

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Definición de políticas, normas y procedimientos de las jefaturas  
de administración, créditos y cobros de la empresa NGP S.A.**  
(Práctica empresarial dirigida –PED–)

Jorge Oswaldo López Valdez

Guatemala, enero 2014

**Definición de políticas, normas y procedimientos de las jefaturas  
de administración, créditos y cobros de la empresa NGP S.A.**

(Práctica empresarial dirigida –PED–)

Jorge Oswaldo López Valdez, estudiante

Lic. Samuel Arón Zabala Vásquez, asesor

M.A. Mayra Aracely Martínez Martínez, revisora

Guatemala, enero 2014

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

**Rector**

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

**Vicerrectora Académica y Secretaria General**

M. A. César Augusto Custodio Cóbar

**Vicerrector Administrativo**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

M.A. César Augusto Custodio Cóbar

**Decano**

Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj

**Coordinador**

**Tribunal que practicó el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Licda. María Eugenia Sandoval  
**Examinador**

Licda. Ingrid de Núñez  
**Examinador**

Lic. Walter de Jesús Urrutia  
**Examinador**

Lic. Samuel Arón Zabala Vásquez  
**Asesor**

M.A. Mayra Aracely Martínez y Martínez  
**Revisora**

REF.:C.C.E.E.026-2013-ADMÓN

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 15 DE NOVIEMBRE DEL 2013

SEDE ÁLAMOS, SAN MIGUEL PETAPA

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Samuel Aron Zabala Vásquez, tutor y Licenciada Mayra Aracely Martínez y Martínez, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "DEFINICIÓN DE POLÍTICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LAS JEFATURAS DE ADMINISTRACIÓN, CRÉDITOS Y COBROS DE LA EMPRESA NGP S.A." Presentada por el estudiante Jorge Oswaldo López Valdez, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00764, de fecha 20 de septiembre de 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

  
Lic. César Augusto Custodio Cobarr  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



Guatemala, 23 de febrero de 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En relación a la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **“Definición de políticas, normas y procedimientos de las jefaturas de administración, créditos y cobros de la empresa NGP, S.A.”**, realizado por: Jorge Oswaldo López Valdez, estudiante de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial, con la nota de ochenta y cuatro (84) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Samuel Arón Zabala Vásquez  
Col. 14,367  
Tutor

M.A. Mayra Aracely Martínez y Martínez  
Magíster Artium en Educación con Especialización en Elaboración y Evaluación de Proyectos Educativos.  
Licenciada en Administración Educativa  
No. de teléfono casa 66591248  
No. de teléfono Cel. 59514322  
E-mail: [mmartinezm@mineduc.gob.gt](mailto:mmartinezm@mineduc.gob.gt) y [mayraaracelymartinez@gmail.com](mailto:mayraaracelymartinez@gmail.com)

Guatemala, 22 de mayo de 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados Señores:

En relación al informe final de la Práctica Empresarial Dirigida (PED) del Tema: “**Definición de políticas, normas y procedimientos de las jefaturas de administración, créditos y cobros de la empresa NGP S.A.**” realizado por Jorge Oswaldo López Valdez, carné 201203082, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para realizar el Examen Técnico Profesional (ETP).

Al ofrecerme para cualquiera aclaración, me suscribo de ustedes,



M.A. Mayra Aracely Martínez y Martínez



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 012.2014

La infrascrita Secretaria General Dra. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante Lopez Valdez, Jorge Oswaldo con número de carné 201203082, aprobó con 80 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veinte de septiembre del año dos mil trece.

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los diez días del mes de enero del año dos mil catorce.

Atentamente,

  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora

Registro y Control Académico



  
V.Bo. Dra. Alba de González  
Secretaria General

Luis Alberto Mendoza  
cc. Archivo.

## **Dedicatoria**

### **A Dios:**

Mi guía y amigo que nunca falla, por proveerme de sabiduría, fuerza, valor y voluntad para alcanzar esta meta. Porque donde hay fe hay amor, donde hay amor hay paz, donde hay paz este Dios y donde este Dios no falta nada.

### **A mis Padres:**

Saturnino López Rodríguez y María Valdez Fajardo (QEPD) por su ejemplo de lucha, sus enseñanzas, sus sacrificios, por motivarme a seguir siempre adelante y porque sin ellos nada de esto hubiera sido posible, gracias de todo corazón.

### **A mi hijo:**

Oswald fuente inagotable de amor alegría y superación en mi vida.

### **A mis hermanos:**

Conrado (QEPD), Yolanda, Manuel, Dora, Rosa, Elsa, Carlos, Silvia y Erika, por su amor y apoyo en mi vida personal, familiar y profesional. Gracias por sus consejos y palabras de aliento, especialmente a Erika por tu empuje a lograr mis anhelos y Elsa por tus cuidados y bondades.

### **A mis sobrinos:**

Que mis logros les sirvan de ejemplo y que siempre se puede alcanzar lo que uno se propone.

### **Alguien muy especial:**

BB por estar a mi lado y tu incondicional apoyo por siempre.

# Contenido

|   |    |
|---|----|
| Resumen   | i  |
| Introducción  | iv |
| Capítulo 1  |    |
| 1. Antecedentes   | 1  |
| 1.2. Visión   | 1  |
| 1.3. Misión   | 1  |
| 1.4. Situación general                                    | 2  |
| 1.5. Análisis por área                                    | 2  |
| 1.5.1. Instalaciones                                      | 3  |
| 1.5.2. Entorno  | 3  |
| 1.5.3. Proceso de trabajo                                 | 3  |
| 1.5.4. Mercadeo   | 4  |
| 1.5.5. Estructura organizacional encontrada de la empresa | 5  |
| 1.5.6. Análisis FODA                                      | 6  |
| 1.5.7. Marco teórico                                      | 7  |
| 1.6. Planteamiento del problema                           | 14 |
| 1.7. Justificación  | 14 |
| 1.8. Preguntas de investigación                           | 16 |
| 1.9. Objetivos  | 16 |
| 1.9.1. Objetivo general                                   | 16 |
| 1.9.2. Objetivo específico                                | 16 |
| 1.10. Alcances y límites                                  | 16 |
| Capítulo 2  |    |
| 2. Metodología de la investigación                        | 17 |
| 2.1. Tipo de investigación                                | 17 |
| 2.2. Selección de la muestra                              | 17 |
| 2.3. Sujetos de la investigación                          | 18 |
| 2.4. Instrumentos de la investigación                     | 18 |
| 2.5. Instrumentos   | 18 |
| 2.6. Procedimientos                                       | 19 |
| 2.7. Cronograma de actividades                            | 20 |
| 2.8. Aportes esperados                                    | 21 |

|   |    |
|---|----|
| Capítulo 3  |    |
| 3. Resultados de la investigación                                     | 22 |
| 3.1. Entrevista dirigida al gerente de operaciones comerciales        | 22 |
| 3.2. Análisis de resultados   | 23 |
| Capítulo 4  |    |
| 4. Nombre de la propuesta   | 31 |
| 4.1. Definición de la propuesta                                       | 31 |
| 4.2. Visión de la propuesta   | 32 |
| 4.3. Misión de la propuesta   | 32 |
| 4.4. Objetivo de la propuesta   | 32 |
| 4.4.1. Objetivo general de la propuesta                               | 32 |
| 4.4.2. Objetivos específicos de la propuesta                          | 32 |
| 4.5. Propuesta administrativa   | 33 |
| 4.5.1. Definición de políticas, normas y procedimientos               | 33 |
| 4.5.2. Propuesta estructura organizacional                            | 34 |
| 4.5.3. Propuesta de misión, visión empresarial                        | 35 |
| 4.5.4. Propuesta de valores organizacionales                          | 35 |
| 4.5.5. Propuesta de indicadores de desempeño                          | 35 |
| 4.5.6. Plan de incentivos   | 38 |
| 4.6. Propuesta de mercadeo  | 39 |
| 4.6.1. Plan de marketing interno                                      | 44 |
| 4.6.2. Presentación gráfica de la misión, visión y organigrama        | 45 |
| 4.7. Propuesta financiera   | 47 |
| 4.7.1. Presupuesto de la propuesta                                    | 47 |
| 4.7.2. Beneficios financieros   | 49 |
| 4.7.3. Incremento en ventas   | 49 |
| 4.7.4. Cuadro comparativo de negocios perdidos                        | 50 |
| 4.7.5. Eficiencia de cobrador a fin del periodo del mes de enero 2013 | 50 |
| 4.7.6. Cuadro mercado de crédito                                      | 51 |
| 4.8. Viabilidad de la propuesta                                       | 53 |
| 4.9. Beneficios de la propuesta                                       | 53 |
| 4.9.1. Procedimientos   | 56 |
| 4.9.2. Flujograma de actividades                                      | 59 |
| 4.9.3. Cursograma de actividades                                      | 59 |
| Conclusiones  | 60 |
| Referencias bibliográficas  | 61 |
| Anexos  | 62 |

## **Resumen**

En la actualidad las políticas, normas y procedimientos son sumamente importantes para el desempeño de las empresas. Para el trabajo de investigación de la práctica empresarial dirigida – PED- se seleccionó el tema “Definición de políticas, normas y procedimientos de las jefaturas de administración, créditos y cobros de la empresa NGP, S.A.”, establecida en el año 2010, su actividad comercial es el crédito de consumo por medio de desembolsos para adquirir vehículos de dos y tres ruedas importadas de India y China.

El contenido del presente trabajo se estructuró en cuatro capítulos: En el primer capítulo presenta de forma general la empresa (Instalaciones, entorno, proceso de trabajo, mercadeo, estructura, análisis FODA), se relata sus antecedentes, visión, misión, el planteamiento del problema, su justificación, como las preguntas de investigación sujetas a estudio, no obstante los objetivos esperados como los alcances y límites.

En el segundo capítulo, en esta parte se dice cómo se abordó el problema; por qué se utilizaron ciertos métodos y técnicas, en dónde se hizo el estudio, por qué. Los pasos se siguieron, las fases del estudio, trata de la explicación de cómo se hizo el estudio. Se trata el tema del crédito, la importancia, de vender al crédito (desembolsar), se profundiza en el tema de la administración del crédito, quienes lo administran, como lo administran, así como su manejo y control a través de las herramientas con que cuentan y de cómo contribuye a elevar el volumen de ventas (aprobación del crédito) y la generación de fondos (cobranza) para el financiamiento de las operaciones corrientes de una entidad.

El tercer capítulo, describe los resultados y análisis obtenido de la investigación, considerado como un enfoque de los controles internos, como de las acciones que ocurren de manera constante a través del funcionamiento y operación de la empresa

El cuarto capítulo presenta la propuesta de solución a los problemas encontrados durante la investigación, proponiendo soluciones inmediatas de evaluación, detección de deficiencias y debilidades y su forma de comunicación, con el fin de mostrar las mejoras que puedan lograrse a

través de la adopción de mejores prácticas para aumentar su efectividad en los diversos aspectos importantes de desempeño y logro de objetivos.

Finalmente, basado en el contenido de los capítulos mencionados se presentan las conclusiones del tema desarrollado.

La obtención de información como parte primordial se solicitó autorización de la empresa para la realización del informe, la gerencia de operaciones comerciales autorizó y delegó en los jefes de departamentos quienes cuentan con mayor experiencia y conocimiento para que proporcionaran la información pertinente al informe, esta fase fue determinante para obtener con facilidad información, efectuar entrevistas, pasar cuestionarios, visitas las instalaciones, observar la empresa en su interior, una idea del nivel competitivo externo y evaluar el trabajo diario de los empleados.

Debido a su rápido crecimiento y expansión, se hace más difícil mantener la gestión de la compañía al no contar con un sistema de control y herramientas de desempeño modernas que le permitan el aprovechamiento eficiente de sus recursos humanos y financieros. La empresa presenta problemas al momento de calificar crédito para la adquisición de vehículos así como la cobranza efectiva.

Para establecer la realidad del problema y la forma en que se manifiesta dentro de la empresa se realizó un trabajo de campo que consistió en dos etapas: 1) Entrevista con el gerente de operaciones comerciales y encuestas para todo el personal de la empresa con el objetivo de diagnosticar el proceso realizado al momento de la precalificación y autorización de préstamos para adquirir un vehículo como la cobranza del mismo.

2) Tabulación de los resultados con el objetivo de proceder al análisis e interpretación de los mismos, y así establecer las causas y conclusiones sobre los problemas de gestión y sobre esta base, emitir las propuestas y conclusiones pertinentes.

De este proceso se determinó que la causa principal por la que no se tiene establecido un procedimiento adecuado para el desembolso de préstamo, es la falta de una unidad administrativa y de mecanismos formales (escritos o sistematizados) verificables sobre los procesos que se llevan a cabo no permite su correcta ejecución y agilización del mismo

Además, el análisis de los resultados permitió concluir que la principal causa del retardo de la autorización del crédito y cobro es no contar con la estructura de diseño tecnológico y administrativa para llevar a cabo un proceso adecuado al momento de otorgar un crédito y realizar la respectiva cobranza.

En la última parte del trabajo, como solución a la problemática, se concluye en la mejora e implementación de manuales de normas y procedimientos, como la actualización de las políticas además que estos documentos pueden utilizarse como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de la organización; así como, las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

## **Introducción**

Las entidades que por su naturaleza se dedican a otorgar créditos son los bancos e instituciones financieras, para lo cual utilizan una serie de políticas normas y procedimientos herramientas que le sirven para tal fin, pero no sólo estas instituciones otorgan créditos, de igual forma lo hacen las empresas comerciales, industriales, de servicios, entre otros; con el único fin de captar más clientes y aumentar sus niveles de ventas, obtener utilidad y que puedan subsistir en el medio en que se desarrollan.

El objetivo general de esta investigación ha sido desarrollar una mejora a las políticas y definición de las normas y procedimientos que permita fijar el curso concreto de acción a seguir para alcanzar los niveles de utilidad esperada y el aprovechamiento de los recursos de la empresa. En este sentido se elaboró un marco teórico que nos proporcionará un conocimiento profundo que da significado a la investigación y así a partir de estas teorías para recomendar mejoras en el proceso actual en la empresa objeto de análisis.

Se planteó el problema, el cual permitió la delimitación clara y precisa del objetivo de la investigación, por medio del análisis realizado mediante las entrevistas y encuestas, a través de las cuales se obtuvo importante información que sirvió para determinar y conocer el proceso que actualmente se lleva a cabo en el desembolso de préstamos y cobro. Finalmente se concluye no cuenta con la actualización de políticas claras, manuales de normas y procedimientos escritos y expuestos que permitan que el personal conozca las funciones y que constituye un instrumento para orientar las acciones de forma específica en cada departamento por lo que se recomienda la implementación y mejora del manual de normas y procedimientos.

El informe constituye un aporte técnico para la universidad, al ser fuente de consulta para otros estudiantes, contribuir a las actividades empresariales en nuestro país, sobre todo para que el estudiante ponga en práctica sus conocimientos y experiencia obtenidas en el transcurso de la carrera, previo a obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas.

# Capítulo 1

## 1. Antecedentes

La empresa NGP, S.A. entidad que tiene por objeto actividades de prestación de servicios de asesoría técnica, administrativa y financiera. Ubicada en la calle del Paseo 10-10 zona 26 ciudad de Guatemala. Fue fundada en el año 2010. De la fecha en que inició el negocio operaciones ha tenido buen desempeño dentro de la actividad económica a que se dedica, incrementando la presencia en puntos de ventas a nivel nacional.

### 1.2. Visión

Satisfacer a los clientes, colaboradores y distribuidores a través de un tiempo de respuesta óptimo de su producto de financiamiento para 3R (Vehículos de tres ruedas),

### 1.3. Misión

Consolidarnos como la mejor opción de financiamiento para nuestros clientes, colaboradores y distribuidores a nivel nacional y regional.

Sin embargo esta visión ha tomado un giro distinto en el crédito de consumo para adquirir vehículos de dos y tres ruedas, por lo que se tendrá que trabajar en este punto y proponer su visión como su misión.

Los principales competidores son los bancos establecidos en el país.

La empresa está conformada por los departamentos siguientes:

- ❖ Administración
- ❖ Cobros

Coordinados por la gerencia de operaciones comerciales para su funcionamiento.

#### 1.4. Situación general

La empresa tiene participación en el mercado de crédito a nivel nacional otorgando créditos de consumo, su eje de acción lo componen las sucursales y distribuidores de vehículos de dos y tres ruedas, establecida con éxito en el mercado en que se desenvuelve, con marcas exclusivas accesibles a los consumidores, el personal cuenta con un perfil adecuado a cada puesto de trabajo con experiencia pero requieren de capacitación y control, esto podrá ser una ventaja sobre los más cercanos competidores que se dedican a este giro de negocio.

La empresa pertenece a un grupo de empresas, su estructura organizacional está cambiando de acuerdo al crecimiento, se encuentra a nivel corporativo, esto se consideró como factor de mejora, no está a la vista de los empleado, la parte contable, sistemas, recursos humanos dependen del centro de servicio compartidos de la corporación, los manuales de descripción de puestos existen pero no son del conocimiento de los empleados, él manual de normas y procedimientos, los sistemas de procesos no existen. El reglamento interno de trabajo se está desarrollando para su respectiva autorización ante las entidades gubernamentales del país, carece de un sistema que permita el mejor control y seguimiento de las áreas de créditos y cobros.

Se carecen de elementos claves que deben estar a la vista y ser de conocimiento de todo el personal. Lo que no permite un mejor desarrollo individual como alcanzar los objetivos y metas propuestas.

#### 1.5. Análisis por áreas

A través del método de observación, permitió conocer: Las oficinas, instalaciones, su historia, estructura organizacional, constitución legal. Además del acercamiento con el gerente regional quien dio una pequeña inducción para conocer aspectos de la comercialización, competencia, comportamiento de mercado, visitas a tiendas de exhibición de vehículos, canales de distribución que utiliza la competencia para poder tener mejor enfoque de análisis.

#### 1.5.1. Instalaciones

- ❖ La empresa se encuentra ubicada en la zona 26 de la ciudad capital, tiene como inconveniente no contar con parqueo propio.
- ❖ Accesible dentro de la ciudad en donde el nivel de tránsito es congestionado, esto permite mayor afluencia a las sucursales y distribuidores de cada sector.
- ❖ El espacio físico dentro de las instalaciones es insuficiente por el crecimiento que ha tenido la empresa en estos dos años.

#### 1.5.2. Entorno externo

- ❖ La ciudad de Guatemala se han restringido las áreas de parqueo lo que impide que el cliente tenga mejor confort, esto nos da una ventaja ante el cliente al momento de tomar la decisión de adquirir un crédito para adquirir su vehículo.
- ❖ Existencia extensa de empresas dirigidas al mismo giro de negocio, bancos y financieras de todo el país legalmente inscritas. Creando una competencia frontal que permite al cliente tener poder de decisión sobre adquirir un financiamiento apropiado de acuerdo a su nivel de ingresos.

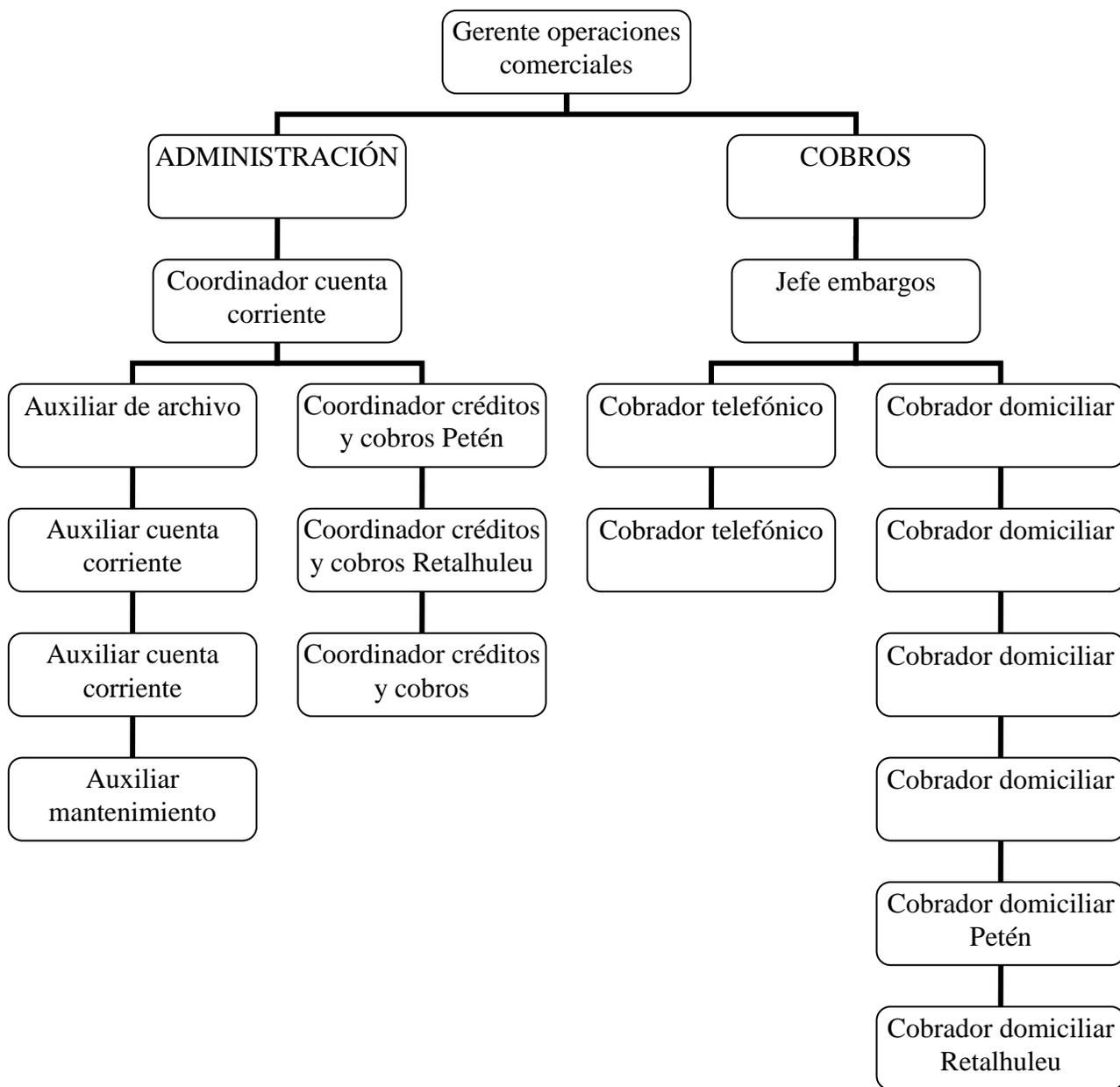
#### 1.5.3. Proceso de trabajo

- ❖ Las actividades diarias de trabajo de la empresa denota que el personal cumple con horarios de trabajo mas no tienen bien definido sus funciones del puesto que desempeñan, realizan su trabajo pero no son productivos en la tarea asignada.
- ❖ Las labores de cobranza se observó que el personal está acorde a la cantidad de cuentas activas existentes, sin embargo el resultado no es el esperado.
- ❖ Las actividades de pre-calificación de los clientes se hace de manera eficiente sin embargo tenemos una dificultad que con anticipación a nuestra propuesta la han consultado con otras financiera.

#### 1.5.4. Mercadeo

- ❖ El producto financiero que ofrece la empresa carece del conocimiento de la clientela, depende de los puntos de venta y distribuidores, por lo tanto el nivel de posicionamiento de la marca no existe (más que de boca en boca)
  
- ❖ La oferta de productos que ofrece en los puntos de venta como de sus promociones dependen del plan de marketing de la distribuidora al que no tenemos acceso.
  
- ❖ Nuestro nivel de intereses está por encima de competencia, por no estar clasificados como banco y poder ser una financiera, además de los requisitos básicos para otorgar el crédito.
  
- ❖ No contamos con promociones para colocar nuestro producto base que es el crédito de consumo.
  
- ❖ Las compras de vehículos están garantizadas por la distribuidora y se cuenta una gama extensa de modelos de vehículos lo que permite al cliente tener mejores opciones de compra.
  
- ❖ No se cuenta con un plan de marketing propio, esto tiene como consecuencia que la labor de colocación sea más tardía y menos productiva.

1.5.5. Estructura organizacional encontrada de la empresa.



Fuente: Elaboración propia diciembre de 2013

### 1.5.6. Análisis FODA.

|   |   |
|---|---|
| <p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa con solidez y estabilidad</li> <li>• Productos de alta calidad</li> <li>• Amplia cobertura geográfica y capacidad de distribución</li> </ul>  | <p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo y crecimiento dentro del ramo financiero</li> <li>• Desarrollo profesional</li> <li>• Generadora de empleo</li> </ul>   |
| <p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura organizacional no definida</li> <li>• Resistencia al cambio</li> <li>• Desconocimiento de sus funciones por parte de algunos miembros del personal de la empresa.</li> <li>• Falta de lineamientos administrativos</li> <li>• Recurso humano sin capacitación</li> <li>• Tecnología obsoleta</li> <li>• Imagen de la marca</li> </ul> | <p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia con entidades financieras de prestigio</li> <li>• Inestabilidad en la economía nacional</li> <li>• Aumento de los costos operativos en el ramo financiero</li> <li>• Ingreso de productos similares de china</li> </ul> |

Fuente: Elaboración propia diciembre de 2013

La existencia de una estructura organizacional no definida, da como resultado la duplicidad y desconocimiento de funciones del puesto, un recurso humano sin capacitación hace verse con frustración y desmotivados por la falta de una administración apropiada en la empresa, acompañada con una tecnología obsoleta y lineamientos administrativos.

### 1.5.7. Marco teórico

#### ❖ Administración

- De acuerdo a Robbins & Coulter (2005), Administración es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.

- Definición Etimológica: La palabra “Administración” se forma del prefijo ad. Hacia y con ministrativo; esta última palabra proviene a su vez de minister, vocablo compuesto de minus, comparativo de inferioridad, y del sufijo ter, que funge como termino de composición. La etimología del vocablo minister es, pues opuesta a la de magister, de magis, comparativo de superioridad y de ter.

Si “Magister” (Magistrado) indica una función de preeminencia o autoridad, el que ordena o dirige a otros en una función. “Minister” expresa lo contrario: subordinación u obediencia, el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro.

- La etimología de administración da la idea a que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que presta. Servicio y subordinación son, pues los elementos principales obtenidos.
- E.F.L. Brench “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr sus propósito dado”
- H. Fayol (Padre de la administración moderna) “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”
- Koontz y O’Donnell “La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundado en la habilidad de conducir a sus integrantes”
- G.P. Terry “Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante un esfuerzo ajeno”

#### ❖ Funciones de la administración según Robbins & Coulter (2005)

- Planificación: Función de la administración en la que se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas, y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades.

- Organización: Consiste en determinar que tareas hay que hacer, quien las hace, como se agrupan y quien rinde cuentas a quien y donde toman las decisiones.
  - Dirección: Consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de cualquiera otra manera del comportamiento de los empleados.
  - Control: Consiste en vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones que hicieran falta.
- ❖ Características de la administración
- Universalidad: El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios
  - Especificidad: Aunque la administración va siempre acompañado de otros fenómenos de índole distinta el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña
  - Unidad temporal: Aunque se distingan etapas, frases y elementos del fenómeno administrativo; este es único y por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando en mayor o menor grado, todos a la mayor parte de los elementos administrativos.
  - Unidad jerárquica: Todos cuanto tienen carácter de jefe en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades de la misma administración, en una empresa forman un solo grupo administrativo desde el gerente general hasta el último empleado de la escala jerárquica.

❖ Proceso administrativo

Es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración. Mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral

A. Etapas del proceso administrativo

Mecánica

- Previsión: La previsión administrativa descansa en una certeza moral o probabilidad seria. La que será tanto mayor cuanto más pueda apoyarse en experiencias pasadas propias o ajenas y

cuanto más puedan aplicarse a las experiencias, métodos estadísticos o de cálculo de probabilidad.

- Planeación: Es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.
- Organización: Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

#### Dinámica

- Control: Es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.
- Dirección: Esta etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa.
- Integración: Es obtener y articular los elementos humanos y materiales que la organización la planeación, señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

B. Normas del proceso administrativo: Es un término que proviene del latín y significa “escuadra”. Una norma es una regla que debe ser respetada y que permite ajustar ciertas conductas o actividades. En el ámbito del derecho, una norma es un precepto jurídico.

C. Políticas del proceso administrativo: Es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos. También puede definirse como una manera de ejercer poder con la intención de resolver o minimizar el choque entre los intereses encontrados que se producen dentro de una sociedad.

- D. Procedimientos del proceso administrativo: Consiste en seguir ciertos pasos definidos para desarrollar una labor de manera eficaz, el objetivo debería de ser único y de fácil identificación, aunque es posible que existan diversos procedimientos que persigan el mismo fin, cada uno con estructuras y etapas diferentes, y que ofrezcan más o menos eficiencia.
- E. Rediseño de procedimientos: Es una práctica creciente en las organizaciones y de gran competitividad de mercados globales, las empresas se entienden como redes de compromisos entre personas con prácticas de trabajo depuradas que posibiliten una coordinación impecable requieren un equipo de personas que tengan habilidades en el ámbito del negocio y de las tecnologías de información dentro de la empresa
- F. Flujograma: Es una representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso, muestra lo que se realizará en cada etapa, los materiales o servicios que entran y salen del proceso, las decisiones que deben ser tomadas y las personas involucradas.
- G. Cursograma: Denominado circuito, es un diagrama que permite representar en una gráfica procedimientos administrativos, constituyen instrumentos importantes para la visualización global y esquemática del conjunto de tareas administrativas, por el cual se pueden determinar si la descripción del procedimiento es completa, detectar errores, omisiones, reiteraciones o superposiciones de tareas a fin de subsanarlos y lograr procedimientos eficientes.

#### ❖ Recursos humanos

(Chiavenato, 2001, P. 128) afirma que recursos humanos son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea. Los recursos humanos están distribuidos en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, auxiliares y operarios, además de los supervisores de primera línea). El recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos o materiales. Además, constituyen un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo. Las personas aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, etc. Sin importar el cargo que ocupen –director, gerente,

supervisor, operario o técnico-, las personas cumplen diversos roles dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad existente en la organización.

Generalmente la función de recursos humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, inducción de personal y su permanencia en la empresa. (Bolhander & Shell, 2001)

A continuación se describen cada una de las áreas funcionales del departamento de recursos humanos de acuerdo a Bolhander & Shell (2001)

- a. Optimización de recursos: Es la gestión eficiente de los procesos que no solo implica entregar los productos bienes o servicios en tiempo y forma y con los requisitos de calidad acordados, también es necesario que el resultado de esos procesos se haya obtenido con el mínimo de los recursos necesarios.
- b. Optimización de recursos humanos: Define la forma de llevar y buscar soluciones sutiles, equilibradas que aporten una amplia experiencia utilizan los medios a disposición sin adoptar nuevas contrataciones que se convierten en componentes de optimización de gastos innecesarios que representen gasto a la empresa

#### ❖ Capacitación

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador (Aguilar, 2004)

Según Chiavenato, I. (2000), la capacitación es un proceso educacional a corto plazo aplicado de forma sistemática y organizativa, por el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. Además recomienda las siguientes fases:

- a) Detectar necesidades de capacitación
- b) Identificar los recursos para la capacitación
- c) Diseño del plan de capacitación
- d) Ejecución del programa de capacitación

## e) Evaluación, control y seguimiento del plan

### ❖ Descripción del puesto

Para Bohlander y Snell (2008), la descripción del puesto se hace por escrito e incluye los tipos de deberes. La mayoría de las descripciones de puestos, contiene al menos tres partes: El título del puesto, una sección de identificación del puesto y una sección de los deberes de éste. Desde el punto de vista del empleado, la descripción del puesto puede utilizarse para ayudarles a conocer sus deberes y recordarles los resultados que se espera que logren. Desde el punto de vista del empleador, las descripciones escritas pueden servir como base para minimizar los malentendidos que ocurren entre los gerentes y sus subordinados en relación con los requisitos del puesto.

#### a. Especificación del puesto

Según Varela R. (2006): En la especificación del puesto se consignan los requisitos mínimos para desempeñar con eficiencia el puesto. Se trata de requisitos que, si bien se refieren a un trabajador, no están vinculados a una persona determinada, sino que deben exigirse a cualquiera que ocupe el puesto. Los requisitos más comunes caben dentro de las categorías de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

### ❖ Manuales administrativos

Los manuales administrativos representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración. Son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado. Sin restar importancia a la diversidad de manuales administrativos que existen dentro de las empresas, para efectos de este texto se hace énfasis en

dos tipos de manuales, los cuales son los que ofrecen mayor aporte para la comprensión del tema central objeto de estudio.

❖ Manual de normas y procedimientos

Este manual describe las tareas rutinarias de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos. Este manual se complementa con diagramas de flujo.

❖ Manual de puestos y funciones

Este manual contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos. Define las características del puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, esquematizando las relaciones entre cada función de la organización.

❖ Optimización de recursos físicos

Es operar un plan de optimización de la infraestructura física que permita el uso óptimo de las instalaciones en beneficio del desarrollo de funciones

❖ Optimización de recursos financieros

Es una de las tareas importantes de cualquier compañía ya que nos permiten evaluar si la empresa está dispuesta a crecer o la generación de utilidades, entregar reportes que permitan tomar decisiones en cuanto a la situación financiera actual de los egresos y egresos con disciplina para llevar a cabo un plan y obtener los resultados esperados.

❖ Implementación de cambios organizacionales

Es la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno y externo, mediante el aprendizaje, considerando las variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional

## 1.6. Planteamiento del problema

Cada persona que posee trabajo, concibe ideas diarias de la labor que debe realizar, por muchos años se ha considerado que el recurso humano es el activo más valioso de una empresa pues contribuyen al logro de los objetivos organizacionales, por tal razón es de vital importancia que se defina y lleve a cabo mejoras a las políticas, normas y procedimientos de la empresa para que el equipo de trabajo pueda realizar las funciones que la empresa requiere y poder operar con éxito, basado en experiencia, para ser capaz de cumplir las diferentes responsabilidades y objetivos que proponen en la empresa.

La falta de controles, una estructura organizacional no definida, un curso concreto de acción a seguir, su misión, visión, objetivos y políticas no definidas acorde al crecimiento de la empresa, falta de integración de recursos tecnológicos y la falta de controles internos, presenta la problemática de estos factores que provoca desinterés en el desempeño, falta de compromiso y seguimiento a las labores asignadas, da como resultado falta de motivación del recurso humano, para desarrollar de manera efectiva las funciones asignadas para el cumplimiento de planes y programas de la organización situación que influye en la actividad productiva de la empresa, por lo que de no prestarle atención podría traducirse en pérdidas para la organización al contar con personal no identificado con la misma y en consecuencia mostrar poco o ningún involucramiento para alcanzar las metas propuestas y llegar a ocasionar desprestigio, falta de credibilidad por parte de los clientes.

## 1.7. Justificación

Por conocimiento general las empresas que se dedican al otorgamiento de créditos de distintas naturalezas son los bancos, financieras y cooperativas, las cuales están supervisadas por la Superintendencia de Bancos quién los obliga a realizar una serie de procedimientos y herramientas que los limita y les hace perder agilidad, pero no solo éstas lo otorgan también lo hacen la gran variedad de empresas existentes (comerciales, industriales, de servicios, etc.); las cuales son más flexibles y corren más riesgos con el único fin de captar más clientes y aumentar sus niveles de ventas y con ello obtener utilidad y que pueda subsistir en el medio en que

desarrolla. Existe un nivel de riesgo en el cual estos entes están inmersos, como la morosidad y hasta cierto punto de incobrabilidad de las operaciones.

En la actualidad se ha restringido el otorgamiento debido a la crisis mundial, el crédito de consumo al sector informal y personas asalariadas de bajos ingresos lo ven las entidades financieras como un riesgo para la cartera, aunque hay instituciones que se dedican al otorgamiento de créditos a Mypimes logrando que estos generen ingresos de los préstamos obtenidos debido a que estos mismos se encargan de capacitar a los clientes en cómo deben administrar sus negocios. Dejando fuera de este sector a los antes mencionados y estos deben buscar nuevas oportunidades porque no han tenido opciones para acceder a este tipo de préstamos.

Se tomó en cuenta la experiencia adquirida en empresas que han desarrollado proyectos específicos para este nicho de mercado tales como: La Curacao, Elektra, quienes promueven y desarrollan productos de consumo, e implementan alianzas financieras con Banrural, G&T, Banco industrial, Banco de Antigua, Cooperativa Guayacán, Génesis Empresarial entre otros, se observaron las mejores prácticas las cuales han sido exitosas.

Los problemas derivados de la inexistencia de lineamientos administrativos que justifican la elección del problema de investigación, tomó en cuenta la falta de motivación hacia el desempeño que provoca que la mayor parte del personal no encuentre objetivos claros y precisos sobre el desarrollo de su trabajo lo que provoca un clima laboral de insatisfacción por la falta de desconocimiento de las normas y procedimientos en consecuencia la falta de compromiso de los trabajadores hacia la empresa, además que los recursos con que la empresa cuenta no son los deseados para el mejor desempeño que permita estar a la vanguardia, lo que hace que se enfoque al aprovechamiento de los recursos existentes crear duplicidad de funciones, de la mano el desconocimiento de objetivos y metas empresariales.

## 1.8. Pregunta de investigación

Por lo anteriormente expuesto surge la pregunta de investigación, **¿Cómo establecer un sistema tecnológico que sirva como guía administrativa para optimizar los recursos humanos, financieros y materiales de la empresa?**

## 1.9. Objetivos

### 1.9.1. Objetivo general.

Desarrollar una guía de propuestas que permita fijar el curso de acción a seguir para alcanzar el máximo aprovechamiento de los recursos de la empresa.

### 1.9.2. Objetivos específicos.

- ❖ Mejorar procedimientos y definir normas y procedimientos específicos de cada puesto
- ❖ Determinar las funciones y atribuciones de cada puesto actual, de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- ❖ Proponer un sistema de información que permita ejecutar y tomar decisiones óptimas para el desempeño y logro de objetivos de la empresa.

## 1.10. Alcances y límites

La realización de esta investigación fue con el objetivo de determinar la definición de políticas normas y procedimientos de la empresa, ubicada en la calle del Paseo 10-10 zona 26.

En base a los objetivos planteados, determinar las áreas críticas que presenta la organización, para poder proporcionar una propuesta de solución orientada al fortalecimiento institucional y funciones.

Las limitantes que se encontraron en el transcurso de la investigación fueron: Tiempo de recolección de información en el área gerencial y del personal en general, ya que se mantienen ocupados y algunos se encuentran fuera de la ciudad.

## Capítulo 2

### 2. Metodología de la investigación

El método de la investigación descriptiva utiliza básicamente técnicas cualitativas como la observación, el análisis, el cuestionario, la encuesta o la entrevista.

La recolección de los datos se basó en el registro de la información obtenida a través de lo indagado por medio de la entrevista, la encuesta, lo observado, composición o procesos de los fenómenos, el enfoque se realizó sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo se conduce o funciona en el presente.

La investigación descriptiva trabaja sobre realidades y su característica principal es la de presentar una interpretación correcta, tal como lo indica Bernal (2006). Rodríguez Moguel (2005)

#### 2.1. Tipo de investigación:

Esta fue de tipo descriptiva ya que como indica Bernal (2006), se basa en técnicas como el cuestionario, la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental. Para la entrevista se tomó como guía las preguntas de investigación que el investigador consideró apropiadas para obtener la información que sirvió de base para la elaboración de una propuesta. En el estudio se lograron establecer e identificar los hechos, situaciones y características del objeto de investigación que para el efecto fue “Mejora de procedimientos y definición de normas y procedimientos de las jefaturas de administración, créditos y cobros”, para lo cual se diseñó una propuesta luego de realizado el diagnóstico respectivo.

Para la investigación se utilizó un cuestionario para todos los empleados, el cual contiene una serie de preguntas, cuyas respuestas ayudaron al investigador a recabar información sobre la de todas las áreas de la empresa.

#### 2.2. Selección de la muestra:

No se estableció una muestra, la población total de la empresa es de 17 empleados, los que fueron considerados para el objeto de estudio.

### 2.3. Sujetos de la investigación

Para el desarrollo la investigación fue necesario el apoyo de todos los colaboradores de la empresa constituido por 17 empleados, para conocer su opinión con respecto “Definición de políticas, normas y procedimientos de las jefaturas de administración, créditos y cobros”

| <b>PUESTO</b>                                       | <b>DEPARTAMENTO</b> | <b>Cantidad de Empleados</b> |
|---|---------------------|------------------------------|
| Gerente de operaciones comerciales                  | Gerencia General    | 1                            |
| Jefe de créditos, jefe de cobros                    | Créditos y cobros   | 2                            |
| Coordinador de créditos y cobros, analista de campo | Créditos y cobros   | 4                            |
| Cobrador telefónico y domiciliar                    | Cobros              | 6                            |
| Personal administrativo                             | Administración      | 4                            |

Fuente: Elaboración propia diciembre de 2013

### 2.4. Instrumentos de investigación

- ❖ Entrevista estructurada: La entrevista fue aplicada a todo el personal.
- ❖ Cuestionario: Se elaboro un cuestionario que permitió obtener información puntual y detallada separar los ítems de acuerdo a lo que deseamos obtener.
- ❖ Observación: Se efectuó en las instalaciones, esto permitió tener un mejor panorama del entorno

### 2.5. Instrumentos

La recolección de datos se llevó a cabo mediante dos técnicas de investigación, las cuales son utilizadas en la investigación de campo para la búsqueda de información.

- ❖ Entrevista no estructurada dirigida al gerente de operaciones comerciales, se elaboró una guía de entrevista, la cual comprende un total de siete preguntas abiertas que sirvieron de guía para poder conversar de todo lo relacionado a “Mejora de procedimientos y definición de normas y procedimientos de las jefaturas de administración, créditos y cobros” que realiza la empresa.

- ❖ Cuestionario dirigido a todos los empleados, éste comprendía una serie de preguntas cerradas de todas las áreas, las cuales sirvieron para identificar la problemática existente. Asimismo constatar si el empleado recibió inducción en sus puestos y que persona dentro de la empresa se las proporcionó.

#### 2.6. Procedimientos:

- A. Selección del tema, cuya determinación se llevó a cabo mediante la intervención del catedrático.
- B. Se realizó la solicitud a la empresa mediante una cita con el gerente de operaciones comerciales, quien otorgó dicho permiso por medio de una carta.
- C. Entrega de carta autorización al catedrático del curso.
- D. Visita a la empresa para una primera entrevista y así obtener información referente a los antecedentes de la empresa.
- E. Se elaboró un cuadro de diagnóstico y un análisis FODA, en donde se identificó una serie de síntomas con sus respectivas causas, lo cual originó.
- F. Se realizó la investigación respectiva para la elaboración del marco teórico relacionado con el tema “Mejora de procedimientos y definición de normas y procedimientos de las jefaturas de administración, créditos y cobros” que realiza la empresa NGP, S.A.”
- G. Se definió el planteamiento del problema y la pregunta de investigación, la cual se convirtió en la premisa para establecer los objetivos generales y específicos.
- H. Revisión de la metodología, en la cual se definieron los sujetos de la investigación y asimismo se establecieron los instrumentos a utilizar, los cuales permitieron efectuar la conexión entre el marco teórico y los objetivos del estudio.
- I. Elaboración del instrumento, el cual sirvió para la recopilación de información.
- J. Se determinó la cantidad de personas a encuestar.
- K. Posterior a la aplicación del cuestionario, se procedió a tabular las respuestas lo que dio lugar a la presentación de resultados.

- L. Se redactaron las conclusiones y recomendaciones, producto del proceso de investigación.
- M. Se elaboró la propuesta para “Definición de políticas, normas y procedimientos de las jefaturas de administración, créditos y cobros de la empresa NGP, S.A.”
- N. Como último paso, se presentó el informe final al asesor, quien realizó las correcciones y observaciones que consideró convenientes.
- O. Entrega final del documento

### 2.7. Cronograma de Actividades

| Concepto                       | 2012 |       |       |        |            |           | 2013    |      |
|--------------------------------|------|-------|-------|--------|------------|-----------|---------|------|
|                                | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Diciembre | Febrero | Mayo |
| Selección del tema             |      |       |       |        |            |           |         |      |
| Entrega de carta autorización  |      |       |       |        |            |           |         |      |
| Visita a la empresa            |      |       |       |        |            |           |         |      |
| Desarrollo del trabajo         |      |       |       |        |            |           |         |      |
| Recopilación de información    |      |       |       |        |            |           |         |      |
| Revisión de la metodología     |      |       |       |        |            |           |         |      |
| Elaboración del instrumento    |      |       |       |        |            |           |         |      |
| Revisión del asesor            |      |       |       |        |            |           |         |      |
| Revisión por parte del revisor |      |       |       |        |            |           |         |      |
| Entrega informe final          |      |       |       |        |            |           |         |      |

Fuente: Elaboración propia diciembre de 2013

## 2.8. Aportes esperados

- ❖ A la empresa, desarrollar manuales de normas y procedimientos encaminados a crear una política interna a través de herramientas que permitan crear procesos de mejora continua a la organización que aporten soluciones inmediatas a los problemas encontrados como la optimización eficiente de los recursos a través de sistemas de información claves.
- ❖ A la Universidad Panamericana de Guatemala, aumentar su imagen dentro de la sociedad y el nivel académico que adquieren los estudiantes al realizar este tipo de estudios.
- ❖ Al país, ofrecer grandes beneficios, por ser un asesoramiento gratuito a las empresas objetos de estudio tendrá repercusiones positivas si toman en cuenta las propuestas hechas se volverían más competitivas.
- ❖ Al futuro profesional, traerá beneficios que pondrá en práctica, conocimientos adquiridos durante toda su carrera.

## Capítulo 3

### 3. Resultados de la investigación

Se realizó una entrevista al gerente de operaciones comerciales para conocer cuál es el proceso actual que se lleva a cabo para el desembolso de préstamos a terceros, como la forma en que se cobran esos créditos al mismo tiempo conocer si existen manuales de normas y procedimientos; de igual forma se encuestó a todos los colaboradores de la empresa, quienes suman un total de 17 personas (un gerente de operaciones comerciales, un coordinador de cuenta corriente, dos auxiliares de cuenta corriente, un auxiliar de archivo, un auxiliar de mantenimiento, un jefe de embargos, dos cobradores telefónicos, seis cobradores domiciliarios). Tanto la entrevista como la encuesta, nos proporcionó la información básica para conocer la forma de los procedimientos y los manuales de normas y procedimientos para el mejor otorgamiento de crédito.

A continuación se presentan los resultados obtenidos:

#### 3.1. Entrevista dirigida al gerente de operaciones comerciales:

Según los resultados obtenidos en la entrevista, existe un procedimiento pero no es el adecuado para el otorgamiento de crédito por medio de un desembolso de préstamo y la labor de cobranza, además se tiene asignada una persona como responsable para que verifique dicho otorgamiento, el coordinador de cuenta corriente es quien desempeña esta función con la aprobación del gerente de operaciones, manifiesta que con el crecimiento del negocio sus responsabilidades se han incrementado, lo que hace aún más difícil su tarea y tener buenos controles como el fortalecimiento de las capacitaciones al personal a pesar de que existe un departamento dentro de la corporación que se encarga de la misma.

El gerente manifiesta que para cubrir el mercado donde se tiene presencia, la empresa necesita más personal y la parte fundamental que sean del lugar para facilitar la atención y verificación de datos que sirven de base para otorgar el crédito, y que al momento de su contratación se dificulta ya que no se cuentan con los sistemas tecnológicos para dar a conocer los manuales de normas y procedimientos definidos y estructurados y mucho menos con un manual de funciones, lo cual

consideró muy importante ya que conforma la base para el funcionamiento eficaz de la empresa, como viajar a la ciudad para ser contratado y recibir su inducción.

En relación a la capacitación, consideró importante para alcanzar la eficacia, eficiencia de y alcance de objetivos de la empresa, por lo que comentó que al personal de créditos y cobros, quién lo capacita es el propio jefe o su compañero de puesto.

Comentó el gerente de operaciones que la empresa por política tiene que todo aquel colaborador que desee renunciar a la empresa deberá hacerlo con quince días de anticipación, esto se le explica a la persona el día que se le confirma en el puesto, lo anterior, según el gerente es con el objetivo que la persona que está renunciando, pueda brindarle la inducción de su puesto a la persona que lo reemplazará y así recibir el beneficio de la indemnización universal según su record laboral.

### 3.2. Análisis de resultados

La base fundamental de elaborar el estudio y analizar la situación de la información recopilada tiene como fin último encontrar datos específicos que permitieron procesar la información, formular conclusiones a través de las mismas y definir la información relacionada con el objeto de estudio, los parámetros que se utilizaron fueron importantes al contemplar la descripción de resultados positivos, negativos e indicar el grado de importancia encontrados con la diferencia de opinión de los empleados, presentados a través de graficas de pie para tener una mejor interpretación y análisis de lo encontrado.

Para recapitular las necesidades detectadas y realizar aportaciones a la problemática encontrada, se desarrolla la aplicación de la propuesta de innovación y mejora en el medio de detección del problema, desarrollar la intervención inmediata y apoyándose en los resultados obtenidos en la encuesta.

- ❖ Análisis e interpretación de resultados por medio de una matriz de sentido de las distintas áreas sujeto de estudio.

| MATRIZ DE SENTIDO    |  |                                   |  |
|----------------------|--|-----------------------------------|--|
| Categoría: Objetivos |  | Fuente o departamento involucrado |  |
| No.                  | Pregunta   | Entrevista a:                     | Análisis:  |
| 1                    | ¿Cuáles son los objetivos generales?                             | Todo el personal, 17 personas     | El 100% afirmó que es el financiamiento  |
| 2                    | ¿Están por escrito los objetivos?                                | Todo el personal, 17 personas     | El 100% afirmó que se encuentran por escrito   |
| 3                    | ¿Están bien definidos los objetivos?                             | Todo el personal, 17 personas     | El 100% afirmó que están bien definidos  |
| 4                    | ¿A qué nivel han definido los objetivos?                         | Todo el personal 17 personas      | El 33% consideró que a nivel de jefatura, el 33% a un nivel de dirección y el 33% opinó que a todo nivel |
| 5                    | ¿Son susceptibles de alcanzar los objetivos?                     | Todo el personal 17 personas      | El 100% opinó que se pueden alcanzar   |
| 6                    | ¿Están clasificados los objetivos a corto, mediano y largo plazo | Todo el personal 17 personas      | El 100% opinó que están clasificados según la importancia  |

| MATRIZ DE SENTIDO                  |   |                                   |  |
|------------------------------------|---|-----------------------------------|--|
| Categoría: Políticas de la empresa |   | Fuente o departamento involucrado |  |
| No.                                | Pregunta  | Entrevista a:                     | Análisis:  |
| 7                                  | ¿Existen políticas en la empresa?                               | Todo el personal, 17 personas     | El 100% opinó que si existen   |
| 8                                  | ¿Se encuentran las políticas por escrito?                       | Todo el personal, 17 personas     | El 100% juzgó que si se encuentran por escrito   |
| 9                                  | ¿Están bien definidas las políticas?                            | Todo el personal, 17 personas     | El 100% opinó que si se encuentran bien definidas  |
| 10                                 | ¿A qué nivel se dan a conocer las políticas?                    | Todo el personal 17 personas      | El 34% consideró que a nivel general, un 33% a nivel de jefatura y el 33% aduce que a todo nivel |
| 11                                 | ¿Conoce el personal en donde deben ser aplicadas las políticas? | Todo el personal 17 personas      | El 100% opinó que si sabe en donde deben ser aplicadas   |
| 12                                 | ¿Cómo se comunican las políticas?                               | Todo el personal 17 personas      | El 33% opinó que en reuniones mensuales, y un 67% a través de manuales escritos                  |

| MATRIZ DE SENTIDO                   |   |                                   |   |
|-------------------------------------|---|-----------------------------------|---|
| Categoría: Estructura de la empresa |   | Fuente o departamento involucrado |   |
| No.                                 | Pregunta  | Entrevista a:                     | Análisis:   |
| 13                                  | ¿La empresa está establecida conforme a la ley? | Todo el personal, 17 personas     | El 100% contestó que sí está legalmente registrada ante las entidades de gobierno |
| 14                                  | ¿Existe organigrama general y/o particular?     | Todo el personal, 17 personas     | El 100% opinó que si existe   |
| 15                                  | ¿Existe un manual de organización?              | Todo el personal, 17 personas     | El 100% consideró que si existe   |
| 16                                  | ¿Dispone la empresa de base legal?              | Todo el personal 17 personas      | El 33% opinó que si y el 67% que no o desconocen                                  |
| 17                                  | ¿Existe reglamento interno de trabajo?          | Todo el personal 17 personas      | El 100% falló que si existe pero que no está a la vista                           |
| 18                                  | ¿Existe duplicidad de funciones del personal?   | Todo el personal 17 personas      | El 100% opinó que no existe   |
| 19                                  | ¿Se busca la especialización del empleado       | Todo el personal 17 personas      | El 100% consideró que si existe   |
| 20                                  | ¿Qué flexibilidad tiene la estructura actual?   | Todo el personal 17 personas      | El 34% opina que ninguna, el 33% media y un 33% no dio respuesta                  |
| 21                                  | ¿Ha variado la estructura en los últimos años?  | Todo el personal 17 personas      | El 100% entrevistado esta consciente de los cambios que han habido                |

| MATRIZ DE SENTIDO                   |   |                                   |   |
|-------------------------------------|---|-----------------------------------|---|
| Categoría: Planeación de la empresa |   | Fuente o departamento involucrado |   |
| No.                                 | Pregunta  | Entrevista a:                     | Análisis:   |
| 22                                  | ¿Se desarrollan funciones de previsión y planeación?                          | Todo el personal, 17 personas     | El 100% afirmó que si se desarrollan                          |
| 23                                  | ¿Posee planes a corto y largo plazo?  | Todo el personal, 17 personas     | El 33% expresó que ninguno y el 67% opinó que por sectores    |
| 24                                  | ¿Los planes generales y por departamento contribuyen para alcanzar objetivos? | Todo el personal, 17 personas     | El 100% afirmó que si contribuyen                             |
| 25                                  | ¿Quién participa en la elaboración de los planes?                             | Todo el personal 17 personas      | El 33% afirmó que los gerentes y un 67% que los mandos medios |
| 26                                  | ¿Toman en cuenta planes y soluciones de años anteriores?                      | Todo el personal 17 personas      | El 33% consideró que si se toman en cuenta y 67% que no       |

| MATRIZ DE SENTIDO                     |   |                                   |   |
|---------------------------------------|---|-----------------------------------|---|
| Categoría: Presupuestos de la empresa |   | Fuente o departamento involucrado |   |
| No.                                   | Pregunta  | Entrevista a:                     | Análisis:   |
| 27                                    | ¿Utilizan presupuestos en la empresa?   | Todo el personal, 17 personas     | El 100% consideró que si se utilizan                        |
| 28                                    | ¿Qué tipo de presupuestos se utilizan?  | Todo el personal, 17 personas     | El 67% expresó que son flexibles y un 33% no dio respuesta  |
| 29                                    | ¿Tiene rigidez o flexibilidad los presupuestos?   | Todo el personal, 17 personas     | El 33% opinó que son rígidos y un 67% que son flexibles     |
| 30                                    | ¿Comparan presupuestos con resultados reales?   | Todo el personal 17 personas      | El 100% afirmó que si son comparados y analizados           |
| 31                                    | ¿Analizan y explican las variaciones importantes de los presupuestos?   | Todo el personal 17 personas      | El 100% afirmó que son analizados                           |
| 32                                    | ¿Conoce cada área el presupuesto asignado?  | Todo el personal 17 personas      | El 100% desconoce del presupuesto                           |
| 33                                    | ¿Consideran los jefes de departamento que el presupuesto es suficiente para el cumplimiento de sus responsabilidades? | Todo el personal 17 personas      | El 100% consideró que son suficientes                       |
| 34                                    | ¿Los jefes solicitan ampliaciones presupuestarias para el siguiente año?  | Todo el personal 17 personas      | El 67% afirmó que sí y un 33% que no solicitan ampliaciones |

| MATRIZ DE SENTIDO                  |   |                                   |   |
|------------------------------------|---|-----------------------------------|---|
| Categoría: Controles de la empresa |   | Fuente o departamento involucrado |   |
| No.                                | Pregunta  | Entrevista a:                     | Análisis:   |
| 35                                 | ¿Existen controles de seguimiento, planes, programas y proyectos?   | Todo el personal, 17 personas     | El 100% afirmó que si existen                                   |
| 36                                 | ¿Quién define los planes, programas y proyectos?                    | Todo el personal, 17 personas     | El 67% contestó que la gerencia y un 33% que la jefaturas       |
| 37                                 | ¿Cómo definen los planes, programas y proyectos?                    | Todo el personal, 17 personas     | El 100% afirmó que en base a resultados                         |
| 38                                 | ¿Los planes, programas y proyectos están autorizados?               | Todo el personal 17 personas      | El 100% expresó que si están autorizados                        |
| 39                                 | ¿Qué tipo de controles existen en la empresa?                       | Todo el personal 17 personas      | El 33% expresó que son preventivos y un 67% que son correctivos |
| 40                                 | ¿Faltan controles que garanticen la productividad de los empleados? | Todo el personal 17 personas      | El 100% afirmó que si se requieren o hacen falta                |

| MATRIZ DE SENTIDO                                     |   |                                   |  |
|---|---|-----------------------------------|--|
| Categoría:<br>Sistemas y procedimientos de la empresa |   | Fuente o departamento involucrado |  |
| No.   | Pregunta  | Entrevista a:                     | Análisis:  |
| 41  | ¿Posee la empresa un manual de normas y procedimientos?                   | Todo el personal, 17 personas     | El 100% afirmó que no existen                        |
| 42  | ¿Están actualizados los manuales de normas y procedimientos?              | Todo el personal, 17 personas     | El 100% afirmó que lo desconocen                     |
| 43  | ¿Son adecuados los manuales de normas y procedimientos?                   | Todo el personal, 17 personas     | El 100% expresó desconocerlos                        |
| 44  | ¿Están en proceso de elaboración los manuales de normas y procedimientos? | Todo el personal 17 personas      | El 67% afirmó están en proceso y un 33% lo desconoce |
| 45  | ¿Existen procedimientos o sistemas mecanizados?                           | Todo el personal 17 personas      | El 100% afirmó conocer el sistema                    |

| MATRIZ DE SENTIDO                 |  |                                   |  |
|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|
| Categoría: Personal de la empresa |  | Fuente o departamento involucrado |  |
| No.                               | Pregunta   | Entrevista a:                     | Análisis:  |
| 46                                | ¿Existen programas de reclutamiento y selección de personal? | Todo el personal, 17 personas     | El 100% afirmó que existen   |
| 47                                | ¿Qué fuentes de reclutamiento utiliza la empresa?            | Todo el personal, 17 personas     | El 40% expresó que a través de agencias de empleo y un 60% por periódicos y revistas                           |
| 48                                | ¿Practican examen médico al personal de nuevo ingreso?       | Todo el personal, 17 personas     | El 100% contestó que se practica como requisito para ingresar  |
| 49                                | ¿Qué criterios utilizan para la selección de personal?       | Todo el personal 17 personas      | El 25% consideró que por experiencia, un 25% por el nivel de estudios y el 50% por el perfil del puesto        |
| 50                                | ¿Cuál es la política para la contratación de personal?       | Todo el personal 17 personas      | El 34% contestó que por medio de entrevista, un 33% por examen médico y un 33% por el polígrafo                |
| 51                                | ¿Capacitan al personal?                                      | Todo el personal 17 personas      | El 100% afirmó que si se capacita pero por medio de compañeros de trabajo, o la persona que va dejar el puesto |
| 52                                | ¿Realizan estudios, análisis y evaluación de puestos?        | Todo el personal 17 personas      | El 100% confirmó que se realizan y son objeto de medición  |
| 53                                | ¿Existe un plan de carrera para los empleados?               | Todo el personal 17 personas      | El 100% expresó que si existe pero que no se ejecuta   |

| MATRIZ DE SENTIDO                                   |   |                                   |   |
|---|---|-----------------------------------|---|
| Categoría: Administración de personal de la empresa |   | Fuente o departamento involucrado |   |
| No.   | Pregunta  | Entrevista a:                     | Análisis:   |
| 54  | ¿Dispone la empresa de planilla de personal actualizada para cada área? | Todo el personal, 17 personas     | El 100% afirmó que se dispone de una planilla actualizada   |
| 55  | ¿El personal de la empresa es adecuado y suficiente?                    | Todo el personal, 17 personas     | El 34% consideró que si, un 33% que posiblemente y un 33% algunas veces   |
| 56  | ¿Requieren de cambios de personal?                                      | Todo el personal, 17 personas     | El 67% expresó que no se requiere y un 33% que algunas veces  |
| 57  | ¿Cuántas personas forman la empresa?                                    | Todo el personal 17 personas      | El 33% opinó que 18 y un 67% que son 17   |
| 58  | ¿El personal cumple con las funciones asignadas?                        | Todo el personal 17 personas      | El 67% contestó que sí y un 33% que la mayoría  |
| 59  | ¿Qué controles existen para el pago de personal?                        | Todo el personal 17 personas      | El 100% afirmó que a través de boletas de pago  |
| 60  | ¿Cómo es la contratación de personal?                                   | Todo el personal 17 personas      | El 25% afirmó que a través de una entrevista, un 25% por medio de polígrafo, un 25% por examen médico y un 25% por contratación |

| MATRIZ DE SENTIDO                             |   |                                   |   |
|---|---|-----------------------------------|---|
| Categoría: Relaciones laborales de la empresa |   | Fuente o departamento involucrado |   |
| No.   | Pregunta  | Entrevista a:                     | Análisis:                               |
| 61  | ¿Posee un reglamento interior de trabajo registrado ante las entidades competentes? | Todo el personal, 17 personas     | El 33% consideró que si y un 67% que no |
| 62  | ¿El reglamento de trabajo está a la vista del personal?                             | Todo el personal, 17 personas     | El 100% afirmó que no                   |
| 63  | ¿Cuándo firmo por última vez el reglamento interior de trabajo?                     | Todo el personal, 17 personas     | El 100% lo desconoce                    |

| MATRIZ DE SENTIDO                                  |  |                                   |  |
|--|--|-----------------------------------|--|
| Categoría: Capacitación y desarrollo de la empresa |  | Fuente o departamento involucrado |  |
| No.  | Pregunta   | Entrevista a:                     | Análisis:  |
| 64   | ¿Establecen programas de capacitación y perfeccionamiento de puestos?          | Todo el personal, 17 personas     | El 100% afirmó que si se establecen por medio de la unidad de capacitación corporativa |
| 65   | ¿Cuentan con programas formales para la capacitación y desarrollo de personas? | Todo el personal, 17 personas     | El 100% contestó que si se cuentan con programas                                       |
| 66   | ¿Existen esquemas de organización que indiquen los puestos que se requieren?   | Todo el personal, 17 personas     | El 100% afirmó que existen   |

| MATRIZ DE SENTIDO                             |   |                                   |   |
|---|---|-----------------------------------|---|
| Categoría: Control presupuestal de la empresa |   | Fuente o departamento involucrado |   |
| No.   | Pregunta  | Entrevista a:                     | Análisis:   |
| 67  | ¿Poseen sistemas de presupuesto?                        | Todo el personal, 17 personas     | El 100% afirmó que si se cuenta   |
| 68  | ¿Quién es el responsable del ejercicio presupuestal?    | Todo el personal, 17 personas     | El 34% consideró que la junta directiva, un 33% que la gerencia general y un 33% que la gerencia de operaciones |
| 69  | ¿Con que frecuencia evalúan y revisan los presupuestos? | Todo el personal, 17 personas     | El 100% afirmó que mensualmente   |

| MATRIZ DE SENTIDO                           |  |                                   |   |
|---|--|-----------------------------------|---|
| Categoría: Crédito y cobranza de la empresa |  | Fuente o departamento involucrado |   |
| No.   | Pregunta                                       | Entrevista a:                     | Análisis:   |
| 70  | ¿Están establecidas las políticas de créditos? | Todo el personal, 17 personas     | El 100% afirmó que si están establecidas  |
| 71  | ¿Es adecuado el sistema de cobranza?           | Todo el personal, 17 personas     | El 34% contestó que sí, un 33% que no y un 33% no emitió opinión                              |
| 72  | ¿Quién realiza la investigación de crédito?    | Todo el personal, 17 personas     | El 34% opinó que el analista de crédito, un 33% que el coordinador y un 33% que el verificado |

| MATRIZ DE SENTIDO                             |  |                                   |                                |
|---|--|-----------------------------------|--------------------------------|
| Categoría: Planeación de ventas de la empresa |  | Fuente o departamento involucrado |                                |
| No.   | Pregunta                               | Entrevista a:                     | Análisis:                      |
| 73  | ¿Posee manuales de ventas?             | Todo el personal, 17 personas     | El 100% afirmó que no existen  |
| 74  | ¿Los sistemas de ventas son adecuados? | Todo el personal, 17 personas     | El 100% contestó desconocerlos |
| 75  | ¿Fijan cuotas de colocación y ventas?  | Todo el personal, 17 personas     | El 100% afirmó que si          |

| MATRIZ DE SENTIDO                               |                                  |                                   |   |
|---|----------------------------------|-----------------------------------|---|
| Categoría: Publicidad y promoción de la empresa |                                  | Fuente o departamento involucrado |   |
| No.   | Pregunta                         | Entrevista a:                     | Análisis:   |
| 76  | ¿Existe un plan de marketing?    | Todo el personal, 17 personas     | El 100% expresó que no existe                       |
| 77  | ¿Realizan promociones de ventas? | Todo el personal, 17 personas     | El 33% consideró que si y un 67% que no se realizan |

**MATRIZ DE SENTIDO**

| Categoría: Dirección de la empresa |   | Fuente o departamento involucrado |   |
|------------------------------------|---|-----------------------------------|---|
| No.                                | Pregunta  | Entrevista a:                     | Análisis:   |
| 78                                 | ¿Define la dirección objetivos y políticas?                   | Todo el personal, 17 personas     | El 100% afirmó que si están definidas             |
| 79                                 | ¿Cómo ha definido los objetivos y políticas?                  | Todo el personal, 17 personas     | El 100% contestó conforme a resultados            |
| 80                                 | ¿Desarrolla la dirección funciones de previsión y planeación? | Todo el personal, 17 personas     | El 100% afirmó que si se desarrollan              |
| 81                                 | ¿Aplica la empresa desarrollo organizacional?                 | Todo el personal 17 personas      | El 100% consideró que es positivo y que lo aplica |
| 82                                 | ¿Supervisan los jefes la labor de los subordinados?           | Todo el personal 17 personas      | El 100% afirmó que existe supervisión             |

## Capítulo 4

### 4. Nombre de la propuesta

“Definición de políticas, normas y procedimientos de las jefaturas de administración, créditos y cobros de la empresa NGP, S.A.”

#### 4.1. Definición de la propuesta

El objetivo general de la investigación es estimar si el proyecto denominado “Definición de políticas, normas y procedimientos de las jefaturas de administración, créditos y cobros de la empresa NGP, S.A.” Permita alcanzar los niveles de desempeño de los trabajadores así las utilidades esperadas y una posición privilegiada dentro del grupo y que el equipo de trabajo fortalezca su desempeño con sólidos conocimientos de su trabajo, sometido los mismos al consentimiento de la junta directiva del grupo.

El estudio se analizó el desempeño de de la empresa en el mercado de crédito de Guatemala, y determinar la funcionalidad y el mercado que podremos abarcar considerar que existe un mercado potencial de desembolsos para el consumo en donde podremos colocar nuestro producto e incursionar en la demanda insatisfecha ya identificada a través del nivel de rechazos de las solicitudes ingresadas, y que una de las principales causas por que son denegados están el nivel de endeudamiento, malas referencias, requisitos rígidos, falta de garantías reales y la contracción del mercado.

Para ejecutar el presente proyecto no se requiere de recurso financiero sino al contrario la optimización del mismo lo que permite determinar que es viable.

El proyecto a nivel de perfil es viable bajo el análisis de la información financiera y crediticia del mercado, esta propuesta no constituye un estudio completo para la toma de decisiones finales, sino permitirá un mejor acercamiento de los involucrados en el desarrollo del mismo con amplio conocimiento de las personas involucradas, en este caso los empleados sobre las políticas y procedimientos de la empresa.

#### 4.2. Visión de la propuesta

Convertirnos en una empresa financiera con personal calificado que permita competir con empresas de primer nivel a través de constante innovación en nuestros productos y servicios

#### 4.3. Misión de la propuesta

Facilitar el financiamiento a nuestros clientes a través de medios de pago que mejoran su calidad de vida, generar rentabilidad creciente y sostenible a los accionistas

#### 4.4. Objetivos de la propuesta

##### 4.4.1. Objetivo general de la propuesta

Estimar a nivel de perfil de puestos, si el proyecto denominado “Definición de políticas, normas y procedimientos de de las jefaturas de administración, créditos y cobros de la empresa NGP, S.A. Es factible para el otorgamiento de créditos de consumo, técnicamente viable y por la parte financiera rentable, desarrollando habilidades y destrezas del personal que permitirán un plan de carrera, y mejor desempeño en cada uno de sus puestos.

##### 4.4.2. Objetivos específicos de la propuesta

- ❖ Proponer sistemas de control que permita la mejora y definición de políticas, normas y procedimientos en las áreas de administración, crédito y cobranza.
- ❖ Determinar donde se aplicará el plan estratégico de implementación de un nuevo sistema para maximizar las ganancias y reducir las pérdidas.
- ❖ Señalar los indicadores de gestión de crédito y cobranza, que permitan dar un mejor tiempo de respuesta para otorgar un crédito y obtener así una mejora en la cobranza.

#### 4.5. Propuesta administrativa

##### 4.5.1. Definición de políticas, normas y procedimientos

###### ❖ Políticas

###### A. Propósito fundamental de las nuevas políticas

Ser una de las vías para hacer operativa la estrategia y proporcionar la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar objetivos

###### B. Área de aplicación de las políticas

###### ❖ Administración

Este departamento es el encargado del control de las distintas funciones que realiza la empresa, administra la documentación, archivo, registro de las operaciones contables, elaboración de informes financieros como del seguimiento de los objetivos y relación con entidades gubernamentales para el pago de impuestos de circulación

###### ❖ Créditos

Esta área de la empresa es una pieza clave, antes de crédito debe decidir a quién, hasta que monto a qué plazo venderle, de acuerdo a las características del cliente con un análisis de ingresos y egresos que permitan medir la capacidad de endeudamiento, como del área en donde vive y determinar zonas de riesgo aptas o no de crédito, es el responsable de validar la información presentada por el cliente.

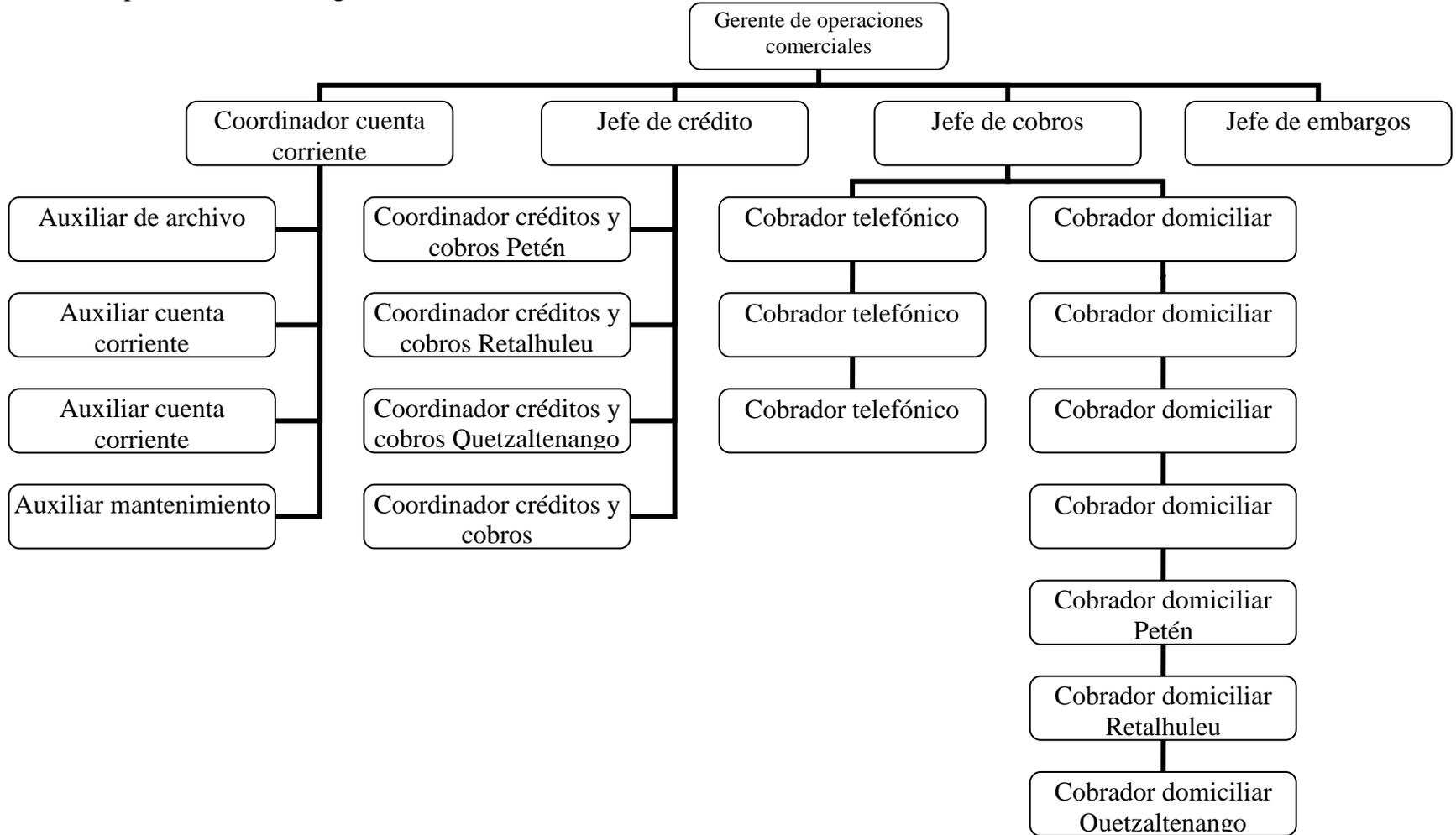
###### ❖ Cobros

El departamento es el que vela por el cumplimiento de las condiciones de otorgamiento de crédito jugando un papel importante con los ingresos y con el capital de trabajo y refleja en su salud financiera, además de gestionar y efectuar el cobro de los créditos a favor de la empresa, como de administrar y controlar la cartera de clientes garantiza una adecuada y oportuna captación de recursos, como de analizar y proponer los montos y antigüedad de los créditos otorgados

###### ❖ Embargos

Departamento responsable de recuperar las cuentas con noventa días de atrasos de pago es vital importancia ya que es determina el momento preciso de renegociar la deuda, embargar, pasar al departamento jurídico y clasificar las cuentas a incobrables.

4.5.2. Propuesta estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia diciembre de 2013

#### 4.5.3. Propuesta de misión y visión empresarial

##### A. Propuesta misión empresarial

**“Proveemos soluciones de financiamiento personalizado a clientes con necesidades de transporte y trabajo, generando negocios sostenibles y de largo plazo”.**

##### B. Propuesta visión empresarial

**Ser reconocidos como una solución efectiva de financiamiento en Centroamérica, desarrollando servicios financieros que generen oportunidades de negocio que agreguen valor para nuestros clientes y accionistas.**

#### 4.5.4. Propuesta valores organizacionales

- Pasión.
- Integridad.
- Trabajo en Equipo.
- Orientación al cliente.

#### 4.5.5. Propuesta de indicadores de desempeño

En el enfoque de Gestión por Resultados que se está utilizando para modernizar a las empresas América Latina y el Caribe, se usan diferentes metodologías para planificar. En algunos casos se usa la Planificación Estratégica en sus diferentes versiones, en otros la metodología de marco lógico y en los últimos años se ha intentado usar el cuadro de mando Integral, utilizado con éxito en el sector privado, entre otros. En todos los casos los indicadores son un elemento común, ya que permite medir los avances o retrocesos de los planes, programas o proyectos implementados por el sector público.

La experiencia indica que muchos planes que pueden estar bien diseñados presentan normalmente problemas en la forma de medir sus logros, algunas veces porque sus indicadores están mal diseñados y en otros porque no existe la capacidad operativa para capturar la información con la cual se calculan los indicadores.

Es por esta razón que se propone elaborar en este caso particular construir adecuadamente un indicador de desempeño.

❖ ¿Qué son los indicadores? Es una herramienta de medición de objetivos. Solo mide, no opina.

❖ Construcción de indicadores de desempeño:

| Ser objetivo                                     | Ser medible  | Ser relevante                         | Ser específico                                | Ser práctico y económico               | Estar asociado a un plazo              |
|--|--|---------------------------------------|---|--|--|
| Independiente de nuestro modo de pensar o sentir | Objetivamente, medición influida por nuestros intereses particulares | Que mida aspecto importante del logro | Que mida efectivamente lo que se quiere medir | Que implique poco trabajo y bajo costo | El tiempo del proyecto o parcialidades |

❖ ¿Qué tipos de indicadores de desempeño existen?

Los indicadores se pueden clasificar de dos maneras, los que miden i) un ámbito de control del proyecto o programa y ii) los que miden el desempeño o foco de la gestión que mide el indicador.

❖ Indicadores de Desempeño

A. Eficacia:

Este indicador mide el grado de cumplimiento de los objetivos de un programa o proyecto. Dicho de otra forma, mide los logros entre lo planificado y lo obtenido. O en qué medida se está cumpliendo con sus objetivos, “sin referirse al costo de los mismos”

La pregunta que debe hacerse es:  
¿Cuánto estas logrando?

B. Eficiencia:

Este indicador mide la relación entre el logro obtenido con respecto a los insumos o recursos utilizados. La eficiencia se puede medir mediante:

La pregunta que debe hacerse es:  
¿Cuánto cuesta que estemos logrando?

- Productividad media de los distintos factores de producción, o sea, es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo (viviendas sociales) y los recursos utilizados para obtener dicha producción (recursos monetarios o tiempo utilizado o recursos humanos utilizados)
- Costos de producción, o sea, costos unitarios o promedios y gastos administrativos en relación al gasto total del programa o proyecto

C. Economía:

Este indicador mide la capacidad del programa/institución para administrar, generar o movilizar adecuadamente los recursos financieros. Es una dimensión de la eficiencia. A este indicador “no le interesan los objetivos, solo ve costos”

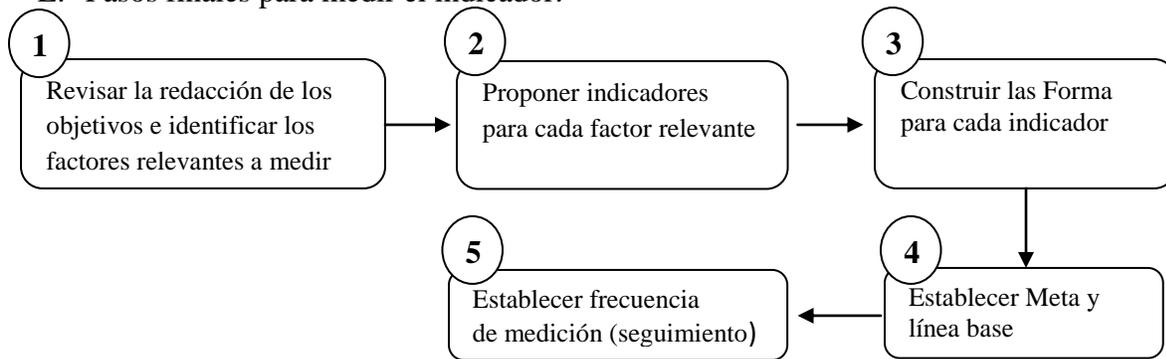
La pregunta que debe hacerse es:  
¿Estás administrando bien los recursos?

D. Calidad:

Este indicador mide los atributos, capacidades o Características que deben tener los bienes y servicios para satisfacer los objetivos. Es una dimensión de la eficacia. La calidad se puede medir mediante la oportunidad, la accesibilidad, la percepción de los usuarios y la presión en la entrega de los servicios.

La pregunta que debe hacerse es:  
¿Qué tan bien lo estoy logrando?

#### E. Pasos finales para medir el indicador:



#### 4.5.6. Plan de incentivos

Para que el sistema de incentivos tenga éxito se planteó las siguientes condiciones necesarias:

- El programa deberá ser técnicamente consistente. Esto es, el programa deberá estar basado en estándares exactos.
- El programa deberá garantizar algunos incentivos razonables para todos los trabajadores, estableciendo límites.
- El programa deberá ser suficientemente sencillo para que cada trabajador pueda determinar su pago correspondiente.
- El programa deberá indicar los procedimientos a seguir cuando el método sufra cambios en los estándares.

Esta propuesta está basada en el principio; “Los trabajadores son compensados por incrementar la productividad arriba del nivel de productividad establecido, en una predeterminada razón de participación, en proporción del incremento de la productividad en acuerdo con el plan establecido” (Fein, 2007 pág. 18)

❖ Propuesta de incentivos:

| <b>Puesto</b>                    | <b>Salario</b> | <b>Bonificación decreto</b> | <b>Incentivo</b>  |
|----------------------------------|----------------|-----------------------------|---|
| Analista de crédito              | Q 4,750.00     | Q 250.00                    | Ninguno   |
| Auxiliar de archivo              | Q 2,250.00     | Q 250.00                    | Ninguno   |
| Auxiliar cuenta corriente        | Q 2,550.00     | Q 250.00                    | Ninguno   |
| Coordinador de créditos y cobros | Q 2,800.00     | Q 250.00                    | Q 1,500.00 cuota de colocación 100% establecida mensualmente  |
| Cobrador telefónico              | Q 2,575.00     | Q 250.00                    | Q 1,000.00 por cumplimiento del 80% al 100% cuota establecida<br>Q 500.00 por arriba del 101% de cumplimiento cuota establecida |
| Cobrador domiciliario            | Q 3,000.00     | Q 250.00                    | Mora 30 días 2% comisión<br>Mora 60 días 2.50% comisión<br>Mora 90 días 3.50% comisión<br>Mayores a 120 días 4% comisión        |
| Jefe de crédito                  | Q 3,500.00     | Q 250.00                    | Q 4,000.00 cumplimiento del 80% al 100% cuota establecida mensualmente  |
| Jefe de cobros                   | Q 3,500.00     | Q 250.00                    | Q 4,000.00 cumplimiento del 80% al 100% cuota establecida mensualmente  |

Fuente: Elaboración propia diciembre de 2013

#### 4.6. Propuesta de mercadeo

El presupuesto de ventas y mercadotecnia es un vínculo importante con todos los otros presupuestos de la empresa. Para que este vínculo resulte eficaz, el sistema de presupuestos debe basarse en una profunda comprensión de la filosofía y los objetivos de la organización, en el conocimiento de las relaciones con las demás funciones de la empresa, en la capacidad de utilizar información externa relacionada con la competencia y el mercado y en el buen juicio.

El presupuesto de mercadeo se relaciona en dos formas con los planes de ventas. Primera, puede ser impulsado por las ventas, como en el caso en que volúmenes más altos pueden provocar

mayores gastos para publicidad en cooperación. Segunda, puede usarse para impulsar las ventas, como en el caso en que se planean actividades de promoción. Por consiguiente, el presupuesto global de ventas y mercadotecnia es un medio para integrar cierto número de planes a la estrategia de la organización.

❖ Mercado meta

El mercado meta al cual está dirigido es a personas del comercio informal o asalariadas con el siguiente perfil socioeconómico de Guatemala.

| <b>Comerciante informal</b>  |   |
|------------------------------|---|
| Edad                         | 21 a 65 años  |
| Escolaridad                  | Mínima 6to. Primaria  |
| Zonas rojas                  | Que el lugar de trabajo o domicilio este fuer de zonas rojas          |
| Domicilio                    | Propio, familiar o pagándola propia                                   |
| Estabilidad domiciliar       | Más de 2 años de estabilidad  |
| Estado civil                 | Indiferente   |
| Estabilidad del negocio      | Más de 1 año  |
| Actividad laboral            | Comerciante informal  |
| Ingresos comprobados         | Pago de tasa municipal, facturas de compra pago de arbitrio municipal |
| <b>Personas individuales</b> |   |
| Edad                         | 21 a 65 años  |
| Escolaridad                  | Mínima 6to. Primaria  |
| Zonas rojas                  | Que el lugar de trabajo o domicilio este fuer de zonas rojas          |
| Domicilio                    | Propio, familiar o pagándola propia                                   |
| Estabilidad domiciliar       | Más de dos años de estabilidad  |
| Estado civil                 | Indiferente   |
| Número de dependientes       | Máximo 3  |
| Estabilidad laboral          | Más de 6 meses  |
| Actividad laboral            | Asalariado con contrato indefinido                                    |
| Ingresos                     | Salario mínimo  |

Fuente: Elaboración propia diciembre 2013

### ❖ Competidores

Las instituciones financieras que compiten directamente con el proyecto son las que se participan en el mercado de consumo, siendo las principales Banrural, Banco de los trabajadores, CITIBANK, Banco Industrial, BAC, Banco Azteca y Banco de Antigua.

| Institución Financiera<br>Banco              | Participación de<br>Mercado % | Tasa de interes<br>promedio % | Principal Enfoque |             |
|--|-------------------------------|-------------------------------|-------------------|-------------|
|  |                               |                               | Consumo           | Corporativo |
| DE DESARROLLO RURAL, S. A.                   | 28%                           | 14.6                          | ✓                 |             |
| DE LOS TRABAJADORES                          | 18%                           | 25.2                          | ✓                 |             |
| CITIBANK DE GUATEMALA, S. A.                 | 15%                           | 10.3                          | ✓                 | ✓           |
| INDUSTRIAL, S. A.                            | 14%                           | 9.8                           | ✓                 | ✓           |
| DE AMÉRICA CENTRAL, S. A.                    | 5%                            | 11.8                          | ✓                 | ✓           |
| G&T CONTINENTAL, S. A.                       | 5%                            | 11.6                          |                   | ✓           |
| AGROMERCANTIL DE GUATEMALA, S. A.            | 5%                            | 10.9                          |                   | ✓           |
| CRÉDITO HIPOTECARIO NACIONAL DE<br>GUATEMALA | 2%                            | 15.2                          |                   | ✓           |
| AZTECA DE GUATEMALA, S. A.                   | 2%                            | 73.0                          | ✓                 |             |
| INTERNACIONAL, S. A.                         | 2%                            | 11.2                          | ✓                 |             |
| REFORMADOR, S. A.                            | 2%                            | 10.7                          |                   | ✓           |
| INMOBILIARIO, S. A.                          | 1%                            | 13.0                          |                   | ✓           |
| DE ANTIGUA, S. A.                            | 1%                            | 36.6                          | ✓                 |             |

Fuente: Elaboración propia diciembre 2013

### ❖ Precio

Los precios para este mercado se fijan en función a la tasa de interés que se cobra por el otorgamiento del crédito que son variables según la fuente financiera y el enfoque que cada uno puede tener, el banco Azteca que su giro principal es el financiamiento de electrodomésticos por medio de las tiendas Elektra es quién tiene los precios más caros del mercado, el Banco de Antigua que su rol principal es financiar consumo tiene una tasa arriba del 36%, quienes ofrecen un financiamiento mucho más bajo esta el Banco Industrial su tasa es del 9.8% para un mercado corporativo.

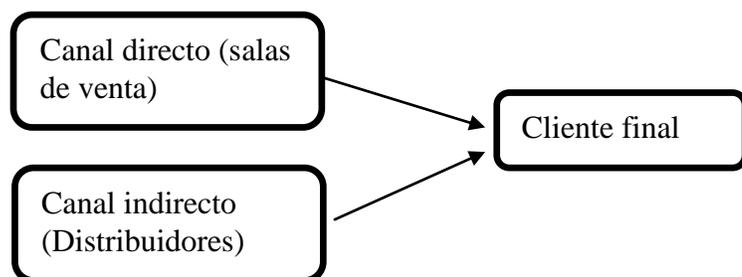
Se debe mencionar que las tasas de interés han sido muy estables durante los tres años comparados debido a las políticas monetarias fijadas por el Banco de Guatemala y se espera que

sigan así para el 2013-2014. Derivado de ello se determina que la tasa de interés que ofrecerá el proyecto es del 3% mensual, 36% anual.

Si bien los nubarrones de la economía mundial no han desaparecido del todo, las posibilidades de que ella consolide su recuperación son altas. Por cierto, difícilmente se repetirán los niveles de crecimiento mundial observados en la década previa a la crisis que se desató en el último trimestre de 2008. El consumidor, por ejemplo, ha visto disminuida su riqueza, no tiene el mismo acceso a préstamos que en el pasado y actúa con cautela ante las elevadas tasas de desempleo.

#### ❖ Comercialización o distribución

El proyecto tendrá dos canales de comercialización el canal directo que atenderá al mercado en su sala de ventas y el canal indirecto que proveerá el financiamiento a los clientes de los distribuidores que estén interesados en adquirir sus productos al crédito.



Con una avanzada tecnología crediticia y una operación de crédito totalmente sistematizada, se ofrecerá al mercado prestamos desde Q.1, 000.00 hasta Q 35,000.00, con plazos que van desde 3 hasta 36 meses por medio de canales directos e indirectos. Debido a que la oferta de servicios principalmente está dirigida a la población de estratos 1, 2 y 3 que no tiene acceso a la banca formal, la empresa se convierte en una entidad que le proporciona los recursos económicos requeridos con mucha mayor flexibilidad.

#### ❖ Plaza

- Plan táctico general:
- Después de determinar los servicios complementarios con los que podrían establecerse alianzas permanentes y temporales con el canal directo e indirecto.

- Posterior a ejecutar dicha alianza, y según la capacidad operativa, logística (cantidades mínimas a colocar, clientes comunes, zonas por atender etc.) con el fin de fijar reglas de juego claras.
- Preferiblemente se establecerá esta acción de colocación de vehículos para clientes y zonas no atendidas por instituciones bancarias y financieras.

Las anteriores estrategias de canal y distribución están encaminadas a ampliar nuestra cartera de clientes y dar mayor cobertura de colocación y optimizar los recursos logísticos de la empresa y minimizar los costos de entrega, pero consecuentemente con el modelo de negocios se sigue teniendo el control sobre la colocación del producto y el contacto con el cliente final, siendo consecuentes con una de las ventajas comparativas de la empresa: la asesoría personalizada.

#### ❖ Producto

El proyecto realizará la función de otorgar créditos de consumo, ofreciendo tasas de interés (3% mensual) atractivas y formas de pago accesibles para los clientes cubriendo así la mayor parte del sector económico que ha sido desatendida por otras instituciones que no desean correr el riesgo de tener cuentas con atrasos mayores de 60 días

- Descripción del Producto

Créditos de consumo que serán otorgados en los términos señalados en los requisitos según perfil. Su destino es para satisfacer necesidades de los clientes compra de vehículo de uso particular. El mercado meta será atendido en las oficinas ubicadas en un centro comercial de alta afluencia y por medio de los vendedores de las alianzas comerciales que se realizarán.

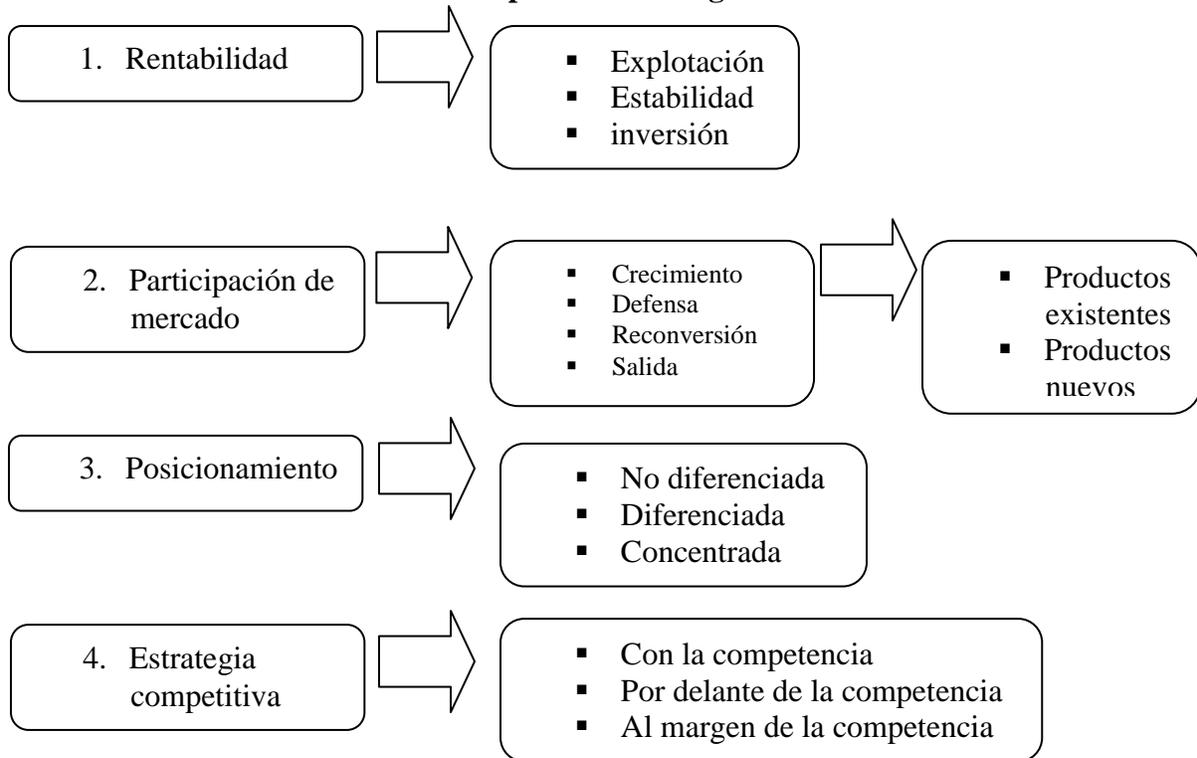
- Abastecimiento

Garantizado por el canal de distribución en un 100% para colocación del año 2013

#### 4.6.1. Plan de marketing interno

##### Áreas

##### Opciones estratégicas básicas



Fuente: Elaboración propia diciembre de 2013

##### ❖ Comunicación de las mejoras a nivel interno

- **Vertical descendente:** Desde los rangos superiores de la empresa (gerencia) hasta los rangos inferiores (empleados) por ejemplo boletines y folletos
- **Vertical ascendente:** Desde los rangos inferiores hasta los rangos superiores, para que los empleados tengan la posibilidad de expresarse y comunicarse con sus superiores, ejemplo encuestas, reuniones con el personal
- **Lateral u Horizontal:** Se realizará a través de los equipos de trabajo, entre las distintas áreas de la empresa que comparten funciones, la comunicación debe fluir entre iguales según la participación del número de empleados, transmitiendo de manera Mono direccional en una vía, el receptor no da ninguna respuesta, Bidireccional como doble vía, permite la retroalimentación, el receptor emite su respuesta y será la apropiada.

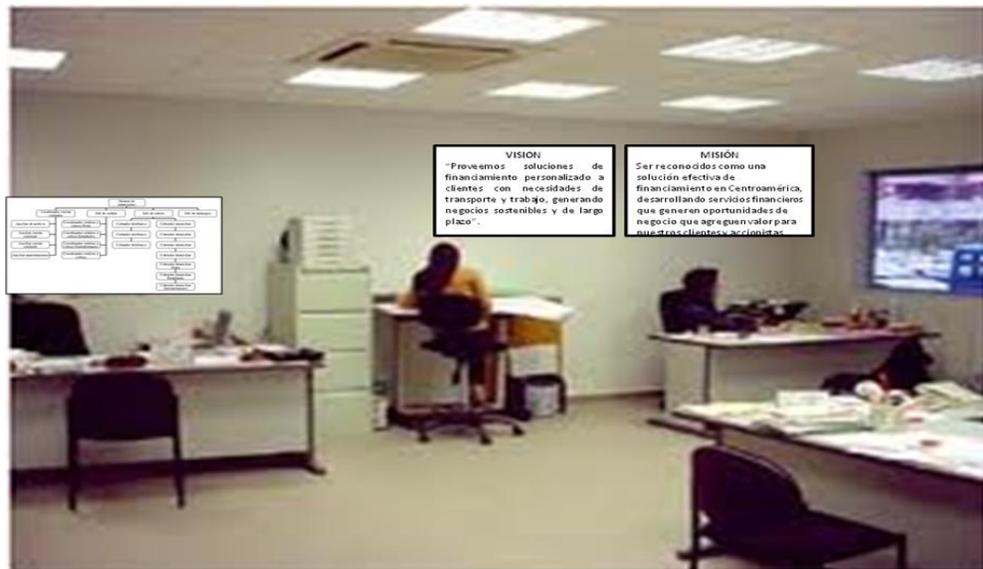
#### 4.6.2. Representación gráfica de la misión, visión y organigrama

##### ❖ Recepción:



Fuente: Elaboración propia diciembre 2013

##### ❖ Oficinas:



Fuente: Elaboración propia diciembre 2013

❖ Gerencia:



Fuente: Elaboración propia diciembre 2013

❖ Sala de juntas:



Fuente: Elaboración propia diciembre 2013

#### 4.7. Propuesta financiera

##### 4.7.1. Presupuesto de la propuesta

Se presento esta propuesta considerando las necesidades que la empresa planteo para mejorar y definir las normas y procedimientos esto incluye los sistemas para cobros y créditos con sus respectivos manuales, normas del sistema, procedimientos e inclusive los perfiles de usuario, este permitirá que nuestra trabajo de investigación tenga resultados positivos en cuanto a su implementación.

Propuesta de implementación  
Inversión económica y operaciones  
Valores expresados en Quetzales

| Cantidad                  | Descripción                              | Valor Unitario    | Valor total + IVA |
|---------------------------|--|-------------------|-------------------|
| 1                         | Servicios de Ecollect                    | 10,200.00         | 10,200.00         |
| 15                        | Usuarios de Ecollect                     | 2,400.00          | 36,000.00         |
| 1                         | Servidores Sigma 7                       | 31,920.00         | 31,920.00         |
| 15                        | Usuarios de Sigma 7                      | 3,192.00          | 47,880.00         |
| 1                         | Consultor mes de implementación Ecollect | 28,000.00         | 28,000.00         |
| 1                         | Consultor mes de implementación Sigma 7  | 28,000.00         | 28,000.00         |
| <b>TOTAL DE PROPUESTA</b> |  | <b>103,712.00</b> | <b>182,000.00</b> |

Fuente: Copia propuesta empresa de servicios diciembre 2013

##### Presupuesto de la propuesta Sigma7 eCollect

| Personal     | No. De empleados | Contrataciones | Despidos | Costo Persona | Total         | Horas capacitación |
|--------------|------------------|----------------|----------|---------------|---------------|--------------------|
| Créditos     | 6                | 0              | 0        | 3,733         | 22,400        | 8                  |
| Cobros       | 9                | 0              | 0        | 3,733         | 33,600        | 8                  |
| <b>Total</b> | <b>15</b>        | <b>0</b>       | <b>0</b> | <b>7,467</b>  | <b>56,000</b> | <b>16</b>          |

Fuente: Elaboración propia diciembre 2013

El costo de la capacitación por las horas utilizadas que serán de 16 horas tendrá como objetivo clave:

- Entrenar a los usuarios sobre cómo utilizar de forma que se sientan autosuficientes ya que dentro del periodo de implementación de un mes será directamente en el área de trabajo.
- Convertir datos del sistema antiguo para importarlo al nuevo sistema, fase en vivo
- Instalar y/o actualizar la plataforma de hardware y software
- Documentar y publicar procesos, políticas, normas y procedimientos
- Automatizar el flujo de trabajo y eliminar tareas que no agregan valor
- Diseñar y monitorear indicadores clave de desempeño para sus procesos
- Mantener una cultura y una agenda de mejora continua basada en análisis del comportamiento de sus procesos

El centro de servicios compartidos de la corporación (CSC) será el que realice la inversión de los Q 182,000.00 quedando como propietarios de los sistemas y la administración del mismo, la empresa únicamente cancelará mensualmente una cuota por servicios prestados, adicional de la licencia por usuario (Q 1,641.60 mensual) que serán incluidos dentro del rubro de transaccional mensual como gastos operativos.

**eCollect®**, es una de las tecnologías modernas que permite modernizar y automatizar su recaudo de cartera y facturación, creando un nuevo canal de pagos con los clientes y distribuidores, permite configurar diferentes reglas de cobro de acuerdo a las necesidades que se presentan en la empresa y a las características de su sistema de cartera y cobranza, viendo su estado de cuenta actualizado.

**Sigma 7®**, brinda una estandarización y automatización seria y efectiva, se consideran todos los componentes que determinan el nivel de eficiencia, eficiencia y productividad de la empresa es decir su inteligencia organizacional.

#### 4.7.2. Beneficios financieros

Desde el punto de vista financiero se estableció que la empresa NGP, S.A. espera un incremento en la utilidad neta del 70% con respecto al año 2012

**NGP, S.A.**  
**Proyección Estado de resultados 2012-2013**  
**Valores Expresados en Quetzales**

| <b>DESCRIPCION</b>                     | <b>2,012</b>     | <b>2,013</b>      | <b>Esperado<br/>Quetzales</b> | <b>Esperado<br/>%</b> |
|--|------------------|-------------------|-------------------------------|-----------------------|
| <b>Venta Neta en Moneda</b>            | <b>5,982,688</b> | <b>10,301,216</b> | <b>4,318,528</b>              | <b>72%</b>            |
| <b>Margen Bruto</b>                    | <b>5,982,688</b> | <b>10,301,216</b> | <b>4,318,528</b>              | <b>72%</b>            |
| <b>Margen Bruto de Gastos Directos</b> | <b>5,982,688</b> | <b>10,301,216</b> | <b>4,318,528</b>              | <b>72%</b>            |
| <b>Gastos Operativos</b>               | <b>3,955,056</b> | <b>6,118,200</b>  | <b>2,163,144</b>              | <b>55%</b>            |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>     | <b>1,546,152</b> | <b>2,583,448</b>  | <b>1,037,296</b>              | <b>67%</b>            |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                   | <b>1,151,928</b> | <b>1,955,424</b>  | <b>803,496</b>                | <b>70%</b>            |

Fuente: Elaboración propia diciembre 2013

#### 4.7.3. Incremento en ventas

**NGP, S.A.**  
**Proyección de Colocación**  
**Valores expresados en Quetzales**

| <b>Colocación en Unidades</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>Esperado<br/>%</b> | <b>Capital Neto</b>  |
|-------------------------------|-------------|-------------|-----------------------|----------------------|
| <b>Estilos</b>                |             |             |                       |                      |
| Tres ruedas                   | 846         | 599         | -29%                  | 15,334,400.00        |
| Dos ruedas                    | 0           | 1262        | 100%                  | 12,115,200.00        |
| <b>Total</b>                  | <b>846</b>  | <b>1861</b> | <b>120%</b>           | <b>27,449,600.00</b> |

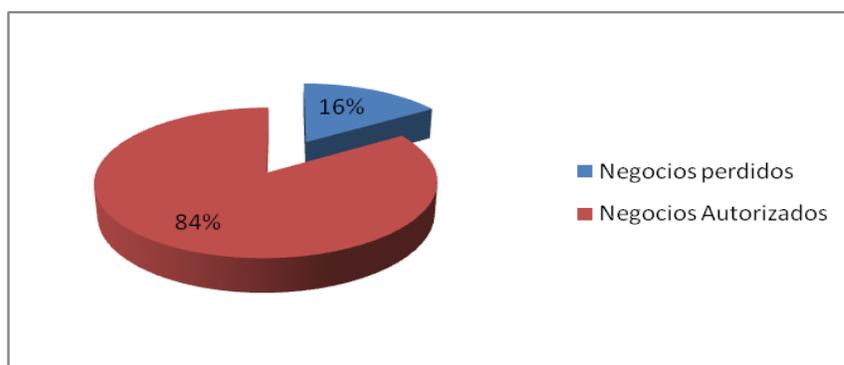
Fuente: Elaboración propia diciembre 2013

#### 4.7.4. Cuadro comparativo de negocios perdidos

Una de las prioridades de la propuesta es rescatar este 16% de los negocios que se pierden por la lentitud en la precalificación y la autorización del desembolso, cuando el objetivo propuesto es del 2%, y esto derivado que dentro de la misma sucursal o con el distribuidor está la competencia quienes por el sistema que cuentas agilizan más rápido el trámite y la aprobación

Cuadro comparativo de Negocios  
Valores expresados en Quetzales

| Concepto             | %   | Capital Neto |
|----------------------|-----|--------------|
| Negocios perdidos    | 16% | 358,000.00   |
| Negocios autorizados | 84% | 1,881,600.00 |



Fuente: Elaboración propia diciembre 2013

#### 4.7.5. Eficiencia de cobrador fin de periodo de mes de enero 2013

| Cobrador     | Vigente    | Mora 30    | Mora 60    | Mora 90    | Mora 120  | Mora +120  | Atraso | Total | % Mora Q   |
|--------------|------------|------------|------------|------------|-----------|------------|--------|-------|------------|
| Cobrador 1   | 108        | 69         | 47         | 22         | 10        | 19         | 167    | 275   | 13%        |
| Cobrador 2   | 188        | 93         | 45         | 19         | 21        | 48         | 226    | 414   | 14%        |
| Cobrador 3   | 188        | 134        | 89         | 57         | 33        | 58         | 371    | 559   | 15%        |
| Cobrador 4   | 71         | 45         | 33         | 28         | 12        | 38         | 156    | 227   | 22%        |
| Cobrador 5   | 137        | 52         | 34         | 25         | 9         | 77         | 197    | 334   | 32%        |
| Cobrador 6   | 100        | 67         | 35         | 17         | 12        | 36         | 167    | 267   | 19%        |
| <b>Total</b> | <b>792</b> | <b>460</b> | <b>283</b> | <b>168</b> | <b>97</b> | <b>276</b> | 1284   | 2076  | <b>19%</b> |

Fuente: Elaboración propia diciembre 2013

- El cuadro anterior define los indicadores para medir el desempeño y la propuesta de incentivos a empleados (ver cuadro de incentivos pág. 39), y se espera alcanzar el objetivo en atraso de cartera en quetzales del 10% para el fin del período 2013.

#### 4.7.6. Cuadro de mercado de créditos

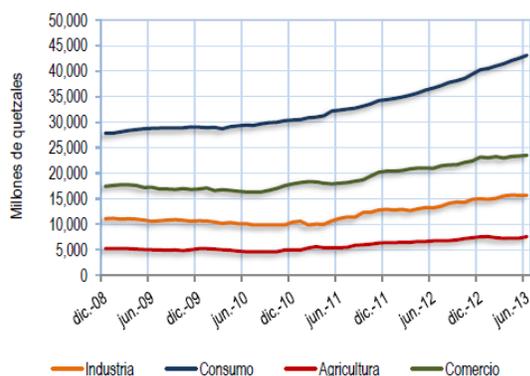
El crecimiento observado de la cartera crediticia durante el primer semestre de 2013, fue impulsado principalmente por los créditos destinados al consumo y a la industria manufacturera. En el caso del consumo, la principal variación se registró en el rubro de adquisición de bienes durables, específicamente en inmuebles y otros bienes, destinos que cuentan con fuentes alternas de pago.

(Cifras en millones de Quetzales)

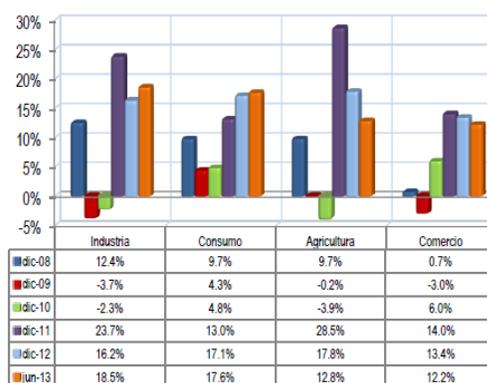
| Destino Económico   | jun-12           | dic-12           | jun-13           | Variación    |                |             |                 |              |
|---|------------------|------------------|------------------|--------------|----------------|-------------|-----------------|--------------|
|   |                  |                  |                  | Acumulada    |                | Interanual  |                 | %            |
|   |                  |                  |                  | Saldo        | Saldo          | Absoluta    | Relativa        |              |
| Consumo, transferencias y otros destinos                              | 36,698.1         | 40,273.7         | 43,156.1         | 32.9         | 2,882.4        | 7.2%        | 6,458.0         | 17.6%        |
| Comercio  | 20,988.7         | 23,162.1         | 23,542.1         | 18.0         | 379.9          | 1.6%        | 2,553.3         | 12.2%        |
| Industria Manufacturera   | 13,237.2         | 15,001.5         | 15,885.3         | 12.0         | 683.8          | 4.6%        | 2,448.1         | 18.5%        |
| Establecimientos Financieros, Bienes Inmuebles y Servicios a Empresas | 11,652.9         | 14,068.9         | 14,478.1         | 11.0         | 409.2          | 2.9%        | 2,825.3         | 24.2%        |
| Construcción  | 13,098.0         | 13,314.6         | 12,998.4         | 9.9          | -316.2         | -2.4%       | -99.5           | -0.8%        |
| Agricultura   | 6,735.3          | 7,550.9          | 7,597.8          | 5.8          | 47.0           | 0.6%        | 862.5           | 12.8%        |
| Electricidad, Gas y Agua  | 4,989.0          | 6,307.9          | 6,595.9          | 5.0          | 288.0          | 4.6%        | 1,606.9         | 32.2%        |
| Servicios Comunales, Sociales y Personales                            | 4,771.4          | 4,831.5          | 5,021.1          | 3.8          | 189.7          | 3.9%        | 249.7           | 5.2%         |
| Transporte y Almacenamiento   | 1,429.1          | 1,805.6          | 1,867.8          | 1.4          | 62.2           | 3.4%        | 438.7           | 30.7%        |
| Explotación de Minas y Canteras                                       | 232.3            | 232.0            | 202.9            | 0.2          | -29.1          | -12.6%      | -29.5           | -12.7%       |
| <b>Total</b>  | <b>113,832.1</b> | <b>126,548.8</b> | <b>131,145.6</b> | <b>100.0</b> | <b>4,596.8</b> | <b>3.6%</b> | <b>17,313.5</b> | <b>15.2%</b> |

Fuente: Banco de Guatemala superintendencia de bancos

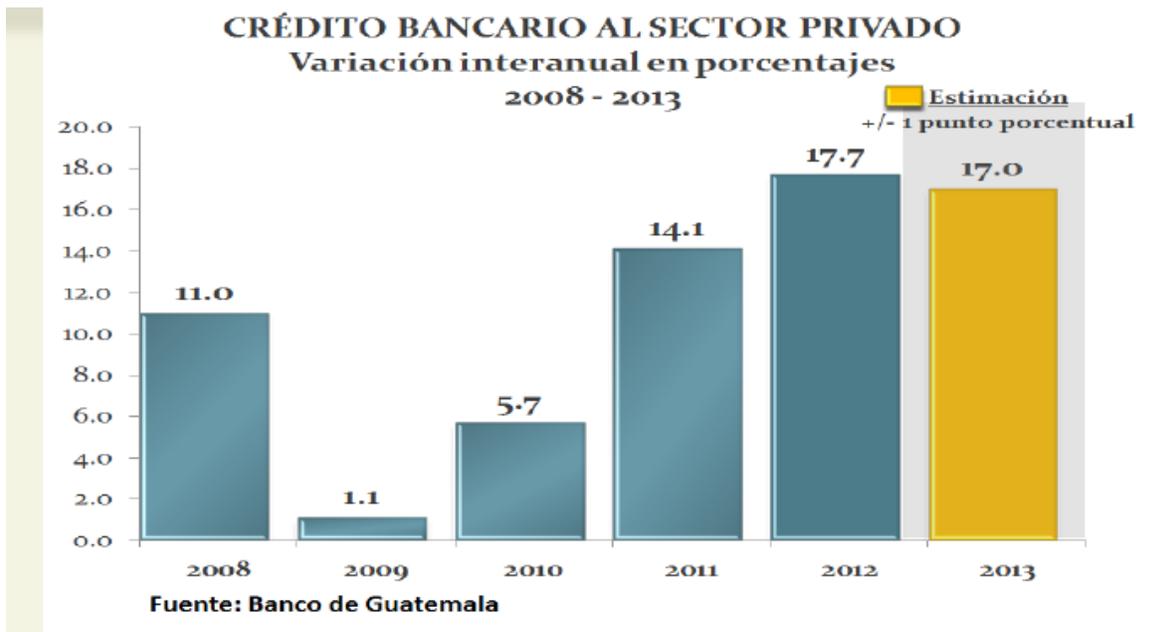
Saldo de la cartera crediticia de los principales destinos económicos.



Variación interanual de la cartera crediticia de los principales destinos económicos

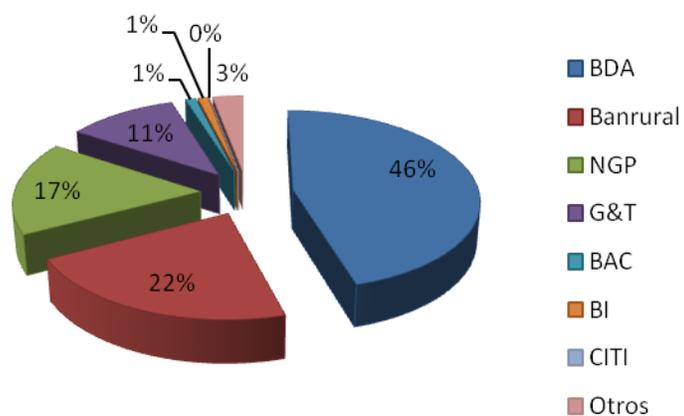


Fuente: Banco de Guatemala superintendencia de bancos



La información del crédito a terceros al cierre del año 2012, se observó la participación de la empresa representa para la distribuidora el 17%, esperando que con la implementación de la propuesta Definición de políticas, normas y procedimientos de las jefaturas de administración, créditos y cobros, se logre alcanzar un 40% de participación.

| Financiera-banco | Participación 2012 |
|------------------|--------------------|
| BDA              | 46%                |
| Banrural         | 22%                |
| <b>NGP</b>       | <b>17%</b>         |
| G&T              | 11%                |
| BAC              | 1%                 |
| BI               | 1%                 |
| CITI             | 0%                 |
| Otros            | 3%                 |
| <b>Total</b>     | <b>100%</b>        |



Fuente: Elaboración propia diciembre 2013

#### 4.8. Viabilidad de la propuesta

- ❖ Viabilidad humana: La investigación tendrá a personal capacitado estudiante y tutor para llevar a cabo el informe y hacer una propuesta adecuada para el mejoramiento de los resultados esperados.
  
- Recurso humano necesario
  - ❖ Gerente operaciones comerciales
  - ❖ Jefe de créditos
  - ❖ Cuatro coordinadores de créditos y cobros
  - ❖ Un analistas de crédito
  - ❖ Un analista de crédito de campo
  - ❖ Jefe de cobros
  - ❖ Cinco cobradores domiciliarios
  - ❖ Dos cobradores telefónicos
  - ❖ Coordinador de cuenta corriente
  - ❖ Dos personas cuenta corriente
  - ❖ Una persona de mantenimiento
  
- ❖ Viabilidad financiera: Es viable considerando el presupuesto financiero presentado a la junta directiva está contemplado utilizar en gastos transaccionales (inversión en sistemas un aprox. de Q 35,0009.33 mensuales de los cuales la inversión de la propuesta se provisionara en 5 años pagando Q 3,500.00 mensuales).

#### 4.9. Beneficios de la propuesta

- ❖ Beneficios de la propuesta: La gestión eficiente de los procesos no sólo implicará entregar calidad en el servicio, tiempo, forma de acuerdo a los requisitos requeridos de la base de la investigación, serán adquiridos y ejecutados con los mismos recursos disponibles en la empresa, al mismo tiempo se gestionara de acuerdo a la dimensión de la aplicación los que

sean directos e indirectos asegura la correcta utilización de los mismos, como la optimización de su eficiencia.

El enfoque de optimización de los recursos no quiere decir que ahorraremos o suprimimos, sino buscar la mejor manera de realizar las actividades propuestas, tiene claro que la optimización de los recursos tiene que ver con la eficiencia, utiliza los mismos de mejor manera posible obtiene con ello los mayores beneficios sin ningún costo, además puntualiza que la eficiencia tendrá una estrecha conexión con la eficacia obteniendo con ello mejores resultados, hace las cosas correctas, logra objetivos y crear más valor, por lo que tendremos bien claro que para optimizar recursos, no bastara con ser eficientes, sino también eficaces, y será determinante para:

- Aumento de la productividad.
- Mejora de Lead-Time (Tiempo de entrega) de los procesos.
- Mejora del servicio al cliente interno y externo.
- Mayor flexibilidad para adaptar los recursos a la carga de trabajo.
- Mismo nivel de exigencia en las áreas de servicios que en las productivas.

❖ Indicadores de medición de la política procedimientos

| No. | PLANEACIÓN ESTRATEGICA   | Mes 1 |   |   |   | Mes 2 |   |   |   |
|-----|--|-------|---|---|---|-------|---|---|---|
|     |  | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 |
| 1   | Conocimiento de la compañía, planteamiento de cronograma y estrategias de trabajo              | ■     |   |   |   |       |   |   |   |
| 2   | Exhibición y presentación de organigrama   | ■     |   |   |   |       |   |   |   |
| 3   | Establecimiento de políticas y procedimientos  | ■     | ■ |   |   |       |   |   |   |
| 4   | Complementar objetivos   |       |   | ■ |   |       |   |   |   |
| 5   | Consolidación de información de la política y los objetivos                                    |       |   | ■ | ■ |       |   |   |   |
| 6   | Definir estrategia para crear y mantener conciencia de la importancia de la implementación     |       | ■ |   |   |       |   |   |   |
| 7   | Implementación   |       |   |   | ■ | ■     |   |   |   |
| 8   | Proceso de crédito   |       | ■ | ■ |   |       |   |   |   |
| 9   | Proceso de cobros  |       | ■ | ■ |   |       |   |   |   |
| 10  | Definición de indicadores de medición  | ■     |   |   |   |       |   |   |   |
| 11  | Establecimiento y ejecución  |       |   |   | ■ | ■     |   |   |   |
| 12  | Verificación que el manual de políticas y procedimientos tenga el nivel de jerarquía requerido |       |   |   | ■ | ■     |   |   |   |
| 13  | Revisión y ejecución de políticas y procedimientos   |       |   | ■ | ■ | ■     |   |   |   |

Fuente: Elaboración propia diciembre de 2013

#### 4.9.1. Procedimientos

Es la emisión de un acto administrativo con un ordenamiento jurídico que garantiza a los empleados su desempeño, determina el orden lógico que deben seguir las actividades, promoviendo la eficiencia y especialización delimita responsabilidades y evita duplicidades, además de cómo deben ejecutarse las actividades también en qué momento y quienes deben realizarla

##### ❖ Propósito fundamental de los nuevos procedimientos

Ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos definidos que permitirán realizar un trabajo

##### ❖ Actividades del procedimiento

- Conocer el funcionamiento interno en lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de ejecución
- Auxiliar en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto
- Analizar y revisar los procedimientos de un sistema
- Intervienen en la consulta de todo el personal
- Deseo de emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad
- Establecer un sistema de información o bien modificar el que existe
- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar alteración arbitraria
- Determinar en forma sencilla las responsabilidades por fallas o errores
- Facilitar la labor de auditoría, evaluación del control interno
- Aumentar la eficiencia de los empleados indicándoles lo que debe hacer y cómo hacerlo
- Ayudar a la coordinación de actividades y evitar duplicidades
- Construir una base para el análisis posterior de trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos

❖ Responsables

- Gerencia
- Jefes de departamento
- Personal operativo

❖ Procedimiento de crédito

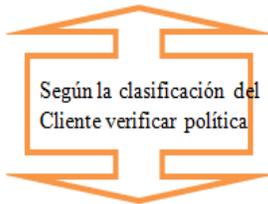
**1. Cliente**

- Acude a la sucursal distribuidor con el asesor de ventas



**2. Coordinador crédito-cobro**

- Levanta Solicitud de Crédito
- Registra la solicitud e informa NGP
- Registra documentos del cliente.
  - Carta poder
  - Pagare
  - DPI-NIT
  - Recibo publico
  - Disponibilidad de enganche
- Da a firmar el contrato por el monto total de la línea de crédito



**8. Proceso postventa**



**3. Coordinador crédito-cobro.**

- Realiza la investigación telefónica, corrobora datos e ingresos del cliente, realiza investigación de campo y laboral, califica e informa a la sucursal de los resultados

**7. Vendedor.**

- Entrega vehículo



**6. Asesor de Venta.**

- Recibe boleta de deposito de enganche.
- Confirma Desembolso e informa al cliente
- Confirma fecha de entrega de motocicleta



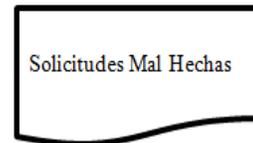
**5. Cliente.**

- Realiza deposito de enganche e informa a Sucursal



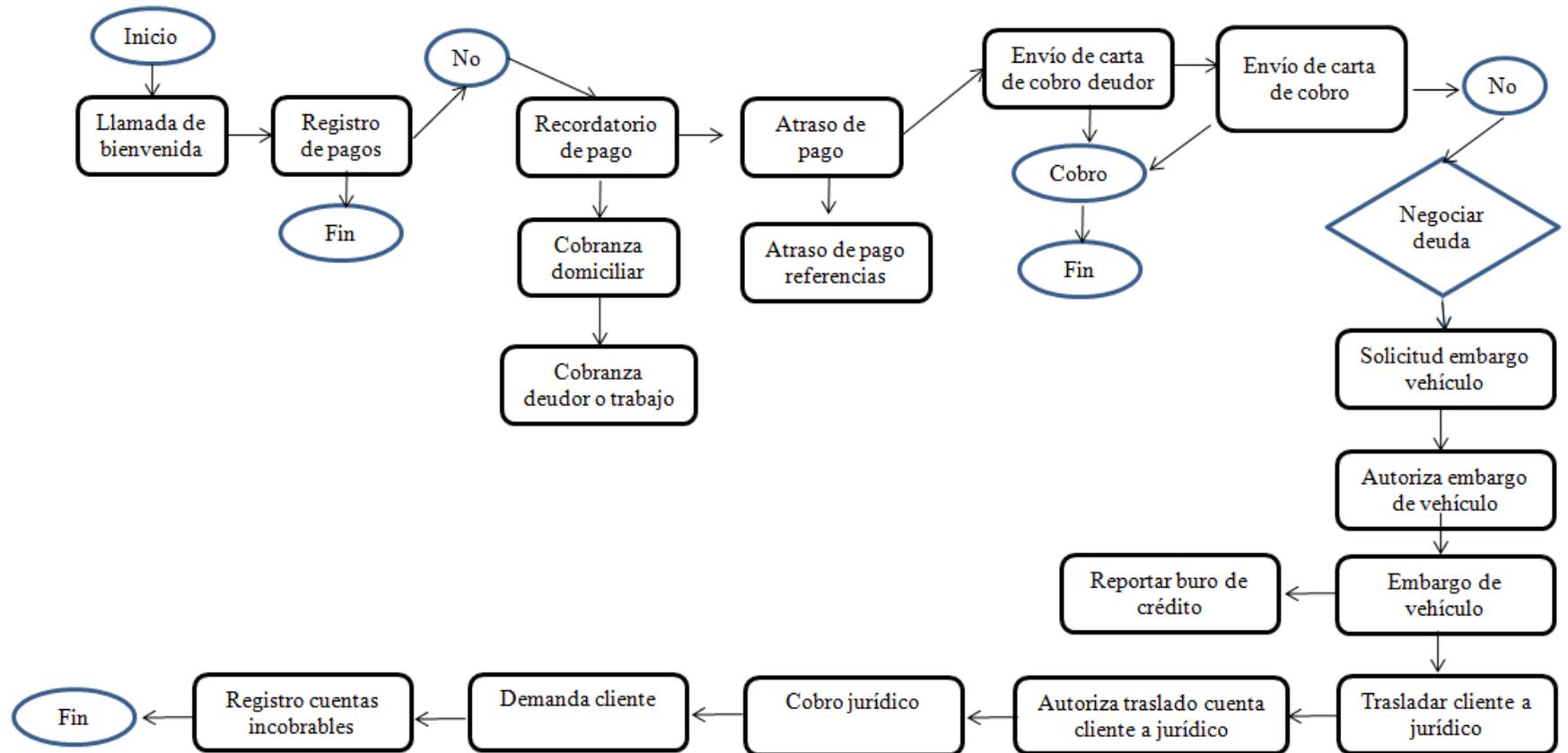
**4. Cliente.**

- Regresa con asesor quien verifica el resultado de la solicitud y recibe documentación pendiente para seguimiento de tramite



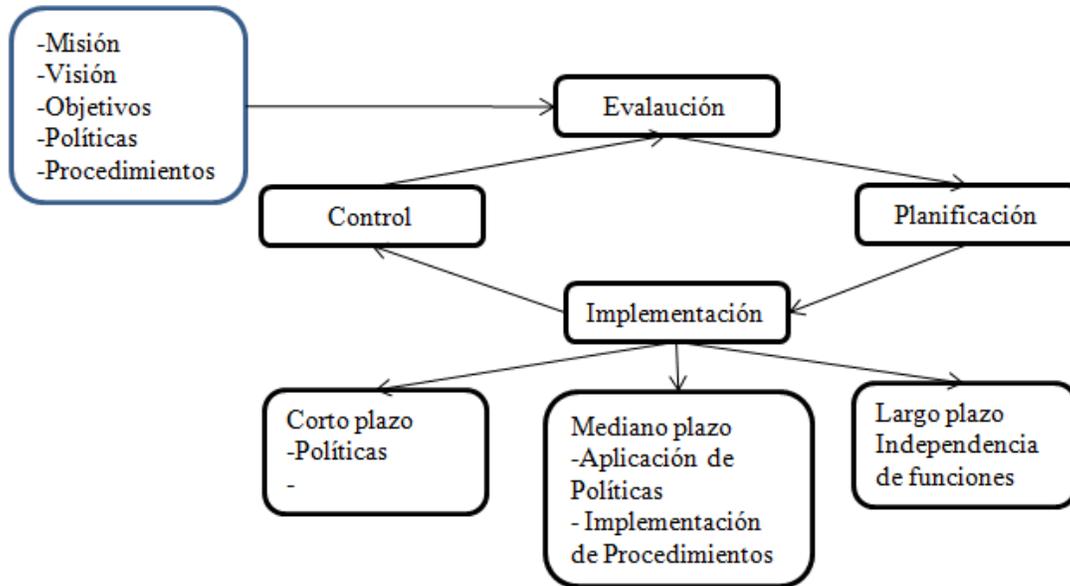
Fuente: Elaboración propia diciembre de 2013

❖ Procedimiento de cobros



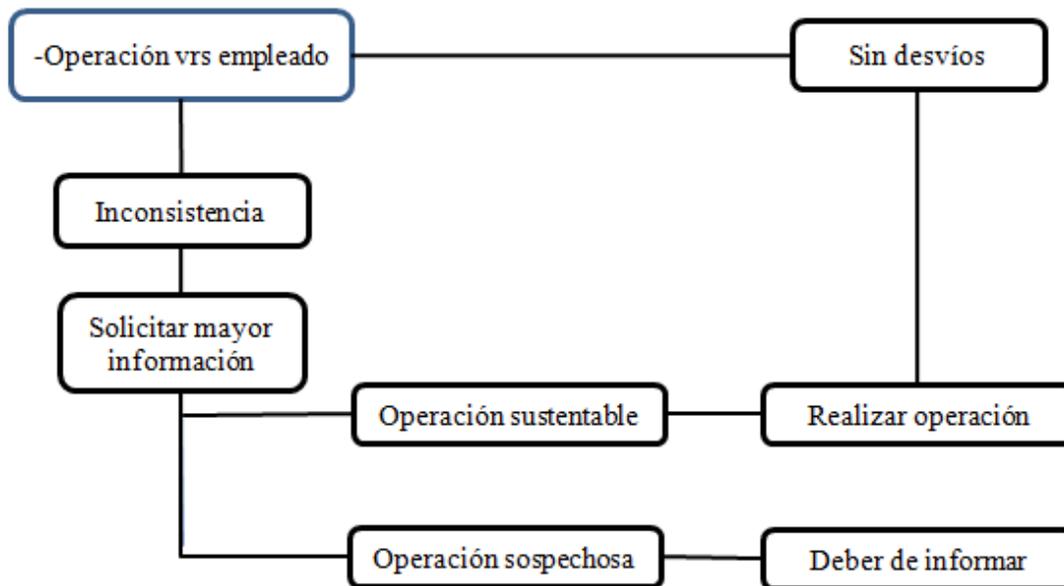
Fuente: Elaboración propia diciembre de 2013

#### 4.9.2. Flujoograma de actividades



Fuente: Elaboración propia diciembre de 2013

#### 4.9.3. Cursograma de actividades



Fuente: Elaboración propia diciembre de 2013

## **Conclusiones**

1. La propuesta del nuevo sistema de políticas, normas y procedimientos, permitirá fijar el curso de acción a seguir por parte de la empresa.
2. Se definió la estructura de procedimientos, lineamientos para las políticas y normas específicas a cada puesto contrarrestando la carencia de dichos aspectos detectados en la evaluación integral.
3. Se estableció las funciones y atribuciones de cada puesto basado en las necesidades del nuevo sistema que contribuye a incrementar la productividad de la empresa.
4. El nuevo sistema permitirá establecer indicadores y medir el desempeño tanto de los puestos de trabajo como los objetivos y metas establecidos para la empresa.

## Referencias bibliográficas

1. Bernal, C.A. (2006) Metodología de la Investigación, México, Editorial Pearson. Prentice-Hall. México. Koonz, H.; O'Donnell, C., *Administración*, Octava Edición, México Editorial Mc Graw Hill.
2. Bohlander, G. Sh., & Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. (14ª. Edición). México: Cengage Learning Editores.
3. Franklin B. (2009) *Organización de Empresas* (3ª ed.) México McGraw-Hill. Robbins; Coulter Mary, *Administración*, Quinta Edición, México, Editorial Prentice may.
4. Fisher, L. & Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia*. (3ª. Edición). Mc Graw Hill, Interamericana
5. Giorgis, Nidia – *Automatización de procesos administrativos 2. Visión Digital*, S.A. cuarta edición 2011.
6. Kendal, Kenneth E. Kendal, Julie (2005) *Análisis y diseño de sistemas* 6ta. Edición Ed. Estado de México, México cursos educación
7. Koontz, Harol – Weihrich, Heinz – Cannice, Mark. *Administración una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill México decimo tercera edición 2008
8. Macedonia, Alanís, *Planeación de recursos empresariales EPP tesis de maestría en administración de tecnologías de información*. Monterrey: ITESM, 2005
9. Mérida, Cesar Robledo. **“Técnicas y proceso de investigación científica”** Guatemala. Litografía Mercagraf, 2006 212 Pág.
10. Reyes Ponce *Administración moderna*. Editorial Limusa 2004. México 480p
11. Waine, M., & Robert M., (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (9ª. Ed., pp. 86 y 560. México: Pearson Prentice Hall
12. Metodología créditos FUNDAP-PRODESI
13. PM4DEV-Gestión del cronograma de proyecto AAM

# **Anexos**

## Anexo 1 Cuestionario

Nombre área a evaluar: \_\_\_\_\_  
Responsable: \_\_\_\_\_ Antigüedad en la  
Empresa: \_\_\_\_\_  
Escolaridad: \_\_\_\_\_ Empleo anterior: \_\_\_\_\_ Otros estudios:  
\_\_\_\_\_

Funciones principales:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### Objetivos

1. ¿Cuáles son los objetivos generales de la empresa?
2. ¿Están por escrito?
3. ¿Están bien definidos?
4. ¿A qué nivel se han definido los objetivos generales?
5. ¿Son susceptibles de alcanzar?
6. ¿Se dispone de una clasificación de objetivos a corto, mediano y largo plazo?

### Políticas

7. ¿Existen políticas dentro de la empresa?
8. ¿Se encuentran las políticas por escrito?
9. ¿Están bien definidas?
10. ¿A qué nivel se han dado a conocer?
11. ¿Se conocen las políticas en donde deben ser aplicadas?
12. ¿Cómo se comunican las políticas?

### Estructura de la organización

13. ¿Se dispone de una organización formalmente establecida?
14. ¿Existe un organigrama general y/o particular?
15. ¿Existe un manual de organización?
  - 15.1. ¿Cuánto tiempo tiene de vigencia?
  - 15.2. ¿Quiénes lo revisan?
  - 15.3. ¿Qué áreas cuentan con manual de organización?
16. ¿Se dispone de base legal?
17. ¿Se dispone de reglamento interno?
18. ¿Existe duplicidad de funciones?
19. ¿Se busca la especialización del empleado?
20. ¿Qué flexibilidad tiene la estructura actual?
21. ¿Ha variado significativamente la organización en los últimos dos años?

### Planeación

22. ¿Desarrolla la dirección funciones de previsión y planeación para la empresa?
23. ¿Qué planes se tienen a corto y largo plazo?
24. ¿Contribuyen los planes generales y departamentales a alcanzar objetivos de la empresa?
25. ¿Quiénes participan en la elaboración?
26. ¿Se toman en cuenta planes y soluciones de años anteriores?

## Presupuestos

27. ¿Se utilizan presupuestos?
28. ¿Qué tipo de presupuesto se utiliza?
29. ¿Son rígidos o flexibles?
30. ¿Se comparan los presupuestos con resultados reales?
31. ¿Se analizan y se explican las variaciones importantes?
32. ¿Cada área conoce su presupuesto asignado para cada año?
33. ¿Los responsables lo consideran suficiente para el cumplimiento de sus responsabilidades?
34. ¿Han solicitado ampliaciones presupuestales para el siguiente año?

## Control

35. ¿Existen controles establecidos para el seguimiento de planes programas o proyectos?
36. ¿Quién los define?
37. ¿Como los define?
38. ¿Están autorizados y funcionan?
39. ¿Qué tipo de controles existen?
40. ¿Hacen falta más controles que garanticen la productividad?

## Sistemas y procedimientos

41. ¿La empresa cuenta con un manual general de sistemas y procedimientos?
42. ¿Están actualizados?
43. ¿Son adecuados y suficientes?
44. ¿Están en proceso de elaboración?
45. ¿Existen procedimientos o sistemas mecanizados?

## Persona

46. ¿Existe un programa establecido para el reclutamiento y la selección de personal?
47. ¿Qué fuentes de reclutamiento se utilizan normalmente?
  - a. Personal
  - b. Agencia de empleo
  - c. Bolsas de trabajo
  - d. Periódicos o Revistas
48. ¿Se práctica examen médico?
49. ¿Qué criterios se utilizan para la selección de personal?
50. ¿Cuál es la política que se sigue para la contratación de personal?
51. ¿Se capacita al personal?
52. ¿Se cuenta con estudios o análisis y evaluación de puestos?
53. ¿Existe un plan de carrera para los empleados?

## Administración de personal

54. ¿Se dispone de planilla actualizada para cada área de la empresa?
55. ¿El personal es adecuado y suficiente a la necesidad de la empresa?
56. ¿Se requiere cambiar al personal?
57. ¿Cuántas personas forman la empresa?
58. ¿El personal cumple con sus funciones?
59. ¿Qué controles existen para pago de personal?
60. ¿Describa brevemente los procedimientos para la contratación de personal?

#### Relaciones laborales

61. ¿Se cuenta con un reglamento interior de trabajo debidamente registrado ante las entidades competentes?
62. ¿El reglamento interior de trabajo está a la vista del personal?
63. ¿Cuándo se firmo por última vez?

#### Capacitación y desarrollo

64. ¿Están establecidos programas de capacitación y perfeccionamiento?
65. ¿Se cuenta con programas formales para la capacitación y desarrollo de personal?
66. ¿Existe un esquema de organización que indique los puestos que requiere o requerirá la empresa?

#### Control presupuestal

67. ¿Se cuenta con un sistema de presupuesto en la empresa?
68. ¿Quién es el responsable del ejercicio presupuestal?
69. ¿Con que frecuencia se evalúan y revisan los presupuestos?

#### Crédito y cobranza

70. ¿Están establecidas las políticas de crédito?
71. ¿Es adecuado el sistema de cobranza?
72. ¿Quien realiza la investigación de crédito?

#### Planeación de ventas

73. ¿Se cuentan con manuales de venta?
74. ¿Se considera que los sistemas de trabajo establecidos son los más adecuados?
75. ¿Se fijan cuotas de colocación y ventas?

#### Publicidad y promoción

76. ¿Existe un plan de marketing establecido?
77. ¿Realizan promociones de venta?

#### Dirección

78. ¿Define la dirección objetivos y políticas de la empresa?
79. ¿Como las ha definido?
80. ¿Desarrolla la dirección funciones de previsión y planeación para la empresa?
81. ¿Se aplica a la empresa desarrollo organizacional?
82. ¿Supervisan los jefes la labor de sus subordinados?

## **Anexo 2**

**Sujeto 1: Propietario (Gerente operaciones comerciales)**

**Instrumento 1: Entrevista no estructurada**

**Instrucciones:** A continuación sírvase encontrar una serie de preguntas, las cuales tienen como objetivo principal determinar la forma en que se lleva a cabo el Proceso de Contratación de Personal en la empresa y posteriormente proporcionar una propuesta para la implementación de un Sistema de Administración de recursos humanos.

### **Preguntas**

1. ¿Cuál es el procedimiento y la definición de normas y procedimientos que se utiliza para otorgar un crédito?
2. ¿Existe una persona que le de seguimiento a que se cumplan las normas y procedimientos?
3. ¿Existe un procedimiento para el otorgamiento de créditos?
4. ¿Existe ya un manual de normas y procedimientos para las personas que ocupan un puesto dentro de la empresa?
5. ¿Existe un manual de funciones de dicho puesto de manera que la persona a cargo tenga bien claras sus obligaciones?
6. ¿Qué medios utiliza para el reclutamiento y selección de personal?
7. ¿En qué circunstancias y con qué frecuencia contratan personal?