

# ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**“Propuesta de mejora para el proceso de análisis de crédito  
PYMES en una institución financiera del Ecuador durante los  
tres últimos años finalizados”**

**Trabajo de Investigación  
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en  
Administración de Negocios

**Autores:**

Bach. Quezada Cumbicos, Leidy Alexandra  
Bach. Sarzosa Núñez, Gabriela Elizabeth

**Docente Guía:**

Dra. Vargas Fuentes, Julissa Alexandra

TACNA - PERU

2022

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

# deposito ordinario

---

## INFORME DE ORIGINALIDAD

---

15%

INDICE DE SIMILITUD

2%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

14%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

---

## FUENTES PRIMARIAS

---

1	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	14%
2	repositorio.ug.edu.ec Fuente de Internet	<1%
3	rfd.org.ec Fuente de Internet	<1%
4	repositorio.espe.edu.ec Fuente de Internet	<1%
5	repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet	<1%
6	www.juntamonetariafinanciera.gob.ec Fuente de Internet	<1%
7	gaceta.diputados.gob.mx Fuente de Internet	<1%
8	www.theibfr.com Fuente de Internet	<1%

---

## ÍNDICE

Resumen.....	7
Introducción .....	8
Capítulo I Antecedentes Del Estudio .....	9
Título del Tema .....	9
Planteamiento del Problema.....	9
Objetivos De La Investigación .....	10
Objetivo General .....	10
Objetivos Específicos:.....	10
Metodología .....	10
Método Deductivo.....	11
Método Histórico .....	12
Diseño de la Investigación .....	12
Justificación .....	13
Justificación Teórica.....	13
Justificación metodológica .....	15
Justificación práctica .....	15
Definiciones .....	16
Alcances y Limitaciones: .....	16
Capítulo II Marco Teórico .....	18
Conceptualización de las variables o tópicos clave .....	18
Importancia de las variables o tópicos clave.....	20
Análisis comparativo .....	22
Análisis crítico. ....	22
Capítulo III Marco Referencial .....	24
Reseña histórica .....	24
Filosofía organizacional.....	25
Visión .....	25
Misión .....	25
Valores .....	25
Política de calidad .....	26
Diseño organizacional.....	26
Productos y/o servicios.....	29
Diagnóstico organizacional .....	29
Matriz FODA, Proceso de análisis segmento PYME.....	30
Capítulo IV: Resultados .....	33
Marco metodológico.....	33
Diagnóstico.....	34
Diseño de Propuesta de mejora.....	39
Mecanismos de control.....	41
Capítulo V: Sugerencias.....	46
Conclusiones.....	49
Bibliografía .....	51
Materiales complementarios.....	54

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1 Etapas de Concesión del Crédito .....	12
Figura 2 Organigrama de Análisis de Riesgo de Crédito .....	27

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Tiempo promedio de Visado por Producto.....	35
Tabla 2	Reprocesos de Visado .....	36
Tabla 3	Operaciones con Inquietudes .....	37
Tabla 4	Población de Analista y % de Efectividad .....	40
Tabla 5	Progreso de Implementación Propuesta de Mejora en el año 2022.....	41
Tabla 6	Sueldos Promedios .....	44

## Resumen

Lo investigado, busca realizar un levantamiento de información sobre el proceso actual de análisis de crédito, realizado para el segmento pequeña y mediana empresa en una institución bancaria del Ecuador, cuyo resultado será la obtención de data que permita marcar un punto inicial sobre la situación y estado en el que se encuentra la unidad ejecutora de estos análisis crediticios. Para desarrollar el planteamiento, será necesario diseñar formularios de recolección de datos, con definición de los subprocesos y medición de tiempos empleados, a fin de que la información resultante sea consistente y permita cumplir los objetivos del plan de mejora. Una vez que se obtenga el estado actual del proceso de análisis, se establecerán las recomendaciones necesarias que permitan optimizarlo, y mediante la ejecución de un plan piloto se obtendrán los resultados sobre los cambios propuestos en el presente trabajo.

*Palabras clave:* análisis financiero, análisis de créditos, colocación de créditos, Pequeñas y medianas empresas en Ecuador, productos financieros, las 5C's del crédito, sistema financiero en Ecuador, actividades económicas, tiempos de respuesta, comité de crédito.

## Introducción

Por normativa los clientes deben segmentarse de acuerdo al nivel de ventas anuales, y con ello se establecen unidades de gestión especializadas, encargadas de satisfacer las necesidades de cada segmento.

La unidad de análisis de crédito, es la encargada de evaluar el riesgo crediticio de las operaciones comerciales, solicitadas por clientes segmento pequeño y mediana empresa.

La informalidad financiera en las pymes impide disponer de modelos matemáticos, debido a la variabilidad de información, por ejemplo: cifras fiscales muy inconsistentes con balances internos, por lo cual el proceso a desarrollarse es manual, y el informe de riesgos sobre la operación comercial, depende de la experiencia del analista y su formación académica.

Todo proceso manual conlleva una alta probabilidad de error, presentándose distorsiones al registrar información demográfica, geográfica, financiera, económica, interpretaciones equivocadas sobre indicadores financieros, mal levantamiento de información en sitio, falta de control para evitar duplicidad de recursos e incidencias de fraude, entre otros.

Un analista de crédito, requiere preparación académica especializada en análisis financiero, además de experiencia en análisis de varios sectores económicos, tales como: transporte, automotriz, productos de consumo masivo, textil, comercial en general, servicios hoteleros, servicios hospitalarios, agrícolas, ganaderos, entre otros, con lo cual su criterio de evaluación es muy relevante al observar y mitigar los riesgos observados.