



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**Campus Santo Domingo**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS**

**CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS**

Tesis previa la obtención del título de

**INGENIERA DE EMPRESAS**

**PLAN ESTRATÉGICO APLICADO AL ÁREA DE NEGOCIOS DE LA  
MUTUALISTA PICHINCHA SUCURSAL SANTO DOMINGO DE LOS  
TSACHILAS AÑO 2010**

**Estudiante:**

MIRIAN ELIZABETH HIDALGO CONDE

**Director de tesis**

ING. TYRONE PAZ

Santo Domingo – Ecuador

Septiembre, 2011

**PLAN ESTRATÉGICO APLICADO AL ÁREA DE NEGOCIOS DE LA  
MUTUALISTA PICHINCHA SUCURSAL SANTO DOMINGO DE LOS  
TSACHILAS AÑO 2010**

Ing. Tyrone Paz A.  
**DIRECTOR DE TESIS**

---

**APROBADO**

Eco. Raúl Luna  
**PRESIDENTE DE TRIBUNAL**

---

Dra. Clemencia Carrera  
**MIEMBRO DE TRIBUNAL**

---

Ing. Narcisa Zambrano  
**MIEMBRO DE TRIBUNAL**

---

Santo Domingo.....de..... del 2011.

**El contenido del presente trabajo es responsabilidad de la autora**

---

**MIRIAN ELIZABETH HIDALGO CONDE**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**  
**Campus Arturo Ruiz Mora**  
**Santo Domingo**

**INFORME DEL DIRECTOR DE TESIS**

Ing. TYRONE PAZ A., En calidad de Director de tesis del tema **“PLAN ESTRATÉGICO APLICADO AL ÁREA DE NEGOCIOS DE LA MUTUALISTA PICHINCHA SUCURSAL SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS AÑO 2010”**, realizada por el Srta. MIRIAN ELIZABETH HIDALGO CONDE, para optar por el Título de INGENIERA DE EMPRESAS, doy fe que el presente trabajo de investigación ha sido dirigido y revisado en todas sus partes, por lo cual autorizo su respectiva presentación.

Santo Domingo,.....de.....del 2011

Atentamente,

---

Ing. Tyrone Paz A.  
**DIRECTOR DE TESIS**

# *DEDICATORIA*

*La realización de esta tesis se la dedico con mucho cariño a mi madre la señora Mariana Conde porque me ha apoyado en todos los años, quien fue mi motor, la persona que me guió con amor, cariño y comprensión quien me ha dado la fuerza necesaria para seguir adelante con mis estudios.*

*A mis hermanos quienes han sido un ejemplo a seguir, me han apoyado en el trascurso de mi carrera, han confiado en mí y me han ayudado a cumplir mis metas.*

*Mirian Hidalgo.*

## *AGRADECIMIENTO*

*A agradezco a Dios todo Poderoso que me ha dado la oportunidad de culminar esta etapa importante en mi vida.*

*A mi Director el Ing. Tyrone Paz quien ha sido una guía fundamental en el desarrollo de mi investigación.*

*Agradezco también a mis amigos y familiares por sus consejos y apoyo en la culminación de mis estudios.*

*Mirian Hidalgo*

## TABLA DE CONTENIDO

PORTADA.....	i
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS.....	i
Hoja de sustentación y aprobación de los integrantes del tribunal .....	ii
Hoja de responsabilidad del autor .....	iii
Informe de aprobación del director del plan de titulación.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento .....	vi
Tabla de Contenido .....	vii
Índice .....	viii
Índice de Tabla.....	xiv
Índice de Cuadros.....	xv
Índice de Gráficos .....	xvi
Índice de Anexos.....	xvii
Resumen Ejecutivo.....	xviii
Executive Summary .....	xix

**ÍNDICE**  
**CAPÍTULO I**

1. Marco conceptual.....	1
1.1. Problema.....	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2.1. Diagnóstico.....	1
1.2.2. Pronóstico.....	2
1.2.3. Control Del Pronóstico.....	2
1.2.4. Formulación Del Problema.....	2
1.2.5. Sistematización del Problema.....	2
1.4. OBJETIVO.....	3
1.4.1. Objetivo General.....	3
1.4.2. Objetivos Específicos.....	3
1.5. JUSTIFICACIÓN.....	4
1.5.1. Justificación Teórica.....	4
1.5.2. Justificación Metodológica.....	4
1.5.3. Justificación Práctica.....	4
1.5.4. Justificación Social.....	4
1.6. Idea a Defender.....	5
1.6.1. Variable Independiente.....	5
1.6.2. Variable Dependiente.....	5
1.6.3. Indicadores.....	5
1.7. MARCO DE REFERENCIA.....	5
1.7.1. Marco Teórico.....	5

1.7.2. Marco Conceptual.....	7
1.8. HIPOTESIS GENERAL .....	12
1.8.1 HIPOTESIS ESPECÍFICA: .....	12
1.9. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
1.9.1. Descripción detallada del método de muestreo y los métodos de ponderación utilizados. ....	12
1.9.2. Técnicas y fuentes de información. ....	13
1.9.2.1Técnicas. ....	13
1.9.2.2 Fuentes de información .....	14
1.9.2.2.1 Fuentes. ....	14
1.9.2.2.1.1 Primarias. ....	14
1.9.2.2.1.2 Secundarias. ....	14
1.9.3 Análisis estadístico de datos. ....	14

## CAPÍTULO II

2.1.1. Introducción.....	15
2.1.2. El Mutualismo y las Asociaciones Mutualistas. ....	15
2.2. Planificación.....	16
2.2.1. Concepto.....	16
2.3. Planificación Estratégica. ....	17
2.3.1 Importancia de la Planificación. ....	18
2.3.2 Características de la Planificación Estratégicas.....	18
2.3.3 Principios de la Planeación Estratégica.....	19
2.3.4. Tipos de planes. ....	20

2.3.4.1. Planes Estratégicos.....	20
2.3.4.2. Planes operativos.....	20
2.3.5 Etapas del proceso de la Planificación Estratégica.....	21
2.3.6. Propósitos Básicos de la Planificación Estratégica.....	21
2.3.6.1. Misión.....	22
2.3.6.2. Visión.....	22
2.3.6.3. Objetivos.....	22
2.3.6.4. Estrategias.....	23
2.3.6.5. Políticas.....	25
2.3.6.6. Programas.....	25
2.3.6.7. Presupuestos.....	26
2.3.6.7.1 Clases De Presupuestos.....	26
2.3.6.7.1.1. Presupuesto Operativo.....	26
2.3.6.7.1.2 Presupuesto Financiero.....	27
2.3.6.7.1.3 Presupuesto Flexible.....	27
2.3.6.8. Control.....	27
2.3.6.8.1 Importancia del Control.....	28
2.3.6.8.2 Pasos en el Proceso del Control.....	29

### **CAPÍTULO III**

3.1 Diagnóstico Situación Actual de Mutualista Pichincha.....	30
3.1.1 Ubicación.....	31
3.1.2 Logotipo de Mutualista Pichincha.....	32
3.2. Esquema Actual De la Planificación Estratégica 2005-2010.....	32

3.2.1. Misión.....	32
3.2.2. Visión .....	32
3.2.3. Valores Corporativos .....	33
3.2.4. Organigrama Interno de la Institución. ....	33
3.2.4.1 Organigrama Estructural de la Mutualista Pichincha.....	33
3.3. Funciones. ....	34
3.3.1. Gerente de Agencia.-.....	34
3.3.2. Jefe operativo.....	34
3.3.3. Oficiales de Crédito .....	36
3.3.4. Asistente Operativo.....	38
3.3.5. Asistente de Negocio y Balcón de Servicio .....	39
3.3.6. Cajas.....	41
3.3.7. Conserje.....	41
3.4. Análisis FODA. ....	42
3.4.1. Análisis F.O.D.A.....	44
Análisis de las Amenazas.....	44
Análisis de las Fortalezas.....	44
Análisis de las Debilidades.....	44
Análisis de las Oportunidades.....	45
Análisis Crítico de la Fortalezas y Debilidades .....	46
Análisis Crítico de la Oportunidades y Amenazas .....	46
3.5. ESTUDIO DE MERCADO .....	47
3.5.1. Para quién .....	47
3.5.2. Muestra.....	47
3.5.3. El tamaño, naturaleza y distribución geográfica de la muestra, tanto planificada como realizada.....	47

3.5.3.1. Análisis de las encuestas aplicadas a los clientes. ....49

## CAPÍTULO IV

4.1 Generalidades. ....	70
4.2 Evaluación Correctiva.....	70
4.3 Misión y Visión.....	70
4.4. Organigrama.....	71
4.4.1. Funciones de Gerente Regional.....	71
4.4.1.1. Funciones de Jefe de Agencia.....	72
4.4.1.2. Jefe Operativo.....	72
4.4.1.3. Oficial de Crédito.....	73
4.4.1.4. Asistente Operativo.....	73
4.4.1.5. Asistente de Negocio.....	74
4.4.1.6. Balcón de Servicios.....	74
4.4.1.7. Cajas.....	75
4.4.1.8. Conserje.....	75
4.5 Objetivo.....	76
4.5.1. Objetivo General.....	76
4.5.2. Objetivos Específicos.....	76
4.6. Estrategias.....	76
4.6.1. Ofrecer créditos a clientes antiguos.....	77
4.6.2. Enviar cartas a los clientes que tenga un buen movimiento de cuentas para ofertas los productos y servicios.....	78
4.6.3. Convenios con empresas en general.....	79

4.6.4. Realización de corretaje inmobiliario. ....	80
4.6.5. Establecer campañas publicitarias en medios de comunicación.....	81
4.6.6. Participación en ferias de la provincia para dar a conocer a la institución. .	82
4.6.7 Establecer entrega de los productos en el menor tiempo posible. ....	83
4.6.8. Diseñar una Estrategia para la recuperación de la cartera vencida.....	84
4.6.9. Diseñar un plan de capacitación que permita mejorar la calidad en atención al cliente. ....	85
4.6.10. Mejorar la calidad del servicio.....	86
4.6.11. Mejorar la comunicación interna. ....	87

## **CAPÍTULO V**

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. ....	88
5.1. Conclusiones. ....	88
5.2. Recomendaciones. ....	89

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 .....	110
Tabla 2 .....	110
Tabla 3 .....	110
Tabla 4 .....	111

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.....	21
Cuadro 2.....	23
Cuadro 3.....	26
Cuadro 4.....	28
Cuadro 5.....	29
Cuadro 6.....	33
Cuadro 7.....	43
Cuadro 8.....	45
Cuadro 9.....	45
Cuadro 10.....	49
Cuadro 11.....	50
Cuadro 12.....	51
Cuadro 13.....	52
Cuadro 14.....	53
Cuadro 15.....	54
Cuadro 16.....	55
Cuadro 17.....	56
Cuadro 18.....	57
Cuadro 19.....	58
Cuadro 20.....	59
Cuadro 21.....	60
Cuadro 22.....	61
Cuadro 23.....	62
Cuadro 24.....	63
Cuadro 25.....	64
Cuadro 26.....	65
Cuadro 27.....	66
Cuadro 28.....	71

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 .....	32
Gráfico 2 .....	49
Gráfico 3 .....	50
Gráfico 4 .....	51
Gráfico 5 .....	52
Gráfico 6 .....	53
Gráfico 7 .....	54
Gráfico 8 .....	55
Gráfico 9 .....	56
Gráfico 10 .....	57
Gráfico 11 .....	58
Gráfico 12 .....	59
Gráfico 13 .....	60
Gráfico 14 .....	61
Gráfico 15 .....	62
Gráfico 16 .....	63
Gráfico 17 .....	64
Gráfico 18 .....	65
Gráfico 19 .....	66

## ÍNDICE DE ANEXO

Anexo 1.....	91
Anexo 2.....	92
Anexo 3.....	92
Anexo 4.....	93
Anexo 5.....	93
Anexo 6.....	99
Anexo 7.....	104
Anexo 8.....	107
Anexo 9.....	109
Anexo 10.....	110
Anexo 11.....	110
Anexo 12.....	111

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Este trabajo de investigación aplicado al Área de Negocios de Mutualista Pichincha Agencia Santo Domingo ha sido dividido en cinco capítulos.

Primer Capítulo se ha dado la justificación que le da realce a la institución.

Segundo Capítulo se encontrara la sustentación científica aquí se indican conceptos de los temas que se relacionan el contenido de la investigación y que ayudara en el desarrollo de la propuesta del capítulo cuarto.

Tercer Capítulo se habla todo lo referente a la empresa, cuando inicio donde está ubicado, también se realizó un estudio de mercado, se determinó el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la institución, así como encuestas a clientes internos y externos, investigando la problemática para darle las posibles soluciones.

Cuarto Capítulo se desarrolla la propuesta del Plan Estratégico Aplicado al Área de Negocios en la cual se desarrollan las estrategias para mejorar la institución.

En el Quinto Capitulo están las conclusiones y recomendaciones para la institución.

## EXECUTIVE SUMMARY

This research applied to business area Mutualista Pichincha Agency Santo Domingo, has been divided into five chapters.

First chapter has been the justification that gives prominence to the institution, found the second chapter scientific support, here are concepts that are related issues, the content of research and to assist in the development of the proposed chapter four.

Third chapter discusses everything related to the company, when I start, where is located, also performed a market study, it was determined the analysis of strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) of the institution as well as internal customer surveys and external, to give the problematic investigating possible solutions.

Fourth chapter develops strategic plan proposal applied to the business area in which it develops strategies to improve the institution.

In the fifth chapter are the conclusions and recommendations for the institution.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1. MARCO CONCEPTUAL.

#### 1.1. Problema.

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

#### 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

##### 1.2.1. Diagnóstico.

La Asociación Mutualista de Ahorro y Crédito para la Vivienda “Pichincha” es una institución con finalidad social, cuya actividad principal es la captación de recursos del cliente para destinarlos al financiamiento de vivienda, la construcción y el bienestar familiar de sus asociados, que 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”.

Así también la Mutualista dispone de una amplia gama de productos y servicios comprometidos con satisfacer las necesidades y exigencias de sus asociados y clientes: Libretas de ahorro, Depósitos a Plazo Fijo, Créditos para compra de Vehículos, Créditos Prendarios, Hipotecarios, Quirografarios, servicios de Cajeros Automáticos, Tarjetas de Débito, Tarjetas de Crédito, Transferencias de fondos vía Internet, Transferencia de fondos con instituciones financieras, consultas de saldos vía Internet.

Debido a eso tengo el propósito de aplicar un plan estratégico para lograr la satisfacción de los clientes de Santo Domingo, ya que hemos notado algún grado de insatisfacción de nuestros clientes al momento de apertura una cuenta de ahorros o de obtener información para créditos y demás servicios que ofrece la organización.

### **1.2.2. Pronóstico**

Si Mutualista Pichincha no corrige las deficiencias existentes en la ejecución de la apertura de cuentas y la concesión de créditos, que es uno de los principales objetivos para el cumplimiento de las metas como agencia, de esa manera provoca un incremento excesivo en el presupuesto, además la insatisfacción del cliente y por consiguiente afectando notablemente a la productividad y cumplimiento de metas de la Mutualista Pichincha Agencia Santo Domingo.

### **1.2.3. Control Del Pronóstico.**

El contar con un plan estratégico específico para incrementar en un 70% la satisfacción de nuestros clientes y así de esa manera nos permite mejorar la cartera de cliente en la Mutualista Agencia Santo Domingo.

### **1.2.4. Formulación Del Problema.**

¿Cómo poder corregir los errores en los procesos que se realizan y mejorar el servicio e incrementar la satisfacción del cliente en Mutualista Pichincha Agencia Santo Domingo para cumplir con las metas institucionales?

### **1.2.5 Sistematización del problema**

- ¿Existe demanda para apertura de cuenta?

- ¿Qué estrategia se podría aplicar para la mejora el servicio de apertura de cuentas y concesión de crédito?
- ¿Cómo se puede mejorar la rentabilidad y productividad de la agencia?

### **1.3 TEMA.**

PLAN ESTRATÉGICO APLICADO AL ÁREA DE NEGOCIOS DE LA MUTUALISTA PICHINCHA SUCURSAL SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS AÑO 2010.

### **1.4. OBJETIVO.**

#### **1.4.1 Objetivo General.**

Proponer un plan estratégico que permita incrementar la rentabilidad y el número de clientes ofreciendo respuestas positivas a sus necesidades para cumplir las metas institucionales.

#### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico situacional de la mutualista Pichincha Sucursal Santo Domingo mediante la elaboración de un análisis FODA.
- Identificar la demanda insatisfecha de clientes que deseen nuestros productos.
- Desarrollar y cumplir la estrategia que nos permita llegar a cumplir nuestra meta institucional.

## **1.5. JUSTIFICACIÓN**

### **1.5.1. Justificación Teórica.**

La realización de un plan estratégico busca mejorar la aplicación en los procesos internos y procedimientos de técnicas para la aplicación de la producción y el justo a tiempo optimizando los recursos y materiales, afectando la imagen de la Mutualista Pichincha.

### **1.5.2. Justificación Metodológica**

La estrategia a aplicar se justifica con aplicación de la investigación de campo, porque al aplicar encuestas, entrevistas, se obtiene información confiable que podemos procesarla con modelos estadísticos y poder proyectarnos al futuro, además determinaríamos la cantidad de clientes y las necesidades que tienen y proceder hacer comparaciones y buscar ventajas competitivas. También aplicaremos formularios y software para agilizar nuestras investigaciones.

### **1.5.3. Justificación Práctica**

La aplicación de la estrategia dará como resultado el cubrir la demanda de clientes que necesitan este tipo de servicio para satisfacer su necesidad, además de aportar con el desarrollo económico social de la ciudad de Santo Domingo de los Tsachilas.

### **1.5.4. Justificación 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.

### **1.6. Idea a Defender.**

Aplicar un Modelo Estratégico para lograr incrementar la satisfacción de los clientes en la Mutualista Pichincha

#### **1.6.1. Variable Independiente.**

Plan estratégico de negocio

#### **1.6.2. Variable Dependiente.**

Incremento de clientes

Calidad de servicio

Cumplimiento de metas

#### **1.6.3. Indicadores.**

Número de clientes

Demanda insatisfecha.

Porcentaje de ingresos.

### **1.7. MARCO DE REFERENCIA.**

#### **1.7.1. Marco Teórico**

Antes de hablar sobre lo que son en sí las empresas que se dedican al sistema financiero, primero vamos a empezar conociendo acerca de lo que es un servicio.

“Un servicio es una actividad como cierta intangibilidad asociada, lo cual implica alguna interacción con clientes o con propiedad de su posesión y que no resulta de una transferencia de propiedad.

La importancia del sector de servicios aumentó en forma considerable durante la última década, tanto a escala nacional como internacional, los servicios representan gran parte de la economía de un país.

La desregulación de los servicios, la creciente competencia, las fluctuaciones en la demanda y la aplicación de nuevas tecnologías presentan un reto considerable para las empresas de servicios.

El crecimiento explosivo, aunque errático de esta área, unido a una declinación en la industria tradicional, se traduce en que más del 65% de las economías occidentales están ahora en el sector servicios, ya sea medido según el ingreso o el número de empleados”

Cuando se iniciaron las estrategias orientadas al servicio al cliente, la fase que sirve como título era algo diferente, se leía así. El servicio al cliente el único gestor de clientes fieles. Y en los comienzos las estrategias de servicio estaban encaminadas a lograr esto, clientes fieles, fue con el transcurrir del tiempo que nos dimos cuenta que solamente lográbamos tener clientes leales, nunca completamente fieles. Esto se explica con las teorías del “balde agrietado”<sup>1</sup> las cuales afirman que los clientes son como el agua en un balde agrietado o roto, le echamos el agua para llenarlo, pero por las grietas también sale agua, en menor cantidad de la que agregamos, pero siempre sale.

---

<sup>1</sup> EHRENBURG, en lo que denomino “LA TEORÍA DEL BALDE AGRIETADO”. Pág. 78

El agua que entra simboliza los clientes a los cuales vamos cautivando y los que salen por la grieta los que se van y compran productos y servicios a nuestra competencia.

Ese es el día a día, nuestra Empresa desarrolla estrategias y actividades para capturar clientes, y nuestra competencia también.

Entonces, lo que tenemos que hacer es conseguir clientes y a volverlos leales a nuestra organización. Esa lealtad indica que nosotros seamos una opción válida para ellos en el momento de elegir el sitio de compra, para el producto crédito para la vivienda o servicio, que nos consideren como una posibilidad, que estemos presentes en la mente de los clientes como una alternativa a elegir en el momento de comprar.

Las estrategias orientadas a lograr lealtad de los clientes se han dificultado en los últimos años. Como consecuencia de los problemas en la economía, de la disminución de los márgenes de utilidad y del que la mayoría de nuestros competidores nos han igualado en la oferta de servicios y productos como el crédito para vivienda que a partir del feriado bancario en el año 99, los Bancos se dieron cuenta que tener créditos garantizados con garantías reales hace que estas instituciones sean más solventes, confiables y sólidas, algo que las Mutualistas siempre han tenido como una norma; y por lo tanto marcar una diferencia sostenible se vuelve cada vez más difícil.

### **1.7.2. Marco Conceptual**

**“Análisis de la Demanda.-** Tiene por objeto demostrar y cuantificar la existencia en ubicaciones geográficamente definidos, de individuos o entidades organizadas que son consumidores o usuarios actuales o potenciales del bien que se piense ofrecer.”<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Guía de presentación de proyectos ILPES 7988. Pág.41

**“Análisis de la Oferta.-** Es la determinación de la de los bienes y servicios que se están analizando, y principalmente la estimación de su oferta futura.”<sup>3</sup>

**"Competencia.-** Condiciones de los mercados en los que los compradores y vendedores establecen el precio e intercambian bienes y servicios. La competencia económica es el medio que utilizan los compradores y vendedores para satisfacer las necesidades de la comunidad y de los individuos. La sociedad estará satisfecha cuando se produzcan el máximo número de bienes y servicios a los menores precios posibles.”<sup>4</sup>

**“Canal de Distribución.-** Es el conjunto de organizaciones interdependientes que intervienen en el proceso de distribución de los productos y servicios desde el fabricante al consumidor final.”<sup>5</sup>

**“Calidad Productividad.-** “Si no hay calidad primero, la productividad no puede ser una buena consecuencia. La calidad es una función exclusiva de ejercer por la persona. Y ese ejercicio es simplemente una condición mental, es decir una actitud. Obviamente la consecuencia es la productividad, es decir una tendencia positiva de hacer bien las cosas, no solamente hay productividad sino también eficiencia, eficacia, rendimiento y rentabilidad.”<sup>6</sup>

**“Control de Calidad.-** Proceso seguido por una empresa de negocios para asegurarse de que sus productos o servicios cumplen con los requisitos mínimos de calidad establecidos por la propia empresa.”<sup>7</sup>

**“Estudio Técnico.-** Es el análisis de la viabilidad financiera de un proyecto el estudio técnico tiene por objeto proveer información para cuantificar el monto de la inversión y de los costos de operación.”<sup>8</sup>

**“Financiamiento.-** Proporcionar los fondos que necesitan las empresas bajo las condiciones más favorables y de acuerdo con los objetivos establecidos.”<sup>9</sup>

---

<sup>3</sup> Guía de presentación de proyectos ILPES 7988. Pág.42

<sup>4</sup> Microsoft Encarta 2006-1993-2005 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos

<sup>5</sup> Océano Centrum. Enciclopedia del Empresario 2001. Pág.804.

<sup>6</sup> Internet [www.monografias.com](http://www.monografias.com) Rentabilidad y productividad en mercadeo

<sup>7</sup> SARV SINGH SOIN. CONTROL DE CALIDAD TOTAL- Claves, Metodologías y Administración para el Éxito- PRIMERA EDICIÓN EN GESPANOL1997 COLECCIÓN McGRAW-HILL.

<sup>8</sup> Nassir Sapeg Chain Preparación y evaluación de proyectos 4ta edición. Pag. 21

<sup>9</sup> Alberto Chiriboga R. DICCIONARIO TÉCNICO FINANCIERO 2005.Pág.107

**“Inversión.-** Gasto para aumentar la riqueza futura y posibilitar un crecimiento de la producción, la materialización de la inversión depende del agente económico que la realice.”<sup>10</sup>

**“Investigación de mercados.-** Abarca desde la encuesta y el estudio pormenorizado del mismo hasta la elaboración de estadísticas para poder analizar las tendencias en el consumo, y poder prever así la cantidad de productos y la localización de los mercados más rentables para un determinado tipo de bien o servicio.”<sup>11</sup>

**“Mercado.-** Cualquier conjunto de transacciones o acuerdos de negocios entre compradores y vendedores. En contraposición con una simple venta, el mercado implica el comercio regula y regulado, donde existe cierta competencia entre participantes, este surge desde el momento en que se unen grupo de vendedores y compradores, y permite que se articule el mecanismo de la oferta y la demanda.”<sup>12</sup>

**“Presupuesto.-** “Es un conjunto de planes, bajo determinadas condiciones de operario que incluye recursos humanos, materiales y de organización para mostrar estados económicos y financieros anticipados, con el fin de servir de guía y ejercer el control en las empresas”.<sup>13</sup>

**“Proceso.-** Es un conjunto de condiciones, actividades, eventos u operaciones que reciben determinados insumos o entradas y los transforman en un resultado o en un producto (salida).”<sup>14</sup>

**“Producción.-** En economía, creación y procesamiento de bienes y servicios, incluyéndose su concepción, procesamiento en las diversas etapas y financiación ofrecida por el sistema financiero. Se considera uno de los principales procesos económicos, medio por el cual el trabajo humano crea riqueza. Respecto a los problemas que entraña la producción, tanto los productores privados como el sector público deben tener en cuenta diversas leyes económicas datos sobre los precios y

---

<sup>10</sup> Alberto Chiriboga R. DICCIONARIO TÉCNICO FINANCIERO 2005.Pág.87

<sup>11</sup> N. Gregory Mankiw HARVARD UNIVERSITY- PRINCIPIOS DE MICROECONOMIA COLECCIÓN MC GRAW HILL

<sup>12</sup> Océano Centrum. Enciclopedia del Empresario.2001.Pág.749

<sup>13</sup> Internet [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) Finanzas y situaciones financieras.

<sup>14</sup> HUMBERTO GUTIÉRREZ PULIDO. Calidad total y productividad 2005.Pág.19

recursos disponibles. Los materiales o recursos utilizados en el proceso de producción se denominan factores de la producción.”<sup>15</sup>

**“Producto.-** Es un bien o servicio que ofrece una determinada empresa para satisfacer las necesidades y deseos del consumidor final el cual tiene un grupo de atributos tangibles e intangibles, que incluyen el envase, el color, el precio y calidad.”<sup>16</sup>

**“Proyecto técnico.-** Documentación que se elabora para la ejecución de una iniciativa de envergadura, con previsión de todos los detalles necesarios para su logro. Resultan necesarios en diversos campos profesionales, como en la ejecución de obras públicas o edificaciones, el diseño y la organización industrial, o la planificación económica, ambiental y territorial.”<sup>17</sup>

**“Rendimiento.-** En el mercado de capitales, es la suma de ingresos por intereses o dividendos obtenidos de la posición del título.”<sup>18</sup>

**“Rentabilidad.-** Es la relación expresada en porcentaje, que se establece entre el rendimiento económico que proporciona una determinada operación y lo que se ha invertido en ella.”<sup>19</sup>

**“Segmentación de Mercado.-** Es el proceso de dividir un mercado total en grupos por personas que tienen, en forma aproximada, necesidades de productos similares, con el fin de diseñar una mixtura de marketing que cubra, en forma más precisa posible, las necesidades de las personas dentro de un segmento (o segmentos) seleccionados.”<sup>20</sup>

**“Marketing mix.-** “Mezcla o combinación de recursos que en el presupuesto comercial se establecen dentro de un plan de marketing. (Estos recursos pueden ser destinados al producto, a los precios, a la distribución, a la comunicación e impulsión).”<sup>21</sup>

**“Estrategia.-** “Es el arte y la ciencia de utilizar, combinar y dosificar los medios disponibles para conseguir los objetivos marcados por los directivos. A partir de esta base, se puede hablar también de derivados del término como estrategia de producto,

---

<sup>15</sup> Microsoft encarta 2007 1993-2005Microsoft Corporación. Reservados todos los derechos

<sup>16</sup> Internet [www.monografias.com](http://www.monografias.com) Rentabilidad y productividad en el mercado

<sup>17</sup> Microsoft encarta 2007 1993-2005Microsoft Corporación. Reservados todos los derechos

<sup>18</sup> Alberto Chiriboga R. DICCIONARIO TÉCNICO FINANCIERO Pag. 87

<sup>19</sup> Alberto Chiriboga R. DICCIONARIO TÉCNICO FINANCIERO Pag. 87

<sup>20</sup> Océano Centrum. Enciclopedia del empresario 2001.Pág. 749

<sup>21</sup> Océano Centrum Enciclopedia de Marketing y Ventas Pág. 10

que es el arte y la ciencia de emplear y combinar-dosificar los medios disponibles-en el campo del producto (diseño, formulación, tamaños, etc)-para conseguir los objetivos marcados en el terreno del producto.”<sup>22</sup>

**“Táctica comercial.-** “Es la ciencia y el arte de disponer y maniobrar los recursos disponibles en la puesta en marcha de acciones comerciales concretas, y que las circunstancias del momento están condicionando. La táctica se establece sobre la acción que se va a desarrollar en breve, teniendo en cuenta las circunstancias del mercado hoy y no las que se previeron, por ejemplo hace unos meses.”<sup>23</sup>

**“Margen de contribución.-** Masa monetaria con la que contribuye la explotación de una gama, marca o producto, dentro de la empresa, a los beneficios finales de la misma, habiéndose ya contabilizado los gastos correspondientes de marketing, ventas, distribución y estructura comercial.”<sup>24</sup>

**“Beneficio.-** “Suma de márgenes de contribución que aportan las distintas gamas de producto de la empresa. Siempre debe entenderse beneficio como la suma antes de impuestos.”<sup>25</sup>

**“Ventaja diferencial.-** Es una característica del producto, de los servicios o de la empresa, que nos permite diferenciarnos de nuestros competidores. Debe cumplir los siguientes requisitos: ser percibida como única por el consumidor, ser importante y valorada por el consumidor y ser sostenible por la empresa.”<sup>26</sup>

**“Atributos.-** Ingredientes que sumados constituyen al producto final: fórmula o núcleo, envase, apariencia, etc.

Es fundamental saber cuál de estos atributos es el que motiva la compra de un producto determinado.”<sup>27</sup>

**“Frecuencia efectiva.-** Número óptimo de impactos para que el mensaje sea efectivo, lo cual depende de una serie de factores como el tipo de campaña publicitaria.”<sup>28</sup>

---

<sup>22</sup> Océano Centrum Enciclopedia de Marketing y Ventas Pág. 10

<sup>23</sup> Océano Centrum Enciclopedia de Marketing y Ventas Pág. 10

<sup>24</sup> Océano Centrum Enciclopedia de Marketing y Ventas Pág. 10

<sup>25</sup> Océano Centrum Enciclopedia de Marketing y Ventas Pág. 10

<sup>26</sup> Océano Centrum Enciclopedia de Marketing y Ventas Pág. 14

<sup>27</sup> Océano Centrum Enciclopedia de Marketing y Ventas Pág. 16

**“Merchandising.-** Se da este nombre al conjunto de actividades de tipo comercial cuya misión fundamental es la de aproximar el producto del punto de venta al consumidor final. Dentro de este contexto, el apilado del producto, la colocación de un display, la propia adquisición del display, etc. Son actividades del merchandising.”<sup>29</sup>

**“Benchmarking.-** Técnica cuyo objetivo es comparar el producto de una empresa con el de sus principales competidores, tomando para cada atributo clave del producto, el líder o el mejor situado en cada caso y así poder establecer un resultado o valoración global comparativa.”<sup>30</sup>

**“Motivación.-** Razones por las cuales un individuo se moverá o se verá impulsado a una determinada acción. De una forma consciente o inconsciente.”<sup>31</sup>

## **1.8. HIPÓTESIS GENERAL**

La calidad del Servicio Financiero que se proporciona al cliente constituye un factor determinante de la demanda clave para el éxito de la gestión financiera.

### **1.8.1 HIPÓTESIS ESPECÍFICA:**

- ✓ Brindar un servicio de gran calidad genera fidelidad en la clientela.
- ✓ Acciones estratégicas enfocadas en el liderazgo, la comunicación y la visión estratégica optimizan la labor del personal encaminada a brindar alta calidad en el Servicio.

## **1.9. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.9.1. Descripción detallada del método de muestreo y los métodos de ponderación utilizados.**

Para realizar el estudio se consultó en el texto guía “Manual de investigación comercial” de Manuel Gordillo García que dice:

---

<sup>28</sup> Océano Centrum Enciclopedia de Marketing y Ventas Pág. 16

<sup>29</sup> Océano Centrum Enciclopedia de Marketing y Ventas Pág. 17

<sup>30</sup> Océano Centrum Enciclopedia de Marketing y Ventas Pág. 14

<sup>31</sup> Océano Centrum Enciclopedia de Marketing y Ventas Pág. 13

“Muestreo Aleatorio Simple se llama al muestreo aleatorio sin emplazamiento de poblaciones finitas”.

Como ya hemos dicho, consiste en elegir  $n$  elementos de muestra entre los  $N$  de la población, de forma que todas las muestras posibles de tamaño  $n$  sean equiprobables.

El número total de muestras posibles será igual al número de combinaciones que se pueden hacer con  $N$  elementos tomados de  $n$  en  $n$ . La elección de la  $n$  elementos que deben formar parte de la muestra ha de ser un proceso aleatorio.

El método más empleado es mediante un muestreo sistemático, con arranque aleatorio, según ya hemos visto, este método exige tener un listado de los elementos que compone el universo de clientes del cual se va a considerar en base al siguiente lineamiento logrando formar dos grupos muy heterogéneos como el clasificar por el tipo de sexo.

Fuentes y técnicas para la recolección de información serán las primarias que se utiliza por que los datos son más reales y precisos es por eso que utilizaremos las siguientes técnicas:

## **1.9.2. Técnicas y fuentes de información.**

### **1.9.2.1 Técnicas.**

#### **Entrevistas**

Esta técnica proporciona grandes ventajas en su manejo. El contacto con las personas facilita la labor de persuasión en el entrevistado, precisión en las preguntas y los datos que se obtienen son eficaces.

## **Encuestas.**

Los datos que se obtienen por medio de esta técnica permitieron la recopilación de información confiable, siempre y cuando el enfoque de las preguntas sea el adecuado y se pueda captar las necesidades de la empresa

### **1.9.2.2 Fuentes de información**

#### **1.9.2.2.1 Fuentes.**

##### **1.9.2.2.1.1 Primarias.**

Se obtuvo la información por medio de las encuestas, entrevistas.

##### **1.9.2.2.1.2 Secundarias.**

Se obtuvo la información por medio de libros revistas e internet.

### **1.9.3 Análisis estadístico de datos.**

Todos los datos fueron analizados, clasificados y ordenados estadísticamente para obtener los resultados deseados.

- Histogramas de frecuencia.
- Gráfica de barras.
- Pasteles.
- Cálculo de la media y muestra.
- Límites de confiabilidad para la interpretación de las encuestas.
- Regresión Lineal.
- Probabilidad.

## CAPÍTULO II

### 2.1. Marco Teórico.

#### 2.1.1. Introducción.

El presente plan de tesis se ha realizado observando la necesidad de aportar con una solución a los continuos problemas en el área de negocios que se han venido presentando en la Mutualista Pichincha Sucursal Santo Domingo. El cual tiene por objeto proponer una alternativa a la gerencia de la institución y empleados para que incrementen el control de sus actividades; que son problemas que se presentan con gran magnitud por no contar con un mecanismo adecuado que les ayude a mantener un control, por ende se justifica en forma práctica su implementación.

Sirva como elemento de consulta para apoyar la investigación de este tema.

#### 2.1.2. 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”<sup>32</sup>*

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.

---

<sup>32</sup> [www.mutualistapichincha.com](http://www.mutualistapichincha.com)

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.

## **2.2. Planificación.**

Considero la importancia de mencionar sobre la planificación es parte de un proceso administrativo que nos ayuda a tomar decisiones por anticipado, qué, cómo, cuándo se debe realizar las actividades y así proporcionar una herramienta para la toma de decisiones.

Con el paso del tiempo la planificación estratégica toma un papel muy importante dentro de las instituciones ya que se utiliza para determinar el estado que se encuentra la empresa y de esa manera tomar decisiones que afecten a la dirección a largo plazo.

Las diferentes estrategias que se utilicen están determinadas por el poder del consumidor debido a la amenaza del producto y servicio sustituto que se encuentre en el mercado.

### **2.2.1. Concepto.**

Es un conjunto de pasos ordenados y diseñados para fijar el curso correcto de acciones que se deben seguir para llevar a cabo las actividades del cumplimiento establecido en función a las metas y objetivos.

Como lo expresa: George Terry *“La planificación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales.”*<sup>33</sup>

Como lo expresa: CERTO Samuel. *“La planificación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas”*<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> C: :\Documents and Settings\persona\Mis documentos\consulta tesis\La planificación - Monografias\_com.mht

<sup>34</sup> CERTO Samuel C, *Administración Moderna*, Pearson Educación, 8vA Edición, Pearson, año 2001, Pág. 46

En el proceso administrativo es importante establecer los objetivos y el curso de acción a desarrollarse la planificación estratégica. También es importante analizar y tomar las decisiones adecuadas, lo que da lugar a la realización del análisis a las diferentes áreas que conforman la institución y las necesidades de los clientes.

### **2.3. Planificación Estratégica.**

Según Certo Samuel. *“La planificación es el proceso de determinación como la organización puede llegar a donde quiere llegar. La planificación es el proceso de determinar exactamente lo que la organización hará para alcanzar su meta. En términos más formales, la planificación es el desarrollo sistemático de posprogramas de acción encaminados a alcanzar las metas acordadas por la empresa por medio del análisis, la evaluación y selección de las oportunidades previstas”*<sup>35</sup>

Según Chiavenato Idalberto. *“La planificación realizada en el nivel institucional de una empresa recibe el nombre de planificación estratégica. Los dirigentes, en el nivel institucional de la empresa, cumplen la tarea primordial de enfrentar la incertidumbre generada por los elementos incontrolables e imprevisibles desde el ambiente de tarea y el ambiente general.*

*Al estar al tanto de las amenazas ambientales y las oportunidades disponibles para la empresa y desarrollar estrategias para enfrentar estos elementos ambientales, los dirigentes del nivel institucional requieren un horizonte temporal proyectado a largo plazo, un enfoque global que incluye la empresa como totalidad integra por recursos, capacidad y potencialidad y, en especial, requieren tomar decisiones basadas en juicios y no sólo en los datos.”*<sup>36</sup>

Es un proceso el cual permite a la institución proyectarse hacia el futuro. Toda institución diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la actividad de la institución, por esta razón es fundamental conocer y ejecutar los objetivos correctamente para poder lograr las metas trazadas por la institución.

---

<sup>35</sup> CERTO Samuel C, *Administración Moderna*, Pearson Educación, 8va Edición, Pearson, año 2001, Pág. 126

<sup>36</sup> CERTO Samuel C, *Administración Moderna*, Pearson Educación, 8va Edición, Pearson, año 2001, Pág. 147

### **2.3.1 Importancia de la Planificación.**

Como expresa Kotler *“La planeación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado El objetivo de la planificación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combine para producir un desarrollo y utilidades satisfactorias”*<sup>37</sup>

Como expresa Stoner James. *“En las organizaciones, la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes, los gerentes no pueden saber cómo garantizar a su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de que deben organizar. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo y dónde se desvían del camino.”*<sup>38</sup>

En la actualidad, la mayor parte de las instituciones reconocen la importancia de la planificación para su crecimiento y bienestar a corto, mediano y largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su institución estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación sus actividades. Las instituciones funcionan mejor manera gracias buena planeación estratégica y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

Por último, cabe destacar que la planificación es la primera función del proceso administrativo, por tanto, realizar una buena planificación conlleva a tener una buena organización, dirección y control de la empresa lo cual se traduce en una administración cien por ciento efectiva.

### **2.3.2 Características de la Planificación Estratégicas.**

Las principales características de la planificación estratégica son las siguientes

---

<sup>37</sup> KOTLER.P. Dirección de Mercadotecnia, octava edición. México Editorial Prentice Hall. Pag. 38

<sup>38</sup> STONER James, et. Al., *Administración General*, Pearson Educación, 7ma. edición, año 2002, Pág. 290

- La planificación está siempre orientada hacia el futuro: la planificación se halla ligada a la previsión.
- La planificación es sistemática: la planificación debe tener en cuenta el sistema y subsistemas que lo conforman; debe abarcar la organización como totalidad.
- La planificación es repetitiva: incluye pasos o fases que se suceden. Es un proceso que forma parte de otro mayor: el proceso administrativo.
- La planificación es una técnica de coordinación e integración: permite la coordinación e integración de varias actividades para conseguir los objetivos previstos.

### **2.3.3 Principios de la Planeación Estratégica.**

Los principios en el proceso administrativo son muy importantes para poder aplicar cada uno de los elementos que lo forman. Un principio es una proposición que se formula para que sirva de guía a la acción.

Los Principios de la Planificación Estratégicas más importantes son los siguientes:

- ◆ Principio de la contribución a objetivos – el objetivo de los planes y sus componentes es lograr y facilitar la consecución de los objetivos de la organización, con interés particular en alcanzar el objetivo principal.
- ◆ Principio de la primacía de la planificación – la primera función administrativa que desempeña la gerencia es la planificación, que facilita la organización, la dirección y el control.
- ◆ Principio de la penetración de la planificación – la planificación abarca todos los niveles de la empresa.
- ◆ Principio de estrategias eficaces – una guía para establecer estrategias viables consiste en relacionar los productos y servicios de la empresa con las tendencias actuales y con las necesidades de los consumidores.

## **2.3.4. Tipos de planes.**

### **2.3.4.1. Planes Estratégicos.**

*“Son aquellos que establecen o formulan los objetivos generales de toda organización. Estos tienden a incluir un periodo extenso de tiempo (de tres a más años)”*<sup>39</sup>

Los planes estratégicos definen los pasos a través de los cuales se busca alcanzar las metas estratégicas. Son un esquema que define las actividades y la asignación de los recursos (efectivo, personal, espacio e instalaciones) necesarias para cumplirlos. Tienden a ser de largo plazo y a veces define los pasos con una proyección de dos a cinco años.

Su finalidad es hacer realidad las metas en ese lapso.

- Asignar recursos para desarrollar productos nuevos y competitivos con gran potencial de crecimiento.
- Mejorar los métodos de producción para producir más con costos más bajos.
- Efectuar investigaciones para descubrir otras aplicaciones a los productos y servicios actuales.

Los planes tácticos ayudan a realizar los planes estratégicos más importantes y una parte específica de la estrategia general. Suelen tener un horizonte temporal más corto que los planes estratégicos.

### **2.3.4.2. Planes operativos.**

*“Son aquellos que especifican los detalles de cómo se alcanzaran los objetivos generales definidos por la planeación estratégica.”*<sup>40</sup>

Los planes operacionales se preparan en niveles más bajos de la organización y especifican las medidas necesarias para lograr las metas operacionales y respaldar

---

<sup>39</sup> STONER James, et. Al., *Administración General*, Pearson Educación, 7ma. edición, año 2002, Pág. 29

<sup>40</sup> STONER James, et. Al., *Administración General*, Pearson Educación, 7ma. edición, año 2002, Pág. 290

los planes tácticos. Son la herramienta del jefe de departamento en las operaciones diarias y semanales.

La planeación operacional especifica los planes para los supervisores, los jefes de departamentos y los empleados.

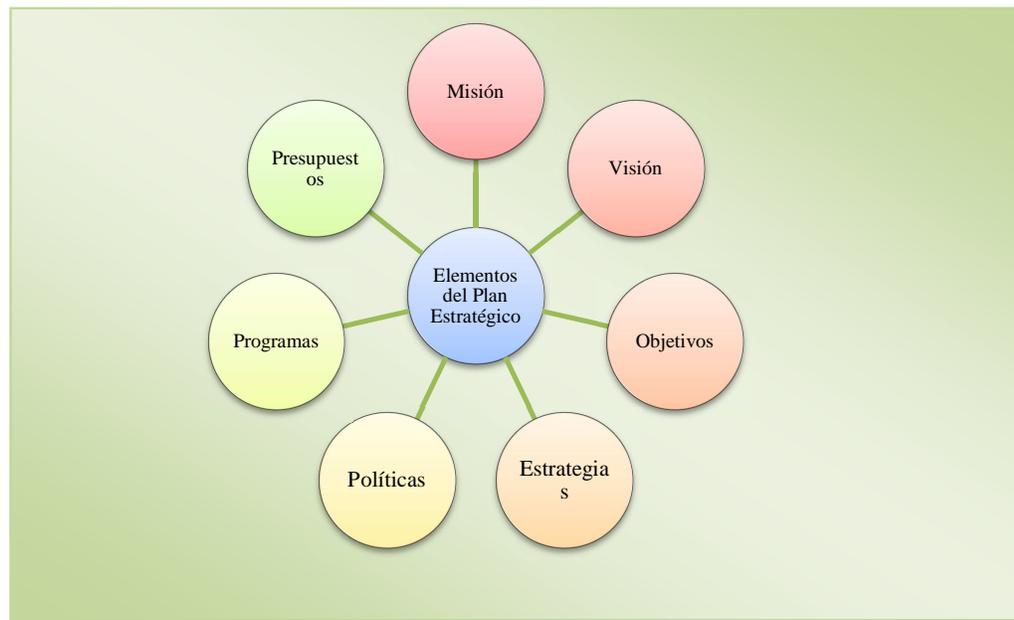
### 2.3.5 Etapas del proceso de la Planificación Estratégica.

Las metas operacionales son los resultados concretos que se esperan de los departamentos de los grupos de trabajo y de los individuos.

### 2.3.6. Propósitos Básicos de la Planificación Estratégica

**Cuadro 1**

**Tema: Propósitos Básicos de la Planificación Estratégica.**



**Fuente:** [www.gerenciaynegocio.com](http://www.gerenciaynegocio.com)  
**Elaborado por:** Mirian Hidalgo/2010

### **2.3.6.1. Misión.**

La misión es la razón de ser de la empresa es decir ¿Para qué se crea? ¿Cuál es su propósito?

Las características que debe tener una misión son: amplia, concreta, motivadora y posible.

La definición específica de lo que la empresa es, de lo que la empresa hace (a qué se dedica) y a quién sirve con su funcionamiento. Representa la razón de ser de la empresa; orienta toda la planificación y todo el funcionamiento de la misma; y se redacta estableciendo: La actividad empresarial fundamental; El concepto de producto genérico que ofrece; El concepto de tipos de cliente a los que pretende atender.

Como expresa Leonardo D. Goodstein Timothy M Nolan *“La misión es un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencias de la compañía, el propósito o la función que desea satisfacer, su base principal de consumidores y los métodos fundamentales a través de los cuales pretende cumplir este propósito.”*<sup>41</sup>

### **2.3.6.2. Visión.**

La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad

Visión es una idea que la empresa quiere ser en un futuro (*hacia dónde quiere llegar*). Se debe tener en claro las metas y logros planteados por las organizaciones, identificar los aspectos estratégicos en los cuales se debe de concentrar la atención para alcanzar los objetivos.

### **2.3.6.3. Objetivos.**

Como expresa Gorge, A.Stener: *“Los objetivos se refiere a un resultado que se desea o se necesita lograr dentro de un periodo o tiempo específico”*<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Leonardo D. Goodstein Timothy M Nolan PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA, pag 197

<sup>42</sup> Gorge, A.Stener, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA pag. 164

Los objetivos organizacionales dan a los miembros de la organización importantes parámetros para la acción en cada área señalan las metas que se deseen alcanzar en un periodo determinado.

Los objetivos deben reunir alguna de estas características:

- a. **Claridad:** un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participaren su logro.
- b. **Flexibilidad:** los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno.
- c. **Medible o mesurable:** los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- d. **Realista:** los objetivos deben ser factibles de lograrse.
- e. **Coherente:** un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.
- f. **Motivador:** los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.

#### 2.3.6.4. Estrategias

##### Cuadro 2

Tema: Estrategias.



**Fuente:** Gerry Johnson, Kevan Scholes Quinta edición  
**Elaborado por:** Mirian Hidalgo/2010

✓ **Análisis Estratégico.**

Consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función a su entorno externo, sus recursos y competencias.

Las preguntas que se plantean para decidir las estrategias futuras: ¿Qué cambios se están produciendo en el entorno y cómo van a afectar a la organización y a sus actividades? ¿Cuáles son los recursos y competencia de la organización? ¿Pueden estas competencias otorgar ventajas específicas o crear nuevas oportunidades? ¿Qué es lo que las personas en la organización esperan y cómo afectan estos a lo que se espera en el futuro desarrollo de la organización?

En si el análisis estratégico Es conseguir tener una prospectiva de las influencias claves sobre el bienestar presente y futuro de la organización, de las oportunidades que ofrecen el entorno, y las competencias de la organización.

✓ **Elección de la Estrategia.**

Implica en la comprensión de las bases subyacentes en la futura estrategia, con el fin de crear opciones estratégicas que deberán evaluarse para poder seleccionar entre ellas.

- Identificación de las bases para la elección estratégicas
- Creación de opciones estratégicas
- Evaluación y selección de las opciones estratégicas

✓ **Implantación de la Estrategia.**

Se ocupa de cómo traducir la estrategia en acción organizacional mediante el diseño y la estructura de la organización. El éxito de la implantación de una estrategia depende del grado de los distintos componentes se encarguen de formar para crear, por sí mismos, competencias que el resto de las organizaciones no podrán imitar.

Las preguntas que sean importantes al momento de implantar una estrategia ¿Quién debe ser el responsable de llevar a cabo la estrategia? ¿Qué cambios de estructura organizacional y diseño son necesarios para llevar a cabo la estrategia? También es necesario adaptar a los sistemas de gestión; ¿Cuáles serán los distintos departamentos responsables de la adaptación? ¿Qué sistemas de información serán necesarios para controlar el proceso? Asimismo implica en la planificación de los recursos y logística de la implantación; ¿Cuáles son las tareas claves que hay que realizar? ¿Qué cambios son necesarios en la combinación de los recursos de la organización? ¿Será necesario contratar personal o mejorar la formación del existente?

#### **2.3.6.5. Políticas.**

Dentro de una empresa se pueden implementar diferentes acciones que deben realizar en cada actividades de la institución, las políticas se han vuelto parte fundamental de la institución.

Las políticas de una institución o empresa son los lineamientos que el personal que labora en la institución debe seguir. Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y asegurarse de que la decisión sea congruente con un objetivo y contribuya a su cumplimiento.

#### **2.3.6.6. Programas.**

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción; normalmente cuentan con el apoyo de presupuestos.

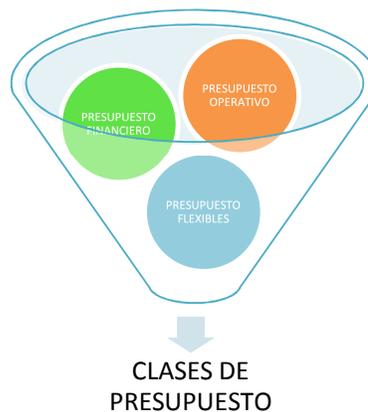
### 2.3.6.7. Presupuestos.

El presupuesto puede expresarse en términos financieros o en términos de horas-hombre, unidades de producto, horas-máquina o cualquier otro término numéricamente mensurable. Puede referirse a operaciones, como en el presupuesto de gastos; puede reflejar gastos de capital, como en el presupuesto de gastos de capital; o puede mostrar flujo de efectivo, como en el presupuesto de efectivo. Como los presupuestos son también medios de control, el presupuesto es el instrumento fundamental de planeación en muchas instituciones para el cumplimiento de metas propuestas.

#### 2.3.6.7.1 Clases De Presupuestos.

##### Cuadro 3

##### Tema: Clases de Presupuesto.



**Fuente:** Montana J.PatricK, Administración pag.327

**Elaborado por:** Mirian Hidalgo/2010

En el gráfico se mencionan las diferentes clases de presupuesto que existen.

#### 2.3.6.7.1.1. Presupuesto Operativo.

El presupuesto operativo es una herramienta muy importante dentro del área administrativa ya que estos presupuestos son utilizados como guías para los gerentes, ya que reflejan tres factores básicos

1. Presupuesto por centro de costo.- en este caso no permitirá proyectar todos los costos anticipados en un determinado periodo.
2. Por centro de ingresos.- Se refiere a las diferentes utilidades producidas por la unidad comercial, ayudara a proyectar las diferentes metas futuras de las unidades.
3. Centro de utilidades.- nos permite combinar los ingresos y los costos para producir una relación de utilidad.

#### **2.3.6.7.1.2 Presupuesto Financiero.**

El presupuesto financiero no nos permite realizar proyecciones de cómo un negocio podría gastar su efectivo durante un periodo determinado de tiempo.

#### **2.3.6.7.1.3 Presupuesto Flexible.**

El presupuesto flexible se da cuando los estados financieros de una empresa son variables en una gran magnitud, la solución para este tipo de empresas es realizar varios presupuestos tomando en cuenta los diferentes cambios que suele tener la empresa.

#### **2.3.6.8. Control.**

*Como expresa Henry Farol: “Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores para poder rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.”*<sup>43</sup>

*Como expresa Schermerhorn, John R. “Es el proceso de medición de desempeño y de realización de las acciones que garanticen los resultados deseados”*<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup><http://www.mitecnologico.com/Main/QueEsElControl>

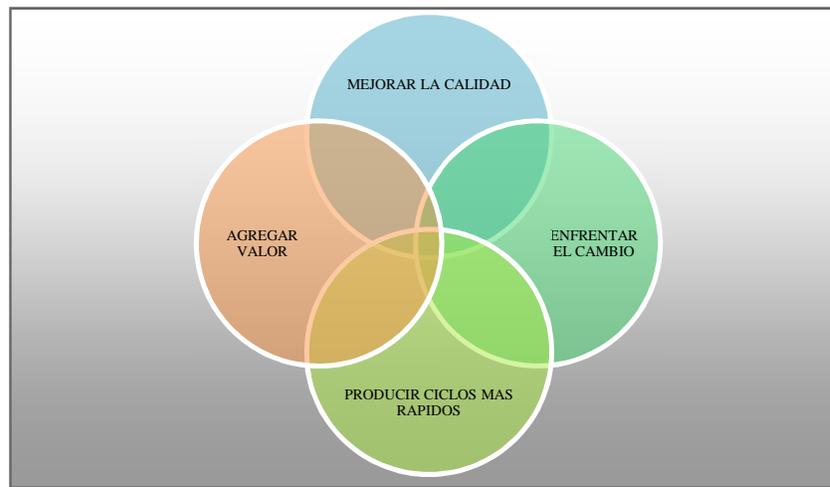
<sup>44</sup>Schermerhorn, John R administración pag. 1

El control a través de la planificación resulta particularmente útil ya que tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos para poder medir y cuantificar los resultados obtenidos.

#### 2.3.6.8.1 Importancia del Control.

#### Cuadro 4

#### Tema: Importancia del Control.



**Fuente:** Administración de Schermerhom, pag. 182

**Elaborado por:** Mirian Hidalgo/2010

Es importante debido a que conforma parte del proceso de administración, que permite verificar, constatar, palpar, medir, si la actividad, proceso, unidad, elemento o sistema seleccionado está cumpliendo y/o alcanzando o no los resultados que se esperan.

- Mejorar la calidad.-Nos ayuda a mejorar y corregir los errores que se puedan detectar en cada uno de los procesos.
- Enfrentar el Cambio.-Es muy importante debido a que forma parte de toda empresa u organización ya que los mercados cambian, la competencia, se ofrecen productos o servicios nuevos que capten la atención del público; Surgen nuevos procesos, tecnología. Sirven para detectar los cambios que están enfrentando los productos o servicio de la organización.
- Producir ciclos más rápidos.-Esto implica el desarrollo de nuevos procesos, productos y servicio para mejorar la atención e incrementar la producción ya que

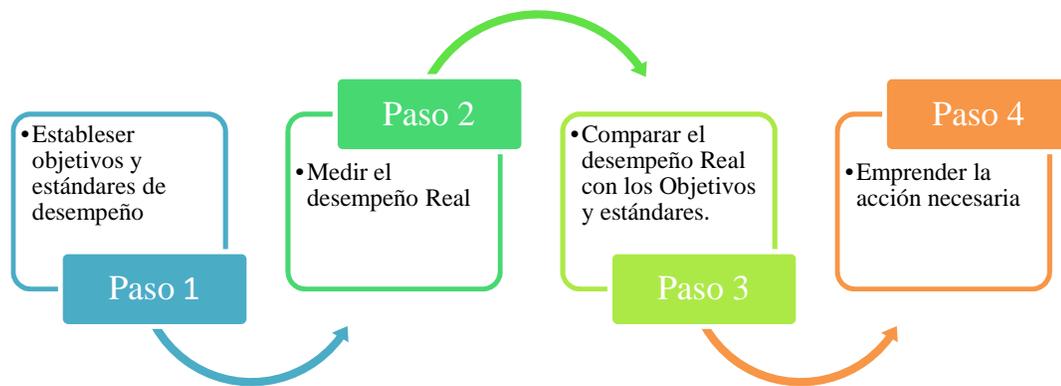
los clientes no solo esperan agilidad en el servicio sino calidad en cada uno de los productos o servicio que requieran.

- Agregar Valor.- Dentro de una organización lo más importante debería ser “agregar valor” tanto a su producto o servicio de tal manera que el cliente lo compare y prefiera nuestro producto o servicio.

#### 2.3.6.8.2 Pasos en el Proceso del Control.

**Cuadro 5**

**Tema: Pasos en el Proceso del Control.**



**Fuente:** Administración de Schermerhom,pag. 182

**Elaborado por:** Mirian Hidalgo/2010

Dicho proceso indica cuando se establece los objetivos y estándares mediante la planificación. Aquí se puede utilizar dos tipos de estándares los estándares que, miden el esfuerzo e el término de calidad y los estándares de salida que mide los diferentes resultados en el desempeño en el término de la calidad, cambio y costo.

## CAPÍTULO III

### **3.1 Diagnóstico Situación Actual de Mutualista Pichincha.**

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.

“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.

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.

Así también la Mutualista dispone de una amplia gama de productos y servicios comprometidos con satisfacer las necesidades y exigencias de sus asociados y clientes: Libretas de ahorro, Depósitos a Plazo Fijo, Créditos para compra de Vehículos, Créditos Prendarios, Hipotecarios, Quirografarios, servicios de Cajeros Automáticos, Tarjetas de Débito, Tarjetas de Crédito, Transferencias de fondos vía Internet, Transferencia de fondos con instituciones financieras, consultas de saldos vía Internet.

Debido a eso tengo el propósito de aplicar un plan estratégico para lograr la satisfacción de los clientes de Santo Domingo, ya que hemos notado algún grado de insatisfacción de nuestros clientes al momento de apertura una cuenta de ahorros o de obtener información para créditos y demás servicios que ofrece la organización.

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.

Si Mutualista Pichincha no corrige las deficiencias existentes en la ejecución de la apertura de cuentas y la concesión de créditos, que es uno de los principales objetivos para el cumplimiento de las metas como agencia, de esa manera provoca un incremento excesivo en el presupuesto, además la insatisfacción del cliente y por consiguiente afectando notablemente a la productividad y cumplimiento de metas de la Mutualista Pichincha Agencia Santo Domingo.

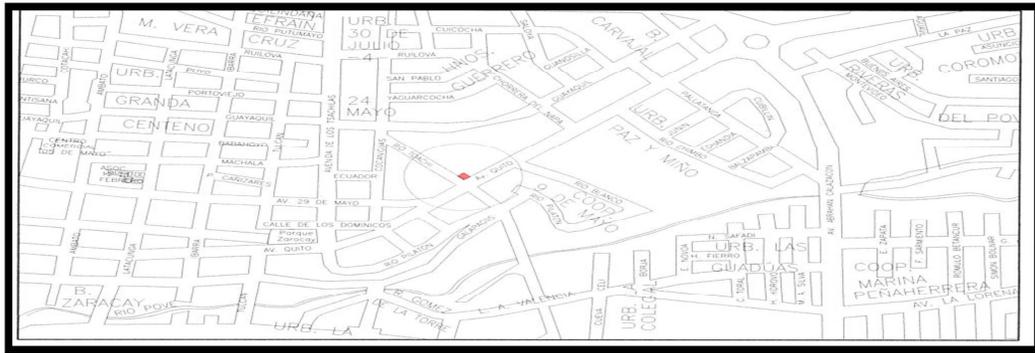
Debido a esto es necesario contar con un plan estratégico específico para incrementar en la satisfacción de nuestros clientes y así de esa manera nos permite mejorar la cartera de cliente, disminuir el presupuesto y cumplir con las metas propuestas en la Mutualista Agencia Santo Domingo.

### **3.1.1 Ubicación.**

La Asociación Mutualista Pichincha Sucursal Santo Domingo desarrolla sus actividades en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, Cantón Santo Domingo, en la Av. Quito y Rio Toachí esquina.

## Gráfico 1

### Tema Ubicación de Mutualista Pichincha



**Fuente:** Mutualista Pichincha

**Elaborado por:** Mirian Hidalgo/2010

### 3.1.2 Logotipo de Mutualista Pichincha.



**Fuente:** Mutualista Pichincha

**Elaborado por:** Mirian Hidalgo/2010

## 3.2. Esquema Actual De la Planificación Estratégica 2005-2010.

### 3.2.1. Misión

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

### 3.2.2. Visión

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.

### 3.2.3. Valores Corporativos

- Honestidad
- Equidad
- Lealtad
- Dedicación
- Confidencialidad
- Calidad en el Servicio
- Compromiso con la Comunidad

### 3.2.4. Organigrama Interno de la Institución.

#### 3.2.4.1 Organigrama Estructural de la Mutualista Pichincha.

**Cuadro 6**

**TEMA: ORGANIGRAMA MUTUALISTA PICHINCHA.**



**Fuente:** Mutualista Pichincha

**Elaborado por:** Mirian Hidalgo/2010

### **3.3. Funciones.**

Actualmente Mutualista pichincha viene desarrollando sus actividades de la siguiente manera:

**3.3.1. Gerente de Agencia.-** Es el encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que se desarrollan dentro de la agencia

Vigilar el cumplimiento de las actividades de la agencia.

Revisar las operaciones realizadas diariamente.

Organizar, dirigir y controlar las operaciones realizadas en cada área.

Tomar decisiones y aprobar las operaciones de crédito.

### **3.3.2. Jefe operativo**

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 de los 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 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 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, Revisión cuadro mensual

### **3.3.3. Oficiales de Crédito**

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

#### **3.3.4. Asistente Operativo**

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 arqueos 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 (Pantalla 1637)

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

### **3.3.5. Asistente de Negocio y Balcón de Servicio**

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.
- 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

#### MANDATO

- Obtienen información del cliente y lo refiere al Oficial de Negocios o Inmobiliario
- Cuadre de especies valoradas

### **3.3.6. Cajas.**

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

### **3.3.7. Conserje**

Apertura de Agencia con Guardia y Supervisor

Aseo de la Agencia

Mandados en general

Busca documentos en el Archivo General

Ingresar documentos en el Archivo General

Deja los avisos de vencimientos de clientes morosos

Digitalización de Documentos

- Papeletas de depósito
- Papeletas de retiro
- Contratos
- Pólizas de Seguros (IESS)
- Cheques depositados

### **3.4. Análisis FODA.**

En la “Asociación Mutualista Pichincha para la Vivienda” se realizó un estudio de la situación actual de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para comprender de mejor forma el entorno que se desarrolla en la organización; esto nos ayudará a determinar cuáles son las principales falencias que tiene.

Con los anexos 1, 2, 3,4 sirvieron de herramientas para determinar el análisis FODA.

### Cuadro 7

#### Tema: Matriz FODA

CALIFICACIÓN	1	2	3	4	5	
<b>FORTALEZAS</b>						
Infraestructura				●		4
Ubicación Geográfica					●	5
Recursos Humanos			●			3
Variedad de productos				●		4
Distribución del servicio			●			3
Alianzas con las empresas		●				2
Publicidad (radio, TV, prensa)- Promociones				●		4
Permisos Funcionalidad					●	5
<b>DEBILIDADES</b>						
Prestigio de la marca				●		4
Distribución del servicio			●			3
Falta de capacitación al personal				●		4
Pedidos no atendidos			●			3
Falta de perfil de jefes departamentales				●		4
Personal desmotivado			●			3
Inestabilidad del personal	●					1
Disminución de la rentabilidad	●					1
Falta de identificación y selección de mercados			●			3
Falta de coordinación en diferentes actividades				●		4
Capacidad subutilizada de las maquinarias			●			3
Atención al cliente		●				2
Comunicación			●			3
Mayor cobertura de los mercados	●					1
<b>OPORTUNIDADES</b>						
Sistema contable computarizado					●	5
Expansión del mercado				●		4
Nuevos mercados			●			3
Crecimiento poblacional				●		4
Actualización del sistema					●	5
Mercado virtual internet					●	5
Reconocimientos sociales					●	5
<b>AMENAZAS</b>						
Evolución de la competencia				●		4
Gestión de marketing de la competencia			●			3
Tecnología incorporada en la competencia				●		4
Tasa de inflación				●		4
Crecimiento de la competencia			●			3
Migración	●					1
Productos sustitutos	●					1
Inestabilidad política			●			3
Falta de interés o motivación de los clientes			●			3
Resistencia al cambio				●		4

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Mirian Hidalgo/2010

### **3.4.1. Análisis F.O.D.A.**

Dentro del análisis de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas se obtuvo como resultados las siguientes observaciones:

#### **Análisis de las Amenazas.**

Son aquellas situaciones que provienen del entorno de la que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Como resultado las principales amenazas detectadas son las que detallo a continuación:

- Migración.
- Productos sustitutos.

#### **Análisis de las Fortalezas.**

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.

Como resultado se detalla las siguientes Fortalezas.

- Ubicación geográfica.
- Infraestructura.
- Variedad de Productos.

#### **Análisis de las Debilidades.**

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

- Inestabilidad del personal.
- Disminución de la rentabilidad.
- Mayor cobertura en los mercados.

### Análisis de las Oportunidades.

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas

- Expansión del mercado.
- Nuevos mercados.
- Crecimiento poblacional.

### Cuadro 8

#### Tema: Factores Críticos Fortalezas - Debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Infraestructura Ubicación Geográfica Recursos Humanos Variedad de Productos Alianzas con Empresas Calidad del Producto	Distribución del Servicio Falta de Capacitación al Personal Solicitudes no atendidas Falta de Perfil de Jefes de Departamento Persona Desmotivado Inestabilidad del Personal Disminución de la Rentabilidad

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Mirian Hidalgo/2010

### Cuadro 9

#### Tema: Factores Críticos Oportunidades - Amenazas

OPORUNIDADES	AMENAZAS
Sistema Contable Computarizado Expansión del Mercado Nuevos Mercados Crecimiento Poblacional Actualización del sistema Mercado virtual internet Reconocimientos Sociales	Evolución de la competencia Gestión de Marketing Tecnología Crecimiento de la competencia Productos sustitutos Resistencia al cambio

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Mirian Hidalgo/2010

### **Análisis Crítico de la Fortalezas y Debilidades**

Mutualista Pichincha se encuentra ubicada en una la avenida Quito y Rio Toachi Esquina de la ciudad; La evolución de la competencia, es el desarrollo de las empresas del mismo sector que buscan expandirse en el mercado y generan nuevas estrategias que las hacen más competitivas en relación a otras, esto involucra la disminución en las ventas de los productos, la situación económica del país generará que las empresas tengan dificultad en ofrecer la misma calidad en el servicio, por cuanto existirá un decrecimiento en la oferta y la demanda.

### **Análisis Crítico de la Oportunidades y Amenazas.**

La fidelidad de los clientes está en función de las promociones que genera la competencia, lo que provoca que Mutualista tenga dificultad para conseguir clientes nuevos, la implementación de tecnologías en la competencia nos resta competitividad frente a la misma, porque una nueva tecnología genera menores costos de producción (menor tiempo en los procesos) y mayores incremento en las metas.

### **Objetivo del FODA.**

Establecer estrategias las cuales nos ayuda a mejorar los puntos críticos de Mutualista Pichincha

### **Objetivos Específicos del FODA**

- Captar nuevos clientes fijos y potenciales en los próximos tres meses.
- Incrementar los niveles de ventas
- Crear mayor fidelidad en los mejores clientes.
- Mejorar la calidad de la atención y servicio al cliente.
- Obtener un mejor rendimiento del personal.

### **3.5. ESTUDIO DE MERCADO**

El informe y resultado del estudio de mercado realizado a los clientes de Mutualista Pichincha sucursal Santo Domingo se lo pone a disposición del público en general que desee conocer sobre el proceso, y métodos utilizados:

#### **3.5.1. Para quién**

El estudio de mercado fue realizado para la Mutualista Pichincha sucursal Santo Domingo para el área de de negocio.

#### **3.5.2. Muestra**

Breve descripción del universo que se ha intentado estudiar y del que efectivamente se ha estudiado.

Lo que se ha seleccionado son los clientes con los que cuenta la sucursal Santo Domingo, logrando tener unidades lo más heterogéneas posibles que nos han permitido llegar al objetivo establecido. De la base de datos proporcionada por el Departamento de Sistemas, con 6000 clientes. De los cuales 3176. son cuentas activas los que hemos considerado como el universo total se llegó a obtener una muestra de 371 encuestados que finalmente fueron analizados para determinar los objetivos propuestos.

#### **3.5.3. El tamaño, naturaleza y distribución geográfica de la muestra, tanto planificada como realizada.**

En el tamaño de la muestra se trata de determinar el número de sujetos que se van a entrevistar, con un grado de confianza del que al hacer una estimación, el verdadero valor se encuentra entre dos valores dados, llamados límites de confianza; siendo para nuestro caso con un porcentaje del 95%, y el coeficiente será del 1.96, estando dispuesto a admitir el +/- 5% de error muestral.

Población finita en la práctica suele considerarse que una población es finita cuando tiene menos de 100.000 elementos.

$$n = \frac{K^2 \times P \times Q \times N}{e^2 (N-1) + K^2 \times P \times Q}$$

**Dónde:**

**K** = Coeficiente

**P**= Porcentaje que desea buscar

**Q**= Porcentaje Complementario

**N**= Universo de la muestra

**e**= Margen de error

Reemplazando se obtiene:

$$n = \frac{1.96^2 \times 50 \times 50 \times 867}{5^2 \times (867-1) + 1.96^2 \times 50 \times 50}$$

$$n = \frac{3.84 \times 50 \times 50 \times 867}{25 \times 866 + 3.84 \times 50 \times 50}$$

$$n = \frac{8323200}{31250}$$

$$n = \mathbf{266 \text{ clientes para encuestar}}$$

### 3.5.3.1. Análisis de las encuestas aplicadas a los clientes.

#### Pregunta N° 1

Usted ha solicitado un crédito en Mutualista Pichincha?

**Cuadro 10**

**Tema: Ud. Esta o ha solicitado un crédito en Mutualista Pichincha.**

RESPUESTA	CANTIDAD	%
SI	156	58,65
NO	110	41,35
TOTAL	266	100,00

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Mirian Hidalgo/2010

**Gráfico 2**

**Tema: Ud. Esta o ha solicitado un crédito en Mutualista Pichincha.**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Mirian Hidalgo/2010

#### **Análisis:**

Los clientes nos indican según las encuestas realizadas el 59% de los clientes han solicitado crédito y el 41% no han solicitado crédito con Mutualista Pichincha. Además se puede obtener que el 41% de los encuestados utilicen otros servicios con MUPI.

## Pregunta N° 2

Hace que tiempo fue atendido?

**Cuadro 11**

**Tema: Hace que tiempo fue atendido?**

RESPUESTA	CANTIDAD	%
ESTE MES	97	36,5
LOS ULTIMOS 3 MESES	104	39,1
HACE UN AÑO	65	24,4
TOTAL	266	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mirian Hidalgo/2010

**Gráfico 3**

**Tema: Hace que tiempo fue atendido?**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mirian Hidalgo/2010

### **Análisis:**

Los clientes en esta pregunta nos indican que 24% fueron atendidos hace un año, el 37% fue atendido en este mes y el 39% los últimos 3 meses lo que no indica que hemos incrementado la afluencia de clientes.

### Pregunta N° 3

La atención que brinda el Asesor de crédito fue?

**Cuadro 12**

**Tema: La atención que brinda el Asesor de crédito fue?**

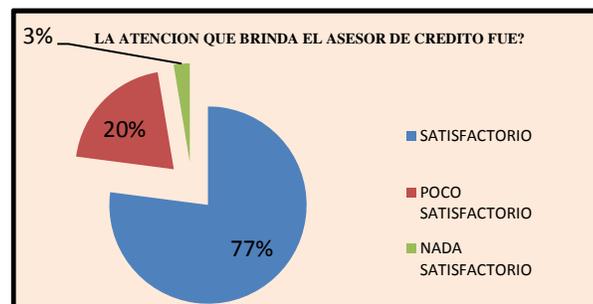
RESPUESTA	CANTIDAD	%
SATISFACTORIO	205	77
POCO SATISFACTORIO	54	20
NADA SATISFACTORIO	7	3
TOTAL	266	100,00

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Mirian Hidalgo/2010

**Gráfico 4**

**Tema: La atención que brinda el Asesor de crédito fue?**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Mirian Hidalgo/2010

### **Análisis:**

En esta pregunta los clientes nos indican que ha sido satisfactoria la atención brindada en un 77% poco satisfactoria en un 20% nada satisfactoria en un 3% lo que nos indica que debemos mejorar la atención para cumplir las necesidades de nuestros clientes.

#### Pregunta N° 4

4.- Existe agilidad en las oficiales de crédito al momento de atender su requerimiento?

#### Cuadro 13

**Tema: Existe agilidad en las oficiales de crédito al momento de atender su requerimiento.**

RESPUESTA	CANTIDAD	%
SI	198	74
NO	68	26
TOTAL	266	100,00

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mirian Hidalgo/2010

#### Gráfico 5

**Tema: Existe agilidad en las oficiales de crédito al momento de atender su requerimiento.**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mirian Hidalgo/2010

#### Análisis:

En las respuestas obtenidas de los cliente nos indican que los clientes se encuentran satisfechos con la atención de las oficiales en un 73% y que no están satisfechos en un 27% lo que nos indica que existe un margen alto de insatisfacción de los clientes por lo que se debe mejorar.

### Pregunta N° 5

Las oficiales le brindan a usted una atención que es:

**Cuadro 14**

**Tema: Las oficiales brinda a usted una atención que es?**

RESPUESTA	CANTIDAD	%
AMABLE	248	93
DESCORTES	18	7
TOTAL	266	100,00

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Mirian Hidalgo/2010

**Gráfico 6**

**Tema: Las oficiales brinda a usted una atención que es?**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Mirian Hidalgo/2010

### **Análisis:**

Los clientes con su respuesta a esta pregunta nos indican que en un 93% son amables y en un 7% son descortés lo que nos indica que se debe mejorar la atención a los clientes en cuanto a la calidad y amabilidad.

### Pregunta N°6

La Sucursal Santo Domingo cumple o satisface sus expectativas al momento de solicitar el crédito?

**Cuadro 15**

**Tema: La sucursal de Sto Dgo cumple o satisface sus expectativas al momento de solicitar el crédito?**

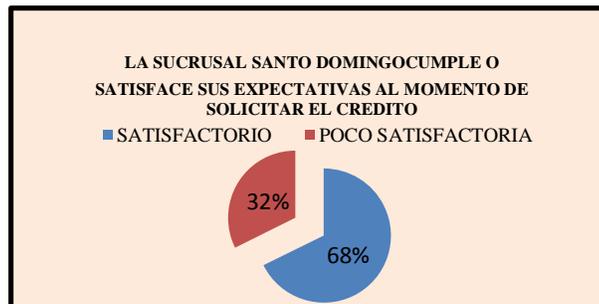
RESPUESTA	CANTIDAD	%
SATISFACTORIO	180	68
POCO SATISFACTORIA	86	32
TOTAL	266	100,00

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Mirian Hidalgo/2010

**Gráfico 7**

**Tema: La sucursal de Sto. Dgo cumple o satisface sus expectativas al momento de solicitar el crédito?**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Mirian Hidalgo/2010

### **Análisis:**

El 68% de nuestros clientes se encuentran satisfechos con todo lo que se les ofrece y el 32% de los clientes están poco satisfechos con sus requerimientos lo que nos indica de que de alguna manera el 32% de nuestros clientes no se les ha solucionado los requerimiento de forma inmediata o no se le tomó la importancia que se requería.

### Pregunta N°7

La oficial de crédito le entregó a usted el formulario con el número de solicitud de crédito al que aplica?

#### Cuadro 16

**Tema: La oficial de crédito le entregó a usted el formulario con el número de solicitud de crédito**

RESPUESTA	CANTIDAD	%
SI	67	25
NO	199	75
TOTAL	266	100,00

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mirian Hidalgo/2010

#### Gráfico 8

**Tema: La oficial de crédito le entregó a usted el formulario con el número de solicitud de crédito**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mirian Hidalgo/2010

#### Análisis:

Al 75% de los clientes de crédito no le han entregado el número con la solicitud de crédito y el 25% indica que se le han entregado esto quiere decir que existe un alto porcentaje que no conoce su número de solicitud lo cual no le permitirá saber en qué estado se encuentra su trámite con el número de solicitud.

### Pregunta N° 8

La oficial de Negocio fue clara al indicar los requisitos que Ud., Debe adjuntar para la operación de crédito, apertura de cuenta y Depósito a Plazo, etc.?

**Cuadro 17**

**Tema: La oficial de negocio fue clara al indicarle los requisitos que ud. Debe adjuntar para la operación**

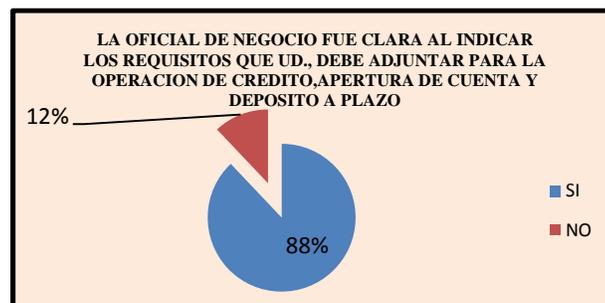
RESPUESTA	CANTIDAD	%
SI	234	88
NO	32	12
TOTAL	266	100,00

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mirian Hidalgo/2010

**Gráfico 9**

**Tema: La oficial de negocio fue clara al indicarle los requisitos que usted debe adjuntar para la operación**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mirian Hidalgo/2010

### Análisis:

En un 88% de los clientes aseguran que si le dieron los requisitos que necesitaban para realizar su operación y el 12% que no le han informado los requisitos necesitaban para realizar su operación cabe indicar que ese porcentaje es crítico ya que no se pudo perder oportunidades de negocio por dar una mala información al cliente.

### Pregunta N° 9

La oficial de crédito le informó a usted sobre el plazo que demora el proceso de aprobación y contabilización del tipo de crédito que solicita?

**Cuadro 18**

**Tema: La oficial de crédito le informo sobre el plazo que demora el proceso de operación y contabilización de crédito.**

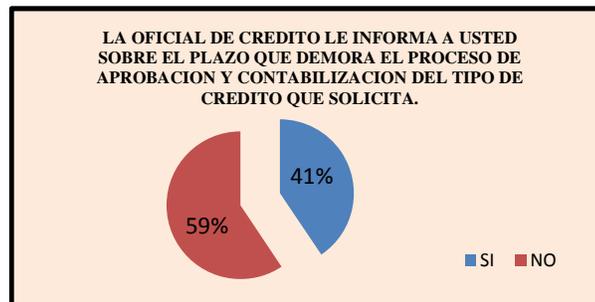
RESPUESTA	CANTIDAD	%
SI	108	41
NO	158	59
TOTAL	266	100.00

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mirian Hidalgo/2010

**Gráfico 10**

**Tema: La oficial de crédito le informo sobre el plazo que demora el proceso de operación y contabilización de crédito.**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mirian Hidalgo/2010

### Análisis:

El 59% de clientes de crédito nos indican que si han sido informados del tiempo de demora de un crédito y su contabilización pero el 41% nos indican que no le han informado lo que nos dice que nos hace falta dar información al cliente de la demora que tiene su crédito para realizar su aprobación y contabilización.

### Pregunta N° 10

Se cumplió con los plazos establecidos para la aprobación y contabilización de su crédito?

**Cuadro 19**

**Tema: Se cumplió con el plazo establecido para la aprobación y contabilización de su crédito.**

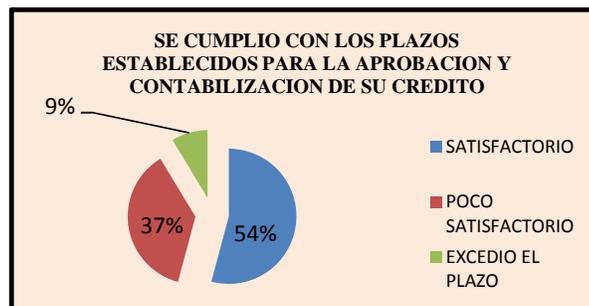
RESPUESTA	CANTIDAD	%
SATISFACTORIO	144	54
POCO SATISFACTORIO	99	37
EXCEDIO EL PLAZO	23	9
TOTAL	266	100,00

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mirian Hidalgo/2010

**Gráfico 11**

**Tema: Se cumplió con el plazo establecido para la aprobación y contabilización de su crédito.**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mirian Hidalgo/2010

### Análisis:

El 54% de los clientes nos indica que la Mutualista Pichincha ha cumplido con el plazo establecido satisfactoriamente, el 37% no indica que ha sido poco satisfactoria que se ha pasado de los días indicados en el plazo del crédito y el 9% no han cumplido con el tiempo de respuesta en el crédito lo que quiere decir que el 9% no está satisfecho con el requerimiento

### 3.3.4.2. Análisis de las encuestas aplicadas a los clientes internos

#### Pregunta N° 1

¿Qué tiempo tiene usted laborando en Mutualista Pichincha?

**Cuadro 20**

**Tema: Que tiempo tiene usted laborando en Mutualista Pichincha.**

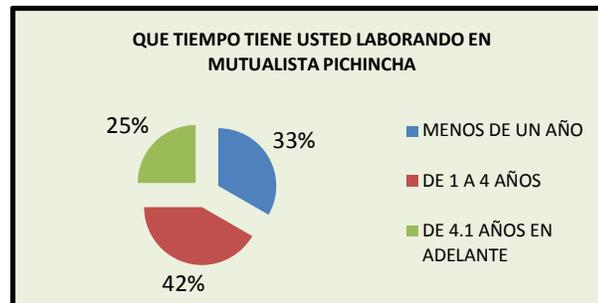
RESPUESTA	CANTIDAD	%
MENOS DE UN AÑO	4	33
DE 1 A 4 AÑOS	5	42
DE 4.1 AÑOS EN ADELANTE	3	25
TOTAL	12	100

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Mirian Hidalgo/2010

**Gráfico 12**

**Tema: Que tiempo tiene usted laborando en Mutualista Pichincha.**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Mirian Hidalgo/2010

#### **Análisis:**

El 25% del personal tiene laborando más de 4 años, el 42% tiene laborando de un año en adelante y el 33% tiene laborando menos de un año; Lo que nos indica que la mayoría que no existe una buena relación con el personal ya que la mayoría son nuevos.

## Pregunta N° 2

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

### Cuadro 21

**Tema: conoce usted la misión de la institución.**

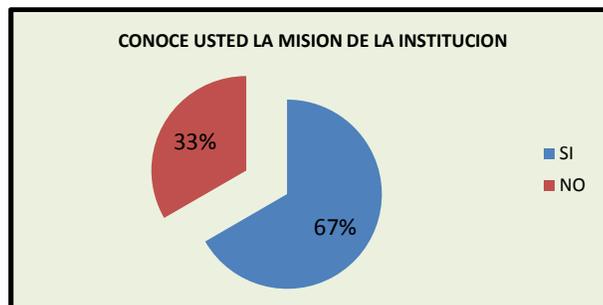
RESPUESTA	CANTIDAD	%
SI	8	67
NO	4	33
TOTAL	12	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mirian Hidalgo/2010

### Gráfico 13

**Tema: conoce usted la misión de la institución.**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mirian Hidalgo/2010

### Análisis:

El 67% del personal conoce la misión y visión, el 33% del personal no conoce la misión y visión; lo que quiere decir que existe una falta de comunicación entre los directivos y los empleados, el gerente debe realizar reuniones periódicas y dar a conocer la misión y la visión de la empresa

### Pregunta N° 3

Se siente motivado con las funciones que desempeña?

**Cuadro 22**

**Tema: Se siente motivado en el puesto de trabajo.**

RESPUESTA	CANTIDAD	%
SI	9	75
NO	3	25
TOTAL	12	100

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Mirian Hidalgo/2010

**Gráfico 14**

**Tema: Se siente motivado en el puesto de trabajo.**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Mirian Hidalgo/2010

### **Análisis:**

El 75% del personal se encuentran motivados en el puesto de trabajo, el 25% del personal no se encuentra motivado; lo que nos indica que existe un porcentaje alto de personal no motivado.

#### Pregunta N° 4

¿En qué aspecto considera usted que la empresa debe mejorar?

#### Cuadro 23

Tema: En que aspecto considera usted que la empresa debe mejorar?

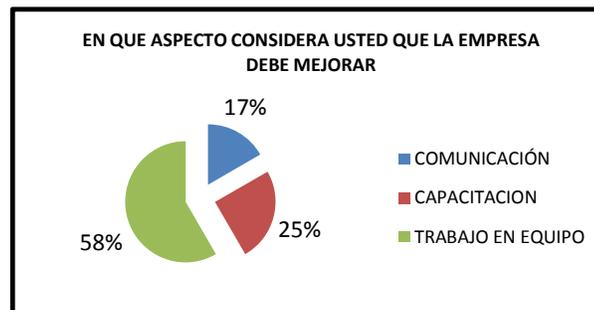
RESPUESTA	CANTIDAD	%
COMUNICACIÓN	2	17
CAPACITACION	3	25
TRABAJO EN EQUIPO	7	58
TOTAL	12	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mirian Hidalgo/2010

#### Gráfico 15

Tema: En que aspecto considera usted que la empresa debe mejorar?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mirian Hidalgo/2010

#### Análisis:

En la encuesta realizada el 58% dice que se debe mejorar en el trabajo en equipo, el 25% en capacitación para al personal y el 17% en la comunicación.

### Pregunta N° 5

¿Cómo califica usted el nivel de gestión de la institución?

#### Cuadro 24

Tema: Como califica usted el nivel de gestión de la institución?

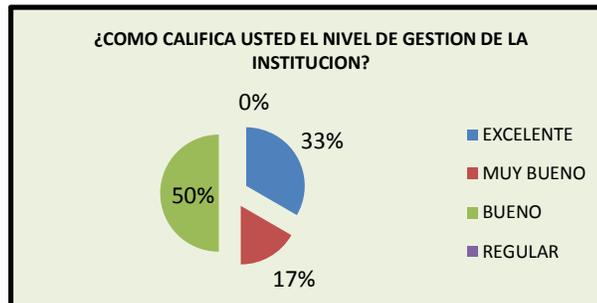
RESPUESTA	CANTIDAD	%
EXCELENTE	4	33
MUY BUENO	2	17
BUENO	6	50
REGULAR	0	0
TOTAL	12	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mirian Hidalgo/2010

#### Gráfico 16

Tema: Como califica usted el nivel de gestión de la institución?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mirian Hidalgo/2010

#### Análisis:

En la encuesta realizada da como resultado que el 50% es bueno el 33% es excelente y el 17% regular lo que nos quiere decir, que el 17% no está de acuerdo con la gestión realizada.

## Pregunta N° 6

¿Cómo siente el ambiente de trabajo en el que desarrolla sus actividades?

### Cuadro 25

**Tema: Como siente el ambiente de trabajo en el que desarrolla sus actividades?**

RESPUESTA	CANTIDAD	%
EXCELENTE	9	75
MUY BUENO	2	17
BUENO	1	8
REGULAR	0	0
TOTAL	12	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mirian Hidalgo/2010

### Gráfico 17

**Tema: Como siente el ambiente de trabajo en el que desarrolla sus actividades?**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mirian Hidalgo/2010

### Análisis:

El 75% del personal piensa que es excelente el 17% dice que es muy bueno y el 8% como bueno.

**Pregunta N° 7**

7.- ¿El tipo de remuneración que recibe de acuerdo a su cargo es?

**Cuadro 26**

**Tema: El tipo de remuneración que recibe de acuerdo a cargo es?**

RESPUESTA	CANTIDAD	%
EXCELENTE	5	42
MUY BUENO	4	33
BUENO	2	17
REGULAR	1	8
TOTAL	12	100

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Mirian Hidalgo/2010

**Gráfico 18**

**Tema: El tipo de remuneración que recibe de acuerdo a su cargo es?**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Mirian Hidalgo/2010

**Análisis:**

El 42% de los empleados indica que la remuneración que recibe es excelente el 33% dice que es muy bueno, el 17% que es bueno y el 8% de los empleados que dicen es regular.

### Pregunta N° 8

¿Usted ha recibido capacitación previa para la realización de sus funciones asignadas?

**Cuadro 27**

**Tema: Usted recibido capacidad previa para la realización de sus funciones asignadas?**

RESPUESTA	CANTIDAD	%
SI	9	75
NO	3	25
TOTAL	12	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mirian Hidalgo/2010

**Gráfico 19**

**Tema: Usted recibido capacidad previa para la realización de sus funciones asignadas?**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mirian Hidalgo/2010

### Análisis:

Del 75% del cliente interno se ha capacitado para realizar sus actividades y el 25% de clientes internos no se ha capacitado para realizar su trabajo.

### **3.3.4.2. Análisis de la entrevista aplicada al directivo.**

#### **Pregunta N° 1**

**¿Tiene claro la misión y visión de la institución?**

El gerente de Mutualista Pichincha indica no conocer a la perfección la misión y visión de la institución debido a que tiene muy poco tiempo como gerente de la mutualista.

#### **Pregunta N° 2**

**Usted da a conocer a los miembros de la institución las estrategias y metas a cumplir?**

El gerente indica a sus colaboradores las estrategias de la empresa siempre en las reuniones semanales.

#### **Pregunta N° 3**

**Considera usted que la distribución de los recursos es idóneo en la organización?**

El gerente indica que la distribución de los recursos es idónea en la organización y que se realizará una estrategia para la distribución de los recursos.

#### **Pregunta N°4**

**El personal cuenta con todas las herramientas para que puedan realizar sus funciones?**

En la encuesta realiza demuestra que el 86% del personal cuenta con las herramientas necesarias para realizar sus funciones y el 14% no cuenta con lo necesario para realizar sus actividades.

## **CONCLUSIONES**

### **Conclusión en base a la encuesta realizada al gerente de la institución.**

Según la entrevista realizada al gerente de la Mutualista Pichincha, se puede determinar que la falta de conocimiento de la misión, visión, objetivos de la institución no se puede cumplir con los objetivos para así lograr alcanzar la misión de la institución.

### **Conclusiones en base a la encuesta dirigida a los clientes fijos la institución.**

Según las encuestas realizadas a los clientes fijos, potenciales, y a los empleados de la institución Mutualista Pichincha, se determina que carece de ciertas decisiones estratégicas, como la falta de capacitación, personal desmotivado, personal que no tiene los perfiles necesarios para ocupar los cargos, que en la actualidad deben aplicarse por estar en un mundo globalizado y de competencia continua; y esto ha reducido los márgenes de utilidad esperados por los accionistas de la misma, por lo tanto se verifica con la aplicación de un Plan Estratégico para la institución, la misma que podrá optimizar los procesos administrativos en las distintas áreas.

### **Conclusiones en base a la encuesta dirigida a los empleados.**

El criterio de seguridad que tiene los empleados de la empresa no esta medida en una forma cualitativa y en base a sistemas de seguridad industrial, por lo que se hace factible, el que exista una capacitación inmediata para todo el personal.

Es importante que todo el personal de la empresa y a todos los niveles exista una capacitación en áreas como atención al cliente, ventas, aspectos de procesos operativos de cada área.

Es importante que dentro de la capacitación se incrementen temas relacionados al control, supervisión del recurso humano con la finalidad de tener un capital humano completamente satisfecho.

## **CAPÍTULO IV**

### **PLAN ESTRATÉGICO APLICADO AL ÁREA DE NEGOCIOS DE LA MUTUALISTA PICHINCHA SUCURSAL SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

#### **4.1 Generalidades.**

Mutualista pichincha de Ahorro y crédito para la Vivienda es una institución solida responsable, financiera de derecho privado, con finalidad social sin fines de lucro cuya actividad principal es la captación de recursos públicos para destinarlos al financiamiento de vivienda y construcción. Están sometidas a las vigilancias y control de la Superintendencia de Bancos y las normas de solvencia y prudencia financieras y de contabilidad que dispone la ley.

#### **4.2 Evaluación Correctiva**

Se ha realizado un análisis de evaluación FODA en Mutualista Pichincha, para determinar qué áreas se han visto afectadas por varios factores; como la poca capacitación del personal nuevo para ocupar el puesto de trabajo, no conocen a plenitud la misión y visión de la institución, la falta de equipos con los que cuenta la institución afectando en el cumplimiento de las metas institucionales así como también en la calidad del servicio.

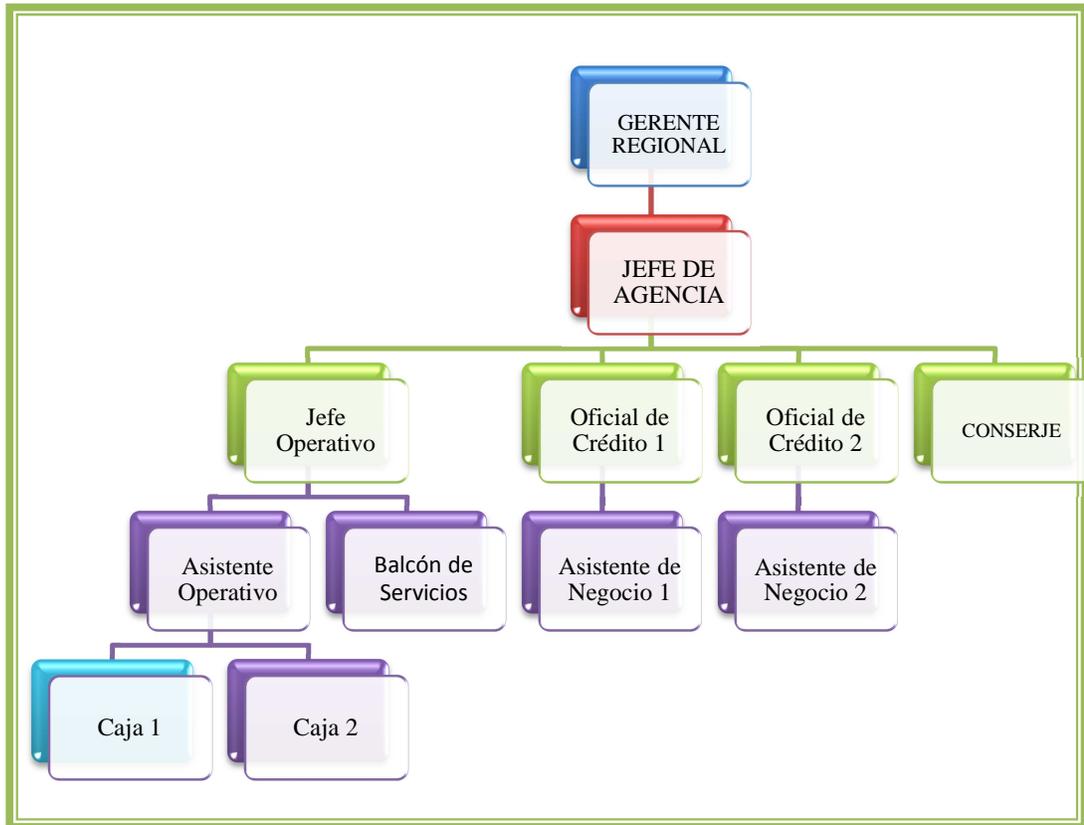
#### **4.3 Misión y Visión**

La misión y visión de Mutualista Pichincha se mantiene por un periodo de 5 años ya que son políticas institucionales.

#### 4.4. Organigrama.

Cuadro 28

#### Tema: Organigrama Propuesto



**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Mirian Hidalgo/2010

#### 4.4.1. Funciones de Gerente Regional.

- Planificar estrategias de crecimiento y esparcimiento en el mercado.
- Orientar y supervisar el cumplimiento del presupuesto y las metas propuestas.
- Promover estrategias y políticas para el logro de las metas propuestas.
- Supervisar el manejo de las agencias
- Vigilar el cumplimiento de las actividades.
- Autorización y aprobación de Crédito

- Garantizar la calidad de los procesos.

#### **4.4.1.1. Funciones de Jefe de Agencia.**

- Planificar, organizar, ejecutar y controlar el manejo de la agencia.
- Manejo de estrategias para el cumplimiento de las metas.
- Manejar el presupuesto de gastos anuales de la Agencia.
- Garantizar la calidad de servicio.
- Realizar arqueos sorpresivos.
- Generar negocio para la agencia.
- Autorización y aprobación de pagos.
- Supervisar y verificar las pruebas departamentales.
- Firma de cheque y certificado de ahorro a plazo mayor de \$30.000,00 dólares.
- Aprobar y enviar los comprobantes contables.

#### **4.4.1.2. Jefe Operativo.**

- Apertura de bóveda en forma dual con la Asistente Operativo.
- Atención al cliente
- Emisión de cheque; Retiro de ahorro y pagos.
- Bloqueo y desbloqueo de cuentas de ahorro y certificado de ahorro a plazo.
- Activación de cuentas
- Autorización de ND Y NC
- Revisión de contrato de apertura de cuenta
- Activación de tarjeta de débito y crédito
- Débito de cheques protestados e ingreso a consolución bancaria y entrega al cliente
- Supervisar y verificar de especies valoradas.
- Realizar arqueos sorpresivos a bóveda, cajeros y ajero automático.
- Difundir manuales de procedimientos.
- Elaborar y coordinar los informes y reportes de seguimiento operativo.

- Realizar el control del riesgo operativo y físico de la Agencia.
- Consulta de saldos.

#### **4.4.1.3. Oficial de Crédito.**

- Atención e información general de productos financieros e inmobiliario los socios
- Consulta de saldos de crédito
- Concesión de créditos y tarjeta de crédito
- Ingreso de solicitudes de crédito
- Abonos y pre cancelaciones de cartera propia y vendida.
- Levantamiento de garantías
- Recuperación de cartera vencida
- Apertura, renovación y cancelación de certificado a plazos.
- Archivo de documentos de créditos concedidos.

#### **4.4.1.4. Asistente Operativo.**

- Apertura de bóveda en forma dual con el Oficial Operativo.
- Entrega de valores a cajero.
- Recibir y enviar dinero de TEVCOLO
- Recibe y entrega de especies valoradas
- Verificar y realizar cuadros de los cajeros
- Fondear el Cajero Automático.
- Realizar control de las papeletas transaccionales.
- Realización de comprobantes contables.
- Autorizar los retiros, reimpressiones y corrosiones de los movimientos mal ingresados.
- Desembolsos de créditos.
- Ingreso y egreso de documentos a custodia.

- Aqueo y Cuadros de documentos de custodia.
- Realización de pruebas departamentales.
- Digitalización de documentos de custodia.

#### **4.4.1.5. Asistente de Negocio.**

- Atención e información general a socio sobre aperturas de cuentas y ahorro a Plazo fijo.
- Apertura de cuenta de ahorro
- Certificados bancarios
- Liberación de fondos.
- Transferencias entre cuentas y Banco Central.
- Estados de cuentas.
- Solicitud de tarjeta de débito.
- Proporcional al cliente información de crédito
- Ingreso de solicitud de crédito
- Ingreso de los datos del cliente al Back Log
- Impresión de contratos y firmas de documentos de crédito.
- Digitalización de documentos de crédito.

#### **4.4.1.6. Balcón de Servicios.**

- Apertura de cuentas
- Actualización de datos.
- Actualización de firmas
- Canjes de libretas
- Entrega de tarjeta de debito
- Regeneración de clave de Tarjeta de débito y crédito.
- Entrega de certificados bancarios
- Reclamos varios.
- Ventas de seguro de ahorro protección.
- Liberación de fondos.

- Saldos de cuentas.
- Entregas de estados de cuentas.
- Verificación de telefónica de datos de clientes.
- Cuadros diarios de tarjetas de débitos.

#### **4.4.1.7. Cajas.**

- Deposito en efectivo y cheques
- Retiro en efectivo y cheque.
- Deposito MasterCard.
- Ingreso y egresos varios.
- Archivo de papeletas.
- Otras actividades asignadas por el Gerente.

#### **4.4.1.8. Conserje.**

- Apertura de agencia
- Supervisión de aseo de agencia
- Digitalización de documentos
- Ingresar documentos en archivo general.
- Dejar los avisos de vencimientos de clientes morosos
- Mandados en general

## **4.5 Objetivo.**

### **4.5.1. Objetivo General.**

Desarrollar un plan estratégico para incrementar la rentabilidad y el número de clientes a la “Mutualista Pichincha” con el uso de herramientas de planificación que brinda la administración moderna que permita ser más productivos para el cumplimiento de las metas propuestas.

### **4.5.2. Objetivos Específicos.**

- Desarrollar una logística adecuada para incrementar clientes
- Mejorar la comunicación interna de la institución
- Ampliar el segmento de mercado con el fin de incrementar clientes y por ende cumplir las metas.

## **4.6. Estrategias.**

Para poder dar cumplimiento de los objetivos específicos que se pretende alcanzar se propone alternativa a la problemática existente a través de estrategias específicas que se enumeran a continuación.

#### 4.6.1. Ofrecer créditos a clientes antiguos.

Método	Actividades	Costos	Resultado	Responsable
<b>1. Clientes con 6 dividendos por vencer y pagos regulares.</b> <b>2. Clientes que tengan créditos con hipotecas abiertas.</b> <b>3. Clientes que estén con calificación “A”</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación en el sistema de crédito.</li> <li>• Llamar al cliente para ofrecerles créditos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo</li> </ul> Realizar lista de referidos 15 minutos. Costo por minuto. $15 * 0,02$ <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teléfono</li> </ul> Promedio por cliente 5 minutos a \$0,03 Celular \$0,20 Costo Total	Incrementar la captación de créditos Quirografarios como Hipotecarios.	Asistente de Negocio Oficial de Crédito.

Se ofrecerá créditos vía teléfono a los clientes con 3 dividendos por vencer y con pagos regulares, a clientes que han tenido créditos hipotecarios ya cancelado, a clientes referidos desde las pantallas de caja con un buen promedio en cuentas, clientes que tengan depósitos a plazos fijo, a cargo de esto estará la Asistente y Oficial de Crédito.

**4.6.2. Enviar cartas a los clientes que tenga un buen movimiento de cuentas para ofertas los productos y servicios.**

Método	Actividades	Costos	Resultado	Responsable
<b>1. Clientes que tengan un saldo promedio.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación del listado de clientes con saldo promedio en el sistema.</li> <li>• Se envían cartas a cliente por medio de los estados de cuentas para oferta de nuestros productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresión de la carta. Hoja \$0.01.</li> <li>• Redacción de carta Costo \$0.02.</li> </ul>	Se espera lograr, apertura de cuentas, Horro a Plazo Fijo, Créditos, Tarjetas de Créditos.	Departamento de Sistemas Departamento de Correspondencia.

Se emitirán cartas a clientes que tengan un buen saldo promedio a todos los que cuenten con tarjetas de crédito dentro de los estados de cuenta, a los clientes que han aperturado cuentas de ahorro constructivo y programado dentro de los estados, esto estará a cargo del departamento de productos y entrega de estado de cuentas.

#### 4.6.3. Convenios con empresas en general.

Método	Actividades	Costos	Resultado	Responsable
<p><b>1. Se dará prioridad a este tipo de cartera, por el volumen de generación.</b></p> <p><b>2. Se realizar convenios con los trabajadores de empresas.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se verificara cada una de las solicitudes y se ingresara al sistema.</li> <li>• No se tendrán más de 4 días os tramites de aprobación y contabilización de crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitudes de créditos. \$0.05</li> <li>• Ingreso a de los datos al sistema. \$0.06</li> <li>• Viáticos para visita a las empresas Alimentación \$6.00 Transporte \$4.00</li> </ul>	Se espera realizar crédito de consumo a todos los integrantes de la empresa	<p>Jefe de Agencia.</p> <p>Asistente de Negocio.</p> <p>Oficial de Crédito.</p>

Se realizara visitas a las empresas y se les ofrecerá nuestros productos con conveníos de tasas preferenciales; se dará prioridad a esta cartera por el volumen de generación esto quiere decir que no debe quedar en nuestro poder más de cuatro días incluido la aprobación y contabilización desde la fecha recepción de documentos e ingreso de solicitud, la responsabilidad será de la Oficial de Crédito y Gerente de Agencia.

#### 4.6.4. Realización de corretaje inmobiliario.

Método	Actividades	Costos	Resultado	Responsable
<b>1. Venta y posventa de vivienda, terreno y condominios o departamentos.</b>	• Venta por prensa escrita.	Por prensa escrita \$ 460,00	Incremento en venta.	Oficial de Negocio.
	• Venta por vía telefónica.	Por radio \$ 255,00	Negociaciones de crédito.	Asistente de Negocios.
	• Venta por vía internet.		Cumplimiento en metas.	

Se realizara publicidad en periódicos de la ciudad, se realizará citas vía telefónica para concretar las ventas.

Que todo el personal esté capacitado para brindar la información necesaria y satisfacer la necesidad a cada cliente.

**4.6.5. Establecer campañas publicitarias en medios de comunicación.**

Método	Actividades	Costos	Resultado	Responsable
<b>1. Cotizar y analizar la publicidad que se debe realizar para informar a la ciudadanía de las bondades y beneficios de nuestros productos.</b>	Cotización en 3 medios de comunicación	Una vez seleccionado los se verifica los costos	Aumento de clientes.	Jefe de agencia
	Seleccionar el medio de comunicación			Asistente de Negocios
		<b>VALOR      REPETICIÓN      TOTAL</b>		
		<b>\$154,00      4      \$616,00</b>		
		<b>\$115,00      4      \$460,00</b>		

Se debe realizar publicidad en los medios de comunicación más usados en la zona, dado el medio son las emisoras radiales y medios escritos. Principalmente en la radio dado que es un medio que alcanza incluso las zonas más alejadas como fincas haciendas, para dar a conocer nuestro producto para esto se adjunta tabla de costos de publicidad. (Anexo 10)

**4.6.6. Participación en ferias de la provincia para dar a conocer a la institución.**

Método	Actividades	Costos	Resultado	Responsable		
<b>1.- Participación en ferias de la provincia</b>	Entrega de publicidad escrita en afiches.		Incremento de clientes.	Jefe de agencia		
	Dar a conocer cada uno de nuestros productos que ofertamos.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>DETALLE</th> <th>COSTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Local esquinero en recinto ferial área financiera</td> <td>600.00</td> </tr> </tbody> </table>			DETALLE	COSTO
DETALLE	COSTO					
Local esquinero en recinto ferial área financiera	600.00					

Durante las fiestas y en ferias de cantonización con el fin de ofertar y dar a conocer los productos y servicios de la institución, esto estará a cargo de todo el personal de la agencia con el control de Gerente de Agencia.(Anexo 11)

**4.6.7 Establecer entrega de los productos en el menor tiempo posible.**

Método	Actividades	Costos	Resultado	Responsable
<b>1.- Mejorar el tiempo de ingreso de solicitud de crédito y dar seguimiento continuo mediante un programa el cual alerta el tiempo de cada operación. (ULTIMUS)</b>	Se incrementará el programa enlazados en cada solicitud ingresada.	Tiempo de ingreso de solicitud Ingreso a de los datos al sistema. \$0.06	Mejorar la atención a nuestros clientes. Entregar los productos en menor tiempo	Gerente Regional Jefe de Agencia Asistentes

Dar seguimiento a todas las solicitudes de los clientes diariamente para poder tener un mejor resultado y agilidad a en cada operación que realice.

Trabajar en equipo para que cada proceso que se dé en operación no sea engorroso.

**4.6.8. Diseñar una Estrategia para la recuperación de la cartera vencida.**

Método	Actividades	Costos	Resultado	Responsable
<b>Realizar el reporte de cartera vencida para establecer la estrategia de cobro</b>	Mediante llamadas telefónicas.	Costo de llama por cliente a 0,20 centavos	Mejorar la cartera vencida disminuyendo el porcentaje	Jefe de Agencia
	Visita clientes.	Visita a cada cliente \$2,00		Oficial de Negocio
	Envió de notificaciones extrajudiciales.	Envió de notificación por cliente \$1,50		Asistente de Negocio

Para realizar la recuperación de cartera vencida se deberá realizar el trámite pre-legal, atreves de notificaciones escritas llamadas telefónicas, visitas a clientes extrajudiciales, gestión judicial con la presentación de las demanda el responsable de la realización de los tramites estarán a cargo de la Oficial de Negocio, Oficial de Crédito y Abogado externo de Mutualista

**4.6.9. Diseñar un plan de capacitación que permita mejorar la calidad en atención al cliente.**

Método	Actividades	Costos	Resultado	Responsable
<b>Diseñar capacitaciones que permitan mejorar la calidad del servicio.</b>	<p>Evaluar el desempeño del personal en cada área de trabajo.</p> <p>Realizar capacitaciones para mejora la calidad del servicio.</p>	<p>Tiempo de capacitar al personal \$8,00 la hora</p> <p>Impresión de certificado \$2,50 por certificado.</p>	<p>Mejora la calidad de servicio.</p> <p>Comprobar la calidad del servicio de los empleados en cada área de la institución</p>	<p>Personal de RRHH</p> <p>Personal de Mutualista Pichincha.</p>

Buscando siempre la diferenciación de nuestros competidores, se deberá establecer capacitaciones a todo el personal, donde se asesorara en cada una de las áreas, para que de esa manera se brinde un servicio de calidad. Se establecerá capacitaciones en cada proceso que se incremente en la institución, al personal que ejecute dicho proceso.(Anexo 12)

**4.6.10. Mejorar la calidad del servicio.**

Método	Actividades	Costos	Resultado	Responsable
<b>1.- Maximizar la calidad del servicio.</b>	Incrementar capacitaciones al personal de la institución	Costo de capacitador \$15,00 la hora	Mejor servicio; eficiencia y eficacia en el servicio.  Calidad en el servicio.	Personal de agencia Mutualista Pichincha.
	Realizar evaluación continua para ver el desempeño del personal.	Costo de las evaluaciones \$0,50cvs. Costo de los certificados \$2,50 por certificado.		

Maximizar la calidad del servicio brindando a los clientes una atención personalizada darle a conocer específicamente sobre las bondades de nuestros productos ayudándole a solucionar los requerimientos en el menor tiempo posible.

#### 4.6.11. Mejorar la comunicación interna.

Método	Actividades	Costos	Resultado	Responsable
<b>1.-Coordinar las actividades del personal.</b>	Programar la agenda en forma semanal y comunicar para coordinar el trabajo.	Costo de internet costo mensual \$41,00	Incremento de productividad.	Todo el personal de la agencia.
<b>2.- Reuniones Semanales.</b>	Programar una vez por semana reuniones para la coordinación de actividades y verificación de los instructivos y manuales.	Tiempo de utilización de llamadas 0,20cvs por cliente	Cumplimiento de metas.	

Coordinar las actividades, programar reuniones una vez por semana para la revisión de los instructivos y manuales operativos para conocer los cambios que existen en cada proceso.

## CAPÍTULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

#### 5.1. Conclusiones.

- Mutualista Pichincha al no realizar una buena atención al cliente; por la demora y esperas por mucho tiempo dan un grado de insatisfacción por la espera, la Mutualista debe evaluar el tiempo que se demora al atender a cada cliente.
- La Mutualista Pichincha al no realizar un seguimiento a la evaluación en cada proceso en atención al cliente, existe demora en la ejecución del servicio y cumplimiento de las metas propuestas.
- Mutualista Pichincha al no contar con estrategias en las ventas de los productos y servicios no se podrá cumplir las metas presupuestada en el año.
- La institución demuestra la falta de trabajo en equipo, el no realizar una venta cruzada por las Oficiales y Asistentes de Negocios de los servicios y productos, es una acción de no cumplimiento de metas.
- La falta de conocimiento de los Asesores de Crédito como la de los Asistentes de Negocios da como consecuencias la demora en la entrega oportuna de nuestros productos.

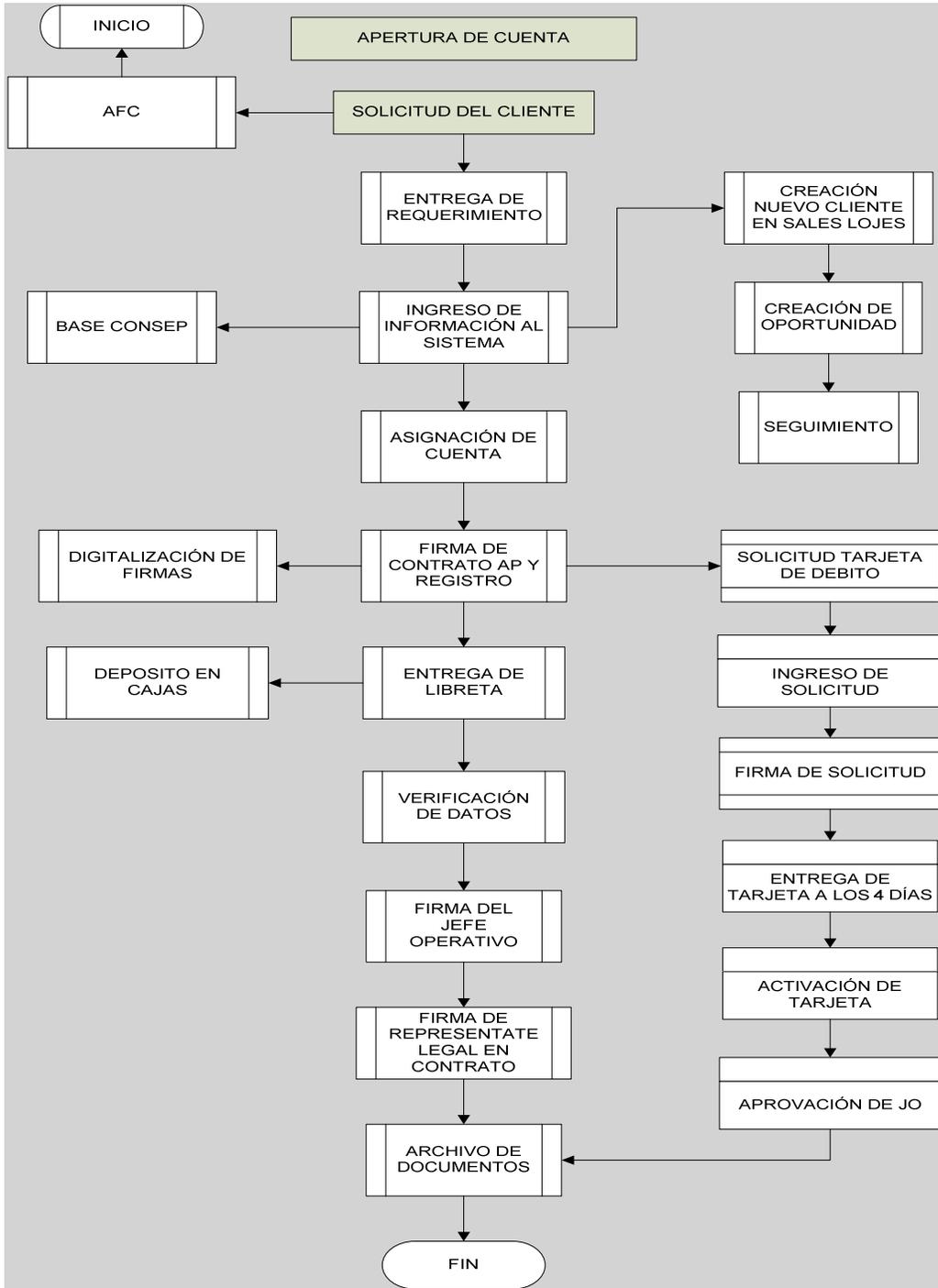
## **5.2. Recomendaciones.**

- La Mutualista Pichincha al implementar estrategias para mejorar los procesos e incrementar las metas dentro de la institución se lograría la eficiencia y eficacia del personal.
- Al implementar en Mutualista Pichincha un plan de capacitación al personal de Agencia sobre los procesos operativos, técnicos y administrativos, realizado por el área de Recursos Humanos para mejorar la calidad en el servicio.
- Se recomienda a los directivos de la institución realizar seguimientos continuos en cada una de las estrategias propuestas para conseguir el mejoramiento continuo del personal de negocios.
- Es necesario que el departamento de crédito realice un análisis al cliente y se determine si el cliente cumple como sujeto de crédito siguiendo con las estrategias propuestas para que el crédito o producto requerido se le entregue en menor tiempo posible.
- Es importante que el Gerente de Agencia realice reuniones semanales o periódicas para dar a conocer el resultado del seguimiento efectuado a las estrategias; y la implementación de nuevas a los procesos.

# ANEXOS

# Anexo 1

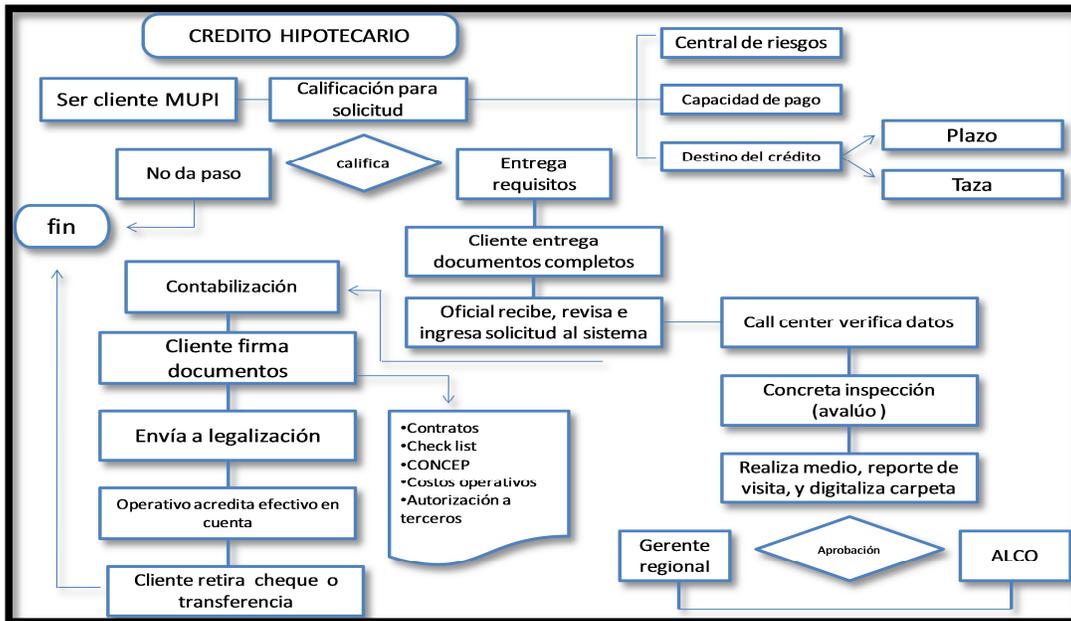
## Tema: Flujo Grama de Apertura de Cuentas



Fuente: Mutualista Pichincha  
Elaborado por: Mirian Hidalgo/2010

## Anexo 2

### Tema: Flujo Grama de Crédito Hipotecario



Fuente: Mutualista Pichincha  
Elaborado por: Mirian Hidalgo/2010

## Anexo 3

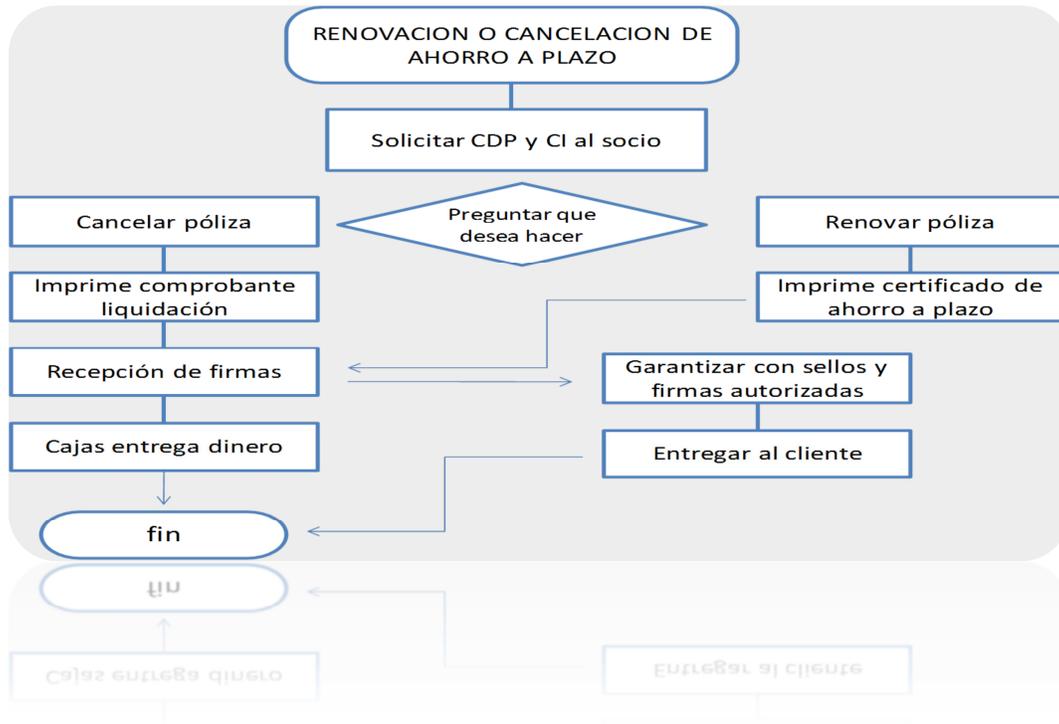
### Tema: Flujo Grama de Apertura de Ahorro a Plazo Fijo



Fuente: Mutualista Pichincha  
Elaborado por: Mirian Hidalgo/2010

## Anexo 4

### Tema: Flujo Grama de Renovación o Cancelación de Plazo Fijo



**Fuente:** Mutualista Pichincha

**Elaborado por:** Mirian Hidalgo/2010

## Anexo 5

### Análisis de las Área Relevantes.

#### Análisis del área de Crédito

Un crédito de amortización o hipotecario mensual a mediano o largo plazo otorgado a personas naturales para satisfacer necesidades de financiamiento en la compra, construcción, remodelación, muebles y enseres, vehículo o adecuación de vivienda se lo realiza conformé a las políticas implementadas en la institución.

## **PRODUCTO.**

### **CRÉDITO**

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

#### **Crédito Hipotecario**

Es un crédito de amortización mensual pagadero a mediano o largo plazo otorgado a personas naturales.

#### **Características**

- ❖ Hasta quince años plazo
- ❖ Financiamiento de hasta el 70%
- ❖ 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)
  - Contenidos
  - Asistencia Hogar
- ❖ Tarjeta MasterCard con la aprobación del crédito.

## **Restricciones**

No se destinará para:

- Créditos para construcción de proyectos inmobiliarios
- Créditos a empresas constructoras

## **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.

## **Características**

- De 600 A 10.000 dólares
- Con garantía personal o real
- Hasta 36 meses plazo

## **Beneficios**

- Adquisición de 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
- Substitución de deudas

## **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.

## **Beneficios**

- Compra de vehículos nuevos
- 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

## **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 MasterAssist, 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.

## **Beneficio**

### **Flexibilidad:**

- Posibilidad de avances en efectivo.
- Crédito diferido sin intereses: a 3, 6 o 12 meses (en convenios especiales con determinados establecimientos)
- Crédito diferido normal: con financiamiento de saldos y pagos mínimos.
- Crédito diferido internacional hasta 24 meses.

### **Cobertura:**

- 15 mil comercios afiliados en el Ecuador.
- 12 millones de establecimientos afiliados mundialmente.
- 300 mil cajeros automáticos en el mundo.

### **Comodidad:**

Comodidad para el manejo de su tarjeta:

- Consultas y pagos vía internet (MUPINET) - todos los días de 00:00 a 19:00
- Consultas, pagos, reclamos, captaciones, tarjetas adicionales, aumentos de cupo en nuestras agencias a nivel nacional.

### **Seguridad:**

- Master Assist: Servicio de emergencia en viajes internacional, disponible 24 horas. (aplica solamente a Mastercard Gold Mutualista Pichincha).
- Protección Inteligente MasterCard.

## **MANDATO**

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

Viviendas en proyectos de Mutualista Pichincha en Quito

Vivienda en proyectos de Mutualista Pichincha en otras ciudades

Venta de inmuebles particulares

## **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.

## **Beneficios**

- 15 mil comercios afiliados en el Ecuador
- 12 millones de establecimientos afiliados en el mundo
- 300 mil cajeros automáticos en el mundo
- Crédito diferido Internacional hasta 24 meses
- Avances en efectivo
- Reemplazo de sus tarjetas en caso de pérdida o robo
- Es bienvenida en más de 18 mil establecimientos en el Ecuador y 12 millones en 170 países.

## **Análisis del área de Negocios.**

En el área de negocios tenemos diversidad de productos y servicios que podemos ofrecer a nuestros clientes como son: Cuenta de ahorros transaccionales y de ahorro planificado, transferencias entre cuentas o a diferentes bancos, solicitud de tarjetas de débito, Apertura de ahorro a Plazo Fijo, que ofrece una tasa de interés competitiva con capitalización diaria de sus intereses.

## **Anexo 6**

### **PRODUCTOS**

#### **1. AHORRO PROGRAMADO**

Al apertura 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**

- Primeros en Ahorro programado.
- La mejor tasa.
- Premios por su constancia.
- Seguro gratuito de desgravamen.
- Cuenta cero costos.

#### **Características**

- Esta cuenta no posee tarjeta de débito ni inteligente.
- Esta cuenta no permite retiros.
- Esta cuenta recibirá un estado de cuenta mensual (consolidado por cliente) de los aportes realizados que incluirá los mupis asignados.
- Costos 0,00.
- 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 MUPIS que podrán ser canjeados al final del periodo pactado por premios o por dinero.
- La pre cancelación 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.

## **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 perceptor del ingreso sea deudor directa o indirectamente de la institución en que mantenga el depósito o inversión, o de cualquiera de sus vinculadas.

### **Características**

- Monto mínimo de inversión: USD. \$501 dólares
- Monto máximo de inversión: No hay límite
- Plazo mínimo de la inversión: 31 días
- Plazo máximo de la inversión: 365 días
- Tasa: de acuerdo al plazo y monto de inversión

## **Beneficios**

- Seguridad: 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.
- Servicio personalizado
- 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.- 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 \$50,00

### **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.

### **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 los siguientes beneficios.

### **Beneficios**

- Tarjeta inteligente
- Tarjeta de débito (Maestro)
- Tarjeta de cajero automático (Nacional e Internacional)
- Digitalización de firmas
- Estado de cuenta
- Página Web
- Call center
- Tarjeta de crédito
- Ahorro planificado
- Planes de Vivienda
- Pago de servicios.
- SERVIPAGOS

### **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 al vieja libretan 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.

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.

#### **4.- 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.

*“El incentivo para la Vivienda o BONO, es un subsidio único y directo con carácter no reembolsable que otorga el Estado Ecuatoriano por intermedio del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda ( MIDUVI), por una sola vez, para financiar: la adquisición, construcción de vivienda nueva o mejoramiento de una existente.”*



Anexo 7  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL  
Campus Santo Domingo

DIRIGIDA: A LOS CLIENTES EXTERNO

**OBJETIVO:** Obtener datos relevantes que nos ayude para la elaboración de un plan estratégico y administrativo ya que nos permitirá ser competitivo y maximizar la rentabilidad de la institución “MUTUALISTA PICHINCHA”

1.- ¿Usted conoce que tiempo se demora la aprobación de crédito en la MUPI?

Si ( ) No ( )

(Si la respuesta es SI pase a la pregunta 2)

2.- Cual es el tiempo de respuesta de la aprobación de crédito:

Crédito quirografario.

Días ( ) Semanas ( )

Crédito quirografario con garantía hipoteca.

Días ( ) Semanas ( )

Crédito hipotecario para compra de vivienda.

Días ( ) Semanas ( )

Crédito hipotecario comercial.

Días ( ) Semanas ( )

Crédito Auto listo.

Días ( ) Semanas ( )

Crédito con garantía de depósito a Plazo Fijo (Back to Back).

Días ( ) Semanas ( )

**3.-** Al momento de solicitar le información de crédito esta es:

Precisa(        )        No precisa        (        )

**4.-** La atención que brinda el Asesor de crédito es.

Satisfactoria        (        )

Poco satisfactoria        (        )

Nada satisfactoria        (        )

**5.-** La oficial de Negocio es clara al solicitarle los requisitos para la operación de crédito, apertura de cuenta, etc.?

Si        (        )        No        (        )

**6.-** La oficial de crédito le informa a usted sobre los plazos que demora el proceso de aprobación y contabilización del tipo de crédito que solicita desde su inicio hasta su desembolso?

Si        (        )        No        (        )

**7.-** La oficial de crédito le entrega a usted el formulario de numero de solicitud de crédito al que aplica?

Días        (        )        Semanas        (        )

**8.-** Existe agilidad en las oficiales o asistentes al momento de solicitar un servicio?

Si        (        )        No        (        )

**9.-** Las oficiales de crédito y negocios al momento de solicitar un servicio es?

Excelente        (        )

Muy Bueno        (        )

Bueno        (        )

Regular        (        )

**10.-** ¿La sucursal Santo Domingo cumple o satisface sus expectativas al momento de solicitar el crédito?

Satisfactoria ( )

Poco satisfactoria ( )

**11.-** ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de Mutualista Pichincha?

Semanalmente ( )

Quincenalmente ( )

Mensualmente ( )

**12.-** ¿Considera que la ubicación de la empresa es?

Adecuada ( )

Inadecuada ( )

Irrelevante ( )



Anexo 8  
**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**  
**Campus Santo Domingo**

**DIRIGIDA: A LOS CLIENTES INTERNOS DE**  
**MUTULISTA PICHINCHA**

**OBJETIVO:** Obtener datos relevantes que nos ayude para la elaboración de un plan estratégico y administrativo ya que nos permitirá ser competitivo y maximizar la rentabilidad de la institución “MUTUALISTA PICHINCHA”

**1.- ¿Qué tiempo tiene usted laborando en Mutualista Pichincha?**

Menos de un año ( )

Entre 1 y 4 años ( )

4-1 años en adelante ( )

**2.- ¿Conoce usted los la misión de la institución?**

Si ( ) No ( )

**3.- ¿Se siente motivado en el puesto de trabajo?**

Si ( ) No ( )

**¿Porqué?.....**  
.....

**4.- ¿En qué aspecto considera usted que la empresa debe mejorar?**

Comunicación ( )

Capacitación ( )

Trabajo en equipo ( )

**¿Porqué?.....**  
.....

**5.- ¿Cómo califica usted el nivel de gestión de la institución?**

- Excelente ( )
- Muy Buena ( )
- Buena ( )
- Regular ( )

**6.- ¿Cómo siente el ambiente de trabajo en el que desarrolla sus actividades?**

- Excelente ( )
- Muy bueno ( )
- Bueno ( )
- Regular ( )

**7.- ¿El tipo de remuneración que recibe de acuerdo a su actividad es?**

- Excelente ( )
- Muy Bueno ( )
- Bueno ( )
- Regular ( )

**8.- ¿Usted ha recibido alguna capacitación para la realización de sus actividades?**

- Si ( ) No ( )

**¿Porqué?.....**  
.....



Anexo 9  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL  
Campus Santo Domingo

DIRIGIDA: A LOS DIRECTIVOS DE “MUTUALISTA  
PICHINCHA”

**OBJETIVO:** Obtener datos relevantes que nos ayude para la elaboración de un plan estratégico y administrativo ya que nos permitirá ser competitivo y maximizar la rentabilidad de la institución “MUTUALISTA PICHINCHA”

1.- ¿Tiene claro el conocimiento sobre la misión y visión de la institución?

Si ( ) No ( )

2.- ¿Usted da a conocer a los miembros de la institución las estrategias y metas a cumplir?

Si ( ) No ( )

3.- ¿Considera usted que la distribución de los recursos es idóneo en la organización?

Si ( ) No ( )

4.- ¿El personal cuenta con todas las herramientas para que puedan realizar sus tareas?

Si ( ) No ( )

## Anexo 10

**Tabla 1**

**Tema: Esquema y Costos de Publicidad Radial.**

TIPO	DURACIÓN	EMISORA	VALOR	REPETICIÓN	TOTAL
CUÑA	30"	ZARACAY	\$1,00	300	\$300,00
CUÑA	30"	MAGESTAD	\$0,85	300	\$255,00
CUÑA	30"	AZUCAR	\$1,50	250	\$375,00
<b>TOTAL</b>					<b>\$930,00</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Mirian Hidalgo/2010

**Tabla 2**

**Tema: Esquema y Costos de Publicidad Escrita.**

TIPO	TAMAÑO	CARACTERÍSTICAS	VALOR	REPETICIÓN	TOTAL
E	3 col * 20cm	Full color	\$154,00	4	\$616,00
H	3 col * 15cm	Full color	\$115,00	4	\$460,00
<b>TOTAL</b>					<b>\$1076,00</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Mirian Hidalgo/2010

## Anexo 11

**Tabla 3**

**Tema: Costo para la participación en ferias de la provincia de Santo Domingo.**

TAMAÑO	DETALLE	COSTO
40x50m	Local esquinero en recinto ferial área financiera	600,00
<b>TOTAL</b>		<b>600,00</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Mirian Hidalgo/2010

**Anexo 12**

**Tabla 4**  
**Tema: Capacitación.**

<b>TEMA</b>	<b>ORIENTADO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>Proceso de apertura de cuenta</b>	Asistente de Negocio	Salón de eventos Mutualista Pichincha (Quito)	Departamento de Operaciones
<b>Calidad en Atención al Cliente</b>	Todo el Personal	Salo de Mutualista Pichincha(Santo Domingo)	Departamento de Calidad.
<b>Capacitación en el sistema MasterCard</b>	Oficial y Asistente Operativo	Salón Máster de Mutualista Pichincha (Quito)	Departamento de MaterCard.
<b>Capacitación en Custodia de Valores</b>	Asistente Operativo	Custodia de valores	Departamento de Custodia de Valores.

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Mirian Hidalgo/2010