

**Propuesta de minimización en los tiempos de concesión de créditos
en una entidad financiera en Guatemala**

(Práctica Empresarial Dirigida-PED)

Mario Enrique Eguizábal Estrada

Lic. José Francisco Prado Chávez (**Asesor**)

Licda. Ingrid de Núñez (**Revisora**)

Guatemala, abril de 2015



AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M. A. Ronaldo Antonio Girón

Vicedecano

M.Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa

Coordinadora

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

Licda. Marisol Arroyo

Examinador

Licda. Beatriz Aldana

Examinador

Licda. Olga Alicia Torres

Examinador

Lic. Francisco Prado

Asesor

Licda. Ingrid de Núñez

Revisor



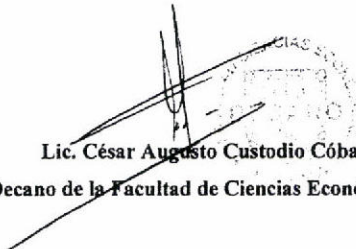
**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0010-2015-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 23 DE MARZO DEL 2015**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciado José Francisco Prado Chávez, tutor y licenciada Ingrid de Núñez, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto – PED- titulada “PROPUESTA DE MINIMIZACIÓN EN LOS TIEMPOS DE CONCESIÓN DE CRÉDITOS EN UNA ENTIDAD FINANCIERA EN GUATEMALA”. Presentada por el estudiante Mario Enrique Eguizábal Estrada, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 01680 de fecha 14 de febrero del 2,015; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



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

Guatemala, 22 de Noviembre del año 2,014

Licenciado
César Custodio
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Ciudad


Licenciado Custodio

He procedido a revisar el trabajo de Tesis del Plan ACA, Licenciatura en Administración de Empresas, Práctica Empresarial Dirigida –PED- titulado: **“Propuesta de minimización en los tiempos de concesión de créditos en una entidad financiera en Guatemala”**, elaborado por el estudiante: **Mario Enrique Eguizabal Estrada**.

En mi calidad de Asesor de dicho trabajo, me permito informarle que el mismo se realizó conforme a los reglamentos internos de esta Universidad y que, en mi opinión cumple con los requerimientos académicos establecidos por la Universidad Panamericana, por tal razón, apruebo el trabajo con una nota final de: **Noventa (90) puntos**, y emito sobre el mismo: **DICTAMEN FAVORABLE**.

Sin otro particular por el momento, aprovecho la oportunidad para suscribirme.

Atentamente,



Lic. J. Francisco Prado Ch.
Colegiado No. 273


Guatemala, 08 de enero 2015

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Propuesta de minimización en los tiempos de concesión de créditos en una entidad financiera en Guatemala”** presentado por el estudiante **Mario Enrique Eguizábal Estrada**, previo a optar al grado Académico de “Licenciado en Administración de Empresas” cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,

A simple, handwritten signature consisting of a circle with a vertical line extending downwards from its center, and a short horizontal line extending to the right from the top of the vertical line.

Ingrid de Núñez
Licenciada en Administración de Empresas
Revisora



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sapientia ante todo, adquire sapientia"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 473.2015

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante Egulzábal Estrada Mario Enrique con número de carné 201400048 aprobó con 86 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 catorce de febrero del año dos mil quince.

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

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General



Claudia Pineda
cc. Archivo.

Dedicatoria

- A Dios:** Por darme la fuerza de alcanzar esta meta que me propuse en mi vida profesional.
- ,
- A mi madre:** Que Dios la tenga en su gloria, le agradezco por todo su amor y por ser mi guía y enseñarme a ser una persona responsable, motivándome a seguir mis objetivos y metas por medio del esfuerzo y la dedicación.
- A mi padre:** Por apoyarme siempre en mis estudios y en el logro de mis objetivos y metas, brindándome sus sabios consejos, los cuales me han ayudado a tomar buenas decisiones en mi vida.
- A mis hermanos:** Por ser un ejemplo en mi vida, por apoyarme en cada objetivo que me he propuesto en la vida.
- A mi hijo:** Por ser mi motivación diaria y llenar de alegría mi vida.
- A mi esposa:** Por estar a mi lado, su amor, comprensión y apoyo para poder alcanzar esta meta profesional.
- A mis amigos:** Por su amistad y consejos que me han dado durante esta etapa y por la motivación para seguir adelante.

Tabla de Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	
1.1. Antecedentes	1
Capítulo 2	
2.1 Marco teórico	10
Capítulo 3	
3.1 Planteamiento del problema	24
3.2 Objetivos de la práctica realizada	25
Objetivo general	25
Objetivos específicos	25
3.3 Alcances y límites de la práctica	25
3.4 Metodología aplicada en la práctica	26
3.4.1 Sujetos	28
3.4.2 Instrumentos	28
3.4.3 Procedimiento	29
Capítulo 4	
4.1 Presentación de resultados	33
Capítulo 5	
5.1 Análisis e interpretación de resultados	53
Conclusiones	56
Propuesta	58
Referencias bibliográficas	81
Anexos	83

Resumen

Para la realización del trabajo de investigación de la práctica empresarial dirigida se seleccionó el tema de propuesta de minimización en los tiempos de concesión de créditos en una entidad financiera en Guatemala, con nombre ficticio por razones de confidencialidad y profesionalismo, se le denominó entidad financiera, el proyecto se realizó analizando la información de concesión de créditos del año 2014 con base a investigación de la empresa.

La información de concesión de créditos provee las herramientas necesarias para analizar el pasado, monitorear el presente y pronosticar el futuro.

En el entorno económico y comercial la empresa necesita contar con la información de proceso de concesión de créditos que brinde los análisis necesarios para fundamentar la toma de decisiones ya que sea para inversión, reestructuración, competitividad, etc.

Para apoyar al logro de la ventaja competitiva se determinó cual es la situación financiera de la empresa, se determinaron cuales son algunas debilidades las cuales necesitan de acciones correctivas para mejorar, se evaluó la eficiencia en el uso de sus recursos, se analizó el proceso actual de la concesión de créditos, los riesgos, las políticas, los tiempos que maneja la competencia, la tasa que se ofrece en el mercado.

El desarrollo de la investigación se planteó bajo la metodología hipotético-deductiva presentando la siguiente estructura en su información:

En el capítulo 1, se presenta la reseña histórica, evolución y situación actual del área de la empresa, la realización de un análisis FODA, el cual permitió determinar la situación del área objeto de estudio en que se encuentra la empresa, la estructura organizacional de la institución.

En el capítulo 2, se desarrolló el marco teórico, se consideraron los conceptos y definiciones relevantes relacionados al tema de investigación.

En el desarrollo del capítulo 3, se aborda el planteamiento del problema de forma sistemática, para el planteamiento de los objetivos y determinación de los indicadores que permitieron la definición de la metodología de la investigación, la que llevará a seleccionar los instrumentos, sujetos y la delimitación del trabajo de campo.

En el capítulo 4, la metodología utilizada se basó en la obtención de información de fuentes primarias, por medio de las entrevistas y encuestas las cuales se aplicaron a los colaboradores de la empresa.

Las conclusiones se derivaron del análisis de cada uno de los objetivos planteados, confrontados con los resultados que se recabaron y examinaron en el trabajo de campo, se evaluó la información por medio del proceso de la concesión de créditos donde se realizó la comparación con los datos históricos de la empresa.

La propuesta de mejora pretende proporcionar la información del proceso de concesión de créditos necesaria para la gerencia y que la misma sirva para evaluar la gestión de las diferentes áreas de la entidad y detectar los riesgos potenciales a los que está expuesta la empresa.

Introducción

La presente investigación tuvo como propósito determinar la situación de la concesión de créditos de una entidad financiera el año 2014, en donde se utilizaron los procesos para realizar los análisis con los que se determinó el comportamiento de las diferentes actividades de la empresa.

Se realizó el análisis por medio de las etapas de la concesión de crédito con las que se obtuvieron las variables necesarias para evaluar la rentabilidad de la entidad financiera en el lapso especificado anteriormente, así mismo se realizó la comparación de los datos históricos de la empresa para determinar las tendencias que se dieron en el periodo.

El diseño de la propuesta del informe proporcionará las herramientas que necesita la gerencia para evaluar, analizar y corregir en el proceso de concesión de créditos.

Se abordó la importancia de tener una ventaja competitiva con la implementación de nuevas herramientas como lo es la optimización de procesos, cambio que provoca mayor productividad para los planes de crecimiento de la cartera de la organización, todo ello aplicado a la búsqueda del mejor aprovechamiento de los recursos disponibles con que cuenta la empresa.

Al momento de presentar la problemática que afronta la empresa, se abordan distintos temas que puedan dar un aprovechamiento de mejora, dentro de los temas desarrollados podemos mencionar: el conocimiento por parte de los jefes, directores y gerente de créditos de las políticas y procedimientos del proceso de la concesión de créditos, que deben formar parte del conocimiento básico del personal involucrado en la operatoria, también se desarrolla la existencia de controles administrativos que puedan determinar el punto exacto del proceso donde se está fallando, los controles administrativos en la organización deben de ser lo más exactos y precisos, ya que de ellos dependerá la objetividad de la información recabada.

Como parte final y propositiva se desarrolla una mejora al proceso de concesión de créditos, el cual consta en la implementación de una optimización en el procedimiento.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

Reseña Histórica de la empresa

El Grupo Financiero es el resultado del proceso de una reestructuración. La propuesta de este nuevo banco se logró luego de un largo proceso en el que se identificó cual debía ser el nuevo enfoque del banco, diseñándose para ello una estructura de capital y gobierno que permitiera el fomento de la actividad económica en las áreas rurales de su país a partir de una entidad moderna y sostenible operativa, financiera y políticamente. Su amplia presencia en el área rural y la experiencia que poseía en la administración de fideicomisos y a la vez reviso las experiencias en marcha en materia de banca de desarrollo para tomar de ellas sus mejores estrategias pero a la vez reconoció las características propias de su entorno, Guatemala rural, para asegurar que la propuesta del nuevo banco respondiese no solo a la necesidad de acabar con la crisis que este había tenido, sino sobre todo de apoyar el desarrollo del país.

Desde su concepción en 1997, el banco ha aportado por promover el desarrollo rural en Guatemala en forma integral, tal como se refleja en su ley de creación “El banco tiene por objetivo principal promover el desarrollo económico y social del área rural en el país”. Para ello, el banco ha enfocado sus esfuerzos en brindar servicios financieros a las áreas rurales de Guatemala y a grupos sociales y de pobladores que el sistema financiero, los bancos en particular, tradicionalmente no atiende.

El sector privado tiene un rol protagónico en el banco y su proceso de creación. El banco se define como una “Institución bancaria de capital mixto, de atención y participación multiseccional”, por ello busca promover la actividad económica de las áreas rurales de una manera rentable y sostenible para sus accionistas pero a la vez manteniendo un objetivo de

desarrollo con visión empresarial. El proceso de reforma, avalado por el propio sector público, ha dado como resultado una entidad sólida, de desarrollo, rentable e interesante.

Se trata de una institución multisectorial que busca el desarrollo de las actividades económicas del área rural, sin limitarse a las estrictamente agropecuarias. Además busca llegar a sectores tradicionalmente desatendidos por el sector financiero, como por ejemplo los diferentes grupos con ascendencia indígena de Guatemala. Para lograrlo el banco ha tenido que hacer esfuerzos por desarrollar una gran variedad de productos, servicios financieros y canales de distribución, y mantenerse en un continuo proceso de innovación.

Estudios previos

El sistema financiero desempeña un papel central en el funcionamiento y desarrollo de la economía. Los bancos son quizá los intermediarios financieros más conocidos, puesto que ofrecen directamente sus servicios al público y forman parte medular del sistema de pagos. Sin embargo, en el sistema financiero participan muchos otros intermediarios y organizaciones que ofrecen servicios de gran utilidad para la sociedad. Un sistema financiero estable, eficiente, competitivo e innovador contribuye a elevar el crecimiento económico sostenido y el bienestar de la población. Para lograr dichos objetivos, es indispensable contar con un marco institucional sólido y una regulación y supervisión financieras que salvaguarden la integridad del mismo sistema y protejan los intereses del público.

Por tal razón se detallan a continuación estudios previos que atañen a nuestro tema de estudio.

Según María Lidia Morales Guerra (2007), Universidad de San Carlos de Guatemala, autor de la tesis de licenciatura “La administración del riesgo crédito en la cartera de consumo de una institución bancaria”, expone la importancia que una institución bancaria le otorgue a la administración de riesgos, es clave para el éxito de sus planes, objetivos, metas y resultados, ya que esta trae consigo el impacto en los accionistas y clientes en general. Una adecuada administración de Riesgo debe actuar de manera proactiva en la identificación de aquellas

oportunidades de negocio, donde el equilibrio entre riesgo y beneficio sea atractivo, fortaleciendo la solidez y rentabilidad de la institución.

Según Rosa María Recinos (2006), Universidad de San Carlos de Guatemala, autor de la tesis de licenciatura “Análisis de estados financieros auditados como base para la evaluación de riesgos y toma de decisiones en el otorgamiento de créditos mayores, en una entidad bancaria“, expone el banco, al realizar una colocación está adquiriendo parte del riesgo que enfrenta el sujeto del crédito (operacional, legal, natural, de tasa de interés, de liquidez, de mercado, de crédito y otros), en donde su resultado económico se verá afectado por la evolución financiera de la empresa deudora, es decir si la empresa genera pérdidas, la probabilidad de que este deudor cumpla con sus obligaciones financieras es baja, por lo cual el banco deberá realizar las provisiones por el posible incumplimiento de crédito, situación que afecta directamente al resultado económico. La toma de riesgos es vital para el sistema bancario, ya que los bancos son exitosos cuando miden y controlan los riesgos razonablemente.

Según Gustavo Adolfo Morales Camey (2006), Universidad de San Carlos de Guatemala, autor de la tesis de licenciatura “Valuación de la cartera de créditos de consumo con garantía fiduciaria de un banco con un enfoque de riesgo“, expone cada crédito previa autorización, deberá operar bajo un sólido y definido criterio de concesión de crédito, incluyendo un entendimiento completo, propósito, estructura y fuente de pago. Este criterio debe establecer quién es elegible para la concesión y por cuanto; que tipos de crédito están disponibles y bajo qué plazos y condiciones pueden ser otorgados; por lo que es importante que los bancos reciban información suficiente que les permita una evaluación comprensiva del verdadero perfil de riesgo del prestatario o contraparte.

Situación actual de la empresa

Actividad Principal: Está orientado a promover el desarrollo integral, principalmente en el área de Guatemala. Genera transformaciones importantes en la sociedad guatemalteca y en la economía de los sectores pobres del país, abriéndoles espacio para el desarrollo de sus negocios y oportunidades de inversión, como un modelo ejemplos de desarrollo, a través de la democratización del crédito y de la inclusión financiera.

Misión; Somos un banco guatemalteco orientado al desarrollo rural e integral del país, con capital privado y multisectorial con servicios de banca universal y cobertura nacional, dirigido al micro, pequeño, y mediano empresario, agricultor y artesano.

Visión: Ocupar en el país la posición de banco líder en el financiamiento del desarrollo, a través de sus agencias de servicios bancarios, ofreciendo un conjunto de productos que satisfagan las necesidades de sus clientes; con rentabilidad justa sin descuidar la responsabilidad social.

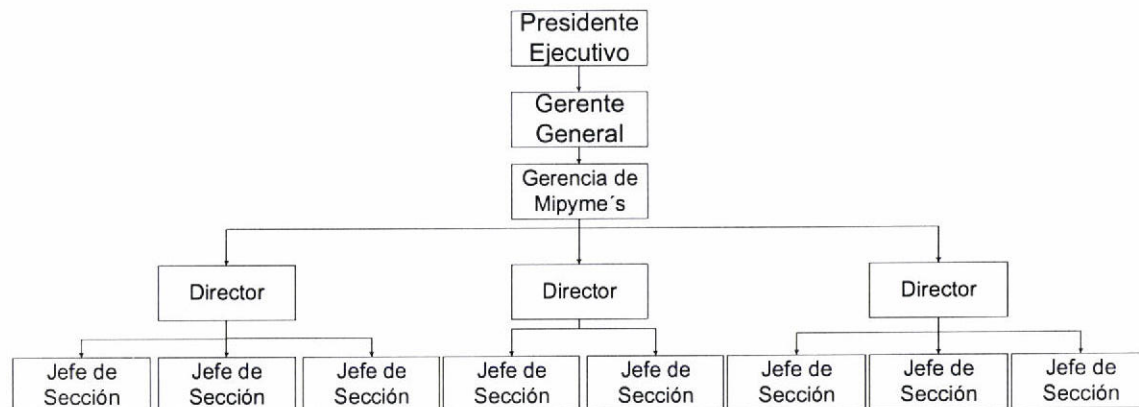
Valores:

- Flexibilidad: Promoviendo y adaptándome a los cambios es la única manera de progresar.
- Solidaridad: Dar para poder recibir, entregar para poder pedir, ayudar para merecer apoyo. La naturaleza humana encuentra su equilibrio en la armonía con los demás.
- Servicio al cliente: Mi mejor recompensa es la satisfacción de ser útil a los demás. Por eso no me basta con hacer las cosas bien, debo hacerlas siempre mejor.
- Entusiasmo: Sólo disfrutando de lo que hago cada día, amando mi trabajo y valorando su importancia doy sentido a mi vida.
- Ética: Soy el mismo cuando me están viendo y cuando nadie me ve. Soy como el agua transparente que no esconde nada.
- Responsabilidad Social: Yo no trabajo para mí solo, trabajo para mi prójimo y juntos trabajamos por nuestra Guatemala.

- Prudencia: Los errores son tan humanos como la vida misma. La única forma de evitarlos, es pensando más de una vez, cada una de mis decisiones.
- Confianza: Cosecho justo lo que siembro, por eso hago hasta lo imposible por plantar buenas semillas.
- Identidad Nacional: Estamos fabricados con la misma mezcla, un poco de cielo y un poco de barro, un poco de lago mezclado con llano. Estamos envueltos en un mismo aire, bañados de incienso y aroma de flores y juntos hacemos una Guatemala.
- Respeto: Empiezo por respetar a los demás sabiendo que es el único camino para merecer respeto.
- Trabajo en Equipo: No es largo el camino si lo recorremos juntos; no es tan pesada la carga si te ayudo a llevarla. Todos somos uno, en busca del mismo fin.
- Originalidad: Los senderos siempre serán los mismos; es la forma en que los recorremos, lo que nos hace diferentes.

Ilustración No. 1

Estructura organizacional extractada por la Gerencia de Créditos



Fuente: Información proporcionada por el banco 2014.

Estructura Organizacional: Presidencia Ejecutiva. Desarrolla e impulsa la estrategia corporativa a través de una gestión de relaciones constructivas, duraderas y cordiales con los diferentes grupos de interés; además de fortalecer una administración incluyente y de diálogo, en la consecución del desarrollo integral sostenible del grupo financiero y del país.

Gerencia General: Responsable de administrar y gestionar la estructura administrativa y operativa del grupo financiero, fortaleciendo relaciones incluyentes con clientes, gerentes y proveedores, acorde con los lineamientos establecidos en el Reglamento de Gobierno Corporativo, para generar desarrollo y valor al grupo financiero y a los clientes.

FODA

A continuación se presenta el análisis de la situación actual del banco, realizado mediante la herramienta FODA y cuyo enfoque está relacionado con el tema en estudio.

Ilustración No. 2

Análisis FODA

	Positivas	Negativas
Factores Externos no controlables	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechamiento de alianzas estratégicas (publico / privado) para generación de negocios • Aprovechar la educación financiera para incrementar negocios • Tendencia favorable en el mercado • Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con las empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia agresiva con los tiempos de respuesta en la concesión de créditos • Políticas de Gobierno fiscal y de subsidios que afecte la liquidez y el giro del negocio del cliente • Condiciones climáticas adversas y desastres naturales • Cambios en el entorno económico y financiero nacional e internacional
Factores Internos controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Amplios recursos financiero para el desarrollo del negocio • Tecnología y metodología de productos y servicios del grupo financiero, con especialización en créditos • Estructura y plataforma del grupo financiero, idónea para negocios de créditos 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo que tiene el proceso del análisis de concesión de créditos son largos • Mejora de servicio al cliente • Rotación de personal especializado
	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia cobertura geográfica 	<ul style="list-style-type: none"> • Afectada por problemas de operación internos
	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad y promoción poderosa 	

Fuente: Elaboración propia 2014

Con base al análisis FODA realizado al banco se pudieron determinar los siguientes factores.

En las fortalezas de los elementos operativos internos en que el banco está teniendo éxito o excelencia, pueden incluir el récord de rendimiento anual, las ofertas de carteras de inversión diversificadas, las disminuciones en los gastos de transacción y el comercio y una mayor participación en el mercado.

Las debilidades del banco son elementos que se pueden controlar y que tiene un poder directo para cambiar, entre las que se pueden incluir las tasas de los préstamos, las calificaciones de crédito bajas y un mayor número de opciones de inversión de alto riesgo, entre los principales cambios que se pueden mejorar están los tiempos de respuesta para la concesión de créditos, ya que al mejorar esta debilidad y volviéndola una fortaleza, la rentabilidad se incrementaría, también está el servicio al cliente y los procesos.

Las oportunidades del banco son elementos ambientales externos que la industria bancaria potencialmente puede aprovechar en el futuro cercano o a largo plazo, estos elementos ambientales externos no deben reflejar los componentes internos, sino más bien los factores o características que están fuera del control del banco, pueden incluir una economía en crecimiento, la desregulación de la banca, el creciente endeudamiento del cliente, un aumento en el número de bancos, un aumento de la oferta monetaria y las bajas tasas de crédito establecidas por el gobierno.

Las amenazas del banco son elementos ambientales externos que potencialmente lo pueden dañar, estos no reflejan los componentes internos, sino los factores o las características fuera del control de la institución, se podrían incluir una economía en declive, el aumento de las regulaciones bancarias, mayores impuestos sobre las ganancias de capital.

Capítulo 2

2.1 Marco teórico

Para el desarrollo de la investigación se contó con juicios y análisis fundamentados en base a fuentes literarias que nos permitieron conceptualizar los temas que nos ayudaron durante la investigación.

Concesión de crédito

Pere Brachfield Alsina, (2009) lo define como desde el punto de vista etimológico la palabra “crédito” viene del latín concretamente del término “creditum” que significa deuda aunque también se deriva del verbo latino “credere” credo, creditum- que quiere decir tener confianza en la promesa de alguien al entregarle determinada cosa.

Define al crédito como la posibilidad de obtener dinero, bienes o servicios sin pagar en el momento de recibirlos a cambio de una promesa de pago realizada por el prestatario de una suma pecuniaria debidamente cuantificada en una fecha en el futuro.

Por consiguiente el crédito comercial o interempresarial es la venta de bienes o servicios mediante un acuerdo entre proveedor y cliente de aplazar el pago del intercambio comercial a una fecha determinada en el futuro.

Por consiguiente para el cliente el crédito comercial significa obtener bienes y servicios de forma inmediata a cambio de haber contraído la obligación de pagarlos en un plazo posterior. El crédito es la posibilidad de dinero futuro, puesto que permite a un comprador satisfacer sus necesidades actuales a pesar de no tener liquidez. (p. 19)

Proceso crediticio

El proceso crediticio tiene como finalidad la cuantificación del riesgo que involucra el otorgamiento de créditos a través de sus diferentes etapas. Según el Reglamento para la Administración del Riesgo de Crédito (Resolución Junta Monetaria JM-93-2005), las etapas del proceso crediticio, como se muestra en el Cuadro 1, son: identificación del mercado objetivo, evaluación del solicitante, estructuración del activo crediticio, aprobación, formalización, seguimiento, recuperación.

Las políticas y los procedimientos para la evaluación, estructuración, aprobación, formalización, desembolso, seguimiento y recuperación de los distintos activos crediticios deberán constar por escrito en un manual de crédito que será aprobado por el Consejo de Administración, o quien haga sus veces.

El factor clave del crédito

Pere Brachfield Alsina, (2009) afirma que el factor clave de las concesiones de crédito y de las transacciones crediticias es la promesa de pago en una fecha futura. En consecuencia la concesión del crédito se basa en la confianza.

Formalización de los créditos

Pere Brachfield Alsina, (2009) menciona que la concesión de créditos puede hacerse de una manera muy formal, mediante contratos entre vendedor y comprador o de forma informal cuando no se firma ningún contrato y simplemente al recibir un pedido, el proveedor hace entrega de los bienes al comprador. Los contratos pueden ser privados o públicos cuando también interviene un fedatario público. Los contratos públicos gozaran de mayor cobertura jurídica que los privados.

Las promesas de pago pueden ser verbales o escritas; en este último caso los compromisos se pueden documentar en letras de cambio, pagarés, cheques o reconocimientos de deuda.

Las promesas formalizadas son documentos cambiarios que siempre tendrán mayor garantía jurídica.

Intercambio de valores y nacimiento de obligaciones

Pere Brachfield Alsina, (2009) afirma que la compraventa a crédito significa para el vendedor entregar un bien a cambio de una promesa de pago en un tiempo especificado en el futuro. De la compraventa con aplazamiento de pago se deriva una relación contractual sinalagmática, que implica obligaciones contractuales recíprocas para cada una de las partes. El vendedor adquiere el derecho de crédito, es decir el derecho a recibir el pago del importe de los bienes vendidos en un plazo determinado. El comprador está obligado a efectuar el pago de la deuda al vencimiento.

Riesgo crediticio

Alfonso de Lara Haro (2005) lo define como

Se entiende como riesgo de mercado la pérdida que puede surgir un inversionista debido a la diferencia en los precios que se registran en el mercado o en movimientos de los llamados factores de riesgo (tasas de interés, tipos de cambio, etc.). También se puede definir más formalmente como la posibilidad de que el valor presente neto de un portafolio se mueva adversamente ante cambios en las variables macroeconómicas que determinan el precio de los instrumentos que componen una cartera de valores.

El riesgo de crédito es el más antiguo y probablemente el más importante que enfrentan los bancos. Se puede definir como la pérdida potencial producto del incumplimiento de la contraparte en una operación que incluye un compromiso de pago.

El Riesgo de liquidez se refiere a las pérdidas que puede sufrir una institución al requerir una mayor cantidad de recursos para financiar sus activos a un costo posiblemente inaceptable. Los bancos son muy sensibles a las variaciones en las tasas de interés; y el manejo de activos y pasivos (Asset-Liability Management) se convierte en una de las ramas de la administración de riesgos que cubre este aspecto. El riesgo de liquidez se refiere también a la imposibilidad de transformar en efectivo un activo o portafolios (imposibilidad

de vender un activo en el mercado). Este riesgo se presenta en situaciones de crisis, cuando en los mercados hay únicamente vendedores.

El riesgo legal se refiere a la pérdida que se sufre en caso de que exista incumplimiento de una contraparte y no se pueda exigir, por la vía jurídica, cumplir con los compromisos de pago. Se refiere a operaciones que tengan algún error de interpretación jurídica o alguna omisión en la documentación.

El riesgo operativo es un concepto muy amplio y se asocia con fallas en los sistemas, procedimientos, en los modelos o en las personas que manejan dichos sistemas. También se relaciona con pérdidas por fraudes o por falta de capacitación de algún empleado en la organización. Asimismo, este tipo de riesgo se atribuye a las pérdidas en que puede incurrir una empresa o institución por la eventual renuncia de algún empleado o funcionario, quien durante el periodo en que laboro en dicha empresa concentro todo el conocimiento especializado en algún proceso clave.

El riesgo de reputación es el relativo a las pérdidas que podrían resultar como consecuencia de no concretar oportunidades de negocios atribuibles a un desprestigio de una institución por falta de capacitación del personal clave, fraude o errores en la ejecución de alguna operación. Si el mercado percibe que la institución comete errores en algún proceso clave de la operación, es lógico que los clientes consideraran eventualmente cambiar de institución

El proceso de administración de riesgos

El objetivo de la administración de riesgos puede expresarse en dos sentidos:

- Asegurarse de que una institución o inversionista no sufra pérdidas económicas inaceptables (no tolerables).
- Mejorar el desempeño financiero de dicho agente económico, tomando en cuenta el rendimiento ajustado por riesgo.

Lo anterior se logra entendiendo los riesgos que toma la institución, midiendo dichos riesgos, establecidos controles de riesgo y comunicando dichos riesgos a los órganos colegiados correspondientes (comité de riesgos o consejo de administración).

El proceso de la administración de riesgos implica, en primer lugar, la identificación de riesgos, en segundo su cuantificación y control mediante el establecimiento de límites de tolerancia al riesgo y finalmente, la modificación de dichos riesgos a través de disminuir la exposición al riesgo o de instrumentar cobertura.

Para lograr una efectiva identificación de riesgos es necesario considerar las diferentes naturalezas de riesgos que se presentan en una transacción. Los riesgos de mercado se Asocian a la volatilidad, estructura de correlaciones y liquidez, pero estos no pueden estar separados de otros, como riesgos operativos (riesgos de modelo, fallas humanas o sistemas) o riesgos de crédito (incumplimiento de contrapartes, riesgos en la custodia de valores, en la liquidación, en el degradamiento de la calificación crediticia de algún instrumento o problemas con el colateral o garantías). Por ejemplo, comprar una opción en el mercado de derivados fuera de Bolsa (Over the Counter: OTC) implica un riesgo de mercado, pero también uno de crédito y operacional al mismo tiempo.

El siguiente paso en el proceso de la administración de riesgos se refiere a la cuantificación. Este aspecto ha sido suficientemente explorado en materia de riesgos de mercado. Existen una serie de conceptos que cuantifican el riesgo de mercado, entre ellos: valor en riesgo, duración, convexidad, peor escenario, análisis de sensibilidad, beta, delta, etc. Muchas medidas de riesgo pueden ser utilizadas. En este libro, aunque se mencionan y explican la mayor parte de ellas, se pone especial atención en el concepto de valor en riesgo (VaR) que se popularizó gracias a JP Morgan. Como se verá con detalle, el valor de riesgo es un estimado de la máxima pérdida esperada que puede sufrir un portafolio durante un periodo de tiempo específico y con un nivel de confianza o probabilidad definido.

Las instituciones financieras son tomadoras de riesgo por naturaleza. En este contexto, aquellas que tienen una cultura de riesgos crean una ventaja competitiva frente a las demás. Asumen riesgos más conscientemente, se anticipan a los cambios adversos, se protegen o cubren sus posiciones de eventos inesperados y logran experiencia en el manejo de riesgos. Por lo contrario, las instituciones que no tienen cultura de riesgos, posiblemente ganen más dinero en el corto plazo pero en el largo plazo convertirán sus riesgos en pérdidas importantes que pueden significar, incluso, la bancarrota.

Procesos de control interno

Samuel Alberto Matilla B & Sandra Yolima Cante S, (2005) lo definen como

Definir que el control interno es una tarea clave ya que cada quien lo entiende y practica de una manera diferente. Es, ciertamente, un asunto extremadamente complicado.

COSO hizo un importante esfuerzo por lograr una estructura conceptual que fuera compartida. Y aun cuando bastante éxito, ha ido surgiendo definiciones alternativas (CoCo, Turbull, principalmente).

Aquí se muestran alguno de los importantes estudios sobre el particular y aportes interesantes sobre el mismo desde perspectivas diferentes.

Perspectiva profesional

Un primer estudio conocido sobre el control interno fue publicado en Estados Unidos en 1949 bajo el titular de *internal Control – Elements of a Coordinated System and Its Importance to Management and the Independent Public Accountant*. Por ende, la primera definición hecha por la profesión define el control interno de la siguiente manera:

El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinados que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas.

Perspectiva reguladora

Al igual que lo que ha estado pasando con la contabilidad (información financiera) y la auditoría (independiente), la perspectiva profesional ha ido cediendo frente a la perspectiva reguladora.

Si bien es cierto que en el origen de los procesos de general aceptación y de estandarización internacional se encuentra el liderazgo de la profesión contable, debe reconocerse que los entes que aglutinan los reguladores internacionales (Basilea, IOSCO) han generado unas 'presiones' por la calidad y la independencia de los organismos emisores, lo cual ha conducido a que la práctica tales organismos emisores de estándares hayan incluido la participación de otras instituciones y, principalmente, los usuarios de la información.

Cuatro aspectos se destacan en esa estructura conceptual del control interno en las organizaciones bancarias:

1. Análisis de la problemática,
2. Definición,
3. Objetivos, y
4. Elementos.

Perspectiva académica

Ya no desde una perspectiva profesional, como lo son las definiciones de AICPA, OOA y COSO, o reguladora, como lo son las de Basilea y ECB, se destacan las perspectivas académicas. Entre estas últimas, tiene especial consideración las de Wallace, Root y Chorafas.

En síntesis, existen diversas estructuras conceptuales (criterios de control), pero en el mercado de capitales de los Estados Unidos la que se reconoce es COSO. Dado el impacto mundial que está teniendo la Sarbanes-Oxley Acto, no queda dudas de que ese es el estándar. Sin lugar a dudas, ad portas de constituirse en el estándar internacional de control interno.

Política Crediticia

James C. Van Horne, John M. Wachowicz (2009) lo define como

Las condiciones económicas, los precios asignados a los productos y la calidad de los mismos, además de las políticas de crédito de las empresas, son los factores más importantes que influyen en las cuentas por cobrar de una empresa. Todas, excepto la última, escapan en gran medida al control de los directores de finanzas. No obstante, al igual que con otros activos circulantes, los directores pueden variar el nivel de cuentas por cobrar y mantener el equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo. Reducir los estándares de crédito puede estimular la demanda, lo que, a su vez, debe traducirse en mayores ventas y utilidades. No obstante, implica un costo mantener las cuentas adicionales por cobrar, además de un riesgo mayor de pérdidas por cuentas incobrables.

Entre las variables de las políticas que analizamos se considera la calidad de las cuentas comerciales aceptadas, la duración del periodo de crédito, el descuento por pronto pago (cuando es el caso) y el programa de cobros de la empresa. En conjunto, estos elementos determinan básicamente el periodo de cobranza promedio y la proporción de las ventas a crédito que resultan en pérdidas derivadas de cuentas incobrables. (p. 254)

Responsabilidad de la política crediticia

Según la Facultad de Contaduría, de la Universidad Libre menciona que:

La alta gerencia es quien debe establecer la política crediticia, por las siguientes razones:

- La política de crédito está dirigida a apoyar los objetivos generales de la empresa y solamente la alta gerencia, en colaboración con el gerente de crédito, puede decidir cuáles deben ser. Una vez fijados, la alta gerencia, también en colaboración con el gerente de crédito, trazará una política de administración crediticia, que complemente y apoye estos objetivos de la empresa.
- Cuando la política de crédito proviene de un nivel alto. Todos los departamentos - especialmente el de ventas - se ven obligados a cooperar: una declaración de política de la alta gerencia evita desde el comienzo los conflictos que a menudo se presentan entre

crédito y ventas. Cuando la política es clara, el departamento de ventas no se extiende demasiado tratando de abarcar lo máximo a cualquier riesgo.

Principales características de la política crediticia

Según la Facultad de Contaduría, de la Universidad Libre menciona que:

¿Qué directriz o política debe transmitir la alta gerencia al gerente de crédito? Depende de varios factores como necesidades de; efectivo, volumen de ventas, condiciones del mercado, sector empresarial, etc. Pero siempre debe buscar lo que más beneficie a la empresa.

Otras características inherentes a esta directriz básica son:

- Evitar riesgos irrazonables e innecesarios.
- Ejercer una vigilancia constante sobre las cuentas por pagar.
- Empezar rápidos y eficaces esfuerzos de cobro y reaccionar rápidamente ante los indicios de peligro, que señalan la posibilidad de la pérdida de una cuenta.

En general, estos deben ser los principales aspectos, que debe contener:

- Tiempo máximo concedido para el pago
- Plazos para el pago
- Descuentos
- Compra mínima a crédito
- Investigación del solicitante
- Intereses corrientes y moratorios
- Cupo de crédito
- Cancelación de cupos
- Traspasos y cambios de razón social

Clases de políticas crediticias

Según la Facultad de Contaduría, de la Universidad Libre menciona que:

Pueden ser políticas duras o blandas. Otros las llaman estrictas o amplias, también conservadores o liberales, o restringidas o abiertas.

En el primer caso se trata de créditos que para ser otorgados se exigen requisitos difíciles y que se otorgan bajo condiciones exigentes. En el segundo caso, se trata de políticas blandas.

Factores particulares que inciden en la política crediticia

Según la Facultad de Contaduría, de la Universidad Libre menciona que:

- Circunstancias sociales, políticas y económicas del país. Téngase en cuenta que las políticas gubernamentales sobre la economía marcan frecuentemente la diferencia entre una actividad mercantil dinámica y una paralización de los negocios.
- La situación del sector en que se trabaja.
- Las necesidades de flujo de efectivo del acreedor.
- Las políticas crediticias implantadas por la competencia más fuerte del sector.
- Las utilidades de los productos.

De acuerdo con lo anterior, estos son algunos factores, que en concreto, suponen una política blanda o dura.

Condiciones que permiten una política blanda:

- Situación financiera equilibrada
- Necesidad de crear una mayor fuente de recursos
- Apertura de nuevos mercados o absorción de una mayor porción de éste.
- Trabajar con un amplio punto de equilibrio en ventas.
- Necesidad de realizar inventarios en demasía o que se compone de productos de baja rotación o perecederos.
- Cuando se trabaja con alta rentabilidad.

- Cuando determinados productos tienden a volverse obsoletos.
- Cuando es necesario enfrentar una acentuada competencia en precio y plazo.

Condiciones que permiten una política dura.

- Situación financiera que impide asumir amplios riesgos crediticios.
- Mayor demanda que oferta de los productos y carencia de posibilidades de ampliar la oferta.
- Ser líderes del mercado o tener el monopolio de éste.
- Vender productos de escasa rentabilidad, cuyo beneficio depende de la velocidad de la rotación.
- Condiciones macroeconómicas circunstanciales
- Producir artículos de elevado costo para clientes específicos.

Estas condiciones en alguna medida, no son excluyentes. Por cuanto pueden darse, adoptada una situación, circunstancias de excepción, que condicionen una política particular diferente para algún producto o para algún cliente a fin de facilitar las ventas.

Cualidades de las políticas de crédito

Según la Facultad de Contaduría, de la Universidad Libre menciona que:

Para que una política crediticia sea eficaz se necesita que este adornada de ciertas cualidades. Entre las principales están:

Claras: para evitar interpretaciones erróneas.

- Uniformes: significa que deben aplicarse a todos los clientes. Los criterios para otorgar un crédito no pueden fundarse en aspectos superficiales del solicitante tales como la simpatía, la amistad, las recomendaciones, etc.
- Flexibles: Se deben tener en cuenta las características de cada solicitante. Este es uno de los aspectos más importante en el otorgamiento del crédito y que puede dar lugar a las excepciones.

- **Adaptables:** se debe considerar el entorno del solicitante. Por ejemplo, la idiosincrasia de sus habitantes, las características económicas del territorio, etc.
- **Rutinas eficientes:** la aplicación de las políticas crediticias deben constituirse en una rutina en el sentido de que deben (con la flexibilidad y la adaptabilidad adecuadas) aplicarse siempre; pero deben ser una rutina eficaz en el sentido de que deben conducir a que la concesión del crédito se haga sin incurrir en riesgos irrazonables e innecesarios. Esto se logrará aplicando con el debido criterio la flexibilidad y la adaptabilidad antes comentadas.

Garantías

Carlos Jesús Sánchez de la Peña (2013) afirma

Los préstamos se formalizan mediante pólizas o escrituras públicas en las que aparecen todas las condiciones de la operación.

Además los bancos suelen exigir diferentes tipos de garantías para la concesión de préstamos. La garantía es, por tanto, la forma que tienen las entidades financieras de cubrir el riesgo de impago. Existen numerosas clases de garantías, aunque se suelen distinguir dos grandes grupos.

Garantías personales: son las generales de la persona o entidad que las presta y se basan en la confianza que dichas personas inspiren al banco para el cumplimiento de las obligaciones en los términos pactados. Este tipo de garantías suele exigirse para préstamos al consumo, a corto plazo y cuantías poco elevadas.

Garantías reales: constituida por bienes muebles o inmuebles y derechos. Dentro de estas destacan especialmente las garantías hipotecarias, que recaen sobre bienes inmuebles, principalmente fincas rústicas y urbanas y edificios. Para la concesión de un préstamo con garantía hipotecaria es preciso que el bien hipotecado cumpla determinados requisitos, entre los que destacan que el dicho bien pertenezca en propiedad al que lo hipoteca, que la persona que lo hipoteca tenga libre disposición sobre el bien y que la hipoteca sea inscrita en el Registro de la propiedad. (p. 108)

Tipos de Garantía

La garantía constituye el soporte del crédito. Sirve como respaldo del cumplimiento por parte del deudor para con la institución bancaria. La garantía es importante, debido a que en un momento dado el deudor no pueda responder con la obligación pactada, el banco tendría que hacer uso de la garantía para recuperar el capital prestado con sus respectivos intereses.

Las garantías constituidas a favor de los bancos pueden ser:

Garantía fiduciaria

Es aquella garantía que se exige cuando se otorgan créditos generalmente a corto plazo. Estos financiamientos están garantizados con el compromiso de cancelarlos que adquiere el deudor. Este tipo de préstamos se respalda con la firma del deudor.

Normalmente existe colateralmente la obligación de un codeudor el cual se convierte en forma solidaria en prestatario ante el banco otorgante.

Garantía hipotecaria

Es la garantía que se otorga cuando el deudor recibe un préstamo es de carácter inmobiliaria a favor del banco prestatario (terrenos, fincas, casas, etc.). Representa una fuente principal de respaldo sobre la obligación constituida, normalmente son concedidos a largo plazo

Garantía prendaria

Este tipo de crédito se caracteriza por las garantías sobre bienes muebles que el deudor endosa a favor del banco, para asegurar el cumplimiento de la obligación, representando una garantía real y tangible.

Garantía con bono de prenda

Es la garantía que se otorga por parte del deudor, pero en este caso intervienen también los Almacenes Generales de Depósito, pues éstos como instituciones auxiliares de crédito velarán porque la prenda en garantía se encuentre depositada físicamente en sus instalaciones o en bodegas habilitadas por ellos. Estas instituciones como auxiliares de crédito tienen facultades legales para emitir los certificados de depósito y los bonos de prenda.

Los certificados de depósito, son títulos representativos de la propiedad de las mercaderías en depósito en donde los Almacenes actúan como depositarios y los respectivos dueños como depositantes.

Los bonos de prenda representan el contrato de mutuo celebrado entre el dueño de las mercaderías o productos y el prestamista que puede ser un banco, con la consiguiente garantía de los artículos depositados.

Tasas de Interés

Hugo Palacios Gomero (2006) lo define como

Siendo el interés la garantía de dinero o la remuneración que corresponde por el “trabajo de un capital”, el derecho moderno aceptó la noción del interés y lo definió como “un tributo por el uso del dinero ajeno”. Esta justa compensación es a favor del acreedor que presta el capital a otro, llamado deudor. Este está obligado a reconocerle un interés a aquel por un tiempo convenido.

El interés se mide por un elemento importante que toma el nombre de “tasa de interés” o “tipo de interés”, que no es otra cosa que la ganancia o beneficio que obtiene un capital o principal de magnitud 100 en una unidad de tiempo. Por ello se denomina “por ciento” (%), representando generalmente por el símbolo (p. 47)

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del problema

Actualmente en el mercado existe mucha competencia en la concesión de créditos, en el cual el grupo financiero se ha visto afectado por el ritmo en el que la competencia otorga los créditos, los tiempos son más cortos, por lo que los clientes prefieren solicitar en otras empresas ya que muchas veces la necesidad de realizar las solicitudes de préstamo no les permite que puedan realizar la espera del proceso de la concesión del crédito que solicitan al Grupo Financiero.

Los requisitos que solicita la competencia son mínimos, existen empresas que no están reguladas para presentar la documentación que le solicitan al cliente, así como lo debe hacer el Grupo Financiero, por lo que esto genera un problema para poder competir.

Pérdida de clientes debido a que prefieren solicitar préstamos rápidos con tasas de interés alta, la competencia ofrece la ventaja de conceder los préstamos rápidos pero manejan un menor rendimiento lo que a largo plazo afecta a los clientes por todo lo que tienen que pagar que muchas veces tienen que pagar el mismo valor del préstamo solo en el pago de los intereses.

El análisis de los requisitos para el trámite es tardado, ya que cada trámite se debe analizar según el tipo de garantía que se utilizará para el crédito, por lo que no se pueden manejar los mismos tiempos para realizar el proceso de concesión.

Existe demanda y se debe investigar actualmente qué porcentaje de créditos se otorgan de las solicitudes que ingresan y determinan los factores negativos para poder corregirlos

Los tiempos que se llevan los procesos del análisis de concesión de crédito son largos, esto genera un problema por la competitividad del mercado, los clientes cada vez son más exigentes con los servicios que solicitan, por lo que se debe analizar cuáles podrían ser las mejores soluciones para mantener la fidelidad de los clientes.

De acuerdo a los problemas que se están presentando en el grupo financiero es importante saber:

¿Cuál es el resultado de evaluar el proceso de concesión de créditos?

3.2 Objetivos de la práctica realizada

Objetivo general

Evaluar el proceso de concesión de créditos.

Objetivo específicos

- 1) Evaluar que indicadores financieros utilizan para la concesión de créditos.
- 2) Analizar el proceso para la concesión de créditos.
- 3) Indagar la política de crédito en la empresa.
- 4) Determinar los análisis de riesgos de la cartera.
- 5) Comparar las tasas de interés y los tiempos de concesión de créditos del mercado.

3.3 Alcances y límites de la práctica

El estudio se centrará en la evaluación de Concesión de Créditos, para evaluar el proceso de concesión, las políticas, requisitos, análisis de riesgo de la cartera y determinar las tasas de interés y los tiempos de concesión de créditos del mercado.

Dentro de las principales limitantes para realizar esta investigación están: el acceso restringido a los procedimientos e información del banco, debido a las medidas de seguridad que implementa por el objeto a que se dedica. Otro es el factor tiempo debido a



que es muy reducido para profundizar ya que se encuentra con periodo de 6 meses para realizar dicha investigación.

Así mismo, el factor económico el cual es muy reducido para extenderse en el estudio, ya que se debe incurrir en muchos gastos para elaborarla por completo. Y el celo profesional ya que dentro de la institución existen persona que limitan el campo de estudio debido a la envidia de conocer que se está realizando la investigación sobre su área de trabajo.

3.4 Metodología aplicada en la práctica

Para Bernal Torres (2006) “la metodología es entendida como el conjunto de aspectos operativos del proceso investigativo, que no es más que la concepción mayormente conocida en el ambiente académico en general. Por ello, cuando se acude a la investigación es usual referirnos a la metodología como ese conjunto de aspectos operativos que se tienen en cuenta para realizar un estudio” (p.55)

Con base al contexto antes descrito se presenta a continuación la metodología para establecer la situación del fenómeno o problema objeto de estudio se utilizó la investigación descriptiva, la cual nos permite un grado de análisis e interpretación de las condiciones existentes en el momento oportuno, dicha investigación suele implicar algún tipo de comparación o contraste, tratando de establecer relaciones de causa y efecto.

La investigación descriptiva refiere minuciosamente e interpreta lo que es y no es solamente una descripción detallada de los hechos, también puede referirse al estudio de lo que es o existe con relación a hechos pasados que han influido en acontecimientos presentes, por tal razón nos permitirá derivar conclusiones significativas que permitan interpretar y explicar los hechos del problema objeto de estudio, para poder ampliar nuestro tema objeto de estudio también se considerara la investigación documental, en este sentido todo tipo de investigación previa que tenga relación al objeto de estudio, pudiendo ser tesis, libros, enciclopedias y todo documento que se relacione a nuestro tema objeto de estudio.

El método que se utilizará para efectuar conclusiones de la investigación del objeto de estudio es el inductivo, esto con base a que dicho método proporciona conclusiones cuyo contenido es más amplio que el de las premisas, se fundamenta en la generalización de propiedades comunes de un cierto número de casos ya observados, donde los datos y las evidencias adicionales pueden sustentar con más precisión las conclusiones obtenidas, en el proceso de inducción se pueden ordenar los datos observados y de la experiencia adquirida, esto con el fin de servir de apoyo a la ciencia entera.

El método que se utilizará también en la investigación es el de análisis, nos permitirá desglosar ciertas partes o variables del objeto de estudio, como también examinar de manera profunda y detallada cada componente, con el fin de poder conocer las relaciones internas.

Fuentes de información

Para recolectar los datos de la investigación de nuestro tema objeto de estudio se utilizarán fuentes primarias y secundarias.

a) Fuentes primarias: son las que están constituidas por la información que se obtendrá del gerentes de créditos, de los directores de créditos y de los jefes de agencia, donde por medio de ellos se recopilará información de primera mano, posterior a ello la información recopilada se utilizará para realizar un análisis general, esto con el propósito de una mejor comprensión del problema, para después poder proponer una solución efectiva hacia el problema planteado.

b) Fuentes secundarias: se recurrirá a bibliografías existentes como: tesis, libros, enciclopedias y todo documento que se relacione a nuestro tema objeto de estudio, con el fin de poder evaluar, definir y esclarecer el tema objeto de estudio.

3.4.1 Sujetos

Para el desarrollo de la investigación se consideró de forma relevante las opiniones, acciones y experiencia del personal que está directamente relacionado con el área créditos de la entidad financiera, a través de un censo poblacional.

Se incluyó a 12 sujetos como parte de la investigación conformado por las siguientes posiciones:

- Un gerente de créditos, persona encargada de tomar decisiones, coordinar y dirigir todas las actividades,
- Tres directores de créditos, persona encargada de supervisar y controlar todas las transacciones que se dan dentro de la institución.
- Ocho jefes de créditos, es el personal a cargo de realizar planes estratégicos para la captación de los clientes.

3.4.2 Instrumentos

“Los instrumentos son utilizados en las investigaciones para medir las variables y en algunos casos llegan a combinarse varias técnicas de recolección de datos” (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010, p. 217).

“Cuestionarios: consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, pueden utilizarse dos tipos de preguntas, cerradas: son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas fáciles de codificar y analizar, abiertas: no delimitan las alternativas de respuesta y son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas” (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010, p. 217,221).

“Entrevista: implica que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas”.

(Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010, p.239).

Para la obtención de la información primaria se utilizarán las técnicas de encuestas y entrevista, las cuales se aplicarán de la siguiente forma:

- Cuestionarios: conformado por preguntas estructuradas, dirigidas al personal que pertenece a las jefaturas de créditos.
- Guía de entrevista: dirigida al Gerente de créditos y Directores de créditos.

En los instrumentos anteriores se consideró elementos cuantitativos y cualitativos que permitieran formar criterios, sujetos al análisis e interpretación con relación a la pregunta de investigación, todos para contribuir a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

3.4.3 Procedimiento

Para la realización de la presente investigación se tomó como base la guía proporcionada para la ejecución de la práctica empresarial dirigida PED, la cual consiste en lo siguiente:

Capítulo 4

4.1 Presentación de resultados

Para sustentar la investigación de la propuesta de minimización en los tiempos de concesión de créditos en una entidad financiera en Guatemala elaborada en el año 2014, se procedió a realizar el trabajo de campo, en donde se utilizaron entrevistas dirigidas a:

Gerente de Créditos, Directores de Créditos y Jefes de Sección de las áreas de créditos: como sujetos de investigación, donde se trató de determinar el conocimiento de los indicadores, procesos, políticas, requisitos y riesgos de la concesión de créditos.

Por medio del trabajo de campo y el instrumento utilizado se obtuvo información de primera mano, la cual fue obtenida de un gerente, tres directores y ocho jefes, personal correspondiente a la totalidad de la población, dicha población está compuesta por el área administrativa con que cuenta la entidad bancaria, a continuación se presentan los resultados obtenidos.

Resultado de entrevistas dirigido a Gerente y Directores de Créditos

Se hizo énfasis al área donde se pasó las entrevistas, que para el caso, el lugar físico donde los sujetos de investigación realizan sus actividades, lugar donde se evalúan los indicadores, procesos, políticas y riesgos de la concesión de créditos, levantando información de la totalidad de un gerente, tres directores y ocho jefes de sección de créditos.

A continuación se presentan los resultados obtenidos por medio de la encuesta que se aplicó.

Ilustración No. 4

Tabla No. 1: Matriz de sentido: Entrevistas a gerente y tres directores del área de créditos.

No.	Pregunta	Gerente	Director 1	Director 2	Director 3
1	¿Utilizan indicadores financieros para el control de la concesión de créditos?	Si se utilizan indicadores en el cual se utiliza el Balance Score Card con el objetivo de lograr una mayor eficiencia	Se utilizan por medio del Balance Score Card	Los indicadores se miden por medio del Balance Score Card	Por medio del Balance Score Card de lleva el control de los indicadores
2	¿Se obtienen los resultados esperados con los indicadores?	Si se obtienen los resultados esperados al utilizar esta herramienta ya que se puede realizar una comparación en los indicadores, de una forma diaria, semanal, mensual y en los que va del año	Se lleva un mejor control con la herramienta que se utiliza, ya que se pueden ver cómo están los indicadores al momento de actualizar la información	El control es el esperado ya que al mostrar la herramienta la situación actual se pueden tomar las decisiones correspondientes como planes de acción para poder alcanzar los objetivos esperados	El uso de la herramienta ha permite llevar un control detallado de los indicadores del proceso de la concesión de crédito
3	¿Tiene procesos establecidos para la concesión de créditos?	Si se tienen procesos establecidos para la concesión de créditos la cual consta de cinco etapas definida	si se tienen procesos establecidos	Si se cuenta con procesos establecidos para la concesión de créditos	Si se tienen procesos establecidos para la concesión de crédito
4	¿Existe un control para que se cumplan los procesos establecidos?	Si se tiene un control en cada etapa del proceso de concesión de crédito el cual permite que se tenga un mejor análisis de cada caso al momento de realizar la concesión de crédito	Si se tiene control en el proceso de concesión el cual tiene diferentes instancias de aprobación.	Si existen varios controles para el proceso de concesión de crédito los cuales permiten que se analice bien a cada cliente para que este puede pasar a las diferentes etapas del proceso y de las instancias de aprobación	Si existen controles para que se cumplan los procesos establecidos

No.	Pregunta	Gerente	Director 1	Director 2	Director 3
6	¿Existe una clasificación de clientes dentro de su cartera?	Si existe una clasificación desde los buenos clientes que están en la clasificación A, AA, AAA, y los clientes que tienen un mal record crediticio que están en la clasificación B, C, D, E.	Si existe una clasificación	Si existe una clasificación, cliente con buen record crediticio y clientes con mal record crediticio	Si existe una clasificación de clientes en la cartera, la cual se actualiza constantemente
7	¿Existen diferentes tipos de garantías para el	Si, fiduciaria, prendaria, hipotecaria y mixta	Si, fiduciaria, prendaria, hipotecaria y mixta	Si, fiduciaria, prendaria, hipotecaria y mixta	Si, fiduciaria, prendaria, hipotecaria y mixta
8	¿Se utilizan estándares de control para el área de créditos y cobros?	Si se utilizan esto con el fin de que los colaboradores persigan un mismo objetivo en el cumplimiento de metas	Si se utilizan	Si se utilizan	Si se utilizan
9	¿Se utilizan criterios para el otorgamiento de créditos?	Si se utilizan criterios ya que no todos los casos son iguales, por lo que se tiene que realizar un análisis profundo en cada caso para tomar la mejor decisión al momento de otorgar un crédito	Si se utilizan criterios según corresponda el caso	Si se utilizan criterios ya que cada trámite debe ser debidamente analizado y debe cumplir con las condiciones ya establecidas para que este pueda ser otorgado	Si se utilizan criterios para cada caso ya no siempre son iguales estos

No.	Pregunta	Gerente	Director 1	Director 2	Director 3
11	¿El tiempo de respuesta para la concesión de créditos es óptimo?	No	No	No	No
12	¿Considera que se debería mejorar los tiempos de respuesta para la concesión de créditos?	Si	Si	Si	Si
13	¿Dónde considera que se debe mejorar para optimizar los tiempos de respuesta para la concesión de créditos?	Mejora los procesos y Capacitación de personal	Se deben mejorar los procesos para que el tiempo de respuesta sea más rápido	Capacitación de personal	Se deben mejorar los procesos para que el tiempo de respuesta sea más rápido
14	¿Cuál es el lapso de tiempo promedio en días que se maneja en el mercado para el otorgamiento de crédito?	1 día	1 día	1 día	1 día
15	¿Cuál es tasa de interés que se maneja en el mercado?	16% al 27%	16% al 27%	16% al 27%	16% al 27%

Fuente: Entrevistas realizadas, octubre 2014

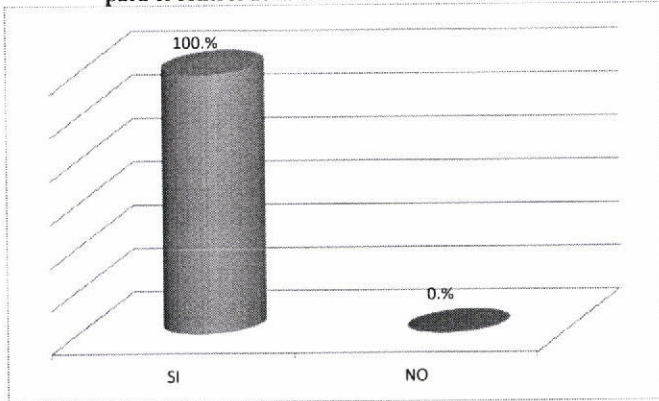
Resultado de cuestionario dirigido a Jefes de Sección de Créditos

En lo que respecta al cuestionario dirigido, se hizo énfasis al área seleccionada, que para el caso, el lugar físico de los sujetos de investigación realizan sus actividades, se evaluaron los indicadores, procesos, políticas y riesgos de la concesión de créditos, levantando información de la totalidad de un gerente, tres directores y ocho jefes de sección de créditos.

A continuación se presentan los resultados obtenidos por medio del cuestionario que se aplicó.

Ilustración No. 5

Gráfica 2: Conocimiento de la utilización de indicadores financieros para el control de la concesión de créditos



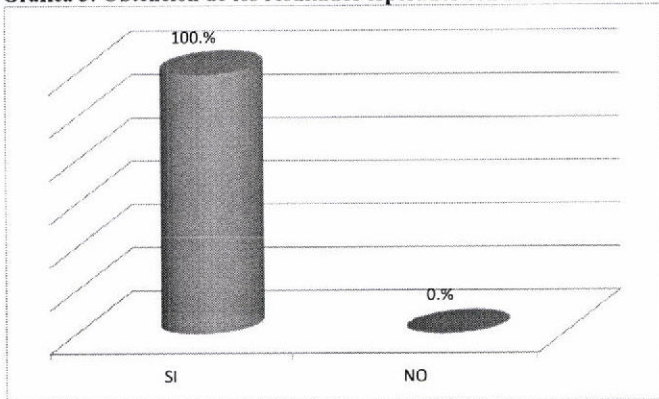
Fuente: Elaboración propia con base al trabajo de campo, octubre 2014

Base: 8 personas

El total de las personas encuestadas indican que conocen todos los indicadores financieros que utiliza la institución para la concesión de créditos, lo cual es importante para poder ejecutar un control en el otorgamiento de los mismos.

Ilustración No. 6

Gráfica 3: Obtención de los resultados esperados con los indicadores



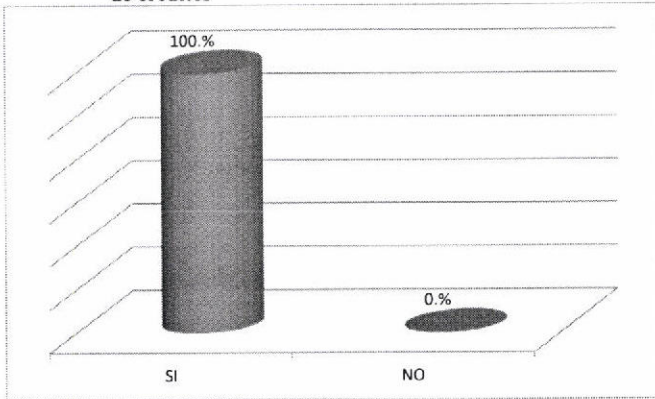
Fuente: Elaboración propia con base al trabajo de campo, octubre 2014

Base: 8 personas

Los encuestados indican que al aplicar y utilizar los indicadores financieros en las concesiones de créditos se pueden obtener los resultados esperados, ya que lo mismos contribuyen a alcanzar las metas propuestas de una manera eficiente.

Ilustración No. 7

Gráfica 4: Conocimiento de los procesos establecidos para la concesión de créditos



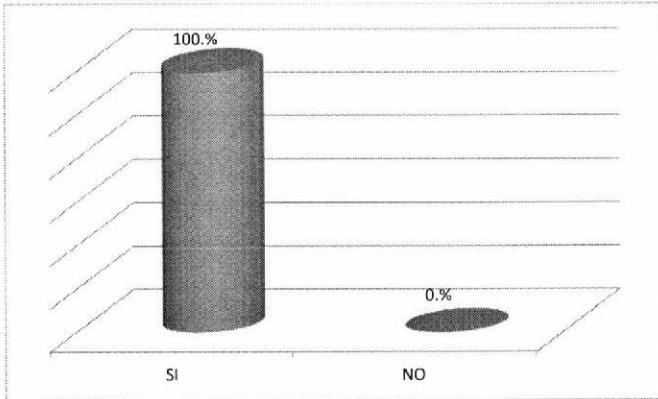
Fuente: Elaboración propia con base al trabajo de campo, octubre 2014

Base: 8 personas

Todas las personas encuestadas indican que conocen a cabalidad todos los procesos que conlleva el otorgamiento de créditos en la institución, los cuales son esenciales para poder agilizar las gestiones crediticias solicitadas por los clientes.

Ilustración No. 8

Gráfica 5: Conocimiento del control para que se cumplan los procesos establecidos



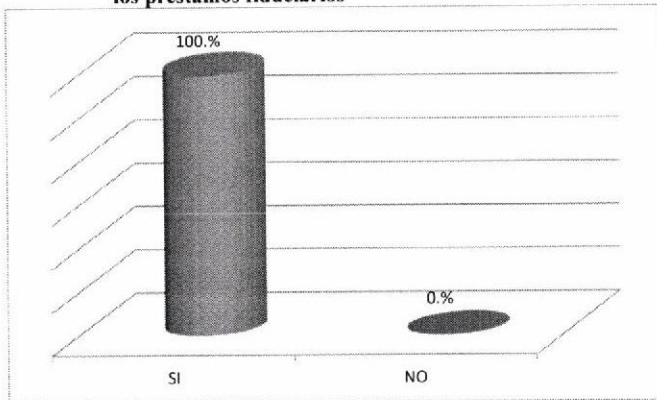
Fuente: Elaboración propia con base al trabajo de campo, octubre 2014

Base: 8 personas

El total de los encuestados indican que la institución si lleva un control en cada proceso de la concesión de créditos, para poder identificar barreras y agilizar los mismos y así lograr el cumplimiento de sus metas y obtener mejores resultados.

Ilustración No. 9

Gráfica 6: Conocimiento de política de crédito y cobro definida para los préstamos fiduciarios



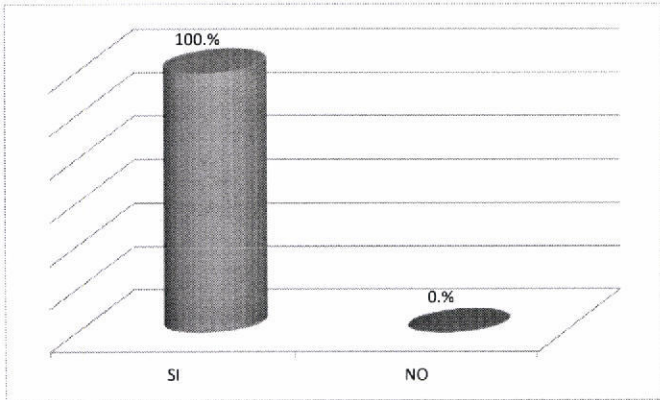
Fuente: Elaboración propia con base al trabajo de campo, octubre 2014

Base: 8 personas

Los encuestados indican que conocen las políticas de créditos y cobro que existen en la institución, las cuales son esenciales para la eficiencia de la concesión de créditos y para poder tener un mejor control en los procesos, así como que se les brinda retroalimentación de las mismas una vez al mes.

Ilustración No. 10

Gráfica 7: Conocimiento de una clasificación de clientes dentro de su cartera



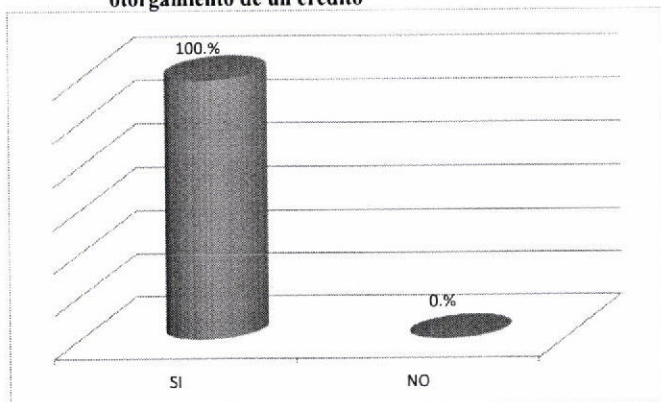
Fuente: Elaboración propia con base al trabajo de campo, octubre 2014

Base: 8 personas

El total de los encuestados indica que conocen las clasificaciones de clientes que existen en cada una de sus carteras, lo cual les permite identificar de una mejor manera a sus clientes y así poder otorgar las mejores alternativas dependiendo el nivel al que pertenecen.

Ilustración No. 11

Gráfica 8: Conocimiento de los diferentes tipos de garantías para el otorgamiento de un crédito



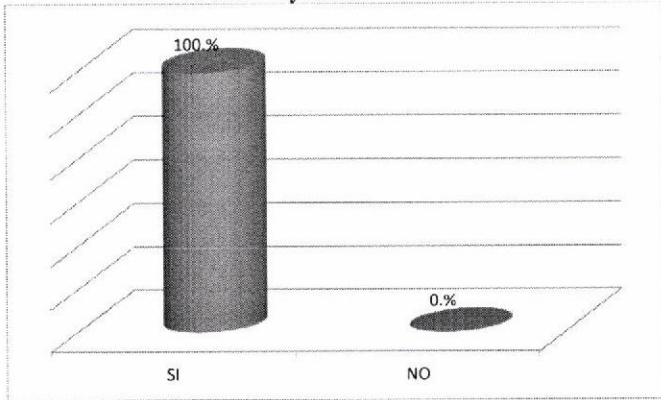
Fuente: Elaboración propia con base al trabajo de campo, octubre 2014

Base: 8 personas

Los encuestados indican que conocen e identifican los tipos de garantías que la institución solicita para poder aplicar a un crédito dependiendo la solicitud ingresada. Las mismas otorgan a la entidad seguridad en cada crédito que otorga.

Ilustración No. 12

Gráfica 9: Conocimiento de la utilización de estándares de control par el área de créditos y cobros



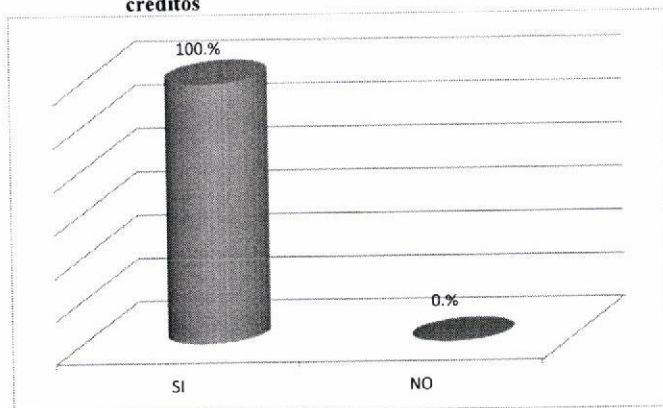
Fuente: Elaboración propia con base al trabajo de campo, octubre 2014

Base: 8 personas

Todos los encuestados indican que conocen los estándares de control que la entidad tiene y ejecuta para la concesión de un crédito, los cuales aseguran la transparencia de los procesos y el aseguramiento del retorno del dinero.

Ilustración No. 13

Gráfica 10: Conocimiento de los criterios para el otorgamiento de créditos



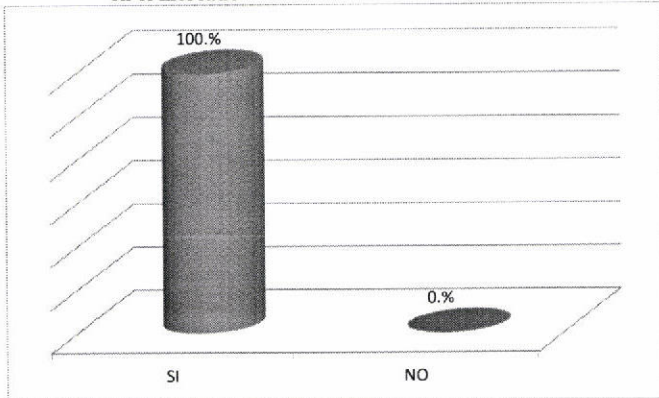
Fuente: Elaboración propia con base al trabajo de campo, octubre 2014

Base: 8 personas

Los encuestados indican que conocen todos los criterios que la entidad financiera toma en cuenta al momento de otorgar un crédito dependiendo la solicitud, los cuales son una guía en cada proceso establecido dentro de las áreas involucradas.

Ilustración No. 14

Gráfica 11: Conocimiento si la tasa de interés que ofrece es competitiva en el mercado



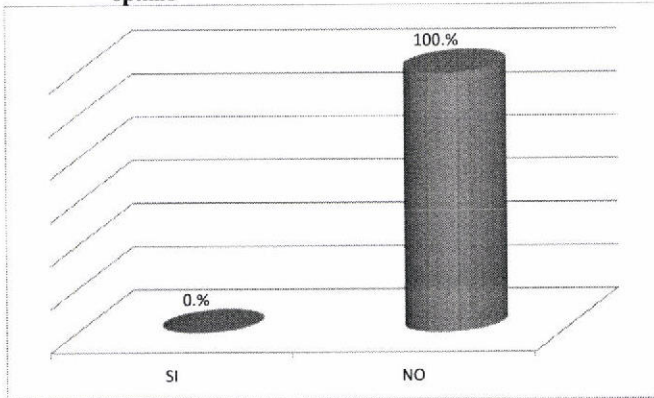
Fuente: Elaboración propia con base al trabajo de campo, octubre 2014

Base: 8 personas

Todos los encuestados indican que conocen las tasas de interés que ofrece el banco para los distintos créditos que otorgan y que la misma es competitiva debido a que está dentro de las mejores tasas que ofrece el mercado.

Ilustración No. 15

Gráfica 12: El tiempo de respuesta para la concesión de créditos es óptimo



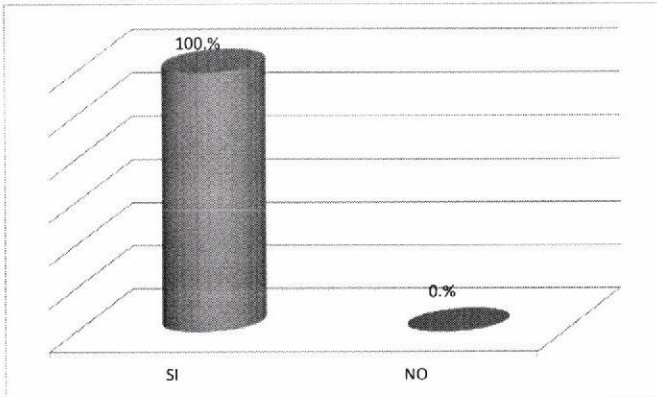
Fuente: Elaboración propia con base al trabajo de campo, octubre 2014

Base: 8 personas

Todos los encuestados indican que a su criterio el tiempo que conlleva la concesión de cualquier tipo de crédito que la entidad ofrece no es óptimo, debido a que cada proceso absorbe tiempo de más y el trámite llega a ser engorroso para el cliente debido al tiempo que lleva el obtener una respuesta final.

Ilustración No. 16

Gráfica 13: Se debería mejorar los tiempos de respuesta para la concesión de créditos



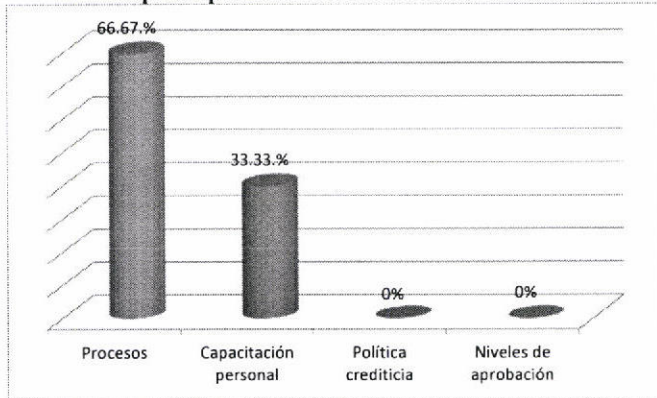
Fuente: Elaboración propia con base al trabajo de campo, octubre 2014

Base: 8 personas

Los encuestados indican que este es un punto vital para la entidad debido a que se necesita mejorar el tiempo de respuesta de la concesión de créditos ya que debido a lo mismo los clientes potenciales buscan otras opciones en el mercado.

Ilustración No. 17

Gráfica 14: En dónde se debe mejorar para optimizar los tiempos de respuesta para la concesión de créditos



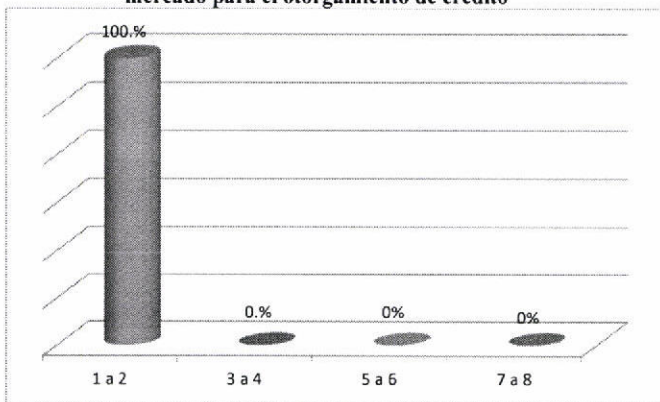
Fuente: Elaboración propia con base al trabajo de campo, octubre 2014

Base: 8 personas

Los encuestados indican que para optimizar los tiempos de concesión de créditos se deben realizar ciertos cambios principalmente en los procesos establecidos haciendo más eficiente y eficaz cada actividad que conlleva los mismos, así como también que debe existir capacitación constante que permita un conocimiento actualizado de las políticas, criterios, etc.

Ilustración No. 18

Gráfica 15: Lapso de tiempo promedio en días que se maneja en el mercado para el otorgamiento de crédito



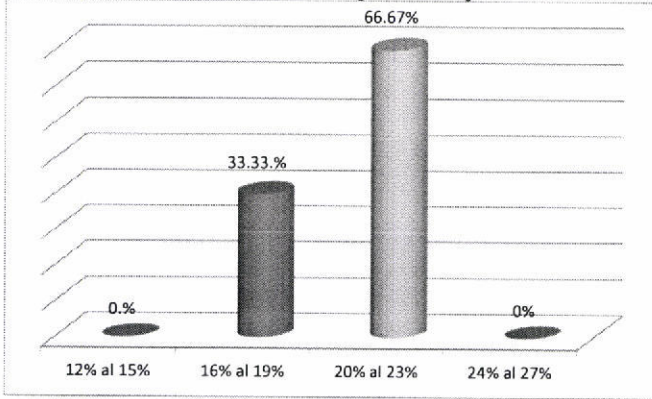
Fuente: Elaboración propia con base al trabajo de campo, octubre 2014

Base: 8 personas

Todos los encuestados indican que el tiempo de respuesta en la concesión de crédito de la competencia que existe en el mercado comprende entre 1 a 2 días máximo, lo cual es menos al que ofrece la institución, lo cual impide el crecimiento de su cartera.

Ilustración No. 19

Gráfica 16: Cuál es la tasa de interés que se maneja en el mercado



Fuente: Elaboración propia con base al trabajo de campo, octubre 2014

Base: 8 personas

Los encuestados indican que conocen las tasas de interés promedio que maneja la competencia del mercado las cuales oscilan entre 16% al 19% y entre 20% al 23%. Este factor se debe considerar para el crecimiento de la cartera ya que es un punto a favor de la entidad debido a que la entidad ofrece mejores a la del mercado.

Capítulo 5

5.1 Análisis e interpretación de resultados

Según Hernández Sampieri, et. (2010) La revisión de la literatura y su comparación con los resultados es una fuente para revelar diferentes niveles en el desarrollo de un tema determinado, tales como la existencia de una o varias teorías ya desarrolladas, que estén soportadas por evidencia empírica y que se apliquen consecuentemente al problema de investigación; Asimismo, que pueden haber piezas o trozos de teoría que sugieren variables potencialmente importantes que pueden ser aplicadas al problema de investigación. En congruencia con esa definición se procedió a comparar los resultados obtenidos al realizar el trabajo de campo con las fuentes bibliográficas incluidas en el marco teórico.

Indicadores financieros utilizan para la concesión de créditos

Pere Brachfield Alsina, (2009) lo define como:

Define al crédito como la posibilidad de obtener dinero, bienes o servicios sin pagar en el momento de recibirlos a cambio de una promesa de pago realizada por el prestatario de una suma pecuniaria debidamente cuantificada en una fecha en el futuro.

En contraste se tienen los resultados obtenidos en la investigación de campo, donde se pudo evidenciar que la mayoría de los ejecutivos tienen el conocimiento de los indicadores financieros que se utilizan para la concesión de crédito por medio de una herramienta, que les proporciona la información al día, por tal razón les permite tomar decisiones oportunas según el comportamiento que tenga la cartera.

En este mismo contexto se hace énfasis a la revisión de los indicadores para la concesión de créditos en el cual se colocan los objetivos y metas anuales, las cuales se pueden monitorear constantemente.

Proceso para la concesión de créditos

El proceso crediticio tiene como finalidad la cuantificación del riesgo que involucra el otorgamiento de créditos a través de sus diferentes etapas. Según el Reglamento para la Administración del Riesgo de Crédito (Resolución Junta Monetaria JM-93-2005), las etapas del proceso crediticio, como se muestra en el Cuadro 1, son: identificación del mercado objetivo, evaluación del solicitante, estructuración del activo crediticio, aprobación, formalización, seguimiento, recuperación.

En contraste se tiene la información recabada en el trabajo de campo, donde se pudo evidenciar que se cuenta con los procesos que pueda ayudar en el control para la concesión de créditos.

En tal sentido se evaluó el grado de conocimiento que tienen los ejecutivos de los procesos establecidos, el resultado fue satisfactorio, cuenta con cinco etapas, las cuales tiene su respectivo control.

Se evaluó donde consideraban los ejecutivos se debería mejorar para optimizar los tiempos de respuesta para la concesión de crédito, en el cual se mostró que se requiere una mejora en los procesos para que estos puedan ser optimizados y con esto tener un mejor tiempo de respuesta en la concesión de los créditos a los clientes mejorando así la rentabilidad de la institución financiera.

Política de crédito

James C. Van Horne, John M. Wachowicz (2009) lo define como

Las condiciones económicas, los precios asignados a los productos y la calidad de los mismos, además de las políticas de crédito de las empresas, son los factores más importantes que influyen en las cuentas por cobrar de una empresa. Todas, excepto la última, escapan en gran medida al control de los directores de finanzas. No obstante, al igual que con otros activos circulantes, los directores pueden variar el nivel de cuentas por cobrar y mantener el equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo. Reducir los estándares de

crédito puede estimular la demanda, lo que, a su vez, debe traducirse en mayores ventas y utilidades.

En contraste se tienen los resultados obtenidos de la investigación de campo, donde se evaluó el grado de conocimiento de las políticas aplicados en la concesión de créditos, se pudo evidenciar que en la mayoría de casos a modo que cada uno de ellos pudiera evaluar su conocimiento en el tema, donde dio como resultado que una buena porción de encuestados contestara que si manejan el tema de concesión de créditos.

Así también se pudo determinar que la cantidad de veces que se les daba retroalimentación de políticas, dando como resultado una vez al mes.

Conclusiones

Después de haber analizado el grado de conocimiento del gerente, directores y jefes de créditos en lo que respecta a las políticas, procesos, garantías y riesgos de la concesión de créditos, la forma de cómo se realizan, los controles utilizados, el costo que se tiene para realizar el proceso de la concesión de créditos se concluye lo siguiente:

1. Se evidenció que el gerente, directores y jefes de crédito, tienen conocimiento sobre los indicadores financieros que se utilizan para la concesión de créditos, así como también tienen bien definidos sus objetivos y metas, a través de la herramienta Balance Score Card, con la cual se puede visualizar cual ha sido el comportamiento de la concesión de créditos en el transcurso del año, contando con información actualizada la cual les permite la toma de decisiones oportunas, para poder implementar sus planes y estrategias para cumplir sus metas.
2. Se demostró que los tiempos de respuesta que se están dando en la actualidad para la concesión de créditos son muy tardados, por lo que los clientes buscan otras opciones para solicitar créditos, también se reflejó que se debe capacitar al personal para que brinden un mejor servicio al cliente y que conozcan los procedimientos correctos para la concesión de créditos. Al realizar estos cambios los beneficios se reflejarían en las utilidades de la entidad financiera ya que se incrementarían al tener mayor participación y crecimiento en el mercado.
3. Se evidenció que la entidad financiera rige su proceso de concesión de créditos con las políticas internas y externas con las que cuenta, haciendo que el mismo tenga un correcto análisis y aprobación de créditos.

4. Se manifestó que en todo el proceso de concesión de crédito, se evalúan los riesgos de la cartera, por lo que desde la etapa de solicitud, se analizan varios aspectos para que una persona pueda aplicar a un crédito, entre las cuales se puede mencionar, el nivel de endeudamiento, la capacidad de pago y sus referencias crediticias, si el resultado de la evaluación de estos tres es mala, automáticamente se le niega el crédito al cliente para no correr riesgos después de la concesión de crédito, por lo que el sistema que tiene la entidad financiera con respecto a los riesgos si las cumplen y esto ayuda a la empresa con el logro de sus objetivos y metas.

5. Al realizar la comparación de la tasa de interés y los tiempos de concesión de crédito de la entidad financiera contra los del mercado, se pudo determinar, que una ventaja que tiene la empresa es que ofrece las mejores tasas en comparación con la competencia.

Propuesta de minimización en los tiempos de concesión de créditos en una entidad financiera en Guatemala

A continuación se presenta la propuesta de mejora para la entidad financiera, la cual va enfocada a minimización en los tiempos de concesión de créditos, donde la optimización de los procesos es vital, para poder realizar mejoras considerables, las cuales podrían incrementar la rentabilidad de la entidad financiera.

La innovación en el proceso de concesión de créditos, en donde intervienen varios actores, quienes podrán realizar su labor de una manera más eficiente, exacta y con mayor precisión, lo cual dará un menor índice de error al momento de realizarlo.

El que se mejore el proceso de concesión de créditos permitirá recuperar todo aquel costo extra en el que se incurre al momento de que los clientes desisten del trámite por los tiempos de respuesta que se dan actualmente.

La iniciativa de la optimización de los procesos en la concesión de créditos con garantía fiduciaria, demuestra el mejor aprovechamiento de los recursos tecnológicos, humanos y financieros, con los que cuenta la entidad financiera.

1. Presentación

Ante el actual entorno económico, comercial y competitivo, las empresas deben de contar con las herramientas necesarias para poder competir, para poder identificar las áreas de oportunidad y las áreas de mejora, en donde se debe de tomar decisiones precisas y certeras de forma estratégica.

Por tal razón, el que una empresa innove en sus procesos es sinónimo de abrirle una puerta al desarrollo, a la competitividad, pero sobre todo al mejor desempeño a su labor, donde la mayor satisfacción se la lleva su razón de ser, el cliente.

2. Justificación

Al considerar los hallazgos obtenidos en el desarrollo de la investigación, donde se abordó la temática de la validación del proceso de concesión de créditos, se identificaron las áreas de mejora y de oportunidad, en donde se concluyó que existe la oportunidad de optimizar el proceso de concesión, por medio de la implementación de la optimización del procesos, la cual incluye unas modificaciones que proporcionaran mejor rentabilidad y una respuesta oportuna a los clientes, todo ello aplicable a las actividades que se realiza, esto permitirá una rápida operatoria de la concesión por parte de los actores.

En el caso del gerente, directores y los jefes de crédito tendrá la utilidad de llevar un mejor control de la concesión de los créditos, donde se podrán generar reportes que determinen de forma clara el número de casos concedidos.

3. Objetivos

General

- Optimizar el proceso de concesión de créditos para la red de agencias de la entidad financiera

Específicos

- Minimizar el tiempo en la concesión de créditos
- Determinar los factores críticos del proceso

- Identificar las actividades que generan o no valor (cadena de valor)

4. Desarrollo de la propuesta

En esta sección se presentará la propuesta de mejora para la entidad financiera, la cual se define como la minimización en los tiempos de concesión de créditos en una entidad financiera en Guatemala.

4.1 Presentación de propuesta

Al evaluar los aspectos críticos del proceso de concesión de crédito se determinó con los dueños de los procesos los criterios definidos por la organización, que justifican el rediseño del proceso con los siguientes razonamientos.

- Determinar los mayores problemas en el funcionamiento del proceso para satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes, para el cumplimiento de la misión y los objetivos de la organización.
- Determinar si el proceso impacta favorablemente la fidelidad, la permanencia y la disponibilidad de recompra de los clientes.

Algo que puede ayudar a asignar los niveles de importancia es la utilización de una matriz para determinar si el proceso tiene un alto, medio o bajo impacto sobre el cliente. Esta clasificación se deberá correlacionar con la oportunidad de mejora.

Ilustración No. 20

Nivel de matriz de evaluación de impacto sobre el cliente

Impacto sobre el cliente	Alto	Prioridad media	Prioridad alta	Prioridad mínima
	Medio	Prioridad media	Prioridad alta	Prioridad alta
	Bajo	Prioridad baja	Prioridad media	Prioridad media
		Bajo	Medio	Alto
				Oportunidad de mejora

Ejemplo:
Concesión de Créditos
 Impacto sobre el cliente: Alto
 Oportunidad de mejora: Medio
 Prioridad: Alta

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

Apoyo en la estrategia: Se debe de determinar el grado en el que el proceso apoya el desarrollo de la estrategia que la entidad financiera se propone y que tengan mayor incidencia e impacto en el logro de los fines institucionales.

Impacto económico: nivel en el que el proceso mejora los resultados, la competitividad, la productividad o la eficiencia de la entidad financiera.

Exigencia legal: determinar los procesos que forzosamente deben ejecutarse según el cumplimiento legal.

Mitigación del riesgo: determinar el nivel en el que el proceso va encaminado a administrar los riesgos para proporcionar una seguridad e integridad razonable referente al logro de objetivos.

Oportunidad comercial: oportunidad para perfeccionar o cambiar el proceso en cuestión o implementar un nuevo producto o servicio.

Esquema de priorización del proceso de concesión de créditos

A continuación se presenta el esquema que la entidad financiera debe seguir para llevar a cabo la priorización, diseño, desarrollo e implementación del proceso de concesión de créditos.

Ilustración No. 21 Proceso Actual de Concesión de Créditos Fiduciarios



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

Como se muestra en la ilustración el proceso actual para la concesión de créditos tiene cinco etapas, las cuales están divididas en ingreso, análisis, aprobación, formalización del crédito y desembolso del crédito, los colaboradores que actúan durante el proceso son Plataforma, Agente de Negocios (ADN) y Gerente de Agencia.

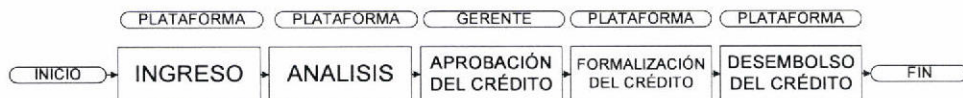
Ilustración No. 22 Tiempo del Proceso Actual de Concesión de Créditos Fiduciarios

PUESTO	ACTIVIDAD	TIEMPO
Plataforma	Ingreso	30 minutos
ADN	Análisis	1,440 minutos / 3 días de 8 horas laborales
Gerente	Aprobación del crédito	30 minutos
Plataforma	Formalización del crédito	30 minutos
Plataforma	Desembolso del crédito	15 minutos
TOTAL EN MINUTOS		1,545 minutos / 3 días y 2 hora

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

En el proceso actual al realizar el análisis en los tiempo que se lleva para otorgar un crédito fiduciarios, se puede determinar que donde se encuentra el cuello de la botella, es en la etapa del Agente de Negocios (ADN), ya que es el que se tarda más tiempo para poder realizar el análisis del trámite, se tarda en promedio de tres días para pasarlo a la siguiente etapa, mientras que en las otras estaciones la duración es de 30 minutos y en la etapa de desembolso 15 minutos. Se determinó que el ADN se tarda ese tiempo por las diferentes actividades que debe realizar por su puesto.

Ilustración No. 23
Propuesta de proceso de concesión de créditos fiduciarios



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

Se propone quitarle al ADN la actividad de análisis y asignársela a la Plataforma, se determinó que el tiempo óptimo para realizar el análisis es de 120 minutos / 2 horas, por lo que los tiempos de respuesta para la concesión de créditos con garantía fiduciaria serían más rápido.

Ilustración No. 24
Tiempo del Proceso Propuesto para Concesión de Créditos Fiduciarios

PUESTO	ACTIVIDAD	TIEMPO
Plataforma	Ingreso	30 minutos
Plataforma	Análisis	120 minutos
Gerente	Aprobación del crédito	30 minutos
Plataforma	Formalización del crédito	30 minutos
Plataforma	Desembolso del crédito	15 minutos
TOTAL EN MINUTOS		225 minutos / 3.75 horas

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

El tiempo de 4 horas por expediente se considera que es mucho tiempo ya que el 80% del proceso se centralizan en la Plataforma, por lo que se propone realizar una optimización en el proceso de concesión de crédito para identificar las actividades que no generan valor y eliminarlas, teniendo en cuenta también que se debe realizar el análisis para determinar los factores críticos, los cuales se centralizan en el análisis, aprobación y formalización.

Ilustración No. 25
Comparativo de Tiempos entre proceso actual y propuesto para Concesión de
Créditos Fiduciarios

PUESTO	ACTIVIDAD	TIEMPO ACTUAL	PUESTO	ACTIVIDAD	TIEMPO DE PROPUESTA	TIEMPO OPTIMO
Plataforma	Ingreso	30 minutos	Plataforma	Ingreso	30 minutos	30 minutos
ADN	Análisis	1,440 minutos / 3 días / 24 horas	Plataforma	Análisis	120 minutos	1320 minutos / 2.75 días / 22 horas
Gerente	Aprobación del crédito	30 minutos	Gerente	Aprobación del crédito	30 minutos	30 minutos
Plataforma	Formalización del crédito	30 minutos	Plataforma	Formalización del crédito	30 minutos	30 minutos
Plataforma	Desembolso del crédito	15 minutos	Plataforma	Desembolso del crédito	15 minutos	30 minutos
TOTAL EN MINUTOS		1,545 minutos / 3 días y 2 hora aproximadas de 8 horas	TOTAL EN MINUTOS		225 minutos / 3.75 horas	1320 minutos / 2.75 días / 22 horas

Al realizar el análisis se puede observar que al modificar el proceso de concesión de crédito, se optimiza el tiempo en 22 horas, lo que representa que la concesión de créditos se realice en 3.75 horas.

El Agente de Negocios tiene que realizar otras actividades de ofrecimiento de productos y servicios de la entidad financiera, el trabajo que realiza es 85% de campo y 15% administrativo, por lo que el cuello botella en el proceso de concesión de crédito.

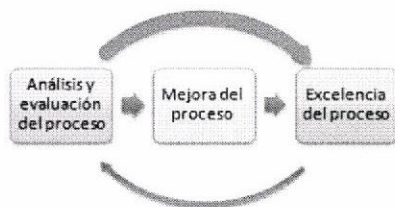
Se determinó que de cada 10 personas que inician el proceso de concesión de créditos 3 ya no lo finalizan por el tiempo de espera, por lo que buscan otras opciones, por lo que la optimización es necesaria para no perder estos clientes potenciales.

La necesidad de analizar y evaluar un proceso para mejorarlo surge, como consecuencia de las siguientes situaciones:

- No están satisfechas las necesidades de los clientes, induciendo a muchos reclamos.
- El proceso no cumple la programación interna.
- Aunque el mismo funciona bien, muestra oportunidades de mejora para disminuir los costos, el tiempo de ejecución del proceso, o mejorar la calidad de los productos (bienes y/o servicios).

Ilustración No. 26

Propuesta del proceso de concesión de créditos optimizado



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

Metodología de análisis y evaluación para el proceso de concesión de crédito:

Para realizar la descripción y análisis del proceso, se deben considerar los siguientes pasos:

Tener estructurado el proceso

Se debe tener estructurado el proceso, por lo que se debe contar con lo siguiente:

- Nombre del proceso
- Dueño del proceso
- Objetivo del proceso
- Diagrama del proceso

Realizar el macrodiagrama del proceso

Al tener el diagrama del proceso, se debe proceder a realizar el macrodiagrama del proceso, el cual esquematiza todos los subprocesos, los proveedores y destinatarios.

El objetivo de este esquema consiste en definir claramente los límites del proceso y facilitar su análisis.

Ilustración No. 27
Propuesta de macrodiagrama

PROCESO					
DUEÑO DEL PROCESO					
OBJETIVO DEL PROCESO					
ACTOR	PROVEEDOR (CLIENTE INTERNO O EXTERNO)	ENTRADAS	SUBPROCESOS	SALIDAS	DESTINATARIO (CLIENTES INTERNO O EXTERNO)

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

Determinar los factores críticos del proceso

Son los puntos del proceso (subprocesos, actividades o tareas) donde los resultados favorables son necesarios, de no ser así todo el proceso falla y por ende no se cumple con los objetivos establecidos, afectando las finalidades institucionales.



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

- Analizar al cliente y dictaminar o no la concesión del crédito
- Aprobar o no la concesión del crédito
- Formalizar o no la concesión del crédito

Definir la visión del cliente

Identificar los requerimientos del cliente, lo que necesita o espera del producto recibido. Se emplean variables cuantitativas y cualitativas.

Ejemplo de la visión del cliente con el producto recibido en la concesión de crédito:

La necesidad del cliente es tener el dinero que necesita para su consumo o inversión, con una tasa de interés baja.

La expectativa del cliente es que el banco le brinde de forma oportuna el monto solicitado para su consumo o inversión.

Variable cuantitativa: tiempo de concesión, precio (tasa).

Variable cualitativa: atención brindada.

Diagnóstico y evaluación del proceso

Una vez finalizada la descripción y análisis del proceso, se debe realizar el diagnóstico y evaluación de su funcionamiento y de los resultados obtenidos.

Por lo que se deben considerar los siguientes pasos:

Situación actual del proceso

En este apartado se consideran tres grandes aspectos:

Descripción general de proceso

- Descripción del medio externo a la organización donde se encuentra el proceso, especialmente el rubro al que pertenece.
- Descripción del proceso y de cualquier aspecto significativo relacionado.
- Ubicación en el mapa de procesos y relación con otros procesos.
- Descripción cuantitativa de las situaciones en que se trabajará: número de transacciones, nivel de errores, costos, tiempo que los clientes esperan en una fila, número de reclamos y cualquier otra variable relevante para el problema en estudio.
- Responder preguntas que ayudan a entender: ¿por qué es relevante evaluar el proceso?, ¿qué riesgos se tienen?, ¿cuál es el nivel de urgencia para actuar?, etc.

Modelo integral del cambio

- Descripción de lo que existe y señalar los síntomas que los entrevistados aportan o que observa el analista.
- Descripción de la estrategia
- Revisión de los procesos
- Descripción de la estructura organizacional e infraestructura: unidades organizacionales que intervienen, relaciones entre ellas. Infraestructura donde ocurre la acción, etc.
- Tecnología que se aplica: revisión de la actual situación en cuanto a técnicas relacionadas con la tecnología, redes, hardware, software, herramientas de apoyo, etc.

La voz del cliente

- ¿Qué dicen los clientes respecto al proceso?
- El producto que ofrece un proceso, ¿realmente aporta valor al cliente?
- Si se trata de un proceso de apoyo determinar las verdaderas necesidades del usuario interno y además determinar cómo impacta al cliente.

Identificar las actividades que generan o no valor (cadena de valor)

Cadena de Valor

- Conjunto de actividades necesarias (que agregan valor) para lograr satisfacer las aspiraciones del cliente en cuanto a calidad integral, contenido, costo, tiempo de entrega, etc. del producto final.
- Cada actividad debe generar valor al paso que la precede.

¿Cómo decidir si una tarea añade o no valor?

- Pensando en función de las necesidades o demandas del cliente quién generalmente ejerce sus opciones mediante la aplicación de cuatro criterios principales:

- Calidad - Costo.
- Tiempo de entrega.
- Servicio.
- Las tareas que no agreguen nada considerado valioso, no tienen razón de ser y deben ser eliminadas.

Análisis del valor agregado

Evaluar el valor agregado es un principio esencial en el mejoramiento básico de procesos.

No es necesario entender a detalle todas las implicaciones de la palabra valor, solo debemos entender que cada paso de un proceso involucra un costo para la empresa.

El objetivo de la entidad financiera debe ser que cada actividad contribuya a agregar valor real lo más posible (optimizar las actividades que agregan valor y minimizar o eliminar las que no lo hacen). También se debe reconocer que la percepción de valor del cliente es independiente a los costos incurridos.

El valor de las actividades es definido desde el punto de vista del cliente final o del proceso de la siguiente manera:

- Actividades de valor agregado real (VAR o AVR): Son aquellas que a la vista del cliente son necesarias para cumplir con sus expectativas.
- Actividades de valor agregado al negocio o proceso (VAN o AVP): Son actividades requeridas por la organización para brindar el servicio, pero que no aportan valor desde el punto de vista del cliente.
- Actividades sin valor agregado (SVA): Son aquellas que no contribuyen a alcanzar los requerimientos del cliente y que pueden ser eliminadas sin degradar la funcionalidad o la calidad del producto o servicio, de las cuales se pueden mencionar:
 - Actividades que existen porque el proceso fue inadecuadamente diseñado o no está funcionando tal y como el diseño lo indica.
 - Actividades no requeridas por el cliente o por el proceso y que pueden ser eliminadas sin afectar resultados.

Ilustración No. 29

Esquema de análisis del valor agregado



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

Ilustración No. 30

Ejemplo del análisis de valor de las actividades del subproceso de desembolso de créditos

Actividad	¿Es necesaria para generar el output (producto)?	¿Contribuye a los requerimientos del cliente?	¿Contribuye a las funciones de la empresa o al proceso?	Tipo de actividad	Observaciones
Recibir expediente de crédito de la etapa de Formalización	No	No	No	SVA	Los datos del trámite ya se encuentran en el sistema por lo que puede optimizarse el tiempo
Revisar expediente y documento legal del crédito (Pagaré original, copia de Contrato Privado o copia de Escritura Pública)	Si	No	Si	AVP	
Operar desembolso en el sistema	Si	Si	Si	AVR	
Imprimir tabla de amortización y orden de desembolso	No	No	Si	AVP	
Solicitar al cliente firmar tabla de amortización y orden de desembolso	No	No	Si	AVR	En esta actividad puede solicitarse únicamente la firma de la orden de desembolso
Solicitar al Gerente de Agencia firmar y sellar tabla de amortización y orden de desembolso	No	No	No	SVA	La firma del gerente no es necesaria
Entregar al cliente copia de tabla de amortización	No	Si	Si	AVR	
Adjuntar al expediente de Crédito Orden de Desembolso, Tabla de Amortización	No	No	Si	AVP	
Archivar expediente	No	No	Si	AVP	

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

Etapas de la medición

- a. Recopilar datos de referencia sobre los resultados del proceso
Eficacia del funcionamiento del proceso y la eficiencia de las actividades/tareas que se desarrollan dentro del mismo.
- b. Identificar las deficiencias en los resultados del proceso
Diferentes tipos de problemas en el proceso que son los responsables de las deficiencias.

Tipos de problemas que se pueden identificar en el funcionamiento del proceso, que afectan su eficiencia e inciden en sus resultados:

Ilustración No. 31
Etapas de la medición

Procesos con tecnología obsoleta	Falta de estándares
Recursos ociosos o faltantes (humanos y/o materiales)	Gastos injustificables
Deficiente calidad de los recursos empleados	Demoras/atrasos
Tareas sobrantes y/o duplicadas	"Cuellos de botella"
Tareas faltantes	Excesivo volumen de documentación y archivos
Deficientes sistemas de información	Excesivo tiempo de obtención de información
Controles defectuosos, excesivos o inexistentes	Excesivo volumen de tareas atípicas, críticas y urgentes

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

Calificación del proceso

Las variables para la calificación de un proceso son las siguientes:

- La satisfacción del cliente.
- La efectividad y la eficiencia para proveer el bien o servicio.
- La operatividad y la aplicación del recurso (humano, financiero o productivo).

Ilustración No. 32
Escala para la calificación de las variables

Escala	Descripción
Muy bien	Desde el punto de vista del cliente, los resultados del proceso son satisfactorios y el desempeño global es óptimo.
Bien	Las principales mejoras en el proceso ya fueron implementadas con resultados mensurables.
Estable	El proceso es eficaz (atiende a las expectativas del cliente) y eficiente (menor costo, menor tiempo). No existen problemas operativos de gran significación.
Razonable	El proceso tiene algunos problemas operativos pero sus deficiencias pueden ser corregidas a corto plazo.
Crítico	El proceso no es eficaz y/o eficiente, teniendo problemas de desempeño, que requieren corrección inmediata.

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

5. Comunicación de la propuesta

Cuando se realiza un cambio en la organización se hace indispensable realizar un proceso de comunicación, donde se pueda compartir con claridad los objetivos, las metas y acciones a seguir, buscando con ello el compromiso por parte de los colaboradores, en consecuencia se presenta la agenda para difundir la implementación del proceso optimizado.

Cronograma de actividades de la optimización del proceso de concesión de créditos

A continuación se presenta el calendario de las actividades que se llevarán a cabo para dar a conocer la propuesta y para la implementación de la optimización del proceso de concesión de créditos:

Ilustración No. 33
Cronograma de actividades

ID	ACTIVIDADES	DURACIÓN	INICIO	FINAL
1	Inicio para propuesta	1 día	20 Diciembre 2014 09:00 a.m.	20 Diciembre 2014 07:00 p.m.
2	Reunión inicial con el equipo	1 día	26 Diciembre 2014 09:00 a.m.	26 Diciembre 2014 07:00 p.m.
3	Reunión de presentación de la optimización y tiempos estimados a las partes interesadas	1 día	30 Diciembre 2014 09:00 a.m.	30 Diciembre 2014 07:00 p.m.
4	Elaboración del documento de diseño	24 días	02 Enero 2015 09:00 a.m.	04 Enero 2015 07:00 p.m.
5	Ejecución del proyecto (Desarrollo de funcionalidades)	169	05 Febrero 2015 09:00 a.m.	29 Septiembre 2015 07:00 p.m.
6	Desarrollo de funcionalidad	22 días	06 Febrero 2015 09:00 a.m.	07 Marzo 2015 07:00 p.m.
7	Reunión de presentación de entregable no. 1	1 día	10 Marzo 2015 09:00 a.m.	10 Marzo 2015 07:00 p.m.
8	Desarrollo de funcionalidades de solicitud de la optimización del proceso de crédito	58 días	05 Febrero 2015 09:00 a.m.	25 Abril 2015 07:00 p.m.
9	Reunión de presentación de entregable no. 2	1 día	28 Abril 2015 09:00 a.m.	28 Abril 2015 07:00 p.m.
10	Desarrollo de funcionalidades para la venta de productos	68 días	11 Marzo 2015 09:00 a.m.	12 Junio 2015 07:00 p.m.
11	Reunión de presentación de entregable no. 3	1 día	13 Junio 2015 09:00 a.m.	13 Junio 2015 07:00 p.m.
12	Seguimiento de desarrollo de funcionalidad	24 días	11 Junio 2015 09:00 a.m.	14 Julio 2015 07:00 p.m.
13	Reunión de presentación de entregable no. 4	1 día	15 Julio 2015 09:00 a.m.	15 Julio 2015 07:00 p.m.
14	Seguimientos de desarrollo de funcionalidad	36 días	15 Julio 2015 09:00 a.m.	02 Septiembre 2015 07:00 p.m.
15	Reunión de presentación de entregable no. 5	1 día	03 Septiembre 2015 09:00 a.m.	03 Septiembre 2015 07:00 p.m.
16	Desarrollo de funcionalidad para la administración del proceso de la optimización del proceso	12 días	16 Julio 2015 09:00 a.m.	31 Julio 2015 07:00 p.m.
17	Reunión de presentación de entregable no. 6	1 día	01 Agosto 2015 09:00 a.m.	01 Agosto 2015 07:00 p.m.
18	Implementación de todas las funcionalidades	17 días	04 Septiembre 2015 09:00 a.m.	26 Septiembre 2015 07:00 p.m.
19	Reunión de presentación de entregable no. 7	1 día	29 Septiembre 2015 09:00 a.m.	29 Septiembre 2015 07:00 p.m.
20	Reunión de cierre y disponibilización de recursos	1 día	30 Septiembre 2015 09:00 a.m.	30 Septiembre 2015 07:00 p.m.

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

6. Presupuesto para el desarrollo de la optimización del proceso de concesión de créditos

A continuación se muestra el presupuesto de la implementación de la propuesta presentada a la empresa para la optimización del proceso de concesión de créditos:

Ilustración No. 34
Cronograma de actividades con su respectivo costo

Id	Actividad	Duración	Área Responsable	Participantes	Costo Total
1	Inicio para propuesta	1.d	Créditos, TIC, Procesos y Ger. Administrativa	9	Q 1,666.67
2	Reunión inicial con el equipo	1.d	Créditos, TIC y procesos	6	Q 1,000.00
3	Reunión de presentación de la optimización y tiempos estimados a las partes interesadas	1.d	Créditos, TIC, Procesos y Ger. Administrativa	9	Q 1,666.67
4	Elaboración del documento de diseño	24.d	TIC	9	Q5,166.73
5	Desarrollo de funcionalidad para la optimización del proceso de concesión de créditos	22.d	TIC	5	Q 3,666.74
6	Desarrollo de funcionalidades de solicitud de crédito	58.d	TIC	13	Q 9,666.86
7	Seguimiento del desarrollo de funcionalidades	68.d	TIC	17	Q 11,333.56
8	Seguimiento del desarrollo de funcionalidades	24.d	TIC	6	Q 4,000.08
9	Seguimiento del desarrollo de funcionalidades	36.d	TIC	9	Q 6,000.12
10	Desarrollo de funcionalidad para la administración del proceso de la optimización del proceso	12.d	TIC	4	Q 1,833.37
11	Implementación de todas las funcionalidades	17.d	TIC, Procesos y Créditos	15	Q 8,666.84
TOTAL					Q 52,834.27

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

Durante la fase de planificación se reportará periódicamente al Comité de Seguimiento (partes interesadas) la situación en la que se encuentra el proyecto, reflejando el estado de planificación, los objetivos definidos, los riesgos y problemas detectados junto con las acciones encaminadas a corregirlos y los objetivos que se prevén para el siguiente periodo.

El informe de seguimiento contendrá la siguiente información:

- a) Información de control del informe (datos generales de la optimización del proceso de concesión de créditos, control de cambios y control de distribución del informe).
- b) Resumen de la situación actual.
- c) Actividades y tareas más relevantes conseguidas en el último periodo.
- d) Planificación de actividades y/o tareas.
- e) Reporte de las incidencias y acciones más significativas.
- f) Peticiones de cambio (requisitos, alcance, funcionalidad, etc.)
- g) Obtención satisfactoria o no de los entregables previstos
- h) Formación requerida.
- i) Cuestiones importantes sobre la dependencia de otros proyectos
- j) Próximas actividades (productos intermedios o finales más relevantes que se esperan obtener en el próximo periodo, próximos compromisos), estas servirán como punto de partida a la siguiente reunión de seguimiento.
- k) Matriz de riesgos/problemas actuales del proyecto y matriz de dependencias de otros proyectos.
- l) Posibles modificaciones contempladas dentro del alcance de la optimización.
- m) Solicitudes de replanificación.

7. Desarrollo del proceso de sistematización

Para la implementación de la optimización de proceso de concesión de crédito, se debe desarrollar el proceso de sistematización, en la cual el requerimiento o solicitud de proyecto, deberá pasar por un protocolo ya establecido, en el cual el comité encargado en analizar los proyectos de la entidad financiera, tomaran la decisión de la prioridad que tiene la propuesta, para determinar quién será el líder del proyecto para dar el seguimiento respectivo.

A continuación se describe la serie de pasos que debe seguir el requerimiento del proyecto para poder ser aprobado por el comité de la entidad financiera.

La Gerencia de Créditos, debe realizar la solicitud del proyecto a la Gerencia de Procesos.

La Gerencia de Procesos, desarrolla la solicitud del proyecto donde se establece el nombre del proyecto, objetivos del proyecto, objetivos estratégicos, líder del proyecto y todos los participantes de todas las demás gerencias.

La Gerencia de Procesos, entrega la propuesta al comité de desarrollo de proyectos para que lo analice y priorice el requerimiento para presentarlo al Grupo Gerencial para aprobar o rechazar la propuesta.

Si el proyecto es aprobado la Gerencia de Procesos, desarrollará un documento de diseño en conjunto con las áreas participantes, para establecer el desarrollo de la optimización.

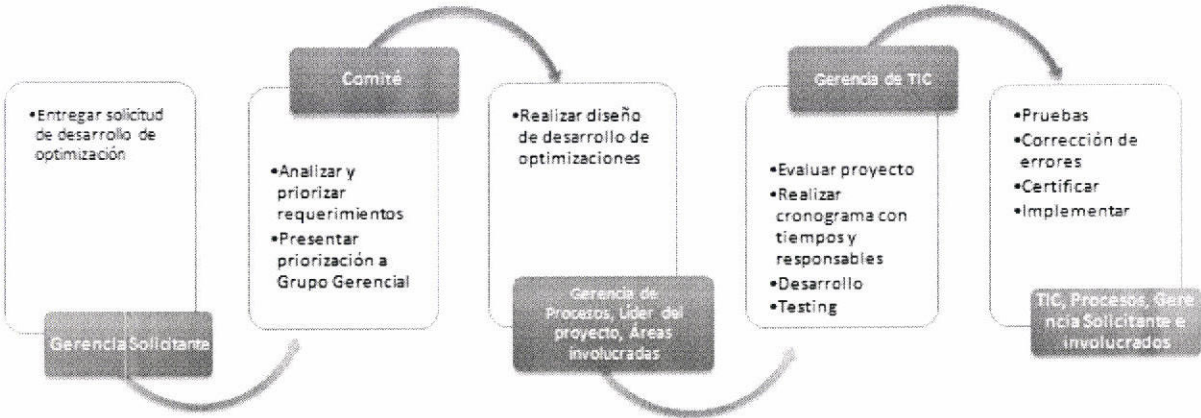
La Gerencia de Procesos, entrega el documento de diseño a la Gerencia de Sistemas, en la cual evalúan el proyecto, realizan un cronograma con tiempos y responsables, realizan el desarrollo de la sistematización y las pruebas necesarias para el desarrollo.

La Gerencia de Sistemas, al tener listo todo el desarrollo en el sistema, convoca a la gerencia solicitante y a todas las áreas involucradas, para realizar pruebas, corrección de errores, certificación del proyecto y por último la implementación.

Al realizar todos los pasos descritos anteriormente, la sistematización del proceso de optimización del proceso de concesión de créditos se implementaría a toda la red de agencias, en la cual se coordinarían capacitaciones, manuales, comunicados para dar a conocer la nueva modalidad y forma de trabajo para la minimización de tiempos de respuesta y se dará un seguimiento para medir, controlar y observar las mejoras de la implementación.

A continuación se presenta el esquema que la entidad financiera debe seguir para llevar a cabo la solicitud de optimización del proceso de concesión de crédito.

Ilustración No. 35
Implementación de la optimización del proceso de concesión de créditos



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

Referencias bibliográficas

1. Bernal Torres, César Augusto (2006). *Metodología de Investigación*. México; Pearson Educación.
2. Brachfield Alsina, Pere. (2009). *Gestión del crédito y cobro*. Barcelona: Profit Editorial.
3. Chen, Mario Alfonso. (2005). *Unidades de riesgos en créditos bancarios relacionados y vinculados*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de San Carlos de Guatemala.
4. De Lara Haro, Alfonso. (2005). *Medición y control de riesgos financieros*. México: Editorial Limusa, S.A.
5. Elizondo, Alan. (2009). *Medición integral del riesgo de crédito*. México: Limusa Noriega Editoriales.
6. Gutiérrez Aragón, Carlos Humberto. (2005). *Recuperación y análisis de cartera crediticia en una empresa comercial de productos no comestibles de consumo masivo*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de San Carlos de Guatemala.
7. Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill. Quinta Edición.
8. Instituto de investigaciones sociales. *Manual de estilo de trabajos académicos*. Universidad Panamericana. Guatemala. (2014)
9. Mantilla, S. y Canté, S. (2005). *Auditoría del control interno*. Colombia: Ecoe Ediciones.

10. Palacios Gomero, Hugo. (2006). *Fundamentos técnicos de la matemática financiera*. Perú: Ediciones Nova Print S.A.C.
11. Recinos, Rosa María. (2006). *Análisis de estados financieros auditados como base para la evaluación de riesgos y toma de decisiones en el otorgamiento de créditos mayores, en una entidad bancaria*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de San Carlos de Guatemala.
12. Taracena Jiménez, Julia Angelica. (2005). *Evolución del crédito bancario en Guatemala: sus efectos en el crecimiento de la producción*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de San Carlos de Guatemala.
13. Universidad libre. (2010). *Módulo de Cartera, La política crediticia*. Bogotá, Colombia. consultado 10-10-2014, recuperado de <http://www.geocities.ws/paconta/carte/cap03.htm>.
14. Universidad Panamericana. (2014). *Guía de Práctica Empresarial Dirigida*. Guatemala.
15. Van Horne, James C. Wachowicz, John M. (2005). *Fundamentos de Administración financiera*. México: Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo 1
Tabla de Variables

Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario: Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)	Sujetos de investigación
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La competencia realiza la concesión de créditos en cortos tiempos ✓ Los requisitos que solicita la competencia son mínimos ✓ Pérdida de clientes debido a que prefieren solicitar préstamos rápidos con tasas de interés alta ✓ El análisis de los requisitos para el trámite son tardados ✓ Existe demanda y se debe investigar actualmente qué porcentaje de créditos se otorgan de las solicitudes que ingresan y determinar los factores negativos para poder corregirlos ✓ Los tiempos que se llevan los procesos del análisis de concesión de crédito son largos. 	Concesión de Créditos	<ul style="list-style-type: none"> Procesos de control interno Política crediticia Garantías Concesión de créditos Riesgos Tasa de interés y tiempos de concesión de crédito 	¿Cuál es el resultado de evaluar el proceso de concesión de créditos?	Evaluar el proceso de concesión de créditos	<ul style="list-style-type: none"> 1. Evaluar que indicadores financieros utilizan para la concesión de créditos 2. Analizar el proceso para la concesión de créditos 3. Indagar la política de crédito en la empresa 4. Determinar los análisis de riesgos de la cartera 5. Comparar las tasas de interés y los tiempos de concesión de créditos del mercado 	<ul style="list-style-type: none"> 1 ¿Qué indicadores financieros utilizan para la concesión de créditos? 2 ¿Cuáles son los resultados que se obtienen con los indicadores? 1 ¿Qué control tienen en el cumplimiento del proceso para la concesión de créditos? 1 ¿Existe una política de crédito y cobro definida? 1 ¿Existe una clasificación de clientes dentro de su cartera? 2 ¿Cuáles son las garantías para el otorgamiento de un crédito? 3 ¿Qué estándares de control utiliza en el área de créditos y cobros? 4 ¿Qué criterios utiliza para otorgar un crédito? 1 ¿Cuál es el lapso de tiempo promedio que maneja en el mercado en cuanto al otorgamiento de crédito? 2 ¿Cuál es tasa de interés que se maneja en el mercado? 	Clientes, Departamento de Créditos, Gerencia de MIPYME

Anexo 2
Tabla de sujetos

Objetivos Específicos	Sujetos	Universo	Muestra	Instrumentos
Evaluar que indicadores financieros utilizan para la concesión de créditos	Gerente de Créditos (1) Directores de Créditos (3) Jefes de Sección de las áreas de crédito (8)c	12	12	Entrevista 4 / Cuestionario 8
Analizar el proceso para la concesión de créditos	Gerente de Créditos (1) Directores de Créditos (3) Jefes de Sección de las áreas de crédito (8)	12	12	Entrevista 4 / Cuestionario 8
Indagar la política de crédito en la empresa	Gerente de Créditos (1) Directores de Créditos (3) Jefes de Sección de las áreas de crédito (8)	12	12	Entrevista 4 / Cuestionario 8
Determinar los análisis de riesgos de la cartera	Gerente de Créditos (1) Directores de Créditos (3) Jefes de Sección de las áreas de crédito (8)	12	12	Entrevista 4 / Cuestionario 8
Comparar las tasas de interés y los tiempos de concesión de créditos del mercado	Competencia	10	10	Entrevista 4 / Cuestionario 8
			TOTAL	1 Instrumento cuestionario 1 Instrumento entrevista

Anexo 3
Instrumento 1



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida
Tema: Propuestas para minimización en los tiempos de concesión de créditos en una entidad financiera en Guatemala.

Cuestionario dirigido
Jefes de Créditos

El siguiente cuestionario se ha elaborado con el objetivo determinar la minimización en los tiempos de concesión de créditos en una entidad financiera en Guatemala, por lo que se le solicita responder las siguientes preguntas:

Puesto que ocupa el entrevistado:

Fecha de entrevista:

1. ¿Utilizan indicadores financieros para el control de la concesión de créditos?
Sí No
2. ¿Se obtienen los resultados esperados con los indicadores?
Sí No
3. ¿Tiene procesos establecidos para la concesión de créditos?
Sí No
4. ¿Existe un control para que se cumplan los procesos establecidos?
Sí No
5. ¿Existe una política de crédito y cobro definida para los préstamos fiduciarios?
Sí No
6. ¿Existe una clasificación de clientes dentro de su cartera?
Sí No
7. ¿Existen diferentes tipos de garantías para el otorgamiento de un crédito?
Sí No

8. ¿Se utilizan estándares de control para el área de créditos y cobros?

Sí No

9. ¿Se utilizan criterios para el otorgamiento de créditos?

Sí No

10. ¿La tasa de interés que ofrece es competitiva en el mercado?

Sí No

11. ¿El tiempo de respuesta para la concesión de créditos es óptimo?

Sí No

12. ¿Considera que se debería mejorar los tiempos de respuesta para la concesión de créditos?

Sí No

13. ¿Dónde considera que se debe mejorar para optimizar los tiempos de respuesta para la concesión de créditos?

Procesos Capacitación al personal Política crediticia Niveles de aprobación

14. ¿Cuál es el lapso de tiempo promedio en días que se maneja en el mercado para el otorgamiento de crédito?

1 a 2 3 a 4 5 a 6 7 a 8

15. ¿Cuál es tasa de interés que se maneja en el mercado?

12% al 15% 16% al 19% 20% al 23% 24% al 27%

¡Muchas Gracias!

Anexo 4

Instrumento 2



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida
Tema: Propuestas para minimización en los tiempos de concesión de créditos en una entidad financiera en Guatemala.

Entrevista dirigida a Gerente y Directores de Créditos

El siguiente cuestionario se ha elaborado con el objetivo determinar la minimización en los tiempos de concesión de créditos en una entidad financiera en Guatemala, por lo que se le solicita responder las siguientes preguntas:

Puesto que ocupa el entrevistado:

Fecha de entrevista:

1. ¿Utilizan indicadores financieros para el control de la concesión de créditos?
2. ¿Se obtienen los resultados esperados con los indicadores?
3. ¿Tiene procesos establecidos para la concesión de créditos?
4. ¿Existe un control para que se cumplan los procesos establecidos?
5. ¿Existe una política de crédito y cobro definida para los préstamos fiduciarios?
6. ¿Existe una clasificación de clientes dentro de su cartera?
7. ¿Existen diferentes tipos de garantías para el otorgamiento de un crédito?
8. ¿Se utilizan estándares de control para el área de créditos y cobros?
9. ¿Se utilizan criterios para el otorgamiento de créditos?
10. ¿La tasa de interés que ofrece es competitiva en el mercado?

11. ¿El tiempo de respuesta para la concesión de créditos es óptimo?
12. ¿Considera que se debería mejorar los tiempos de respuesta para la concesión de créditos?
13. ¿Dónde considera que se debe mejorar para optimizar los tiempos de respuesta para la concesión de créditos?
14. ¿Cuál es el lapso de tiempo promedio en días que se maneja en el mercado para el otorgamiento de crédito?
15. ¿Cuál es tasa de interés que se maneja en el mercado?

¡Muchas Gracias!