clientes, esto puede ser la ruina de la misma porque como es de conocimiento general la vida de una empresa se basa en los clientes.
- Si una empresa no satisface la necesidad de sus clientes, éstos buscarán en la competencia el producto que mejor beneficios les ofrezca. Y si Mutualista suma esto con el no tener un buen servicio no podrá competir con las demás instituciones financieras.
- Otro factor que nos ha afectado los últimos años es el aspecto económico, debido a aquello el sistema financiero ha tenido fuertes variaciones que han causando limitaciones al momento de ofrecer créditos.

CAPITULO IV

EVALUACION CORRECTIVA EN LOS PROCESOS OPERATIVOS DE MUTUALISTA PICHINCHA

4. GENERALIDADES

Como ya se lo había mencionado antes: Mutualista Pichincha es una institución socialmente responsable, sustentable en el tiempo y que poco a poco ha ganado prestigio en el mercado gracias a su contribución con el bienestar familiar de sus asociados. Pero en los últimos meses se ha visto afectada por factores adversos como lo son el ingreso de nuevo personal con mínima capacitación que desconocen los procesos operativos a cumplirse, la obsolescencia de los equipos con los que cuenta, entre otros; afectado en el cumplimiento de las metas institucionales, así como en el deterioro su imagen como tal.

Es por ello que realizo la siguiente propuesta para corregir determinados procesos que son los que mas inconvenientes están causando a la institución.

4.1 Evaluación Correctiva en el Proceso de Operaciones en Cajas

Proceso erróneo	Corrección	Beneficios
1. Reimprimir estados de cuenta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Invertir en hardware para renovar equipos obsoletos 2. Comprar estuches que cubran el tamaño del estado de cuenta y evitar que se maltraten 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evitar el desperdicio hojas para imprimir estados de cuenta 2. Mejorar imagen de productos que ofrece la agencia

4.2 Evaluación Correctiva en Sobrantes y Faltantes

Proceso erróneo	Corrección	Beneficios
1. Contratar cajeros sin experiencia y sin brindarles la debida capacitación.	1. Capacitar a cajeros antes de iniciar el trabajo	1. Disminuir al mínimo el porcentaje de error al momento de cuadros de caja, para evitar faltantes o sobrantes

4.3 Evaluación Correctiva en Especies Falsificadas

Proceso erróneo	Corrección	Beneficios
1. Perforar billetes falsos	1. Llenar el correspondiente formulario para investigar al portador y la procedencia de la especie falsificada	1. Contribuir con las leyes para evitar más delitos. 2. Evitar que los cajeros sean perjudicados económicamente al momento de recibir una especie falsificada

4.4 Evaluación Correctiva en el Proceso de Emisión de Certificados de Ahorro a Plazo

Proceso erróneo	Corrección	Beneficios
1. Ofrecer al cliente solo un producto (inversión)	1. Verificar si el cliente a mas de la inversión, también puede ser sujeto a crédito y ofrecerle otros productos	1. Vender varios productos aun mismo cliente, por consiguiente aumentamos en colocación y captación de ahorros e inversiones.

4.5 Evaluación Correctiva en el Proceso de Renovación o Cancelación de Certificados de Ahorro a Plazo

Proceso erróneo	Corrección	Beneficios
<ol style="list-style-type: none"> Esperar al vencimiento del documento para llamar al cliente y ofrecerle una renovación con un mejor beneficio (intereses) 	<ol style="list-style-type: none"> Llamar al cliente para ofrecerle otro producto antes del vencimiento del documento 	<ol style="list-style-type: none"> Incrementar en captación y ahorros Mantener inversiones y colocar nuevos créditos

4.6 Evaluación Correctiva en el Proceso de Custodia de Valores

Proceso erróneo	Corrección	Beneficios
<ol style="list-style-type: none"> Recibir e ingresar uno a uno los documentos de custodia Dejar documentos pendientes para ingresar o egresar al final del mes Realizar un cuadro cada seis meses de custodia de valores para comprobar la existencia de los documentos Archivar documentos sin digitalizar Conservar carpetas de créditos cancelados y egresados 	<ol style="list-style-type: none"> Recibir carpeta completa con todos los documentos que respalden el crédito Ingresar o egresar documentos a la fecha de entrega y no al final del mes Realizar por lo menos un cuadro cada dos meses para verificar la existencia de los documentos Digitalizar todos los documentos antes de archivarlos Entregar al cliente documentos de créditos cancelados 	<ol style="list-style-type: none"> Evitar la pérdida de estos documentos y el realizar varias veces el mismo proceso Mantener al día la custodia y no retrasar el envío de las pruebas departamentales Evitar tener documentos faltantes en custodia de valores y garantizar la existencia de los mismos Respaldar los documentos en forma digital Ampliar espacio físico para archivo de nuevas carpetas

4.7 Evaluación Correctiva en el Proceso de Emisión de Crédito

Proceso erróneo	Corrección	Beneficios
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingresar a varias aplicaciones del Sistema innecesarias, los datos del cliente para dar trámite al crédito 2. Revisión incompleta de documentos de crédito 3. Aceptar la decisión de negación del comité de crédito, cuando el cliente es un buen potencial 4. Contratar personal deficiente en la entrega de avalúos o realizando el trámite de escrituras 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingresar a una sola aplicación la información completa del sujeto a crédito 2. Recibir e ingresar documentos completos para ejecución del crédito 3. Refutar la negativa del comité de crédito para aprobación de la carpeta, cuando el cliente es un buen potencial 4. Contratar personal profesional para realizar avalúos y trámite de escrituración 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disminuir tiempos en la ejecución del crédito 2. Evitar realizar procesos repetitivos con cada documento 3. Ganar un cliente potencial 4. Agilitar el proceso de emisión de crédito para mejorar en la calidad de los productos

4.8 Evaluación Correctiva en el Proceso de Aperturas de Cuenta

Proceso erróneo	Corrección	Beneficios
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar procesos internos (digitalización de cedulas) al momento de aperturar la cuenta 2. Aperturar cuentas con cédulas caducadas o en mal estado 3. Combinar e registro 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar al final del día el registro de las firmas de las cuentas aperturadas, en el sistema 2. Realizar la verificación de la cedula antes de realizar la apertura 3. Revisar el registro de 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimizar el tiempo de atención al cliente brindando un buen servicio 2. Garantizar el proceso de apertura 3. Evitar molestias al

de cedulas con firmas incompletas, diferentes o incorrectas	firmas antes de ingresar al sistema para evitar errores en las mismas	cliente, procesos repetitivos, posible estafas u otros delitos
4. Verificar referencias del cliente días después de la apertura	4. Verificar la referencias del cliente al final del día para respaldar información	4. Confirmar los datos del cliente para garantizar el proceso de apertura
5. Archivar cada semana los documentos de las cuenta aperturadas	5. Archivar los documentos de las aperturas una vez registradas las firmas de aprobación	5. Evitar la acumulación de trabajo y el desorden de los documentos
6. Solicitar tarjetas de debito sin firma del cliente	6. Asegurarse de recibir todos los documentos bien respaldados antes de realizar cualquier solicitud	6. Respalda los documentos en caso futuros o posibles de reclamos

4.9 Presupuesto Mutualista Pichincha AG. Santo Domingo

Cuadro N° 25
Presupuesto Mutualista Pichincha AG. Santo Domingo

PRESUPUESTO MUTUALISTA PICHINCHA STO DGO						
CREDITO				CAPTACIONES		
Anual				Anual		
COMERCIAL	CONSUMO	VIVIENDA	TOTAL	AHORROS	CDP'S	TOTAL
189.286	883.012	3.399.717	4.472.015	630.000	400.000	1.030.000
Mensual				Mensual		
COMERCIAL	CONSUMO	VIVIENDA	TOTAL	AHORROS	CDP'S	TOTAL
15.774	73.584	283.310	372.668	52.500	33.333	85.833
Mensual por Oficial				Mensual por Oficial		
COMERCIAL	CONSUMO	VIVIENDA	TOTAL	AHORROS	CDP'S	TOTAL
7.887	36.792	141.655	186.334	26.250	16.667	42.917

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Carolina Pozo/2010

4.10 Estrategias para el Cumplimiento de Metas Institucionales

4.10.1 Estrategia 1

- Crear un sistema de referidos por medio de los cajeros, de los clientes que realicen depósitos y tengan un saldo promedio mayor a \$500 dólares.

Detalle	Involucrados	Actividades	Costo	Resultado
<ul style="list-style-type: none"> • Crear sistema de referidos o posibles clientes potenciales 	1. Cajeros (Operativo) 2. Asistentes de negocios (Negocios)	1. Elaborar una lista de referidos con montos mayores a \$500. Dos veces a la semana. 2. Llamar a los clientes para ofrecerles productos	1. Tiempo Realizar lista de referidos = 15 minutos Costo cajero por minuto = 0,022 ctvs. $15m * 0,022ctvs = \$0,33 \text{ ctvs.}$ Costo lista de referidos = \$0,33 ctvs. 2. Uso de teléfono Promedio por cliente = 5 minutos $0,04 \text{ fijo} * 5 \text{ minuto} = \$ 0,20$ $0,35 \text{ celular} * 5 \text{ minutos} = \$ 1,75$ Total inversión Celular = \$ 2,08 Fijo = \$ 0,53	1. Incremento en captación de ahorros e inversiones 2. Cumplimiento de metas institucionales en captación y ahorros

Como ya se menciona anteriormente los empleados de Mutualista no necesitan salir a buscar clientes, sino que los clientes llegan hacia ellos. Entonces la estrategia se basa en que los cajeros entreguen por lo menos dos veces por semana una lista de clientes potenciales, el siguiente paso será que las asistentes de negocios empiecen a llamarlos para ofrecerle productos y de ese modo incrementar en inversiones y ahorros.

4.10.2 Estrategia 2

- Retanqueo de clientes con excelente record creditico

Detalle	Involucrados	Actividades	Costo	Resultado
<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar créditos a clientes con calificación triple A, de acuerdo a la capacidad de pago de los mismos 	1. Oficiales de negocios (Negocios)	1. Elaborar una lista de clientes con calificación triple A 2. Actualizar información de clientes	1. Tiempo Impresión base de datos = 10 minutos Costo oficial = 0,03 ctvs. Costo de realizar actividad $10m * 0,03 = 0,35$ ctvs. 2. Uso de teléfono Promedio por cliente = 5 m $0,04$ fijo * 5 minutos = \$ 0,20 $0,35$ celular * 5 minutos = \$ 1,75 Total inversión Fijo = \$ 0,55 ctvs. Celular = \$ 2,10	1. Incremento en colocación negocios 2. Cumplimiento de metas institucionales en negocios

Mutualista posee clientes que a través del tiempo han mantenido una calificación triple A, la estrategia consiste en que las oficiales realicen una lista de posibles clientes para volver a entregarles un crédito en base a la capacidad de pago de los mismos. Con esto se asegura un buen negocio gracias al poco riesgo que ha representado el cliente en estos años.

4.10.3 Estrategia 3

- Maximizar la calidad del servicio al cliente a través de alianzas estratégicas

Detalle	Involucrados	Actividades	Costo	Resultado
<ul style="list-style-type: none"> • Maximizar calidad de servicio al cliente en Mutualista Pichincha 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empleados de Mutualista Pichincha y estudiantes universitarios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar alianzas estratégicas con determinada universidad 2. Evaluar el desempeño de los empleados con el cliente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tiempo de los estudiantes, Impresión de certificado para estudiantes = 0.1ctvs. 2. Tiempo en espera de los clientes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la calidad del servicio al cliente 2. Comprobar la eficiencia de los empleados de Mutualista Pichincha

Mutualista Pichincha a nivel nacional cuenta con una estrategia bien definida para evaluar la calidad del servicio que brindan los empleados al cliente, llamada cliente fantasma. Pero esta evaluación se la realiza una vez cada trimestre, y muchos de los empleados no obtienen una buena calificación; entonces la propuesta es ejecutarla cada semana dentro de la agencia, por medio de una visita que realizaran los estudiantes universitarios con el objeto de verificar que tipo de servicio se presta al cliente. Los estudiantes presentaran a la universidad un informe detallando el resultado de su visita para obtener un punto adicional al momento de su graduación; la universidad entregara a Mutualista este informe y ellos retribuirán con un certificado por la participación en el proyecto. El resultado de esto es verificar el desempeño (optimización del tiempo, calidad del servicio) del empleado hacia el cliente y por consiguiente mejorarlo, además del cumplimiento de las metas institucionales en estos aspectos.

4.10.4 Estrategia 4

- Plan de actualización de software y hardware

Detalle	Involucrados	Actividades	Costo	Resultado
<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar equipos y sistemas informáticos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerente Regional 2. Departamento de sistemas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pedir autorización a gerencia general para aprobación de actualización 2. Instalar equipos y sistemas informáticos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 12 hardware *\$1000 = \$12000 \$3000 software Costo total inversión = \$15000 2. Viáticos para sistemas: Alimentación: \$6 Hospedaje: \$10 Subtotal: \$16 * 2 personas = \$32 Transporte: \$160 Total inversión = \$192 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Agilitar en procesos operativos 2. Mejorar la atención al cliente y la imagen institucional

Esta estrategia consiste en actualizar todos los equipos que tiene la agencia, muchas de las maquinas ya han concluido su vida útil y hasta por imagen institucional se debería realizarlo, a la larga esto será una inversión ya que si los equipos tienen mayor capacidad se procesaran más rápido las transacciones y se brindara un mejor servicio.

4.10.5 Estrategia 5

- Fortalecer la gestión de talento humano

Detalle	Involucrados	Actividades	Costo	Resultado
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar capacitaciones a los empleados 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Departamento de Recursos Humanos 2. Empleados Mutualista Pichincha y Recursos Humanos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar al personal nuevo 2. Reforzar conocimientos cada 3 meses 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Honorarios del capacitador \$1200 2. Costo que significa para el empleado el estar fuera del horario de trabajo + honorarios del capacitador \$1200 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar el desempeño frente al cliente 2. Cumplimiento de metas institucionales

El talento humano es la herramienta más importante que posee cualquier institución, sin ellos tampoco se podría cumplir con el rol del negocio, por eso es necesario realizar una actualización constante para el manejo de todas las actividades de la institución. Por lo menos cada tres meses se deberá brindar una capacitación para reforzar sus conocimientos y despejar dudas. De esto modo los empleados tendrían un mejor desempeño frente a los clientes.

4.10.6 Estrategia 6

- Implementar la productividad y el mejoramiento continuo

Detalle	Involucrados	Actividades	Costo	Resultado
<ul style="list-style-type: none"> • Automatizar proceso de custodia de valores 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerente Regional 2. Departamento de sistemas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pedir autorización a gerencia general para automatización de proceso 2. Automatizar procesos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. \$2000 software 2. Viáticos para sistemas: <ul style="list-style-type: none"> Alimentación: \$6 Hospedaje: \$10 Subtotal: \$16 Transporte: \$160 Total : \$176 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar en el cumplimiento de las metas institucionales

Esta estrategia se basa en automatizar completamente los procesos de custodia de valores (ingresos y egresos, digitalización y archivo de los documentos que respaldan las operaciones de crédito), es decir que en una sola pantalla se realice todo el proceso de custodia. Esto se plantea en vista de que es el que más recursos utilizan y no le permite a las dos áreas de la agencia encargarse de otras actividades estancando y disminuyendo su productividad. Esto nos ayudara a mejorar en el cumplimiento de las metas institucionales.

4.10.7 Estrategia 7

- Mejorar la comunicación interna

Detalle	Involucrados	Actividades	Costo	Resultado
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar actividades departamentales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Departamento de Recursos Humanos 2. Empleados de Mutualista Pichincha 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informar oportunamente actividades programadas 2. Utilizar adecuadamente los medios de comunicación internos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Internet 8 equipos * 21.5 Internet = \$172 2. Teléfonos 20 minutos /cada empleado* 0.04 ctvs. = 0.8 ctvs. 0.8 ctvs. * 3 líneas = \$2.4 \$2.4 * 6 personas= \$14.4 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento en el cumplimiento de metas institucionales

El éxito de la institución depende no sólo de qué tan bien desempeña su trabajo cada departamento, sino además de lo bien que se coordinen las distintas actividades departamentales. La estrategia radica en mejorar la comunicación que existe entre los empleados a través de la utilización adecuada de los medios internos (internet, manuales operativos, teléfonos) como resultado obtendremos un incremento en el cumplimiento de las metas instituciones y una mejor coordinación en cada una actividades programadas que tiene que realizar cada empleado.

4.10.8 Estrategia 8

- Mejorar el reconocimiento trimestral a los empleados por el cumplimiento de metas institucionales

Detalle	Involucrados	Actividades	Costo	Resultado
<ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar el cumplimiento de las metas institucionales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empleados de Mutualista Pichincha agencia Santo Domingo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar todas las estrategias antes planteadas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingreso adicional trimestral que recibe un empleado en base a la variable de calificación interna 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Incrementar el reconocimiento trimestral por parte de matriz por el cumplimiento de la agencia

Mutualista Pichincha premia a sus empleados con un reconocimiento trimestral por el cumplimiento de las agencias. Entonces esta estrategia radica en cumplir con todas las anteriores para obtener ese reconocimiento y mejorar la imagen de la institución.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- El ser una líder en mejorar la calidad de vida de todos sus asociados al conceder créditos hipotecarios, le ha ocasionado en los últimos años dificultades en realizar sus operaciones, provocando una desmejora de su imagen como institución y el incumplimiento de las metas asignadas por matriz.

- La insatisfacción de los clientes, al tener que esperar para ser atendidos por un tiempo que sobrepasa los veinte minutos, demuestra la falta de optimización de recursos. El no realizar una venta cruzada por las Oficiales y Asistentes de Negocios; de los productos que oferta Mutualista Pichincha, es una acción de no cumplimiento de metas asignadas. La alta rotación del personal en las áreas de negocios; sin tener la capacitación necesaria, ha llevado a no lograr cierres de venta positivos.

- Evaluar cada uno de los procesos que realiza la agencia es conveniente para prevenir futuros problemas que puedan afectar sus actividades y el cumplimiento de las metas institucionales asignadas.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda ejecutar cada una de las estrategias planteadas en este trabajo de investigación para lograr cumplir con todas las metas asignadas por la alta Gerencia.
- Es necesario que la Gerencia de la Agencia realice el seguimiento constante de cada una de las estrategias planteadas en esta investigación para evitar desmejorar el desempeño de la misma.
- Se debería evaluar cada uno de los procesos que realiza la agencia en determinado tiempo, con el objeto de prevenir futuros inconvenientes que puedan afectar sus operaciones y el cumplimiento de las metas instituciones.

BIBLIOGRAFIA

1. COOK, John W. y Winkle Gary M: Auditoria; Mc. Graw Hill; 3era Ed.; México
2. ORMAECHEA, Aguirre Juan: Auditoría III Control Interno Aéreas Especificas de Implantación Procedimiento y Control; Editorial Didáctica Multimedia S.A.; 1era Ed.; Madrid
3. Diccionario de Contabilidad y Finanzas de la Editorial Cultural S.A
4. www.mailxmail.com/curso-control-contable/sistemas-control-interno
5. WHITTINGTON, Ray: Principios de Auditoria; Mc. Graw Hill; 1era Ed.; Colombia
6. WHITTINGTON, Ray: Auditoria un enfoque integral; Mc. Graw Hill; 12ava Ed.; Santa Fe de Bogotá, Colombia
7. FINCOWSKY, Franklin: Auditoria Administrativa; Mc. Graw Hill; 1era Ed.; México
8. LAZCANO SERES, Juan: El manejo de las organizaciones y su Auditoría Interna; Mc. Graw Hill; 1era Ed.; México
9. www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin1/tecaudito.htm
10. AGUIRRE, Juan: Control Interno; Didáctica Multimedia S.A.; 2001 Ed.; Madrid-España
11. D:\tesis\Planeación Estratégica - Monografias_com.mht
12. LEONARD, William: Auditoria Administrativa; Editorial Diana; 1era Ed.; México
13. http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/productividadconceptos/
14. <http://www.monografias.com/trabajos15/calidad-serv/calidad-serv.shtml>
15. www.mailxmail.com/curso-control-contable/sistemas-control-interno
16. www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin1/tecaudito.htm
17. www.scribd.com/doc/19055033/El-Control-Interno-El-Riesgo-Evaluacion-Metodos-Contables
18. http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/productividadconceptos/
19. www.mutualistapichincha.com
20. www.santodomingo.com.ec

ANEXOS



Anexo N°1
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Campus Arturo Ruiz Mora

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE MUTUALISTA PICHINCHA AG.
SANTO DOMINGO

1.- ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la institución?

- Menos de un año ()
- Entre uno y cinco años ()
- Mayor a cinco años ()

2.- ¿Conoce usted la misión y visión de la institución? Pase a la pregunta 3.

- Si ()
- No ()

3.- ¿Se siente identificado con la misión y la visión de la institución?

- Si ()
- No ()

4.- ¿La institución cuenta con un parámetro de medición de tiempo para la apertura de una cuenta?

- Si ()
- No ()

5.- ¿Existe un estándar o sistema de control para atención al cliente?

- Si ()
- No ()

6.- ¿Existe un sistema para el seguimiento de generación de clientes que tienen cuenta en la institución?

- Si ()
- No ()

7.- ¿La institución cuenta con un control interno para cierre de negocios, y/o que persona realiza el seguimiento?

- Jefe operativo ()
- Oficial de negocios ()
- Gerente de agencia ()

8.- ¿Existe un sistema que permite identificar el tiempo que demora una aprobación y acreditación del préstamo a la cuenta del cliente?

- Si ()
- No ()

9.- ¿Ud. Considera que recibió la capacitación necesaria por parte de la institución para realizar estos procesos?

- Si ()
- No ()

10.- ¿El personal tiene prioridad en atención a clientes potenciales y ambiguos?

- Si ()
- No ()

11.- ¿Las oficiales de negocios dejan documentada la gestión de venta de productos a los clientes?

- Si ()
- No ()

12.- ¿Qué tipo de cuenta de ahorros recomiendan las asistentes a los clientes nuevos?

- Tradicional ()
- Constructiva ()

13.- ¿Las asistentes realizan seguimiento de venta y posventa?

- Si ()
- No ()

GRACIAS POR SU COLABORACION