

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



“Mejora del proceso de otorgación de créditos de una empresa dedicada al financiamiento para la compra de equipo e insumos”
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Nicolás Chajal Díaz

Guatemala, Marzo del 2014.

**“Mejora del proceso de otorgación de créditos de una empresa dedicada al
financiamiento para la compra de equipo e insumos”**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Nicolás Chajal Díaz

Lic. Josué Roberto Zabala Vásquez (**Tutor**)

Licda. Alba Girón de Castillo (**Revisora**)

Guatemala, Marzo del 2014.

Autoridades de la Universidad Panamericana

M.Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cóbar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Nájera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cóbar

Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón

Vice Decano

Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj

Coordinador.

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

Licda Ana Patria Rosales Gordillo
Examinador

Lic. Hugo Armando Peralta
Examinador

Lic. Walter de Jesús Urrutia
Examinador

Lic. Josué Roberto Zabala Vásquez
Tutor

Lcda. Alba Girón de Castillo
Revisora

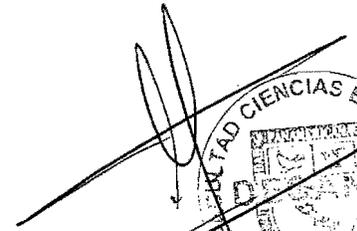
REF.:C.C.E.E.002-2014-ACA-ADMON

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 29 DE ENERO DE 2014

SEDE ÁLAMOS, SAN MIGUEL PETAPA

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Josué Roberto Zabala Vásquez, tutor y Licenciada Alba Consuelo Girón Marroquín, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "MEJORA DEL PROCESO OTORGACIÓN DE CRÉDITOS DE UNA EMPRESA DEDICADA AL FINANCIAMIENTO PARA LA COMPRA DE EQUIPO E INSUMOS." Presentada por el estudiante Nicolás Chajal Díaz, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00768, de fecha 28 de agosto de 2013; **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.

Tutor: Josué Roberto Zabala Vásquez
Título: Licenciado en Administración de Empresas

No. Teléfono cel. 5018 7578
E-mail: josuezabala@gmail.com

Guatemala, 23 de febrero de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En relación a la Práctica Empresarial Dirigida -PED- del tema "**Mejora del proceso de créditos de una empresa dedicada al financiamiento para la compra de equipo e insumos.**", realizado por: Nicolás Chajal Díaz, carné número 201200439, estudiante de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial, con la nota de ochenta y nueve (89) puntos de cien (100).

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



Lic. Josué Roberto Zabala Vásquez
Administrador de Empresas
Col. 15017

Alba Consuelo Girón Marroquín
Licenciada en Administración Educativa
Colegiado No. 9625

Guatemala, abril 20 de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
M.A. César Augusto Custodio Cobar (Decano)
Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj (Coordinador)
Universidad Panamericana
Ciudad.

Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema: "Mejora del proceso de otorgación de créditos de una empresa dedicada al financiamiento para la compra de equipo e insumos" realizado por Nicolás Chajal Díaz, Carné No. 201200439, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos, para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (EPTP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado según la revisión realizada en dicha Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración, me suscribo de ustedes.


Licda. Alba Consuelo Girón Marroquín

c.c. archivo



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 570.2014

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 Chajal Díaz, Nicolás con número de carné 201200439, aprobó con 84 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, a los veintiocho días de agosto del año dos mil trece.

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



M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico

Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General



Sergio Santiago
cc. Archivo.

ACTO QUE DEDICO

A DIOS: Gracias por haberme dado la vida, la inteligencia, Sabiduría, perseverancia, salud, y la oportunidad para culminar mis estudios, porque el Señor da sabiduría; conocimiento y ciencia brotan de sus labios “Proverbios 2:6”

A MIS PADRES: Nicolás Chajal de la Cruz, Juana Teresa Díaz Patal . Por su amor, comprensión, apoyo moral, y sobre todo por estar siempre conmigo.

A MIS HERMANOS: José Amílcar Chajal Díaz, Lesly Pahola Chuy Díaz

A MI ABUELA: Ana de la Cruz que este éxito llene su corazón de alegría

A MIS ASESORES: Lic. Josué Roberto Zabala, Licda Alba Girón de Castillo, por compartir sus sabios conocimientos que ayudaron a la elaboración de la presente.

A LA UNIVERSIDAD: A ese glorioso Centro de Estudios por haber permitido mi formación como profesional.

A Todas las personas que de alguna forma colaboraron para la culminación de éste triunfo, muchas gracias.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iv
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes de la organización	1
1.2 Marco Teórico	6
1.2.1 Proceso administrativo	6
1.2.2 Riesgos	7
1.2.3 Control interno	8
1.2.4 Costos de operación	8
1.2.5 Diagrama de flujo	9
1.2.6 Organigrama	11
1.2.7 Descripción de puestos	11
1.2.8 Servicio al cliente	11
1.2.9 Comunicación	12
1.2.10 Benchmarking	13
1.3 Planteamiento del problema	14
1.4 Objetivos	15
1.5 Alcances y límites	16
Capítulo 2	
2.1 Metodología	17
2.2 Sujetos de estudio	18
2.3 Instrumentos	18
2.4 Procedimientos	19
Capítulo 3	
3.1 Encuestas con el personal	20
3.2 Entrevista con los gerentes de áreas de la empresa	36
3.3 Segmentación de clientes	39
3.4 Análisis de benchmarking	39
3.5 Evaluación del proceso actual de negocios	41
Capítulo 4	
4.1 Análisis de los resultados	42
4.2 Propuesta	44

4.3	Objetivos de la propuesta	46
4.4	Metas de la propuesta	46
4.5	Propuesta: Creación de un organigrama específico para el área de negocios	47
4.6	Propuesta: Creación e implementación flujograma área de negocios	50
4.7	Propuesta: Creación e implementación de Kpi's en el área de negocios	73
4.8	Viabilidad de la propuesta	78
	Cronograma de Trabajo	80
	Conclusiones	81
	Referencias Bibliográficas	82
	Glosario de términos	84
	Anexo	88

Contenido de Ilustraciones

Gráfico 1 La estructura de la organización está en un organigrama	20
Gráfico 2 Los puestos en la empresa esta definidos	21
Gráfico 3 Inconvenientes en la captación de nuevos negocios	22
Gráfico 4 Definición de todas las responsabilidades del personal de negocios	23
Gráfica 5 Instalaciones y equipo facilitan la labor de negocios.	24
Gráfica 6 Delegan las funciones en al área de negocios	25
Gráfica 7 Mejoras en el servicio al cliente	26
Gráfica 8 Mejorar los métodos actuales de captación de negocios	27
Gráfica 9 Tiempos de entrega de la documentación entre departamentos	28
Gráfica 10 Verificación de funciones en el departamento de negocios	29
Gráfica 11 Tipos de problemas para las aprobaciones de nuevos negocios	30
Gráfica 12 Incentivos adicionales para el departamento de negocios	31
Gráfica13 Comunicación eficiente entre los departamento de la empresa	32
Gráfica14 Solución parar resolver los problemas de la empresa	33

Gráfica15 Implementación de nuevas herramientas de trabajo en el área de negocios	34
Figura 1 Estructura organizacional actual	05
Figura 2 Simbología del organigrama	47
Figura 3 Estructura organizacional departamento de negocios	48
Figura 4 Simbología programa Bizagui	50
Figura 5 Simbología relación entre ambas tareas	53
Figura 6 Proceso principal flujograma	54
Figura 7 Proceso solicitud de créditos	57
Figura8 Proceso adquisición bien nuevo	60
Figura 9 Proceso adquisición bien usado	67
Figura 10 Formato Kpi's	73
Figura 11 Formato Kp's parte 2	74

Cuadro 1 Situación actual de la empresa	03
Cuadro 2 Fortalezas financieras del país	39
Cuadro 3 Presupuesto de negocios	72
Cuadro 4 Presupuesto de la propuesta	77
Cuadro 5 Estratificación socioeconómica en Guatemala	94
Cuadro 6 Segmentación del mercado al cual está enfocado Credimás	95

Resumen

La empresa Credimás, Sociedad Anónima, es una entidad mercantil creada en Guatemala en el año 2009, anteriormente poseía el nombre comercial de Multiautos S.A. dicho cambio fue hecho el año 2009 esto se debió a la ampliación de servicios financieros para la adquisición de vehículos, maquinaria e insumo.

Credimás Sociedad Anónima es una entidad que está en proceso a ser una financiera se desempeña actualmente como una unidad encargada de proporcionar crédito para la comprar de vehículos, maquinaria e insumos de la corporación. Actualmente está conformada por 5 áreas:

Negocios, operaciones, jurídico, riesgos y cobros.

Desde su fundación Credimás, Sociedad Anónima cuenta con contratos de trabajo para los empleados, libro de salarios debidamente autorizado por el Ministerio de Trabajo. Cumple con obligaciones patronales, IGSS, IRTRA, hay prestaciones para todo personal de planilla, así como una cooperativa solidarista para todo el personal, además cuenta con un supermercado en donde los empleados pueden adquirir insumos que serán descontados de su sueldo de forma parcial se cuenta con seguro médico y de accidentes.

La empresa en la actualidad proporciona crédito para la compra de vehículos e insumos propios de la corporación (Grupo Tecún) se especializa en otorgar crédito tanto a clientes internos y externos que desean adquirir algún bien financiado, tomando como referencia para dichos créditos todos los estudios realizados por los bancos. También proporciona créditos para la compra de maquinaria agrícola, de construcción e industria (algunas para trabajos de minería). Para poder comercializar en algunos casos los productos de la corporación se ha tenido que recurrir a otorgar dichos créditos a través de un leasing, debido al nivel de riesgo que representa otorgar dicho crédito cuando son dos maquinarias, esto origina que el rubro de cuentas por

cobrar se constituya en uno de los principales activos corrientes de la empresa, después del rubro de inventarios.

Por lo tanto el control de dichos créditos debe ser eficiente, las políticas y procedimientos deben estar bien establecidos y definidos, porque los créditos otorgados a clientes son un factor muy importante, éstos convierten la mercancía en dinero y así generan el ciclo de vida del negocio. Por ello se hace necesario contar con un adecuado procedimiento para su autorización y un sistema de control que permita administrar de forma correcta la cartera de créditos y minimice los riesgos. Debido a esto es importante realizar un estudio directo sobre los procedimientos para aprobar créditos en el área de negocios es donde se inicia todo el proceso, determinar si los mismos son los correctos para la institución y puedan minimizar tiempo y costos en dichos procesos.

La entidad ha mantenido relaciones comerciales con un grupo pequeño de empresas a las que otorga financiamiento, esto ha limitado en aceptar nuevos clientes potenciales como ingenios, arrendadoras, mineras, porque no posee un sistema que le permita evaluar la recuperación del capital invertido en el plazo establecido por la administración, esto restringe la capacidad de hacer negocios para la empresa.

Se realizó una investigación exploratoria en el departamento de negocios para establecer las políticas dictadas por la administración, los procedimientos y procesos actuales, así como las implicaciones que cada uno tiene en la autorización y/o denegación del crédito. De igual manera el seguimiento que se les da a los clientes para efectuar la recuperación de los montos autorizados. En la segunda fase se desarrolló la investigación, el fin de este es determinar el funcionamiento de dicho departamento con el mayor detalle posible para presentar sugerencias, mejorar las políticas y procedimientos si este fuera el caso.

En el trabajo de campo se utilizaron las siguientes técnicas: la observación, la entrevista y los cuestionarios. Dichos instrumentos fueron aplicados al personal involucrado en la operación (departamento de negocios) se tomó en cuenta a los departamento de (operaciones, jurídico,

riesgos y cobros), se desconoce la información contable de la empresa (según políticas de la corporación por ser susceptible) el objetivo de conocer información contable es realizar una comparación de negocios autorizados y poder aplicar índices financieros logrando tener datos proyectados de los últimos dos años del área de negocios. Como producto final se presentó a gerencia, recomendaciones para la implementación de procedimientos operativos de todo el proceso de otorgamientos de créditos así como un flujograma de todas las actividades del departamento iniciando en negocios y finalizado en operaciones; esto se hizo con el objetivo de lograr una constante supervisión en la administración de los procesos. La finalidad es tener un adecuado manejo de toda la operación en el otorgamiento de créditos para la compra de productos e insumos propios de la corporación.

Introducción

En el ambiente empresarial corporativo es de gran importancia las buenas relaciones entre clientes y proveedores, para el empresario puede ser un grave riesgo cuando no se evalúa a los sujetos de crédito y éste es concedido indiscriminadamente. Lo anterior repercute en muchas compañías se ven envueltas en problemas financieros, esto es debido a una buena parte del capital de la empresa está en manos de los clientes, estos al no cumplir con sus obligaciones de pago, ponen en peligro el capital, lo cual trae como consecuencia el cierre de operaciones de las empresas. Este proyecto en particular se realizó en el área de negocios de la empresa Credimás, Sociedad Anónima Ubicada en la 4av 3-68 Zona 9 departamento de Guatemala.

Los propósitos de Credimás Sociedad Anónima son: (1) El de otorgar créditos. (2) Aportar herramientas importantes de control interno con el fin de mantener dichos créditos y (3) que los clientes tenga la mejor opción en financiamiento para la compra de vehículos o cualquier insumos propios de la corporación.

Para efectos de un enriquecimiento a través de un marco conceptual relacionado al tema, el documento se dividió en cuatro capítulos.

En el capítulo uno: se muestra la visión general de la empresa donde se plasman los antecedentes, tipo de organización, marco teórico, la problemática a investigar, objetivos, alcances y límites de la investigación, para que el lector adquiera el panorama de los aspectos considerados del presente trabajo. Este capítulo incluye la Matriz FODA, elaborada por el investigador, muestra las fortalezas y oportunidades más relevantes que posee la empresa, las cuales han permitido su desarrollo y crecimiento durante los años de permanencia. Asimismo se contemplan las debilidades y amenazas que la empresa está enfrentando, y que con el conocimiento y manejo adecuado pueden convertirse en oportunidades que permitan desarrollar nuevas estrategias para el fortalecimiento de la misma.

El capítulo dos: comprende la metodología utilizada para el plan de investigación y los instrumentos utilizados a la hora de hacer la recolección de la información requerida, para

elaborar y presentar un informe que pueda ser utilizado por la administración de la empresa, con el objetivo de implementar mejoras en las políticas y procedimientos de autorización de créditos.

En el capítulo tres se detallan los resultados tanto de la entrevista con las personas involucradas en el área de negocios así como una breve entrevista que se realizó a los gerentes de las demás áreas que por algún motivo interviene en el proceso de la autorización y concesión de créditos a los diferentes clientes, en el mismo también se considera la documentación mínima requerida para garantizar la aprobación de un crédito y su recuperación. Así como la información que el departamento de negocios genera para la toma de decisiones por parte de la administración.

En el capítulo cuatro se plantea propuestas de soluciones a problemática por medio de un flujograma de procedimientos para autorización de créditos, además, se hizo recomendaciones de procedimientos para los demás departamentos que por algún motivo están involucrados en dichos negocio.

Se finaliza con conclusiones y recomendaciones derivadas del proceso de investigación, que puede analizar la administración e implementar aquellas que considere oportunas y factibles, para alcanzar efectividad y eficiencia operacional.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes de la organización

Credimás, Sociedad Anónima es una entidad mercantil creada en Guatemala en el año 2009, que anteriormente tenía el nombre comercial de Multiautos S.A. cambiando en el año 2009 su imagen y nombre para brindar más y mejores oportunidades a través de otorgar créditos adecuados a las necesidades de los clientes para la adquisición , vehículos, maquinaria, equipo e insumos, propios de la corporación Tecún (Mazda, Hyundai, Peugeot, Veinsa, Case etc.).

Fecha de constitución 11 de Junio de 2002. Inscrita en el Registro Mercantil como Sociedad Anónima bajo No. de registro 296552, folio 356, libro 258, categoría única y expediente 23700-2002, de nacionalidad guatemalteca. En la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT- dicha empresa, está registrada con el No. de Identificación Tributaria – 2902190-1, RTU (dato no proporcionado por confiabilidad); su última modificación fue realizada en agosto del año 2009.

Credimás, Sociedad Anónima es una entidad en proceso de ser una financiera, dentro del país funciona actualmente como una unidad encargada de proporcionar crédito para la compra de vehículos, maquinaria e insumos de la corporación. Actualmente está conformada por los siguientes departamentos:

Negocios, operaciones, jurídico, riesgos y cobros.

Credimás, Sociedad Anónima se dedica a otorgar crédito a las personas que quieran comprar algún vehículo, maquinaria e insumos propios de la corporación. La empresa Credimás, Sociedad Anónima, obtiene sus clientes gracias a las ventas efectuadas en las empresas pertenecientes a la corporación, dichos clientes se centran en 4 áreas:

Agroquímicos

Automóviles

Maquinaria

Servicios y repuestos

Credimás, Sociedad Anónima cuenta con programas, presupuestos, planes políticas y normas así como un organigrama que ha sido desarrollado a nivel corporativo, sin embargo los manuales administrativos de procedimientos de puestos y atribuciones no están bien definidos, lo cual hace que no exista documentos que respalden y guíen al empleado a seguir procedimientos, o a identificarse con la visión de la empresa, esta información únicamente la conoce en forma minuciosa los directivos, porque no es oficial.

Cuadro 1

Situación actual de la empresa

Análisis FODA de la empresa

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con el apoyo de la corporación que está en el mercado más de 56 años. • La empresa conoce el mercado de créditos ya que tiene más de 10 años en el área. • Las empresas afiliadas de la corporación han puesto su cartera de clientes para efectos de cobro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Debido a la implementación del software se prevé una expansión a Centro América para cubrir las demás empresas de la corporación. • La situación económica actual permite un ambiente de mercado favorable para que la estrategia de otorgar créditos a tasas y plazo sean accesibles al cliente.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No poder ingresar al mercado como una financiera reconocida en el corto plazo. • No poder llegar en el corto plazo a las empresas de la corporación. • No contar con un software adecuado para el área de la cobranza 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una gran cantidad de empresas que otorgan créditos en el corto plazo sin muchas garantías. • No poder llegar a cubrir las otras empresas de la corporación.

Fuente Elaboración propia año 2012.

Se observó que la empresa Credimás, Sociedad Anónima cuenta con personal capacitado y adecuado para ejercer el rubro del negocio, asimismo cabe resaltar que dicha empresa está en proceso para ser una financiera regulada por la Superintendencia de Bancos (SIB) actualmente funciona como una entidad que se encarga de otorgar créditos a clientes para la compra producto o insumo propios de la corporación, el porcentaje actual en clientes que posee la empresas es sustancialmente grande ya que las empresas afiliadas a la corporación centran su cartera de clientes para que Credimás, Sociedad Anónima proceda con los cobro respectivos, los gerentes de división son profesionales con un alto nivel académico y experiencia proporcionando una ventaja competitiva, conocen los productos que se financian a través de Credimás, Sociedad Anónima.

Se detectó problema en los procesos desde el ingreso de la papelería para la obtención del crédito hasta la aprobación, actualmente la mayoría de los procesos se encuentran desactualizados por no contar con un modelo estándar y un ente encargado del seguimiento. Los datos proporcionados por el gerente de cobros sobre la cartera morosa detectó que existe una leve baja en las eficiencias del área, por no estar cumpliendo con las metas establecidas, anteriormente estas metas eran superadas y había un nivel menor de riesgos.

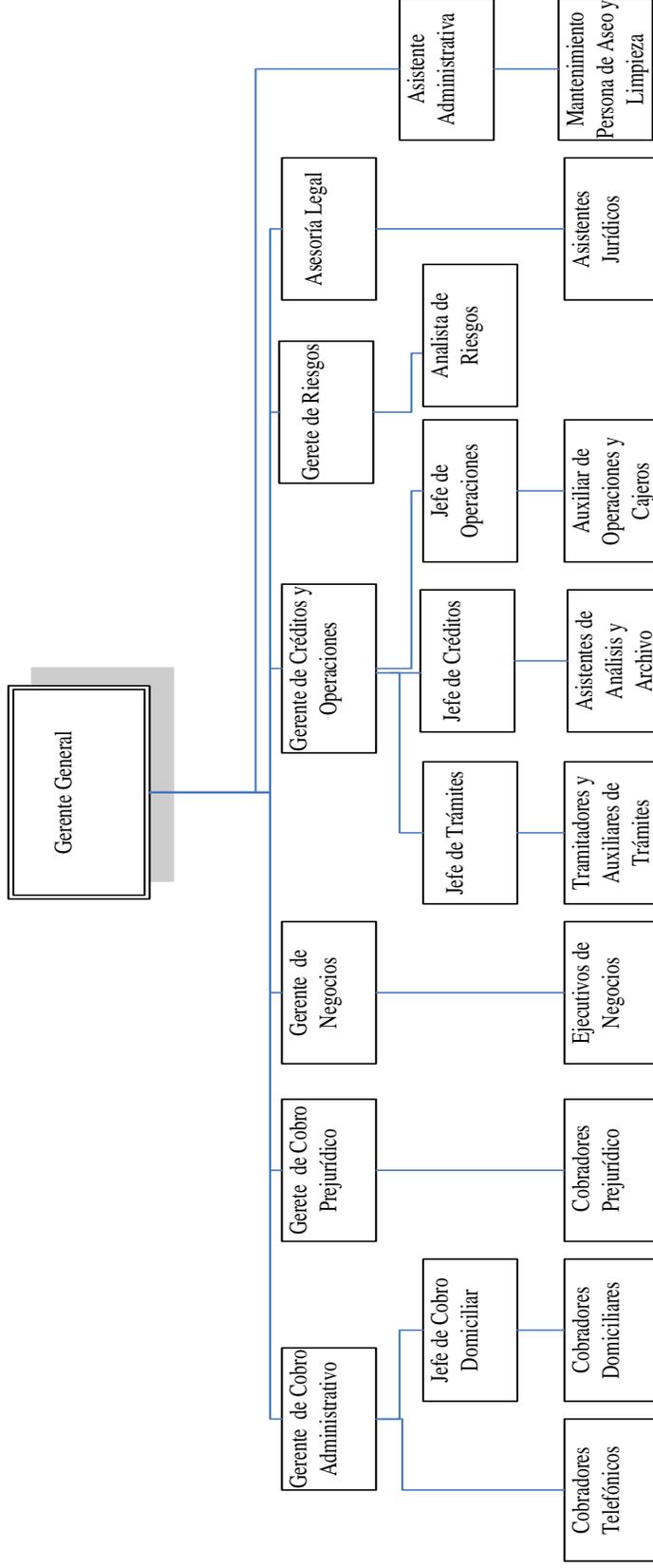
El efecto de esta problemática puede observarse de la siguiente forma:

1. Existe lentitud en los procesos de aprobación de créditos ya que no se cuenta con un orden específico aunque las áreas se encuentran bien definidas, la información no fluye de una mejor forma y orden lógico.
2. En el mejoramiento de la eficiencia de cobros se puede observar que las carteras siguen en aumento pasando del nivel de mora 1 (pre-mora= clientes que todavía no está en atraso ya que su cuota no ha vencido próxima a vencer) A un nivel 2 (mora 30= clientes que ya cuenta con atraso de 30 días vencidos), esto ha provocados que los costos de operación se incrementen.

Figura 1

Credimás, Sociedad Anónima

Estructura organizacional actual



Fuente: Elaborado por la Corporación Tecun

1.2 Marco Teórico

Como un preámbulo a desarrollar la manera en que se ejecuta la administración de otorgación de créditos en la entidad objeto de estudio es de suma importancia conocer el marco teórico, los procedimientos concernientes y adecuados para una buena gestión administrativa, los cuales son:

1.2.1 Proceso administrativo

George R, (1987). “La administración es un proceso muy particular consiste en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñada para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

Debemos enfatizar que la administración es una actividad que convierte los recursos humanos y físicos desorganizados en resultados útiles y efectivos. La administración hace que los esfuerzos humanos sean más productivos. Aporta a nuestra sociedad mejor equipo y mejores capital humana.

Estas cuatro funciones fundamentales como lo son la Planeación, organización, ejecución y control constituyen el proceso de la administración. Son los medios por los cuales administra el gerente una organización.

Planificación: Es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales, está compuesta de numerosas decisiones orientadas hacia el futuro.

Organización: Es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo.

Ejecución: Es hacer que todos los componentes del grupo quieran realizar los objetivos de la empresa y que sus miembros se esfuercen por alcanzarlos puesto que los miembros quieren lograr esos objetivos.

Dirección: Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos la dirección contiene: órdenes, relaciones personales, jerárquicas y toma de decisiones.

Control: Es determinar que se está realizando esto es evaluar el desempeño y si es necesario aplicar medidas correctivas, de manera que el desempeño tenga lugar de acuerdo con los planes. El control puede considerarse como la detección y coerción de las variaciones de importancia en los resultados obtenidos por las actividades planeadas”.

1.2.2 Riesgos

Cepeda A, (1997) “La palabra riesgo proviene del latín “risicare” que significa: atreverse. En realidad tiene un significado negativo relacionado con el peligro, daño, siniestro o pérdida.

Etimológicamente la palabra riesgo, significa proximidad de un daño. También es la contingencia, desgracia o contratiempo. En la actualidad el riesgo es todo aquello (positivo y negativo, de origen interno o externo) que puede (probabilidad) afectar (impacto) un negocio

El riesgo se clasifica según su área de estudio:

- **Riesgo de Mercado:** Se entiende como la pérdida que puede sufrir 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.)
- **Riesgo de Crédito:** Es el más antiguo y probablemente más importante riesgo que enfrentan las empresas. Se podría definir como la pérdida potencial que es consecuencia de un incumplimiento de la contraparte en una operación que incluye compromiso de pago.
- **Riesgo de Tasa de interés y liquidez:** Se refiere a las pérdidas que puede sufrir una empresa por movimientos adversos en tasas de interés. Los bancos son muy sensibles a

las variaciones en las tasas de interés y el manejo de activos y pasivos. El riesgo de liquidez también se refiere a la imposibilidad de transformar en efectivo un activo (imposibilidad de vender un activo en el mercado). Este riesgo está presente en situaciones de crisis cuando en los mercados hay vendedores pero no compradores.”

1.2.3 Control interno

Estupiñan G, (2002) “El control es una actividad de monitorear los resultados de una acción que permite tomar medidas para hacer correcciones inmediatas y adoptar medidas preventivas. También tiene como propósito esencial, preservar la existencia de cualquier empresa y apoyar su desarrollo; su objetivo final es contribuir a lograr los resultados esperados.

La clasificación del control se da de la siguiente manera:

- **Control Administrativo:** Está orientado a las políticas administrativas de las organizaciones y a todos los métodos y procedimientos que están relacionados, en primer lugar, con el debido acatamiento de las disposiciones legales, reglamentarias y la adhesión a las políticas de los niveles de dirección y administración y, en segundo lugar, con la eficiencia de las operaciones.
- **Control Gerencial:** Está orientado a las personas con el objetivo de influir en los individuos para que sus acciones y comportamientos sean consistentes con los objetivos de la organización.
- **Control Operativo de Gestión:** Se trata de procedimientos diseñados para tener un control permanente sobre los procesos con el fin de velar por el mantenimiento de ciertos estándares de desempeño y calidad que sirvan como base de comparación con lo presupuestado.”

1.2.4 Costos de operación

Calderón J, (2010) “En todo proyecto o negocios es necesario estimar cuáles serán los costos de operación, de acuerdo con el nivel de ventas esperado para cada año. En dicha estimación es

importante incluir todos los rubros que afectan en forma apreciable el costo de la operación, a un mediano nivel de precisión y todos referidos a un mismo año base

Existen varias formas (complejas y simples) de hacer un presupuesto de los costos de operación. Todas las formas se basan en el balance de masa y energía del proceso, la estimación del personal requerido y turnos de trabajo. Una de esas formas, que pertenece a las simples y que se caracteriza por tomar en cuenta los principales rubros, es la que consiste en proyectar los costos bases de operación a lo largo de los años de vida del proyecto, de acuerdo a la demanda proyectada”.

1.2.5 Diagrama de flujo

Chiavenato I, (1993)“El Flujograma o Diagrama de Flujo, es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución”.

Otro significado según el autor Gómez Roldan, (1995) “EL Flujograma o Diagrama de Flujo, consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos. Así mismo es considerada la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo.

Características de los flujograma:

- De uso, permite facilitar su empleo.
- De destino, permite la correcta identificación de actividades.
- De comprensión e interpretación, permite simplificar su comprensión.
- De interacción, permite el acercamiento y coordinación.
- De simbología, disminuye la complejidad y accesibilidad.
- De diagramación, se elabora con rapidez y no requiere de recursos sofisticados

Hay varios tipos distintos de flujograma que pueden usarse:

- Un flujograma de primer nivel muestra los pasos principales de un proceso y puede incluir también los resultados intermedios de cada paso (el producto o servicio que se produce) y los sub pasos correspondientes. Este tipo de flujograma se usa por lo general

para obtener un panorama básico del proceso e identificar los cambios que se producen en el proceso. Es sumamente útil para identificar los miembros correctos para el equipo (aquellas personas que participan en el proceso) y para elaborar indicadores para observar y seguir el proceso por su concentración en los resultados intermedios.

- Un flujograma detallado indica los pasos o actividades de un proceso e incluye, por ejemplo, puntos de decisión, períodos de espera, tareas que se tienen que volver a hacer con frecuencia (repetición de tareas o tareas duplicadas) y ciclos de retroalimentación. Este tipo de diagrama de flujo es útil para examinar áreas del proceso en forma detallada y para buscar problemas o aspectos ineficientes.
- Un flujograma de ejecución representa en forma gráfica el proceso en términos de quién se ocupa de realizar los pasos. Tiene forma de matriz e ilustra los diversos participantes y el flujo de pasos entre esos participantes. Es muy útil para identificar quién proporciona los insumos o servicios a quién, así como aquellas áreas en las que algunas personas pueden estar ocupándose de las mismas tareas

Diseño y elaboración de flujograma:

El analista experto adoptará su propio método en la preparación de los flujogramas o diagrama de flujo, a continuación se observan algunas pautas:

- Especificar el objetivo del flujograma o diagrama de flujo.
- Pasar de lo conocido a lo desconocido. Es decir, identificar los subsistemas que, según se sabe, debe aparecer y desarrollar los que se relacionan con ellos.
- Utilizar símbolos autorizados y de una plantilla, o sea un dispositivo de plástico con los símbolos recortados.
- Empezar a construir el flujograma o diagrama de flujo en la parte superior de cada página; deben ir de arriba hacia abajo o de izquierda a derecha.
- Cada página debe tener un encabezado que identifique claramente el proyecto, la gráfica, la flecha (de revisión, si la hay), el autor y el número de páginas.

- Cuando las líneas de flujo son numerosas en diagramas complejos, utilizar conectores para reducir su número.
- Establecer el nivel en que van a construirse los flujogramas o diagramas de flujo.
- Reunir los flujos de entrada, de modo que las líneas de flujo que aparecen entrando en un símbolo sean las menos posibles, lo mismo se harán con las líneas que salen.
- Escribir en los símbolos, usando el menor número posible de palabras”.

1.2.6 Organigrama

Gitman L, (2003) ”Se dice que un organigrama es la representación gráfica de una empresa o cualquier otra organización. Representan las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

1.2.7 Descripción de puestos

Hernández R, (2010) ”La descripción de puestos de trabajo es un proceso que consiste en enumerar tareas o atribuciones que conforman un cargo y que a la vez lo diferencia de los demás dentro de la empresa”.

1.2.8 Servicio al cliente

Franzmeier S, (2003) “Servicio al cliente es la gestión que realiza cada persona que trabaja en una empresa y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y generar en ellos algún nivel de satisfacción, se tiene la idea que el servicio al cliente es un departamento encargado de recibir quejas de los clientes, considerándose un gasto innecesario la implementación de éste. Las funciones del servicio al cliente van más allá, los representantes del servicio al cliente, en muchos casos, deben dar asesoría técnica al consumidor, como se observa en las empresas que proveen servicio de telefonía, al haber un fallo en la señal, deben informar al consumidor, en la mayoría de casos vía telefónica, de cómo resolver el problema”.

1.2.9 Comunicación

Galindo J, (2008) “ Es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra, los procesos de comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de signos y tienen unas reglas semióticas comunes. Tradicionalmente, la comunicación se ha definido como "El intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales". Todas las formas de comunicación requieren un emisor, un mensaje y un receptor destinado, pero el receptor no necesita estar presente ni consciente del intento comunicativo por parte del emisor para que el acto de comunicación se realice. En el proceso comunicativo, la información es incluida por el emisor en un paquete y canalizada hacia el receptor a través del medio. Una vez recibido, el receptor decodifica el mensaje y proporciona.

Una respuesta. La comunicación es indispensable para procurar y mantener las buenas relaciones en todos los ámbitos de nuestra vida, particularmente en la familia, el trabajo y con las personas más cercanas a nosotros. Aun así enfrentamos desacuerdos y discusiones sin sentido, provocando en ocasiones una ruptura en las relaciones con los demás, entender y hacerse comprender es un arte que facilita la convivencia y la armonía en todo lugar. Con facilidad podemos perder de vista que la comunicación entra en el campo de los valores, precisamente cuando hay problemas de comunicación en el trabajo, con la pareja, con los hijos o con los amigos se comienza a apreciar que una buena comunicación puede hacer la diferencia entre una vida feliz o una vida llena de problemas.

El valor de la comunicación nos ayuda a intercambiar de forma efectiva pensamientos, ideas y sentimientos con las personas que nos rodean, en un ambiente de cordialidad y buscando el enriquecimiento personal de ambas partes. No todas las personas con una magnífica y agradable conversación poseen la capacidad de comunicarse eficazmente, en muchos de los casos transmiten anécdotas y conocimientos producto de la experiencia, la información y las vivencias que han tenido, pero con el defecto de no dar la oportunidad a que otros se expresen y compartan sus puntos de vista. En sí, esto no es malo, pero se debe tener cuidado de no caer en excesos.

Queda claro que comunicar no significa decir, expresar o emitir mensajes (para eso están los medios de información), por el contrario, al entablar un diálogo con los demás, tenemos la oportunidad de conocer su carácter y manera de pensar, sus preferencias y necesidades, aprendemos de su experiencia, compartimos gustos y aficiones en otras palabras, conocemos a las personas y desarrollamos nuestra capacidad de comprensión. Solo así estaremos en condiciones de servir al enriquecimiento personal de quienes nos rodean. La buena comunicación tiene algunas características que todos conocemos: escuchar con atención, no acaparar la palabra, evitar interrumpir, utilizar un lenguaje propio y moderado, lo cual demuestra educación y trato delicado hacia las personas. Pero este valor tiene elementos fundamentales e indispensables para lograr una verdadera comunicación.

Interés por la persona, cuántas veces nuestra atención total está reservada para unas cuantas personas, nos mostramos atentos y ávidos de escuchar cada una de sus palabras. Por otra parte, los menos afortunados se ven discriminados porque consideramos su charla como superficial, de poco interés o de mínima importancia. Pensemos en los subordinados, los hijos o los alumnos ¿Realmente nos interesamos por sus cosas, sus problemas y conversaciones?

Toda persona que se acerca a nosotros considera que tiene algo importante que decirnos: para expresar una idea, tener una cortesía o hacer el momento más agradable, participarnos de sus sentimientos y preocupaciones; solicitar nuestro consejo y ayuda.

Saber preguntar, a pesar del esfuerzo por expresar las cosas con claridad no siempre se toman en el sentido correcto (y no hablamos de malas intenciones o indisposición). Las causas son diversas: falta de conocimiento y convivencia con las personas, distracción, cansancio. El punto es no quedarnos con la duda, aclarar aquello que nos parece incorrecto, equivocado o agresivo para evitar conflictos incómodos e inútiles que sólo dejan resentimientos”.

1.2.10 Benchmarking

Giorgio S, (2012) “Es el proceso de obtener información útil que ayude a una organización a mejorar sus procesos. Benchmarking no significa espiar o sólo copiar. Está encaminado a

conseguir la máxima eficacia en el ejercicio de aprender de los mejores, y ayudar a moverse desde donde uno está, hacia donde quiere estar.

Tipos de Benchmarking:

- Benchmarking interno: Muchas organizaciones comienzan sus actividades de benchmarking comparando acciones internas. La compañía no da por sentado que descubrirá “las mejores prácticas comerciales con este esfuerzo, pues es solamente un punto de partida para comenzar a identificar los mejores procesos en la organización. En otras palabras el proceso de benchmarking comienza por casa
- Benchmarking competitivo: El benchmarking competitivo comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de su organización. El objetivo del benchmarking competitivo es identificar información específica acerca de los productos, los procesos y los resultados comerciales de sus competidores y compararlos con los de la organización.
- Benchmarking funcional: El benchmarking funcional comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que podrían ser o no ser competidoras directas de su organización”.

1.3 Planteamiento del problema

En la empresa objeto de estudio se estableció que el control interno es alto, sin embargo hay áreas que no cuentan con procesos bien definidos para realizar sus labores diarias, dando lugar a que en algunos departamentos se crea inconformidad por parte de sus empleados ya que estos en muchas ocasiones tienden a hacer labores de otros departamentos que no les corresponde. Así mismo se menciona que se desconoce los procedimientos internos y externos que maneja la competencia algo que es de vital importancia para el área de negocios tener en cuenta sobre sus principales competidores en el mercado de otorgar créditos.

Por tal motivo se hizo la primer aproximación a la organización se realizó por medio de una actividad de observación, lo cual facilitó el conocimiento de las actividades que se desarrollan

dentro de la empresa, pudo verificarse datos respecto a la historia, estructura organizacional y constitución legal de la empresa, así mismo se tuvo una reunión con el gerente general de la institución para conocer su punto de vista sobre algún problema que aqueja a la empresa.

De lo anterior se atribuye a la falta de una política y procedimientos bien definidos en todos los departamentos de la organización, pero en especial el departamento de negocios que es el encargado de recopilar la información necesaria para la aprobación de créditos, esto en ocasiones ha tenido un efecto negativo en el flujo de fondos de la empresa, así como en la colocación de ventas, hacia las demás empresas del grupo, provocando en ocasiones que la estabilidad de las finanzas se vea afectada.

Derivado del análisis anterior y de la observación de todos los factores recabados en la evaluación integral se determinó que el problema principal que aqueja a la organización es:

“¿Cómo mejorar los procesos de aprobación de créditos del área de negocios en una empresa que se dedica a dar financiamiento para la compra de productos e insumos?”

1.4 Objetivos

Generales

- Mejorar el área de negocios a través de la implementación de nuevos procesos y herramientas que ayuden a agilizar la aprobación de créditos.

Específicos

- Analizar los procedimientos actuales para la aprobación de créditos en el departamento de negocios.
- Identificar los elementos que no estén dentro de los procesos de aprobación de créditos actuales de la empresa.
- Diseñar una propuesta orientada a minimizar la problemática identificada.

1.5 Alcances y límites

En la investigación preliminar se realizó un examen de las diferentes áreas administrativas, operativas de la empresa; pero en base a los problemas detectados en ella, no se pretendió entrar a estrategias de promoción, ni evaluar el área financiera, sin embargo el presente informe se limita al área de negocios por considerarse la de mayor prioridad, dado que es donde se generan los negocios y se recaba toda la documentación indispensable del cliente para otorgar crédito al cliente para la compra de un bien (vehículo, maquinaria o insumos) propios de la corporación. El trabajo procuró mostrar una alternativa de solución a la empresa, ésta última será la que al final decida la implementación o no de las herramientas propuestas.

Desde el contacto inicial con la gerencia de Credimás, Sociedad Anónima hasta la parte de investigación, se ha desarrollado en las instalaciones de la entidad objeto de estudio, la cual se encuentra ubicada en la 4av 3-68 Zona 9 ciudad de Guatemala, es importante resaltar que el presente trabajo de investigación inicio en julio del 2012 y finaliza en octubre 2012. El período sobre el cual se basa la investigación es del 01/06/2012 al 30/12/2012.

Capítulo 2

2.1 Metodología

Durante el desarrollo del presente trabajo de investigación se utilizó el método descriptivo, obteniendo referencias narrativas y documentarias de los diversas personas que se involucran en el área de negocios se puede mencionar también como referencias de estudio y datos evaluados la base legal, la estructura organizacional, el análisis de puestos, los manuales administrativos, la visión y misión de la empresa, los planes, los programas y a demás información de relevancia, tanto a nivel interno como del entorno en que la organización se desenvuelve. La metodología de evaluación consiste en los siguientes estudios:

Estudios a aplicar:

- Del entorno
- De los objetivos
- De la planeación
- De la organización
- De control
- De personal

Para recabar la información de manera precisa y puntual, abarcando todas las áreas de interés de la organización se utilizaron técnicas de recopilación y análisis de datos tales como: análisis de información documental, entrevistas con Gerentes de área, observación directa, cuestionarios, análisis FODA (fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas), dicho análisis se realizo para conocer y recabar la información de fuentes internas y externas que ayuden a conocer el origen del problema que enfrenta dicho departamento y plantear una pronta solución. Todo esto con la finalidad de poder dar un cauce adecuado al cúmulo de información que la empresa maneja y de la cual comprende su funcionamiento.

2.2 Sujetos de estudio

La fuente de información por excelencia son las personas involucradas directamente en el trabajo que desarrollan en la empresa, por lo que los sujetos de investigación son los siguientes:

Sujeto 1

- Los empleados del departamento de negocios (operativo y administrativo)

Sujeto 2

- Los gerentes de las áreas involucradas en todo el proceso de aprobación de los negocios en la empresa (gerente de crédito, de cobros, de riesgo, jurídico y gerente general)

Se comprobó que en la empresa trabajan alrededor de 45 personas, incluyendo las 5 gerencias que hay, según el organigrama impuesto por la empresa de los cuales la gerencia de negocios está integrada de la siguiente manera:

- Un gerente
- Un jefe de área
- Dos personas administrativas (encargado de verificar la papelería del cliente)
- Tres asesores de negocios (uno de maquinaria, dos del área automotriz)
- Un tramitador (encargado de trámites ante la SAT)

Por ser tan pequeño el número de integrantes del área de estudio se decidió tomar en su totalidad al personal de ese departamento el cual consta de 8 personas incluyendo al gerente del área.

2.3 Instrumentos

Para recabar la información necesaria se utilizó los siguientes instrumentos:

- Cuestionarios
- Entrevistas
- Observaciones

Los cuestionarios fueron pasados al personal administrativo y operativo del área de estudio, se logro identificar las diferentes atribuciones que el personal tiene para realizar sus labores diarias y se pudo comprobar a través de la observación si estas se ejecutan según lo establecido por la gerencia general.

Se entrevistaron los gerentes de las demás áreas para conocer el impacto que el área de negocios tiene con las demás gerencias y de qué forma se podría contribuir a mejorar los procesos de la organización, para agilizar los trámites de aprobación de los negocios captados por dicha área de estudio.

2.4 Procedimientos

Se seleccionó el tema luego de un análisis FODA preliminar detectando los problemas de la empresa. Se definió un marco teórico con los conceptos necesarios que sirven de soporte a la investigación. Para realizar el estudio se pasó una encuesta directa con las personas involucradas en la las distintas operaciones que se realizan en el departamento de negocios, de esa forma se conocieron las necesidades que tiene éstas personas al desarrollar su trabajo diario, se observaron de forma analítica el comportamiento de las demás personas que están en las distintas áreas de trabajo para ver de qué forma afectan los procesos de negocios y el impacto que éstas pueden tener a corto plazo. Así mismo se llevó a cabo una entrevista con todos los demás gerentes de las distintas áreas que están involucrados en la operación ya sea de una forma directa e indirecta, pero que afecten el desarrollo de la empresa.

Capítulo 3

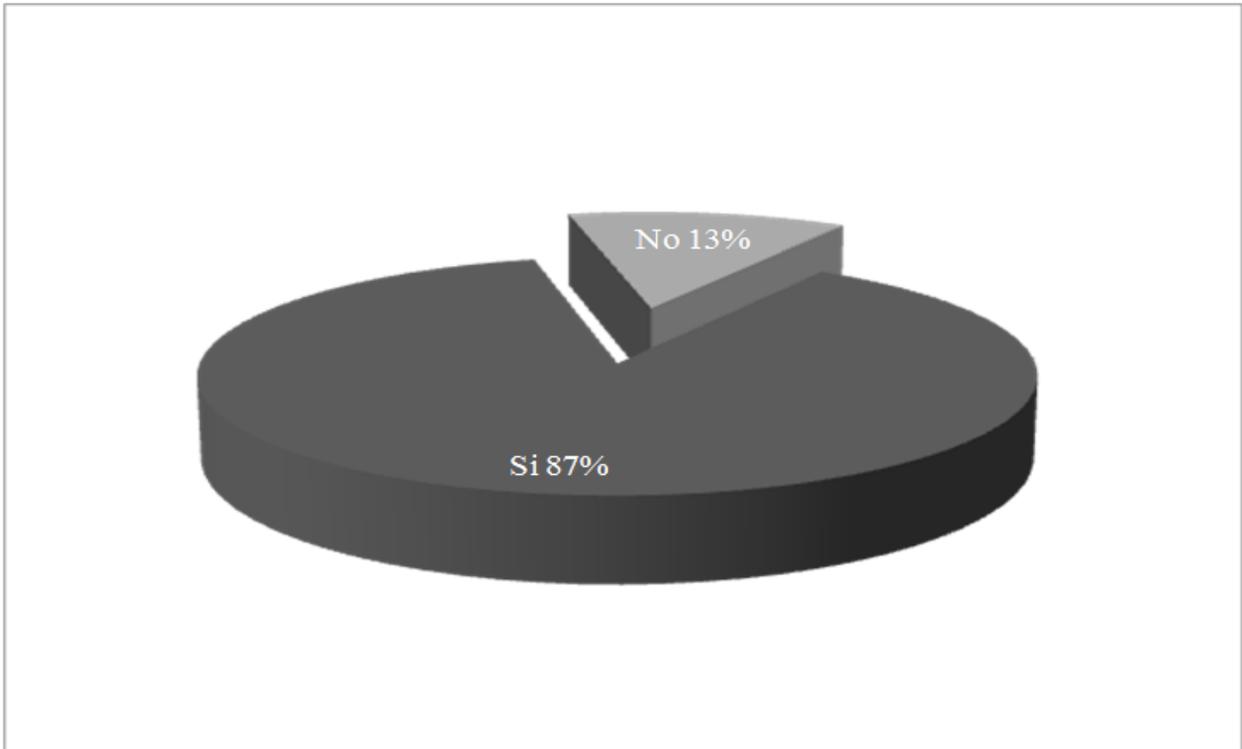
3.1 Encuestas con el personal

Para presentar los resultados de la investigación se procedió a elaborar un cuestionario, el cual fue pasado al personal del área de negocios que está integrado por ocho personas incluyendo al gerente de área, dicho cuestionario contaba con preguntas tanto abiertas como cerradas, lo que se buscó con este documento fue encontrar mayor información de los principales obstáculos con que cuenta dicha área al captar y aprobar negocios nuevos, la falta de herramientas y políticas bien definidas es una de las desventajas con que cuenta el personal para desarrollar sus actividades lo mejor posible, así mismo fue necesario recabar información, por parte de los gerentes se logro una entrevista con el fin de conocer qué relación tiene esta área con los demás departamentos de la empresa y la influencia que tiene en toda la organización .

A continuación se presenta los resultados para analizar e identificar los posibles problemas del departamento de negocios, esto con el fin de desarrollar y encontrar posibles soluciones viables que ayuden a mejorar los procesos actuales.

Gráfica 1

La estructura de la organización está en un organigrama.

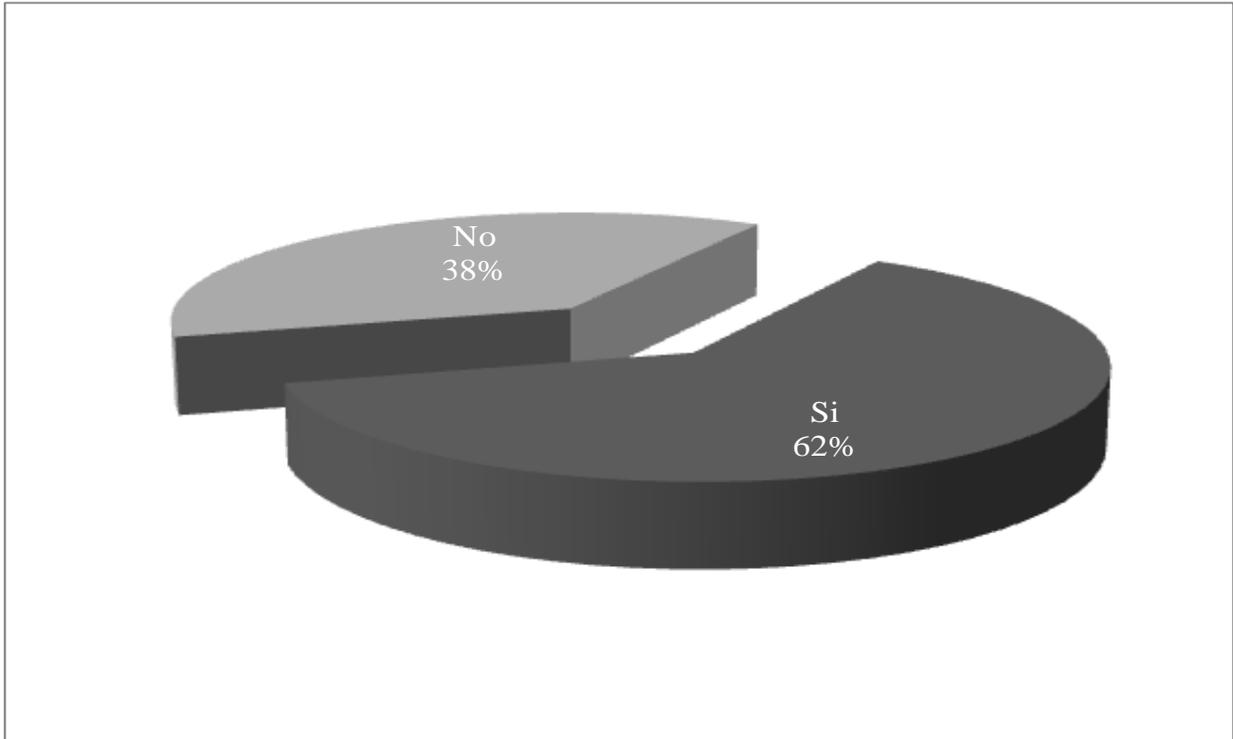


Fuente: Elaboración propia 2012.

En los resultados obtenidos se determinó: 6 personas del total encuestados manifiesta tener conocimiento de la estructura organizacional con que cuenta la empresa la cual está plasmado en un organigrama por la corporación y solo 2 personas indicaron desconocer dicho organigrama, esto nos lleva a concluir que dentro de la empresa se carece de un organigrama por departamento ya que desde su fundación no se han hecho cambios en la estructura organización por consiguiente el departamento de negocios carecen de un organigrama definido, esto ha llevado en ocasiones que el personal no se sienta comprometido con la empresa.

Gráfica 2

Los puestos en la empresa están definidos.

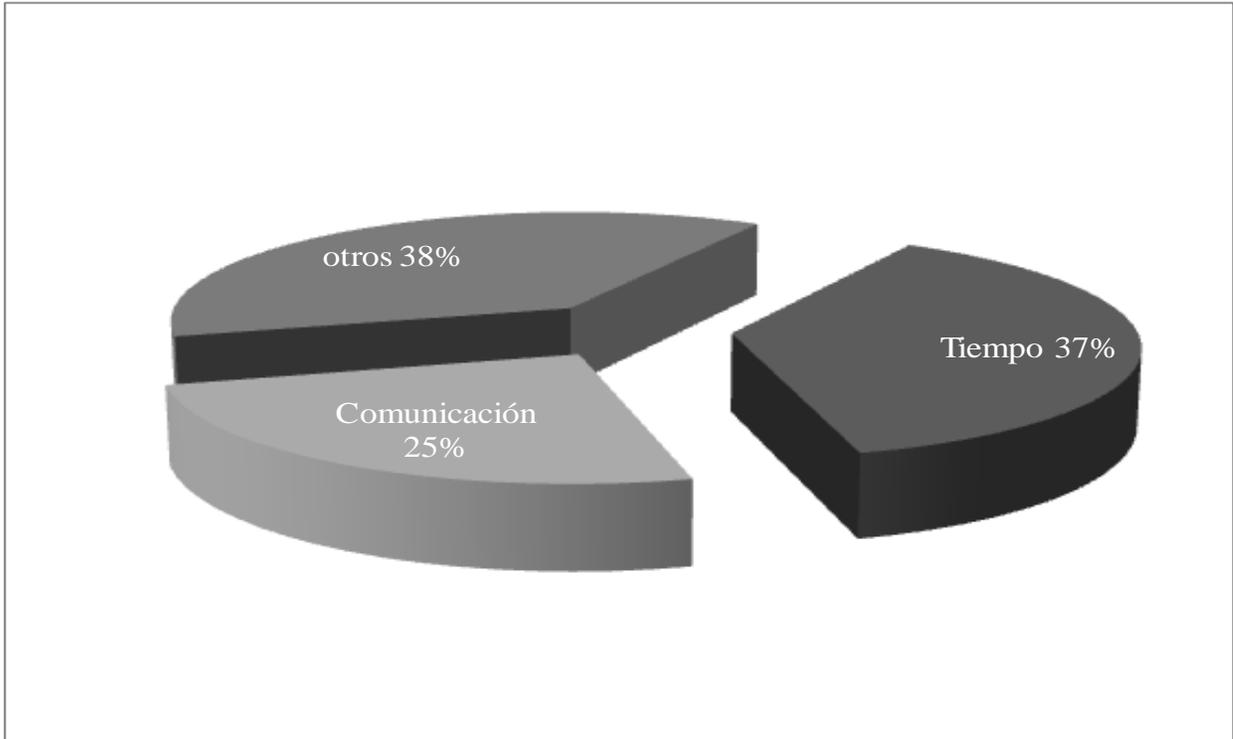


Fuente: Elaboración propia 2012.

Definir bien los puestos dependerá del rumbo que se le quiere dar a los departamentos de la empresa, como resultados de las encuestas se encontró que 5 personas del total encuestados expresaron que los puestos dentro del departamento carecen de una definición adecuada de acuerdo al rol que desempeña cada individuo y solo 3 personas añaden que los puestos están bien definidos, de los resultados obtenidos se llegó a percibir que en el departamento de negocios la definición de los puestos carece de un orden y de una persona responsable de indicar las atribuciones de cada puesto esto se da a pesar de tener un gerente y un supervisor en el departamento.

Gráfica 3

Inconvenientes en la captación de nuevos negocios.

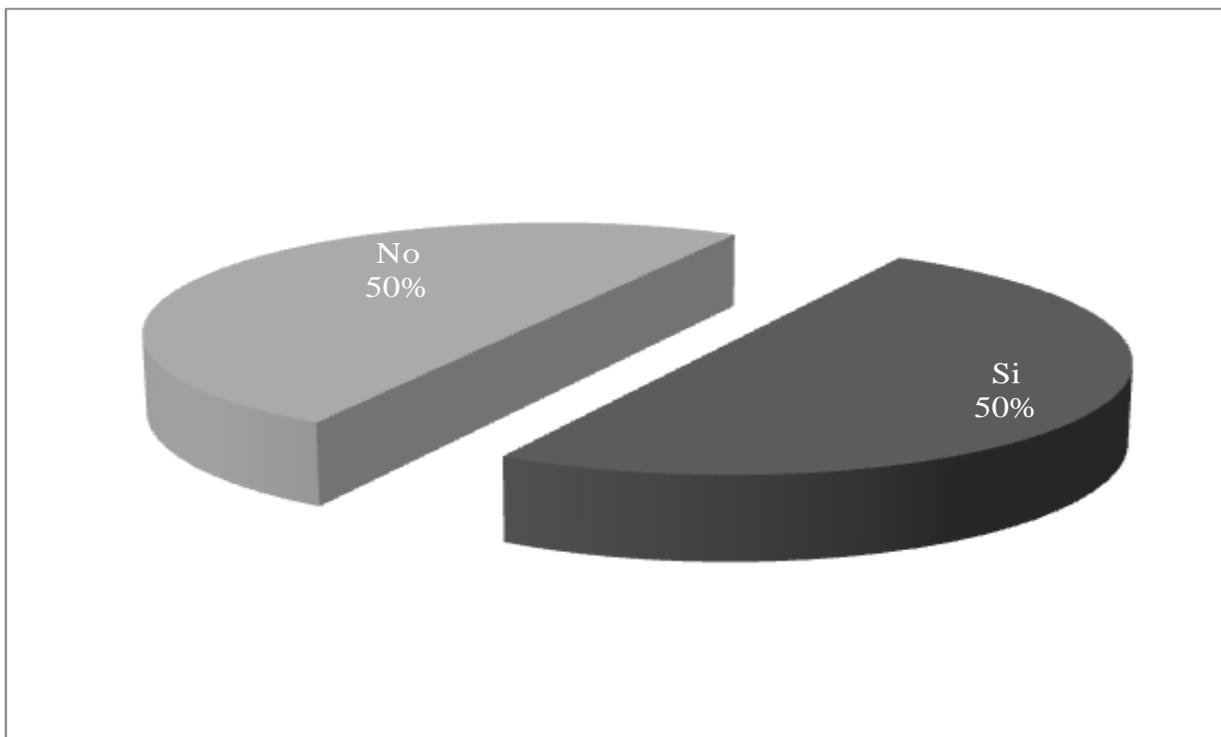


Fuente: Elaboración propia 2012.

Como resultado de la encuesta se obtuvo: 4 personas respondieron que el inconveniente en la captación de negocios correspondía a otros factores que desconocen con exactitud, 2 personas manifestaron que el inconveniente principal para captar nuevos negocios es la falta de comunicación entre las distintas áreas que interviene en el proceso y solo 2 personas manifiestan que el principal obstáculo es la falta de tiempo que se da entre los departamentos involucrados, como resultado final de la encuesta se comprobó que hay varios factores que aquejan al departamento para captar nuevos negocios lo cual podría repercutir en el flujo de ingresos que tiene previsto captar la empresa ya que estos problemas obstaculizan la captación de nuevos negocios para la empresa.

Gráfica No. 4

Definición de todas las responsabilidades del personal de negocios.

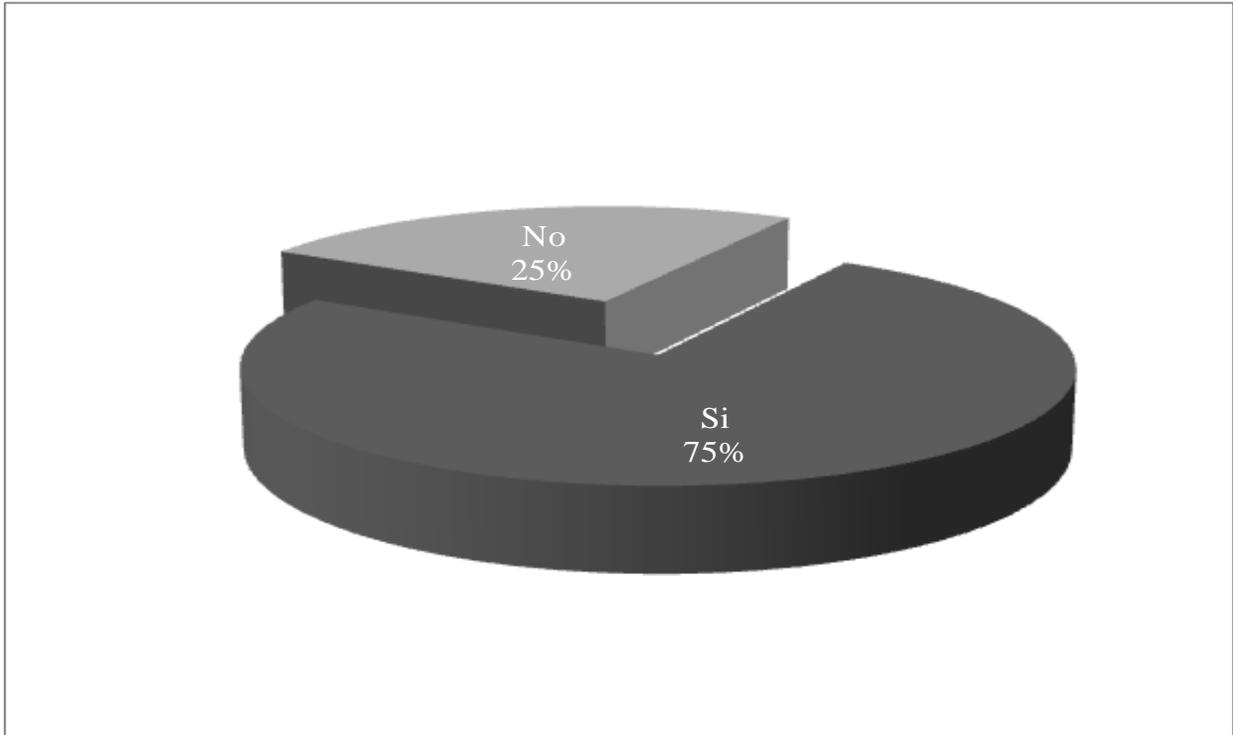


Fuente: Elaboración propia 2012.

Todo personal tiene responsabilidades y obligaciones dentro de una organización, la falta de unas de estas obligaciones hace que la empresa no cumpla con sus metas establecidas, como resultado de dicha pregunta, 4 personas manifestaron que sus atribución y responsabilidades están bien definidos según su perfil para lo cual fueron contratados y 4 personas indicaron lo opuesto sobre sus atribuciones y responsabilidades en el departamento, esto nos trae como consecuencia que tanto las responsabilidad y atribuciones de cada colaborador carecen de una clara definición por parte del gerente del área lo cual puede llegar a repercutir en que cada empleado realice lo que más le convenga dejando por un lado las atribuciones para lo cual fue contratado.

Gráfica 5

Instalaciones y equipo facilitan la labor de negocios.

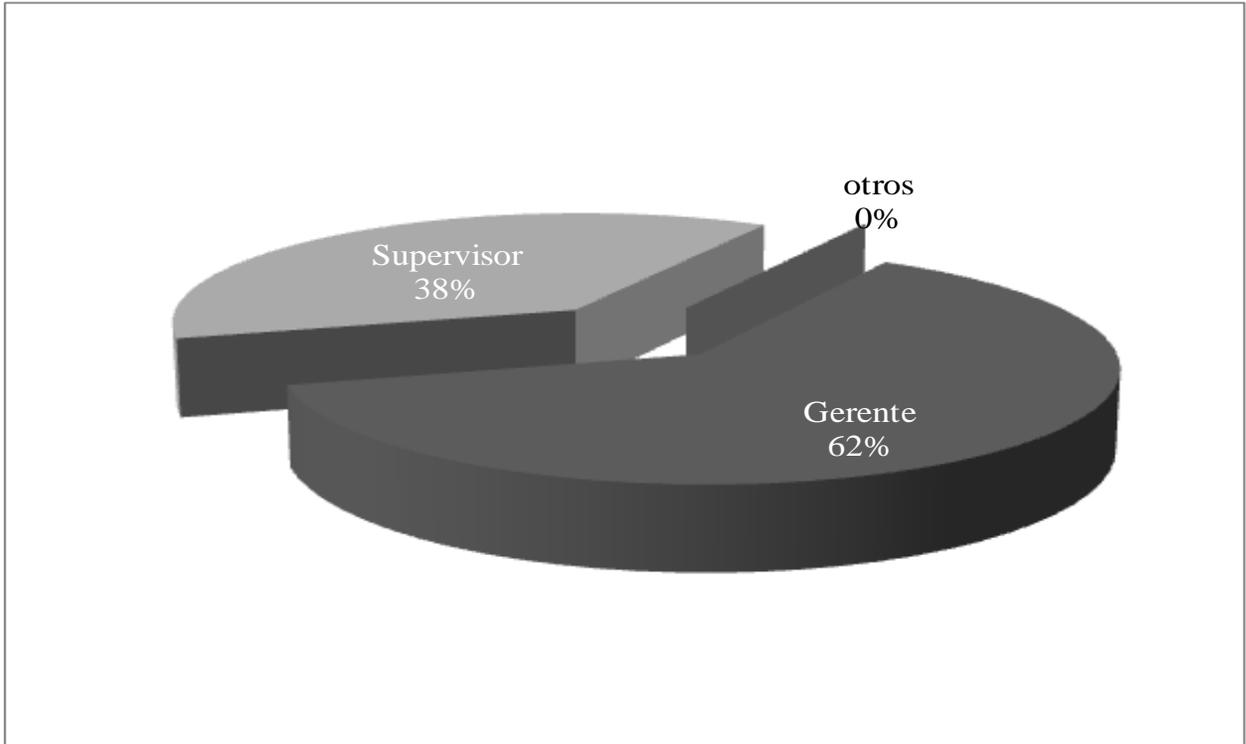


Fuente: Elaboración propia 2012.

Se ha dicho que unas buenas instalaciones ayudan a mejorar la labor del empleado, en la actualidad este es uno de los factores que contribuyen a mejorar los procesos y provee de herramientas adecuadas para realizar su labor diario como resultado de las encuestas 6 personas indicaron contar con los insumos y herramientas adecuadas para desarrollar sus actividades diarias, y solo 2 personas indicaron no tener los insumos necesarios que puedan facilitar su labor diaria tanto la instalación y los insumos ayudan al empleado a realizar su labor cotidiana en un departamento de esto depende mucho en que el personal pueda dar un buen servicio en términos de tiempo y eficiencia y con esto mejorar el flujo de negocios nuevos que pretenden captar el área de negocios.

Gráfica 6

Delegan las funciones en el área de negocios

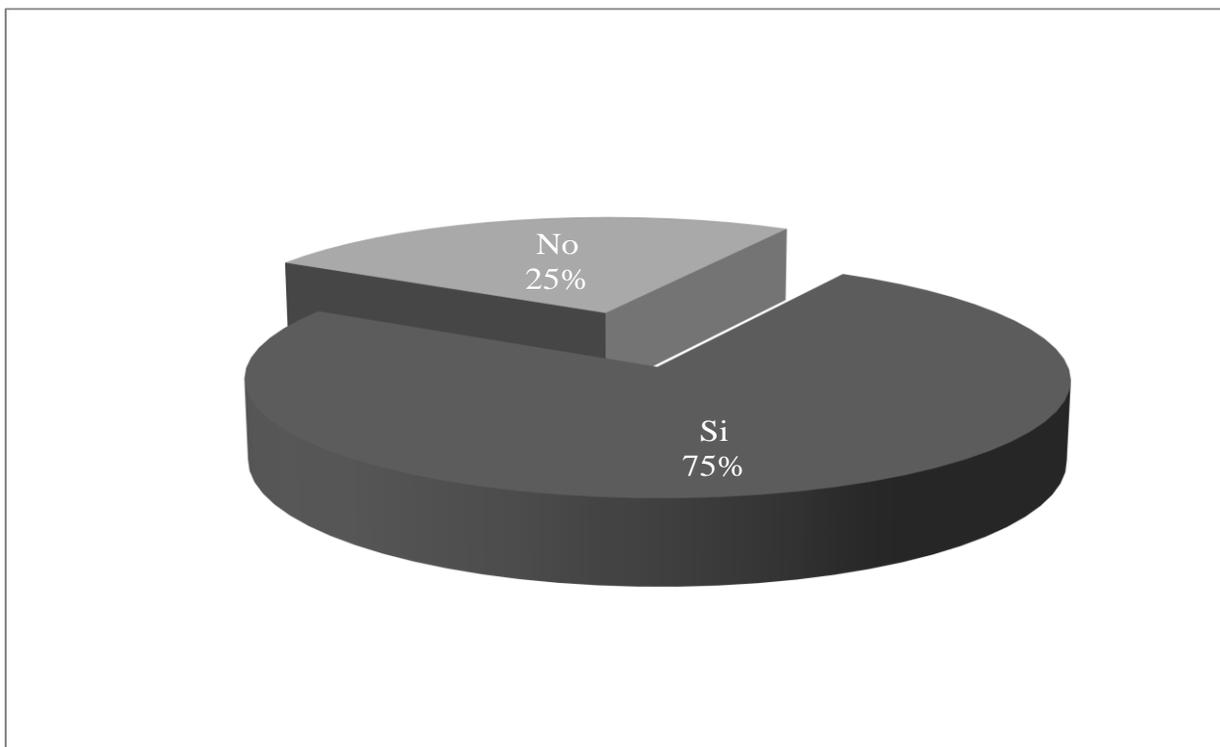


Fuente: Elaboración propia 2012.

Como resultado de las encuestas para identificar quién es la persona encargada de velar y hacer cumplir las funciones en el departamento se determinó que 6 de estas manifestaron es el gerente quien da a conocer las atribuciones en el departamento, y 2 personas manifestaron el supervisor es quien les indica al personal del área las diferentes atribuciones que estos tienden a realizar. Como en cualquier empresa el gerente del área es el encargado de delegar las funciones a sus subordinados en el caso de negocios existe un supervisor quien es el encargado de velar que dichas atribuciones sean cumplidas en la mayoría de veces el gerente tiende a desligarse de dichas atribuciones al contar con un supervisor estos toman el rol de encargado del área lo cual le da atribuciones necesarias para delegar funciones diarias a sus colaboradores.

Gráfica 7

Mejoras en el servicio al cliente.

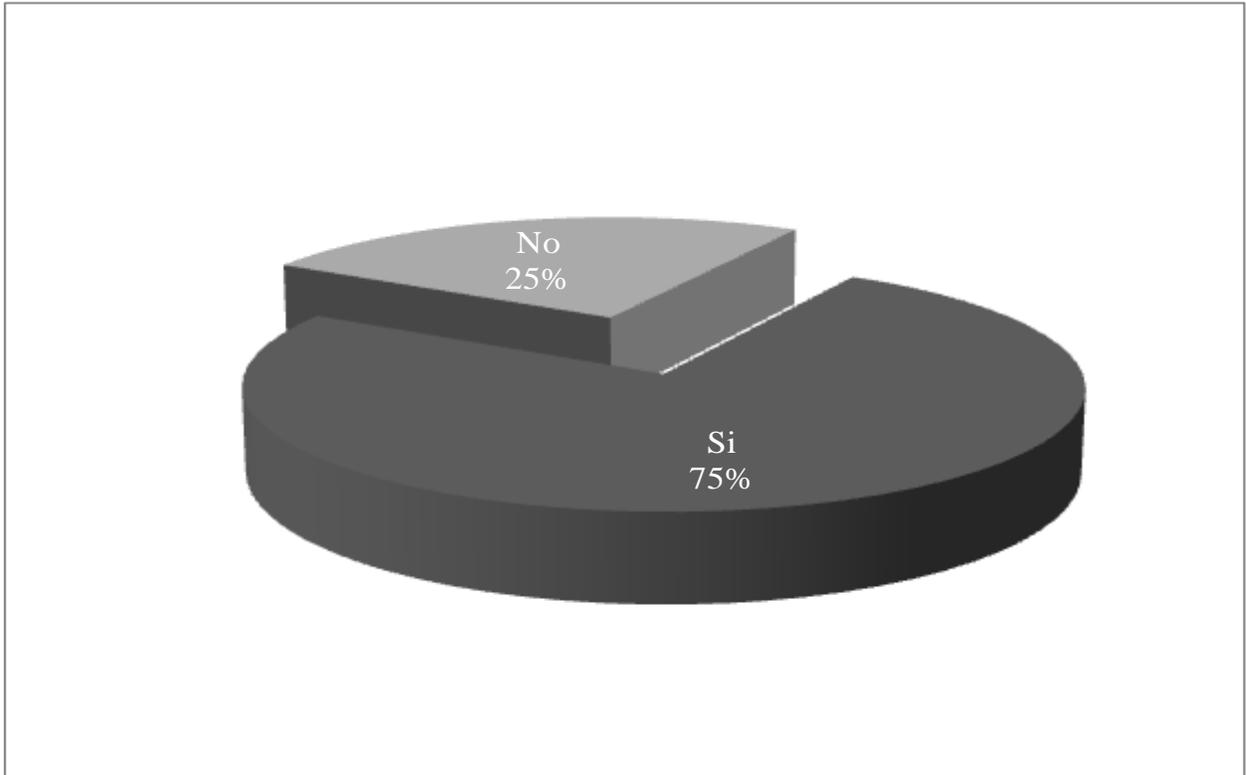


Fuente: Elaboración Propia 2012.

Los resultados de las encuestas realizada al personal del departamento en donde se les hizo notar si están consientes de que ellos están dando un buen servicio al cliente tanto interno como externo cuando estos llegan a solicita un crédito con la empresa el cual respondieron 6 colaboradores que si están dando el trato adecuado por parte de los asesores de negocios dando la información adecuada y respondido a sus dudas sobre su crédito y 2 personas respondieron que desconoce si al cliente que adquiere crédito se le está proporcionando la atención adecuada, un buen servicio al cliente es proporcionar y dar a conocer sus productos o servicios, se considera actualmente como el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que la persona obtenga el producto en el momento y lugar adecuado actualmente el departamento de negocios manifestó con los resultaos obtenidos de las encuestas la atención al cliente es un papel muy importante que ellos tiene muy en claro ya que de estos depende los ingreso que la empresa tiende a captar como consecuencia de un negocio nuevo.

Gráfica 8

Mejorar los métodos actuales de captación de negocios

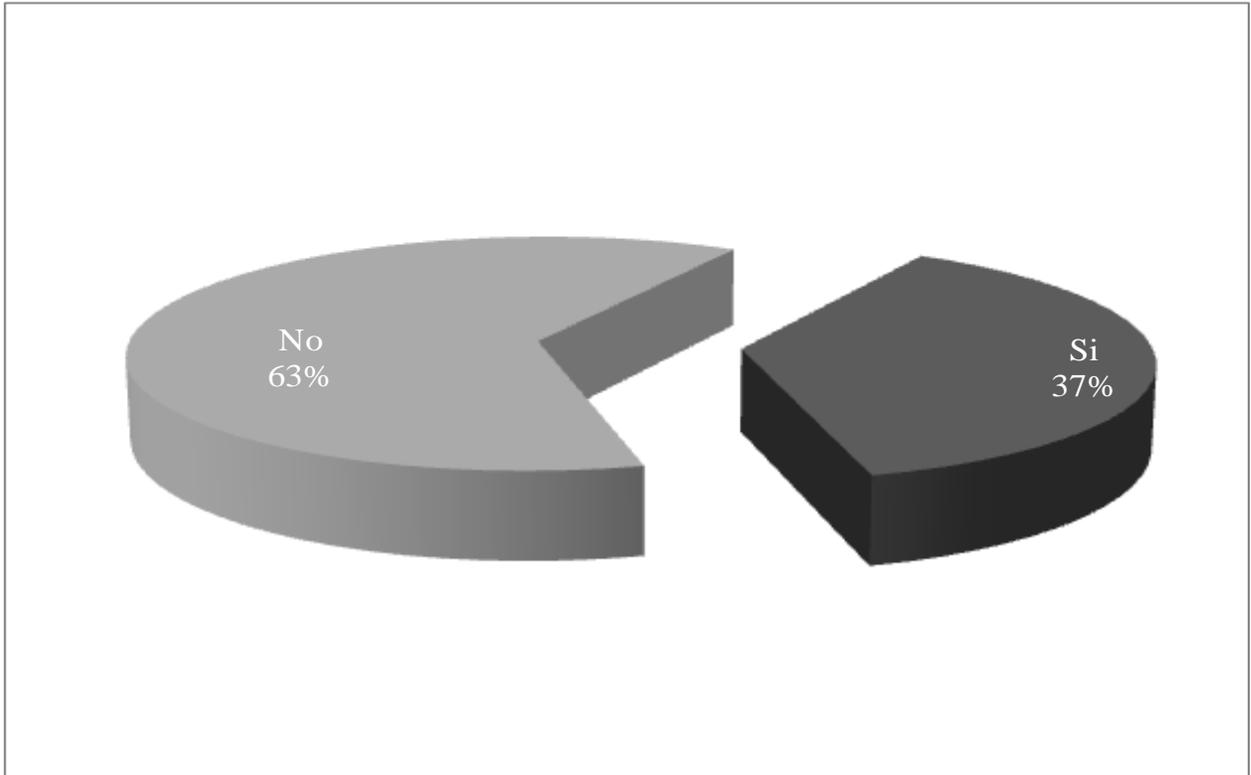


Fuente: Elaboración propia 2012

Es muy importante conocer los puntos de vista de los empleados, cuando se trata de mejorar los procesos dentro de una empresa que presta los servicios como de otorgar créditos para la compra de productos e insumos propios de la corporación, como resultado de mejorar los métodos dentro del departamento objeto de estudio 6 personas encuestadas manifestaron que si es necesario mejorar dichos proceso ya que estos los ayudaran a que puedan agilizar su labor diaria en tiempo y eficiencia y solo 2 personas del total encuestado manifiesta que no es necesario que se implemente nuevos métodos de captación de negocios ya que ellos tiene un proceso que les fue dados inicialmente y que estos les a vendió dando buenos resultados en al captación de nuevos negocios.

Gráfica 9

Tiempos de entrega de la documentación entre departamentos.

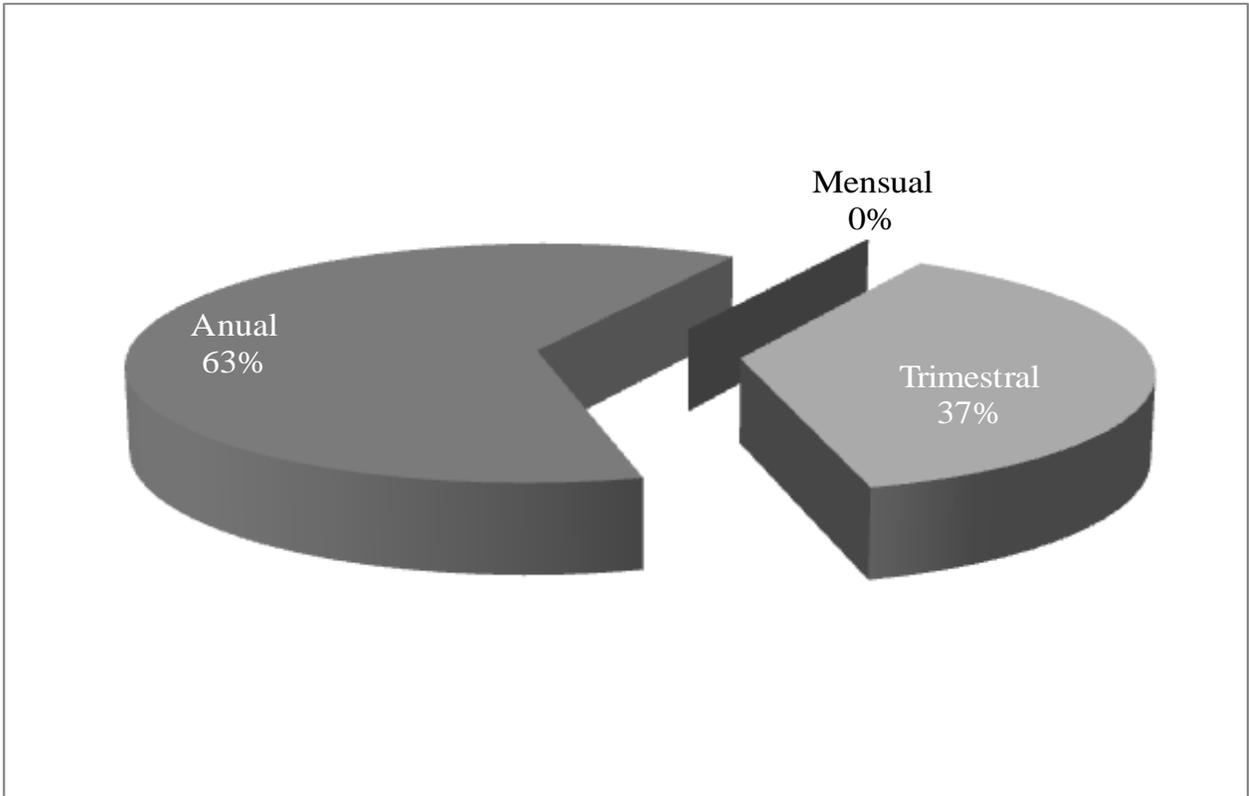


Fuente: Elaboración propia 2012

El tiempo es un factor decisivo a la hora de realizar cualquier actividad de esto se desprende los resultado obtenidos de la encuesta, donde refleja que 5 personas del total encuestado manifestaron que los tiempo que se dan entre la entrega de la documentación hacia otros departamento no son los ideales ya que se pierde mucho tiempo para la aprobación del negocios lo cual tiende a repercutir en pérdida de negocios por ende el cliente tiende a moleste por la tardanza en la aprobación de su crédito, y 3 personas manifestaron que los tiempos son los adecuados para la aprobación del crédito, como se reflejo en la encuesta el tiempo es un factor muy importante de respuesta entre diferentes áreas de trabajo que están conectadas por algún proceso esto tiende repercute en pérdidas de capital y como consecuencias disminuye el nivel de ingresos en la empresa.

Gráfica 10

Verificación de funciones en el departamento de negocios.

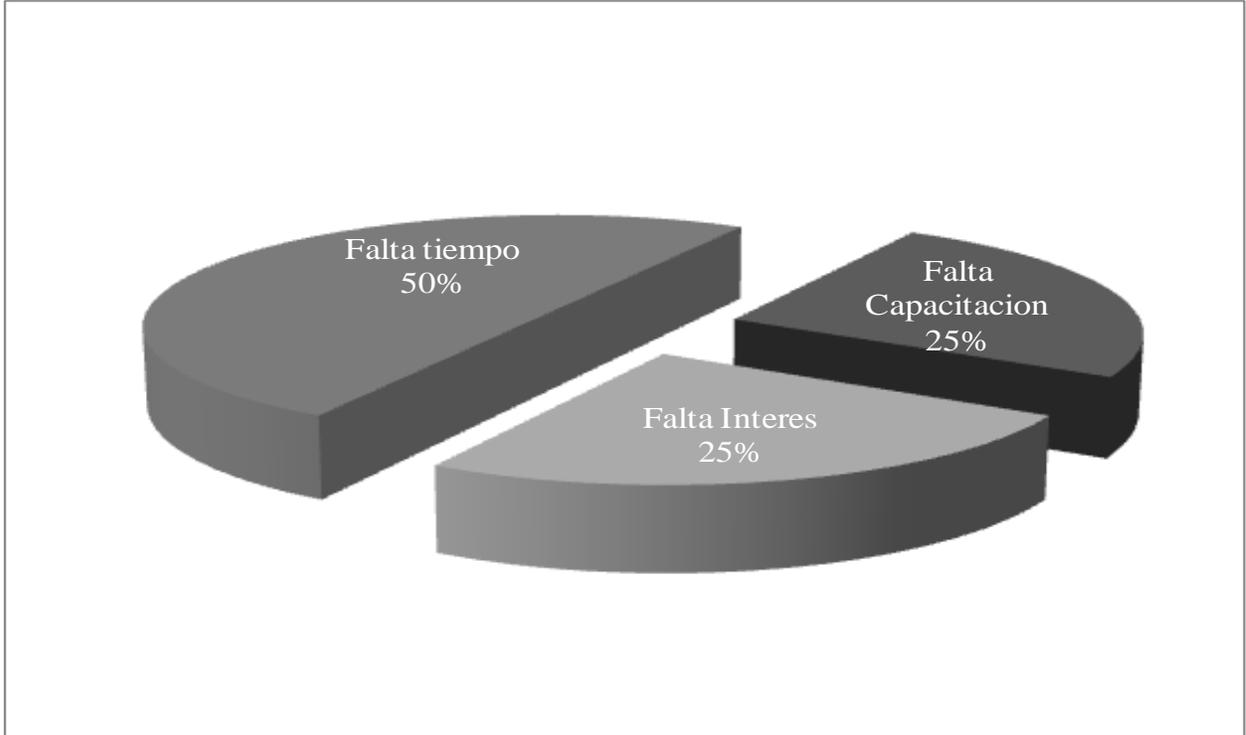


Fuente: Elaboración propia 2012.

Como resultado de la pregunta con qué frecuencia se realizan las verificación de funciones en el departamento de negocios se encontró que 6 personas del total encuestas manifestaron su inconformidad porque cada año se hacen dicha revisiones lo cual carecen de una retroalimentación adecuada de su labor diaria, 2 empleados indicaron que anteriormente se venía dando la revisión de funciones de forma trimestral, esto se dejo de hacer por razones que desconocen. Sucede que en ocasiones ni existe dicha revisión de funciones por parte del gerente o jefe de las distintas áreas de trabajo, ya que aluden que es parte del departamento de recursos humanos el encargado de realizar dicha tarea, por lo cual indican este lo realizan de forma anual, indicando que este requiere tiempo y esfuerzo lo cual carecen de estos los gerentes y supervisores de las distintas área de trabajo.

Gráfica 11

Tipos de problemas para las aprobaciones de nuevos negocios.

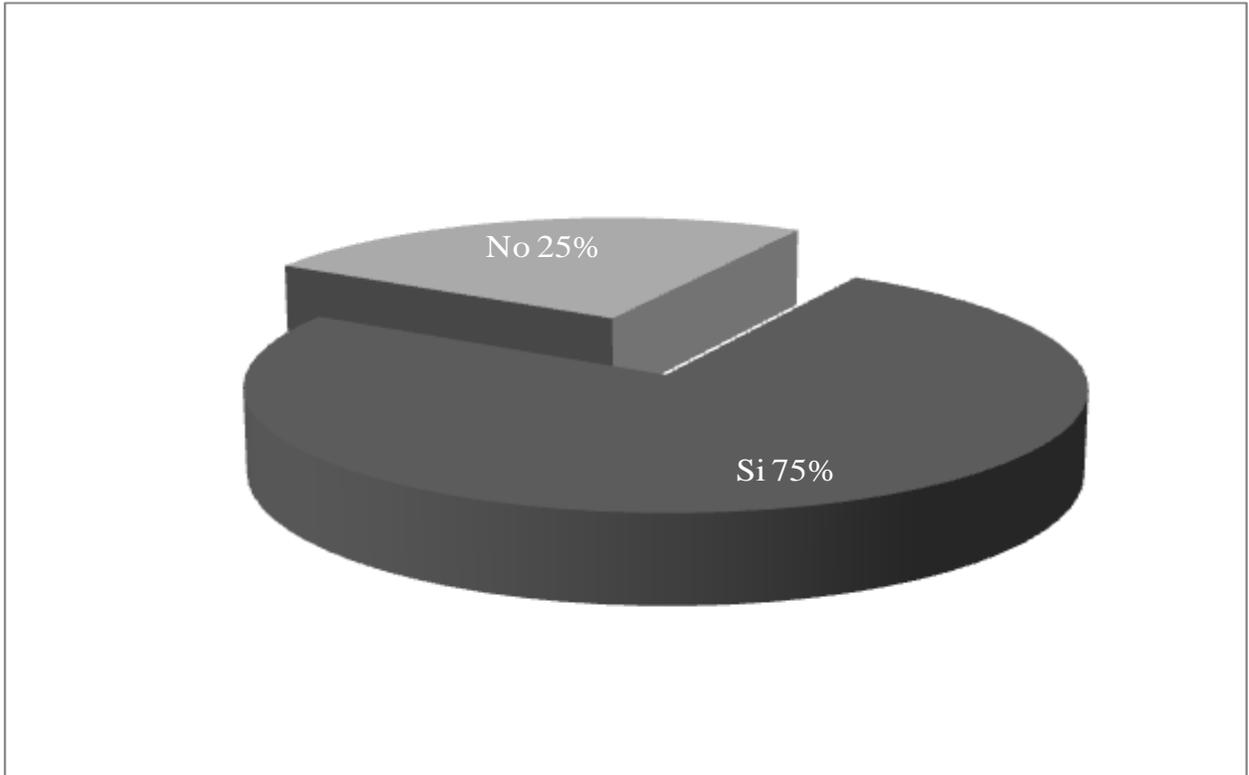


Fuente: Elaboración propia 2012

Los resultados de las encuestas revelan que del total 6 personas manifestaron que la falta de tiempo es uno de los factores que afecta la aprobación de nuevos negocios, en contraste 1 persona manifiesta que la falta de capacitaciones es el factor decisión en la aprobación de estos negocios, quedando 1 personal del total encuestado el cual manifiesta que es la falta de interés del personal por aprobar los negocios, de estos se resumen que tanto el tiempo, interés y la capacitación son factores que están aquejando a la empresa en la aprobación de negocios nuevos y esto hace que las normas y políticas establecidas para la aprobación de créditos no se cumplan lo cual traer consecuencias dejando de captar nuevos negocios y como resultado deja de percibiendo ingresos que ayuden a la empresa a crecer para la cual fue creada .

Gráfica 12

Incentivos adicionales para el departamento de negocios

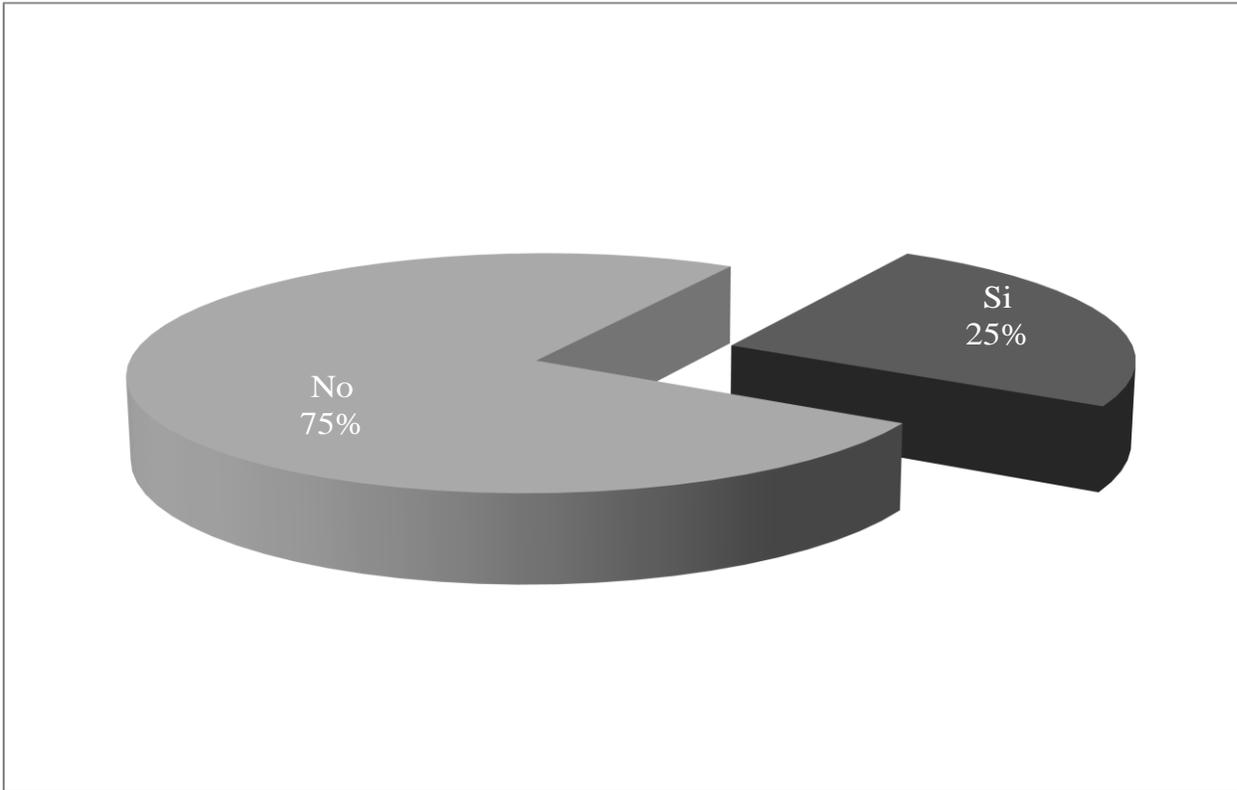


Fuente: Elaboración propia 2012

Los incentivos al personal son aspecto muy importante que resaltar en una empresa bien definida, ya que de este depende la motivación económica que se le dé al personal, lo económico resulta un factor decisivo para el personal desarrolla su laborar lo mejor posible, en ocasiones las empresas proporcionan incentivo adicional por metas alcanzadas y en otro caso se promedian dichos resultados con el fin de motivar a su equipo de trabajo para que pueda realizar de una mejor forma posible su labor diaria, con dicha motivación se logra en el empleado que se mantenga en equilibrio emocional y sobre todo seguridad de su trabajo a realizar, según los datos obtenidos cabe resaltar 6 personas del total encuestados manifiestan estas satisfechos con los incentivos adicionales que poseen a diferencia que solo 2 personas indicaron no poseer incentivos adicionales alguno tanto en lo económico como en lo personal .

Gráfica 13

Comunicación eficiente entre los departamento de la empresa.

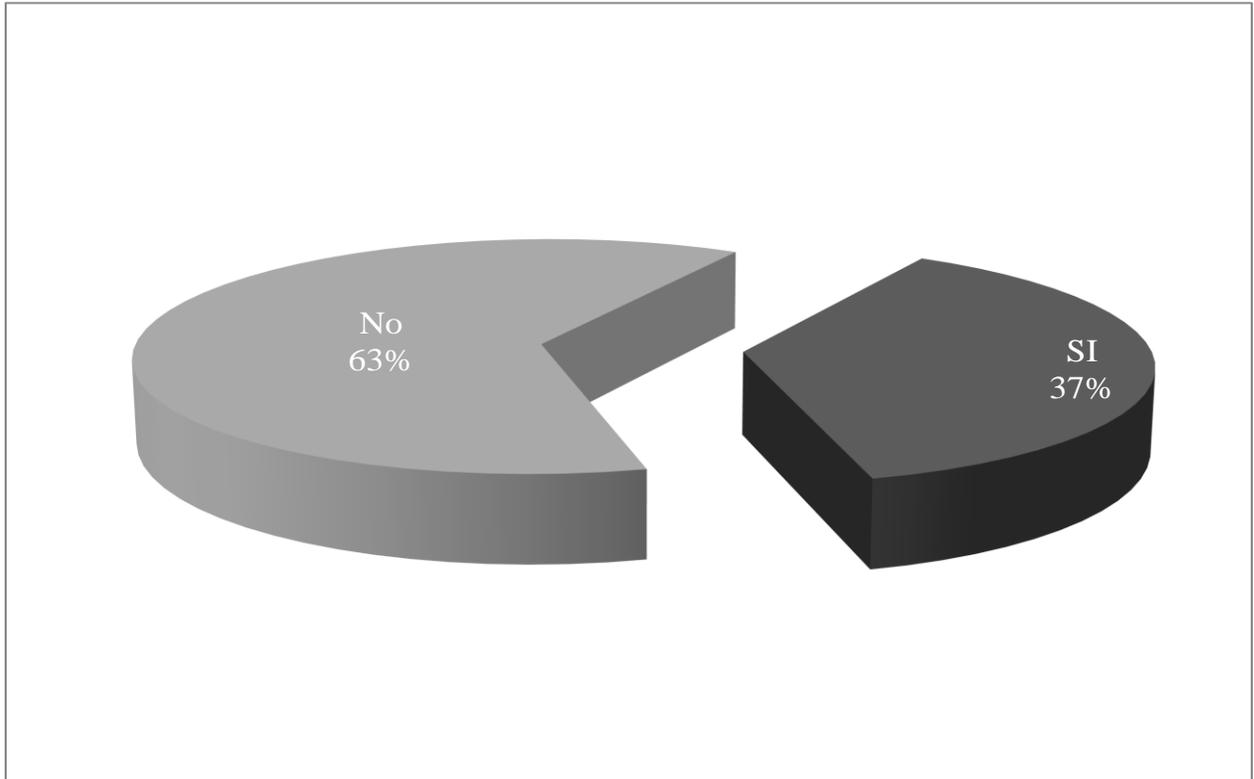


Fuente: Elaboración propia 2012

Los resultados obtenidos sobre la pregunta si la comunicación es eficiente en los departamenteo revelaron que 6 personas del total encuestado indicaron que la comunicación es deficiente entre los distintos departamentos y 2 manifiestan que en ocasiones si hay buena comunicación entre las distintas áreas que interviene en la aprobación de los negocios nuevos, la comunicación es un factor importante para estar pendiente de los nuevos negocios que se den ya que la falta de una buena comunicación ha originado que los demás departamentos no se sienta comprometido con su labor diaria y le restan importancia si su trabajo está contribuyendo al mejoramiento del la empresa.

Gráfica 14

Solución para resolver los problemas de la empresa.

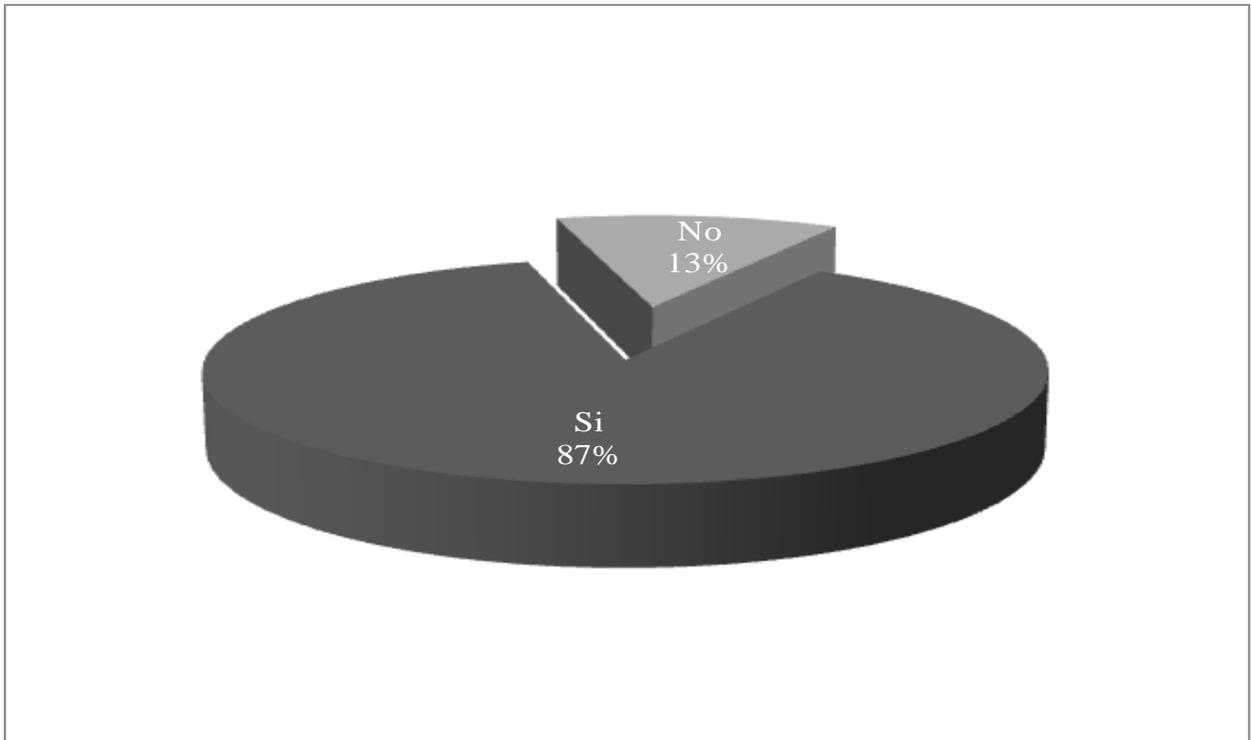


Fuente: Elaboración propia 2012

Se pudo comprobar del total encuestado 5 personas manifiestan que la comunicación entre los departamentos no es fluida para dar una pronta solución a los problemas que a esta aquejan, esto ha causado un desorden entre las demás áreas de trabajo, llegando incluso a afectar las labores diarias del personal en el departamento, en contraste 3 personas manifestaron si se está dando una solución a dichos problemas pero es eventual que esto suceda en el departamento. Si no se encuentra una pronta solución esto podría tener un impacto en las operaciones diarias de los demás departamentos lo cual traería como repercusión que los ingresos por captación de nuevos negocios disminuyeran y dando lugar a posibles recortes del personal ya que no se contaría con suficientes ingresos por lo cual no se podría cubrir los costos de operación.

Gráfica 15

Implementación de nuevas herramientas de trabajo en el área de negocios



Fuente: Elaboración propia 2012

La implementación de herramientas para agilizar la aprobación de negocios nuevos es uno de los cambios necesarios en el departamento como resultado de las encuesta 6 personas del total encuestado manifestaron que es necesario hacer cambios y automatizar los procesos dentro del área de trabajo ya que actualmente carecen de las herramientas necesaria para minimizar costos y tiempos que es uno de los factores necesario para que los negocios sean aprobados en el menor tiempo, tomando en cuenta siempre todo los estudios necesario para dicha aprobación, en relación al resto de personas encuestadas 2 de ellas manifiestan que no es necesario hacer dichos cambios ya que estos manifiesta que actualmente no tiene inconvenientes como se está desarrollando actualmente las operaciones en el departamento de negocios. Como se puede comprobar la implementación de nuevas herramientas para captar negocios es un paso que es necesario dar ya que con estos se podría mejorar los tiempos y los costos de operación así como captar más negocios en el menor tiempo posible llegando incluso a mejorar los ingresos de la empresa.

3.2 Entrevista con los gerentes de áreas de la empresa.

Se realizó entrevista personal con los gerente de las distintas áreas de trabajo de la empresa con la finalidad de conocer su perspectiva respecto al impacto que esta gerencia de negocios tiene actualmente con las demás áreas de trabajo, obteniendo los resultados que a continuación se presentan.

1. ¿Cómo afectan los procesos del área de negocios en las demás áreas de la empresa?

El área de negocios es el encargado de reunir toda la papelería necesaria para otorgar crédito al cliente, y de esto depende mucho de que las demás áreas puedan evaluar también al cliente, por lo cual es necesario que negocios tenga bien definido su rol como unidad, de esta áreas dependen que toda la información que negocios recabe sea de primera mano.

2. ¿Considera actualmente al área de negocios cumpliendo con sus funciones para lo cual fue creada?

En gran parte sí está cumpliendo sus funciones para lo cual fue creada, pero es necesario tomar otras medidas para hacer más eficiente el trabajo de este departamento, y pueda contribuir a que mejore sus procesos, en la actualidad se cree que hay un desorden en ese departamento.

3. ¿Considera al área de negocios con suficientes herramientas para desarrollar sus funciones?

A primera vista puede decirse que cuenta con todas las herramientas necesarias para realizar sus funciones, también tiene el apoyo de todas las demás áreas así como un total apoyo por parte de los gerentes de esas áreas, apoyando con tareas que contribuyan a mejorar el departamento de negocios.

4. ¿Cómo afecta el mal funcionamiento del área de negocios en su área específicamente?

Puede afectar en atrasos de la documentación para poder evaluar al cliente tanto en lo económico y social por las demás áreas que están inmersas en este proceso, lo cual trae

consecuencia que el crédito se demore a la hora de ser autorizado o denegado, esto hace que el cliente se moleste porque no se le ha dado solución a su solicitud de crédito.

5. ¿La comunicación entre las demás unidades de la empresa y el área de negocios es eficiente?

En gran parte sí se tiene una buena comunicación con negocios, como se sabe las demás áreas dependen en su mayoría de este departamento, una buena comunicación es indispensable para conocer si al cliente le falta un documento en su papelería, negocios es el encargado de solicitar dicha documentación para continuar con el proceso de otorgación del crédito.

6. ¿Dentro del organigrama de la empresa considera que están bien definidos los roles de cada unidad?

Sí están bien definidos, pero es necesario que cada gerente pueda tener un organigrama en su departamento para conocer más a fondo como está integrado su departamento, ya que solo se cuenta con el organigrama general que fue proporcionado por la alta gerencia

7. ¿Se ha cumplido con el tiempo estipulado para trasladar la información entre las diferentes áreas de la empresa?

En ocasiones no se cumple y esto es debido a que al cliente por algún motivo no ha podido cumplir con toda la papelería que se le solicita el departamento de negocios ya sea porque el cliente está de viaje o no tiene tiempo para enviar a traerla a Credimás, Sociedad Anónima.

8. ¿La información que recibe por parte del área de negocios para continuar el proceso de resolución de los casos llega de acuerdo a lo definido por cada gerente?

Se está trabajando en que toda papelería o documentación del cliente que se envía a otros departamentos sea la solicitada pero en ocasiones no llega completa, porque el cliente no la ha enviado o no ha podido venir a dejarla.

9. ¿Cómo se garantiza que los procesos del área de negocios estén bien hechos para que otras unidades no tengan problemas con el cliente?

Se garantizan teniendo reuniones cada mes a nivel gerencial con las demás áreas, para ver que unidades están afectando en el proceso de aprobación de créditos y poder corregir lo que está afectando en cada unidad.

10. ¿Existe apoyo por parte del área de negocios hacia otras unidades?
Sí, existe apoyo ya que como se ha venido mencionado el área de negocios es clave para que la empresa pueda cumplir sus propósitos.

11. ¿Con qué frecuencia hay conflictos entre el área de negocios y las demás áreas?
Es rara la vez que existan conflictos con estas áreas ya que en las reuniones mensuales se trata enmendar los errores, se puedan solucionar de la mejor forma sin afectar al personal.

12. ¿Las demás áreas tienen conocimiento de qué hacen en negocios?
Sí se tiene conocimiento, ya que para evaluar a un cliente, si es apto para créditos se depende de otras unidades.

13. ¿Con que frecuencia solita apoyo del área de negocios en la resolución de algún problema que afecte a la empresa?
De una a dos veces por semana, además depende mucho de cuántos créditos logren captar la empresa.

14. ¿Existe apoyo mutuo entre todas las unidades de la empresa?
Sí se tiene apoyo mutuo ya que de todos depende de alguna forma realizar el trabajo para lo cual fue creada cada área.

15. ¿Considera que sus decisiones afecten a las demás áreas para el bien común de la empresa?
Sí porque a la hora de tomar una decisión, de alguna manera estará afectando en otras áreas de la empresa, no en el momento; pero sí lo estará haciendo más adelante.

3.3 Segmentación de clientes

En base a estudios realizados actualmente Credimás sociedad anónima enfoca sus esfuerzos con miras al mercado de Nivel Medio alto (C1) y al Nivel Medio (C) este último es donde se localizan la mayoría de sus clientes que adquieren un crédito para la compra de vehículos, maquinaria e insumos propios de la corporación Tecún.

Los beneficios que se captaría una vez segmentado el mercado al cual va dirigido la razón de ser de Credimás, sociedad anónima es:

- Focalizar mejor la estrategia de benchmarking
- Optimizar el uso de los recursos empresariales de la empresa
- Identificar un nicho propio donde no tenga competencia directa.
- Aumentar las posibilidades de crecer rápidamente en segmentos del mercado sin competidores.

3.4 Análisis de benchmarking

Credimás, Sociedad Anónima se caracteriza por ser una empresa que se dedica a otorgar créditos para la compra de insumos, vehículos y maquinas propias de la corporación, actualmente está en proceso de ser una financiera regulada por todas las normas de la SIB (superintendencia de bancos), por ello se reconoce que sus principales competidores serían las financiera existentes en el país que otorgan créditos para la compra de algún bien, de esto se parte para elaborar un cuadro comparativo que tiene como finalidad conocer cuáles son las principales características que hacen que las financieras existentes en el país tenga el éxito que hoy tiene en la captación de mayores negocios y por consiguiente hacen que credimas, Sociedad Anónima no cuente con el éxito deseado.

Cuadro 2

Fortalezas financieras del país

Financieras del país	Financiera del país	
	Son instituciones que se encargan de facilitar servicios financieros como otorgar créditos para la compra de un bien o servicio y que están reconocidas a nivel local como internacional.	
	Regulados por la SIB	Están reguladas por lo cual mantiene un estricto sistema de control adecuado a la naturaleza y escala de sus negocios.
	Nivel de Riesgo	Controlan el nivel de riesgo con garantías prendarias que puedan cubrir los montos solicitados.
	Tasa de Interés	Se rigen según normas establecidas por la banca central quien da a conocer las tasa de interés Activa para otorgar crédito al público.
	Tiempo de respuesta otorgar créditos	Se rige según normas establecidas por las instituciones que van desde 48 horas hasta un máximo de 8 días hábiles, si el cliente llena los requisitos establecidos por dichas instituciones.
	Refinanciamiento o línea de crédito	Las financieras cuenta con líneas de crédito que se acoplan de acuerdo al ingreso de los clientes.
	Segmentación de los clientes	Actualmente no se rigen por un nivel en específico ya que se guían por la capacidad de pago y solvencia económica que el cliente pueda tener para solventar su deuda.

Fuente Elaboración propia año 2012.

3.5 Evaluación del proceso actual de negocios.

Actualmente el departamento de negocios carece de herramientas adecuadas que ayuden a incrementar su participación en el mercado de créditos, carece de un organigrama específico que demuestre su rol en las empresas, el departamento de negocios carece de un manual de procedimiento que ayuden a controlar lo que cada persona está realizando en su labor diaria.

Solo se cuenta con un manual de políticas de créditos que aun está en etapas de revisión para ser aprobado por gerencia general, dicho manual está integrado por lo siguiente:

- Los alcances del crédito en cuanto al financiamiento de vehículo, repuestos y maquinaria se refiere.
- Las responsabilidades a la hora de otorgar créditos
- Quienes están facultados para otorgar créditos (gerencia general, gerencia de negocios y el comité de créditos)
- Qué tipo de créditos se darán y sobre qué base legal (escritura pública y apertura de crédito en cuenta corriente)
- Los plazos de financiamiento y sus tasas según el perfil de riesgos.
- Las renegociaciones de créditos
- Validación y análisis de solicitud (capacidad de pago, días de pago, frecuencia de pago, garantías, adjudicaciones de bienes)
- Políticas generales para provisiones o reservas de cuentas incobrables
- Tipo de colocaciones

Todo lo descrito anteriormente no está sustentado en ningún flujograma como tal, que demuestre un proceso de otorgación de créditos más formal y que contribuya a que el personal del departamento de negocios pueda mejorar sus procesos. Credimas, Sociedad Anónima es una empresa en vías de ser una financiera a nivel nacional, en la actualidad carece de muchas herramientas que puedan mejorar sus procesos para la cual fue creada, se está tratando de mejorar e implementar cambios que ayuden a que esta empresa pueda crecer y mejorar su nivel de desempeño en el mercado de otorgación de crédito.

Capítulo 4

4.1 Análisis de los resultados

Luego de tabular los datos obtenidos a través del presente cuestionario que fue pasado al personal del área de estudio se pudo comprobar lo siguiente:

Gitman L, (2003) "Se dice que un organigrama es la representación gráfica de una empresa o cualquier otra organización. Representan las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización", esto conlleva a resumir lo expuesto por el personal encuestado en las preguntas uno, dos y cinco lo cual hacer referencia a que en la empresa carece de un organigrama bien definido actualmente hay uno impuestos por la corporación desde su inicio pero carece de un orden porque no está bien ordenado los puestos.

Hernández R, (2010) " La descripción de puestos de trabajo es un proceso que consiste en enumerar tareas o atribuciones que conforman un cargo y que a la vez lo diferencia de los demás dentro de la empresa". Se considera un proceso de estructuración del trabajo y de la asignación de actividades de trabajo concretas de un individuo, dando como resultado los datos que revelaron en la encuesta y las preguntas siete y once en donde la relación entre ambas llego a tener mucha significancia en los resultados finales, la finalidad de estos resultados fue conocer las atribuciones de los puestos, así como el conocimientos que el personal tiene de estos el departamento carecer de herramientas necesarias para realizar dicha labor, no se cuenta con manuales de atribuciones que ayude a mejorar los procesos y minimizar los tiempos de cada tarea en el área de trabajo.

Chiavenato I, (1993) "El Flujograma o Diagrama de Flujo, es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución", para conocer más a fondo los procesos con que cuenta el departamento de negocios, dichos resultados fueron demostrados en las preguntas nuevo once y quince, teniendo como finalidad demostrar que el personal carece de

muchas herramientas para realizar sus labores diarias. Actualmente el departamento carecen de un flujograma que les ayuden a mejorar sus procesos, por lo cual en ocasiones los negocios se pierden debido a que los tiempos de repuesta hacia el cliente son algo tardados, esto ha venido a repercutir en la disminución considerable de aprobación de negocios, esto no solo afecta al área de negocios sino que también a las demás unidades de la empresas.

Franzmeier S, (2003) “ Servicio al cliente es la gestión que realiza cada persona que trabaja en una empresa y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y generar en ellos algún nivel de satisfacción” la empresa carece de un departamento específico que se oriente a resolución de quejas, de ellos se desprende la importancia de la pregunta ocho en donde se trata de identificar por parte del personal de negocios que nivel de servicios y satisfacción se les está proporcionando al cliente que llega a solicitar crédito con la empresa, de este nivel de satisfacción al cliente depende mucho la cantidad de negocios nuevos que están ingresando de forma mensualmente, ya que si el nivel de servicio es malo esto tendría repercusiones negativas a la hora de querer incrementar el nivel de ventas en la empresa, toda las llamada se centralizan en un call center de la corporación en donde se está tratando de llevar un control de llamadas para luego dar resolución a las quejas que lo clientes hacen esto con el fin de que los clientes tienda a sentirse escuchados y dar solución a sus quejas en la brevedad posible.

La entrevista realizada a los gerentes de áreas, narraron el origen de la entidad y los esfuerzos hechos a lo largo de varios años, su desenvolvimiento y operaciones con el fin de posicionarse en el mercado, reconocida dentro del mismo se visualizó la forma en que la gerencia general toma las decisiones que la empresa pueda sobresalir y pasar a formar en la mente del cliente como una mejor forma a optar a créditos en la compra ya sea de vehículo o maquinaria propias de la corporación , además, de obtener una visión general de la empresa. La administración manifestó que ha orientado sus esfuerzos en la capacitación del personal, a través de cursos de motivación con énfasis en que el personal se sienta comprometido con la empresa. Derivado de la entrevista efectuada con las demás gerencias se estableció, el departamento de negocios juega un papel muy importante dentro de la organización ya dichos negocios aprobados por parte de esta área depende el propósito para lo cual fue creada Credimás, Sociedad Anónima.

4.2 Propuesta

Luego de la obtención de los resultados en la presente investigación y en base al marco teórico el control interno se entiende como el proceso que ejecuta la administración el fin de evaluar operaciones específicas y seguridad razonable en tres principales categorías: efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad en la información y cumplimiento de políticas y normas establecidas por la organización, se pudo identificar algunas deficiencias internas, dentro del área de estudio lo cual es necesario tomar medidas para minimizar los riesgos dentro del departamento, el apoyo del personal involucrado en dichas actividades será un factor decisivo en mejorar las actividades diarias del departamento, indicando al personal los objetivos y estrategias que la empresa pretende alcanzar, lo cual es necesario la implementación de un sistema de procedimientos, en su conjunto constituyan las políticas y procedimientos que deben tomar en cuenta para una adecuada administración del área de negocios, con el objetivo de que la administración evalúe y tome decisiones de implementarlas en un manual de políticas y procedimientos hacia el departamento de negocios.

Dentro de los procedimientos anteriores se contemplan algunos aspectos adicionales, ayudar a fortalecer el control interno de la empresa así como a minimizar los riesgos que estos originan una mala administración de los recursos de la empresa.

De existir algunas observaciones por parte de gerencia general, de modificar algún aspecto de lo planteado. Si ese fuera el caso, la propuesta tiene la flexibilidad, como principio administrativo, para modificar cualquier aspecto y adaptarlo a las necesidades de la empresa.

En base a lo descrito antes y al diagnóstico realizado se determinó lo siguiente:

- La empresa actualmente cuenta con un organigrama general que esta desde la creación de la corporación, pero se han hechos cambios en los departamentos tales como el traslado de puestos hacia otras gerencias, los cuales no han sido reflejados en dicho organigrama.

En la actualidad el área de negocios y las demás departamentos carecen de organigramas específicos, lo cual demuestra al personal no sentirse identificado con su área de trabajo, esto ha causado en el personal a que piense que su labor no contribuye a mejorar el desarrollo de la empresa para la cual está trabajando.

- Actualmente se carece de un departamento de servicio al cliente en donde se pueda medir la calidad óptima de servicio que está proporcionando la empresa, por lo cual es necesario desarrollar alternativas que ayuden a dar soluciones adecuadas a las necesidades de los clientes en tiempo adecuado y con un seguimiento por parte del área involucrado.
- Es necesario involucrar a Recursos Humanos para el desarrollo y capacitación adecuado del personal de nuevo ingreso ya que en la actualidad solo se encarga de contrataciones y darles al personas de nuevo ingreso un breve charla sobre el origen de la empresa y las áreas que esta la integran, no capacitándolos para el área a la cual corresponderán en la organización.
- Desarrollar un plan que ayude a identificar las fortaleza y debilidades de la competencia para tomar medidas en el corto plazo que ayuden a incrementar los niveles de crédito en en el departamento.
- La empresa esta carente de un flujograma de procesos por departamento, lo cual ha provocado que los procedimientos de cada área se den de una forma desordenada, dando como resultados que el personal no tenga bien definido sus atribuciones y esto ha provocado atrasos en la aprobación de créditos y traslado de papelería para otras áreas de la empresa.
- Los departamentos carecen de indicadores que les ayuden a medir sus índices de eficiencia en sus operaciones diarias, lo cual ha provocado en negocios que los resultados de cada departamento proporciona a gerencia general no sean los indicados a la realidad de las operaciones realizada durante el mes, esto influye tanto al personal administrativo

como operativo es necesario darles a conocer la labor que ellos realizan para contribuir a mejorar la empresa.

4.3 Objetivos de la propuesta

Con el propósito que la empresa tenga una mejor visión y que logre alcanzar sus objetivos se establece los siguientes:

- Mejorar el proceso del área de negocios a través de la implementación de nuevas herramientas que ayuden a minimizar tanto en tiempo como en costo los procesos de otorgación de créditos.
- Que el personal conozca cuáles son sus atribuciones de una forma gráfica y poder contribuir a mejorar procesos a corto plazo.
- Mantener un nivel de satisfacción al cliente en tiempo y con las condiciones adecuadas para ofrecer por parte del asesor de negocios nuevas alternativas de crédito.
- Desarrollar un ambiente adecuado entre el personal de negocios y las demás áreas para que la empresa pueda desempeñar sus funciones para la cual fue creado y así poder minimizar costos y tiempos en la aprobación de nuevos negocios

4.4 Metas de la propuesta

Que las herramientas utilizadas para mejorar el departamento de negocios puedan ser implementadas en otras áreas de la empresa con la finalidad de llegar a ser una de las empresas eficientes tanto en tiempos de aprobación de créditos, como tener un personal que se sienta comprometido con su trabajo diario y con la empresa.

Dicha propuesta se centró en dos ejes principales: administrativos y operativos.

4.5 Propuesta: Creación de un organigrama específico para el área de negocios

El organigrama de una organización también llamado carta o gráfica de organización consiste en: una representación gráfica de las relaciones jerárquicas existentes entre los departamentos, unidades de negocio o personas que integran la organización. Toda empresa cuenta con un organigrama de fácil acceso para el personal, tal manera de simplificar la visión total las responsabilidades, facilitando la gestión interna y externa. En el departamento de negocios no se cuenta con dicho organigrama por lo cual fue necesario crear uno, tomando en cuenta como está distribuido actualmente las jerarquías de puestos y sus atribuciones dentro del departamento esto con la finalidad que cada empleado tenga una visión general de la estructura organizacional en la empresas.

Dicho organigrama tendrá la finalidad de:

- Representar las diferentes unidades que constituyen la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos.
- Reflejar los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función.
- Mostrar una representación de la división del trabajo, indicando los cargos existentes en la compañía, estos cargos se agrupan en unidades administrativas.
- Dicho organigrama no tendrá costo de elaboración, esto es debido a que se utilizaron las herramientas de visión de Microsoft que viene instalado en el programa de Office.

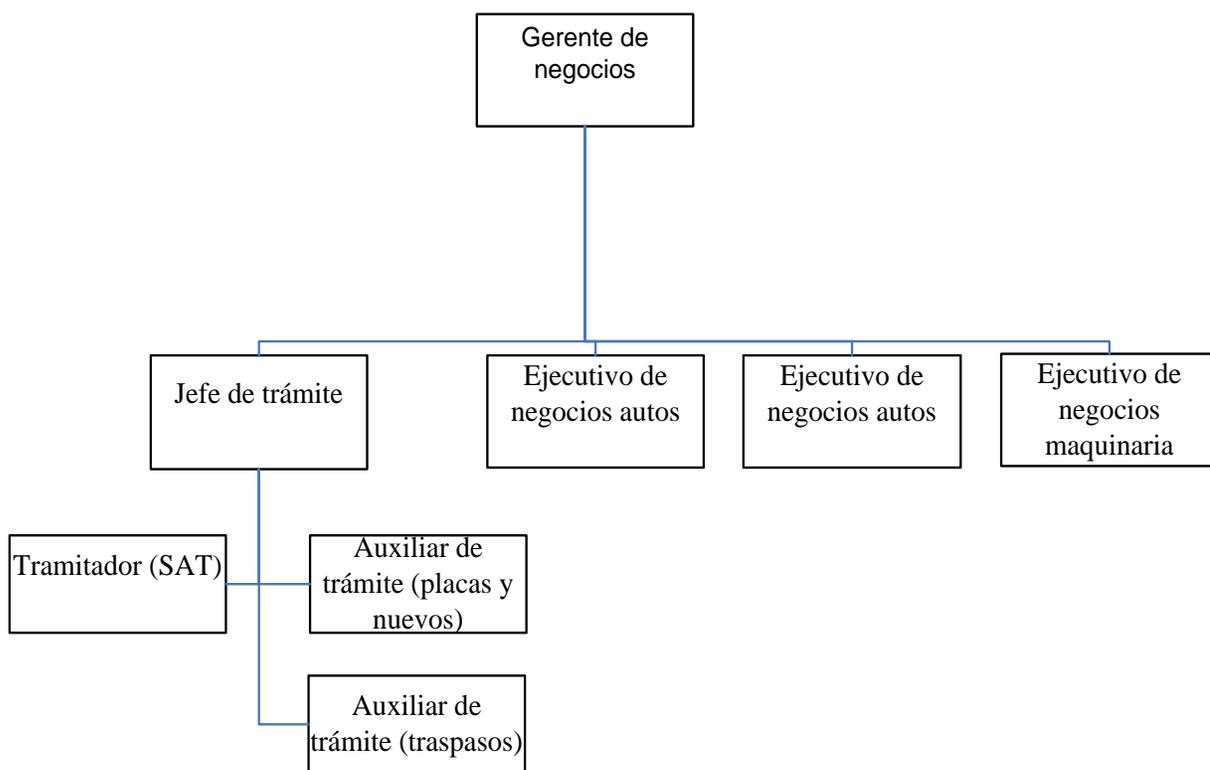
Figura 2
Simbología del flujograma

Inicio / Fin	
Procesos	
Entrada Datos	
Condición	
Conector	
Cinta Magnética	
Disco Magnético	
Conector de Pagina	
Líneas de Flujo	
Display, Mostrar Datos	
Enviar Datos a Impresora	

Figura 3

Estructura Organizacional

Departamento de negocios
Credimás, Sociedad Anónima
Propuesta



Fuente: Elaboración propia año 2012.

4.6 Propuesta: Creación e implementación flujograma área de negocios

Como resultado de carecer de una herramienta que ayude a controlar los procesos dentro del departamento y que los mismos tengan deficiencias se propone crear un flujograma o un BPMN (Business Process Modeling Notation) el cual es una notación gráfica estandarizada para el modelado de los procesos de negocio.

Su principal objetivo es: Resolver las dificultades de comunicación que tiene el lenguaje común

- Proporciona un método normalizado para representar procesos de negocio.
- Facilita su entendimiento debido a la poca complejidad de su notación.
- Proporciona un lenguaje común entre los usuarios de negocio y los técnicos.
- Facilita la diagramación de los procesos de negocio.

Está basado en la idea de que existen diferentes roles con diferentes responsabilidades y cuya comunicación se realiza de forma similar a lo que sería un diagrama de estados pero dentro de un tiempo determinado. Dichos procesos se utilizara el software Bizagi ya que es el más adecuado porque está diseñado especialmente para crear en tiempo real lo cual ayudarán a la empresa a controlar los procesos y minimizar tiempos, tanto al gente del área como a los que están involucrados en la operación a diario.

El programa Bizagi es el que se utilizara por lo siguiente:

- Es un modelo estándar de procesos aceptados por la comunidad internacional lo cual ayudará a mejorar los procesos de la empresa.
- Es independiente de otros sistemas lo cual contribuirá a unificar otros procesos si lo hubiese.
- Crea un puente estandarizado para disminuir la brecha entre los procesos de negocios y la implementación de éstos.
- modelar los procesos de una manera unificada y estandarizada lo cual permitirá un entendimiento a todas las personas de una organización.

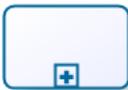
Figura 4
Simbología del programa Bizagui



El evento inicio indica donde un proceso comenzará en términos de flujo de secuencias el evento inicio comienza el flujo de procesos y por lo tanto no tendrá ningún flujo de secuencia entrada.



Una tarea es una actividad automática que es incluida dentro de un proceso, una tarea es usada cuando el trabajo en el proceso no es descompuesto, generalmente un usuario final y/o una aplicación son los encargados de ejecutar la tarea.



Un subproceso es una actividad que contiene otras actividades, el proceso dentro del proceso es dependiente del proceso padre y tiene visibilidad de los datos globales del padre.



Un evento intermedio indica donde sucede (algún evento) en algún lugar entre el inicio y el fin de un proceso esto afecta el flujo de proceso pero no empezara ni terminara el proceso.



Una compuerta son ubicaciones dentro de un proceso de negocios donde un flujo de secuencia puede tomar uno o más caminos alternativos.



El evento de fin indica donde un proceso termina. En término de flujo de secuencia, el evento de fin termina el flujo de proceso y por lo tanto no se tendrá flujo de secuencia de salida.



Objeto de datos provee información acerca de cómo los documentos, datos y otros objetos son usados y actualizados durante el proceso aunque el objeto de datos puede implicar un documento electrónico



Un depósito de datos ofrece a las actividades un mecanismo para consultar o actualizar información almacenada que persistirá más allá del alcance del proceso.



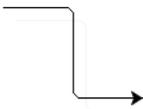
El grupo es un artefacto que provee un mecanismo visual para agrupar elementos de un diagrama.



La anotación de texto es mecanismo para que un modelador provea información adicional al lector del diagrama.



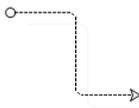
Un pool representa un participante en el proceso, un participante puede ser una entidad de negocios específica.



Flujo de secuencia es usada para mostrar el orden en que las actividades serán ejecutadas en un proceso.



Una asociación es usada para asociar información y artefactos como objetos de flujo texto, y objetos gráficos etc.



Flujo de mensaje es usado para mostrar el flujo de mensajes entre dos entidades que están preparadas para enviarlo y recibirlo.

En combinación con esta simbología se puede utilizar las siguientes herramientas:

Figura 5

Simbología de la relación entre ambas tareas



La relación que se tiene entre ambas tareas se traduce de la siguiente manera: se puede relacionar un mensaje con una tarea de servicios u cualquier otra tarea disponible, no se tiene restricciones a la hora de relacionarlos solo es necesario tener en cuenta que la relación tiene que tener un fin y debe ser válido para efectos de trasladar tarea entre ordenadores.

Los requisitos para instalar el programa:

Software:

Sistemas operativos:

Windows 7

Windows Vista

Windows XP Service Pack 3
Windows Server 2008 / 2008 R2
Windows Server 2003
Windows 2000 Service Pack 3

Software requerido:
Microsoft .NET Framework 4

Software para exportar / publicar:
Microsoft Word 2003, 2007, 2010
Microsoft Visio 2003, 2007, 2010
Microsoft Office Sharepoint Server 2007/2010 y Sharepoint Services 3.0
Media-Wiki 1.14 al 1.18

Hardware:

- Procesador: 1 giga hertz (GHz) o superior. 32-bit (x86) o 64-bit (x64)
- Memoria: 1 gigabyte (GB) RAM (32-bit) o 2 GB RAM (64-bit)
- Disco Duro: 50 MB de espacio disponible en disco
- Pantalla: 800 x 600 o resolución mayor

Actualmente Bizagi ofrece 2 productos complementarios:

- El Modelador de Procesos Bizagi BPMN que no tiene costo su licencia es gratuita
- EL Modelador de procesos Bizagi BPM Suite. El cual tiene costo debido a que le permite transformar sus procesos en ejecución (workflows).

A continuación los precios de referencia para la edición Enterprise:

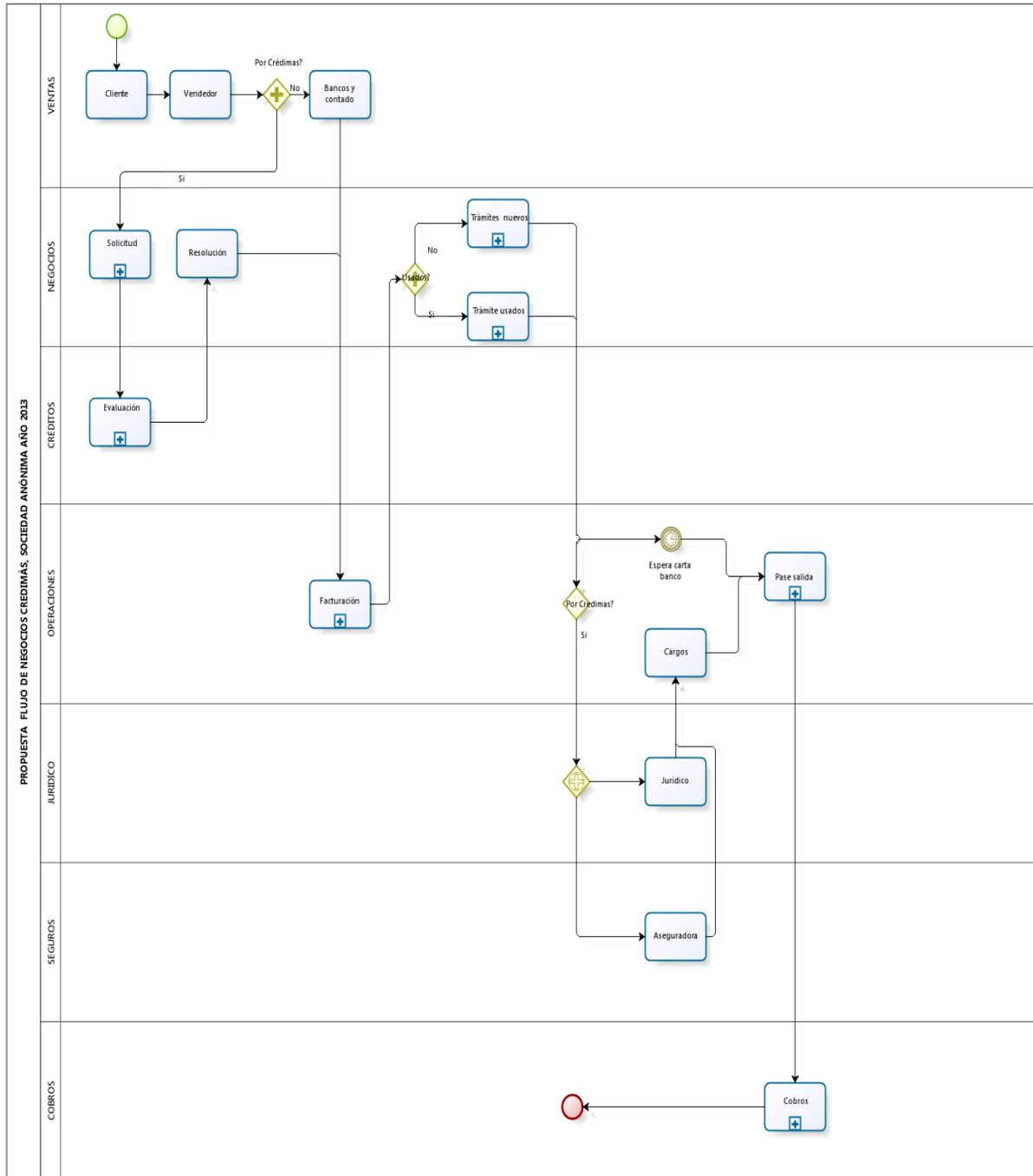
- **Licencia perpetua: USD250 (incluye 1 licencia perpetua + primer año de mantenimiento) por usuario.**
- **Suscripción (licencia anual): USD100 anuales por usuario**
- **Capacitación al personal 125 horas USD125**

Para un Total de USD500.00

Al adquirir licencias Bizagi para sus usuarios en producción se tendrán acceso al ambiente de desarrollo y pruebas de manera gratuita para sus usuarios desarrolladores así como los cursos de capacitación de 125 horas para su personal que van a estar en el proceso de desarrollo de la herramienta, dichos cursos tendrán una duración de 4 horas diarias distribuidos en 30 días calendario.

Figura 6

Proceso principal flujograma



Fuente: Elaboración Propia 2012

Propuesta flujo de negocios

Credimás, Sociedad Anónima año 2013

Elementos del proceso

Elemento

Cliente

Descripción

Un cliente es el receptor de un bien, servicio, producto o idea, obtenida de un vendedor a cambio de dinero u otro artículo de valor.

Vendedor

Descripción

Un vendedor es aquella persona que tiene encomendada la venta de los productos o servicios de una compañía. Según el sector o la cultura de la compañía, puede recibir diferentes nombres: agente comercial, representante, ejecutivo de cuenta, ejecutivo de ventas, etc.

En el caso de Tecún es la persona que proporciona la información al cliente para la compra del vehículo (autos) o maquinaria (Tecún).

Indicando al cliente las opciones que hay para financiar la comparan:

Por Credimás, Sociedad Anónima?

Descripción

Si el crédito es financiado por Credimás, Sociedad Anónima o
Si el crédito es financiado a través de bancos.

Bancos y contado

Descripción

Cuando el crédito es financiado a través de un banco el vendedor envía al cliente con dicho asesor quien le expondrá los tipos de financiamiento que se tienen de acuerdo a su nivel socioeconómico así como el tipo de papelería que utilizará para su aprobación.

 **Solicitud**

 **Evaluación**

 **Resolución**

 **Facturación**

 **Usados**

 **Trámites nuevos**

 **Trámites usados**

 **Jurídico**

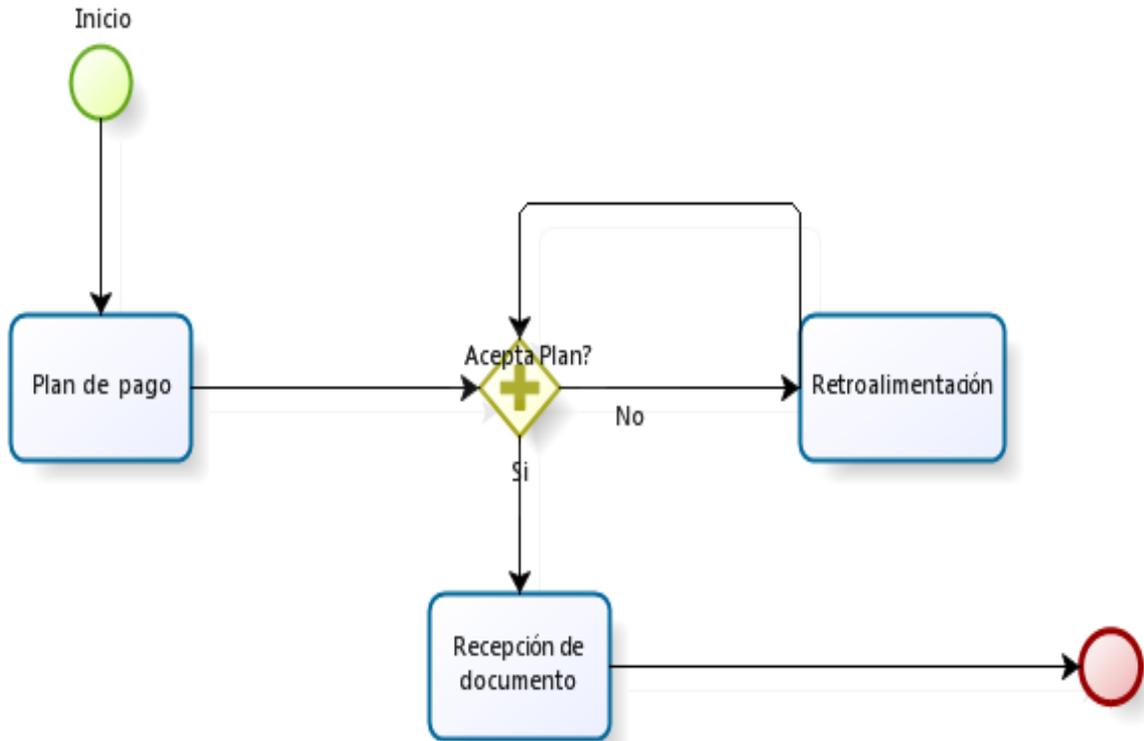
 **Aseguradora**

 **Pase salida**

 **Fin proceso.**

Figura 7

Proceso Solicitud de Crédito



Powered by
bizagi
Modeler

La solicitud de crédito empieza con plan de pago en donde el cliente aceptara según las condiciones sean plasmadas para la compra del bien, caso que sea rechazado plan de pagos se buscara alternativas viables que ayuden al cliente y puede aceptarla lo cual se traduce en una retroalimentación, una vez aceptada las condiciones para la compra se procederá a la recepción de la documentación necesaria. Todo esto se tradujo en el siguiente esquema en donde se detallara cada uno de los elementos a seguir en la solicitud crédito.

Elementos del proceso

 **Inicio**

 **Plan de Pago**

Descripción

El cliente decide financiar su compra por medio de Credimás, Sociedad Anónima, el asesor de negocios presentara un plan al cliente el cual incluirá:

- Monto del crédito.
- Plazo.
- Tasa de interés.
- Condiciones de pago.
- % de enganche.

 **¿Acepta plan?**

Conectores

Si

No

 **Recepción de documento**

Descripción

Si el cliente acepta el plan de negocios se solicitará la siguiente papelería para dar continuidad con el proceso, de lo contrario se volverá a reevaluarlo dependiendo de las políticas de negocios.

Para persona individual (aplica para empleado)

- Que esté llena la solicitud de crédito.
- Fotocopia de DPI completo.
- Estado de cuenta bancario de los últimos 3 meses.
- Constancia de ingreso.
- Fotocopia de recibo de luz, agua o teléfono.
- Fotocopia NIT.
- Fiador si fuese necesario (por capacidad de pago o falta de algún requisito).

Para persona jurídica

- Que esté llena la solicitud de crédito.
- Fotocopia patente de comercio y de sociedad.
- Fotocopia cédula del representante legal.
- Copia del acta del nombramiento del representante legal.
- Copia de la escritura de constitución de la sociedad.
- Copia NIT.
- Copia de estado financieros de los últimos períodos fiscales.
- Estado de cuenta bancario de los último 3 meses.

Toda esta documentación aplica para compra de vehículo, maquinaria y creación de código de cliente.

Retroalimentación

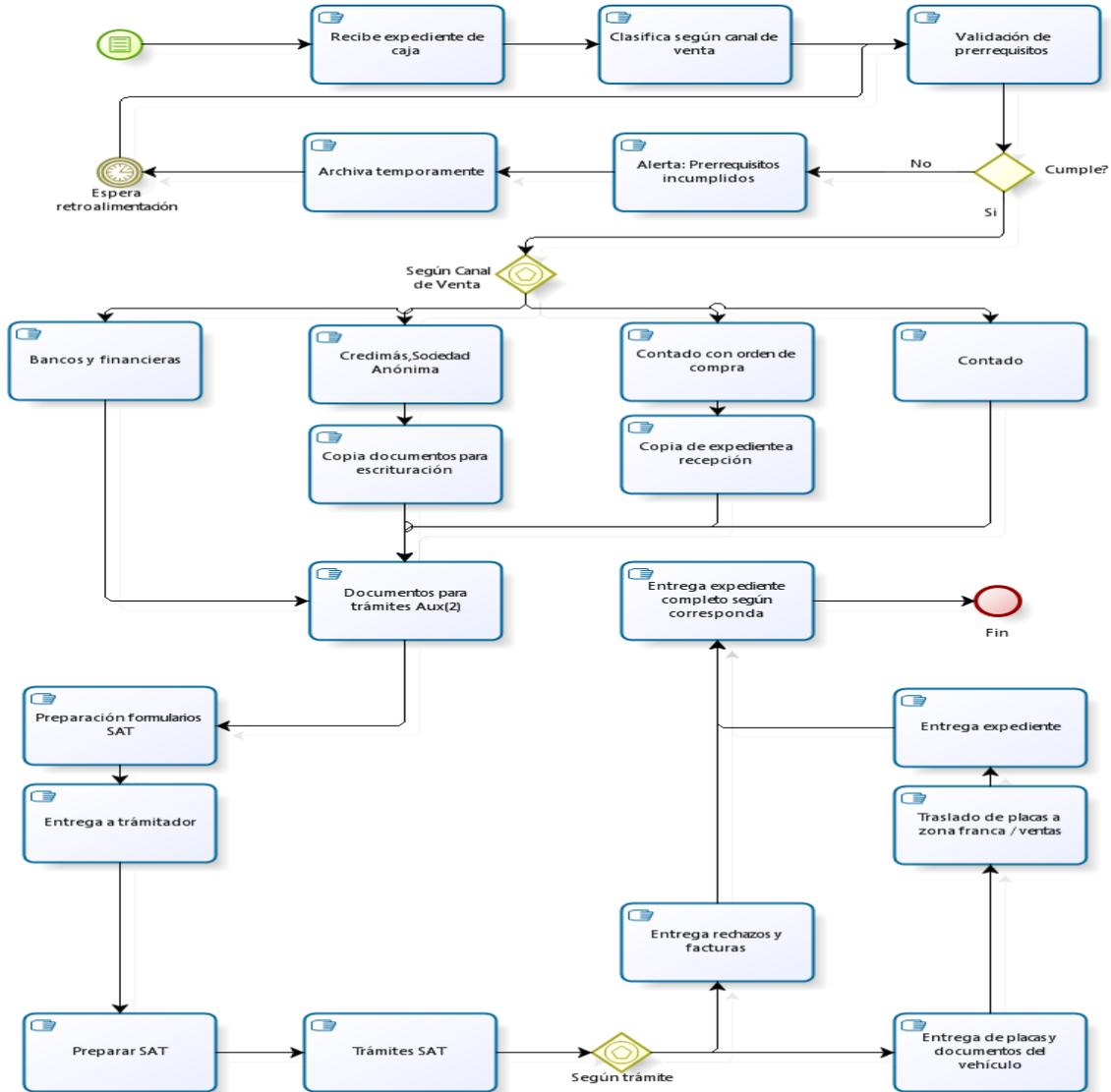
Descripción

Si por algún motivo el plan no satisface las necesidades del cliente se procede a elaborar otro plan en el cual se tomarán en cuenta los requerimientos del cliente de acuerdo a las políticas establecidas por el área de negocios.

Fin proceso.

Figura 8

Proceso adquisición bien nuevo



Aceptada la propuesta de pago y completado toda la papelería por parte del cliente se procede al tramitar legal en donde se pagan los impuestos del bien y se tramitan la papelería a nombre del cliente; este proceso se puede ver reflejado a continuación:

Elementos del proceso (para la adquisición de un bien nuevo)

Elemento

Recibe expediente de caja

Descripción

Recibe de caja:

- Factura original.
- Copia de cédula / nombramiento.
- Minuta.
- Resolución (si es financiada por Credimás, Sociedad Anónima).
- Boleto de ornato.

Clasifica según canal de venta

Descripción

Clasifica:

- Bancos.
- Financieras.
- Contado.
- Credimás, Sociedad Anónima.
- Orden de compra.

Según sea el caso

Validación de prerrequisitos

Descripción

Validaciones según política:

- Que todos los documentos que deban recibirse de caja estén completos.
- IVA y placas pagadas.

- Condiciones de la minuta y resolución.
- Empaqueta expediente en un folder con nombre y código del cliente.

Cumple

Descripción

En caso de cumplir los prerrequisitos, procede a enviar el expediente según corresponda.

En caso de no cumplir, sigue el proceso indicado.

Si

No

Según canal de venta

Descripción

Según sea el canal de venta enviar la papelería a las distintas áreas.

- Financieras y bancos -> auxiliar de trámites (2).
- Credimás, Sociedad Anónima -> primero copia de documentos a jurídico para escrituración y luego a auxiliar de trámites (2).
- Contado con orden de compra -> primero copia del expediente a recepción y luego a auxiliar de trámites (2).
- Contado -> auxiliar de trámites (2).

Contado

Descripción

Todos los negocios facturados al contado.

Documentos para trámites auxiliar (2)

Descripción

- Envía a auxiliar (2):
- Factura original.
- Original y copia de cédula o nombramiento.
- Copia boleto de ornato del año en curso.

Preparación formularios SAT

Descripción

- Llena formularios SAT2033 y SAT361.
- Imprime póliza.
- Adjunta boleta de pago primera placa.
- Adjunta carpeta de autorización, copia de gafetes y cédula del tramitador.

Entrega a tramitador

Descripción

Envía expediente a tramitador y actualiza sus datos en Excel.

Preparar SAT

Descripción

Tramitador:

- Firma y sella todos los documentos "excepto" la factura original.
- Identifica en la póliza el vehículo.
- Y luego lleva solicitud a SAT.

Trámites SAT

Descripción

SAT:

- Recibe y revisa solicitud.
- Entrega boleta para pago de impuesto o notificación de rechazo.
- Además, entrega placas, título de propiedad, tarjeta de circulación y calcomanías de las solicitudes del día anterior.

Trae paquete a Credimás, Sociedad Anónima.



Según trámite

Descripción

Si se trata de las solicitudes del día entrega documentos a auxiliar (1).

Para las placas de las solicitudes del día anterior, entrega a auxiliar (2).



Entrega rechazos y facturas

Descripción

Entrega a auxiliar (1):

- Expedientes rechazados.



Entrega expediente completo según corresponda

Descripción

Auxiliar de trámites (1):

- Entrega expediente completo según corresponda a:
- Cobrador de bancos.
- Recepción.
- Archivo.

Además, informa por mail a gerentes y ejecutivos de venta el estado de sus trámites.



Entrega de placas y documentos del vehículo

Descripción

Tramitador entrega a auxiliar (2), de las solicitudes del día anterior.

- Placas.
- Tarjeta de circulación.
- Certificado de propiedad de las solicitudes del día.
- Calcomanías de circulación.
- Factura original.
- Constancia de recepción de la SAT y pago en banco.



Traslado de placas a zona franca / ventas

Descripción

Auxiliar de trámites (2):

Saca copias de todos los documentos, envía a zona franca o ventas según se requiera.

- Placas.
- Tarjeta de circulación.
- Calcomanías.
- Completa expediente del cliente.



Entrega expediente

Descripción

Auxiliar de trámites (2) entrega a auxiliar (1):

- Factura original.
- Recibo de pago del impuesto de circulación.
- Certificado de propiedad.
- Copia de la tarjeta de circulación y calcomanía, para que complete el expediente.



Credimás, Sociedad Anónima

Descripción

Todos los negocios financiados a través de Credimás, Sociedad Anónima.



Copia documentos para escrituración

Descripción

Envía a jurídico copia del expediente.

- Copia de la factura.
- Plan de financiamiento.



Contado con orden de compra

Descripción

Todos los negocios facturados al contado con orden de compra.



Copia de expediente a recepción

Descripción

Envía copia del expediente a recepción.



Bancos y financieras

Descripción

Todos los negocios vendidos a través de bancos o financieras.



Alerta: prerequisites incumplidos

Descripción

Informa a ventas sobre los requisitos pendientes.



Archiva temporalmente

Descripción

Archiva expediente temporalmente el expediente hasta que se cumplan los requisitos.



Espera retroalimentación

Descripción

Espera que de ventas le informen o complete los requisitos pendientes.

Ciclo

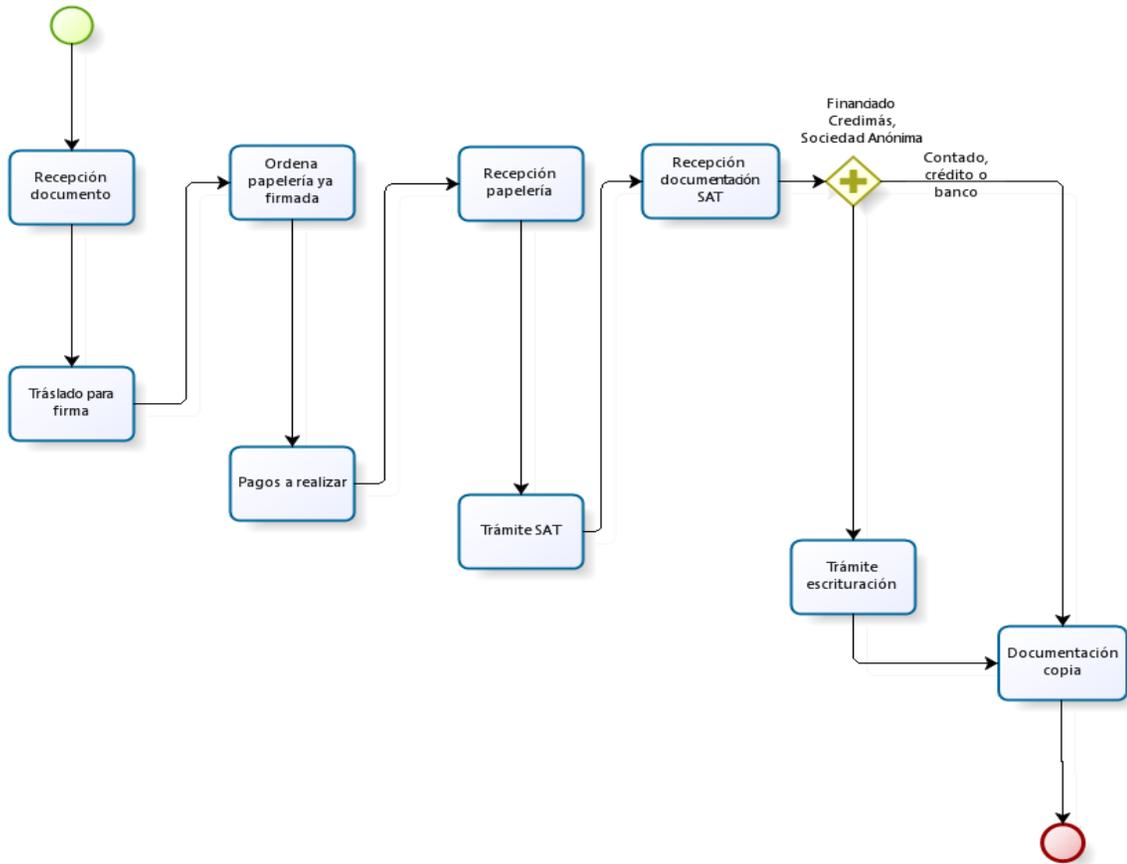
1 Meses



Fin proceso

Figura 9

Proceso adquisición bien usado



El trámite para adquirir un bien usado dentro de la compañía lleva un proceso diferente al que está plasmado cuando se adquiriera un bien nuevo, cabe mencionar que solo se utilizan nueve pasos que a continuación serán descritos de una forma sencilla.

Elementos del proceso (para la adquisición de un bien usado)

Elemento

Recepción documento

Descripción

Adjuntando documentación recibida por parte de predio:

- Evaluó original del cliente.
- Copia patente comercio (aplica solo para empresa).
- Copia nombramiento del representante legal (aplica solo para empresa).
- Copia documento identificación (cédula, DPI).
- Boleto ornato actual (aplica cliente individual).
- Tarjeta de circulación actual.
- Título original endorsado.
- Solvencia de Emetra.
- Calcomanía actual.
- Factura emitida a nombre de la empresa compradora (Universal de Autos S.A).

Traslado para firma

Descripción

Una vez completa la papelería por parte del auxiliar de trámites se envía al gerente de autos para las firmas correspondientes así proceder con el traspaso y actualización de la documentación a nombre del comprador.

Ordena papelería ya firmada

Descripción

Con la documentación completa se procede a llenar el formulario:

SAT 2033 y trasladar al jefe de trámites para los pagos correspondientes.

Pagos a realizar

Descripción

Luego de contar con la papelería ya completa se efectúan los pagos que corresponda en el banco:

- Reposición de título.
- Pago traspaso.
- Pago solvencias.
- Pagos decreto (aplica para vehículo modelo 2008 para bajo).
- Pago IVA.

Recepción papelería

Descripción

Una vez efectuado todos los pagos y la documentación completa se trasladan al tramitador para llevarlo a la SAT.

Trámite SAT

Descripción

Teniendo la papelería completa y los pagos ya efectuados se lleva a la SAT para:

- Trámite cambio de tarjeta de circulación.
- Trámite de título nuevo en favor del comprador.
- Si fuese necesario cambio de calcomanía actual.

Recepción documentación SAT

Descripción

Con la documentación devuelta de la SAT se procede a:

- Sacar copia de todos los documentos ya mencionados.
- Se envía correo al vendedor indicando que ya está lista la papelería para el comprador (pago de contado).
- Si el crédito fuese a través de Credimás, Sociedad Anónima, se envía copia a jurídico.

- en casos necesario se llama al cliente para informar que ya puede pasar a recoger la documentación del vehículo vendido (solo contado).

 Elemento

 **Trámite escrituración**

Descripción

Si el crédito fuese a través de Credimás, Sociedad Anónima, se procede de la siguiente forma:

- Se hace la escrituración del vehículo.
- Verificar que todo los pagos estén realizados e ingresados y luego se llama al cliente para que venga a firma escritura.

 **Documentación copia**

Descripción

Se resguarda copia de la documentación del vehículo y solo se entrega al cliente en caso de:

- Que el crédito fuese de contado o financiado por banco.
- Si fuese financiado por Credimás, Sociedad Anónima, encargado será Jurídico cuando el cliente venga a firmar escrituración.

 **Fin del proceso.**

4.7 Propuesta: Creación e implementación de Kpi's en el área de negocios

Un KPI vienen de las palabras Key Performance Indicator en español sería algo así como Indicadores claves de desempeño. Los indicadores clave de desempeño son métricas financieras o no financieras, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización, y que generalmente se recogen en su plan estratégico. Estos indicadores son utilizados en inteligencia de negocio para asistir o ayudar al estado actual de un negocio a prescribir una línea de acción futura. El acto de monitorizar los indicadores clave de desempeño en tiempo real se conoce como monitorización de actividad de negocio. Los indicadores de rendimiento son frecuentemente utilizados para "valorar" actividades complicadas, tales como medir los rendimientos de los empleados, compromiso de empleados, y el servicio y la satisfacción del cliente interno. Actualmente la empresa no cuenta con herramientas que ayuden a medir dichos procesos por lo cual se crearan Kpi's de acuerdo a la labor que desempeña cada persona en su área de trabajo esto se hará con la siguiente finalidad:

- Que el empleado tenga definido que es un proceso de negocios.
- Que el empleado tenga claros los objetivos requeridos en el proceso de negocio.
- Asimismo busca medir al empleado en términos de eficiencias sobre los resultados alcanzados en el departamento y su participación que tuvo en logro de metas y objetivos.
- Evaluar la comunicación que hay entre las diferentes áreas y su impacto en la organización.
- Propone identificar y corregir los disfuncionamientos entre el jefe y sus subalternos.

Para asegurar la constitución correcta de un indicador, o KPI'S es imprescindible que sea:

- Sencillo y claro: permitir a todos la identificación rápida de las informaciones claves.
- Fácil y rápido a elaborar: para asegurar su publicación regular.
- Pertinente: contener los datos relativos a las actividades estudiadas.
- Adaptado a cada función, oficio, proyecto o más generalmente a cada necesidad.

Para la elaboración de dichos kpi's del departamento de negocios se tomaron en cuenta los resultados de metas trazadas para el año 2013, dichos datos no fueron proporcionadas por la

gerencia de negocios para la elaboración de los kpi's debido que son datos confidenciales que solo puede manejar dichas gerencias, por lo cual fue necesario estimar y elaborar una matriz la cual se representa a continuación:

Cuadro 3

Presupuestos de negocios

Departamento	Puesto	KPTS	Meta	Forma de calculo
Negocios	Gerencia	Cumplir con el presupuesto de colocación de credimás, Sociedad Anonima.	95%	Colocación.
Negocios	Gerencia	Participación de mercado a través de leasing.	50%	Colocación a ventas/ colocación al crédito total.
Negocios	Jefatura	NAP (Nivel Apolo al Personal)	90%	Nivel de servicio al clientes internos (ventas).
Negocios	Ejecutivo de negocios tecún	Cumplir con el presupuesto de colocación de la cartera de tecún.	95%	Colocación.
Negocios	Ejecutivo de negocios autos A	Cumplir con el presupuesto de colocación de la cartera de autos.	100%	Colocación.
Negocios	Ejecutivo de negocios autos B	Cumplir con el presupuesto de colocación de la cartera de autos.	100%	Colocación.
Negocios	Personal operativo	Comunicación	95%	Medicion a través de sondeo con las otras áreas de la empresa.

Elaborada la matriz es necesario la implementación de un formato de Kpi's, de acuerdo a los puestos que tiene el departamento tomando encuentra las atribuciones que realizan y las capacidades requeridas.

Figura 11
Formato Kpi's

MEJORA Y DESARROLLO	
Nombre del colaborador	
Unidad de Negocio Credimás, Sociedad Anónima	Puesto
Jefe inmediato	Gerente
RESULTADO DE EVALUACIÓN	
FORTALEZAS	
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	
ACUERDOS DE MEJORA	
Firma del evaluador:	_____
Firma del evaluado	_____
Fecha:	_____

Fuente: Elaboración Propia Año 2012.

Como se puede ver el formato consta de 3 objetivos para medir el desempeño del empleado en términos de eficiencia y desarrollo de sus facultades dentro de la organización se medirá de la siguiente forma.

- El desempeño del puesto: contará con un 40% del total de la nota, en estas mediciones entran cuatro aspectos el empleado colocará a inicio de año dependiendo del puesto, dichos objetivos serán cumplidos por el personal, es necesario indicarle que los objetivos tienen que ser medibles y alcanzables en un tiempo determinado, los jefes de área o incluso los gerentes podrán evaluar cada cierto tiempo.
- Los objetivos comunes de la organización: Estos objetivos son los que la gerencia general trazará con cada empleado de acuerdo al puesto que desempeñan, dichos objetivos tendrán que alinearse con los de la meta tanto del departamento como de la empresa en general, esto tiene una ponderación de 40% del total de la nota impuesta
- Valores de la organización: se tomaron en cuenta aspectos personales del empleado a evaluar como: la pro actividad, sencillez, excelencia, compromiso y servicios; todo enfocado a mejorar las condiciones de trabajo de la persona en su área, este último numeral tendrá una ponderación del 20% de la nota final de la evaluación.

Se tiene previsto que los Kpi's pueda mejorar el desempeño de las personas en el corto plazo, dicha implementación no tendrá costo alguno debido que se elaborará con las herramientas de Microsoft Office, por lo cual el programa a utilizar será el Excel y el Word.

La implementación de kpi's tendrá una revisión de forma trimestral con el objetivo de ver los avances que estos llevan. El jefe o gerente tendrá reuniones con su grupo de colaboradores para ver los avances y proceder a corregir los errores que se estén dando. A fin de año se prenda hacer una revisión general de los kpi's y si están en el rango de la puntuación (esto lo coloraría la gerencia del departamento de acuerdo con la gerencia general) y si el personal cumple con las metas trazadas a principio de año, podría tener incentivos adicionales tanto económicos como tomarlos en cuenta para futuras plazas que hubieran, esto quedara a discreción de la gerencia,

ya que como se hizo mención en la finalidad de los kpi's lo principal es motivar al personal y que éste pueda sentirse cómodo y apoyado por su jefe inmediato.

4.8 Viabilidad de la propuesta

La viabilidad de la presenta propuesta estará determinado por el análisis del producto o servicio, la oferta, la demanda, la competencia, los costos y beneficios que esta tendrá hacia la empresa en mejorar sus procesos.

Dicha propuesta tiene como finalidad mejorar los procesos y reducir costos en la implementación de nuevas alternativas que ayuden a mejorar los procesos de otorgación de créditos

Para analizar si esta propuesta cubre las necesidades de la empresa se tomo los siguientes aspectos que se centraron en los objetivos y metas trazadas por la organización.

- El producto o servicios que presta la empresa resuelve una necesidad concreta
- Se tiene claro quiénes son los potenciales clientes de la empresa
- Se tiene claro quiénes son mis principales competidores en la actualidad
- Qué tipo de mercado se pretende alcanzar con nuevas formas de otorgar créditos
- Se cuenta con único proveedor
- El profesionalismo y habilidad del personal son diferentes y se complementa con la experiencia en el mercado de créditos.

Tomando estos en la presenta propuesta se llevo a indicar a la gerencia general que solo incurrirá costos en la elaboración e implementación del flujograma ya que este es un software independiente de la organización y los costos incurridos serán en la compra de la licencia y mantenimiento dichos montos se detalla a continuación:

Cuadro 4

Prepuestado de la propuesta

Descripción	Precio	Q.
Licencia Perpetua (incluye primer año de mantenimiento)	\$	250.00
Suscripción (licencia anual)	\$.	100.00
Capacitación al personal 125 horas	\$.	150.00
Presupuesto total	\$.	500.00

No se incurrirán costos alguno en elaboración del Organigrama para el departamento de Negocios así como en la elaboración de los Kpi's ya que estos se pueden elaborar con las herramientas de Microsoft Office (Excel y Visión).

De existir algunas observaciones por parte de gerencia general, de modificar algún aspecto de lo planteado. Si ese fuera el caso, la propuesta tiene la flexibilidad, como principio administrativo, para modificar cualquier aspecto y adaptarlo a las necesidades de la empresa.

Conclusiones

1. La viabilidad del proyecto consiste en la evaluación tanto de carácter de recurso humano y administrativo para determinar las posibilidades de llevar a cabo la propuesta planteada. A través de dicho estudio se hacen previsiones en cuanto a los logros que se podrían tener a la hora de implementar dichos procesos, así mismo los costos y sus implicaciones. Al revisar los aspectos indicados anteriormente se determinó que sí es viable la implementación de herramientas que ayuden a la aprobación de créditos en el menor tiempo posible.
2. La administración general está con la mejor disposición de colaborar para que se pueda llevar a cabo la implementación de la propuesta que tendrá como objetivo analizar los procedimientos actuales y mejorar los ya existentes con la finalidad de mejorar el departamento de negocios y minimizar los riesgos en la aprobación de créditos
3. Dentro de la propuesta planteada se tiene como objetivo primordial el de conocer los procedimientos actuales si hubiese de lo contrarios se mejorarían los ya existentes, con la finalidad de buscar elementos que no estén dentro de los procesos y diseñar procesos acordes a las necesarios para la aprobación de créditos en el menor tiempo posible.
4. En conclusión para el gerente y jefe del área los beneficios que podrán tener con la implementación de esta propuesta es que podrán controlar los proceso que se están realizando en el departamento, así como mejoraran la relación entre empleado y jefe, lo cual traerá un clima organizacional adecuado al departamento.

Referencias Bibliográficas

1. Becerra. L. (2008) Manual de preparación Flujograma.
2. Chiavenato, Idalberto. (1993) Iniciación a la organización y Control, Editorial Mc Graw Gil .
3. Cepeda Alonso Gustavo, (1997) Control interno y Riesgo Editorial Nomos, Primera Edición Colombia.
4. Diccionario de la Real Academia Española Vigésima Segunda Edición.
5. Diccionario de Administración Gerencial Términos.
6. Del Giorgio Solfa, F. Benchmarking en el sector público (1a ed.). Villa Elisa: Industry Consulting Argentina. 2012.
7. Estupiñán Gaitán, Rodrigo. (2002) Control Interno y fraudes. Ecoe Ediciones, Bogota.
8. Franzmeier, S. y Tschohl, J. (2003) Alcanzando la Excelencia Mediante el Servicio al Cliente. (Tercera Edición) España: Ediciones Díaz de Santos, S.A
9. Galindo, Jesús (2008). Comunicación, ciencia e historia. Mcgraw hill.
10. Gorge E.Belch y Michael A, (2006) Publicidad y promoción Perspectiva de la comunicación del benchmarking, Sexta Edición, Mac Graw Hill.
11. George R. Terry Ph. (1987) Principios de Administración, compañía editorial continental S.A., cuarta impresión.

12. Gitman L. (2003) Implementación y Desarrollo de Organigramas. Editorial Pearson Addison Wesley.
13. Guía de PED Universidad Panamericana de Guatemala.
14. Hernández, R., Fernández C. y Baptista Pilar. (2010) Descripción y análisis de Puestos Organizacional. Cuarta Edición McGraw Hill
15. Calderón Jose Eduardo (Ing), (2010) Costos de Operación Apuntes lección XIII Universidad del Valle de Guatemala
16. Tesis Gestiones de calidad total (2004) USAC
17. Roja Diaz Walter Orlando, (2007)Tesis Diseño de un Sistema de Control Interno en un empresa comercial (2007) USAC

Glosario de términos

1. **Áreas o sectores estratégicos.** Son aquellos que se consideran significativos para el logro de los objetivos generales que se han propuesto.
2. **Análisis.** Acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre éstas y obtener conclusiones objetivas del todo.
3. **Benchmarking.** Es el proceso continuo de evaluación de los resultados o productos, servicios y prácticas, en el caso de una institución educativa, contra los de las instituciones más fuertes o reconocidas en el medio.
4. **Coordinación.** Colaboración planificada de diferentes individuos, departamentos y/o organizaciones interesados en alcanzar un objetivo común.
5. **Control.** Es el acto de registrar la medición de resultados de las actividades ejecutadas por personas y equipos en un tiempo y espacio determinado. Se ejerce Ex-ante, Durante y Ex-post respecto a la ejecución de las actividades.
6. **Coordinar.** Acto de intercambiar información entre las partes de un todo. Opera vertical y horizontalmente para asegurar el rumbo armónico y sincronizado de todos los elementos que participan en el trabajo.
7. **Diagnóstico.** Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente.
8. **Eficiencia.** Es la relación entre los insumos o recursos empleados y los resultados o productos alcanzados.

9. **Eficacia.** Es el grado y el plazo en que se logran los efectos y los resultados previstos.
10. **Estrategia.** Es la manera en cómo enfoca una organización o institución su misión y objetivos, buscando maximizar sus ventajas y minimizar sus desventajas competitivas.
11. **Evaluación.** Se refiere al proceso de determinar el mérito, valor, calidad o beneficio de un producto o resultado de algo.
12. **Evaluación de proyectos.** Evaluación diseñada y utilizada para valorar el cumplimiento de las actividades requeridas para la realización de una tarea, resultado o producto determinados, en un tiempo definido o delimitado.
13. **Exploración del entorno.** Es el proceso de indagación, monitoreo y evaluación de los factores o fuerzas del ambiente que inciden sobre una organización o institución.
14. **Foda.** Técnica de valoración de potencialidades y riesgos organizacionales y personales, respecto a la toma de decisiones y al medio que afecta. Significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
15. **Formulario.** Documento impreso que contiene información estructurada "fija" sobre un determinado aspecto, para ser complementada con información "variable" según cada aplicación y para satisfacer un objetivo específico.
16. **Índice.** Relación matemática de un valor respecto a otro valor. El resultado puede ser un número absoluto o relativo.
17. **Indicadores de desempeño.** Los indicadores son razones o proporciones, porcentajes u otros valores cuantitativos que permiten a una institución comparar su posición en áreas estratégicas clave; según criterios de especialistas propios o externos, desempeño pasado, sus metas institucionales establecidas.

18. **Meta.** Expresión cuantitativa de un objetivo, enuncia la magnitud o grado de realización de un objetivo en un tiempo determinado.
19. **Misión.** Es el propósito o la razón de la existencia de una organización o institución, describe lo que en el presente hace esta.
20. **Objetivo.** Enunciado intencional sobre los resultados que se pretende alcanzar con la realización de determinadas acciones.
21. **Planeación.** En un sentido amplio, es algo que hacemos antes de efectuar una acción; es decir, es una toma de decisiones anticipada.
22. **Planeación estratégica.** La planeación estratégica se define como el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste permanente entre la organización y las cambiantes oportunidades de su entorno.
23. **Políticas.** Se entiende por políticas las orientaciones generales de carácter filosófico, doctrinal, axiológico y práctico, que guían las acciones hacia el logro de los propósitos establecidos.
24. **Presupuesto.** Es el conjunto de recursos monetarios disponibles por la institución u organización, distribuidos por programas. Un presupuesto enlista el costo detallado de cada programa.
25. **Procedimientos.** También conocidos como Procedimientos de Operación Estándar, constituyen una serie de pasos secuenciales, o técnicas, que describen a detalle cómo se realizará una tarea particular.
26. **Procesos.** Son los métodos, actividades y programas; es decir los “cómo” se usarán los insumos para producir los resultados.

27. **Productos.** Los resultados producidos por la organización en función de la utilización de los insumos y los procesos para generarlos.
28. **Programa.** Es un enunciado de las actividades o pasos necesarios para la realización de un(os) objetivo(s) de un plan.
29. **Proyecto.** Conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas.
30. **Resultado.** Es el efecto concreto que se alcanza, mediante la realización de un proyecto. Puede ser de dos niveles: efecto e impacto.

Anexo



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Programa de Actualización y Cierre Académico ACA-

Encuesta

Instrucciones: Marque con un (X) según sea el caso.

1. ¿La estructura organizacional de la empresa está plasmada en un organigrama?

Si _____ No _____

2. Los puestos están bien definidos de acuerdo al organigrama de la empresa.

Si _____ No _____

3. ¿Cuáles son los inconvenientes que se dan al momento de captar un nuevo negocio?

- A. Tiempo
- B. Comunicación
- C. Otros

4. ¿Las atribuciones, responsabilidades y tareas de las personas a cargo de las áreas de negocios están bien definidas?

Si _____ No _____

5. ¿Las instalaciones y el equipo facilitan el adecuado funcionamiento para el cual fue creado el área de negocios?

Si _____ No _____

6. ¿Quién delega las funciones de las personas del área de negocios?

- A. Gerente
- B. Supervisor
- C. Otros

7. ¿Considera que se le está dando un buen servicio al cliente tanto interno como externo?
Si_____ No_____
8. ¿Es necesario implementar nuevos métodos de captación de negocios?
Si_____ No_____
9. ¿El tiempo de entrega de la documentación por parte de otras unidades es el indicado para agilizar los procesos?
Si_____ No_____
10. ¿Con qué frecuencia se lleva a cabo la verificación de las funciones de los colaboradores?
A. Mensual
B. Anual
C. Nunca
11. ¿Cuáles son los problemas más comunes en la elaboración de la documentación de un nuevo negocio?
A. Falta de comunicación
B. Falta de interés del colaborador
C. Otros
12. ¿Existe incentivos adicionales por parte del gerente de negocios por sobrepasar metas establecidas?
Si_____ No_____
13. ¿La comunicación entre el área de negocios y las demás unidades de la empresa es eficiente?
Si_____ No_____
14. ¿Se tiene una comunicación fluida con las demás unidades de negocios para resolución de problemas que afecten a la empresa?
Si_____ No_____

15. ¿Es conveniente implementar nuevas herramientas que puedan agilizar los procesos del área de negocios?

Si _____ No _____

¡Gracias por su tiempo

Entrevista a los gerentes de áreas

Con el objetivo de conocer el punto de vista de los demás gerentes de la empresa hacia la unidad de negocios se redactaron las siguientes preguntas abiertas que se harán al gerente de las áreas que están inmersas en dicho proceso para conocer su opinión al respecto y su postura para mejorar los procesos del área de negocios

1. ¿Cómo afectan los procesos del área de negocios en las demás áreas de la empresa?
2. ¿Considera que actualmente el área de negocios está cumpliendo con sus funciones para lo cual fue creado?
3. ¿Considera que el área de negocios tiene suficientes herramientas para desarrollar sus funciones?
4. ¿Cómo afecta el mal funcionamiento del área de negocios en su área específica?
5. ¿La comunicación entre las demás unidades de la empresa y el área de negocios es eficiente?
6. ¿Dentro del organigrama de la empresa, considera que están bien definidos los roles de cada unidad?
7. ¿Se ha cumplido con el tiempo estipulado para trasladar la información entre las diferentes áreas de la empresa?
8. ¿La información que recibe de parte del área de negocios para continuar el proceso de resolución de los casos llega de acuerdo a lo definido por cada gerente?
9. ¿Cómo se garantiza que los procesos del área de negocios estén bien hechos para que otras unidades no tengan problemas con el cliente?

10. ¿Existe apoyo por parte del área de negocios hacia otras unidades?
11. ¿Con qué frecuencia hay conflictos entre el área de negocios y las demás áreas?
12. ¿Las demás áreas tienen conocimiento de qué hacen en negocios?
13. ¿Con qué frecuencia solita apoyo del área de negocios en la resolución de algún problema que afecte a la empresa?
14. ¿Existe apoyo mutuo entre todas las unidades de la empresa?
15. ¿Considera que sus decisiones afecten a las demás áreas para el bien común de la empresa?

¡Gracias por su tiempo!

Cuadro No 5

Estratificación socioeconómica en Guatemala

Estrato	Población (Miles)			Porcentaje		
	1989	2000	2010	1989	2000	2010
Alto	368.00	529.10	580.50	4.3%	4.4%	4.4%
Medio	749.70	1,332.30	1,947.10	8.7%	11.1%	14.8%
Medio Bajo	1,252.80	2,520.00	2,921.60	14.5%	20.9%	22.2%
Bajo	4,219.90	4,836.20	3,919.30	48.9%	40.2%	29.7%
Bajo Extremo	2,032.50	2,824.80	3,819.70	23.6%	23.5%	29.0%
Total	8,622.90	12,042.40	13,188.20	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración con datos de ENS 1989, ENCOVI 2000 y ENEI 2004

Cuadro No 6

Segmentación del mercado al cual está enfocado Credimás Sociedad Anónima

	Nivel Medio–Alto C1 (5.5%)	Nivel Medio–Bajo C2 (32.5%)
Ingresos mensuales	Ingresos familiares oscilan en un promedio de Q23, 500 al mes	Ingreso familiar oscila en un promedio de Q10, 500 al mes.
Educación	Su nivel educacional supera los estudios secundarios completos y universitarios.	Su nivel educacional se encuentra en estudios primarios y secundarios completos.
Ocupación	Tienen un nivel de vida bastante holgado. Son ejecutivos de empresas privadas o públicas también pueden ser dueños de negocios medianos.	Por lo general son profesionales, Comerciantes, pequeños industriales, ejecutivos de mandos medios.
Vivienda	Viven en sectores residenciales o en colonias. Las casas poseen al menos 4 habitaciones. Pueden ser hechas a sus especificaciones.	Habitán en casas modestas, no de lujo pero confortables. Generalmente con 3 habitaciones en colonias de casas iguales.
Servicio domestico	1 mínimo. Servicio domestico	1 o no tiene servicio domestico
Vehículos	Poseen uno o dos vehículos de modelos no necesariamente reciente	Poseen vehículo de modelo no reciente.
Educación Hijos	La educación de sus hijos es muy importante y por eso realizan esfuerzos para que vayan a los mejores colegios y universidades del país.	Sus hijos se educan en colegios y universidades del país.