



Universidad Tecnológica ECOTEC
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Título del trabajo

Factores administrativos que afectan la concesión de préstamos hipotecarios del Banco del Pichincha, matriz Guayaquil, periodo 2021-2023.

Línea de investigación

Teoría y Desarrollo Económico

Modalidad de titulación:

Proyecto de Investigación

Carrera:

Ingeniería en Administración de empresas con énfasis en Gestión Empresarial

Título a obtener:

Ingeniería en Administración de empresas con énfasis en Gestión Empresarial

Autora:

Angye Milagros Navarrete Salazar

Tutor:

Mgtr. Pablo Ricardo San Andrés

Samborondón - Ecuador

2023

Dedicatoria

Esta tesis está dedicada a:

A Dios, a mis padres, mi mamá Reyna Salazar Herrera y mi papa Vicente Navarrete, los cuales me ayudaron a culminar esta meta, fue un apoyo incondicional para mí.

Agradecimiento

Agradezco a mis padres por su apoyo incondicional sobre todo a mi mamá.

A mis docentes y también a mis jefes y compañeros de trabajo ya que ellos tuvieron un rol importante en mi crecimiento profesional.

Certificado de Revisión Final



CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR PARA LA PRESENTACIÓN A REVISIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN


Samborondón, 08 de diciembre de 2023

Magíster
Ana María Gallardo Cornejo
Decana
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales y Estudios Globales
Universidad Tecnológica ECOTEC

De mis consideraciones:

Por medio de la presente comunico a usted que el trabajo de titulación TITULADO: Factores administrativos que afectan la concesión de préstamos hipotecarios del Banco del Pichincha, matriz Guayaquil, periodo 2021-2023., según su modalidad EXAMEN COMPLEXIVO; fue revisado, siendo su contenido original en su totalidad, así como el cumplimiento de los requerimientos establecidos en la guía para la elaboración del trabajo de titulación, Por lo que se autoriza a: Navarrete Salazar Angye Milagros, para que proceda a su presentación para la revisión de los miembros del tribunal de sustentación.

Atentamente,



Mgtr. Pablo Ricardo San Andrés Reyes

Tutor

**CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR PARA LA PRESENTACIÓN DEL
TRABAJO DE TITULACIÓN CON INCORPORACIÓN DE LAS OBSERVACIONES
DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL**

Samborondón, 08 de diciembre de 2023

Magíster
Ana María Gallardo Cornejo
Decana
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales y Estudios Globales
Universidad Tecnológica ECOTEC

De mis consideraciones:

Por medio de la presente comunico a usted que el trabajo de titulación TITULADO: Factores administrativos que afectan la concesión de préstamos hipotecarios del Banco del Pichincha, matriz Guayaquil, periodo 2021-2023. Según su modalidad EXAMEN COMPLEXIVO; fue revisado y se deja constancia que el estudiante acogió e incorporó todas las observaciones realizadas por los miembros del tribunal de sustentación por lo que se autoriza a: Navarrete Salazar Angye Milagros, para que proceda a la presentación del trabajo de titulación para la revisión de los miembros del tribunal de sustentación y posterior sustentación.

ATENTAMENTE,



Mgtr. Pablo Ricardo San Andrés Reyes

Tutor

Resumen

El presente estudio conlleva el análisis de los factores administrativos que afectan la concesión de préstamos hipotecarios que otorga el Banco del Pichincha – Matriz Guayaquil y, bajo ese objetivo determinar los factores que inciden en el proceso de concesión de dichos préstamos. Para tal efecto, se levantó información bibliográfica y documental que permitió dar soporte teórico a la investigación, asimismo, se recabó información a través de un cuestionario, mismo que, mismo que fue aplicado a los 6 trabajadores del área sujeta de estudio, además de una entrevista al jefe del área que permitió conocer su punto de vista sobre la temática estudiada. De esta forma, fue posible analizar e identificar dichos factores, entre los cuales están; tiempos de cada actividad afín al proceso de concesión del préstamo, herramienta de apoyo a la gestión de dicho proceso, la herramienta de comunicación interna, supervisión, seguimiento y control de las actividades de todo el proceso. El análisis realizado da origen a la implementación de la propuesta que admitirá ajustar los tiempos, respecto a la concesión de los préstamos hipotecarios que otorga la institución a sus clientes.

Palabras claves: factores administrativos, préstamos hipotecarios, institución bancaria, proceso, comunicación.

Abstract

The present study involves the analysis of the administrative factors that affect the granting of mortgage loans granted by the Banco del Pichincha – Matriz Guayaquil and, under that objective, determine the factors that affect the process of granting said loans. For this purpose, bibliographic and documentary information was collected that allowed theoretical support for the research, likewise, information was collected through a questionnaire, which was applied to the 6 workers in the area subject to study, in addition to a interview with the head of the area that allowed us to know his point of view on the topic studied. In this way, it was possible to analyze and identify these factors, among which are; times of each activity related to the loan granting process, support tool for the management of said process, the internal communication tool, supervision, monitoring and control of the activities of the entire process. The analysis carried out gives rise to the implementation of the proposal that will allow adjusting the times, regarding the granting of mortgage loans that the institution grants to its clients.

Keywords: administrative factors, mortgage loans, banking institution, process, communication.

Índice General

Dedicatoria.....	2
Agradecimiento	3
Certificado de Revisión Final.....	4
Certificado de Coincidencias de Plagio.....	6
Resumen.....	7
Abstract.....	8
Índice General.....	9
Índice de Tablas.....	11
Índice de Figuras.....	12
Introducción.....	13
Planteamiento del Problema	14
Objetivos	15
Objetivo general	15
Objetivos específicos	16
Justificación.....	16
Capítulo 1: Marco Teórico	18
1.1 ¿Qué es administración?	18
1.1.1 Elementos de la administración	19
1.1.2 Los factores administrativos.....	20
1.1.3 Importancia de los procesos en la actividad administrativa.....	21
1.1.3 Tipos de procesos en la actividad empresarial	21
1.1.4 Factores que evalúan las instituciones financieras al momento de tomar otorgar préstamos.....	23
1.2 El préstamo hipotecario	26
1.2.1 Los créditos hipotecarios en el Ecuador.....	27
1.2.2 La concesión del préstamo hipotecario.....	27
1.2.2.1 Condiciones para la concesión del préstamo hipotecario	27
1.3 Normativa legal relacionada al objeto de estudio.....	28
Investigaciones recientes sobre factores administrativos que afectan la concesión de préstamos hipotecarios	30
Capítulo 2: Metodología del Proceso de Investigación	35

2.1 Enfoque de la investigación	35
2.2 Tipo de Investigación	35
2.3 Período y lugar donde se desarrolla la investigación.....	36
2.4 Universo y muestra de la investigación.....	36
2.5 Definición y comportamiento de las principales variables incluidas en el estudio	37
2.6 Técnicas e instrumentos de investigación.....	38
2.7 Procedimiento de levantamiento de información.....	39
Capítulo 3: Análisis e Interpretación de los Resultados de la investigación	40
3.1 Análisis de la información - encuestas	41
3.2 Resumen de la información recabada.....	53
Proceso actual para la concesión de préstamo hipotecario	54
Capítulo 4: Propuesta.....	55
4.5 Balanced Scorecard.....	55
Plan de acción.....	58
Ventajas de la propuesta	60
Nuevo diagrama de flujo de la validación de ingreso de la solicitud de crédito. Fase 1: ingreso de operaciones.....	61
Fase 2: Mesa express – requerimiento de operaciones.....	62
Fase 3: Mesa express – instrumentación y desembolso.....	63
Nuevos roles y responsabilidades de los intervinientes del proceso con base en la propuesta.	64
Conclusiones.....	68
Recomendaciones	69
Referencias y bibliografía.....	70

Índice de Tablas

Tabla 1. Universo del estudio	36
Tabla 2. Población.....	37
Tabla 3. Operacionalización de las variables del estudio.....	38
Tabla 4. Escala Likert	40
Tabla 5. Cuestionario y su relación con los elementos de la administración	40
Tabla 6. Planificación de los objetivos del departamento con las demás áreas involucradas en el proceso de concesión de préstamos hipotecarios.....	41
Tabla 7. Establecimiento de metas y acciones para el cumplimiento de sus objetivos	42
Tabla 8. Relevancia de un diagrama de flujo para el proceso de concesión de préstamos hipotecarios.....	43
Tabla 9. Evaluación de la comunicación interna y su incidencia en el desarrollo eficiente de las actividades.	44
Tabla 10. Valoración de la opinión del empleado sobre sus funciones administrativas.....	45
Tabla 11. Evaluación de las herramientas de la institución para validar la capacidad de pago del cliente (Perfil de riesgos del cliente, calificación del buró de crédito, el nivel de endeudamiento)	46
Tabla 12. Desarrollo de reportes de sus clientes pre calificados luego de validar la capacidad de pago	47
Tabla 13. Existencia de un medio de información que permita conocer el estado del proceso de concesión del préstamo hipotecario del cliente.....	48
Tabla 14. Evaluación en cuanto al mejoramiento del tiempo que toma el proceso de concesión de préstamos hipotecarios.....	49
Tabla 15. Seguimiento rutinario al desempeño de sus funciones	50
Tabla 16. Existencia de indicadores de desempeño de sus funciones específicas.....	51
Tabla 17. Cumplimiento de las observaciones realizadas por el superior	52
Tabla 18. Actividades para la concesión del préstamo hipotecario.	54
Tabla 19. Nuevas funciones del asesor comercial con base en la propuesta	59
Tabla 20. Actividades del equipo comercial.....	64
Tabla 21. Actividades de la mesa express.....	64
Tabla 22. Ajuste en los tiempos de respuesta	65

Índice de Figuras

Figura 1 Elementos de la administración	19
Figura 2. Tipos de procesos en la actividad empresarial	22
Figura 3. Función del sistema financiero	29
Figura 4. Planificación de los objetivos del departamento.....	41
Figura 5. Establecimiento de metas y acciones para el cumplimiento de sus objetivos	42
Figura 6. Relevancia de un diagrama de flujo para el proceso de concesión de préstamos hipotecarios.....	43
Figura 7. Evaluación de la comunicación interna y su incidencia en el desarrollo eficiente de las actividades.....	44
Figura 8. Valoración de la opinión del empleado sobre sus funciones administrativas	45
Figura 9. Evaluación de las herramientas de la institución para validar la capacidad de pago del cliente (Perfil de riesgos del cliente, calificación del buró de crédito, el nivel de endeudamiento)	46
Figura 10. Desarrollo de reportes de sus clientes pre calificados luego de validar la capacidad de pago	47
Figura 11. Existencia de un medio de información que permita conocer el estado del proceso de concesión del préstamo hipotecario del cliente.....	48
Figura 12. Evaluación en cuanto al mejoramiento del tiempo que toma el proceso de concesión de préstamos hipotecarios.....	49
Figura 13. Seguimiento rutinario al desempeño de sus funciones	50
Figura 14. Existencia indicadores de desempeño de sus funciones específicas.....	51
Figura 15. Cumplimiento de las observaciones realizadas por el superior.....	52
Figura 16. Estructura gráfica de la mesa express.....	59
Figura 17. Flujo de proceso de la propuesta mesa express.....	60

Introducción

Toda organización desprende su ejercicio competitivo acorde a su adecuada gestión administrativa en cada uno de los procesos que lleva adelante, esta acción administrativa parte de una correcta planificación, organización, dirección y del control de los recursos que posee, lo que amerita el uso adecuado o eficiente de los mismos. Al referirse a la gestión administrativa, Gamboa (2022) señala que, para diseñar el plan de la organización es importante considerar su estado actual, sus objetivos preestablecidos, tareas y responsables de su ejecución, proyecciones y los recursos económicos disponibles. Por tanto, es importante comprender que la competitividad genera en las organizaciones cambios necesarios, más aún cuando en la actualidad muchos de estos procesos conllevan a la inclusión de herramientas tecnológicas que agilizan los procesos administrativos internos.

En consecuencia, la gestión administrativa es la capacidad que tiene la empresa en torno a su organización para efectos de otorgar un servicio o producto mejor, que aquel que ofrece la competencia. En ese marco, una adecuada gestión administrativa debe contener el carácter sistémico orientado a la consecución de objetivos, por medio del cumplimiento de cada una de sus funciones dentro del proceso administrativo de planeación, organizar, dirigir y controlar.

En el contexto actual, el área de préstamos del Banco de Pichincha – matriz Guayaquil, los préstamos hipotecarios han surgido como una opción fundamental para la adquisición de viviendas. Sin embargo, una de las principales problemáticas que enfrentan los solicitantes de estos préstamos es la lentitud en los procesos de aprobación y desembolso. Esta situación genera inquietud en los potenciales beneficiarios, quienes buscan una solución eficiente y rápida para acceder a la financiación de sus proyectos inmobiliarios. Por lo tanto, es de vital importancia analizar y comprender las causas subyacentes de esta lentitud y proponer medidas que optimicen los tiempos de los préstamos hipotecarios en Ecuador.

El presente estudio conlleva al análisis de los factores administrativos que afectan la concesión de préstamos hipotecarios del Banco del Pichincha, Matriz Guayaquil, periodo 2021-2023. Esta institución representa a uno de los grupos financieros más importantes del Ecuador, cuenta con un notable liderazgo dentro del mercado ecuatoriano, permitiéndoles ser el banco con el mayor número de clientes. De allí, la importancia de conocer y comprender el porqué de la lentitud de sus procesos internos en la concesión de préstamos hipotecarios y mediante este análisis proponer medidas que admitan la optimización en los tiempos de concesión de este tipo de crédito.

En relación a lo expuesto, Contento (2023) señala que, cuando ocurren procesos internos débiles se entiende que la gestión administrativa que lleva adelante la organización es poco eficiente. Es decir, estos procesos generan incertidumbre al momento de tomar decisiones, debido principalmente a esas brechas existentes que se ocasionan cuando no se cumple o desarrolla una acción previamente planificada, dificultando la gestión administrativa.

Planteamiento del Problema

En Ecuador, los préstamos hipotecarios han ganado protagonismo en los últimos años debido al crecimiento del mercado inmobiliario, y al aumento de la demanda de viviendas. La insuficiencia de una vivienda acorde a las necesidades básicas, representan la difícil situación socioeconómica que vive la población a nivel mundial, Según la Organización de Naciones Unidas (2020) serán necesarias para el 2025; mil millones de hogares en todo el mundo. En Ecuador, existen alrededor de 4.7 millones de viviendas edificadas; asimismo, señalan que aproximadamente 2.7 millones de estos hogares sufren de déficit habitacional (Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, 2023).

El proceso de otorgamiento de préstamos hipotecarios involucra múltiples etapas, desde la solicitud inicial hasta el desembolso final. Según Astorga (2010), estas etapas suelen incluir la evaluación crediticia, el análisis de la documentación, la

tasación de la propiedad, la aprobación del préstamo y la firma de los contratos correspondientes. A lo largo de este proceso, se presentan demoras que pueden generar incertidumbre y desmotivación en los solicitantes, afectando su capacidad para tomar decisiones inmobiliarias a tiempo. Sin embargo, uno de los principales obstáculos que enfrentan los solicitantes de estos préstamos es la demora en su tramitación y aprobación. Esta lentitud tiene consecuencias negativas, tanto para los potenciales beneficiarios como para el desarrollo económico del país.

La lentitud en los préstamos hipotecarios es una problemática relevante que afecta a un gran número de personas en Ecuador, y tiene implicaciones económicas y sociales significativas. Varios estudios han destacado la importancia de una gestión ágil de los trámites hipotecarios para fomentar el desarrollo económico y mejorar las condiciones de vida de la población (Ordoñez, 2015). Además, investigaciones previas han identificado la burocracia excesiva, y la falta de transparencia como factores determinantes de la lentitud en los procesos de préstamos hipotecarios en diferentes contextos (Carrillo, 2013).

Esta problemática de la lentitud en los préstamos hipotecarios se ha vuelto aún más relevante luego del contexto de la pandemia mundial, donde la necesidad de viviendas seguras y estables se ha acentuado. En este sentido, resulta crucial investigar las causas subyacentes de esta lentitud, y proponer estrategias efectivas que agilicen los procesos de préstamos hipotecarios en Ecuador.

Frente a lo indicado, salta la siguiente interrogante acorde a la problemática expuesta, misma que está orientada al objeto de la presente investigación: ¿Cuáles son los factores administrativos que afectan la concesión de préstamos hipotecarios del Banco del Pichincha, matriz Guayaquil, durante el período 2021-2023?

Objetivos

Objetivo general

Determinar los factores administrativos que afectan la concesión de préstamos hipotecarios del Banco del Pichincha, matriz Guayaquil, periodo 2021-2023.

Objetivos específicos

- Identificar los factores por la cual se ha evidenciado una lentitud en la concesión de créditos hipotecarios.
- Analizar los factores administrativos que inciden en la concesión de los préstamos hipotecarios del Banco del Pichincha, matriz Guayaquil, durante el periodo 2021-2023.
- Proponer estrategias para agilizar los procesos de préstamos hipotecarios, considerando las buenas prácticas internacionales y las características particulares del mercado ecuatoriano

Justificación

La lentitud en los préstamos hipotecarios en Ecuador es un problema que afecta a diversos actores de la sociedad, desde los solicitantes de viviendas hasta los desarrolladores inmobiliarios, y las entidades financieras de acuerdo a King (2013). Esta problemática tiene implicaciones económicas y sociales significativas, ya que el acceso a una vivienda adecuada es un derecho fundamental, y un factor clave para el desarrollo de las personas y las comunidades.

La demora en los procesos de préstamos hipotecarios puede generar desmotivación en los solicitantes, quienes pueden perder oportunidades de adquirir propiedades a precios favorables, debido a la demora en la aprobación de sus préstamos. Además, la falta de agilidad en el otorgamiento de préstamos hipotecarios puede desincentivar la inversión en el sector inmobiliario, y afectar negativamente el crecimiento económico. Esto a su vez contribuye a la desconfianza, en los que ya han accedido a los créditos y fomenta la morosidad según Deere (2017).

Por otro lado, González (2019) destaca que la implementación de medidas eficientes para agilizar los préstamos hipotecarios puede fomentar la estabilidad

financiera de los solicitantes, reducir la brecha de acceso a vivienda y promover el desarrollo sostenible del mercado inmobiliario. Estas medidas pudieran incluir la digitalización de los procesos, la simplificación de requisitos y la mejora en la comunicación entre los distintos actores involucrados.

En conclusión, el estudio de la lentitud de los préstamos hipotecarios en Ecuador es relevante y oportuno para abordar una problemática que afecta, tanto a nivel individual como a nivel macroeconómico. Mediante este anteproyecto de investigación, se busca identificar las causas y proponer soluciones, que permitan agilizar los procesos de préstamos hipotecarios, contribuyendo así al bienestar de la sociedad y al desarrollo económico del país.

Capítulo 1: Marco Teórico

Este capítulo fundamenta el enfoque teórico de la investigación, misma que relaciona al objeto de estudio con sus variables, en este caso los factores administrativos y el préstamo hipotecario. En ese marco, se evidencia la importancia de la problemática propia de la investigación, ante lo cual se considera la normativa legal y demás normativas vigentes que guardan relación al objeto propio del estudio.

1.1 ¿Qué es administración?

Toda actividad administrativa tiene como base fundamental la organización, en este caso de todas las funciones que conlleve una entidad para la generación de sus actividades productivas. Conforme a Peña, Sánchez & Sancan (2022) la administración representa el proceso de organización de recursos y personas direccionadas a la consecución de metas y objetivos. Es decir, es el desarrollo de acciones para lograr alcanzar los resultados estimados.

Asimismo, la importancia de la actividad administrativa consiste en una adecuada organización, planificación y control de los recursos de una empresa para realizar para ejercer las funciones, acorde a lo que dictan los procedimientos (Tiffin University, 2022). Recogiendo lo señalado por unos de los padres de la administración como Henry Fayol, quien indicó que una administración con habilidades es esencial para el logro de los objetivos de cualquier tipo de organización, pero que éstas requieren de también de conocimientos.

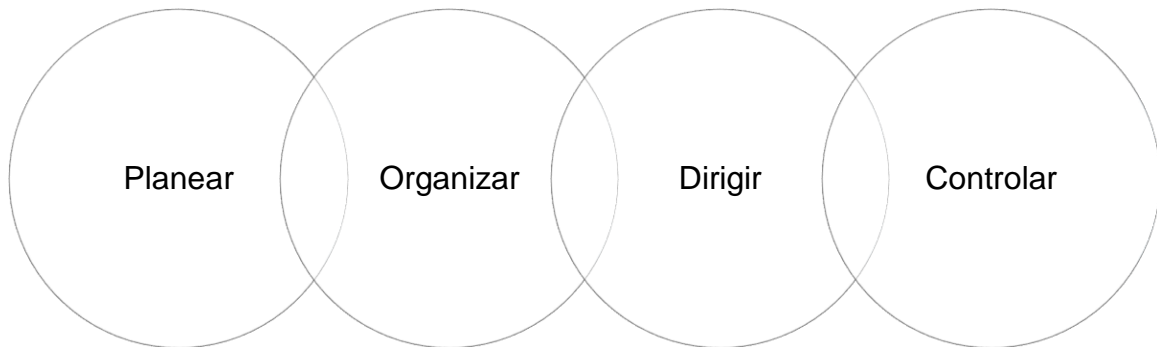
En consecuencia, el acto de administrar es el conjunto de procesos o pasos que se deben seguir para desarrollar una adecuada organización, a través de sus elementos principales, como son; la planeación organización, la dirección y el control, mismos que al ser bien ejecutados o implementados generarán una mejor correspondencia de las actividades productivas en la organización.

1.1.1 Elementos de la administración

Desde la óptica de diversos autores se han determinados ciertos diagnósticos pertinentes a la actividad administrativa, sin embargo, existen cuatro elementos fundamentales para una adecuada función administrativa, siendo estas:

- Planear
- Organizar
- Dirigir
- Controlar

Figura 1 *Elementos de la administración*



Nota: La figura hace referencia a los 4 elementos de la administración. Adaptado de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545880010.pdf>

Para efectos de una mejor comprensión se describe, de cierta forma, la definición y el contexto de desarrollo dentro del campo de la administración de cada uno de estos elementos:

Planificar

Representa el ¿Qué se va a hacer?, la acción de planear determina la dirección en la que los eventos deben realizarse para alcanzar la meta deseada (Bolaños, 2019). Es decir, la planificación considera en su esencia las metas alcanzar, y bajo esa directriz el establecimiento del plan de acciones para efectos de coordinar sus

actividades. En este punto es esencial que los objetivos estén correctamente definidos, y que sean entendibles para todos quienes conforman la organización.

Organizar

Representa la acción de organizarse ¿Cómo se van a hacer las cosas?, es decir, quién será la persona encargada de llevar a cabo cierta acción o actividad. Desde la óptica empresarial se entiende como el acto de organizar el conjunto de procedimientos y métodos llevados a la práctica, con el fin de controlar y dirigir (Lema et all, 2020), esto con el único fin de lograr alcanzar las metas trazadas con antelación.

Dirigir

El campo empresarial la acción de dirigir representa la supervisión que se realiza sobre las actividades planeadas, con el fin de que estas se cumplan bajo lo estimado (Jiménez et all, 2018). En este marco significativo de dirigir, se incluye a los colaboradores de la empresa, en el caso de una institución financiera que genera sus actividades dirigidas a la atención del cliente, esta define su servicio acorde a sus necesidades.

Controlar

De la óptica empresarial, la actividad de control es relevante para el debido cumplimiento de las actividades, acorde a lo planeado y de existir cierto tipo de desviación hacer los correctivos oportunos (Serrano, 2023). En ese sentido, el control permite a la empresa determinar aquella posible desviación existentes entre lo planeado y lo realizado, para lo cual se hace necesario tomar correctivos con el fin de alcanzar lo planeado.

1.1.2 Los factores administrativos

Se debe entender a los 4 elementos de la administración como aquellos factores que inciden en una correcta organización y desarrollo administrativo en una empresa, a decir por Agustín (2021) "la administración se le describe en una serie

de partes o funciones individuales que integran un proceso total” (p. 13). Bajo ese precepto se infiere que, los factores administrativos que impulsan o merman las actividades en una organización representan estos 4 elementos enunciados anteriormente, mismos que se deben atender con el objeto de organizar la operatividad de una organización indistintamente de su tipo o actividad productiva.

1.1.3 Importancia de los procesos en la actividad administrativa

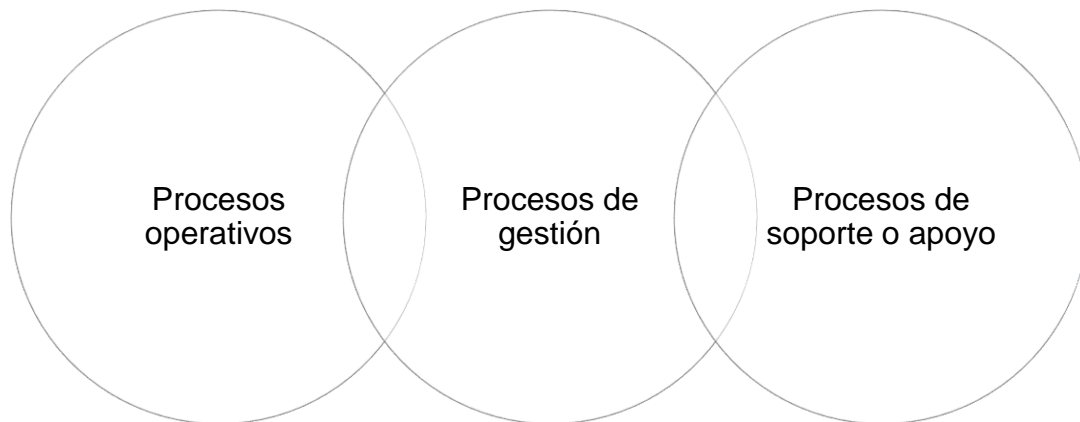
A juicio de, Carmona (2023) el proceso hace referencia al conjunto de actividades propias o derivadas de la planificación, misma que implica la acción de una o varias personas para la ejecución de la actividad (Carmona et all, 2023). Empleando las palabras de, Otavalo (2023) las tareas o procesos deben ser controlados para mejorar la productividad y reducir fallas de producción de una actividad, asegurando la continuidad en la entrega final del producto o servicio.

Concordante a lo expresado, se infiere que la importancia de los procesos está determinada por la oportunidad de reducir costos, aumentar la eficiencia, aclarar, evitar errores, coordinar acciones y desarrollar una actividad para la generación de un producto o servicio, dando como resultado de la ejecución de este proceso la continuidad de la actividad, y el logro de los objetivos planteados por la organización.

1.1.3 Tipos de procesos en la actividad empresarial

Los procesos son la base de la organización, representan la cadena de actividades repetitivas para la consecución de un determinado resultado (Torres, 2021), de forma similar el proceso administrativo lo conforma una serie de pasos para la adecuada administración de los recursos de la empresa (Pérez, 2022). Es decir, los autores mencionados hacen hincapié a la gestión administrativa coordinada entre las áreas de la organización en función de los objetivos planteados, de allí la importancia de que estas actividades se encuentren bien organizadas.

Figura 2. Tipos de procesos en la actividad empresarial



Nota: La figura hace referencia a los procesos que sostiene comúnmente la actividad empresarial. Adaptado de <https://acortar.link/JghxUR>

A continuación, se describen los tipos de procesos más comunes dentro de la operatividad de las empresas que ayudan a su funcionamiento:

Procesos operativos

Representan los procesos primarios o esenciales que parten en torno al objetivo final de una organización, estos procesos tienen que ver con actividades de producción y venta de algún tipo de producto o servicios, y debido a su naturaleza en contacto con el cliente son procesos importantes ya que entregan cierto valor al cliente, por ende, estos procesos pueden optimizar el funcionamiento interno de la organización (Domingo, s,f).

Estos procesos se pueden clasificar como; eestratégicos, Clave, y; de Apoyo.

- Estratégicos; ayudan a definir y extender las estrategias y los objetivos de la organización.
- Clave; se refieren a los que añaden valor al cliente o inciden en su satisfacción/insatisfacción.
- De Apoyo; son aquellos que ayudan al control y sus mejoras.

Procesos de gestión

Finalidad de este proceso está en la coordinación de las actividades pertinentes a los procesos operativos y de apoyo, ante la consecución eficiente y eficaz de su desarrollo. Es decir, miden controlan y monitorean cada una de sus actividades.

Procesos de soporte o apoyo

Estos procesos sirven de apoyos a las actividades primarias, su existencia permite garantizar su adecuada ejecución. Ante lo señalado, en una organización lo ideal sería contar con un diagrama de flujo de procesos que permita identificar las tareas concatenadas, y que tipo de procesos se deben aplicar para el desarrollo de la actividad específica para alcanzar el objetivo concreto. Es importante también destacar que cada empresa debe definir sus procesos acorde los recursos disponibles que mantengan, y el know-how obtenido por sus años de existencia dentro de su mercado.

1.1.4 Factores que evalúan las instituciones financieras al momento de tomar otorgar prestamos

Este apartado no puede dejar de lado los avances tecnológicos propios del entorno, mismos que traen consigo cierto tipo de ventajas a las actividades empresariales, tales como; la automatización de los procesos productivos y en lo administrativo la mejora del servicio, por ende, el crecimiento de las empresas, avances que de cierta forma puede impulsar o dificultar la permanencia de las organizaciones en su marco de actividades cuando no se consideran dichas herramientas (Cuenca et al, 2022).

En ese sentido, con el aporte que brindan las nuevas tecnologías de información para conocer el estado de un potencial cliente, acorde a su capacidad de pago, de endeudamiento u otro requerimiento necesario, es mucho más fácil comprobar la información y atender su solicitud de forma rápida y en tiempos reales, acortando brechas de tiempo – espera.

En cuanto a las entidades bancarias, entorno al otorgamiento de préstamos y

créditos, existen indicadores comunes en todas las instituciones financieras para poder otorgar algún tipo de crédito en específico, por un lado, está; el historial crediticio (forma en que ha pagado sus deudas anteriormente) y, el nivel de endeudamiento que tiene una persona natural o jurídica para poder cubrir o pagar sus cuotas mensuales del crédito solicitado. Asimismo, la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (2022) refiere que, mediante el buró de crédito se puede observar el historial crediticio de los clientes del sistema financiero.

Por otra parte, el scores o calificación del comportamiento de pago del cliente es lo que permite al cliente la posibilidad de acceder a algún tipo de crédito, este puntaje de calificación va; desde 0 punto a 999 puntos, siendo esta la posibilidad de que un cliente pague en los tiempos acordados su crédito, si este pago se retrasa su score se deteriora y bajará.

A su vez, existen otros factores que consideran estas entidades financieras, tales como:

- El capital; esto refiere a los recursos económicos para conocer la disponibilidad de poder pagar tu crédito, además de ciertos costos adicionales del crédito.
- Colateral o garantía; es el bien o propiedad que se otorga como garantía al pago de un préstamo solicitado.
- Estabilidad laboral; la antigüedad que tiene el solicitante del prestamos en la empresa. misma que ofrece mayor garantía sobre los trabajadores de contrato temporal.
- Edad y situación personal; a las entidades financieras le es más apropiado que el solicitante no supere los 70 años de edad (aprox.).

En el contexto del préstamo hipotecario existen factores externos que, si bien es cierto no son controlables por la empresa, son necesario tenerlos presentes debido a que si estos cambian pueden afectar la organización, ante lo cual se deben tomar

decisiones y, por tanto, nuevas acciones o dirección para poder adaptarse al nuevo escenario.

Se presenta a continuación, los factores que representan el entorno macro, siendo estos; el ambiente político, social, económico, tecnológico, ecológico o ambiental y legal (Mejía, 2022), en el marco de desarrollo para las instituciones financieras del sector inmobiliario.

Político

Políticas de financiamiento público: que permite la obtención de recursos para el financiamiento de crédito en vivienda de interés social dirigida a las familias.

Ley de plusvalía: normativa legal que pretende el regalamiento del valor del suelo al vender bienes inmuebles con el propósito de controlar ganancias ilegítimas.

Regulaciones financieras.

Económico

La provisión en los niveles de crecimiento económico: misma que refiere al incremento en la producción servicios y bienes de un periodo a otro.

Las exportaciones petroleras: misma que representa la columna vertebral de la economía y finanzas de un país, fundamental para su desarrollo.

Social

La insuficiencia de una vivienda acorde a las necesidades básicas, misma que representan la difícil situación socioeconómica que vive la población a nivel mundial.

La tasa de empleo, considerando que el trabajo es vital en la sociedad, mismo que genera la productividad, crecimiento y funcionamiento económico de un país. Por otra parte, una demostración de igualdad social, debido a que representa la participación de las personas en el contexto productivo y la oportunidad de obtener sus propios ingresos.

Tecnológico

El uso de nuevos materiales para la construcción ayuda en el proceso de construcción de las viviendas, disminuyendo a su vez el costo de producción de su edificación.

Nuevas tecnologías para el diseño de las viviendas, programas en 3D para modelar espacios, presentar diseños, permitiendo optimizar espacios interiores y exteriores.

Ecológico

El uso de nuevos materiales para la construcción ayuda en el proceso de construcción de las viviendas, disminuyendo a su vez el costo de producción de su edificación.

La conducta o comportamiento del consumidor frente a los productos amigables con el medio ambiente (CEPAL, 2014).

Legal

La seguridad jurídica del país es clave en el país, aunque no siempre existen estas condiciones (Prado, 2023).

La injerencia de la burocracia respecto al acceso sobre los créditos también se consideran un factor importante en la generación de los préstamos hipotecarios.

1.2 El préstamo hipotecario

El párrafo hace alusión a la hipoteca de vivienda debido al contexto de desarrollo del presente estudio, dicho esto, el préstamo hipotecario representa el producto que ofrece una institución financiera para la adquisición de un bien inmueble, quedando como garantía de pago el bien adquirido (López, 2022). En ese aspecto, es aquel que concede la entidad financiera al cliente, cuya garantía de hipoteca representa el inmueble (Troya, 2015). En otras palabras, este refiere a la solicitud que una persona natural o jurídica realiza a una entidad financiera para la adquisición de una

determinada suma de dinero con el compromiso de devolver dicho valor, más los intereses pertinentes, por medio de un pago mensual dentro de un periodo establecido, ante lo cual se otorga como garantía el bien inmueble adquirido por el cliente. Por tanto, lo último permite entender que frente al incumplimiento al crédito recibido el acreedor podría quedarse con el bien inmueble.

1.2.1 Los créditos hipotecarios en el Ecuador

Las instituciones financieras continúan apoyando el dinamismo económico del país y su recuperación en ese respecto. De acuerdo con, Asobanca (2023) la cartera de crédito al cierre de febrero del 2023 alcanzó USD 39.027 millones, un crecimiento anual de 13,6% aproximadamente, sin embargo, denota una leve desaceleración. En el país existen varias opciones de financiamiento de inversión inmobiliaria, sin embargo, todas estas modalidades de créditos cuentan conllevan al pago de los respectivos intereses pertinentes, acorde al monto o cantidad y al tiempo establecido de dicho crédito.

1.2.2 La concesión del préstamo hipotecario

La Hipoteca representa un derecho de fianza, la cual se constituye sobre el bien inmueble. Es decir, representa el acuerdo entre el cliente y la institución financiera, lo que le otorga a, este último, el derecho de embargar dicho bien por la falta de pagos sobre el dinero otorgado. La compra de una vivienda hipotecada se constituye el proceso a través del cual una institución financiera, financia la adquisición o compra de una vivienda, los parámetros de esta concesión están determinado por una de las siguientes opciones de préstamo:

1.2.2.1 Condiciones para la concesión del préstamo hipotecario

En este contexto, se debe entender el termino condición como el estado o situación en la que se encuentra el cliente que solicita un préstamo hipotecario (Rocca, 2018), solo si sostiene una buena condición económica que respalden su endeudamiento

podrán ser considerados para efectos de otorgar dicho préstamo. Sin embargo, es necesario que el cliente presente cierta documentación que respalden su solicitud.

Los requisitos como tal pueden ser tangibles como; la entrega de cierta documentación, contar con un bien, firma de un contrato, etc., o en su defecto; intangibles como la responsabilidad, buena presencia, puntualidad. En este caso, los documentos comunes que requieren las instituciones financieras para concesión de préstamos hipotecarios corresponden a:

- Copia de RUC.
- Copia de cédula de identidad
- Declaración de impuestos.
- Otro tipo de ingresos adicionales.
- Último rol de pagos.
- Copia de otros documentos: tales como; impuestos prediales, matrículas de vehículos.

1.3 Normativa legal relacionada al objeto de estudio

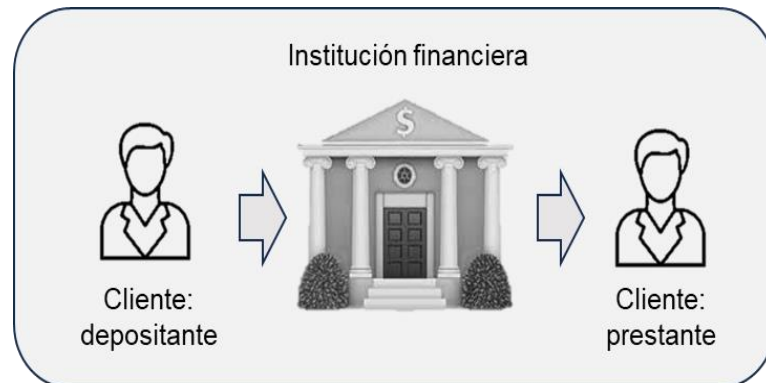
Para efectos de análisis del presente estudio se han considerados los organismos que regulan la gestión crediticia que otorgan las instituciones financieras del país, segundo, la normativa jurídica expresada en la Constitución de la República. Sin embargo, es necesario una breve descripción del sistema financiero ecuatoriano como se encuentra estructurado y como este se regula.

El sistema financiero nacional, funcionamiento, estructura y regulación.

Este sistema lo conforman todas las instituciones bancarias privadas o públicas, cooperativas y mutualistas, las cuales se encuentran legalmente constituidas (Ordóñez et al, 2020). Tienen como objeto canalizar el ahorro de las personas (ahorristas o agentes superavitarios) y la prestación de dinero por medio de créditos (agentes deficitarios) contribuyendo de esta forma al desarrollo económico de la nación. Esta actividad operativa que genera el sistema financiero depende de la optimización y el manejo de los fondos que reciben como depósitos, mismo que se

devienen de la concesión de créditos para dinamizar la producción, lo que genera un ambiente de confianza en la población

Figura 3. *Función del sistema financiero*



Nota: la figura muestra la interacción existente del sistema financiero ecuatoriano. Adaptado de <https://www.bancointernacional.com.ec/que-es-y-como-funciona-el-sistema-financiero-ecuatoriano/>

Entre las funciones que tienen estas instituciones están, el captar recursos (dinero) y apuntar su ahorro, gestionar medios de pago y, el facilitar el intercambio de bienes y/ o servicios (Vázquez, 2020). En cuanto a estructura, el sistema financiero está determinado por el tipo de depósito que reciben, pudiendo ser estas; de plazo fijo y, a la vista, esta última opción le permite al depositante retirar tu dinero en el momento que lo considere conveniente. Segundo, las características de los propietarios de dichas entidades financieras, en el caso de la banca privada, lo representan sus accionistas quienes participan y toman decisiones acordes al monto de su aporte u acciones. Y, por último, debido al monto de aquellos recursos captados y, a través de estos, a la colocación de dichos dineros por medio de créditos.

Este sistema financiero está sujeto a normas estrictas que protegen los intereses de sus usuarios. Entre las normas están; el Código Orgánico Monetario y Financiero (2022) en los siguientes artículos:

- Art. 1.- Siendo su objeto regular los sistemas monetario y financiero.
- Art. 14.- La función de formular, dirigir las políticas de orden: monetaria, cambiaria, crediticia y financiera en la que se incluye política de seguros y valores.
- Art. 152. Derecho a disponer de servicios financieros de calidad e información precisa sobre el contenido de dicho producto.

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, Con personería jurídica de derecho público, misma que es parte de la función ejecutiva y cuenta con autonomía administrativa, operativa y financiera para formular políticas y regulación crediticia de valores.

La superintendencia de bancos

Es el organismo encargado de regular, sancionar, vigilar e informar respecto al acatamiento de las obligaciones pertinentes de las instituciones financieras (Superintendencia de Bancos, 2019), mismas que se encuentran bajo su control, exceptuando las cooperativas, ya que estas son parte del sector financiero popular y solidario.

A modo de acotación, se sobreentiende que estas normativas tributan respecto de la Constitución de la Republica del Ecuador (2008), que en su sección octava del sistema financiero expresa:

- Art. 308.- Todas las actividades financieras responden un servicio de orden público, misma que podrán desarrollarse bajo autorización del estado. Siendo su finalidad básica la preservación de los depósitos y atender Las solicitudes de financiamiento.

Investigaciones recientes sobre factores administrativos que afectan la concesión de préstamos hipotecarios

En Colombia, Murillo (2023) en su trabajo titulado “Plan de mejora de créditos

hipotecarios rechazados” del grupo Gran Colombia, estudio que tuvo como objetivo desarrollar un análisis de la incidencia que tienen estos créditos hipotecarios para elaborar una propuesta de mejoramiento.

Para efectos de levantar información el estudio realizó una revisión documental, misma que permitió analizar e interpretar la información respecto a la base de datos que tiene la organización sobre los préstamos hipotecarios que fueron rechazados entre el mes de agosto 2022 a enero del 2023 e hizo una comparación entre solicitudes aprobadas y no aprobadas.

La investigación concluye que, el método de análisis aplicado permitió conocer la viabilidad sobre las consultas para lograr una menor cantidad de solicitudes rechazadas, arrojando que el 60% de la solicitudes analizadas pueden tener una decisión favorable de crédito, siendo las causas principales de estos rechazos la validación de la documentación que entrega el cliente, debido a la veracidad de la información que este suministra de acuerdo a cada documento o requisito exigido por la institución. Por otra parte, el seguimiento de dichas solicitudes.

Es decir, la revisión documental del cliente es el primer paso en este tipo de proceso de préstamo por efectos de la validación de los documentos que el cliente debe presentar, sin embargo, el seguimiento al cliente es esencial para disminuir el rechazo de solicitudes ya que solo de esta forma se evita pérdida del tiempo de los asesores de la institución.

Asimismo, el colombiano Mazo (2022) en su trabajo “Estandarización de procesos para mejorar la productividad en el área de crédito hipotecario Bancolombia” cuyo objetivo fue estandarizar los procesos para mejoramiento de la productividad, el proyecto presenta las tareas y aplicaciones de valor que se pueden implementar en los procesos para la adquisición de créditos hipotecario.

La metodología de investigación es de tipo analítica bajo la observación de los

procesos del comportamiento y percepción respecto de los procesos de la institución para lo cual se levantó mediante el instrumento encuesta la información pertinente de una muestra de 384 clientes, estudio que consideró un periodo de tiempo transversal de seis meses.

La investigación concluye indicando que, la actitud, atención y comportamiento del personal debe mejorar su labor (65%), el personal no es idóneo en un 55% para brindar los servicios que requiere el cliente, no se da seguimiento del avalúo del crédito generando incertidumbre en el cliente, no existe uniformidad en la redacción en correos enviados a los clientes sobre los procesos documentales de avalúos de títulos.

Lo descrito permite inferir la importancia de la comunicación con el cliente, de manera especial en la etapa de avalúo en este tipo de créditos, con el ánimo de garantizar la permanencia de cliente, manteniendo su tranquilidad y retroalimentándolo mediante información precisa brindando una mayor calidad en el servicio.

En Argentina, Bedotti (2021) en su investigación sobre “Análisis de crédito hipotecario UVA en la República de Argentina entre 2016 y 2019” cuyo objetivo fue analizar el sistema de préstamos hipotecarios UVA implementado en Argentina en dicho periodo.

La metodología aplicada fue descriptivo-correlacional, la investigación fue mixta, en ella se revisaron datos cualitativos y cuantitativos con el fin de dar respuesta al planteamiento de un problema, probar su hipótesis y desarrollar alguna teoría, su alcance temporal distingue el período 2016 al 2019.

Este análisis inicia con una breve reseña sobre el acceso a la vivienda y créditos hipotecarios en el país, los diversos tipos de créditos hipotecarios, considerando principalmente aquellos que otorgan tasa fija, variable, o aquellos que prevén alguna

forma de indexación. La investigación concluye que, las principales variables, tales como; plazos, montos a otorgar, tasa de interés, ingreso necesario, relación cuota/ingreso y cuota inicial, son definidas bajo factores internos y externo al desarrollo de las actividades de la institución, asimismo, para efectos de asumir esa relación sostenida a largo plazo entre los salarios y la evolución de la inflación se realizó una prueba de cointegración que admite a los deudores la opción de tomar un mecanismo de ajuste de dicha deuda y sus cuotas.

Si bien es cierto, el tema descrito no es exactamente igual, este permite inferir sobre cómo manejar de manera acorde los recursos de la organización y los elementos que conforman los factores de la administración, como son; la planeación, organización, dirección y el control.

En Perú, Zevallos (2020) en su trabajo “El modelo de gestión por procesos y su impacto en los préstamos hipotecarios del Banbif, Oficina Huancayo” bajo el objetivo de establecer en qué medida este modelo se relaciona en el impacto de dichos préstamos.

Los métodos empleados en la investigación fueron sistémico y comparativo; no experimental y transversal, bajo un marco correlacional de estudio. Se estudio aplicado fue censal de 11 colaboradores. Los hallazgos principales permitieron concluir que, al constatar la hipótesis se alcanzó un grado de significancia de 0,05 entre el impacto de los préstamos hipotecarios de la institución y el modelo de gestión de procesos, alcanzando un RHO de 0.850, lo que determinó su alta intensidad correlativa.

Lo descrito lleva a inferir la gestión por procesos representa una herramienta que permite alcanzar los objetivos propuestos, más aún cuando estos procesos están dirigidos a satisfacer al cliente. En ese aspecto, es necesario reconocer los beneficios de dicha herramienta para ambas partes (cliente – empresa) ya que admite mismo sentido la gestión por procesos nos ofrece una serie de beneficios

tanto para el cliente como para el colaborador, nos permite reconocer necesidades y satisfacer expectativas de ambos.

En Ecuador, Silva (2019) en su estudio “Propuesta de diseño de un sistema de gestión documental digital para créditos hipotecarios bajo la norma ISO 30301 para instituciones bancarias ecuatorianas” cuyo objetivo fue desarrollar un sistema que permita la gestión documental en formato digital de los créditos hipotecarios.

La investigación fue cualitativa, misma que tomó como muestra a 5 entidades bancarias del país para efectos de tener un mayor mapeo de dicha gestión respecto a la entrega de préstamos hipotecarios. La investigación concluye que, muchas instituciones bancarias no cuentan con un sistema de gestión documental (archivo) que permita atender la solicitud del cliente respecto a; tiempos de entrega de la información, estado del proceso y excesos de tiempos en la entrega de documentos solicitados.

Que, el uso de manejo de documentación física representa riesgos y costos. Que, la digitalización representa una opción adecuada para el manejo de archivos puesto que elimina el riesgo de pérdidas de los documentos, el deterioro de estos y la utilización de recursos, así también facilita el acceso en menor tiempo de los de los documentos deseados, sin dejar de lado el aporte ambiental ante el uso del papel.

Lo señalado permite inferir la importancia que tiene la mejora de los procesos más aun cuando se incluye en estos la tecnología en cualquier gestión administrativa para efectos poder ser más eficientes.

Capítulo 2: Metodología del Proceso de Investigación

En este apartado se determina el tipo de investigación desarrollado donde además está definida la población y muestra, así como las técnicas y herramientas para la recolección de información. También se presentan los resultados acordes al análisis e interpretación de los datos recabados, mismo que fueron orientados a buscar la solución del problema planteado.

2.1 Enfoque de la investigación

El estudio tiene un enfoque mixto (cualitativo – cuantitativo), lo que permitió interpretar los datos recabados mediante el análisis previo. De acuerdo con, Tinoco (2019) el enfoque mixto, recoge, analiza y asume, tanto datos cualitativos como cuantitativos en un mismo estudio. Es decir, este enfoque brindará un mejor entendimiento del problema investigado.

En la presente investigación, se desarrollará una encuesta a los colaboradores del Departamento Habitar, con el propósito de extraer información estadística relevante sobre los factores administrativos que ha incidido en la concesión de créditos hipotecarios, durante el período 2021 al 2023. A su vez, se levantará una entrevista al jefe del Departamento misma que permitirá tener un criterio sobre el marco de la gestión administrativa del proceso de concesión del préstamo hipotecario.

2.2 Tipo de Investigación

La investigación fue descriptiva teniendo como prioridad la caracterización de la población objeto de estudio, tal como lo expresó, Castro (2020) “La investigación descriptiva se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad” (p. 165), por su parte, Mejía (2020) expresó que, este método describe el fenómeno estudiado más no da explicaciones.

Así también, esta investigación se sostiene bajo el método analítico sintético mismo

que partió de situaciones específicas permitiendo llegar a conclusiones generales del fenómeno estudiado. En función de lo expuesto, la presente investigación describe; el marco en el que se desarrolla del fenómeno estudiado y su población, permitiendo responder las siguientes interrogantes ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo y dónde?, relacionadas a dicha temática estudiada. Es decir, el estudio muestra las particularidades de la población estudiada respecto a los procesos que desarrolla el departamento en función de la concesión de los préstamos hipotecarios como servicio financiero del Banco del Pichincha.

2.3 Período y lugar donde se desarrolla la investigación.

La investigación se desarrolla in situ, en las instalaciones del Banco del Pichincha, Matriz de la ciudad de Guayaquil, siendo un estudio de Corte Transversal mismo que se desarrolló desde el mes de Julio a octubre del 2023.

2.4 Universo y muestra de la investigación

A juicio de, Arias (2017), es aquella población o grupo definido de casos con características similares en común y que guardan relación con el objeto de estudio. En base a lo expuesto, este estudio consideró como universo a los habitantes trabajadores del Banco del Pichincha, matriz Guayaquil, Departamento Habitar que pertenecen al área de créditos hipotecarios, en suma, son 7 trabajadores.

Tabla 1. *Universo del estudio*

Universo del estudio		
	Cantidad	Porcentual
Jefe	1	14%
Oficiales de habitar A	3	43%
Oficiales de habitar B	3	43%
Suman	7	100%

Para, Otzen & Manterola (2017) “La representatividad de una muestra, permite extrapolar y por ende generalizar los resultados observados en ésta” (p. 227), de su parte, Hernández & Carpio (2019) refieren “conocida como el subconjunto del universo o una parte representativa de la población” (p. 76). La muestra representa una porción de la población estudiada, sin embargo, debido al tamaño de la población, se consideró a todos los trabajadores del Departamento Habitar de crédito hipotecario del Banco del Pichincha, matriz Guayaquil.

Tabla 2. *Población*

Población			
	Cantidad	Técnica	Instrumento
Jefe	1	Entrevista	Cuestionario
Oficiales de habitar A	3	Encuesta	Cuestionario
Oficiales de habitar B	3	Encuesta	Cuestionario

Fuente: Departamento Habitar, Banco Pichincha – Matriz Guayaquil

2.5 Definición y comportamiento de las principales variables incluidas en el estudio

Las variables del presente estudio permitieron construir los aspectos medidos, los datos que se recabaron con su respectiva información que se desprenden de las preguntas de la investigación, mismas que son base de los objetivos específicos, de allí la importancia que admite su antesala de investigación. Como expresa, Estrada (2023) las variables se suelen clasificar acorde a las necesidades de quien hace de investigador o en su defecto se suelen tomar clasificaciones anteriormente elaboradas. Desde el punto de vista de, Núñez (2017) “Su importancia en la investigación es fundamental, pues, indica las acciones que se deben realizar para su contrastación” (p. 167).

Tabla 3. Operacionalización de las variables del estudio

Variable	Conceptualización	Indicadores	Instrumentos y/o Métodos
Factores administrativos	Los factores administrativos inciden en su correcta organización y desarrollo administrativo funcional en una empresa.	Perspectivas: Cliente habituales Vs Clientes nuevos. Satisfacción del cliente. Resultados de la colocación de préstamos. Tiempos de respuestas	Ficha de la entrevista y encuesta
Préstamo hipotecario.	Representa el acuerdo entre el cliente y la institución financiera, lo que le otorga a, este último, el derecho de embargar dicho bien por la falta de pagos sobre el dinero otorgado.	Revisión de la condición crediticia del cliente: historial crediticio, buró de crédito, capital, garantía, estabilidad laboral, edad y situación personal.	Ficha de la entrevista y encuesta.

2.6 Técnicas e instrumentos de investigación

Técnica: Entrevista

De acuerdo con, Avila (2020) es un método empírico, mediante la comunica interpersonal entre dos sujetos (entrevistador y entrevistado) sobre diversas

interrogantes de un problema. En este caso, se entrevistó al gerente de departamento Habitar - crédito hipotecario del Banco del Pichincha, matriz Guayaquil.

Técnica: Encuesta

Citando a Garay (2020) “La técnica de la encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de pregunta que se preparan con el propósito de obtener información de las personas” (p. 7), por su parte, Katz & Seid (2019) la definen como la técnica de fabricación de datos, a través de un instrumento apropiado acorde a la necesidad de investigación.

2.7 Procedimiento de levantamiento de información

Acorde a la investigación, se levantaron 6 encuestas y 1 entrevista, luego de lo cual se realizaron los siguientes pasos, en el caso de la encuesta:

- Estructura del instrumento cuestionario.
- Recabó la información, trabajo de campo.
- Revisión de la información recabada.
- Codificación de los datos
- Tabulación de la información recabada.
- Análisis estadísticos de los datos mediante el programa Microsoft Excel y el uso de tablas dinámicas para relacionar las variables objetos de estudio.

En el caso de la entrevista el procedimiento para recabar la información fue el siguiente:

- Se eligió al entrevistado.
- Se preparó documentos sobre la temática investigada.
- Se elaboraron las preguntas.
- Se registró lo dicho como lo omitido.
- Se interpretó la información.

Capítulo 3: Análisis e Interpretación de los Resultados de la investigación

Para mayor comprensión se presentan aspectos relevantes que conllevaron a la obtención de la información objeto de estudio, misma que comprende la concesión préstamos hipotecarios del Banco Pichincha – Matriz Guayaquil, encuesta que fue dirigida a los trabajadores de Departamento Habitar, y que fue motivada en reconocer los factores que inciden en los procesos de concesión de este tipo de créditos. En ese sentido, el instrumento utilizado fue el cuestionario, mismo que contiene 12 preguntas que responden a los objetivos de la investigación, propios del problema investigado y del resultado de la metodología aplicada. Ante lo cual se hizo uso de la escala Likert de calificación, misma que permitió conocer el grado de frecuencia de los trabajadores del departamento objeto de estudio.

Tabla 4. *Escala Likert*

Escala Likert				
Grado de frecuencia				
Siempre	Regularmente	Algunas veces	Rara vez	Nunca

Nota. La tabla hace referencia a la escala de frecuencia

Por otra parte, las preguntas del cuestionario sostienen los elementos principales de la administración como parte fundamental del proceso administrativo para la concesión de los préstamos hipotecarios, estas preguntas están representadas de la siguiente forma:

Tabla 5. *Cuestionario y su relación con los elementos de la administración*

Cuestionario y su relación con los elementos de la administración				
Elemento:	Planear	Organizar	Dirigir	Control
# de preguntas	2	3	4	3

Nota. La tabla muestra los elementos de la administración y el número de preguntas que contiene el cuestionario de la encuesta.

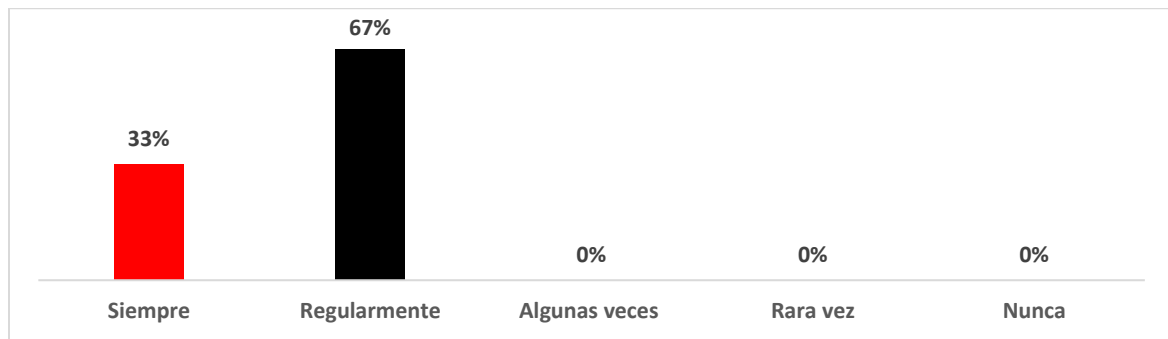
3.1 Análisis de la información - encuestas

Tabla 6. *Planificación de los objetivos del departamento con las demás áreas involucradas en el proceso de concesión de préstamos hipotecarios*

Cod.	Escala	Frecuencia	%
1	Siempre	2	33%
2	Regularmente	4	67%
3	Algunas veces	0	0%
4	Rara vez	0	0%
5	Nunca	0	0%
	Suman	6	100%

Fuente: Encuesta desarrollada a trabajadores del Departamento Habitar del Banco Pichincha – Matriz Guayaquil, período 2021 – 2023.

Figura 4. *Planificación de los objetivos del departamento*



Elaboración propia.

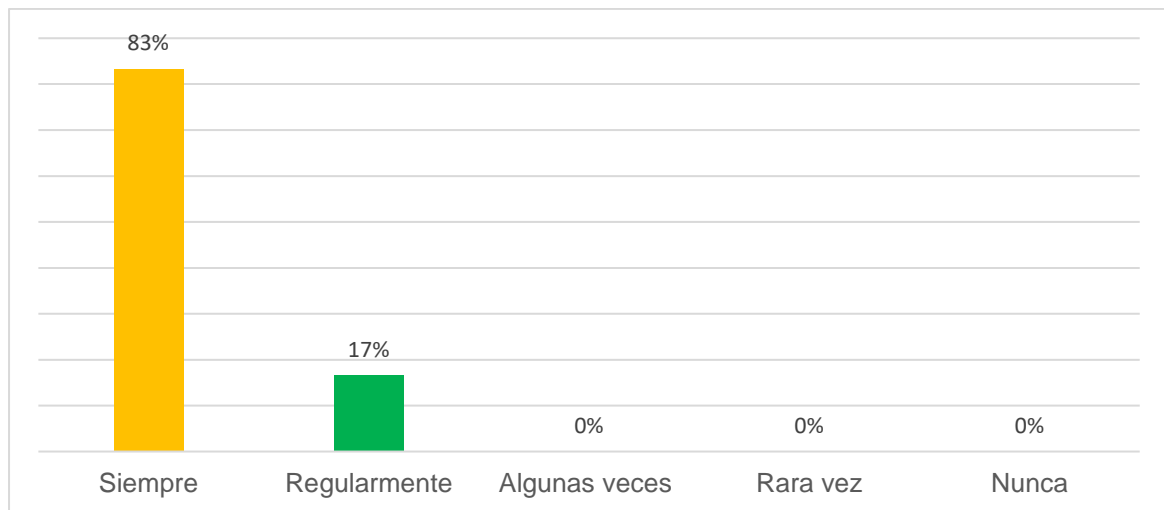
En un 67% los encuestados respondieron que, siempre existe planificación de los objetivos del departamento con las demás áreas involucradas en el proceso de concesión de préstamos hipotecarios. En tanto que, el 33% señaló que siempre dicha planificación se da con regularidad. Esto permite inferir que no todos conocen sobre la planificación del departamento para el desarrollo de las acciones propias de sus actividades de préstamo.

Tabla 7. Establecimiento de metas y acciones para el cumplimiento de sus objetivos

Cod.	Escala	Frecuencia	%
1	Siempre	5	83%
2	Regularmente	1	17%
3	Algunas veces	0	0%
4	Rara vez	0	0%
5	Nunca	0	0%
	Suman	6	100%

Fuente: Encuesta desarrollada a trabajadores del Departamento Habitar del Banco Pichincha – Matriz Guayaquil, período 2021 – 2023.

Figura 5. Establecimiento de metas y acciones para el cumplimiento de sus objetivos



Elaboración propia.

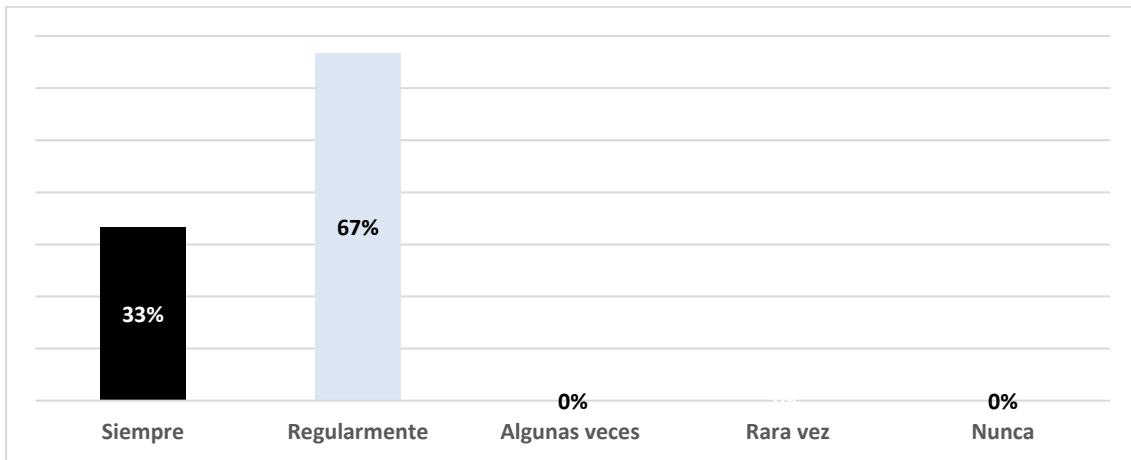
Los encuestados respondieron en un 83% que el departamento siempre establece las metas y acciones para el cumplimiento de sus objetivos, el 17% manifestaron que regularmente se establecen estas metas y acciones. Lo expresado permite inferir que los trabajadores en su mayoría conocen las metas y acciones, asimismo, que además de ser planificadas permite comprender los objetivos a alcanzar en cada periodo estimado de tiempo.

Tabla 8. Relevancia de un diagrama de flujo para el proceso de concesión de préstamos hipotecarios

Cod.	Escala	Frecuencia	%
1	Siempre	2	33%
2	Regularmente	4	67%
3	Algunas veces	0	0%
4	Rara vez	0	0%
5	Nunca	0	0%
	Suman	6	100%

Fuente: Encuesta desarrollada a trabajadores del Departamento Habitar del Banco Pichincha – Matriz Guayaquil, período 2021 – 2023.

Figura 6. Relevancia de un diagrama de flujo para el proceso de concesión de préstamos hipotecarios



Elaboración propia.

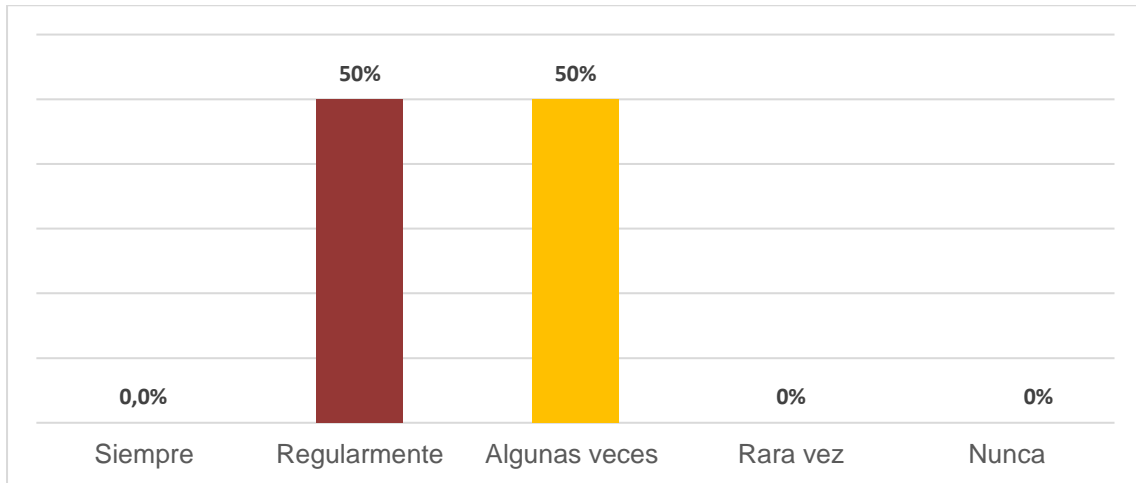
En un 67% los encuestados respondieron que es necesario un diagrama de flujo para el proceso de concesión de los préstamos hipotecarios, el 33% manifestaron siempre considerarlo necesario. Lo expresado admite inferir que los trabajadores en su mayoría requieren de esta herramienta de flujo de procesos para conocer el estado del préstamo.

Tabla 9. Evaluación de la comunicación interna y su incidencia en el desarrollo eficiente de las actividades.

Cod.	Escala	Frecuencia	%
1	Siempre	2	33%
2	Regularmente	4	67%
3	Algunas veces	0	0%
4	Rara vez	0	0%
5	Nunca	0	0%
	Suman	6	100%

Elaboración propia.

Figura 7. Evaluación de la comunicación interna y su incidencia en el desarrollo eficiente de las actividades.



Elaboración propia.

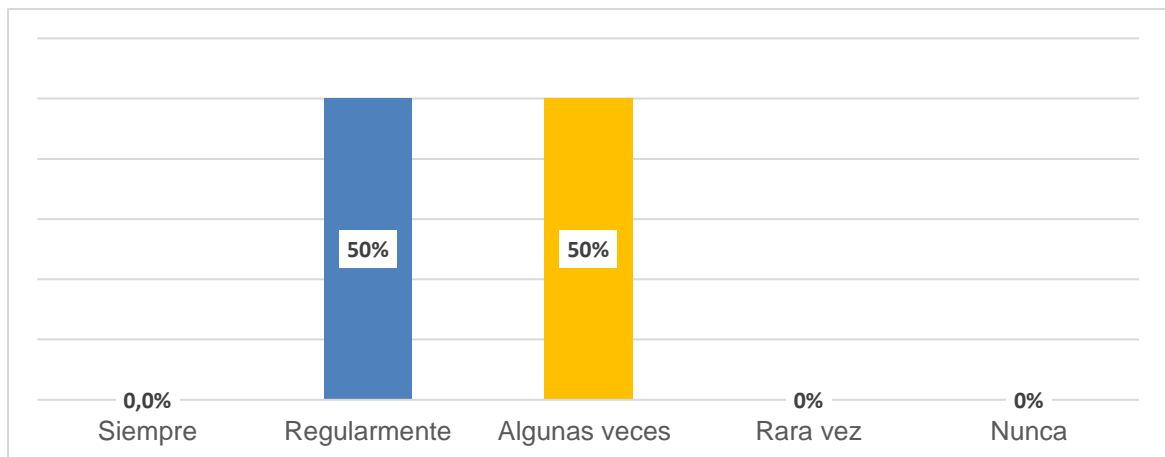
Los encuestados respondieron en un 50% que regularmente la comunicación interna es oportuna y fluida para efectos de desarrollar mejor sus actividades y, en igual porcentaje (50%) manifestó que esto se da algunas veces. Lo expresado permite inferir que no existe una herramienta optima de comunicación lo que dificulta el proceso de concesión de los préstamos hipotecarios.

Tabla 10. Valoración de la opinión del empleado sobre sus funciones administrativas

Cod.	Escala	Frecuencia	%
1	Siempre	0	0,0%
2	Regularmente	3	50,0%
3	Algunas veces	3	50%
4	Rara vez	0	0%
5	Nunca	0	0%
	Suman	6	100%

Fuente: Encuesta desarrollada a trabajadores del Departamento Habitar del Banco Pichincha – Matriz Guayaquil, período 2021 – 2023.

Figura 8. Valoración de la opinión del empleado sobre sus funciones administrativas



Elaboración propia.

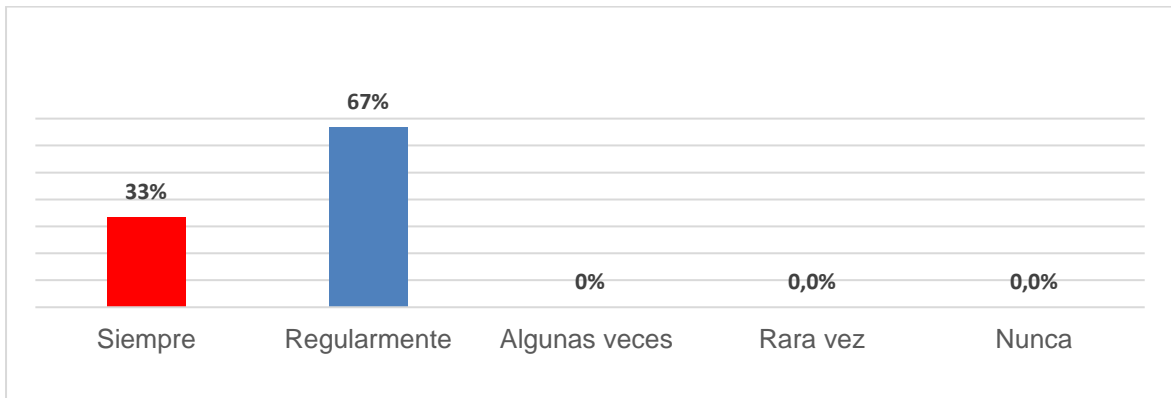
Los encuestados señalaron en un 50% regularmente y en el mismo porcentaje; algunas veces, que sus opiniones respecto de sus funciones administrativas son consideradas. Por lo que se infiere que, al desestimar la opinión del trabajador lo obliga a cumplir sus funciones sin brindar algún aporte de mejoras al proceso.

Tabla 11. Evaluación de las herramientas de la institución para validar la capacidad de pago del cliente (Perfil de riesgos del cliente, calificación del buró de crédito, el nivel de endeudamiento)

Cod.	Escala	Frecuencia	%
1	Siempre	2	33%
2	Regularmente	4	67%
3	Algunas veces	3	50%
4	Rara vez	0	0%
5	Nunca	0	0%
	Suman	6	100%

Fuente: Encuesta desarrollada a trabajadores del Departamento Habitar del Banco Pichincha – Matriz Guayaquil, período 2021 – 2023.

Figura 9. Evaluación de las herramientas de la institución para validar la capacidad de pago del cliente (Perfil de riesgos del cliente, calificación del buró de crédito, el nivel de endeudamiento)



Elaboración propia.

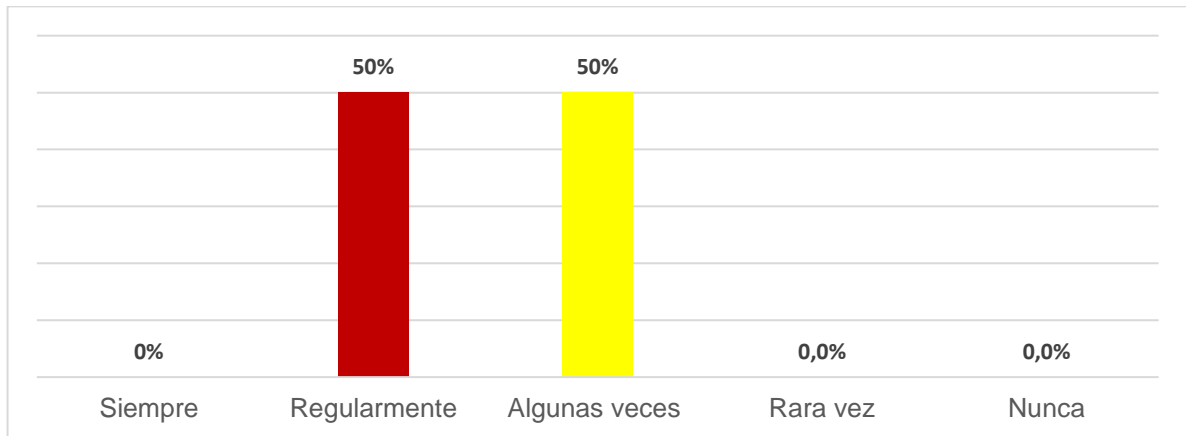
Los encuestados señalaron en un 67% que regularmente las herramientas que tiene la institución brindan el soporte necesario para validar la capacidad de pago del cliente, en tanto que el 33% dijo que siempre las herramientas brindan el soporte necesario. Por tanto, se infiere que existe un desconocimiento del soporte que estas herramientas brindan a la gestión del trabajador.

Tabla 12. *Desarrollo de reportes de sus clientes pre calificados luego de validar la capacidad de pago*

Cod.	Escala	Frecuencia	%
1	Siempre	0	0%
2	Regularmente	3	50%
3	Algunas veces	3	50%
4	Rara vez	0	0%
5	Nunca	0	0%
	Suman	6	100%

Fuente: Encuesta desarrollada a trabajadores del Departamento Habitar del Banco Pichincha – Matriz Guayaquil, período 2021 – 2023.

Figura 10. *Desarrollo de reportes de sus clientes pre calificados luego de validar la capacidad de pago*



Elaboración propia.

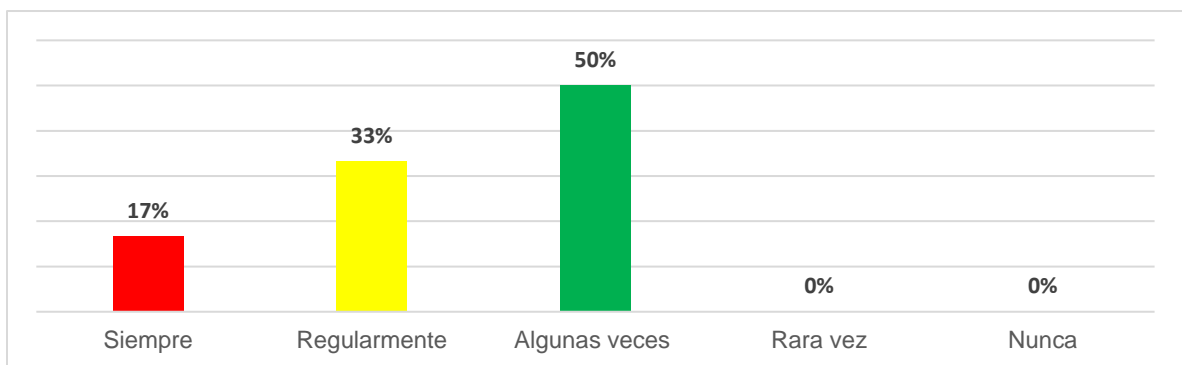
Los encuestados señalaron que, regularmente y algunas veces, ambas en un 50% que, suelen realizar reportes de sus clientes precalificados luego de validar su capacidad de pago. Permitiendo inferir que, se está dejando de realizar una actividad importante de seguimiento y control que perjudica la gestión final de dicho proceso.

Tabla 13. Existencia de un medio de información que permita conocer el estado del proceso de concesión del préstamo hipotecario del cliente

Cod.	Escala	Frecuencia	%
1	Siempre	1	17%
2	Regularmente	2	33%
3	Algunas veces	3	50%
4	Rara vez	0	0%
5	Nunca	0	0%
	Suman	6	100%

Fuente: Encuesta desarrollada a trabajadores del Departamento Habitar del Banco Pichincha – Matriz Guayaquil, período 2021 – 2023.

Figura 11. Existencia de un medio de información que permita conocer el estado del proceso de concesión del préstamo hipotecario del cliente



Elaboración propia.

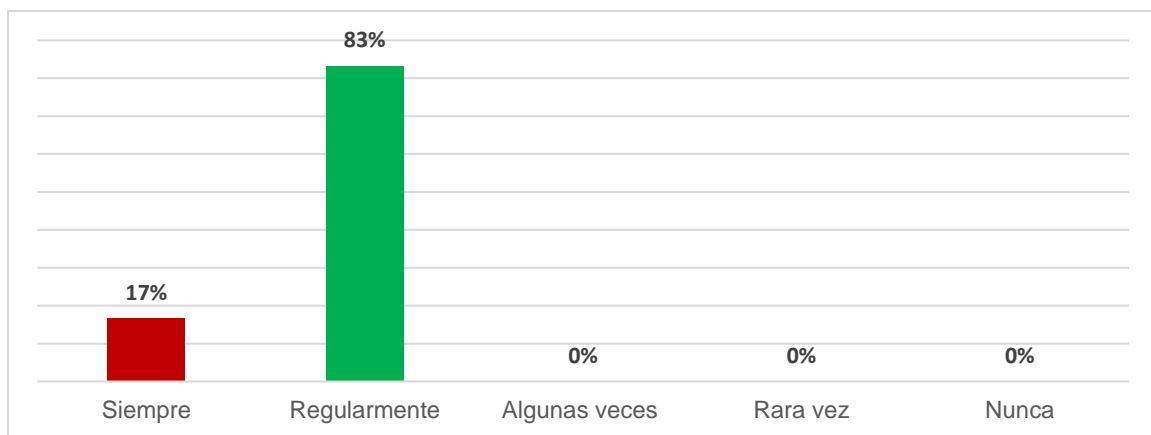
Los encuestados señalaron en un 50% que algunas veces se utilizan medios de información que admiten conocer el estado del préstamo, el 33% dijo que regularmente existe el medio, en tanto que el 17% indicó que siempre existe el medio. Permite inferir que, existe la necesidad de contar con un medio específico de información interna para la gestión interna del trabajador en este proceso de concesión de préstamo.

Tabla 14. Evaluación en cuanto al mejoramiento del tiempo que toma el proceso de concesión de préstamos hipotecarios

Cod.	Escala	Frecuencia	%
1	Siempre	1	17%
2	Regularmente	5	83%
3	Algunas veces	0	0%
4	Rara vez	0	0%
5	Nunca	0	0%
	Suman	6	100%

Fuente: Encuesta desarrollada a trabajadores del Departamento Habitar del Banco Pichincha – Matriz Guayaquil, período 2021 – 2023.

Figura 12. Evaluación en cuanto al mejoramiento del tiempo que toma el proceso de concesión de préstamos hipotecarios



Elaboración propia.

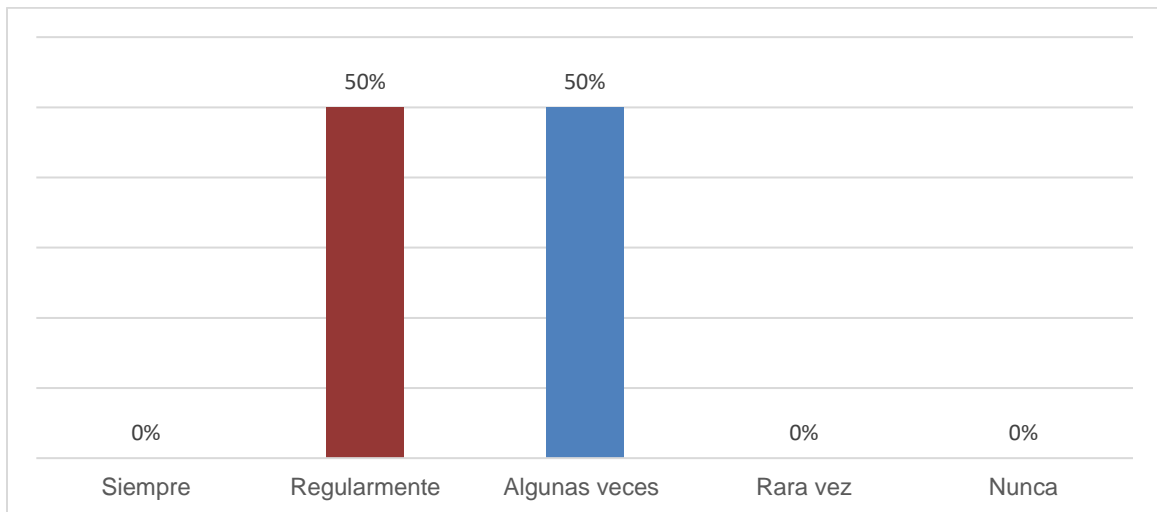
En relación a conocer si se pueden mejorar los tiempos del proceso de concesión de estos préstamos, los encuestados señalaron en un 83% que se puede mejorar el tiempo de respuesta, en tanto que el 17% restante indicó que siempre se pueden mejorar estos tiempos. Permite inferir que, existe la predisposición del personal y más aún se evidencia la oportunidad de poder mejorar los tiempos de respuestas a este proceso.

Tabla 15. Seguimiento rutinario al desempeño de sus funciones

Cod.	Escala	Frecuencia	%
1	Siempre	0	0%
2	Regularmente	3	50%
3	Algunas veces	3	50%
4	Rara vez	0	0%
5	Nunca	0	0%
	Suman	6	100%

Fuente: Encuesta desarrollada a trabajadores del Departamento Habitar del Banco Pichincha – Matriz Guayaquil, período 2021 – 2023.

Figura 13. Seguimiento rutinario al desempeño de sus funciones



Elaboración propia.

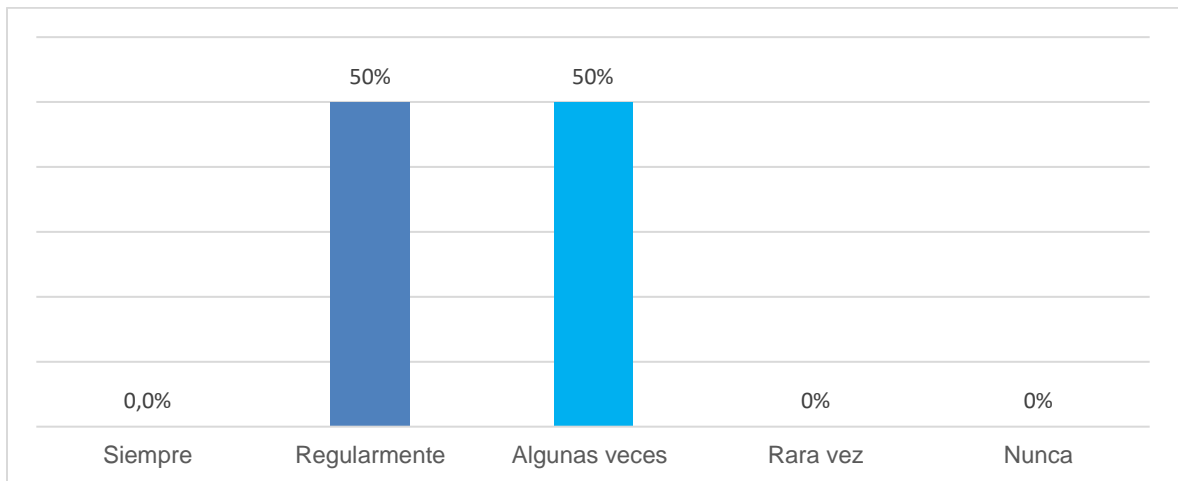
Los encuestados señalaron en la escala de regularmente y algunas veces, ambas con el 50%, que hay seguimiento rutinario al desempeño de sus funciones propias. Permitiendo inferir que, existe la necesidad de ajustar el seguimiento de las actividades del personal para tratar de cumplir con los objetivos propuestos por el departamento.

Tabla 16. Existencia de indicadores de desempeño de sus funciones específicas

Cod.	Escala	Frecuencia	%
1	Siempre	0	0,0%
2	Regularmente	3	50%
3	Algunas veces	3	50%
4	Rara vez	0	0%
5	Nunca	0	0%
	Suman	6	100%

Fuente: Encuesta desarrollada a trabajadores del Departamento Habitar del Banco Pichincha – Matriz Guayaquil, período 2021 – 2023.

Figura 14. Existencia indicadores de desempeño de sus funciones específicas



Elaboración propia.

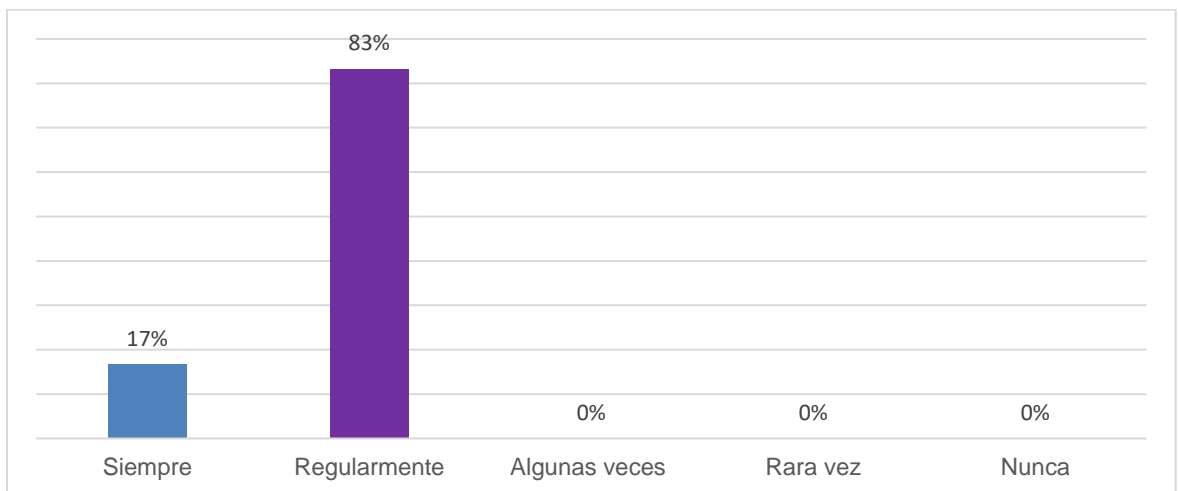
Los encuestados señalaron en la escala que regularmente y algunas veces, ambas con el 50%, que existen indicadores de desempeño de sus funciones específicas. Permitiendo inferir que, consta la necesidad de dar seguimiento a los indicadores de desempeños sobre las actividades del personal para cumplir con sus funciones específicas.

Tabla 17. *Cumplimiento de las observaciones realizadas por el superior*

Cod.	Escala	Frecuencia	%
1	Siempre	1	17%
2	Regularmente	5	83%
3	Algunas veces	0	0%
4	Rara vez	0	0%
5	Nunca	0	0%
	Suman	6	100%

Elaboración propia.

Figura 15. *Cumplimiento de las observaciones realizadas por el superior*



Elaboración propia.

Los encuestados señalaron en un 83% que regularmente se atienden y se cumplen las observaciones realizadas por su superior, solo el 17% indicó que siempre se atienden y se cumplen estas observaciones. Permitiendo inferir que, evidencia la falta de seguimiento y control a estas actividades específicas propias del proceso de préstamo.

3.2 Resumen de la información recabada

La planificación de los objetivos del departamento no está siendo dada a conocer de forma óptima a todos los involucradas en el proceso de concesión de préstamos hipotecarios, a pesar que en su mayoría las metas y acciones estimadas se conocen.

A los trabajadores del departamento de préstamos hipotecarios les es necesario el flujo de procesos para conocer el estado del proceso del préstamo, por tanto, es importante que existan los medios de comunicación interna óptimos.

Es necesario escuchar la opinión de los trabajadores respecto al proceso de concesión de los préstamos hipotecarios, estos refieren a su vez, que las herramientas de la institución brindan el soporte necesario para validar la capacidad de pago del cliente.

La actividad de seguimiento y control que debe ser ejercida por parte del jefe del departamento se está dejando de realizar, esto se comprueba con la ausencia de reportes de los clientes precalificados por parte de los oficiales habitar. Asimismo, los medios de información que tiene la institución son pocos utilizados por el personal como soporte a su gestión.

El personal del área de préstamos hipotecarios estima que se pueden mejorar los tiempos de respuesta de los préstamos. No se están dando seguimiento a las actividades del personal, de igual forma a los indicadores de desempeños sobre las actividades del personal, aunque si se cumple con las observaciones realizadas por su superior.

Proceso actual para la concesión de préstamo hipotecario

En este proceso interactúan 5 áreas de la institución, en las que se incluye principalmente al equipo comercial del área de préstamos hipotecarios como el motor de dicho crédito debido a que son los encargados del seguimiento de todo el proceso.

Tabla 18. *Actividades para la concesión del préstamo hipotecario.*

Actividad	Tiempo	Responsable
1. Ingresar solicitud de crédito	1 día	
2. Validación de capacidad de pago	1 día	Oficiales H.
3. Envío de reporte de análisis (pre calificación o no)	2 día	Oficiales H.
4. Espera del informe de evalúo	7 días	Analistas de Quito
5. Aprobación definitiva del crédito	15 días	Analistas de Quito
6. Constitución de la garantía del registro de la propiedad	35 días	Área legal
7. Desembolso de crédito	18 días	Banco Pichincha – matriz Guayaquil.
Total, en días	79 días	

La tabla adjunta evidencia el total en días (79) que toma todo el proceso de concesión del préstamo hipotecario en la institución sujeta de estudio, mismo que como se demuestra involucra múltiples etapas, desde la solicitud inicial hasta el desembolso final. En este recorrido el proceso presenta demoras que genera incertidumbre y desmotivación en los solicitantes debido al tratamiento y aprobación dicha solicitud de crédito.

Capítulo 4: Propuesta

Para acentuar la propuesta fue indispensable el uso y desarrollo de la herramienta de gestión y control como es el Balance Scorecard, frente al proceso administrativo para la concesión de los préstamos hipotecarios. También, se señalaron los objetivos de la propuesta para efectos de contar con un punto de partida.

4.5 Balanced Scorecard

Esta metodología de medición del desempeño pretende que la organización, además de medir, genere un sistema eficiente que ayude a la gestión estratégica y en la toma de decisiones, promueve el control y cumplimiento de metas y objetivos, propios de las actividades en una organización (Osejos et al, 2022). Es relevante comprender, que a través de esta herramienta se conseguirá maximizar la visión y las estrategias de la organización, además el adecuado manejo de los recursos (humanos, tecnológicos, económicos), con el fin de llegar a cumplir los objetivos propuestos.

Los elementos del Balanced Score aplicado en este estudio parten del análisis de los siguientes indicadores:

- Perspectiva financiera; misma que considera la rentabilidad del capital.
- Clientes; conocer si se conciben satisfechos.
- Procesos internos; con algunas consideraciones, tales como: costos bajos, puntual, brinda seguridad y fiabilidad, trato amable, etc.).
- Aprendizaje y crecimiento; cualificación del cliente interno, considerando su estado de motivación y preparación.

Frente a lo expresado, el análisis de esta herramienta considerando las metas establecidas por el Departamento Habitar del Banco Pichincha - Matriz Guayaquil, cuya comunicación tiene una estructura lógica, que admite asignar los distintos recursos para alcanzar los objetivos estratégicos. En síntesis, el Balanced Scorecard interpreta la estrategia planteada y comunica el desempeño.

BALANCED SCORECARD (BSC)

Perspectiva		Diagnóstico	Objetivos estratégicos	Indicadores	Meta	Iniciativas o plan de acción
Financiera		Disminución de la utilidad neta del 15% en el último periodo.	Aumento de los ingresos por cliente nuevos. Reducción de costos por cliente.	Cliente habituales Vs Clientes nuevos. Nuevos ingresos por cliente. Costos por cliente.	Aumento del 15%.	Desarrollo de nuevo proceso para el soporte ante la concesión de préstamos hipotecarios " mesa express"
Clientes		Insatisfacción del servicio por parte de los clientes	Percibir excelencia en el servicio.	Satisfacción del cliente (Encuesta). Número de quejas del cliente.	90% 0%	Programa de mejoramiento continuo.
Perspectiva Interna	Proceso de Administración del cliente	Disminución de la colocación de préstamos hipotecarios.	Mantener activo el sistema que permite conocer en que etapa se encuentra un proceso.	Resultados de la colocación de préstamos (ventas).	80%	Análisis de los procesos de colocación de préstamos (ventas).
	Proceso de Innovación del producto	La institución no prevé nuevas inversiones	Desarrollar nuevos procesos para agilizar la respuesta a las solicitudes de los clientes.	Ingresos por productos nuevos (%).	20%	Desarrollar los nuevos procesos de atención a las solicitudes de los clientes.
	Proceso de Administración de Operaciones	Mucho tiempo en dar una respuesta a las solicitudes de los clientes.	Maximizar el tiempo de respuesta a las solicitudes de préstamos de los clientes.	Tiempo de respuesta a solicitudes.	De 30 a 35 días.	Programa de mejoramiento continuo.
	Procesos legales y sociales.	Existe demora en los tiempos de respuesta de las solicitudes del cliente	Minimizar tiempos de respuesta.	Tiempo de respuesta a solicitudes.	Mejora del 50%	Desarrollar un proceso adecuado para disminuir tiempos de respuestas.

	Perspectiva	Diagnóstico	Objetivos estratégicos	Indicadores	Meta	Iniciativas o plan de acción
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Capital Humano (Habilidades, capacitación y conocimiento)	Necesidad de capacitación a los empleados.	Asegurar un equipo humano a través de la formación.	Evaluar el desempeño del personal.	Una capacitación semestral	Plan de capacitación.
	Capital organizacional (cultura, liderazgo, alineación y trabajo en equipo), clima laboral.	Falta de compromiso del equipo humano con la empresa.	Desarrollar un ambiente organizacional que mejore el desempeño.	Considerar las propuestas del trabajador acordes a sus funciones.	Una reunión mensual.	Motivar a los colaboradores a trabajar cada vez mejor.
		Escaso liderazgo para el cumplimiento de ciertas actividades.	Cambiar el estilo de liderazgo.	Encuesta a los empleados sobre la satisfacción del estilo de liderazgo de los gerentes.	100%	Capacitaciones de liderazgo.
		Bajos resultados del trabajo de equipo.	Desarrollar nuevos flujos de procesos "mesa express"	Resultados del proyecto.	Incremento del 10% de la participación.	Capacitaciones de proyectos al personal.

De esta forma, el Departamento Habitar como unidad de análisis amplía su facultad de medición y monitoreo, permitiendo que los puntos descritos sean medibles. Por tanto, esta herramienta es un aportando a la comprensión respecto a la forma en que se evaluará la estrategia declarada, al empleado y su participación en el proceso.

Plan de acción

Esta hoja de ruta a través de las diferentes acciones planteadas está orientada en la consecución los objetivos y lograr los resultados esperados por el departamento habitar de la institución. En ese sentido, se enumeran y describe cada uno de los planes establecidos:

1. Desarrollo de nuevo proceso para el soporte ante la concesión de préstamos hipotecarios " mesa express".
2. Programa de mejoramiento continuo.
3. Análisis de los procesos de colocación de préstamos (ventas).
4. Desarrollar los nuevos procesos de atención a las solicitudes de los clientes.
5. Programa de mejoramiento continuo.
6. Desarrollar un proceso adecuado para disminuir tiempos de respuestas.
7. Plan de capacitación.
8. Motivar a los colaboradores a trabajar cada vez mejor.
9. Capacitaciones de liderazgo.
10. Capacitaciones de proyectos al personal.

Para efectos de una mayor comprensión se describe cada uno de las acciones antes enumeradas:

La mesa express

El objetivo de la mesa express es mejorar los tiempos de concesión o entrega de los préstamos hipotecarios que otorga la institución. En esta actividad interactúan 5 áreas de la institución, en las que se incluye principalmente al equipo comercial del área de préstamos hipotecarios como el motor de dicho crédito debido a que son los encargados del seguimiento de todo el proceso.

La propuesta está encaminada a la implementación de una mesa express para el tratamiento de los procesos administrativos de concesión de los préstamos hipotecarios que gestiona el área de préstamos del Banco de Pichincha - Matriz

Guayaquil, esto con el fin principal de reducir el tiempo que toma la aprobación de este tipo de crédito que pasaría de 79 días actualmente a 35 días en promedio. La mesa estaría integrada por las diferentes áreas de la institución que intervienen en el proceso de concesión del préstamo hipotecario mismos que se encargan del procesamiento y seguimiento de las operaciones ajustando los tiempos para dicho otorgamiento de crédito.

Figura 16. Estructura gráfica de la mesa express

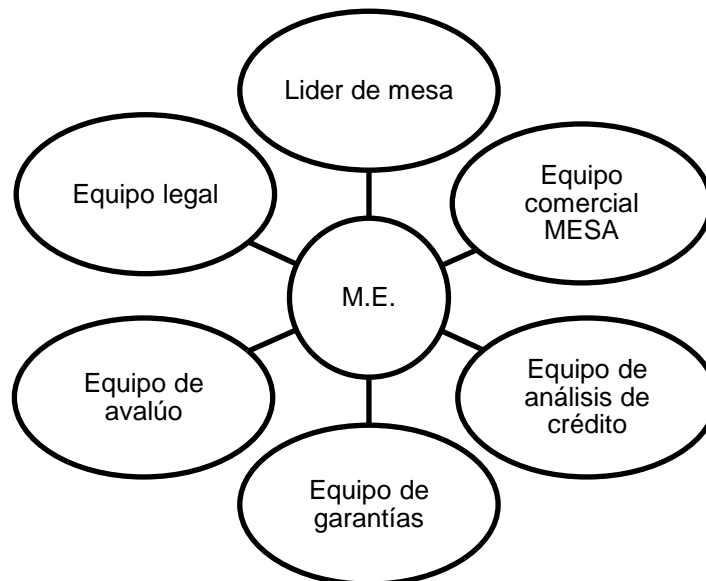


Tabla 19. Nuevas funciones del asesor comercial con base en la propuesta

Antes sin mesa	Propuesta con mesa
Ingreso de operaciones	Ingreso de operaciones
Regularización de operaciones	Requerimiento de operaciones
Activación de avalúo	Instrumentación y desembolso
Activación legal	
Seguimiento legal	
Instrumentación y desembolso	

La tabla antes referida nos da a conocer la segmentación de tareas del asesor

comercial de la agencia en función de la propuesta presentada, misma que se sintetiza en 3 actividades concretas, tal como se observa. En ese contexto de desarrollo que antes tomaba 12 horas, con la propuesta presentada se evidencia un ahorro en los tiempos en esta gestión administrativa de 4.28 horas de gestión.

Ventajas de la propuesta

Se generaría una mejor experiencia del cliente, se merman los tiempos en la concesión de este tipo de préstamos en este mercado, se lograría una mejor satisfacción del cliente, se reducen los reprocesos; actividades innecesarias, se aumenta la colocación de este tipo de créditos. Sin embargo, es necesario entender que este proceso inicia con la validación previa al ingreso de la solicitud.

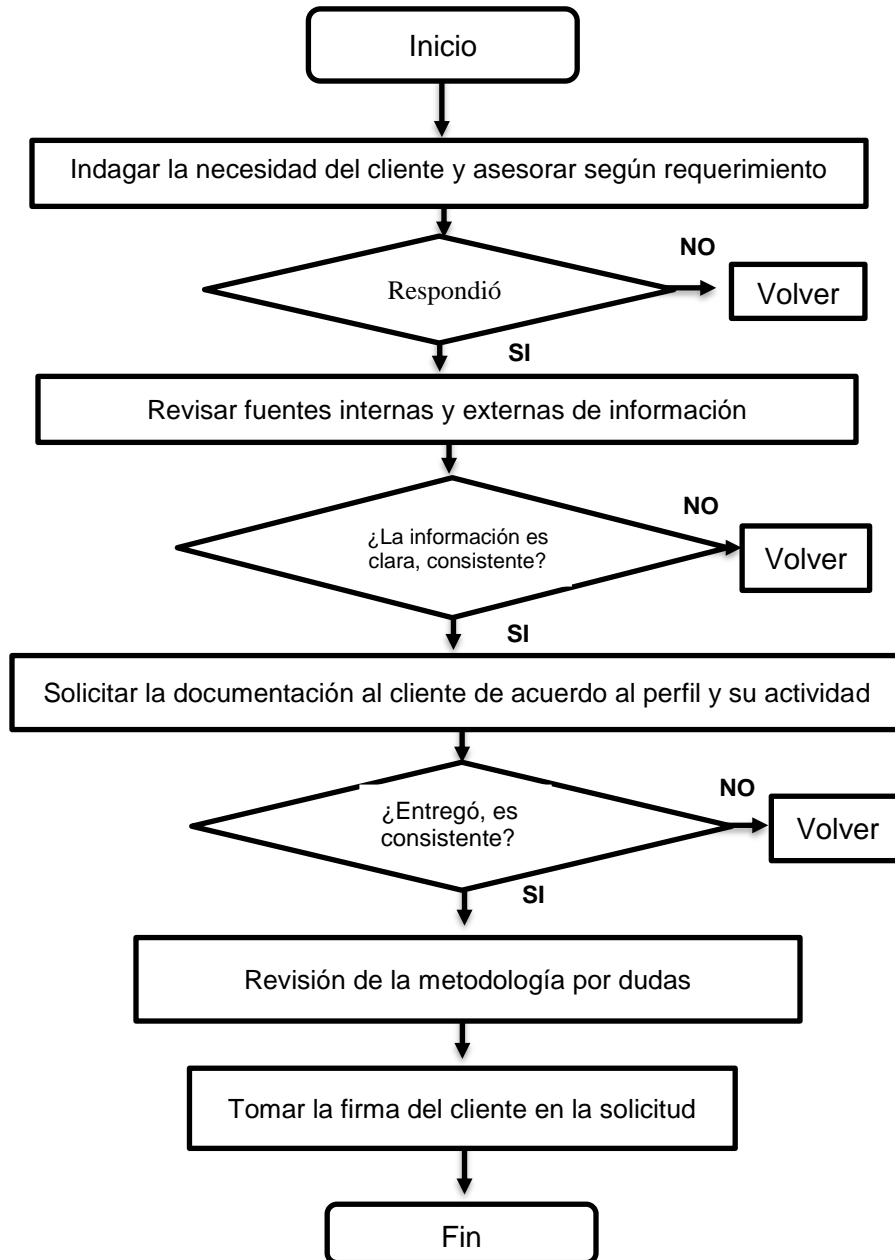
Figura 17. *Flujo de proceso de la propuesta mesa express*



En este punto cabe señalar que, la propuesta mesa express no reemplaza las funciones del asesor comercial, sino más bien da a este grupo de colaboradores un nuevo flujo de proceso que permite ajustar los tiempos de respuesta respecto al préstamo hipotecario.

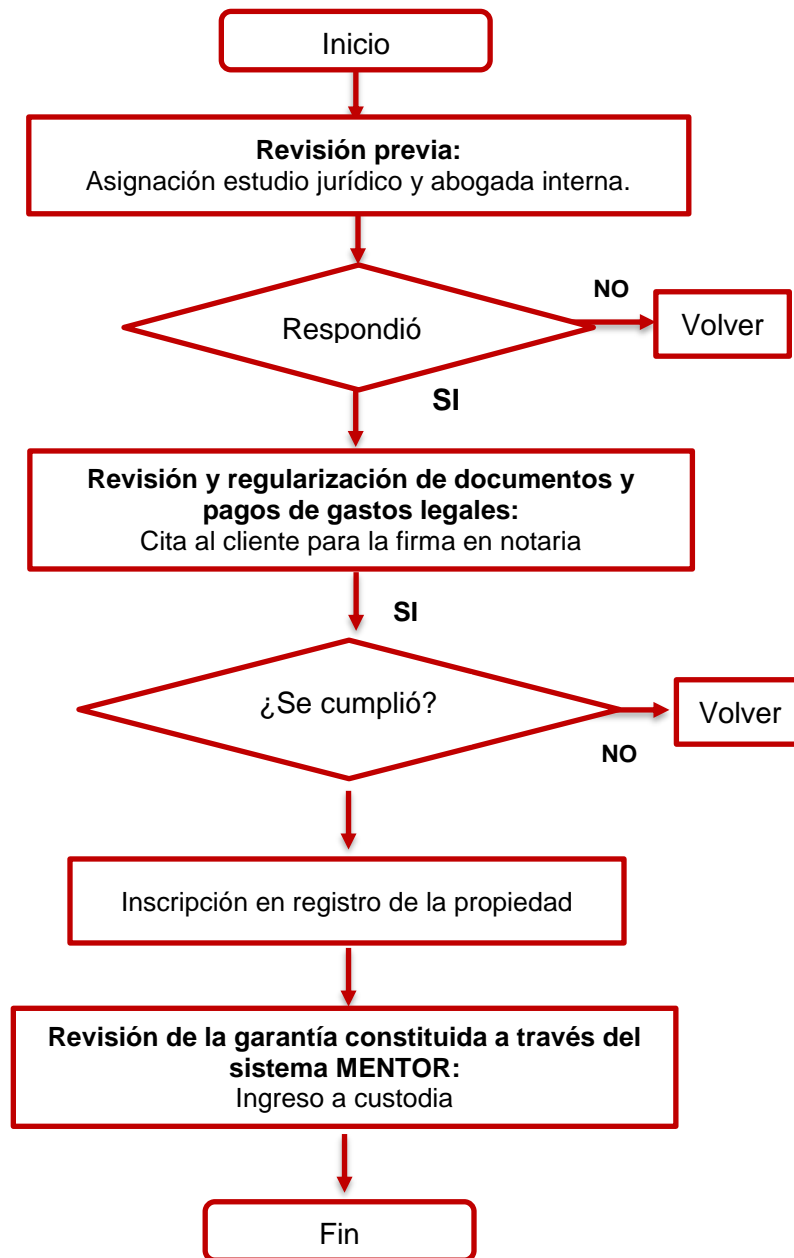
Nuevo diagrama de flujo de la validación de ingreso de la solicitud de crédito.

Fase 1: ingreso de operaciones



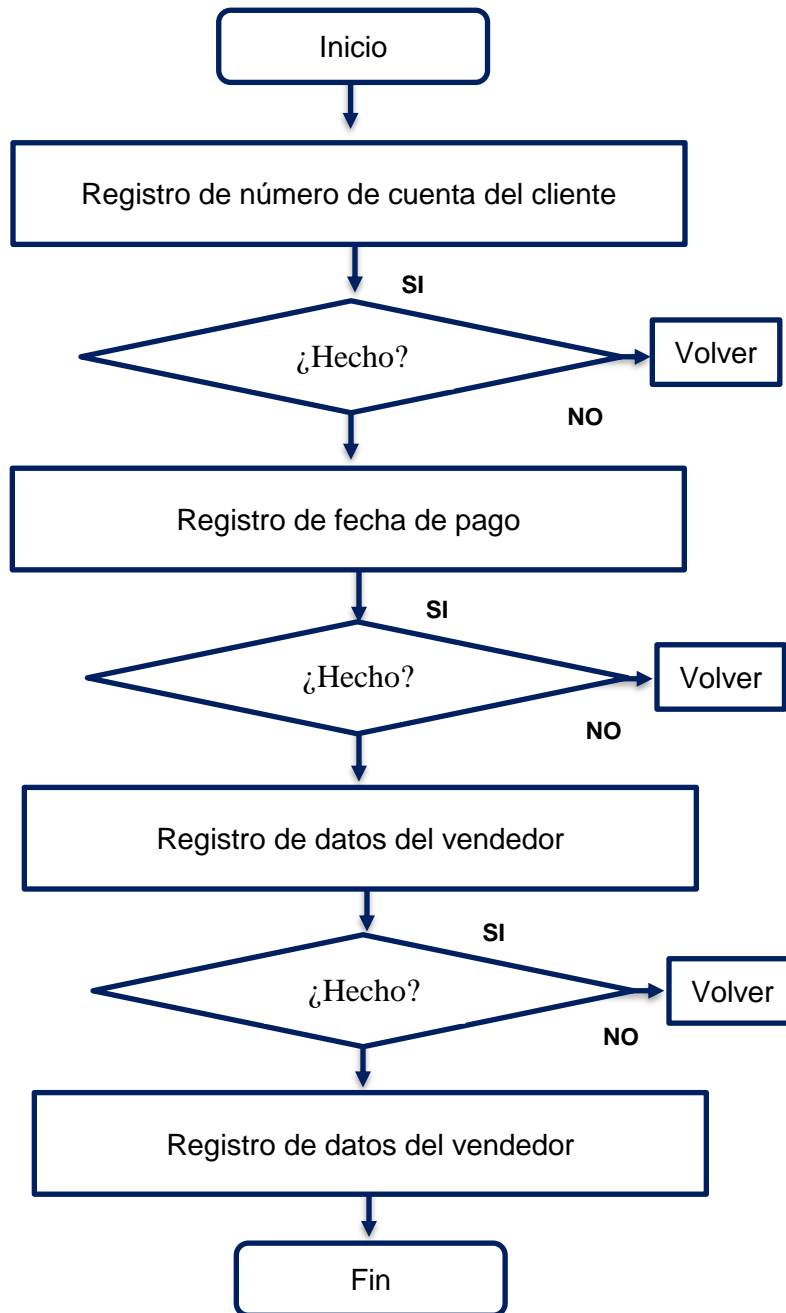
Como se puede apreciar, este proceso inicia con el análisis de la información por parte del ejecutivo Habitar, dicha etapa con base a la propuesta, comprende 1 día de gestión administrativa por parte de este operativo.

Fase 2: Mesa express – requerimiento de operaciones



Este proceso inicia con una revisión previa de la documentación para luego asignar el estudio jurídico y la abogada interna parte de la institución, con base a la propuesta todo este proceso comprende 25 días de gestión.

Fase 3: Mesa express – instrumentación y desembolso



Esta última etapa del proceso total, inicia con el registro del número de cuenta del cliente para luego realizar el pago respectivo, la etapa con base a la propuesta, comprende 9 días de gestión administrativa por parte de este operativo.

Nuevos roles y responsabilidades de los intervinientes del proceso con base en la propuesta.

Tabla 20. *Actividades del equipo comercial*

Actividades del equipo comercial de la agencia
1. Recolectar documentación del cliente precalificado
2. Visar documentación vigente y consistente
3. Ingresar operación (Bizagi/Manual)
4. Pasar tarea hasta análisis operación
5. Gestionar la regularización de la operación
6. Enviar documentación para activación de avalúo (casos particulares)
7. Pasar tareas “cambios de condiciones”
8. Instrumentar y desembolsar la operación

Tabla 21. *Actividades de la mesa express*

Actividades de la mesa express
1. Crear la operación en JIRA para el seguimiento
2. Monitorear la operación hasta la pre-operación
3. Tomar operación preaprobada y solicitar documentos para avalúo
4. Activación legal
5. Creación de NUA para avalúo en Logic
6. Solicitar asignación de perito
7. Recibir información de avalúo y solicitar traspaso
8. Enviar operación a crédito para resolución financiera
9. Oficial de crédito analiza garantía propuesta y da resolución
10. Cargar aprobación final en mentor para los estudios jurídicos
11. Socializar con oficial de agencia
12. Dar seguimiento legal
13. Informar a agencia etapa de instrumentación

Tabla 22. *Ajuste en los tiempos de respuesta*

Ajuste de los tiempos con la propuesta Mesa Express				
	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Suman
Sin mesa express	4 días	57 días	18 días	79 días
Con mesa express	1 día	25 días	9 días	35 días

Para una mayor comprensión respecto a la disminución de los tiempos de respuesta en la concesión de los préstamos hipotecarios que otorga la institución objeto del presente estudio, se exponen las etapas que conlleva el proceso de la propuesta “mesa express” donde se observa con claridad el ajuste en los tiempos de respuesta de este tipo de créditos mismo que se ajusta de 79 a 35 días.

Programa de mejoramiento continuo

Este programa tiene como objetivo es generar más valor para el cliente, a través del fortalecimiento de las capacidades de los oficiales habitar ayudándole a resolver problemas en el proceso de concesión de préstamo, por tanto, ofreciendo un óptimo servicio de atención al cliente, generando credibilidad, resaltando la marca.

Análisis de los procesos de colocación de préstamos (ventas)

El objetivo de esta acción es permitir que el personal del departamento habitar haga del sistema informático de la institución su soporte para el desarrollo de su gestión, de esta forma podrá conocer el estado o etapa en la que se encuentra una solicitud de préstamo.

Desarrollar los nuevos procesos de atención a las solicitudes de los clientes

La actividad tiene como objetivo agilizar las respuestas a las solicitudes de los clientes, por tanto, se plante a la propuesta “mesa express” para la revisión de los procesos en la concesión de los préstamos hipotecarios. En ese contexto, se hace

referencia al proceso actual que lleva el departamento en relación a la concesión de estos préstamos.

Desarrollar un proceso adecuado para disminuir tiempos de respuestas

Teniendo como objetivo minimizar los tiempos de respuestas a las solicitudes de préstamos presentadas, esto a través del soporte que ofrece la propuesta; mesa express, el cual incluye procesos legales como informes de avalúo y constitución de la garantía.

Plan de capacitación

Cuyo objetivo es mejorar la productividad, generando un buen ambiente interno, además de capacitar al empleado en sus funciones específicas, esto con el fin de que pueda aplicar y hacer uso de los nuevos conocimientos adquiridos en función de cumplir a cabalidad su gestión y brindar un excelente servicio al cliente. Asimismo, este proceso de capacitación proporcionará al trabajador un sentido de pertenencia y brindará seguridad al empleado.

Este programa se debe desarrollar por lo menos una vez por semestre y las temáticas de capacitación serán dirigidas a la atención del cliente, el servicio de calidad, manejo de conflictos, la gestión de procesos, tiempos de calidad, clima laboral, entre otras relacionadas.

Motivar a los colaboradores a trabajar cada vez mejor

El objetivo es desarrollar un ambiente organizacional que mejore el desempeño del cliente interno, esto a través del compañerismo, participación y una cultura institucional armónica que ayude a alcanzar los objetivos generales.

Capacitaciones de liderazgo

El objetivo que persigue la actividad es desarrollar habilidades en el jefe departamental para beneficio de todo el equipo, esto por medio de mejorar las competencias y poder manejar conflictos. De esta forma podrá reconocer las

distintas personalidades de los trabajadores que dirige, además de conocer fortalezas y áreas que requieran mejoras. También, el líder podrá realizar cierta delegación de tareas más eficientes, de este modo se acelerarán los procesos de atención al cliente y podrá resolver problemas.

Además, la adecuada capacitación al jefe de área le permitirá promover sus nuevos conocimientos ante sus dirigidos, a su vez, le permitirá gestionar los recursos asignados de forma correcta, conduciendo su equipo de trabajo a los objetivos planteados.

Capacitaciones de proyectos al personal

El objetivo es desarrollar nuevos flujos de procesos acordes a la propuesta; mesa express, esto a través de brindar capacitaciones sobre proyectos al personal del departamento habitar. Siendo a su vez, una forma de mejora continua ya que estos proyectos están orientados en las mejoras del servicio.

Conclusiones

Considerando la fundamentación teórica como base del presente estudio y luego de la información recabada a través de la metodología de la información se pudo conocer, partiendo de sus objetivos específicos, lo siguiente:

Que, existen factores que evidencian una lentitud en los procesos de concesión de los créditos hipotecarios, esto a pesar de que existe planificación de las actividades del departamento, estas no están siendo comunicadas e informadas de manera óptima lo que no permite alcanzar los objetivos planteados.

Que, el seguimiento y control de actividades específicas, tales como; reportes de los clientes precalificados se están dejando de realizar, lo que perjudica la gestión del proceso de concesión del préstamo. Asimismo, no se cumple con el seguimiento de los indicadores de desempeños sobre las actividades del personal, aunque si se hace notar, por parte de los trabajadores, las observaciones realizadas por su superior.

Que, los medios de comunicación de la institución están siendo escasamente efectivos o en su defecto son muy poco utilizados por el personal para esta gestión específica, lo que conlleva a desconocer el estado en que se encuentra el proceso de concesión del préstamo solicitado.

Por último, no se han considerado estrategias que permitan agilizar el proceso de concesión de los préstamos hipotecarios de la institución, tales como: programa de mejoramiento continuo, análisis de los procesos de colocación de préstamos (ventas), desarrollar nuevos procesos de atención a las solicitudes de los clientes, mejora en los procesos como es la mesa express, plan de capacitación, motivar a los colaboradores, capacitaciones de liderazgo, capacitaciones de proyectos al personal, es decir, acciones adaptadas principalmente a las particularidades propias del mercado.

Recomendaciones

Las actividades de planificación del departamento deben ser comunicadas a todos los trabajadores involucrados en el proceso de concesión de los préstamos hipotecarios de forma efectiva, de tal manera que todos conozcan los objetivos planteados.

Para efectos de asumir los tiempos requeridos para la concesión de los préstamos hipotecarios se recomienda evaluar trimestralmente la gestión del personal involucrado en dicho proceso administrativo (reportes de los clientes, cumplimiento de indicadores de gestión, etc.) conocer la opinión de los colaboradores para efectos de mejora en los procesos

Hacer uso efectivo de los medios de comunicación que posee la institución para efectos de conocer el estado de la solicitud del cliente y dar el seguimiento y control respectivo para así poder informar al cliente.

Estar pendiente de los cambios propios del mercado, para efectos poder asumir decisiones y asumir estrategias que permitan mejorar los procesos en la concesión de los préstamos hipotecarios de la institución.

Referencias y bibliografía

- Agustín. (2021). *Factores limitantes de las mypes del sector comercio en su crecimiento economico, casco urbano de Chimbote - 2019*. Obtenido de <https://repositorio.uned.ac.cr/bitstream/handle/120809/1012/Factores%20administrativos%20que%20inciden%20en%20la%20supervivencia%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arias, V. &. (2 de abril de 2017). *Revista Alergia Mexico*. Obtenido de <https://n9.cl/zgsy>
- Asobanca. (2022). *Buró de Crédito*. Obtenido de <https://asobanca.org.ec/buro-credito-pago-ecuatorianos-positivo/#:~:text=Con%20la%20informaci%C3%B3n%20del%20historial,la%20cual%20eval%C3%BAan%20realizar%20negocios>.
- Asobanca. (2023). *La cartera de crédito*. Obtenido de <https://asobanca.org.ec/wp-content/uploads/2023/03/2023-03-07-BP-Evolucion-de-la-Banca-Asobanca.pdf>
- Avila. (18 de Agosto de 2020). *LA ENTREVISTA Y LA ENCUESTA: ¿MÉTODOS O TÉCNICAS DE INDAGACIÓN EMPÍRICA?* Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7692391.pdf>
- Bedotti. (Septiembre de 2021). *Análisis de crédito hipotecario UVA en la República de Argentina entre 2016 y 2019*. Obtenido de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-2295_BedottiTejedaDI.pdf
- Bolaños. (2019). *Plan de mejoramiento sobre los cuatro elementos de la administración*. Obtenido de <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/12463/7/T09097.pdf>
- Carmona et all. (2023). La gerencia y os procesos administrativos en las instituciones públicas venezolanas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 3409-3432. Obtenido de r
- CEPAL. (2014). *El desafío de la sostenibilidad ambiental en América Latina y el Caribe. Textos seleccionados 2012-2014*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/37791-desafio-la-sostenibilidad-ambiental-america-latina-caribe-textos-seleccionados>
- Código Orgánico Monetario y Financiero. (Mayo de 2022). *CÓDIGO ORGÁNICO MONETARIO Y FINANCIERO*. Obtenido de <https://bde.fin.ec/wp-content/uploads/2022/05/COMyF-ULTMOD-11FEB2022.pdf>
- Constitución de la Republica del Ecuador. (2008). *CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR 2008*. Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf

Contento. (2023). *La Gestión Administrativa y su incidencia en el desarrollo organizacional* .

Obtenido de

<http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/10855/1/Contento%20Salazar%2C%20J.%20%282023%29%20La%20Gesti%C3%B3n%20Administrativa%20y%20su%20incidencia%20en%20el%20desarrollo%20organizacional%20de%20la%20librer%C3%ADa%20%C3%89xito%20de%20la%20ciudad%20de%20>

Cuenca et all. (26 de Abril de 2022). *El Sistema Financiero a través de la Tecnología*.

Obtenido de <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/563/999>

Domingo. (s,f). *Todo sobre la Gestión por Procesos*. Obtenido de <https://www.sinapsys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte->

[i#:~:text=Los%20procesos%20se%20suelen%20clasificar,Estrat%C3%A9gicos%2C%20Clave%2C%20de%20Apoyo.](https://www.sinapsys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-)

Estrada. (06 de Septiembre de 2023). *Clasificación de variables CISA 2023*. Obtenido de

[https://www.researchgate.net/publication/370683934_2023_CISA_Clasificacion_de_va-riables](https://www.researchgate.net/publication/370683934_2023_CISA_Clasificacion_de_vari-riables)

Gamboa. (2022). *“La gestión administrativa y su incidencia en la competitividad*. Obtenido de

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/36953/1/064%20ADP.pdf>

Garay. (18 de Julio de 2020). *La encuesta*. Obtenido de

<https://crubocas.up.ac.pa/sites/crubocas/files/2020-07/3%20M%C3%B3dulo%2C%20%2C%20EVIN%20300.pdf>

Guevara, V. C. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO; Editorial Saberes del Conocimiento, 2020*, 166.

Hernández, C. (2019). Introducción a los tipos de muestreo. *ALERTA*, 76.

Jiménez et all. (2018). *Nuevas tendencias de la administración*. Obtenido de

<https://mawil.us/wp-content/uploads/2023/02/NUEVAS-TENDENCIAS-DE-LA-ADMINISTRACION-SUBIR.pdf>

Katz, S. (2019). *metodología de la investigación*. Obtenido de

<http://metodologiadelainvestigacion.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/117/2019/03/Cuaderno-N-7-La-t%C3%A9cnica-de-encuesta.pdf>

Lema et all. (Marzo de 2020). *ORGANIZACIONES SOCIALES, DESDE UNA PERSPECTIVA ADMINISTRATIVA*. Obtenido de

<https://www.acvenisproh.com/revistas/index.php/prohominum/article/download/123/426#:~:text=RESUMEN->

,La%20organizaci%C3%B3n%20administrativa%20es%20el%20conjunto%20de%20m%C3%A9todos%20y%20procedimientos,u%20objetivos%20trazados%20de%20antemano.

López. (2022). *El principio de favorabilidad en los deudores de créditos hipotecarios en la Legislación Ecuatoriana*. Obtenido de

<http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/10346/1/L%C3%B3pez%20Minta%2C%20B.%20%282023%29%20El%20principio%20de%20favorabilidad%20en%20los%20deudores%20de%20cr%C3%A9ditos%20hipotecarios%20en%20la%20Legislaci%C3%B3n%20Ecuatoriana..pdf>

Mazo. (06 de Junio de 2022). *Estandarización de procesos para mejorar la productividad en el área de crédito hipotecario Bancolombia*. Obtenido de

<https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/3765/6.Estandarizacion%20procesos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mejía. (27 de Agosto de 2020). *Investigación descriptiva*. Obtenido de

<https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva/>

Mejía. (2022). *PLAN ESTRATÉGICO*. Obtenido de

<https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/12432/1/17959.pdf>

Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda. (18 de Mayo de 2023). *Soluciones Habitacionales para la Población Pobre y vulnerable*. Obtenido de

<https://www.habitatyvivienda.gob.ec/wp-content/uploads/2023/05/Informe-EASE-Y-PGAS-V5.pdf>

Murillo. (2023). *PLAN DE MEJORA DE CREDITOS HIPOTECARIOS RECHAZADOS*.

Obtenido de

<https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/3481/Plan%20de%20mejora.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Núñez. (2017). *LAS VARIABLES; ESTRUCTURA Y FUNCIÓN EN LA HIPÓTESIS*. Obtenido de

<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/educa/article/download/4785/3857#:~:text=Su%20importancia%20en%20la%20investigaci%C3%B3n,le%20asignan%20numerales%20o%20valores.>

Ordóñez et all. (19 de Mayo de 2020). *El sistema financiero en Ecuador. Herramientas innovadoras y nuevos modelos*. Obtenido de

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7439111.pdf>

Organización de Naciones Unidas. (2020). *Vivienda: inviable para la mayoría*. Obtenido de

- <https://onuhabitat.org.mx/index.php/vivienda-inviable-para-la-mayoria>
- Osejos et all. (01 de Febrero de 2022). *Balanced Score Card en el Cumplimiento de los Objetivos de la Fundación Caritas, Manta*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8383356.pdf>
- Otavalo et all. (15 de Mayo de 2023). *Importancia de la gestión de calidad en la productividad empresarial de las microempresas textiles de la ciudad de Otavalo en la provincia de Imbabura – Ecuador*. Obtenido de <https://revistaespacios.com/a23v44n05/a23v44n05p03.pdf>
- Otzen, M. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Scielo*, 227.
- Peña, S. S. (Junio de 2022). *Gestión administrativa y su impacto en la calidad del servicio*. Obtenido de <https://www.recimundo.com/index.php/es/article/download/1626/2085/>
- Pérez. (2022). *Proceso administrativo*. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/download/8910/8827/>
- Prado. (12 de Enero de 2023). *La seguridad jurídica es clave, pero Ecuador no siempre la tiene lave, pero Ecuador no siempre la tiene*. Obtenido de <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/seguridad-juridica-clave-ecuador-siempre-146949.html>
- Rocca. (Julio de 2018). *FACTORES DETERMINANTES PARA LA CONCESION DE CREDITO POR PARTE DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS*. Obtenido de <https://www.scielo.sa.cr/pdf/tec/v12n1/1659-3359-tec-12-01-19.pdf>
- Salas. (04 de Junio de 2019). *El enfoque mixto de investigación*. Obtenido de <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-mixto-de-investigacion/>
- Serrano. (25 de Enero de 2023). *Control Administrativo*. Obtenido de <https://guiadelempresario.com/administracion/planeacion/control-administrativo/>
- Silva. (2019). *PROPUESTA DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DOCUMENTAL DIGITAL PARA CRÉDITOS HIPOTECARIOS BAJO LA NORMA ISO 30301 PARA INSTITUCIONES BANCARIAS ECUATORIANAS*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/17272/TESIS%20TERMINADA%20AGOSTO%202019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Superintendencia de Bancos. (Noviembre de 2019). *Competencias de la Superintendencia de Bancos*. Obtenido de https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2019/11/resol_SB-2019-1025.pdf
- Tiffin University. (16 de Febrero de 2022). *Diferencia entre administracion y gestion*. Obtenido de <https://global.tiffin.edu/noticias/diferencia-entre-administracion-y-gestion>

- Torres. (12 de Noviembre de 2021). *15 Ejemplos de procesos de una empresa*. Obtenido de <https://iveconsultores.com/ejemplos-de-procesos-de-una-empresa/>
- Troya. (2015). *Modelo para categorizar el riesgo en la cartera hipotecaria otorgada por las instituciones financieras ecuatorianas en el período del 2002 – 2013*. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4674/1/T1732-MFGR-Troya-Modelo.pdf>
- Vázquez. (01 de Abril de 2020). *Funciones de los bancos*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/funciones-de-los-bancos.html>
- Zevallos. (2020). *El modelo de gestión por procesos y su impacto en los préstamos hipotecarios del Banbif – Oficina Huancayo*. Obtenido de <https://repositorio.uncp.edu.pe/handle/20.500.12894/6619>