

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (FS)

**"PROCESO PARA LA ASIGNACIÓN DE CRÉDITOS A MIPYMES DE LAS ASOCIACIONES
CIVILES DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE RETALHULEU"**
TESIS DE GRADO

VICTOR MANUEL VASQUEZ MORALES
CARNET 15290-05

QUETZALTENANGO, ENERO DE 2015
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (FS)

**"PROCESO PARA LA ASIGNACIÓN DE CRÉDITOS A MIPYMES DE LAS ASOCIACIONES
CIVILES DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE RETALHULEU"**

TESIS DE GRADO

**TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

POR

VICTOR MANUEL VASQUEZ MORALES

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO

QUETZALTENANGO, ENERO DE 2015

CAMPUS DE QUETZALTENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: MGTR. LIGIA MERCEDES GARCIA ALBUREZ
VICEDECANA: MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA
SECRETARIO: MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. MIGUEL ABALLI MOTA

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. VICTOR ROLANDO ARREOLA MUÑOZ
LIC. JOSE EDUARDO SOLORZANO GUILLEN
LIC. JOSE MARIA BARRIOS PELLECCER

AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

DIRECTOR DE CAMPUS: ARQ. MANRIQUE SÁENZ CALDERÓN

SUBDIRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JOSÉ MARÍA FERRERO MUÑIZ, S.J.

SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL: P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLÍS, S.J.

SUBDIRECTOR ACADÉMICO: ING. JORGE DERIK LIMA PAR

SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ

Quetzaltenango, 28 de junio del 2,014

Ingeniero
Derik Lima
Director Académico
Universidad Rafael Landívar
Ciudad.

Respetable Ingeniero:

Por este medio me complace hacer de su conocimiento que atendiendo la notificación No. 353-2013 del 7 de marzo del 2,013 del secretario de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; he procedido a asesorar el trabajo de tesis del alumno **Víctor Manuel Vásquez Morales** quien se identifica con carné No. 1529005 de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, titulado: "PROCESO PARA LA ASIGNACION DE CREDITOS A MIPYMES DE LAS ASOCIACIONES CIVILES DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE RETALHULEU.

A juicio de su servidor el alumno ha llenado los requisitos de un trabajo de investigación científico que cumple con los requerimientos señalados por la Universidad. Por tal razón ruego a usted se sirva permitir que el estudiante **Vásquez Morales** continúe con los tramites correspondientes a efecto de poder concluir su carrera.

Al agradecer la atención que se sirva prestar a la presente, aprovecho para suscribirme de usted muy respetuosamente.



Lic. **Miguel Jesús Aballí Mota**
Asesor de Tesis II.



Universidad
Rafael Landívar
Tradicón Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
No. 011-2014

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante VICTOR MANUEL VASQUEZ MORALES, Carnet 15290-05 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (FS), del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 01764-2014 de fecha 1 de diciembre de 2014, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"PROCESO PARA LA ASIGNACIÓN DE CRÉDITOS A MIPYMES DE LAS ASOCIACIONES CIVILES DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE RETALHULEU"

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 6 días del mes de enero del año 2015.



MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL, SECRETARIO
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar

Agradecimiento

- A Dios:** Por ser parte especial en mi vida.
- A mis Padres:** Por su amor, motivación y apoyo Incondicional, ejemplo a seguir y Paciencia en el logro de mis objetivos.
- A mis Hermanos:** Por brindarme su apoyo y guía.
- A mi Familia:** Por ser parte fundamental en mi vida.
- A mis Amigos
y Amigas:** Gracias por los años compartidos, por el cariño sincero y paciencia.

Dedicatoria

- A Dios:** Por brindarme sabiduría.
- A mis Padres:** Víctor Manuel Vásquez Rodas, Margoth Morales Poz de Vásquez
- A mis Hermanos:** Karem Guissela Vásquez Morales, Rosario Margoth Vásquez Morales, Wilmer Estuardo Vásquez Morales
- A mis Tíos y Primos:** Con cariño
- A mis Amigos
y Amigas:** Fredy Tecun, Keyli Alegria, Indry Chuc, Doris Cifuentes, Claudia y Rosa Ixcoy.

Índice

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
I MARCO DE REFERENCIA.....	2
1.1 Marco Contextual.....	2
1.2 Marco Teórico.....	14
1.2.1 Proceso para la Asignación de Créditos.....	14
1.2.2 Asociaciones Civiles.....	45
II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	51
2.1 Objetivos.....	42
2.1.1 Objetivo General.....	52
2.1.2 Objetivos Específicos.....	52
2.2 Variables e Indicadores.....	52
2.3 Alcances y Limites.....	53
2.3.1 Alcances.....	53
2.3.2 Limitaciones.....	53
2.4 Aporte.....	54
III MÉTODO.....	55
3.1 Sujetos y/o Unidades de Análisis.....	55
3.2 Población y Muestra.....	55
3.3 Instrumentos.....	57
3.4 Procedimiento.....	57
IV PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	59
V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	99
VI. CONCLUSIONES.....	106
VII. RECOMENDACIONES.....	108
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	110

ANEXO 1: PROPUESTA DE PLAN DE REINGENIERÍA DE PROCESO.....	113
ANEXO 2: BOLETA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA.....	130

Resumen

La presente investigación descriptiva, trata sobre "Proceso para la asignación de créditos a Mipymes, de las asociaciones civiles de la cabecera departamental de Retalhuleu". El objetivo general de esta investigación, fue determinar: cómo es el proceso para la asignación de créditos a Mipymes, utilizado por las asociaciones civiles de la cabecera departamental de Retalhuleu; para lo que se utilizó como instrumento de recolección de la información, una entrevista estructurada, que se aplicó a 22 colaboradores y 105 usuarios del crédito de cuatro asociaciones civiles que prestan el servicio crediticio en la cabecera departamental de Retalhuleu.

La conclusión general fue que en todos los procesos se reconocen tres etapas básicas, pre-aprobación, aprobación y post aprobación; fundamentadas en contar con la información eficaz y eficiente que permita asignar un crédito, con la mayor certeza y mínimo riesgo, garantizando el retorno del capital y la generación de los intereses por préstamos otorgados.

En sí, la problemática en torno a estos procesos, es debido a la falta de revisión y mejoramiento constante; lo que ha provocado una serie de problemas que afectan su eficacia y eficiencia, extendiendo el tiempo de aprobación y la existencia de demasiados requisitos, que aunados a la falta de capacidad de pago y garantías por parte de las Mipymes solicitantes, provoca la desestimulación en el uso de los créditos; por lo que se recomendó hacer la revisión del proceso, aplicando la reingeniería de procesos, como herramienta administrativa.

INTRODUCCION

Toda empresa depende en gran manera de los recursos financieros que posea y en dado caso, no estén disponibles de inmediato, existen en la economía de mercado, instituciones guatemaltecas dedicadas a otorgar préstamos, cuyo objetivo al satisfacer esa necesidad, es ofrecer un crédito y obtener ganancias por medio de los intereses que genera. Ese precisamente es el caso de las asociaciones civiles de crédito y en esta investigación de tipo descriptivo, específicamente se abarca la temática del proceso que deben seguir las micro, pequeñas y medianas empresas al solicitar un crédito, en la cabecera departamental de Retalhuleu; en donde por el momento existen cuatro asociaciones civiles dedicadas a esa actividad económica.

En la actualidad el uso de los créditos por parte de las Mipymes, enfrenta diversos obstáculos, lo que ha reducido su uso y por medio de una entrevista estructurada, se recabó la información necesaria para determinar, cómo son los procesos, cuál es la problemática en su entorno, los obstáculos que afrontan las Mipymes al momento de solicitar un crédito. Para ello, la presente investigación se fundamentó teóricamente con antecedentes y marco teórico de acuerdo a las variables de la investigación. Se detectó inicialmente el problema que afrontan tanto las Mipymes como las asociaciones en relación al proceso de asignación de créditos.

Por medio de la investigación realizada y en base a la información proporcionada en los instrumentos aplicados se logró la creación de un nuevo proceso de crédito que permite ser aplicado en cada una de las asociaciones civiles de la cabecera departamental de Retalhuleu.

I MARCO DE REFERENCIA

1.1 MARCO CONTEXTUAL

Wikipedia (2013), El departamento de Retalhuleu, se encuentra situado en la región Sur Occidental de Guatemala. Limita al Norte con Quetzaltenango, al Sur con el Océano Pacífico, al Este con Suchitepéquez; y al Oeste San Marcos y Quetzaltenango. La cabecera departamental se encuentra a una distancia de 190 kilómetros de la ciudad capital de Guatemala. Retalhuleu posee un clima cálido todo el año, ya que sus temperaturas van de los 22 a los 34 °C.

Se encuentra dividido en 9 municipios y éstos son: Champerico, El Asintal, Nuevo San Carlos, Retalhuleu, San Martín Zapotitlán, San Felipe, San Sebastián, Santa Cruz Muluá.

Este departamento fue creado por decreto No. 194 del 16 de octubre de 1877, cuando se segregó de Suchitepéquez. Es durante el período republicano (1821 a nuestros días), que se crea el departamento de Retalhuleu por decreto del 16 de octubre de 1877, al tomarse en cuenta el incremento del comercio y la agricultura en la región. Y debido a la dificultad de llevar a cabo la administración del departamento de Suchitepéquez se estableció que una parte de este, formaría este nuevo departamento.

La pujanza económica que alcanzó el departamento a partir del período Liberal en la última parte del siglo XIX, como resultado del cultivo del café, permitió al departamento ubicarse como uno de los lugares más prósperos del país, debido a la fertilidad y riqueza de su suelo.

A finales del siglo XX, se puede afirmar que Retalhuleu es uno de los departamentos más ricos de la costa pacífica y aún más notoria es su prosperidad, cordialidad, belleza natural y cultural, que lo ha situado como uno de los departamentos más importantes del país.

Su situación geográfica, le augura un potencial de desarrollo a sus habitantes, dadas las características singulares, al ubicarse como punto de confluencia entre la zona del Altiplano Occidental del país, y la zona Costa Sur Pacífica. Además, representa un punto estratégico para el desarrollo de la región, y que es aprovechado por los retaltecos.

Este departamento por la zona en que se encuentra ubicado se le identifica tres zonas de vida bien definidas:

bs-S Bosque Seco Subtropical, bh-S(c) Bosque húmedo Subtropical (Cálido), bmh-SC(c) Bosque muy húmedo Subtropical (Cálido)

Entre las carreteras principales, además de las rutas nacionales, está la Internacional del Pacífico CA-2, que partiendo de la frontera con el Salvador continua hasta la frontera con México. De esta carretera a la altura de San Sebastián se desprende un ramal que lo comunica con Quetzaltenango. Cuenta también con carreteras a nivel departamental, caminos roderas, y veredas que unen a la cabecera con sus poblados y comunidades rurales. Cuenta con 128 km de asfalto y 63 de terracería. Aún existen las estaciones del Ferrocarril, y posee varias pistas de aterrizaje.

En este departamento el que más sobresale es la clase agrologica III, nos dice que son tierras cultivables sujetas a medianas limitaciones, aptas para el riego con cultivos muy rentables, con topografía plana ondulada o suavemente inclinada, productividad mediana con prácticas intensivas de manejo.

La feria principal del departamento es la que se celebra en la Cabecera, y es del 2 al 12 de diciembre, siendo el día principal el 7, fecha en que la Iglesia Católica conmemora la Inmaculada Concepción de la Virgen María, Santa Copatrona del lugar.

El idioma oficial es el español y ancestralmente sus habitantes se han comunicado en K'iché, idioma que persiste a la fecha en el habla de los nativos mayas, sobre todo en municipios como San Andrés Villa Seca, San Felipe Retalhuleu, San Martín Zapotitlán, San Sebastián y Santa Cruz Muluá.

En este lugar también se encuentra diversos tipos de industrias, entre las que sobresalen las fábricas de aceites esenciales, ingenios azucareros, beneficios de café y fabricas procesadoras de mariscos, etc.

El constante desarrollo económico y el crecimiento demográfico, en la región, ha constituido uno de los motores que impulsa el surgimiento de las micro, pequeñas y mediana empresas denominadas Mipymes; están constituidas legalmente y desarrollan actividades productivas como servicios, comercio, agropecuarias, mixtas y manufactura, se diferencian una de las otras por el número de trabajadores, el total de activos y las ventas totales. Las Mipymes suplen una gran gama de necesidades en las distintas comunidades en el departamento de Retalhuleu dando un aporte económico de gran importancia.

Toda asociación para brindar el otorgamiento de un crédito debe de desarrollar un proceso el cual permite avanzar por medio de etapas interrelacionadas y tiempo estipulados con el objetivo de brindar un producto o servicio final como lo es el otorgamiento del crédito.

Actualmente se registran un total de cuatro Asociaciones Civiles, siendo estas; Asociación para el Desarrollo del Potencial Humano ADEPH, es una organización privada de desarrollo, fundada en la ciudad de Quetzaltenango y autorizada para operar legalmente en el país. Se constituyó con carácter social, educativa, de investigación y de ejecución de programas económicos y sociales en beneficio de las comunidades rurales y urbanas marginales del país; es apolítica no lucrativa, no religiosa, con personalidad jurídica y patrimonio propio, Asociación Primero de Septiembre, ofrece servicios de financiamiento, capacitación pre y post crédito a

hombres y mujeres en general teniendo un fuerte compromiso con empresarias de Mipymes de la tercera edad del área rural y urbana en el departamento de Retalhuleu obtienen su financiamiento del Viceministro de la Micro, pequeña y mediana empresa y capital propio logrando el desarrollo de las mipymes en el área, Asociación Para el Desarrollo Raíz, ofrecer servicios de intermediación a proyectos y facilitar el crecimiento de la micro, pequeña empresa a través del acceso sostenible a través del micro crédito y servicios financieros de calidad, Asociación Civil Guatemalteca Para el Desarrollo Integral Asdesarrollo; ofrece desarrollo empresarial, servicios financieros, capacitación administrativa y técnica por medio de la comercialización del crédito individual a hombres y mujeres del área rural y urbana con un fuerte compromiso con el desarrollo de sus zonas de intervención y está guiada por una filosofía que expresa en una significativa cohesión de su equipo humano y gran mística trabajo. Y el objetivo común de todas estas asociaciones civiles es promover el desarrollo de las Mipymes por medio de créditos que suplen las necesidades financieras. Sin embargo en la actualidad los procesos que se desarrollan para el otorgamiento de un crédito en las asociaciones civiles poseen ciertos problemas lo que reduce la eficiencia de los mismos, es por ello que es necesario promover y mejorar los procesos relacionados al otorgamiento de un crédito.

Es por ello que en la presente investigación se cita una serie de autores que hacen referencia a este tema tan importante como lo es el proceso para la asignación de crédito a mipymes tanto en tesis referenciales, artículos de prensa, internet, revistas económicas o empresariales. Dando como resultado la aportación de los siguientes artículos.

Cajas (2005), en la tesis titulada: Mejoramiento de un proceso de aprobación de créditos para la banca de empresas. Utilizó como unidad de análisis a once bancos del sistema de la ciudad de Guayaquil Ecuador. Los sujetos fueron los jefes del departamento de créditos, el personal de créditos así como los clientes de cada banco.

El objetivo principal es proporcionar tanto a los organismos de control como a los distintos bancos que proporcionan créditos a las empresas, un proceso mejorado en el cual puedan basarse para manejar de manera más efectiva sus aportaciones crediticias.

Se concluyó, se encontró desperdicios de equipo, materiales y tiempo, que dificultan la efectividad del proceso de aprobación de los créditos para la banca; por tanto, se recomendó realizar una reingeniería de procesos, con el fin de mejorar el proceso deficiente.

La propuesta de solución, fue de realizar reuniones periódicas con el personal envuelto en el proceso, con el fin de recibir una retroalimentación del mismo, para mejorar los defectos y realizar el cambio en el proceso de crédito que permita reducir el tiempo de respuesta, que debe ser menor o igual al de los días laborados del proceso.

García (2005), en la tesis titulada: Procedimiento administrativo para la concesión de créditos en una institución bancaria, utilizo como unidad de análisis, agencias bancarias en Jutiapa, Moyuta, Jalpatagua, El progreso, Asunción Mita, Santa Catarina Mita, Agua Blanca, Atescatempa y Yupiltepeque. Los sujetos de análisis fueron los Supervisores regionales de créditos, Jefes de agencias, Agentes de negocios y plataformas de créditos y clientes.

El objetivo principal fue Identificar el procedimiento administrativo para la concesión de créditos en una institución bancaria. Se concluyó que el procedimiento administrativo utilizado para la concesión de créditos, era demasiado extenso, debido a la serie de pasos llevados a cabo para el otorgamiento de préstamos. Se recomendó a las instituciones superiores de la institución, la integración de dos puestos adicionales en el departamento de créditos, para contribuir a realizar el proceso crediticio de manera más eficiente; además, evaluar periódicamente el procedimiento en el otorgamiento de créditos, por medio de una hoja de control; en

la que, se especifiquen los parámetros de tipo de análisis y automatización de préstamos, para detectar pérdidas de tiempo y acumulación de tareas.

La propuesta de solución fue: Mejorar los procesos, por medio de una mezcla apropiada de habilidades humanas y equipo, así como quien desarrollara estos procesos.

Villegas (2005) en la revista Fortuna negocios y finanzas y artículo titulado “La batalla por el crédito al consumo” afirma que el consumo interno es uno de los motores de las economías, cobra relevancia el trabajo de Fonacot destinado a una porción de la población responsable en el cumplimiento de sus créditos creado por el gobierno mexicano, para proporcionar sus servicios de créditos a los trabajadores de ingresos medios, que no pueden acceder a instituciones bancarias, con tasas de interés accesibles al mercado.

La importancia de encontrar la integración y mejora continua de los procesos, ayuda a evaluar de una mejor forma la aplicación de los créditos otorgados por Fonacot, lo que repercute en la disminución del riesgo de crédito.

Fonacot ha logrado alcanzar esa mejora continua y es acreedor del ISO 9000. Una de las estrategias que le permite ser líder en el mercado mexicano, es la de operar de manera eficiente, al facilitar al trabajador la contratación del crédito en los mejores términos; sobre todo, cuando se presentan variaciones en el mercado de dinero y tasa de interés, en comparación a otras entidades bancarias y que realizan sus cobros de forma semanal.

Quinto (2007), en su artículo de El Periódico, titulado: Buro de créditos para acceder a préstamos, relata la importancia de una legislación guatemalteca, que garantice el uso correcto de la base de datos de los clientes de los buros de créditos, estas son instituciones intermediarias entre un prestatario y un prestamista el cual permite conocer el record crediticio de un cliente. Las diferentes instituciones bancarias del

país señalan, sobre lo importante que es conocer el record crediticio como un proceso a seguir en las solicitudes de créditos, permite conocer el historial que cada cliente posee en la actualidad, logrando así acceder a un préstamo financiero que podrá hacer uso de forma personal, de consumo o para invertir en su negocio.

Martínez (2008), en la tesis titulada: Diseño de un software para la automatización del proceso de pre automatización de créditos para una institución bancaria del sistema nacional. Utilizo como unidad de análisis bancos guatemaltecos. Los sujetos fueron personas que utilizan, que mantienen o administran el sistema, materiales imprescindibles que forman parte del ámbito de la aplicación y deben de ser utilizados y sistemas con los que se interactúa.

El objetivo principal, es diseñar un software para la automatización del proceso de pre autorización de créditos, para una institución bancaria del sistema nacional, con énfasis en su valor documental.

Se concluyó, que es factible diseñar de forma satisfactoria un software que permita automatizar el proceso de pre- autorización de créditos, con énfasis en su valor documental, al establecer un esquema de trabajo que se utilice como medio de consulta o base para el desarrollo del software.

Se recomendó, complementar cada una de las fases del trabajo con una metodología de desarrollo de software, para garantizar el éxito en el proceso de implementarlo, basado en la experiencia y los estándares de la organización. La propuesta de solución, se centró en un cambio en el proceso anterior de la automatización de crédito, al eliminar pasos innecesarios; este cambio, persigue como objetivo principal, captar nuevos créditos, con menor riesgo y aprovechar al máximo la iniciativa de los clientes, al prever una pre autorización del mismo.

Gómez (2008), en la tesis titulada: Control de créditos para reducir la morosidad de una ONG en la ciudad de Quetzaltenango, utilizó como unidad de análisis a la

asociación de mujeres para el desarrollo sostenible solidaridad o Ajquch; ubicada en la cabecera departamental de Quetzaltenango. Los sujetos fueron usuarios del crédito, trabajadores de la institución.

El objetivo principal es promover un modelo de control de crédito mediante una política crediticia que permita desarrollar una adecuada diversificación del manejo de la cartera de crédito con el fin de obtener un equilibrio entre la máxima utilidad y riesgo mínimo.

Se concluyó, que la aplicación de políticas y estrategias para el control de créditos, debe orientarse a reducir la morosidad en la Asociación de mujeres para el desarrollo sostenible Ajquch, de la ciudad de Quetzaltenango y se recomendó monitorear y evaluar constantemente la situación de los créditos, mediante las herramientas e instrumentos para corregir desviaciones y plantear alternativas de redirección.

La propuesta de solución, fue crear un plan para fortalecer el control y el manejo de los créditos, por medio de cambios en las políticas y estrategias, para mejorar la dirección y las utilidades en la cartera crediticia.

Mendoza (2008): Proceso de solicitud de crédito (2008) disponible en http://www.frbatlanta.org/commdev/el_proceso_de_solicitud_de_credito.cfm?redirected=true. En esta página se indica cómo es el proceso para solicitar un crédito en algunas ocasiones este puede ser tedioso pero no hay que desanimarse es cuestión de estar preparado.

Como clientes de una institución bancaria se solicita la documentación correspondiente dentro de ellas debe de ser presentar una propuesta de negocios la cual debe encontrarse bien estructurada, documentada y entendible, para ella debe de cumplir con ciertos requisitos indispensables dentro de ellos el propósito del crédito el cual le permita brindarle información al prestamista sobre la inversión que

se realizara, la cantidad de fondos a solicitar, tiempo que desea mantener el crédito y un plan de pago el cual le permita conocer la forma de amortizar la deuda y las cláusulas del contrato.

Se analiza la información presentada por el prestador conociendo sus estados financieros y proyecciones comerciales, las garantías son una parte importante en el proceso del crédito esta pueden ser fiduciarias o hipotecarias dependiendo la viabilidad del proyecto o propuesta presentada.

Reynolds (2009) en su artículo de El Periódico, titulado: Micro empresarios reciben créditos blandos por internet; relata como un financiamiento, ayuda a los empresarios a realizar sus sueños, es el caso de una mujer guatemalteca y miles de empresarios a nivel nacional, como internacional han logrado obtener financiamientos por medio de una página de internet.

El proceso a seguir, es el exponer la historia de cómo los empresarios iniciaron su propio negocio y del porque necesitan el crédito. Personas de diferentes partes del mundo acceden a esta página para leer las historias de cada solicitante y algunas de estas historias llaman la atención por las fotografías que exponen al público, otras por la necesidad que cada negocio posee y desea satisfacer.

Las personas que desean financiar a los empresarios, aportan una cantidad mínima de \$ 25.00 a través de su tarjeta de crédito, para reunir el total de la cantidad solicitada por el empresario, que tendrá que devolver en un tiempo de seis a doce meses, sin pagar ningún tipo de interés. El aportante, tomara la decisión de retirar su dinero o de usarlo para apoyar otros proyectos.

Este tipo de crédito denominado ciber solidaridad fue creado en el año de 1,987 por una pareja de estadounidenses, que se dieron cuenta de cómo un pequeño préstamo puede ayudar a los microempresarios, y como se replica en cada una de las historias de los empresarios.

Parisi (2010): Proceso de crédito, disponible en <http://www.parisinet.com/cs/Cds/CD1/capitulos/capitulo1.htm>, también indica que el proceso y la administración del crédito, busca reducir el riesgo que involucra el desembolso y determinar la viabilidad que representa para el banco otorgarlo al cliente.

Para ello se necesita analizar la empresa e identificar posibles situaciones de no pago en el futuro por parte del deudor, y una de las formas de reducir el riesgo en las carteras morosas, ha sido la supervisión de los créditos otorgados por parte del ejecutivo del banco, para brindar al cliente, las herramientas para una mejor administración de crédito, anticipar y por ello, reducir el riesgo de una posible quiebra de la empresa.

Un factor muy importante en el proceso del crédito son las garantías que el cliente ofrece hacia el prestamista, estas pueden ser fiduciarias o hipotecarias, según la forma de trabajar de cada institución.

Lefcovich (2010): Las pequeñas empresas y las causas de sus fracasos <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=545>, explica quienes crean empresas pequeñas lo hacen desconociendo las escasas posibilidades de supervivencia, la experiencia demuestra que el 50% de dichas empresas quiebran durante el primer año de actividad y no menos del 90% antes de cinco años según revelan los análisis estadísticos el 95% de estos fracasos son atribuidos a la falta de competencia y de experiencia en la dirección de empresas dedicadas a la actividad concreta que se trate.

Factores de riesgo; falta de experiencia, falta de dinero o capital, mala ubicación, falta de enfoque, mal manejo de inventarios, excesivas inversiones en activos fijos, falencias en materia de créditos de cobranza, no contar con buenos sistemas de información, fallas en los controles internos, mala selección del personal, fallas en la planeación entre otros. Hacer factible y posible la continuidad de la empresa implica

verificar sinceramente cada uno de los puntos anteriores por parte del empresario y adoptando las medidas correctivas necesarias.

Cardona (2010): Gestión de créditos (2010) disponible en <http://www.refinanciaciondecritos.com>. En esta página de internet, se hace referencia de como los bancos y las empresas financieras son las instituciones encargadas a otorgar créditos de diferente naturaleza y las líneas generales que involucran cualquier tipo de análisis que estudie el proceso de entrega de créditos, que suelen ser la determinación de una mercado, la evaluación del crédito, la evaluación de las condiciones en las cuales los créditos son otorgados, la aprobación de los créditos, la documentación y el desembolso y finalmente la administración de los créditos en referencia.

Generalmente la mayoría de los bancos que otorgan créditos, suelen perseguir el mismo objetivo en todos los casos, que es el de colocar la utilidad del dinero que fluye de aquel diferencial entre las tasas de captación del dinero prestado.

Gamarro (2012) en el artículo de Prensa Libre titulado “Pymes pagan más por créditos” indica que Guatemala registra el más alto margen de intermediación financiera, con una tasa superior al 20 por ciento, según un informe de la Comisión Económica para América Latina (Cepal) divulgado ayer.

El reporte Nuevas políticas para pymes que se requieren para impulsar el crecimiento en América Latina resalta que los márgenes de intermediación de varios países latinoamericanos están entre los más altos del mundo, y al elevar el costo del financiamiento, estos pueden afectar la disponibilidad del crédito, en especial para las pymes.

Seguido de Guatemala está República Dominicana y Brasil, con una tasa del 15 por ciento, y Bolivia con el 13 por ciento.

Estos márgenes de intermediación no se pueden justificar por el nivel de riesgo de los préstamos en América Latina, puesto que el porcentaje de morosidad de los préstamos ha llegado a ser uno de los más bajos del mundo, se indica en el documento.

Para reducir estos márgenes, el texto destaca que es necesario estimular la competencia y eficiencia bancaria.

Sigfrido Lee viceministro de Economía, informó que trabajan en una estrategia para reducir esos costos en el país.

Además, la Cepal presentó las proyecciones más recientes que refieren que el producto interno bruto regional crecerá 3.2 por ciento en el 2012 y 4.0 por ciento, en el 2013.

1.2. MARCO TEÓRICO

1.2.1. Proceso para la asignación de créditos.

a) Concepto

Calva (2010), por medio de la solicitud de crédito se crean solicitudes de productos para personas naturales, a través de canales en entidades para entregar un producto terminado o la programación de desembolsos para cada proceso solicitado.

Cada solicitud puede incluir uno o varios productos entre los que se encuentran; créditos de consumo, créditos de vehículos, créditos hipotecarios e inversiones.

Adicional cada producto puede tener una o varias garantías y uno o varios en el rol de codeudores o avalistas de acuerdo a lo que cada producto requiere las solicitudes son analizadas en diferentes etapas. En estas se estudia el perfil de los solicitantes su capacidad de pago y el historial crediticio frente a los productos solicitados.

Las etapas de aprobación se definen de acuerdo a cada caso e incluyen aprobaciones automáticas, aprobaciones parciales y negaciones totales.

Si algún producto es aprobado se inicia la etapa de legalización, en esta etapa se evalúan las garantías relacionadas. Finalmente se ejecutan las actividades de legalización para entrega del desembolso.

El proceso de solicitud de crédito tiene controles de tiempo máximo y desistimiento en caso de necesitarse, otros factores y aspectos que analizar; Determinación de un mercado, evaluación del crédito y política de cobro.

Es necesario que las entidades en el proceso de asignación de crédito deben aplicar nuevas metodologías para el análisis de riesgo alternativas a las actuales buscando aumentar el crédito concedido al tiempo que se mantiene la mora bajo control.

b) Entrevista personal inicial.

(Asociación Civil Guatemalteca para el Desarrollo Integral [Asdesarrollo] 2010), la entrevista personal inicial al usuario potencial permite conocer el interés real que tiene el cliente potencial en los servicios financieros que ofrece la asociación civil. Además de lo siguiente: Establecer una relación cercana con el asesor empresarial, ampliar la información sobre el prestatario, orientar adecuadamente al prestatario sobre los servicios financieros y las ventajas que estos presentan en relación a la competencia, comunicar al cliente potencial sobre el proceso de financiamiento establecido por la asociación civil.

c) Levantamiento de información socioeconómica preliminar.

El propósito de esta actividad es conocer detalles básicos sobre el cliente potencial. Esta actividad se realiza cuando el asesor empresarial conoce el verdadero interés del cliente potencial en los servicios financieros que ofrece la asociación civil. La información está relacionada con lo siguiente; Información socioeconómica del cliente, historial crediticio preliminar, diagnóstico empresarial, en donde se construye según sea el caso: estado patrimonial en los casos de negocios unipersonales, balance general y se estima la capacidad de pago. Fuentes que podrían facilitar información acerca de su persona, facturas proforma, cotizaciones u otro documento que respalde la información a utilizar. Cuando se obtiene esta información el cliente también autoriza a la asociación civil para que realice una investigación formal en la central de riesgo comercial.

d) Recepción de documentos.

En este proceso el usuario potencial de los servicios debe proporcionar en un plazo no mayor de quince días la siguiente papelería: fotocopia de documento de identidad del solicitante, constancia de participación en la capacitación, plan de inversión o factura proforma, recibo de luz o teléfono, documento de identificación de los fiadores en caso de fianza solidaria y en caso de prenda o hipoteca, facturas, certificados, escrituras o títulos de propiedad en documento original. Constancias de trabajo de los fiadores, en el caso de jubilados el acta de supervivencia y el estado de cuenta

del banco de los últimos seis meses. Una vez se han recibido todos los documentos se asigna fecha, hora y lugar de visita.

e) Capacitación o charla pre financiamiento.

Una vez identificado el usuario se procede a invitarlo a participar en las capacitaciones de financiamiento. En dicha capacitación se busca dar a conocer la filosofía institucional, desarrollar el compromiso de pago del deudor, las consecuencias del incumplimiento de los compromisos con la asociación, requisitos y las condiciones del contrato. Las capacitaciones se imparten conforma a la programación específica.

f) Análisis de la actividad empresarial.

(Asdesarrollo, 2010), este análisis consiste en verificar las condiciones del negocio, su potencial de crecimiento, el entorno en que opera y la capacidad que éste tiene para producir los recursos necesarios que le permitan cumplir con obligaciones financieras futuras. Además, a través de este análisis se busca lo siguiente: Obtener información de calidad, analizar las áreas funcionales de la empresa, desarrollar los estados financieros del negocio (balance general, estado de resultado y flujo de caja), detallar la situación financiera del negocio, calcular y analizar las razones financieras, la relación del monto a financiar deber ser acorde con el patrimonio, el activo circulante, el activo total u otro que corresponda, después de haber realizado este análisis el asesor recomienda la aprobación o denegación del financiamiento, llenar los formatos diseñados para formalización del crédito.

✓ Solvencia.

Con la solvencia se determina la estabilidad y cumplimiento del prestatario de sus diversos compromisos personales. Los indicadores de solvencia comprenden; estabilidad de residencia vecina, estabilidad de su negocio, experiencia en el pago de sus compromisos crediticios anteriores con la asociación, referencias de financiamientos comerciales u otras instituciones financieras.

✓ Capacidad de pago.

Comprende la capacidad que se tiene para cubrir todas las obligaciones contraídas. Es la más determinante para tomar la decisión de otorgarle el financiamiento solicitado. Los indicadores que sirven para medir su capacidad de pago actual y futura comprenden, ingresos netos (ingresos por ventas + ingresos familiares – gastos de operación – gastos familiares). Así se determina el efectivo disponible y su relación entre el monto de la cuota que pagar. Si la relación de la cuota versus el efectivo disponible es de un 35% o menos indica que la capacidad de pago para atender nuevos compromisos es aceptable.

✓ Respaldo patrimonial.

El patrimonio acumulado por el cliente y que se encuentre libre de gravámenes ofrece un mayor respaldo a la asociación civil al determinar la capacidad de pago del usuario.

✓ Liquidez.

(Asdesarrollo, 2010), consiste en determinar la capacidad que el cliente tiene para afrontar sus pasivos de alta exigibilidad con sus activos de fácil convertibilidad en efectivo. El cliente debe satisfacer este indicador con un mínimo del 100%.

✓ Rentabilidad.

Es resultado de la relación entre la utilidad neta y/o el efectivo disponible de la operación del negocio con las ventas netas que el cliente ha obtenido. El cliente debe satisfacer este indicador con un mínimo de 15%.

g) Decisión (califica, no califica).

El asesor empresarial o quien sea designado es responsable de investigar sobre el aspecto humano del cliente potencial. Esta actividad es permanente en el proceso de financiamiento y que antes y durante el servicio de financiamiento pues las personas tienden a cambiar su conducta por diferentes factores. En este análisis se busca obtener información de fuentes calificadas, incluyendo lo siguiente: Comportamiento del solicitante en su vecindario así como en los lugares donde desarrolla su actividad económica, desempeño en asociaciones locales (patronos, asociaciones de amas de

casa, asociaciones de padres de familia, junta de aguas, etc.), conducta personal en los círculos sociales donde se involucra el solicitante, historial crediticio con sus proveedores, el asesor empresarial deberá analizar el carácter de la persona, utilizando para ello el diagnóstico del empresario, toda información obtenida es de manejo confidencial. La consulta en la central de riesgos (Buro de Financiamiento), Esta consulta se realiza con el propósito de verificar la situación crediticia del usuario potencial y/o actual.

El reporte obtenido es analizado por el asesor empresarial o quien corresponda en su momento. Este documento inicialmente no debe de servir como herramienta para denegar o aprobar un financiamiento del cliente. Cuando se haya determinado la capacidad de pago, entonces que se denegara o aprobara el financiamiento siempre y cuando los otros aspectos (historial crediticio y flujo de caja) también hayan sido analizados. Este documento es incorporado al expediente del empresario/as.

h) Generación de solicitud de crédito.

Las solicitudes suelen hacerse por medio de formularios previamente diseñados por la asociación civil a la cual se dirigen, o bien a través de cartas formales, dado que, como se trata de peticiones con un carácter formal. Toda la información recabada por el asesor empresarial para informar al gerente de cartera sobre el estado de la empresa para luego enviar la solicitud de crédito y ser analizada.

i) Etapa de supervisión y verificación de análisis.

(Asdesarrollo, 2010), el asesor empresarial traslada el expediente al responsable de supervisión. El responsable del análisis del crédito verifica el cumplimiento del proceso crediticio, la confiabilidad, la calidad y la consistencia de la información y emite un dictamen sobre el nivel del riesgo crediticio. En caso de información inconsistente debe proceder a verificar la calidad de la información en el campo. Corresponde también a la etapa de análisis la realización de los avalúos de los viene muebles e inmuebles.

Análisis de la garantía, las garantías son un requisito complementario en el proceso de financiamiento, estas deben ser cumplidas de acuerdo a lo descrito en este reglamento.

Todo financiamiento deberá ser garantizado conforme a la póliza de cobertura de garantía, dependiendo del monto otorgado, plazo de operación y destino se requiere solicitar garantía fiduciaria, prendaria e hipotecaria o una combinación de estas, al aceptar garantías hipotecarias y prendarias debe hacerse avalúo y evaluación legal del título de propiedad. Se debe legalizar la hipoteca mediante escritura pública e inscribirse en los registros correspondientes.

j) Proceso de aprobación.

La aprobación del préstamo dependerá de la instancia a la que este corresponda.

Evaluación de la solicitud y verificación de cifras, la solicitud será sometida a una evaluación de factibilidad, verificando las cifras tanto de sus ingresos y gastos como de sus obligaciones directas y contingentes con la asociación civil, así como la experiencia crediticia de la misma.

✓ Análisis técnico.

Toda solicitud deberá ser sometida a un análisis técnico, basado especialmente en la capacidad de pago del solicitante, flujo de efectivo e historial de financiamiento, cuando sean montos en los cuales la asociación se involucre en un riesgo mayor al análisis técnico. Se profundizará en el análisis financiero y cuando se trate de financiamiento de proyectos, se hará adicionalmente el análisis de sensibilidad y costo/beneficio.

✓ Recomendaciones técnicas.

Del análisis definido se derivan las recomendaciones técnicas con las cuales en relación a la aprobación o negación del financiamiento. Cuando proceda la modificación de la solicitud en cuanto a monto y/o garantía y cuando el monto a ser aprobado está dentro del límite resolutivo del que hizo el análisis, las recomendaciones se transformarán en las justificaciones por que se aprueba o deniega la solicitud. Los montos de aprobación para cada una de las instancias son

aprobados por la junta directiva quien delega en la gerencia general todas las responsabilidades. A su vez la gerencia general determina la delegación que estime conveniente, otorgando y suspendiendo las instancias de aprobación cuando así lo estime conveniente o prudente.

✓ Entrevista con responsable o instancias de aprobación.

Cuando lo considere pertinente, la instancia de aprobación podrá llevar a cabo una entrevista con el solicitante de aquellos montos que están dentro de su límite resolutorio o superior, para ratificar los términos en que se han sido propuestas las facilidades crediticias. Si está totalmente de acuerdo en los términos y condiciones del financiamiento propuesto, podrá agregar sus comentarios basado en la información recibida, pero no lo exime de la responsabilidad de conocer bien al sujeto de financiamiento.

✓ Remisión de las propuestas crediticias al comité de financiamiento.

(Asdesarrollo, 2010), cuando el jefe de agencia o la dirección de promoción financiamiento y cartera, recibirán las propuestas crediticias sustentadas en el análisis técnico para ser sometidas al comité de financiamiento, verificara toda la información dada en la documentación y agregara otra si la hubiere, que contribuya a dar mejores elementos de juicio para resolver objetivamente. Asimismo agregara sus recomendaciones y las presentará al nivel correspondiente para su resolución. A su vez, podrá devolver las solicitudes que así considere pertinente.

k) Decisión sobre la aprobación.

En cualquiera de los niveles resolutorios, se emitirá una resolución que contenga todos los elementos del financiamiento y la firma de quien aprueba o deniega, ésta servirá a la parte operativa que procesa el desembolso, como autorización para proceder conforme resolución. En cualquiera de las etapas del proceso de aprobación de aprobación, el asesor o el solicitante tiene la oportunidad de aportar información o documentos adicionales, aclarar o discutir la información aportada o la resolución planteada. Información a la gerencia general, todas las transacciones crediticias resueltas por los diferentes por los diferentes comités de financiamiento al límite resolutorio de la gerencia general deberán ser informadas a la gerencia general.

l) Notificación al solicitante.

Inmediatamente que una resolución ha sido emitida y notificada por el gerente de cartera comunicara el resultado al asesor empresarial, para que se le comparta al solicitante lo actuado y llegar a un acuerdo con el interesado. Esto se debe realizar utilizando la vía más rápida posible.

m) Formalización de la solicitud de financiamiento.

Cuando el asesor empresarial recibe el dictamen del comité de financiamiento, se procede a trasladar el expediente al departamento de secretaria para elaborar al contrato, en caso de financiamiento hipotecario se procede a coordinar con el notario para elaboración de la hipoteca.

Es responsabilidad del asesor legal realizar las inscripciones pertinentes en el registro de la propiedad.

n) Recepción de firmas.

Se procede a la recepción de firmas de los deudores y codeudores. Si es garantía hipotecaria la recepción de firmas se realiza en las oficinas del notario, quien posteriormente envía el protocolo al representante legal la asociación civil.

ñ) Elaboración de cheque.

Luego se procede a trasladar el expediente al departamento de contabilidad para elaboración de cheque y el comprobante de pago.

o) Desembolso del crédito.

(Asdesarrollo, 2010), cada una de las instancias que participan en el proceso de desembolso tiene la responsabilidad de verificar la calidad de la información recibida y la obligación de supervisar y asegurar que los procesos anteriores cumplan con los estándares de calidad y se apeguen a la normativa establecida por la asociación civil. En caso de que se detecten anomalías tiene el compromiso de hacer ver de forma

cortés y respetuosa las deficiencias o anomalías detectadas y devolver el expediente al proceso anterior para que se efectúen las correcciones o ajustes pertinentes.

Una vez preparada la carpeta con toda la documentación que origino, aprobó y formalizo el financiamiento, será remitida al departamento de receptoría para el respectivo desembolso e ingreso del financiamiento al programa de cartera.

El receptor revisara todos los detalles de la documentación y corrobora si están acordes con los términos y condiciones de la resolución y si cumplen con las políticas y normas de este reglamento de financiamiento.

✓ Suspensión del desembolso.

Cuando la documentación no se encuentre en regla, el receptor podrá suspender el desembolso y solicitar al asesor empresarial que complete la documentación y no deberá hacerlo hasta que la misma cumpla a satisfacción todos los requisitos.

✓ Envío y entrega de cheques.

El receptor entrega el cheque al usuario, comprobante de pago, el plan de pagos. Paralelo a la entrega del cheque la asociación entregara a cada deudor y codeudor un documento que detalla en forma resumida los compromisos y condiciones adquiridas ante la asociación civil como parte de financiamiento.

Proceso.

a) Concepto

Pérez (2007), define como: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Una sencilla definición de proceso, y que responde al significado que a esta palabra se ha dado en este libro es: Secuencia, ordenada, de actividades repetitivas, cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente.

Entendiendo valor como todo aquello que se aprecia o estima por el que lo percibe al recibir el producto clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad, obviamente, el valor no es un concepto absoluto sino relativo. O sencillamente: Secuencia de actividades que tiene un producto. Dando por supuesto que:

Este habla de actividades secuenciadas de una manera predeterminada; actividades repetitivas y conectadas de una manera sistematizada, no tareas inconexas cuya correcta ejecución es un fin en sí mismo.

Todo producto lo es por el hecho de ir destinado a un usuario al que denominamos cliente (interno o externo); luego el producto que nos interesa es aquel que añade valor al cliente y todo producto tiene unas características objetivas.

Por actividad se entiende el conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado.

En este contexto sistema se puede definir como un conjunto de procesos que tienen por finalidad la consecución de un objetivo. La definición más clara y utilizada es conjunto de elementos interrelacionados que persiguen un objetivo común.

La definición dada permite hablar de diferentes niveles de procesos; obviamente varían con el tamaño de la organización.

Alta dirección: Proceso de elaboración, comunicación, implantación, seguimiento y revisión de la estrategia, proceso de determinación, difusión y revisión de objetivos, proceso de revisión del sistema de gestión por la dirección, proceso global de entrega de productos o servicios o proceso del negocio y proceso de comunicación Interna.

Dirección intermedia: Ejecución de los procesos en escala (objetivos y Comunicación), proceso gestión y comunicación con el cliente, proceso de producción-realización del producto o servicio, proceso de gestión económica y proceso de gestión integración de personal.

Mando intermedio: Proceso de contacto con clientes, proceso de corte y soldadura, proceso de mantenimiento, proceso de facturación y cobros.

Personal o base; Tarea: comprobación de facturas con pedidos, actividad: registro de facturas (previsión de pagos), proceso nivel intermedio: pagos a proveedores, gestión de tesorería y proceso nivel dirección; gestión económica y financiera.

Viendo desde la perspectiva del individuo, lo que para una persona es un proceso para su superior es solamente una actividad de un proceso más amplio.

b). Límites de un proceso

Los procesos han existido desde siempre ya que es la forma más natural de organizar el trabajo; otra cosa bien distinta es que se tengan identificados para orientar a ellos la acción. Para ello y en primer lugar hay que:

Determinar sus límites para, en función de su nivel, asignar responsabilidades e identificar sus elementos y factores para determinar sus interacciones y hacer posible su gestión.

No existe una interpretación homogénea sobre los límites de los procesos ya que varía mucho con el tamaño de la empresa. Lo realmente importante es adoptar un determinado criterio y mantenerlo a lo largo del tiempo. Parece lógico que:

Los límites del proceso determinan una unidad adecuada para gestionar en sus diferentes niveles de responsabilidad, estén fuera del departamento para poder interactuar con el resto de procesos (proveedores y clientes) y el límite inferior sea un producto con valor.

c) Elementos de un proceso

Todo proceso tiene tres elementos:

Un input (entrada principal), producto con sus características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido; la factura del suministro con los datos necesarios, el input es un producto que proviene de un suministrador (externo o interno); es la salida de otro proceso (precedente en la cadena de valor) o de un proceso del proveedor, del cliente. La existencia del input es lo que justifica la ejecución sistemática del proceso y el proceso, la secuencia de actividades propiamente dicha. Unos factores medios y recursos con determinados requisitos

para ejecutarlo siempre bien a la primera; una persona con la competencia y autoridad necesarias para asentar el compromiso de pago, hardware y software para procesar las facturas, un método de trabajo (procedimiento), un impreso e información sobre que procesar y como (calidad) y cuando entregar el output al siguiente subproceso del proceso administrativo.

Algunos de estos factores del proceso son entradas laterales, es decir, inputs necesarios o convenientes para la ejecución del proceso, pero cuya existencia no lo desencadena. Son también productos que provienen de otros procesos con los que interactúa.

Pérez (2007), un sistema de control conocido con indicadores de funcionamiento del proceso y medidas de resultados del producto del proceso y del nivel de satisfacción del usuario (interno muchas veces).

Un output (salida), producto en la calidad exigida por el estándar del proceso; el impreso diario con el registro de facturas recibidas, importe vencimiento etc. La salida es un producto que va destinado a un usuario o cliente (exterior o interno) el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un proceso del cliente.

d) Factores de un proceso

Personas. Un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuados. La contratación, integración y desarrollo de las personas la proporciona el proceso de Gestión de Personal.

Materiales. Materia prima o semi elaboradas, información (muy importante especialmente en los procesos de servicios) con las características adecuadas para su uso. Los materiales suelen ser proporcionados por el proceso de compras.

Recursos físicos: Instalaciones, maquinaria, utillajes, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso. Aquí nos referimos al proceso de gestión de proveedores de bienes de inversión y al proceso de mantenimiento de infraestructura.

Métodos planificación del proceso. Método de trabajo, procedimiento, hoja de proceso, gama, instrucción técnica, instrucción de trabajo, etc. Es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quien hace que, cuando y ocasionalmente el cómo.

Un proceso está bajo control cuando su resultado es estable y predecible, lo que equivale a dominar los factores del proceso, supuesta la conformidad del input. En caso de un funcionamiento incorrecto, poder saber cuál es el factor que lo ha originado es de vital importancia para orientar la acción de mejora.

e) Selección de procesos

Una de las primeras decisiones que toma un gerente al diseñar una operación para que funcione bien consiste en elegir el proceso que apoye mejor su estrategia de flujo.

Krajewski (2008), proceso por lotes, ejemplo de proceso por lotes, el procesamiento de préstamos hipotecarios y la fabricación de equipo de capital. Un proceso por lotes se distingue de un proceso de producción intermitente por sus características de volumen, variedad y cantidad. La diferencia principal es que los volúmenes son más altos, porque los mismos productos o servicios u otros similares, se suministran repetidamente.

Otra diferencia es que se provee una gama más estrecha de productos y servicios. Una tercera diferencia es que los lotes de producción o los grupos de clientes se manejan en cantidades (o lotes) más grandes que en el caso de los procesos de producción intermitente. Se procesa un lote de un producto o un grupo de clientes y en seguida la producción se ajusta al siguiente.

A la larga, el primer producto o servicio será producido nuevamente. En un proceso por lotes se pone en práctica una estrategia de flujo de intermedio. Tiene volúmenes promedios o moderados pero la variedad todavía es aún demasiado grande como para garantizar el uso de recursos sustanciales a cada producto o servicio. El patrón de flujo es desordenado sin que exista una secuencia estándar de operaciones a través de toda la instalación. Sin embargo, se perfilan patrones más dominantes que en un proceso de producción intermitente, y en algunos segmentos de los procesos se percibe un flujo de línea.

f) Diseño de procesos

La siguiente cuestión en la administración de procesos consiste en determinar cómo debe realizarse exactamente cada proceso. Existen dos enfoques diferentes pero complementarios para diseñar procesos: La reingeniería de procesos que en la actualidad ha logrado atraer un grado considerable de la atención en los círculos administrativos.

g) Reingeniería de procesos

La reingeniería es la revisión fundamental y el cambio radical del diseño de procesos para mejorar drásticamente el rendimiento en términos de costos, calidad, servicio y rapidez: La reingeniería de procesos es una especie de reinversión más que un mejoramiento gradual. Se trata de una medicina fuerte que no siempre resulta necesaria o exitosa los cambios masivos casi siempre van acompañados de dolor en forma de despidos y grandes egresos de efectivo para inversiones de tecnología de la información. Sin embargo la conversión de procesos mediante la reingeniería puede producir grandes réditos. Los procesos que sean seleccionados para la reingeniería deben de ser de carácter fundamental como las actividades mediante una empresa atienden los pedidos de sus clientes. A continuación, la reingeniería requiere la adopción de un enfoque centrado en el proceso elegido, empleando a menudo equipos interdisciplinarios, tecnología de la información, liderazgo y análisis de procesos.

✓ Reingeniería de procesos críticos.

El interés al aplicar la reingeniería debe de centrarse en los procesos fundamentales del negocio y no en departamentos fundamentales como las compras o marketing. Enfocando su atención en los procesos, los administradores son capaces de descubrir oportunidades en suprimir actividades innecesarias de trabajo y supervisión, en lugar de preocuparse por defender su territorio. Considerando la cantidad de tiempo y energía que requiere, la reingeniería debe de reservarse solamente para procesos fundamentales, como el desarrollo de nuevos productos o el servicio al cliente. Las actividades encaminadas al mejoramiento de los procesos normales pueden seguir su marcha junto con las de otros procesos.

✓ Liderazgo fuerte.

Los altos ejecutivos deben de aportar un liderazgo fuerte para que la reingeniería tenga éxito. Si no es así, el escepticismo, la resistencia (ya habíamos intentado eso antes) y las fronteras entre las áreas funcionales pueden impedir los cambios radicales. Los gerentes deben de ayudar a vencer la resistencia aportando su poder e influencia en el grado necesario para asegurar que el proyecto se desarrolle dentro de un contexto estratégico. Los ejecutivos deben de y vigilar los objetivos de rendimiento claves para cada proceso. La alta gerencia también debe de crear una atmósfera de urgencia, presentando una argumentación a favor del cambio que sea conveniente y que se renueve constantemente.

✓ Equipos Interdisciplinarios.

Pérez (2007), un equipo constituido por miembros de cada una de las áreas fundamentales afectadas por el cambio de proceso se encarga de llevar a cabo el proyecto de reingeniería. Por ejemplo en la reingeniería de un proceso para atender reclamaciones de seguros deberán de estar representados tres departamentos: servicio al cliente, ajustes y contabilidad. La reingeniería funciona mejor en lugares de trabajo con alta participación, en donde los equipos auto dirigidos y la política de conferir poder o facultad a los empleados son más la regla de excepción. Las iniciativas de arriba hacia abajo y de abajo-arriba suelen aplicarse en combinación; las de arriba-abajo para objetivos de rendimiento y las de abajo arriba para decidir cómo habrán de alcanzarse los objetivos.

✓ Tecnología de Información.

La tecnología de la información es uno de los principales motores de la ingeniería de procesos. En la mayoría de los proyectos de reingeniería se diseñan procesos en torno a flujos de información como los datos sobre el cumplimiento de los pedidos del cliente. Los propietarios del proceso que son quienes realmente tendrán que responder a los eventos del mercado, necesitan redes de información y tecnología de computación para desempeñar mejor sus tareas. El equipo de reingeniería debe considerar a fondo quienes necesitan la información cuando la necesitan y donde.

h) Identificación y administración de los cuellos de botella.

Los cuellos de botella en una empresa pueden ser internos o externos y típicamente representan un proceso o paso que tiene la capacidad menor y la tasa de producción (por unidad de tiempo) mayor, es decir el tiempo total que dura un proceso de servicio o manufactura determinado. El cuello de botella puede presentarse en la estación de trabajo con el mayor tiempo total por unidad procesada o la utilización de trabajo con la utilización promedio más alta y la mayor carga de trabajo total, o la estación de trabajo donde aún una reducción de un solo minuto en tiempo de procesamiento reduce la tasa promedio de producción del proceso entero.

i) Filosofía de borrón y cuenta nueva.

La reingeniería requiere una filosofía de borrón y cuenta nueva o sea que tome como punto de partida la forma en la que el cliente desea hacer tratos con la compañía. Para asegurar la adopción de una orientación enfocada en el cliente, los equipos comienzan con los objetivos de los clientes internos y externos del proceso.

Es frecuente que los equipos establezcan primero un precio deseado para el producto o servicio deduzcan las ganancias apetecidas y después busquen un proceso que provea lo que el cliente desea, el precio que dicho cliente aceptara pagar. La reingeniería empieza en el futuro y va trabajando hacia atrás, sin restricciones de los enfoques actuales.

j) Análisis de procesos.

Además de la filosofía de borrón y cuenta nueva, un equipo de reingeniería debe conocer varias cosas acerca del proceso actual; que produce, cuan bien se desempeña y que factores lo afectan. Esos conocimientos suelen revelar las áreas en las cuales una nueva forma de pensar proporcionara los mejores réditos. El equipo debe de examinar todos los procedimientos que intervienen en el proceso, en toda la organización grabando cada paso investigando porque se hace así y eliminándolo después si no es verdaderamente necesario también es valiosa la información sobre la posición relativa frente a la competencia, proceso por proceso. Igual que muchas técnicas y procesos nuevos en administración de operaciones, la reingeniería es sumamente elogiada a principios de los años 90 casi como si fuera una receta para conseguir una ventaja competitiva instantánea. Ha conducido a muchos éxitos y lo seguirá haciendo. Sin embargo, la experiencia real nos presenta una imagen más clara de este método. No es sencillo ni se realiza fácilmente, ni es apropiado para todos los procesos o todas las organizaciones.

Muchas empresas carecen de tiempo y de los recursos necesarios para aplicar un enfoque radical de borrón y cuenta nueva. Las ganancias moderadas que mejor encajan con la cultura y la estrategia corporativas suelen producir resultados acumulativos más grandes que la búsqueda de avances sensacionales. Es posible lograr mejorar significativas de procesos que no tienen relación alguna con la tecnología de la información. Una empresa no es solo capaz de mejorar sus procesos internacionales o de alta gerencia.

k) Mejoramiento de Procesos.

El mejoramiento de procesos es el estudio sistemático de las actividades y los flujos de cada proceso a fin de mejorarlo. Su propósito es aprender los números entender los procesos y desentrañar los detalles. Una vez que se comprendido realmente un proceso, es posible mejorarlo. La implacable presión por brindar una mejor calidad a menor precio significa que las compañías tienen que revisar continuamente todos los

aspectos de sus operaciones. El mejoramiento de procesos sigue su marcha, independientemente que un proceso sea sometido o no a la reingeniería.

En esta sección presentamos dos técnicas básicas para analizar procesos; los diagramas de flujo y las gráficas de procesos. Posteriormente introducimos otras técnicas para analizar procesos enfocadas en el mejoramiento de calidad. Estas técnicas implican la observación sistemática y el registro de los detalles del proceso para permitir una mejor comprensión del mismo. El analista o equipo resalta entonces las tareas que se desean simplificar o indica los puntos en donde la productividad podría mejorar en alguna u otra forma. Los mejoramientos pueden referirse a la calidad, el tiempo de procesamiento, los costos, los errores, la seguridad o puntualidad en la entrega. Estas técnicas pueden emplearse para diseñar nuevos procesos y crear diseños diferentes para procesos ya existentes, y sería conveniente usarlas periódicamente para estudiar todas las operaciones. Sin embargo los mayores réditos parecen provenir de su aplicación a operaciones que tienen una o varias de las siguientes características.

El proceso es lento en responder a los deseos del cliente, el proceso origina demasiados problemas o errores en relación con la calidad, el proceso es costoso, el proceso es un cuello de botella y el trabajo se acumula en espera de llegar al final y el proceso conlleva trabajo desagradable, contaminación o poco valor agregado.

Ambas técnicas analíticas implican la división de un proceso en sus componentes detallados. Para hacer esto, el administrador debe de plantear seis preguntas.

Que está haciendo, cuando se hace, quien lo está haciendo, donde se está haciendo, cuanto tiempo requiere y como se está haciendo.

Las respuestas a estas preguntas pueden ser impugnadas si se planea otra serie de preguntas: Porque, porque se pone en práctica ese proceso, porque se realiza en el lugar, donde se realiza, porque se realiza en el momento en el que se realiza. Este tipo de preguntas suele conducir con frecuencia a respuestas creativas que

representan avances trascendentales en el diseño de procesos. El analista debe de someter a una lluvia de ideas los diferentes aspectos del proceso, a fin de elaborar una lista con el mayor número posible de soluciones. Ciertos elementos de trabajo pueden simplificarse algunos procesos pueden eliminarse por completo, es posible reducir el uso de materiales comprados al exterior o hacer que los puestos de trabajo sean más seguros. La mayor parte de las instalaciones tienen la capacidad de recortar los costos del trabajo eliminando funciones innecesarias, como inspección de partes, almacenaje, manejo de materiales y supervisión redundante, entre otras y reorganizando el proceso.

l) Diagramas de flujo.

Un diagrama de flujo describe el flujo de información, clientes, empleados, equipo o materiales, a través de un proceso. No existe un formato preciso por lo cual es posible dibujar el diagrama simplemente con cuadros, líneas y flechas. La línea de visibilidad, que aparece punteada en la figura separa las actividades que son visibles directamente para los clientes de aquellas que no son visibles para ellos. Este tipo de información es valiosa en particular para las operaciones de servicio que implican un grado considerable de servicio al cliente.

Los más comunes que aquí se identifiquen las operaciones que son esenciales para el éxito y aquellas en las que se producen fallas con más frecuencia: Otros factores son igualmente aceptables y usualmente es útil indicar junto a cada caja ciertas mediciones y del proceso como. Otros formatos son igualmente aceptables y usualmente es útil indicar junto a cada caja ciertas mediciones del proceso, como; tiempo total transcurrido, perdidas de calidad, frecuencia de errores, capacidad o costo.

Algunas veces los diagramas de flujo se dibujan sobre una distribución general de la instalación. Para elaborar este tipo especial de diagrama de flujo, el analista traza primero un bosquejo del área en la cual se desarrolla el proceso. Sobre una

cuadrícula, traza la trayectoria que sigue la persona, el material o el tiempo, usando flechas para indicar la dirección del movimiento o flujo.

m) Gráfica de procesos.

Gitman (2007), una gráfica de procesos es una forma organizada de registrar todas las actividades que realiza una persona (o una máquina) en una estación de trabajo, al atender a un cliente (o al trabajar con materiales). Para nuestros propósitos presentes hemos agrupado estas actividades en cinco categorías.

Operación- modifica, crea o agrega algo. Hacer una perforación con un taladro o atender a un cliente son dos ejemplos de operaciones.

Transporte- mueve el objeto de estudio de un lugar a otro (algunas veces se le llama manejo de materiales). El objeto de estudio puede ser una persona, un material, una herramienta o una parte de equipo. Un cliente que camina de un extremo al otro de un mostrador, una grúa que levanta una viga de acero y la lleva hasta un sitio determinado, un transportado que conduce un producto parcialmente terminado de una estación de trabajo a la siguiente, son ejemplos de transporte.

Inspección- revisa o verifica algo pero sin hacerle cambios. Revisar si existen manchas en una superficie, pesar un producto y efectuar una lectura de temperatura son ejemplos de inspecciones.

Retraso- se presentan cuando el objeto se queda detenido en espera de una acción posterior. El tiempo que transcurre durante la espera de materiales o equipo, el tiempo dedicado a la limpieza, y el tiempo que los trabajadores, las máquinas o las estaciones de trabajo permanecen ociosos porque no tienen nada que hacer son ejemplos de retrasos.

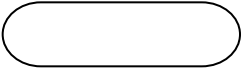



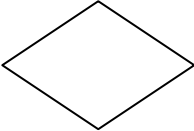
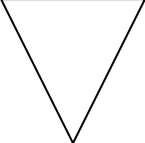
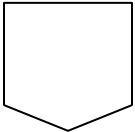
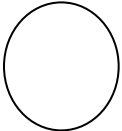
Almacenaje ocurre cuando algo es apartado para usarse después. Algunos ejemplos de almacenaje pueden ser cuando se descargan los suministros y se colocan en un

almacén como parte del inventario; cuando un equipo se coloca en un lugar aparte después de utilizarlo y cuando los documentos quedan guardados en un archivos.

Es posible emplear otras categorías dependiendo de la situación. Por ejemplo la subcontratación de servicios externos suele considerarse como una categoría o bien el almacenaje temporal y almacenaje permanente pueden ser dos categorías diferentes. Para corregir la categoría que corresponde a cada actividad, es necesario tomar en cuenta la perspectiva del sujeto que se está representando en la gráfica. Lo que constituye en un retraso para el equipo puede ser una actividad de inspección o de transporte para el operador.

Para completar la gráfica correspondiente a un procesos, el analista deberá describir cada paso a realizar. Si se trata de un proceso que ya existía con anterioridad, el analista observa cuidadosamente esos pasos, clasificando cada uno de ellos de acuerdo con el sujeto que se estará estudiando. Este tipo de graficas de procesos tiene como finalidad, el mejoramiento continuo del proceso. Una vez que la gráfica está completa, ya sea para un proceso nuevo o ya existente, se convierte en el punto d partida de gran cantidad de ideas para mejorar el proceso. Durante esta parte creativa del análisis de procesos, el analista pregunta los que, cuando, quien, donde, por cuanto tiempo y como, para cuestionar cada uno de los pasos del proceso representado en la gráfica. El resumen de la gráfica de proceso indica que actividades absorben la mayor parte del tiempo. Para hacer que un proceso sea más eficiente, el analista debe cuestionar la razón de cada retraso y luego analizar las actividades de operación, transporte, inspección y almacenaje para determinar si estas pueden ser combinadas, reordenadas o eliminadas. Siempre hay una mejor forma de hacer las cosas, pero alguien tiene que pensar en ese asunto. Las mejoras en productividad, calidad, tiempo y flexibilidad suelen ser significativas.

El instituto Nacional Americano de Estándares; ANSI, por sus siglas en inglés, para la diagramación administrativa, utiliza la siguiente simbología:

	<p>Inicio o fin. Indica el inicio o fin del diagrama. Puede identificar a una unidad administrativa o persona.</p>
	<p>Actividad.</p>
	<p>Documento: Representa cualquier documento generado o utilizado dentro del procedimiento.</p>
	<p>Documento Múltiple: Para representar un documento con sus copias.</p>
	<p>Decisión o alternativa.</p>
	<p>Archivo o almacenamiento ya sea temporal o permanente.</p>
	<p>Conector hacia página, enlace con otra hoja diferente en donde continua el diagrama.</p>
	<p>Conector o enlace de una parte del diagrama a otra en la misma página.</p>

Narrativa del Diagrama de Procedimientos.

Para hacer la referencia de la sucesión de hechos que se producen a lo largo de un procedimiento, puede utilizarse la siguiente forma:

No.	SECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSBLE
1	Revisa	Revisa la solicitud de servicios y llena todos los datos de la forma, proporcionada para el efecto.	Cliente
2	Decisión	Decide si llena o no requerimientos de servicio.	Técnico.
3	Revisa solicitud.	Revisa solicitud de servicios	Técnico.
4	Registra datos.	Registra datos en almacén de servicios.	Técnico.
5	Revisa solicitud.	Revisa solicitud de tarifas.	Técnico.
6	Registra solicitud.	Registra datos en almacén de tarifas.	Técnico.
7	Prepara respuesta.	Prepara respuesta de solicitud de servicios.	Técnico.
8	Registra datos.	Registra datos sobre clientes atendidos.	Técnico.
9	Genera reporte.	Elabora y genera reporte de servicios.	Técnico.
10	Traslada copia de	Cliente recibe copia de	

	reporte de servicios.	reporte de servicios.	Taller.
11	Traslada copia de reporte de servicios.	Cliente recibe copia de reporte de servicios.	Cliente.

n) Manual de procedimientos.

Giorgis (2011), indica que un manual de procedimientos, es un instrumento administrativo de comunicación, de carácter técnico, que contiene información acerca de la sucesión cronológica y secuencia de Operaciones para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.

También se le conoce con el nombre de “Manual de Normas y Procedimientos” debido a que en ocasiones se incluyen además de procedimientos – normas y métodos o guías de trabajo-. También recibe el nombre de “Manual de Operaciones”, “de prácticas estándar”, de “instrucciones sobre el trabajo”.

Estos nombres nos dan una idea acerca de la función de este manual. El manual de procedimientos es un documento que indica cómo hacer el trabajo. Además, debe identificar quienes participan en el proceso, en cuanto tiempo debe realizarse, y en donde se lleva a cabo. Un manual de procedimientos puede ser tanto administrativo como operativo.

El manual de procedimientos administrativos permite conocer los lineamientos para una actividad de carácter administrativo, sus responsabilidades, objetivos y los participantes de la misma.

El Crédito.

a) Concepto.

Gitman (2007), el vocablo “crédito” proviene del verbo latino credere (creer) palabra de origen indogermánico. Existe una raíz indoeuropea kerd que es la que ha

originado la palabra que designa al corazón (en latín cordis de donde procede "cordial"). Por su raíz lingüística, alude a creer, tener confianza, prestar a alguien una cosa. Igualmente, de crédito proceden los vocablos acreedor y acreencia.

La palabra crédito implica la convicción o confianza que tiene quien da prestado, bien sea persona o entidad financiera, que su deudor le cancelará el total de la deuda. Creer en algo o en alguien y ser creíble para los demás es absolutamente necesario para sobrevivir.

Cuando una entidad financiera otorga un crédito, lo que hace en realidad es creer que esa persona hará un uso adecuado de los recursos y que pagará oportunamente el capital que le entrega.

b) Selección y estándares de crédito

La selección de crédito consiste en la aplicación de técnicas para determinar que clientes deben recibir crédito. Este proceso implica evaluar la capacidad crediticia el cliente y compararla con los estándares de crédito de la empresa, es decir, los requisitos mínimos de esta para extender crédito a un cliente.

c) Las cinco C del crédito

Una técnica popular para la selección de crédito se denomina cinco C del crédito que proporciona un esquema para el análisis detallado del crédito. Las cinco C son:

Carácter: El historial del solicitante de cumplir con las obligaciones pasadas.

Capacidad. La capacidad del solicitante para rembolsar el crédito solicitado, determinada por medio de un análisis de estados financieros centrado en los flujos de efectivos disponibles para rembolsar las obligaciones de deuda.

Capital. La deuda del solicitante con relación a su capital propio.

Colateral. El monto de activos que el solicitante tiene disponible para garantizar el crédito. Cuanto mayor sea el monto de activos disponibles, mayor será la posibilidad de que una empresa recupere sus fondos si el solicitante incumple el pago.

Condiciones: Las condiciones existentes generales y específicas de la industria y cualquier condición peculiar en torno a una transacción específica del otorgamiento del crédito como; Plazo, Tasa de interés.

d) Calificación del crédito:

La calificación de crédito es un método de selección de crédito que se usa comúnmente en las solicitudes de crédito. La calificación del crédito aplica valores obtenidos estadísticamente a los puntajes de las características financieras y de crédito clave de un solicitante para predecir si pagara a tiempo el crédito solicitado. En pocas palabras el procedimiento genera una calificación que mide la fortaleza crediticia general del solicitante y la calificación se usa para tomar la decisión de aceptar-rechazar la concesión del crédito. Las grandes operaciones de tarjeta de crédito, como las de bancos, empresa petrolera y tiendas departamentales, son las que usan con mayor frecuencia la calificación de crédito.

El propósito de esta calificación es tomar decisiones de crédito bien informadas con rapidez y de manera económica, reconociendo que el costo de una sola decisión basada en calificación errónea es pequeño, No obstante, si aumentan las deudas incobrables por decisiones basadas en una calificación, entonces el sistema de calificación debe evaluarse de nuevo. Para obtener una demostración de una calificación de crédito incluyendo el uso de una hoja de cálculo con ese propósito.

e) Garantía.

La garantía como el efecto de afianzar lo estipulado. Se trata de algo (simbólico o concreto) que protege y asegura una determinada cosa.

✓ Garantía Fiduciaria.

Este tipo de financiamiento consiste en que una ó más personas ya sean individuales o jurídicas, se comprometen a ser fiadores y codeudores, solidarios y mancomunados de una obligación crediticia, en respaldo a otra persona individual ó

jurídica que asume la obligación directamente. Se garantiza únicamente con la firma de los que participan en el contrato respectivo.

En algunos casos los bancos aceptan como garantía la firma de la entidad deudora, en el caso de las personas jurídicas, cuando éstas gozan de suficiente credibilidad para atender sus compromisos con terceros.

✓ Garantía Hipotecaria.

A diferencia del financiamiento fiduciario, éste se caracteriza porque el crédito se garantiza con Bienes de Raíces, ya sean éstos inmuebles o únicamente terrenos, los cuales, se hipotecan a favor de la institución que otorga el crédito. El traslado del bien se realiza en el registro de la propiedad, los cuales se encuentran en la ciudad capital o de Quetzaltenango, según la jurisdicción de la finca ofrecida en garantía.

Según la política de cada institución, pueden otorgar más allá del 50 % del valor del bien inmueble a gravar. Para tal fin, es necesario, que adicional a los documentos que se solicitan tanto para persona individual como jurídica, se agregue un avalúo, que no es más que una valuación del bien, realizado por una persona ó entidad calificada para tal fin.

En base a dicho avalúo, la institución bancaria aplica el porcentaje que podrán financiar.

✓ Garantía Mixta.

De los financiamientos indicados anteriormente, puede existir una combinación entre sí. Lo anterior, en virtud de que en algunas ocasiones, es necesario complementar las garantías para optar a un financiamiento mayor, según la necesidad de la empresa.

f) Periodo de crédito.

Gitman (2007), es el límite del tiempo en el cual se cancelara el crédito. Un conjunto de pagos iguales realizados a intervalos iguales de tiempo, la forma de pago y el

periodo de gracia que se concede, depende de las necesidades específicas de cada cliente, de la capacidad de pago y ciclos productivos de la actividad a financiar. El periodo de pago normalmente se pacta en cuotas periódicas (mensuales, bimestrales, trimestrales o semestrales) y excepcionalmente en forma anual o al vencimiento (especialmente en el sector agrícola y en ventas al exterior). Asimismo en proyectos de inversión y en préstamos significativos, se concede un periodo de gracia inicial (plazo en el que el cliente solo paga intereses), para adecuar el flujo de los fondos del cliente a los beneficios esperados por la inversión.

g) Supervisión de crédito.

La supervisión del crédito es la observación regular y el registro de las actividades que se llevan a cabo dentro una actividad (proyecto de inversión o programa). Es un proceso de recogida rutinaria de información sobre todos los aspecto de la empresa. Es controlar y observar que tal progresan las actividades con el fin de lograr un reintegro del crédito sin complicaciones.

h) Comité de créditos.

Para garantizar que el dinero prestado sea recuperado, se tiene creado un mecanismo de evaluación de las solicitudes de créditos que las entidades les presenten y al que se le llama Comité de crédito, los que se organizan a nivel de sucursal o de provincia.

El Comité de Créditos es el órgano que se encarga de la administración de riesgos integral de la institución, conformado por personas que manejan recursos, la dirección de negocios, la administración general y el director financiero.

Se pueden otorgar créditos por los siguientes conceptos:

Préstamos para capital de trabajo, préstamos para inversiones, líneas de créditos y créditos agropecuarios.

Se otorgará el financiamiento a clientes financieros saludables y que ofrezcan garantías primarias por la operación propia a realizar y garantías secundarias realmente sólidas, y que además cumplan los requisitos exigidos.

i) Crédito aprobado o rechazado

Krajewski (2008), una vez que haya solicitado el crédito, le puede llevar al prestamista horas, días e incluso semanas aprobar su crédito. Debe conservar la información de contacto de la persona a la cual le entregó la solicitud para poder llamarla o mandarle un correo electrónico para verificar el estado de su crédito.

Si se rechazó su solicitud, tiene derecho a saber por qué. Las razones más comunes para que rechacen su solicitud de crédito son:

Ingresos insuficientes, relación de mucha deuda con respecto al ingreso (significa que ya tiene más deuda de la que un acreedor desea como porcentaje de su ingreso y su capacidad de pago), historial de empleo inconsistente e informe de crédito insuficiente si le rechazan una solicitud de crédito, puede pedir una copia de su informe crediticio al prestamista para asegurarse de que sea correcto. Después de su rechazo, es recomendable dejar pasar algún tiempo y concentrar sus esfuerzos en las razones de su rechazo. Por ejemplo, quizás desee:

Cancelar otras deudas pendientes, reducir gastos fijos, permanecer en su posición de trabajo actual por varios meses más o un año, encontrar otra fuente de ingreso complementario y corregir la información errónea en su informe de crédito además, quizás quiera dar un paso atrás y revisar su panorama económico general. ¿Cuáles son los problemas básicos que indica este rechazo de crédito? ¿A dónde me podrían llevar estos temas de base si no los arreglo? Por ejemplo, ¿cuáles son las consecuencias si se rechaza su solicitud de crédito, si le presta atención a las causas por las cuales le rechazaron su crédito y trabaja para mejorar esas áreas de sus finanzas, estará mejorando su posibilidad de obtener un crédito en el futuro.

Si lo aprobaron, probablemente necesite firmar algunos documentos del préstamo o, Si lo aprobaron para una línea de crédito, su prestamista le informará cómo acceder a sus fondos. Si obtuvo una línea de crédito o un préstamo de su banco, deberá recibir la información sobre cómo retirar un cheque por el importe total o cómo acceder a su línea de crédito mediante su cuenta corriente.

j) Técnicas de cobro

Gitman (2007), se emplean diversas técnicas de cobro, que varían desde cartas hasta acciones legales. A medida que una cuenta se vence cada vez más, el esfuerzo de cobro se vuelve más personal e intenso.

✓ Cartas.

Después de cierto número de días, la empresa envía carta formal recordando al cliente la cuenta vencida, si la cuenta no se paga en cierto periodo después de que se envió esta carta, se envía una segunda carta más exigente.

✓ Llamas Telefónicas.

Si las cartas no tienen éxito, se puede realizar una llamada telefónica al cliente para solicitar el pago inmediato. Si este tiene una excusa razonable, se pueden realizar arreglos para extender el periodo de pago. Se puede recurrir a una llamada del abogado del cliente.

✓ Visitas personales.

Esta técnica es mucho más común a nivel de crédito de consumo, pero también la emplean eficazmente industriales. Enviar a un vendedor local o a una persona de cobranza para confortar al cliente puede ser eficaz. El pago puede realizarse en el sitio.

✓ Agencias de Cobro.

Una empresa puede remitir las cuentas incobrables a una agencia de cobro o a un abogado de cobranzas. Los honorarios por este servicio son en general bastante altos, la empresa puede recibir menos de 50 centavos por dólar de las cuentas cobradas de esta manera.

✓ Acción Legal.

La acción legal es el paso más severo y una alternativa para el uso de una agencia de cobro. La acción legal directa no solo es costosa si no que puede llevar al deudor a la quiebra sin que este garantice la recepción final del monto vencido.

k) Tasas de interés sobre préstamos.

Gitman (2007), la tasa de interés sobre préstamo bancario puede ser fija o flotante, basada generalmente en la tasa de interés preferencial. La tasa de interés preferencial (tasa preferencial) es la tasa de interés más baja que cobran los principales bancos sobre los préstamos comerciales a sus prestatarios empresariales más importantes. La tasa preferencial fluctúa con los cambios en las relaciones de la oferta y la demanda de fondos a corto plazo. Por lo general, los bancos determinan la tasa que se cobrara a los diversos prestatarios, agregando una prima a la tasa preferencial para usarla al riesgo prestatario. El porcentaje adicional asciende al 4 por ciento o más, aunque la mayoría de los préstamos a corto plazo sin garantía conllevan una prima menor del 2 por ciento.

Préstamos a tasa fija o flotante, los préstamos pueden tener tasas de interés fijas o flotantes.

En un préstamo de tasa fija, la tasa de interés se determina en un incremento establecido por arriba de la tasa preferencial en la fecha del préstamo y permanece sin variar a esa tasa fija hasta el vencimiento del préstamo. En un préstamo de tasa flotante, se establece en un principio el incremento por arriba de la tasa preferencial y se permite que la tasa de interés flote o varíe por arriba de la tasa preferencial conforme a la tasa preferencial varia hasta el vencimiento del préstamo. Por lo general, el incremento por arriba de la tasa preferencial será menor de tasa flotante que en un préstamo de tasa fija de riesgo equivalente por el prestamista asume menos riesgo con un préstamo de tasa flotante.

Como consecuencia de la naturaleza volátil de la tasa preferencial en años recientes, en la actualidad la mayoría de los préstamos comerciales a corto plazo son préstamos de tasa flotante. La mayoría de los préstamos bancarios para empresas requieren el pago del interés al vencimiento. Cuando el interés se paga por adelantado, se deduce del préstamo de tal manera que el prestatario recibe en realidad menos dinero del que solicitó. Los préstamos en los que el interés se paga por adelantado se denominan préstamos de descuento. La tasa efectiva anual para un préstamo de descuento aumenta la tasa anual por arriba de la tasa anual establecida.

1.2.2. Asociaciones Civiles

a) Concepto

Paiz (2010), se denomina asociación civil a aquella entidad privada sin ánimo de lucro y con personalidad jurídica plena integrada por personas físicas para el cumplimiento de fines culturales, educativos, de divulgación, deportivos o de índole similar al objeto de fomentar entre sus socios y/o terceros alguna actividad social

Son fundaciones y Asociaciones las organizaciones constituidas sin fin de lucro que por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general.

Entre estas Asociaciones encontramos las siguientes:

Fundaciones, ong,s, asociación de vecinos, asociaciones de taxistas, asociaciones de artistas, asociaciones solidaristas, iglesias etc.

Entre las características principales que distinguen a dichas asociaciones civiles, se encuentran las siguientes:

No tienen fines de lucro, promueven la caridad, beneficencia, asistencia o servicio social, cultural, científico de educación e instrucción artísticas, literarias, deportivas, políticas, profesionales, sindicales, religiosas etc.

b) Obligaciones de las Asociaciones Civiles

✓ Legales

(Superintendencia de administración tributaria [Sat], 2009), elaborar su escritura de constitución, elaborar los estatutos que regirá la asociación, elegir la junta directiva de dicha asociación, elegir al presidente y representante legal de la junta directiva, enumerar los requisitos para poder asociarse, inscribirse en el registro civil del municipio donde se constituyen, inscribirse en el régimen de seguridad social cuando posea más de tres empleados, habilitar un libro de salarios en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social cuando tenga más de diez empleados es necesario que autorice un reglamento Interior de trabajo, el cual deberá ser exhibido como mínimo en dos lugares de la asociación (Art. 57 dto. 1441 Código de trabajo), inscribirse en la Superintendencia de administración tributaria (SAT) para su registro y control, nombrar un perito contador que represente a la Asociación.

✓ Fiscales

Actualizar sus datos en la SAT, mínimo una vez por año.

Operar contabilidad completa en forma organizada, así como los registros que sean necesarios, de acuerdo al sistema de partida doble aplicando principios de contabilidad generalmente aceptados, en nuestro caso son las NIC (Art. 13 Dto. 02-2003 ley de ONG'S), esto quiere decir que tiene que habilitar los libros de Inventario, Diario, mayor o Centralizador, Balances, asimismo un libro de actas donde se lleve el registro de las reuniones de junta directiva y asamblea.

Presentar Estados financieros anuales conforme las Normas Internacionales de Contabilidad.

Presentar declaración jurada anual de impuesto sobre la renta informativo de sus operaciones en el periodo fiscal por medios electrónicos, extender recibos para recibir los aportes tanto ordinarios como extraordinarios según los fines de la asociación, para las ONG'S estos recibos deberán ser autorizados por la Superintendencia de administración tributaria (SAT).

Solicitar facturas contables a sus proveedores cuando realicen compras de bienes y servicios.

Autorizar y emitir facturas contables, así como pagar el Impuesto sobre la renta anual cuando efectúe actividades distintas a su naturaleza, es decir cuando efectúe actividades con lucro entre sus operaciones.

Ser Agente de retención del ISR y emitir dichas constancias por medios electrónicos cuando tenga empleados que sobrepasen ingresos por Q 36,000.00 anuales o cuando efectúe pagos a proveedores que han elegido dicha opción. (Resolución de directorio 306-2009 de la SAT).

Cuando retenga ISR a sus empleados es necesario que lleve por medio electrónico la conciliación anual de retenciones de ISR para personal en relación de dependencia que establece la Ley del ISR.

c) Prohibiciones

Repartir dividendos, bienes, utilidades o beneficios entre sus asociados.

Destinar el ingreso de sus aportes tanto ordinarios como extraordinarios a fines distintos de los establecidos en su escritura de constitución.

d) Derechos

(Sat, 2009), exención del Impuesto Sobre la Renta (ISR), cuando la totalidad de sus ingresos y su patrimonio provengan de donaciones, aportes, cuotas ordinarias o extraordinarias y que sean destinadas exclusivamente a los fines de su creación y en ningún caso distribuyan, directa o indirectamente utilidades o bienes entre sus integrantes. (Art.6 inciso c, Dto. 26-92 ley del ISR y Art. 6 dto. 206-2004 Reglamento de la Ley del ISR)

Exención del Impuesto al Valor Agregado (IVA), están exentas de cargar el IVA en los aportes que reciben, bajo la condición de estar debidamente autorizadas y todos

los requisitos arriba indicados (Art. 7 Inc. 13 Ley del IVA) sin embargo son consumidores finales, esto quiere decir que no están exentas del IVA en cuanto a las compras que realicen. (Art. 9 Reglamento ley del IVA).

Exención del Impuesto de Solidaridad (ISO) en los aportes que reciben, bajo la condición de estar debidamente autorizadas y todos los requisitos arriba indicados (Art. 4 Inc. he Ley de ISO).

Exención del Impuesto de Timbres Fiscales y de papel Sellado especial para protocolos en los documentos que contengan actos o contratos gravados bajo la condición de estar debidamente autorizadas y todos los requisitos arriba indicados (Art. 10 Inc. 4 Ley de Timbres Fiscales).

e) Organización

Para que funcione una organización de manera óptima, se sugiere, tener su estructura organizacional debidamente definida, Visión de la asociación, Misión, Creencias, etc.

Cuando las operaciones son elevadas es viable tener como mínimo el contador arriba indicado, Recepcionista, Jefe de Recursos Humanos, Depto. de tecnología, es decir manejarse cual si fuera una sociedad mercantil, con una estructura de control interno eficiente, un buen gobierno corporativo donde las funciones puedan ser delegadas en forma óptima, fácil de controlar.

Micro, pequeñas y medianas empresas.

Definición

Calva (2010), la conceptualización y clasificación de las Mipymes es un punto constante de discusión a nivel internacional pues resulta difícil y complejo, dada la diversidad y heterogeneidad de las empresas que componen el sector, el lograr una definición única utilizando los mismos criterios. Incluso a nivel nacional, no existen

definiciones únicas ya que cada mercado toma en cuenta sus propios criterios con base a sus condiciones.

El criterio de clasificación más común en países desarrollados y en desarrollo, ha sido el número de trabajadores que emplean las Mipymes. En los países en desarrollo, además del número de empleados, se usan frecuentemente variables como el valor de los activos y del volumen de ventas.

(Ministerio de Economía [Mineco] 2001), en el Artículo 3 del Acuerdo Gubernativo 178-2001 del Ministerio de Economía, categoriza las Mipymes utilizando el número de empleados.

Microempresa; Toda unidad de producción, que realiza actividades de transformación, servicios o comerciales con la participación del propietario y un máximo de diez trabajadores.

Pequeña empresa; Toda unidad de producción, que realiza actividades de transformación, servicios o comerciales con la participación directa del propietario y un máximo de veinticinco trabajadores.

Mediana empresa; Toda unidad de producción que realiza actividades de transformación, servicios o comerciales con la participación directa del propietario y un máximo de sesenta trabajadores.

b) Características de las Mipymes

Tal y como se dijo anteriormente, el sector de las Mipymes es muy diverso y heterogéneo, y al interior del mismo existen diferencias importantes entre las micro empresas y las pequeñas empresas (PYMES), en función de criterios de racionalidad económica y empresarial.

Las Pyme buscan criterios de acumulación y desarrollo empresarial; en cuanto a las microempresas son en su mayoría unidades económicas de subsistencia. Por otra parte los excedentes de las Pyme se destinan en alguna medida de ahorro e inversión cuando las microempresas los destinan a cubrir necesidades de consumo. Las Pyme generan empleo, las microempresas autoempleo. Y finalmente, las diferencias en productividad son también notables, ya que las Pyme superan a las microempresas en este aspecto, por el tipo de relaciones más formales entre el capital y trabajo.

Por otro lado a partir de año 1,989 surgen las asociaciones civiles de créditos para micro, pequeños y medianos empresarios en la cabecera departamental de Retalhuleu. Estas asociaciones son entidades no lucrativas, creadas con visión social, personería jurídica y el objeto es canalizar fondos para las actividades de ayuda a los empresarios de la región por medio de un crédito otorgado y puedan realizar las inversiones necesarias para compra de mercadería, maquinaria e inversiones en la infraestructura de la empresa que se posee.

II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las asociaciones civiles de créditos en Guatemala, son instituciones que promueven el desarrollo económico y técnico de la micro, pequeña y mediana empresa, por medio de préstamos; los cuales, bajo un procedimiento son analizados concedidos o rechazados, lo que depende de las políticas y normas crediticias de cada asociación civil.

Estas asociaciones crediticias, cuentan con procedimientos previamente establecidos, que regulan la asignación de créditos; a la micro, pequeña y mediana empresa, conocidas en el medio como Mipymes, que se constituyen en los clientes reales y potenciales, las cuales buscan resolver, por medio de un crédito de diferente índole, las necesidades financieras.

Sin embargo, en la cabecera departamental de Retalhuleu, se escucha a muchos propietarios de micro, pequeñas y medianas empresas, quejarse, por el atraso en el desembolso del crédito que prestan dichas asociaciones civiles o el atraso en dar respuesta; debido a diversos problemas que se encuentran dentro del proceso de aprobación o rechazo del crédito que no permiten a las Mipymes aprovechar las temporadas altas como por ejemplo: compra de mercadería para diferentes épocas del año: Semana Santa, inicio de ciclo escolar, navidad, entre otros.

Para las Mipymes, los diversos problemas que afrontan al solicitar un crédito, desestimulan su uso, lo que provoca el retiro de la mipyme de las asociaciones civiles y la búsqueda de nuevas alternativas crediticias, en un mercado ambicionado, por otras instituciones financieras por el desarrollo de que han alcanzado y el crecimiento de las mismas.

Debido a la anterior problemática, surge la pregunta centrada en relación al proceso de asignación de créditos, por tanto:

¿Cómo es el proceso para la asignación de créditos a mipymes en las asociaciones civiles de la cabecera departamental de Retalhuleu?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo General.

- a) Determinar cómo es el proceso para la asignación de créditos a mipymes en las asociaciones civiles de la cabecera departamental de Retalhuleu.

2.1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar las ventajas y desventajas del proceso de asignación crediticia, a la micro, pequeña y mediana empresa, utilizado por cada una de las Asociaciones Civiles que ofrece el servicio financiero.
- b) Determinar, cuál es el problema que afrontan las mipymes al solicitar un crédito.
- c) Mejorar el proceso de asignación de créditos con atención a mipymes, utilizado por cada una de las asociaciones civiles de crédito.
- d) Conocer la satisfacción de las mipymes en relación a los servicios de crédito otorgados por las asociaciones civiles.

2.3 Variables e Indicadores

Variable: Proceso para el otorgamiento de créditos

a) Definición Conceptual

- Proceso para el otorgamiento de créditos:

Calva (2010) por medio de la solicitud de crédito se crean solicitudes de productos para personas naturales, a través de canales en entidades para entregar un producto terminado o la programación de desembolsos para cada proceso solicitado.

Cada solicitud puede incluir uno o varios productos entre los que se encuentran; créditos de consumo, créditos de vehículos, créditos hipotecarios e inversiones.

b) Definición Operacional

- Proceso para la asignación de crédito:

Puede definirse como un conjunto de actividades interrelacionadas por canales, sustentadas bajo reglas definidas, para asignar recursos financieros, en los cuales se hace la investigación pertinente sobre el prestatario, los límites de crédito, las acciones para tratar excepciones y la asignación de responsabilidades al otorgar un crédito o producto terminado.

2.3 Alcances y limitaciones

2.3.1 Alcances.

La presente investigación da a conocer los procesos empleados en la asignación de créditos, como una serie de actividades que se desarrollan simultáneamente, en las asociaciones civiles de la cabecera departamental de Retalhuleu; delimita específicamente el entorno geográfico, en el que se realizara la investigación.

2.3.2. Limitaciones:

Una de las principales limitaciones que se afrontaron al inicio de la investigación, fue la poca cooperación al solicitar la información requerida en la entrevista sobre la descripción de los procesos de aprobación o negación de créditos aplicados a Mipymes, debido a la duda provocada por parte de los colaboradores, en las distintas asociaciones civiles de crédito ubicadas en la cabecera Departamental de Retalhuleu.

La limitante se solvento brindando mayor información a los empleados de cada asociación civil sobre el tipo de investigación a realizar la cual consiste en mejorar el proceso de crédito y poderlo hacer más eficiente permitiendo expresar la opinión de cada uno de ellos.

2.4 Aporte

Brindarle a las asociaciones civiles de créditos empresariales de la cabecera departamental de Retalhuleu, un panorama general de la problemática, que afrontan en la asignación de créditos, específicamente en su proceso y una propuesta; que conteniendo mejoras, tiene como objeto, colaborar de tal forma que pueda utilizarse como un instrumento, sobre el cual las distintas Asaciones de crédito, puedan utilizar como referencia en la búsqueda de incrementar la cartera de clientes, motivar el uso del crédito empresarial por parte de las mipymes y con ello, procurar un beneficio mutuo en él uso de los recursos financieros disponibles en el sector.

Aportar a los estudiantes de las diferentes carreras de Ciencias Económicas y Empresariales, de la Universidad Rafael Landívar; nuevos antecedentes de información sobre temas como: Procesos en la asignación créditos empresariales y que puedan ser aprovechados en nuevas investigaciones universitarias.

III MÉTODO

3.1 Sujetos y/o unidades de análisis

Los sujetos de la investigación se conformaron por los gerentes y colaboradores de las cuatro asociaciones civiles de crédito que operan, en la cabecera departamental de Retalhuleu. Esta información fue recabada por el método por observación, debido a que no existe un registro de asociaciones de civiles de crédito.

Adicional a ello en la cabecera departamental de Retalhuleu existen otras instituciones de crédito como cooperativas, fundaciones, bancos entre otras, sin embargo la investigación se encuentra enfocada en asociaciones civiles de crédito para las micro, pequeñas y medianas empresas.

Las Unidades de Análisis, fueron las siguientes:

- a) Asdesarrollo.
- b) Adeph.
- c) Raíz.
- d) Primero de Septiembre.

3.2 Población y muestra.

El total de gerentes y colaboradores entrevistados, se detalla en el siguiente cuadro, en la tercera columna el total de la población.

Con un total de 22 personas colaboradoras de las cuatro asociaciones civiles según investigaciones realizadas en cada una de ellas, información proporcionada por los gerentes según entrevista. Se realizó el censo sobre el total de la población de las cuatro asociaciones civiles de la cabecera departamental de Retalhuleu.

Gitman (2007) define censo cómo; Contabilizar el total de una población de una región o país y se recogen diversos datos con fines estadísticos.

El universo 166 clientes externos obteniendo este resultado de la siguiente forma; del sumar el total de créditos desembolsados y negados de un semestre en cada una de las asociaciones civiles proporcionando el total de créditos, para después ser dividido entre el mismo semestre el cual nos proporciona un promedio de créditos en cada una de las asociaciones civiles, obteniendo como resultado el promedio de la población.

No.	Nombre Asociación Civil de crédito Empresarial.	Gerentes y Colaboradores entrevistados.	Universo	Muestra Clientes
1	Asdesarrollo.	13	60	39
2	Adeph.	2	40	20
3	Asociación Raíz.	3	38	24
4	Primero de Septiembre.	4	28	22
	Total	22	166	105

La fórmula que se utilizó para determinar la muestra es la siguiente;

Weiers (2006) Tamaño de población finita o conocida.

$$n = \frac{N^2 \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N-1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{166^2 \cdot 1.96^2 \cdot 0.75 \cdot 0.25}{0.05^2 \cdot (166-1) + 1.96^2 \cdot 0.75 \cdot 0.25} = 105 \text{ Muestra}$$

N= 166 población
Z= 1.96 nivel de confianza
P= 0.75 probabilidad a favor
q= 0.25 probabilidad en contra
n= número de elementos menos 1
e= 0.05 error de estimación

3.3. Instrumentos

Para la recopilación de información se utilizó una entrevista estructurada, dirigida los gerentes y colaboradores de 15 preguntas y 5 preguntas a clientes (mipymes) relacionadas con los objetivos generales y específicos de la tesis.

3.4. Procedimiento

Los pasos que se siguieron para realizar y alcanzar los objetivos de la presente investigación, son los siguientes:

- Lluvia de ideas: A través de un análisis de aspectos nacionales, se dieron a conocer a la coordinación de la Universidad, 3 temas posibles a investigar, cada uno de estos con sus argumentos basados en un análisis previo, de los cuales se eligió el tema investigado.
- Investigación del marco contextual: Se procedió a hacer las investigaciones pertinentes de la temática, con el objetivo de recopilar los datos escritos y antecedentes, consultando periódicos, revistas, tesis e investigaciones sobre las instituciones de crédito, el proceso y el crédito.
- Redacción del marco teórico: Se fundamentó teóricamente la investigación con los distintos enfoques de autores y las teorías generadas, en relación a las variables relacionadas al proceso y crédito.
- Planteamiento del problema: Se plantearon los antecedentes del problema, en relación a sus causas y efectos; lo que dio origen a la pregunta de investigación basada en las variables de estudio.
- Establecimiento de objetivos generales y específicos: se plantearon los objetivos generales y específicos para la presente investigación.

- Diseño de la investigación: Se analizaron las variables, el problema y en base a ello se determinó que la investigación es de tipo descriptivo, para alcanzar los objetivos planteados.
- Establecimiento de alcances: Se determinaron los alcances de acuerdo a los objetivos planteados y al alcance geográfico de la investigación.
- Aportes de la investigación: Se determinó cuáles fueron los aportes y beneficiarios de la presente investigación.
- Redacción del método: Se determinó a los sujetos de la investigación estableciendo cuatro asociaciones de crédito, 22 Colaboradores y gerentes así como a 105 clientes externos o usuarios de crédito.
- Instrumentos a utilizar: Para la recolección de la información, se utilizó una entrevista estructurada con 15 preguntas a los colaboradores y gerentes de cada asociación y una entrevista estructurada con 5 preguntas para los usuarios de crédito.
- Recolección de información: Se recopiló la información resultado de la entrevista estructurada que se aplicó a los 22 colaboradores y Gerentes, en las cuatro asociaciones de civiles así como a los 105 usuarios.
- Tabulación y análisis: En este punto se tabuló la información, utilizando cuadros descriptivos y gráficos, en las cuales se especifican los porcentajes y frecuencias absolutas resultado de las entrevistas estructuradas.
- Conclusiones y recomendaciones: Después de la presentación y el análisis de la información recabada, se presentaron las conclusiones y recomendaciones derivadas de la problemática estudiada.
- Referencias bibliográficas: Las cuales se presentaron en forma alfabética, en la cual se hizo referencia de los autores consultados en la investigación.
- Propuesta de solución: Por último se presentó una propuesta de solución a los problemas detectados, en base a las conclusiones y recomendaciones.

IV PRESENTACION DE RESULTADOS

Los resultados de la investigación, según la entrevista estructurada realizada a los gerentes y colaboradores que laboran en las asociaciones de crédito, que funcionan en la cabecera departamental de Retalhuleu, se clasifican en dos series, una general, que consiste en las preguntas de la No. 1 a la No. 5, donde, se abarcan preguntas generales sobre el proceso de aprobación o negación de créditos, en las cuatro asociaciones, donde se entrevistó a sus colaboradores y gerentes.

A partir de la pregunta No. 6 en adelante, se abarcan aspectos específicos relacionados a cada proceso que se utiliza en cada asociación, por tanto; los resultados se presentan a continuación:

4.1. Aspectos Generales de los procesos de aprobación o negación de créditos de las Asociaciones Civiles de Crédito investigadas:

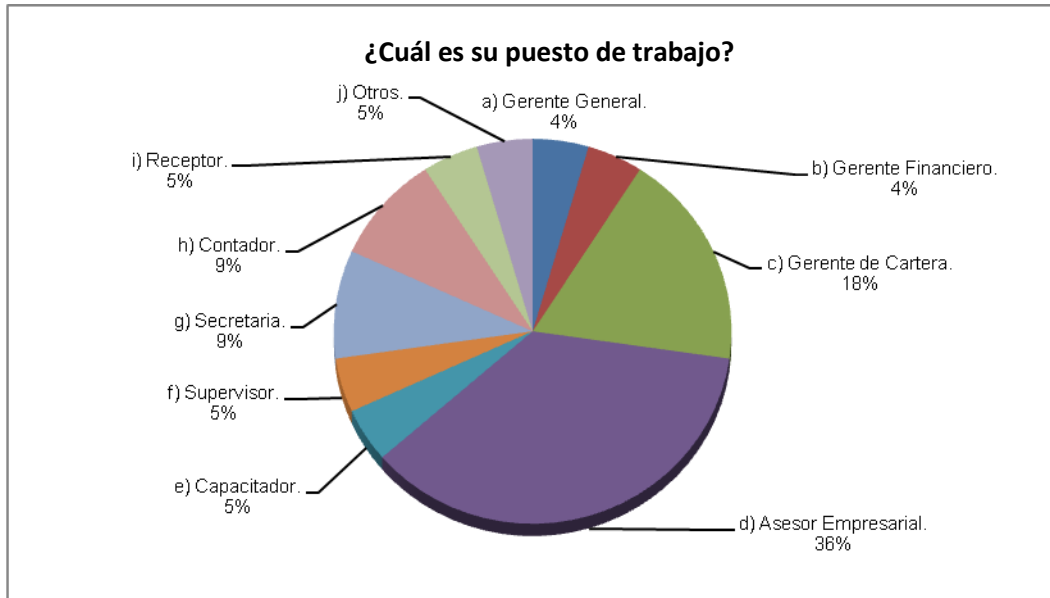
Pregunta No. 1: ¿Cuál es su puesto de trabajo? Las respuestas se presentan en el siguiente cuadro descriptivo:

Cuadro No. 1

No.	Pregunta	Respuestas	Entrevistados por Asociación				Total	%	
			Asdesarrollo	ADEPH	Raíz	1ro. Septiembre			
1	¿Cuál es su puesto de trabajo?	a) Gerente General.	1				1	4.54	
		b) Gerente Financiero.	1				1	4.54	
		c) Gerente de Cartera.	1	1	1	1	4	18.18	
		d) Asesor Empresarial.	5	1	1	1	8	36.36	
		e) Capacitador.	1				1	4.54	
		f) Supervisor.	1				1	4.54	
		g) Secretaria.	1		1		2	9.09	
		h) Contador.	1			1	2	9.09	
		i) Receptor.	1				1	4.54	
		j) Representante de Junta Directiva				1	1	4.54	
			Total		13	2	3	4	22

Fuente: investigación de campo. Abril 2013

Gráfica No. 1



Fuente: Cuadro 1

La mayoría de colaboradores entrevistados pertenecen a las asociación Asdesarrollo al hacer la observación en forma general, el 36.36% de los colaboradores entrevistados correspondió que fungen como Asesores Empresariales; un 18.8% corresponde a la los Gerentes de cartera y el resto, en puestos tanto gerenciales como operativos, distribuidos entre las 4 Asociaciones que se entrevistó.

El número de colaboradores entrevistados, dependió de la forma en que están estructuradas las asociaciones civiles sujetas a las investigación; de tal forma que, Asdesarrollo tiene sus oficinas centrales ubicadas en el Departamento de Retalhuleu, al igual que la Asociación Primero de Septiembre; las otras dos Asociaciones, son agencias que funcionan en la localidad, lo que explica el número de empleados que laboran y fueron entrevistados en cada una de ellas.

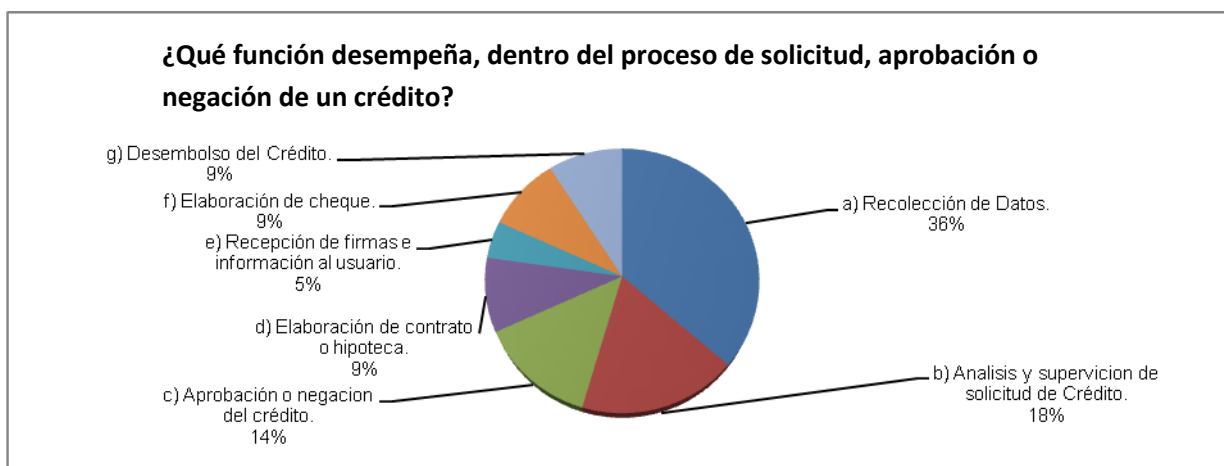
Pregunta No. 2: ¿Qué función desempeña dentro del proceso de solicitud, aprobación o negación de un crédito?

Cuadro No. 2

No.	Pregunta	Respuestas	Entrevistados por Asociación				Total	%
			Asdesarrollo	ADEPH	RAIZ	1ro. Septiembre		
2	¿Qué función desempeña, dentro del proceso de solicitud, aprobación o negación de un Crédito?	a) Recolección de Datos.	5	1	1	1	8	36.3636
		b) Análisis y supervisión de solicitud de Crédito.	1		1	1	4	18.1818
		c) Aprobación o negación del crédito.	3			1	3	13.6364
		d) Elaboración de contrato o hipoteca.	1		1		2	9.0909
		e) Recepción de firmas e información al usuario.	1				1	4.5455
		f) Elaboración de cheque.	1			1	2	9.0909
		g) Desembolso del Crédito.	1	1			2	9.0909
		Total	13	2	3	4	22	100

Fuente: Investigación de campo. Abril 2013

Gráfica No. 2



Fuente: Cuadro 2

A nivel local, puede observarse que Asdesarrollo, por el número de colaboradores que posee, es la que presenta una mayor estructura organizativa, esto implica que posee una mayor capacidad de atención a la clientela. A esta observación debe hacerse notar, en orden de importancia: que la mayoría de personas entrevistadas laboran en la recolección de datos con un 36%, seguido de los que laboran en el

análisis y supervisión de solicitudes de crédito, con un 8% y un 14% los que laboran en la aprobación o negación de créditos. Otro aspecto importante, es que solamente en la empresa Asdesarrollo y Primero de Septiembre, presentan puestos donde los colaboradores aprueban o niegan créditos, aspecto que no presentan las otras empresas.

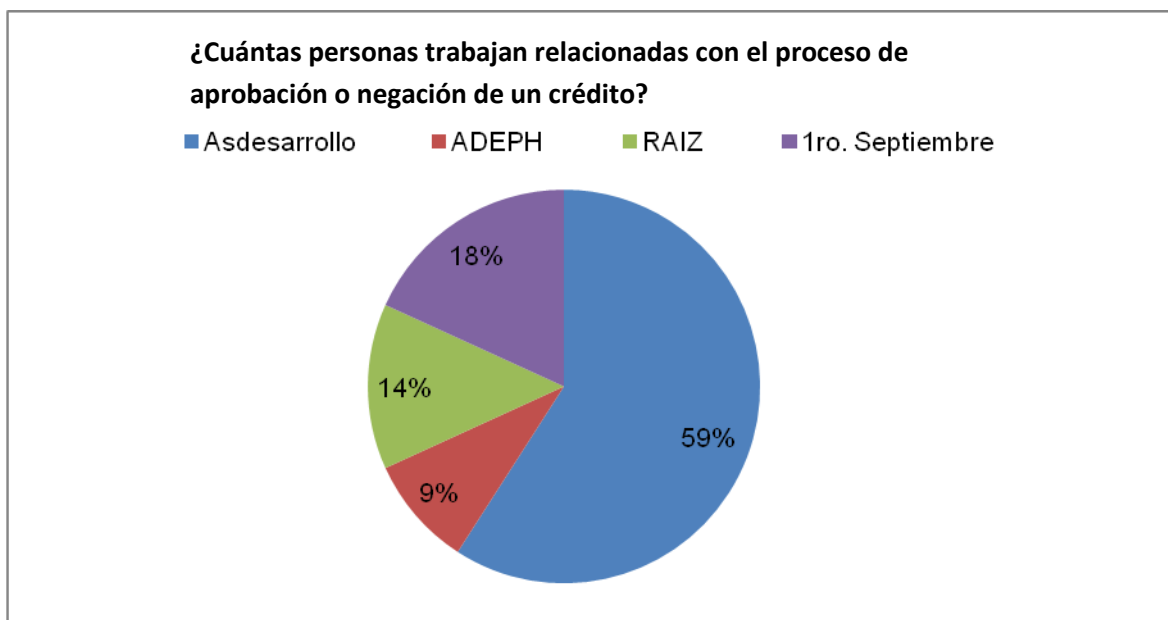
Pregunta No. 3: ¿Cuántas personas trabajan relacionadas con el proceso de aprobación o negación de un crédito?

Cuadro No. 3

No.	Pregunta		Personas que trabajan relacionadas al proceso de aprobación o negación de un crédito, por asociación				Total	%
			Asdesarrollo	ADEPH	RAIZ	1ro. Septiembre		
5	¿Cuántas personas trabajan relacionadas con el proceso de aprobación o negación de un crédito?		13	2	3	4	22	100.
		%	59	9	14	18	100	100

Fuente: Investigación de campo. Abril 2013

Gráfica No. 3



Fuente: Cuadro 3

Los datos recabados indican que en las cuatro Asociaciones, en que se entrevistó a sus Gerentes y colaboradores, el 59% trabaja en la Asociación AdepH, un 18% en la Asociación 1ro. De septiembre, un 14% en la Asociación para el desarrollo Raíz y un 9% en la Asociación AdepH y que todos están relacionados al proceso de Aprobación o negación de un crédito.

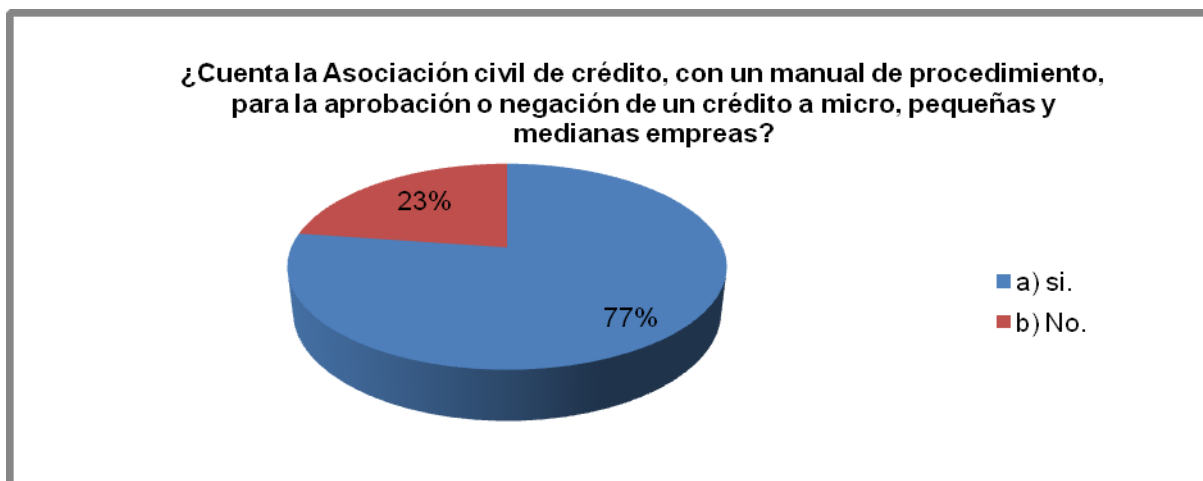
Pregunta No. 4 ¿Cuenta la Asociación civil de crédito, con un manual de procedimiento, para la aprobación o negación de un crédito a micro, pequeñas y medianas empresas?

Cuadro No. 4

No.	Pregunta	Respuestas	Entrevistados por Asociación				Total	%
			Asdesarrollo	ADEPH	RAIZ	1ro. Septiembre		
3	¿Cuenta la Asociación civil de crédito, con un manual de procedimiento, para la aprobación o negación de un crédito a micro, pequeñas y medianas empresas?	a) sí.	13	1	3		17	77
		b) No.		1		4	5	23
		Total	13	2	3	4	22	100

Fuente: Investigación de campo. Abril 2013

Gráfica No. 4



Fuente: Cuadro 4

En el cuadro anterior el 77% de las Asociaciones civiles de crédito, cuentan con un manual de procedimiento, para la aprobación o negación de un crédito a las micro, pequeñas y medianas empresas; La Asociación civil AdepH, los colaboradores entrevistados que en su total fueron dos, uno indico que si cuenta con manual y el otro respondió que no.

En resumen, dos de las Asociaciones si cuentan con manual de procedimiento, una no cuenta y una cuarta cuya información es dudosa; sin embargo, se cree que se posee pero no se encuentra actualizado para conocimiento de los colaboradores.

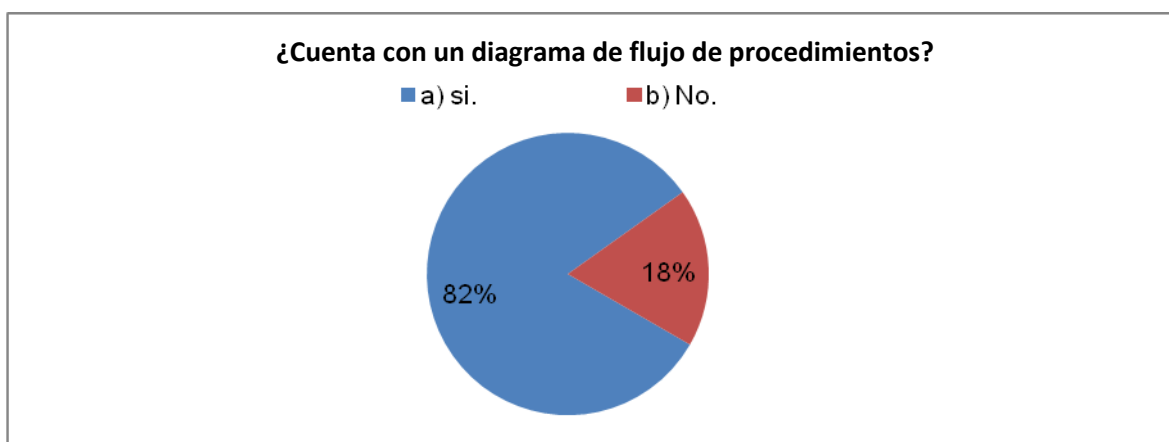
Pregunta No. 5: ¿Cuenta con un diagrama de flujo de procedimientos?

Cuadro No. 5

No.	Pregunta	Respuestas	Entrevistados por Asociación				Total	%
			Asdesarrollo	ADEPH	RAIZ	1ro. Septiembre		
4	¿Cuenta con un diagrama de flujo de procedimientos?	a) sí.	11	2	3	2	18	81.8182
		b) No.	2			2	4	18.1818
		Total	13	2	3	4	22	100

Fuente: Investigación de campo. Abril 2013

Gráfica No. 5



Fuente: Cuadro 5

Como puede observarse, en el cuadro correspondiente, entre los entrevistados de cada asociación, existe cierta controversia relacionada a: Si se cuenta o no, con un diagrama de flujos, lo que hace suponer que la institución; si posee un diagrama de flujo, que involucra a todos los puestos de trabajo. Sin embargo los colaboradores lo desconocen por falta de interés en relación a las actividades que desarrollan o por la misma experiencia del puesto. Ello explica, el porqué de las respuestas de la mayoría de colaboradores, indicando que un 82% si cuenta con un diagrama de flujo de procedimiento y un 18% no.

4.2. Aspectos específicos de los procesos de aprobación o negación de créditos de las Asociaciones Civiles de Crédito investigadas.

A partir de esta sección, se presentan los resultados obtenidos al efectuar la entrevista estructurada en cada una de las Asociaciones Civiles de crédito, la cual se presenta a continuación:

Pregunta No. 6: ¿Podría describir paso por paso, el procedimiento de asignación de créditos que utiliza la Asociación civil de crédito, detalladamente en el siguiente cuadro?

Las respuestas por cada asociación, se presentan en los cuadros correspondientes a continuación:

Cuadro No. 6

a) Asociación Asdesarrollo.

PROCESO DE APROBACION O NEGACION DE UN CREDITO A MYPIMES DE ASDESARROLLO				
No.	Actividad	Descripción actividad.	Responsable	Tiempo estimado en Horas.
1	Recepción de documentos	Revisión de documentos, que se encuentren completos y sin errores.	Asesor Empresarial	0.33
2	Visita y Recolección de datos.	Se coordina una visita al usuario de crédito, para recolectar los datos que permitan llenar la solicitud de crédito.	Asesor Empresarial	2.00
3	Generar la Solicitud de Crédito.	Transcribir los datos recolectados a un formato del programa de Excel, para conocer la información financiera y los datos generales, se transcriben en un programa llamado APPROACH, para luego ser impresa y pasar esa información al Departamento de Supervisión.	Asesor empresarial	3.00
4	Análisis y supervisión de crédito.	Análisis la información transcrita por los asesores empresariales, para conocer el estado de la Mipymes, para conocer las relaciones personales, financieras y la inversión que va a realizar, para presentar un informe al Gerente de Cartera, con las observaciones necesarias.	Supervisor de créditos.	1.50
5	Aprobación de créditos	Según el monto del crédito si es mayor a Q.50, 000.00; la aprobación del crédito está a cargo del Gerente de cartera, Gerente General y Gerente financiero. Si es menor a Q.50, 000.00 solo aprueba la solicitud del crédito o se deniega con las condiciones propuestas por el o ellos, como reducción de plazo o monto entre otros.	Gerente de Cartera, Gerente General y Gerente financiero.	120.00
6	Elaboración de contrato e hipoteca.	La secretaria es la encargada de la elaboración de los contratos para montos menores a Q. 50,000.00, con las condiciones propuestas por el Gerente de cartera y las hipotecas las realiza el Abogado.	Secretaria y Abogado.	2.00
7	Recepción de firmas y elaboración de Cheques.	El Asesor empresarial, es el encargado de recibir las firmas en los documentos de contrato y el Contador es el encargado de la elaboración del cheque.	Asesor empresarial y Contador.	2.00
8	Desembolso del crédito.	El receptor es el encargado de realizar el desembolso del crédito.	Receptor.	0.33
Total				131.17

b) Asociación ADEPH.

PROCESO DE APROBACION O NEGACION DE UN CREDITO A MYPIMES DE ADEPH				
No.	Actividad	Descripción actividad.	Responsable	Tiempo estimado en Horas.
1	Recepción de Documentos.	Revisión de documentos que se encuentren completos y sin errores.	Gerente de Cartera.	0.50
2	Análisis y Recolección de datos.	Se realiza la visita para la recolección de datos de la Mipymes y se analiza si la garantía, es un inmueble, para realizar el avalúo correspondiente, para conocer el valor del mercado; así como los datos de la persona solicitante del crédito.	Asesor Empresarial.	24.00
3	Transcripción de la información.	Se transcribe la información a los programas Asesor Empresarial, que se manejan dentro de la Asociación y el Análisis de la misma.	Asesor Empresarial.	12.00
4	Elaboración de expediente.	Se crea el expediente del usuario del crédito, para luego ser enviado a la central que se encuentra en Quetzaltenango.	Asesor Empresarial.	12.00
5	Envío de expediente a Central en Quetzaltenango.	Debido a que es una Agencia en la que se opera, es necesario enviar el expediente a la central, donde toman la decisión de aprobación o negación del crédito.	Asesor Empresarial.	12.00
6	Análisis, Aprobación o Negación de crédito.	El expediente media vez, haya sido recibido en la Central en Quetzaltenango, es analizado y se toma la decisión de aprobar o negar el crédito.	Comité de Créditos, Central Quetzaltenango.	10.00
7	Recepción de documentos analizados y aprobación o negación de crédito.	Se reciben los documentos analizados, con la aprobación o negación del crédito.	Asesor Empresarial.	10.00
8	Recepción de Firmas y Desembolso de créditos.	Se confirma al cliente la Aprobación o negación del crédito. Si es negado se confirma y se archiva y si es aprobado, se procede a la recepción de firmas de contrato y desembolso	Asesor Empresarial.	10.00
Total				90.50

Cuadro No. 6

c) Asociación para el desarrollo Raíz.

PROCESO DE APROBACION O NEGACION DE UN CREDITO A MYPIMES DE LA ASOCIACION PARA EL DESARROLLO RAIZ.				
No.	Actividad	Descripción actividad.	Responsable	Tiempo estimado en Horas.
1	Recepción de Documentos.	Revisión de documentos que se encuentren completos y sin errores.	Secretaría.	0.50
2	Visita y Recolección de datos.	Se coordina una visita al usuario de crédito, para recolectar los datos, para llenar la solicitud de crédito.	Asesor Empresarial.	2.00
3	Generar solicitud de crédito.	Se realiza la solicitud de crédito del usuario, por medio del programa que se maneja y se investigan las referencias crediticias en el buró de crédito, con el objeto de hacer un mejor análisis de la aprobación o negación del crédito.	Asesor Empresarial.	24.00
4	Elaboración de expediente.	Se crea el expediente del usuario del crédito, para luego ser enviado a la central que se encuentra en Quetzaltenango.	Asesor Empresarial.	24.00
5	Envío de Expediente a Comité de crédito en Suchitepéquez.	Debido a que es una Agencia en la que se opera, es necesario enviar el expediente a la Agencia encargada de la región, para el análisis y aprobación o negación del crédito, por parte de un comité de crédito.	Asesor Empresarial.	4.00
6	Análisis, Aprobación o Negación de crédito.	El expediente media vez, haya sido recibido en la Agencia encargada de la región, que se ubica en Mazatenango; se entrega al Comité de Crédito, para su Análisis, aprobación o negación.	Comité de Créditos, Agencia Regional Mazatenango.	20.00
7	Recepción de documentos analizados y aprobación o negación de crédito.	Se reciben los documentos analizados, con la aprobación o negación del crédito.	Asesor Empresarial.	4.00
8	Generación del contrato o Hipoteca del crédito.	Se realiza el contrato de crédito con las condiciones propuestas de parte del comité de crédito y si es Hipoteca, el abogado es el encargado de realizar los documentos correspondientes.	Secretaría y Abogado.	20.00
				98.50

d) Asociación Primero de Septiembre

PROCESO DE APROBACION O NEGACION DE UN CREDITO A MYPIMES DE LA ASOCIACION PRIMERO DE SEPTIEMBRE.				
No.	Actividad	Descripción actividad.	Responsable	Tiempo estimado en Horas.
1	Recepción de Documentos.	Revisión de documentos que se encuentren completos y sin errores.	Asesor Empresarial.	0.50
2	Visita y Recolección de datos.	Se coordina una visita al usuario de crédito, para recolectar los datos, para llenar la solicitud de crédito.	Asesor Empresarial.	24.00
3	Generar solicitud de crédito.	Se realiza la solicitud de crédito del usuario, por medio de un formato en Excel, donde se dan a conocer las Generales e información financiera, para luego ser impresa y presentada al comité de crédito.	Asesor Empresarial.	24.00
4	Análisis, Aprobación o Negación de crédito.	Se reúne: Gerente de cartera y una persona de la Junta directiva, para analizar si se aprueba o deniega la solicitud de crédito presentada.	Gerente de Cartera y Junta directiva	30.00
5	Elaboración de Contrato y desembolso de crédito.	Se realiza el contrato de crédito con las condiciones propuestas de parte del comité de crédito y si es Hipoteca, el abogado es el encargado de realizar los documentos correspondientes.	Gerente de Cartera y contador.	10.00
Total				88.50

Fuente: investigación de campo. Abril 2013

- a) En la Asociación civil de crédito Asdesarrollo, el proceso de aprobación o negación de un crédito, consta de 8 pasos. Todo inicia desde la solicitud del interesado, la generación de la documentación correspondiente, la supervisión y verificación de datos, hasta concluir con la aprobación o negación del crédito y el desembolso requerido, si es que es aprobado. En este proceso específicamente la decisión de aprobación o negación del crédito, que es el eje de importancia relevante, está bajo la responsabilidad del Gerente General, el Gerente financiero y el Gerente de cartera. Tal proceso según los resultados conlleva un tiempo de 131.17 horas hábiles, bajo el supuesto de que el día laboral, consta de 8 horas; ello significa, que si se mide en relación al tiempo, este consume un total de 16 días aproximadamente.
- b) Para la Asociación de crédito ADEPH, el proceso de aprobación o negación de un crédito, también conlleva 8 pasos, y la decisión de aprobación o negación de un crédito está bajo la responsabilidad del comité de créditos en la Agencia Central en Quetzaltenango. Este proceso, conlleva un tiempo de 90.50 horas hábiles, y bajo el supuesto de que el día laboral, consta de 8 horas; el proceso consume un tiempo total de 11 días aproximadamente.
- c) El proceso de aprobación o negación de un crédito utilizado en la Asociación civil de crédito Raíz, conlleva un total de 8 pasos, que consumen un total de 98.50 horas hábiles, eso significa un total de 12 días aproximadamente. La decisión de aprobación o negación del crédito y el análisis de la solicitud, está bajo la responsabilidad del comité de créditos en la Agencia Regional de Mazatenango.
- d) Para la Asociación Primero de Septiembre, el proceso de aprobación o negación de un crédito, consta de 5 pasos, consumiendo un tiempo de 89 horas aproximadamente, y está bajo la responsabilidad del gerente de cartera y un representante de la junta directiva. Es relevante mencionar, que es el proceso que menor tiempo conlleva, comparado con los tiempos consumidos, por los procesos utilizados en las otras asociaciones civiles analizadas.

Pregunta No. 7 ¿Qué fase del anterior proceso, es en el que mayor obstáculos encuentra para aprobar o negar un crédito a una micro, pequeña y mediana empresa y la razón por la cual es un obstáculo?

Cuadro No. 7

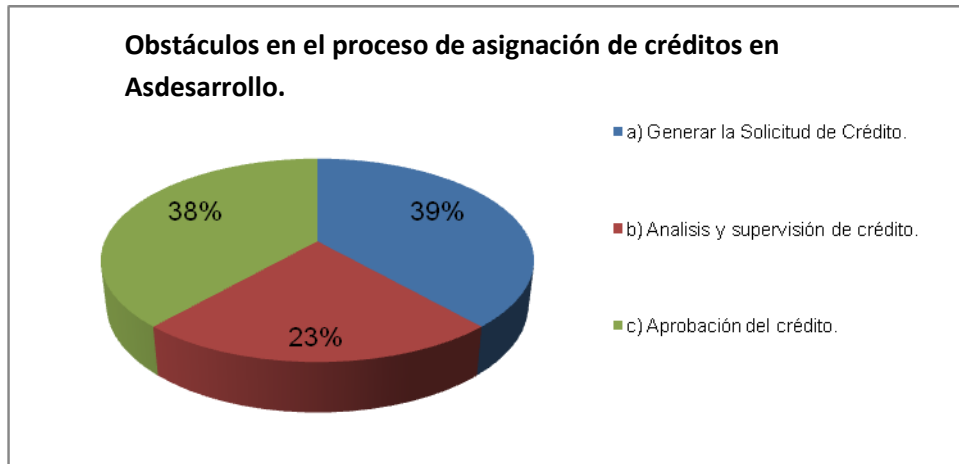
No.	Pregunta	Respuestas	Entrevistados por Asociación							Total	%		
			Asdesarrollo		ADEPH		RAIZ		1ro. Septiembre				
7	¿Qué fase del anterior proceso, es en el que mayor obstáculos encuentra, para aprobar o negar un crédito a una micro, pequeña y mediana empresa y la razón por la cual es un obstáculo?	a) Generar la Solicitud de Crédito.	5	39%							5	22.72	
		b) Análisis y supervisión de crédito.	3	23%	1	50%					4	18.18	
		c) Aprobación del crédito.	5	38%							5	22.72	
		d) Pérdida de tiempo en espera por acumulación de un mínimo de 10 solicitudes, para reunión del consejo de aprobación o negación de crédito.					3	100 %				3	13.63
		e) Atraso por Falta de tiempo en miembros de la Junta directiva de aprobación o negación de créditos.							4	100 %		4	18.18
		f) No hay problema.			1	50%						1	4.54
		Total		13	100 %	2	100 %	3	100 %	4	100 %	22	100

Fuente: investigación de campo. Abril 2013

a) Para la Asociación civil Asdesarrollo, un 23 % de las personas entrevistadas y que están relacionadas al proceso de aprobación o negación de un crédito, indicaron que el Análisis y la supervisión del crédito es la fase del proceso en la que se presentan mayores obstáculos. Un 38% opina que la fase donde se presentan mayores obstáculos es en la aprobación del crédito y un 39% opinó que la fase donde se presentan mayores obstáculos es en la generación de la solicitud del crédito.

Su representación gráfica puede observarse en la siguiente grafica circular:

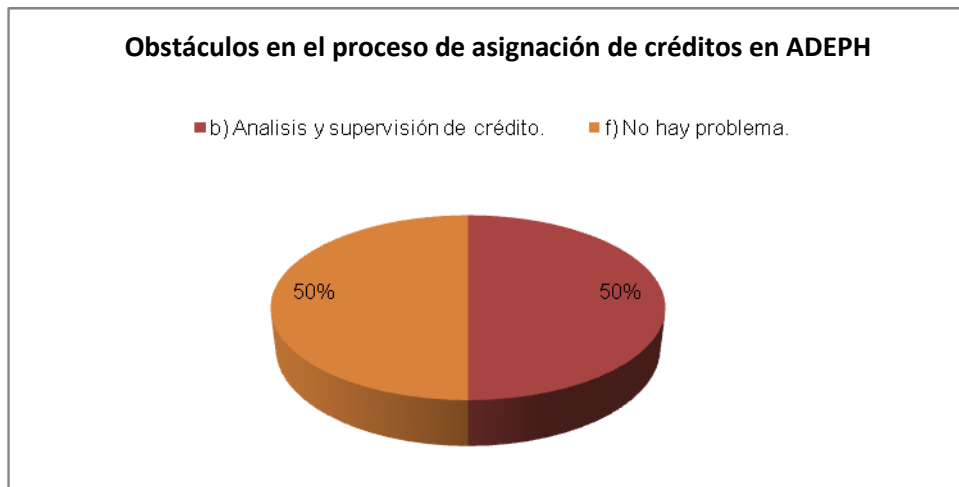
Gráfica No. 7



Fuente: Cuadro 7

b) En la Asociación para el desarrollo Adeph, el 50% opina que la fase donde se afrontan mayores obstáculos, está en el análisis y supervisión del crédito y un 50% opina que no existe problema. La representación gráfica, es la siguiente:

Gráfica No. 7



Fuente: Cuadro 7

c) Para la Asociación Raíz, el principal problema se encuentra en la fase de aprobación o negación del crédito, esto debido a que en la asociación, debe

esperarse tener diez solicitudes de crédito, para hacer la reunión del consejo de créditos, lo que complica y retrasa el proceso.

- d) Para la Asociación Primero de Septiembre, el principal problema está en la aprobación o negación del crédito, esto debido a que la decisión está bajo la responsabilidad del Gerente de cartera y miembros de la junta directiva. En esta fase, según los entrevistados, los miembros de la junta directiva carecen del tiempo suficiente, para reunirse, analizar las solicitudes y tomar las decisiones correspondientes.

Pregunta No. 8. Si su puesto de trabajo, está relacionado al proceso de aprobación o rechazo de un crédito, ¿Cuál es el mayor obstáculo que encuentra en el desarrollo de sus funciones dentro del proceso?

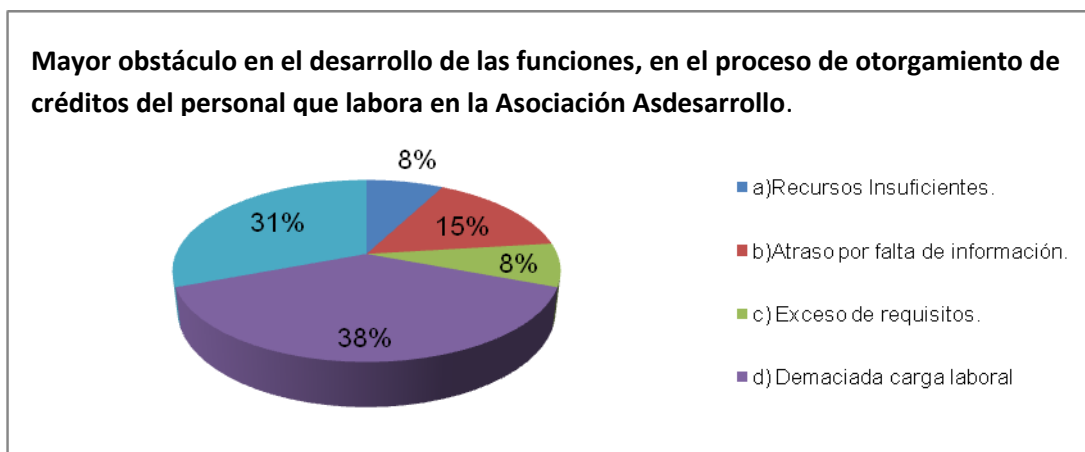
Cuadro No. 8

No.	Pregunta	Respuestas	Entrevistados por Asociación						Total	%		
			Asdesarrollo		ADEPH		RAIZ				1ro. Septiembre	
8	Si su puesto de trabajo, está relacionado al proceso de aprobación o rechazo de un crédito, ¿Cuál es el mayor obstáculo que encuentra en el desarrollo de sus funciones y dentro del proceso?	a) Recursos Insuficientes.	1	7.6%						1	4.56	
		b) Atraso por falta de información.	2	15.4%	1	50%				3	13.63	
		c) Exceso de requisitos.	1	8%					1	25%	2	9.09
		d) Demasiada carga laboral	5	38%			1	33%	2	50%	8	36.36
		e) Burocracia en la aprobación o negación del crédito.	4	31%	1	50%	2	67%	1	25%	8	36.36
		Total	13		2		3		4		22	100

Fuente: Investigación de campo. Abril 2013

a) En Asdesarrollo, el 38% de sus colaboradores, indican que la problemática en su desempeño, se centra en la demasiada carga laboral; un 31% indica que otro de los obstáculos es la burocracia; un 15.4% encuentra obstáculos en el desarrollo de sus funciones por atrasos en la información, un 8% por exceso de requisitos y el 7.6% restante considera que los recursos son insuficientes afectan el desarrollo de sus funciones. Los resultados pueden observarse en la siguiente gráfica:

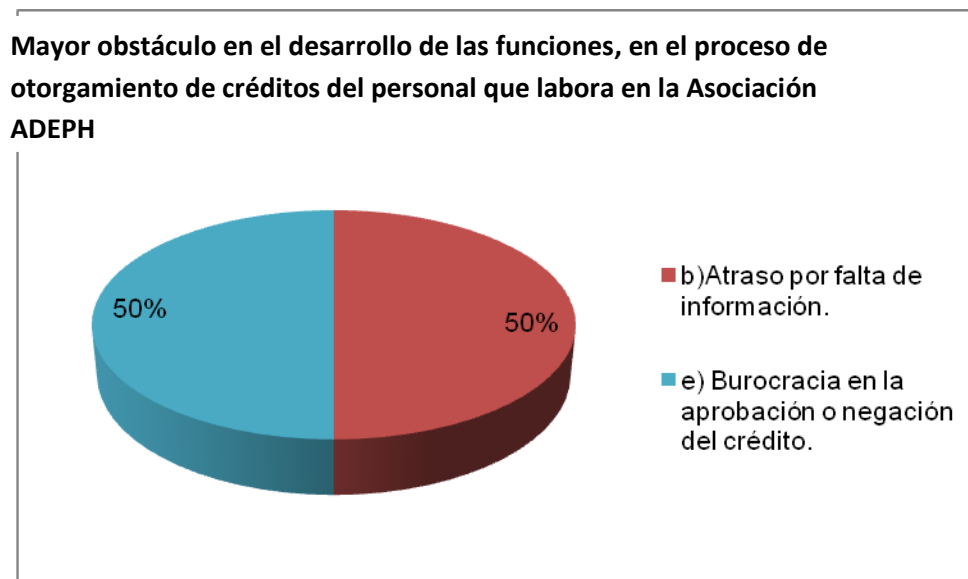
Gráfica No. 8



Fuente: Cuadro 8

- b) En Adeph, el 50% considera que la burocracia es uno de los obstáculos que afecta el desarrollo de sus funciones y el proceso de aprobación o negación de un crédito. El 50% restante, indica que la problemática se centra en los atrasos por falta de información. Estos resultados se representan en la siguiente gráfica:

Gráfica No. 8

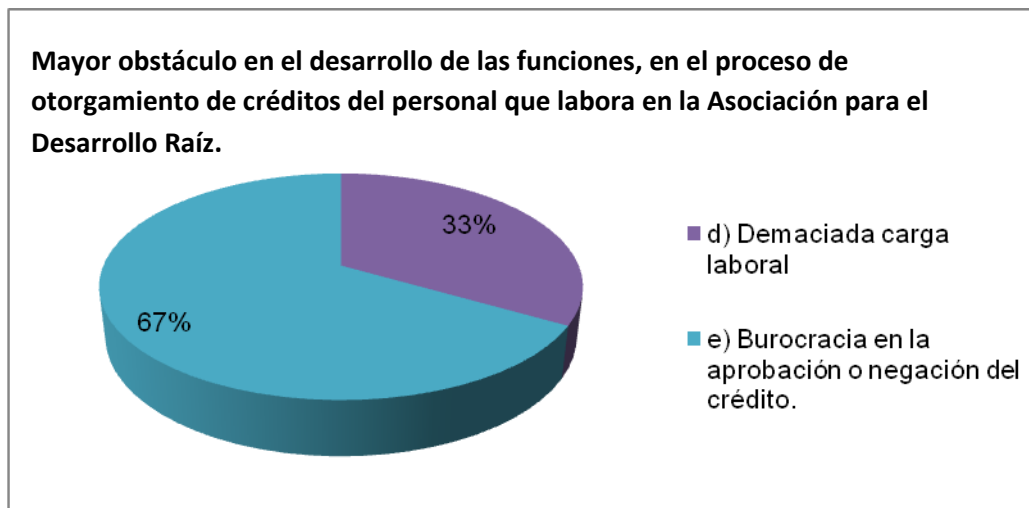


Fuente: Cuadro 8

- c) Para la Asociación de crédito Raíz, el 33% de los colaboradores consideran que el mayor obstáculo en el desarrollo de sus funciones es la demasiada carga laboral. El otro 67% considera que el mayor obstáculo en el desarrollo de sus

funciones y en el proceso de asignación de créditos, es la burocracia. La representación gráfica es la siguiente:

Gráfica No. 8

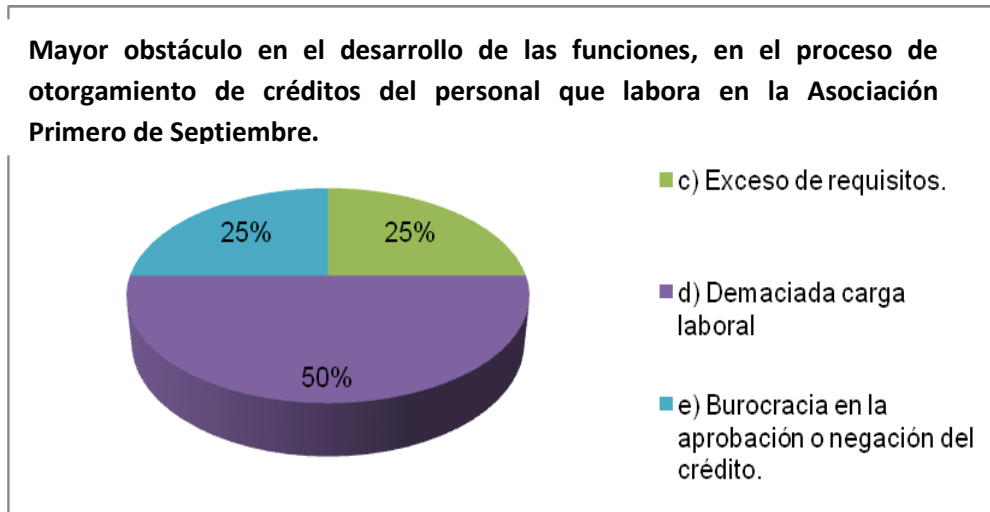


Fuente: Cuadro 8

d) Para la Asociación de crédito Primero de Septiembre, existen varios obstáculos en el proceso de asignación de créditos, de tal manera que el 25% de los entrevistados, considera que la Burocracia en la aprobación o negación del crédito, es un obstáculo. Otro 25% considera que el exceso de requisitos es otro obstáculo y un 50%, que en este caso se constituye la mayoría, señalan que la demaciada carga laboral, es uno de los mayores obstáculos.

La representación gráfica, es la siguiente:

Gráfica No. 8



Fuente: Cuadro 8

Pregunta No. 9 Si su puesto de trabajo está relacionado al proceso de aprobación o rechazo de un crédito, ¿Cuál es el mayor obstáculo que ha observado que afrontan las micro, pequeñas y medianas empresas, al solicitar un crédito?

Las respuestas se presentan en el siguiente cuadro:

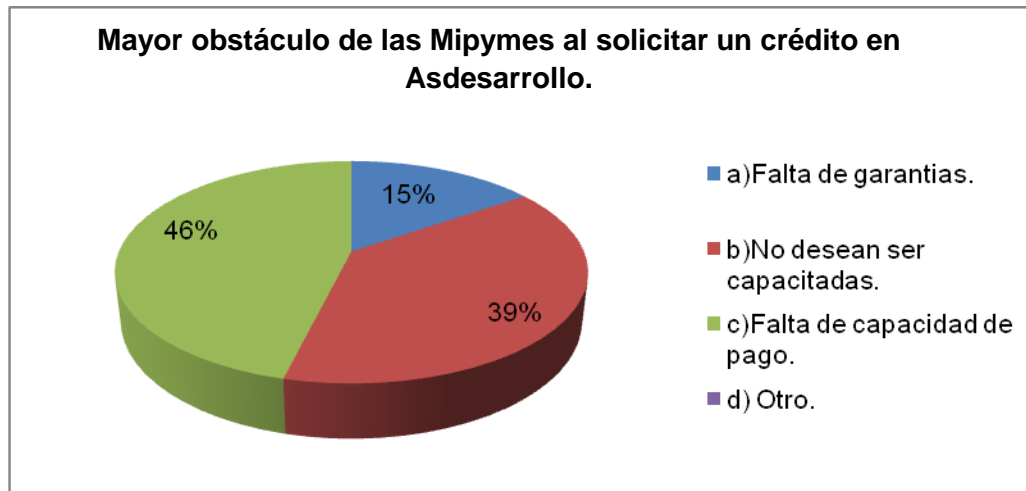
Cuadro No. 9

No.	Pregunta	Respuestas	Entrevistados por Asociación								Total	%	
			Asdesarrollo		ADEPH		RAIZ		1ro. Septiembre				
9	Si su puesto de trabajo está relacionado al proceso de aprobación o rechazo de un crédito; ¿Cuál es el mayor obstáculo que ha observado que afrontan las micros, pequeñas y mediana empresas al solicitar un crédito?	a) Falta de garantías.	2	15 %			1	33%	1	25%	4	18.18	
		b) No desean ser capacitadas.	5	39%							5	22.72	
		c) Falta de capacidad de pago.	6	46%	2	100%	2	67%	2	50%	12	54.54	
		d) Otro.							1	25%	1	4.54	
		Total		13	100%	2	100%	3	100%	4	100%	22	100.00

Fuente: Investigación de campo. Abril 2013

a) En Asdesarrollo, el mayor obstáculo según la entrevista realizada con un 46% de la opinión de los colaboradores, es debido a la falta de capacidad de pago, de las micro, pequeñas y medianas empresas. Un 39% indicó, que la mayoría de solicitantes de créditos, no quieren ser capacitados y por último un 15% opina, que la falta de garantías, es un obstáculo.

Gráfica No. 9



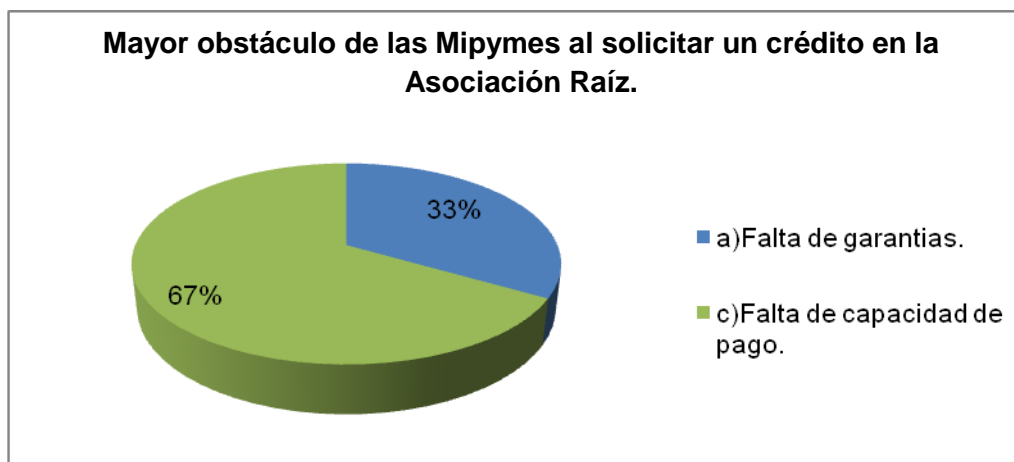
Fuente: Cuadro 9

b) En la Asociación Adeph, el 100% opina que el mayor obstáculo de las Mipymes al solicitar un crédito es la falta de capacidad de pago.

La visualización gráfica de la respuesta, se presenta a continuación:

c) En la Asociación raíz, según la entrevista, la falta de garantías representa el 33% de las respuestas dadas y un 67% corresponde a la Falta de capacidad de pago. Estas respuestas, pueden visualizarse en la siguiente gráfica circular.

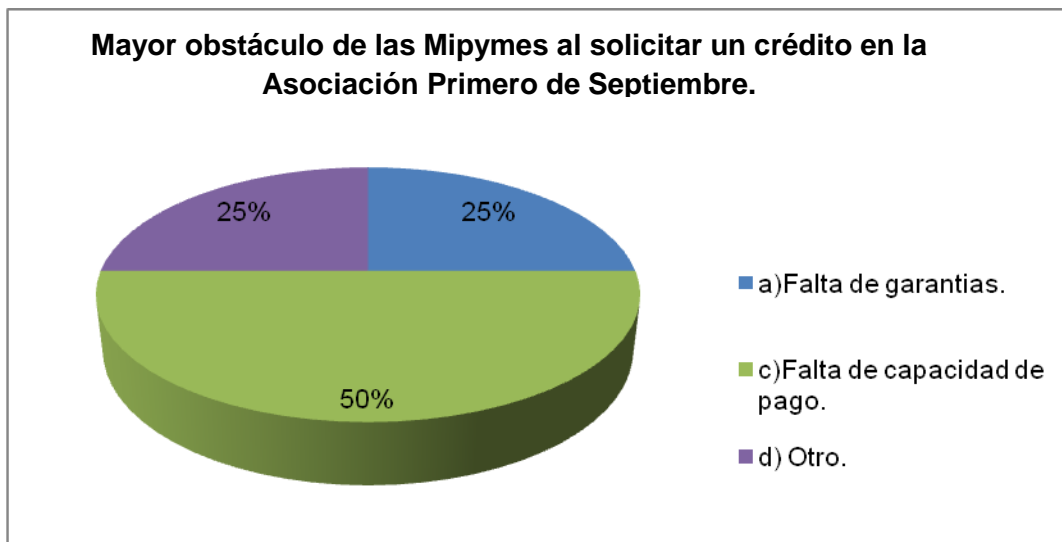
Gráfica No. 9



Fuente: Cuadro 9

d) Para la Asociación Primero de Septiembre, la falta de Garantías, representa el 25% y un 50% indico, que el mayor obstáculo de las Mipymes al solicitar un crédito es la falta de capacidad de pago. También puede observarse que un 25% indico otro tipo de obstáculos, no especificados debidamente, por lo que no se tomaran como representativos. La representación gráfica de las respuestas, es la siguiente:

Gráfica No. 9



Fuente: Cuadro 9

Pregunta No. 10 En forma General, ¿Cuál es el principal problema que afronta la Asociación?

Cuadro No. 10

No.	Pregunta	Respuestas	Entrevistados por Asociación								Total	%
			Asdesarrollo		ADEPH		RAIZ		1ro. Septiembre			
10	En forma General, ¿Cuál es el principal problema que afronta la Asociación?	a) Tardanza en el proceso de crédito.	7	54%			3	100%	3	75%	13	59.09
		b) Exceso de requisitos.	2	15%	2	100%			1	25%	5	22.72
		d) Capacitaciones constantes	4	31%							4	18.18
		Total	13	100%	2	100%	3	100%	4	100%	22	100.00

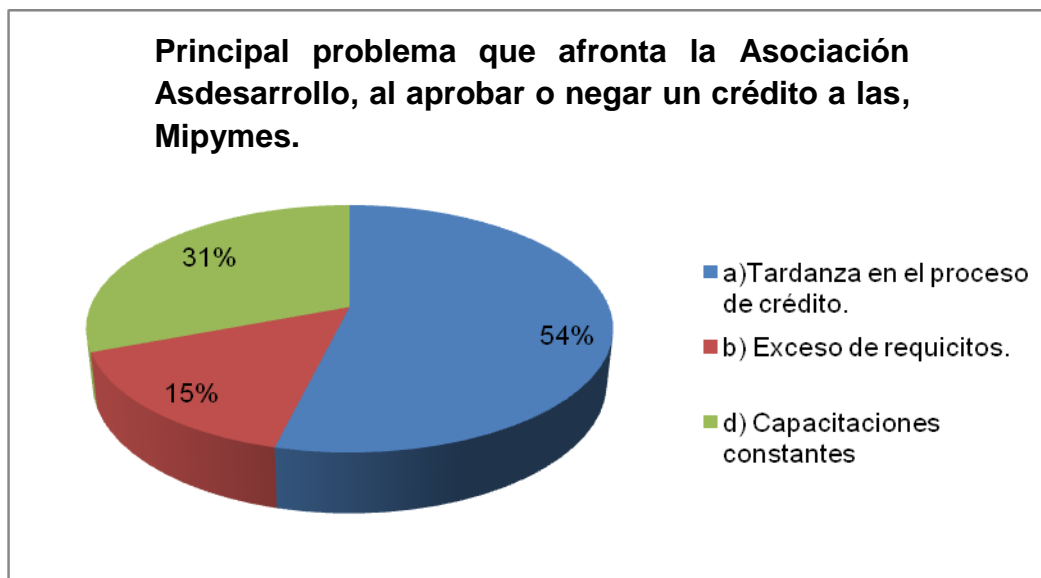
Fuente: Investigación de campo. Abril 2013

a) En la asociación Asdesarrollo, el 54% de los colaboradores entrevistados indicó que el principal problema que afronta la Asociación Asdesarrollo, al aprobar o negar un crédito a las Mipymes, es debido a la tardanza en el proceso de crédito.

Un 31% considera que el exceso de requisitos es otro de los problemas que afronta la Asociación y un 31% considera que a la problemática se debe sumar las capacitaciones constantes a los asociados, lo cual también se convierte a la postre en un problema, para la aprobación o negación de un crédito a las Mipymes.

La representación gráfica, puede observarse en el siguiente cuadro descriptivo:

Gráfica No. 10



Fuente: Cuadro 10

- b) En Adeph, el 100% de los entrevistados, indicó que el principal problema en la aprobación o negación de un crédito, se debe al exceso de requisitos para su aprobación.

La representación gráfica, es la siguiente:

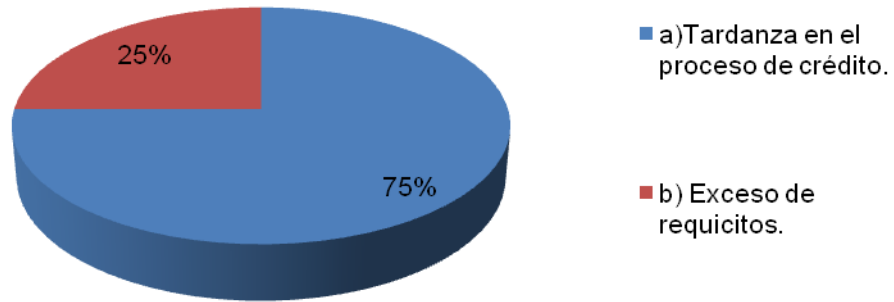
- c) Para la Asociación para el desarrollo Raíz, el 100% considera que el principal obstáculo es la tardanza en el proceso de crédito, la representación gráfica es la siguiente:

- d) Para la Asociación primero de Septiembre, el 75% de los colaboradores entrevistados, indican que el principal problema es la tardana en el proceso de crédito y un 25% opinó que otro de los problemas es el exceso de requisitos en la aprobación de un crédito.

La representación gráfica de las respuestas, es la siguiente:

Gráfica No. 10

Principal problema que afronta la Asociación Primero de Septiembre, al aprobar o negar un crédito, a las Mipymes.



Fuente: Cuadro 10

Pregunta No. 11 ¿Cuál considera que es la solución al anterior problema que afronta la Asociación?

Cuadro No. 11

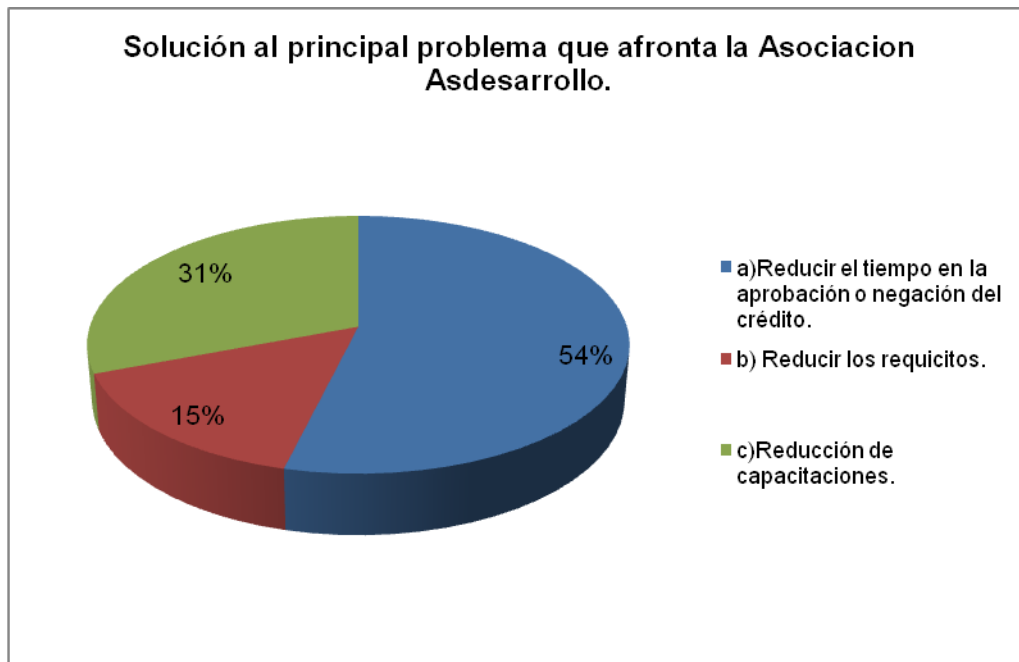
No.	Pregunta	Respuestas	Entrevistados por Asociación						Total	%		
			Asdesarrollo		ADEPH		RAIZ				1ro. Septiembre	
11	¿Cuál considera, que es la solución al anterior problema que afronta la Asociación?	a) Reducir el tiempo en la aprobación o negación del crédito.	7	54%						7	31.81	
		b) Reducir los requisitos.	2	15%						2	9.09	
		c) Reducción de capacitaciones.	4	31%						4	18.18	
		d) Ser más flexibles en los plazos, para solventar o incrementar la capacidad de pago del usuario.			2	100%					2	9.09
		e) Delegar autoridad al Gerente de cartera, para aprobar o negar créditos.					3	100%			3	13.64
		f) Delegar autoridad al Gerente de Cartera, para aprobar o negar créditos menores a un monto de Q. 5,000.00. Mayor a este monto, contar con la aprobación del representante de la Junta Directiva de Créditos.							4	100%	4	18.18
		Total	13		2		3		4		22	100.00

Fuente: Investigación de campo. Abril 2013

a) En Asdesarrollo, los colaboradores opinan en un 54% que reducir el tiempo en la aprobación o negación del crédito; un 54% considera que habría que reducir los requisitos para aprobar un crédito y por ultimo un 31% opina que debe reducirse las capacitaciones a los solicitantes.

La representación gráfica de las respuestas, es la siguiente:

Gráfica No. 11



Fuente: Cuadro 11

- b) En Adeph, la solución al problema que afronta la asociación, según la opinión de los colaboradores que en este caso, constituye el 100%, considera que la Asociación debería de Ser más flexibles en los plazos, para solventar o incrementar la capacidad de pago del usuario.
- c) En la asociación Raíz, el 100% de los entrevistados, considera que la solución a la problemática, que afronta la Asociación, consiste en que la junta directiva, delegue autoridad al Gerente de Cartera, para que pueda aprobar o negar los créditos.
- d) En la asociación Primero de Septiembre, el 100% de los entrevistados, indico que delegar autoridad al gerente de cartera, para aprobar o negar créditos menores a un monto de Q. 5,000.00 y que mayor a este monto contar con la

aprobación de la Junta Directiva de Crédito; sería la solución a la problemática que se afronta, en la aprobación o negación de un crédito.

Pregunta No. 12 ¿Considera usted que es factible que pueda mejorarse el proceso de asignación de créditos, y cómo?

Cuadro No. 12

No.	Pregunta	Respuestas	Entrevistados por Asociación				Total	%
			Asdesarrollo	ADEPH	RAIZ	1ro. Septiembre		
12	¿Considera usted que es factible que pueda mejorarse el proceso de asignación de créditos y cómo?	a) Si.	13	2	3	4	22	100
		b) No.						0
								0
		¿Cómo?						0
		a) Reducir la Burocracia y que cada persona del proceso, sea la encargada de realizar las actividades correspondientes.	13			4	17	
		b) Conocer las necesidades del cliente, para priorizar el proceso de crédito.		2			2	
		c) Que la gerencia de cartera, pueda tomar decisiones sobre las solicitudes de los créditos.			3		3	
		Total	13	2	3	4	22	100

Fuente: Investigación de Campo. Abril 2013

a) Respecto a si puede o no se puede mejorar el proceso de asignación de créditos, los entrevistados en forma general, en todas las Asociaciones civiles de crédito, el 100% indica que si puede mejorarse. Lo anteriormente descrito puede visualizarse en el siguiente cuadro descriptivo:

b) En cuanto a el cómo, puede mejorarse el proceso de asignación de créditos, las respuestas individuales por cada Asociación fueron las siguientes:

- Para Asdesarrollo, el 100% de los entrevistados, indico que para mejorar el proceso, debe reducirse la burocracia y que cada persona del proceso sea la encargada de realizar las actividades que les corresponde en cada puesto de trabajo, para evitar la recarga laboral.

- Para la Asociación Adeph, el 100% indico que para mejorar el proceso debe conocerse las necesidades del cliente y en función de ello priorizar estos puntos y facilitar el proceso de asignación de créditos.
- En La Asociación Raíz, el proceso puede mejorarse dando a la gerencia de cartera la autoridad para tomar decisiones sobre las solicitudes de los créditos; es decir, que pueda aprobar o negar créditos.
- Y por último, en la Asociación primero de septiembre, el 100% de los indicados indica que el proceso puede mejorarse al reducir la burocracia en la aprobación o negación de los créditos y que cada persona involucrada en el proceso, sea la encargada de realizar las actividades que le corresponden según su puesto de trabajo.

Pregunta No. 13. ¿Revisa la Asociación constantemente los procedimientos de aprobación o rechazo de créditos a las Mipymes?

Cuadro No. 13

No.	Pregunta	Respuestas	Entrevistados por Asociación				Total	%
			Asdesarrollo	ADEPH	RAIZ	1ro. Septiembre		
13	¿Revisa la asociación constantemente los procedimientos de aprobación o rechazo de créditos a las Mipymes?	a) Si.						
		b) No.	13	2	3	4	22	100.0000
		Total	13	2	3	4	22	100

Fuente: Investigación de campo. Abril 2013

El 100% de los entrevistados, indicaron que todas las Asociaciones civiles de crédito, no revisan constantemente los procedimientos de aprobación o rechazo de créditos a las Mipymes.

Pregunta No. 14 ¿Capacita la Asociación a sus colaboradores en el proceso de aprobación o rechazo de un crédito a las Mipymes?

Las respuestas a esta interrogante, se presentan en el siguiente cuadro descriptivo:

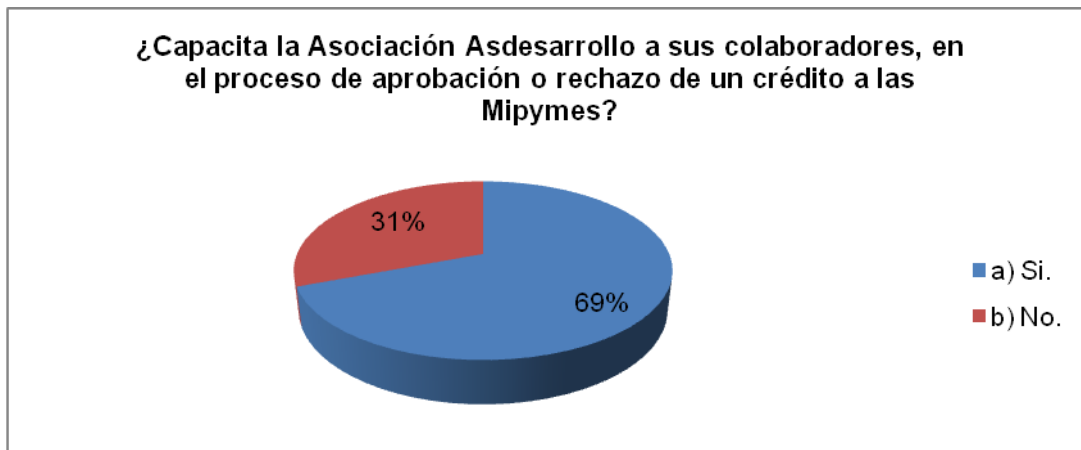
Cuadro No. 14

No.	Pregunta	Respuestas	Entrevistados por Asociación								Total	%
			Asdesarrollo		ADEPH		RAIZ		1ro. Septiembre			
14	¿Capacita la Asociación a sus colaboradores, en el proceso de aprobación o rechazo de un crédito a las Mipymes?	a) Si.	9	69%	2	100%	3	100%			14	63.63
		b) No.	4	31%					4	100%	8	36.36
		Total	13	100%	2	100%	3	100%	4	100%	22	100:00
		¿Cómo?										
		a) Por medio de cursos en medición de avalúos de inmuebles, para garantías.	Si									
		b) Por medio de cursos, para recolectar datos y análisis de las Mipymes.	Si									
		c) Cursos de Técnicas de análisis de créditos, en el mercado actual.			Si							
		d) Cursos de Servicio al Cliente			Si		Si					
		e) Cursos de Técnicas de cobro.					Si					
		Total		0		0		0		0		0

Fuente: Investigación de campo. Abril 2013

a) Según se observa en el cuadro anterior la Asociación Asdesarrollo, el 69% indica que si son capacitados en el proceso de aprobación o negación de créditos y un 31% indica que no.

Gráfica No. 14



Fuente: Cuadro 14

- b) En Adeph, el 100% de los entrevistados afirma que la Asociación si capacita a sus colaboradores en el proceso de asignación de créditos. La gráfica que lo representa es la siguiente:
- c) En la Asociación para el desarrollo Raíz, el 100% indica que la Asociación si capacita a sus colaboradores, en el proceso de aprobación o negación de créditos a las Mipymes. La representación gráfica, es la siguiente:
- d) En la Asociación Primero de Septiembre, el 100% de sus colaboradores indicó que no capacita a sus colaboradores, en el proceso de aprobación de créditos. La representación gráfica, es la siguiente:
- e) En relación a como capacita la Asociación a sus colaboradores, en el proceso de aprobación o rechazo de un crédito, las respuestas fueron las siguientes:
- Asdesarrollo, capacita a sus colaboradores, por medio de cursos en medición de avalúos de inmuebles, para garantías y por medio de cursos en la recolección de datos y análisis de las Mipymes.
 - Adeph, capacita a sus colaboradores, por medio de cursos de técnicas de análisis de créditos, en el mercado actual y cursos de servicio al cliente.

- La Asociación Raíz, capacita a sus colaboradores por medio de cursos de servicio al cliente y cursos de técnicas de cobro y por ultimo:
- La asociación primero de septiembre, no capacita a sus colaboradores en el proceso de asignación de créditos.

Pregunta No. 15. ¿Cuenta la Asociación de crédito con un sistema informático, que automatice la asignación de créditos?

Cuadro No. 15

No.	Pregunta	Respuestas	Entrevistados por Asociación				Total	%
			Asdesarrollo	ADEPH	RAIZ	1ro. Septiembre		
15	¿Cuenta la Asociación de crédito con un sistema informático, que automatice la asignación de créditos?	a) Si.	13	2	3	4	22	100
		b) No.						
		¿Cómo?						
		a) Programa en Excel, para datos financieros.	Si			Si		
		b) Programa especial, para Gestionar datos personales de usuario del crédito.	Si					
		c) Programa especial diseñado para la Gestión de créditos, antecedentes, referencias crediticias y financieras del solicitante de crédito.		Si	Si			
		Total		0	0	0	0	0

Fuente: Información de campo. Abril 2013

a) En este caso, el 100% de las asociaciones, cuenta con un sistema informático, que automatiza la asignación de créditos. La representación gráfica es la siguiente:

b) Los sistemas informáticos, con los que cuentan las asociaciones, según las respuestas de sus colaboradores entrevistados, son los siguientes:

- Asdesarrollo, posee dos programas especiales; el primero, es un programa en Excel, que se utiliza para datos financieros y el segundo, es un programa especialmente diseñado, para gestionar los datos personales de los usuarios que solicitan créditos.
- Adeph, cuenta con un programa especial diseñado para la gestión de créditos, antecedentes, referencias crediticias y financieras del solicitante de crédito.

- La asociación Raíz, cuenta de igual forma que la anterior Asociación, con un programa especial diseñado para la gestión de créditos, antecedentes, referencias crediticias y financieras del solicitante de crédito.
- Por último, la asociación Primero de Septiembre, según las respuestas de los entrevistados, utiliza un programa en Excel para procesar los datos financieros.

4.3 Aspectos específicos sobre la satisfacción del cliente.

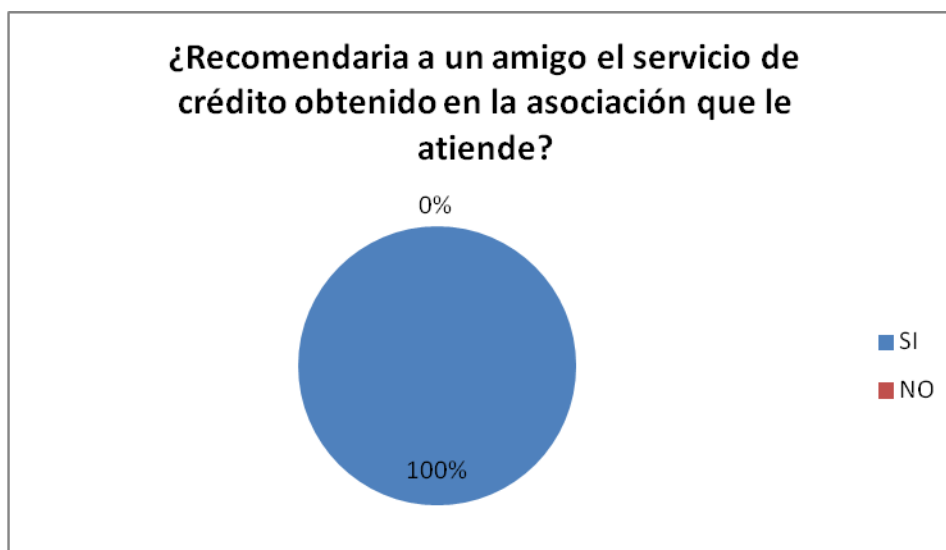
Pregunta No. 1: ¿Recomendaría a un amigo el servicio de crédito obtenido en la asociación que le atiende?

Cuadro No. 1

ITEM	Encuestados	Porcentaje
SI	105	100%
NO	0	0%
Total	105	100%

Fuente: Investigación de campo. Abril 2013

Gráfica No. 1



Fuente: Cuadro 1

Del total de los encuestados el 100% de ellos recomendaría a un amigo el servicio de crédito.

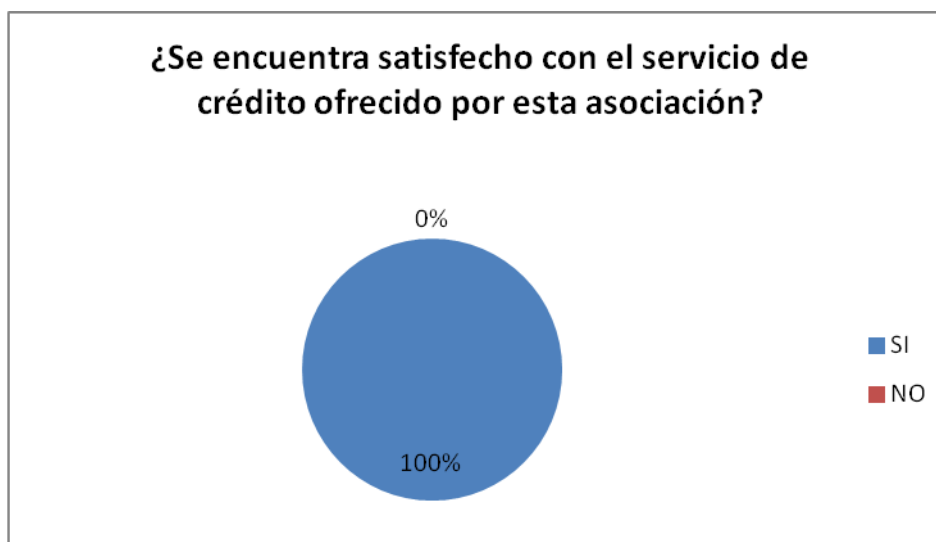
Pregunta No. 2: ¿Se encuentra satisfecho con el servicio de crédito ofrecido por esta asociación?

Cuadro No. 2

ITEM	Encuestados	Porcentaje
SI	105	100%
NO	0	0%
Total	105	100%

Fuente: Investigación de campo. Abril 2013

Gráfica No. 2



Fuente; Cuadro 2

El total de las personas encuestadas se encuentran satisfechas por el servicio de crédito ofrecido por la asociación que le atiende.

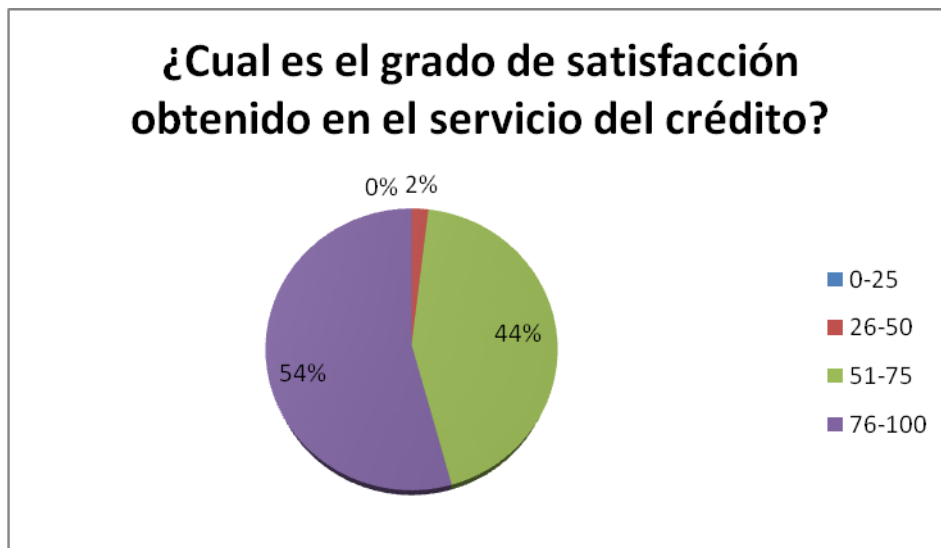
Pregunta No. 3: ¿Cuál es el grado de satisfacción obtenido en el servicio de crédito?

Cuadro No. 3

ITEM	Encuestados	Porcentaje
0-25	0	0%
26-50	2	2%
51-75	46	44%
76-100	57	54%
Total	105	100%

Fuente: Investigación de campo. Abril 2013

Gráfica No. 3



Fuente: Cuadro 3

Dentro de la población encuestada el grado de satisfacción que ha obtenido de un 76 a un 100 es de un 54%, de 51 a 75 es de un 44% y de un 26 a un 50 es de 2%.

Pregunta No. 4: ¿En cuánto tiempo le han aprobado su crédito?

Cuadro No. 4

ITEM	Encuestados	Porcentajes
8 días	35	33%
15 días	50	48%
20 días	13	12%
30 días o más	7	7%
Total	105	100%

Fuente: Investigación de campo. Abril 2013

Gráfica No. 4



Fuente: Cuadro No. 4

Como se puede observar el mayor porcentaje se encuentra en un 48% argumentando que el crédito ha sido aprobado en un tiempo de 15 días, un 35% en 8 días, un 12% en 20 días y un 7% en 30 días o más.

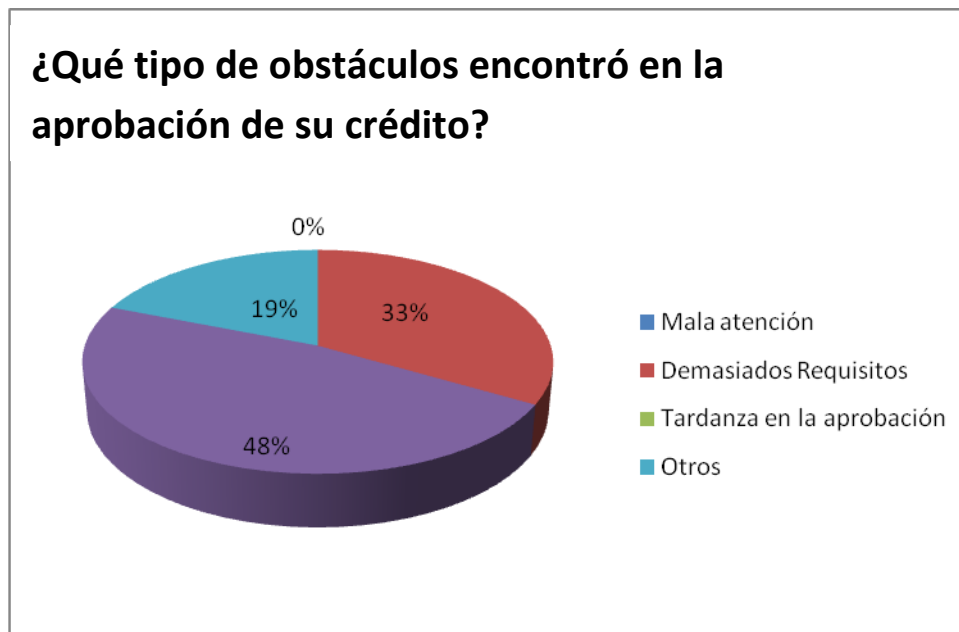
Pregunta No. 5: ¿Qué tipo de obstáculos encontró en la aprobación de su crédito?

Cuadro No. 5

ITEM		Encuestados	Porcentaje
Mala atención		0	0%
Demasiados Requisitos		35	33%
Tardanza en la aprobación o negación del crédito		50	48%
Otros		20	19%
Total		105	100%

Fuente: Investigación de campo. Abril 2013

Gráfica No. 5



Fuente: Cuadro 5

Como se puede observar en la gráfica dentro de los clientes encuestados argumentan que las cuatro asociaciones brindan una buena atención al cliente, un 33% que los requisitos son demasiados, el mayor problema se encuentra en la tardanza de la aprobación o negociación del crédito con un 48% y un 19% que existen otros factores.

V. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El análisis de los resultados obtenidos en los cuadros y gráficas anteriores, en la cual se utilizó como instrumento la entrevista estructurada a los colaboradores de las Asociaciones civiles crediticias y en la que se describen y desglosan las características generales, hasta llegar a los puntos específicos, que conforman la problemática estudiada. Las preguntas 1, 2, 3, 4 y 5, se enfocan a conocer los aspectos generales relevantes, sobre la forma en que están estructuradas las asociaciones civiles de crédito y si cuentan con las herramientas administrativas relacionadas al proceso que se investiga, en base a lo anterior, se analiza lo siguiente:

La pregunta No. 1 trata sobre los puestos de trabajo que existen dentro de las asociaciones civiles de crédito de la cabecera departamental de Retalhuleu, se encontraron un total de diez puestos diferentes dentro de ellos las altas gerencias; gerente general, gerente financiero, gerente de cartera. En los puestos operativos podemos encontrar asesor empresarial, capacitador, supervisor, secretaria, contador, receptor y asistente de contador, todos estos puestos forman la estructura organizacional dentro de las asociaciones lo que permite que cumplir con los objetivos planificados.

Según la pregunta No. 2 permite conocer que función desempeña cada persona dentro del proceso de aprobación o negación de un crédito dentro de ellos se pueden mencionar; la recolección de datos, análisis y supervisión de solicitud de crédito, aprobación o negación del crédito, elaboración de contrato o hipoteca, recepción de firmas e información al usuario, elaboración de cheque y el desembolso del crédito. Este resultado se discute con Paiz (2010), cuando define a una asociación civil como una entidad financiera privada sin ánimo de lucro con personalidad jurídica plena integrada por personas físicas para el cumplimiento de fines.

La pregunta No. 3 trata sobre el número de personas que trabajan relacionadas con el proceso de aprobación o negación del crédito. Las asociaciones civiles como Adeph y Raíz son sucursales las cuales se encuentran funcionando en la cabecera departamental de Retalhuleu es por ello que el número de colaboradores es menor en relación a las otras dos asociaciones como Asdesarrollo que posee trece personas y Primero de Septiembre con cuatro personas ambas asociaciones poseen las oficinas centrales en la cabecera departamental de Retalhuleu, sin embargo esta última asociación posee un fuerte compromiso con personas dueñas de mipymes que ya se encuentran en la tercera edad. Esto se respalda con Sat (2009), menciona que para que funciones una organización de manera óptima, se sugiere se sugiere tener una estructura organizacional debidamente definida, cuando las operaciones son elevadas es viable cual si fuera una sociedad mercantil con una estructura de control interno eficiente, un buen gobierno corporativo donde las funciones puedan ser delegadas en forma óptima y fácil de controlar

La pregunta No. 4 trata sobre, si la asociación civil cuenta con un manual de procedimiento para la aprobación o negación de un crédito a micro, pequeñas y medianas empresas. Las asociaciones como Asdesarrollo y Raíz poseen un manual de procedimientos que permite tomar la decisión sobre la solicitud de un crédito si es aprobado o negado según las instrucciones que detallan en él. Adeph posee dos colaboradores uno de ellos afirma que se posee el manual de procedimiento mientras el otro no lo conoce podemos mencionar que la asociación no actualiza este tipo de información o no se brinda al colaborador. En la asociación Primero de Septiembre no se posee el manual de procedimiento. Este resultado se confronta con Pérez (2007), quien indica que para determinar los límites dentro del proceso en función de su nivel es idóneo asignar responsabilidades e identificar sus elementos y factores para determinar sus interacciones y hacer posible su gestión

La pregunta No. 5 trata sobre si dentro de la asociación civil se posee un diagrama de flujo de procedimientos, se puede observar que en las asociaciones Adeph y Raíz si se posee y los colaboradores tienen el conocimiento de él, sin embargo en las

Asociaciones Asdesarrollo y Primero de Septiembre existen personas que no lo conocen por la falta de motivación en el conocimiento de esta herramienta administrativa. Este resultado se discute con Pérez (2007), quien indica que un diagrama de flujo describe el flujo de información, clientes, empleados, equipo o materiales, a través de un proceso. Permitiendo identificar las operaciones para el éxito y aquellas en las que se producen fallas con más frecuencia.

Las preguntas 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, y 15; se refieren a aspectos específicos de los procesos en cada una de las asociaciones civiles de crédito. En función de las respuestas y gráficas, puede analizarse lo siguiente:

Pregunta No. 6 permite conocer de una mejor forma el procedimiento en la aprobación o negación del crédito que se maneja en la actualidad según las necesidades de cada asociación civil por medio de tiempos y actividades. Esto permite hacer las comparaciones correspondientes entre cada proceso y cual se desarrolla con menor tiempo en dar respuesta en la solicitud del crédito siendo esta positiva o negativa.

En menor tiempo a dar respuesta a la solicitud del crédito no siempre significa que las Mipymes se encuentren satisfechas. En base a este resultado Calva (2010) comenta que el proceso para la asignación de créditos crea solicitudes de productos para personas naturales a través de canales en entidades para entregar un producto determinado o la programación de desembolsos para cada proceso solicitado.

Pregunta No. 7 trata sobre qué fase del proceso del crédito es el mayor obstáculo para ser aprobado o denegado, a una micro, pequeña o media empresa.

Los porcentajes totales de cada asociación permiten identificar que poseen similitud en los obstáculos entre las asociaciones de Asdesarrollo y AdepH como lo es el análisis y la supervisión del crédito, aunque Asdesarrollo posee mayores obstáculos en la generación de la solicitud del crédito y la aprobación del mismo.

Cabe mencionar que la Asociación Raíz tiene el mayor obstáculo en la acumulación de tener como mínimo diez solicitudes de crédito para iniciar el proceso de aprobación, por otra parte la asociación Primero de Septiembre posee el obstáculo en el atraso por la falta de tiempo de la junta directiva para la aprobación o negación del crédito. Cada asociación civil utiliza un modelo diferente de aprobación o negación del crédito sin embargo se puede notar que existen etapas similares o iguales entre cada proceso que se desarrolla. Esto se respalda con Pérez (2007), cuando define que un proceso está bajo control cuando su resultado es estable y predecible lo que equivale a denominar los factores. En caso de un funcionamiento incorrecto poder saber cuál es el factor que lo ha originado es de vital importancia para orientar la acción de mejora. Dentro de los factores del proceso existen: Personas un responsable y los miembros del equipo del proceso, materiales, recursos físicos y métodos de planificación del proceso.

Pregunta No. 9 las Mipymes al solicitar un crédito deben de cumplir ciertos requisitos básicos como lo son el documento de identificación, presupuesto de inversión, información sobre el tipo de mipyme que posee etc. En ocasiones requisitos más complejos como lo son estado de cuenta del banco, estados de resultados o razones financieras. Sin embargo existen mipymes que poseen ciertos obstáculos al solicitar el crédito en las asociaciones civiles podemos mencionar; falta de capacidad de pago se debe a que solicitan montos mayores a la capacidad de pagar los compromisos con los acreedores, no desean ser capacitadas esto debido a la falta de tiempo o cultura que se posee en el departamento, adicional a ello la falta de garantía que en ocasiones no cubre el monto a solicitar o no se posee ningún tipo de ella. Este resultado se confronta con Asdesarrollo (2010), quien indica que una vez identificado el usuario se procede a invitarlo a participar en las capacitaciones de financiamiento, seguidamente la visita al empresario para conocer aspectos como la capacidad de pago la cual comprende la capacidad que se tiene para cubrir todas las obligaciones contraídas al mismo tiempo conocer las c del créditos: Carácter, capital, colateral, la garantía que la mipyme deja la cual respalda el financiamiento del crédito y por ultimo las condiciones actuales existentes de la industria.

Pregunta No. 10 dentro de los problemas que afrontan las asociaciones civiles de la cabecera departamental de Retalhuleu quienes brindan el servicio de crédito a las Mipymes podemos encontrar; la tardanza en el proceso de crédito en poder dar una respuesta positiva o negativa, el exceso de requisitos que se solicitan y las capacitaciones constantes que se brindan a las Mipymes, este tipo de problemas son los principales que se encuentran de acuerdo al proceso que cada asociación civil desarrolla. Sin embargo existen soluciones que pueden mejorar los problemas que afronta la asociación, pregunta No. 11. El objetivo principal es la reducción del tiempo en la aprobación o negación del crédito, se logra al delegar autoridad hacia otras partes del proceso del crédito que permitan hacer más eficiente. La delegación total a gerentes locales para las asociaciones que poseen sucursales acá en la cabecera departamental de Retalhuleu o delegación parcial a gerentes con oficinas centrales con montos iguales o menores a Q 5,000.00. Según la base teórica Pérez (2010), establece la identificación y la administración de los cuellos de botella los cuales pueden presentarse en la estación de trabajo en el mayor tiempo total por unidad procesada, o la utilización de trabajo con el promedio más alto y la mayor carga de trabajo total un análisis de procesos debe de examinar los procedimientos que intervienen en el procesos en toda la organización investigando por qué se hace así y eliminándolo si no es verdaderamente necesario.

Pregunta No. 12 el proceso de crédito que se desarrolla dentro de las asociaciones civiles de la cabecera departamental de Retalhuleu puede mejorarse por medio de un análisis realizado con el acompañamiento de las personas involucradas para obtener mejores resultados y lograr hacerlo más eficiente, revisar constantemente el proceso del crédito permite ser actualizado y a la vez informar a los colaboradores y capacitar sobre los cambios (temas) realizados para el conocimiento y la aplicación lo que permite una mayor agilización a los procesos de aprobación o rechazo del crédito a las Mipymes, pregunta No. 13 y 14. Pérez (2007), dice que la reingeniería es la revisión fundamental y el cambio radical del diseño de proceso para mejorar drásticamente el rendimiento en termino de costos, calidad, servicio y rapidez, adicional a ello la creación de un equipo interdisciplinario está constituido por

miembros de cada una de las áreas fundamentales afectadas por el cambio de proceso, se encarga de llevar a cabo el proyecto.

Pregunta No. 15 en la actualidad la tecnología permite el ahorro de recursos tanto materiales como humanos es por ello que el poseer un sistema informático dentro de las asociaciones civiles permite que el proceso del crédito sea más eficiente y los objetivos sean alcanzados. Pérez (2007) ofrece el siguiente concepto, tecnología de información es uno de los principales motores de la ingeniería de procesos, en la mayoría de los procesos de reingeniería se diseñan procesos en torno a flujos de información como los datos sobre el cumplimiento de los pedidos del cliente. El equipo de reingeniería debe considerar a fondo quienes necesitan la información cuando la necesitan y donde.

Los clientes encuestados de cada una de las asociaciones argumentan en el 100% que recomendaría a un amigo el servicio de crédito obtenido en la asociación civil de crédito que le atiende debido a que son asociaciones que velan por el desarrollo de las mipymes (pregunta No. 1) se encuentran satisfechos en el 100% en el servicio de crédito que la asociación le ofrece al usuario del crédito por el ambiente laboral agradable, crea un clima de confianza con el colaborador y la tasa de interés son mínimas en comparación a otras instituciones de crédito (pregunta No. 2). Del total de los encuestados el grado de satisfacción obtenido en el servicio del crédito de 76 a 100 puntos es de 54%, de 51 a 75 puntos es de 44%, de 26 a 50 puntos es de 2% y de 0 a 25 es de 0% (pregunta No. 3). Esto debido a la buena atención que los colaboradores le brindan al usuario así como la inducción que cada uno de ellos recibe en el manejo y la administración del crédito. Esto se respalda con Asdesarrollo (2010), cuando define la entrevista personal inicial al usuario potencial permite conocer el interés real que tiene el cliente potencial de los servicios financieros que ofrece la asociación civil. Además de lo siguiente: establecer una relación cercana con el asesor empresarial, ampliar la información sobre el prestatario, orientar adecuadamente al prestatario sobre los servicios financieros y las ventajas que estos

presentan en relación a la competencia, comunicar al cliente potencial sobre el proceso de financiamiento establecido por la asociación civil.

Pregunta No. 4 según los clientes encuestados el tiempo en el cual le han aprobado su crédito, es de 8 días es un 33%, 15 días un 48%, 20 días un 12% y 30 días o más un 7%. Como se puede observar existe una diferencia en los tiempos de aprobación del crédito, esto funciona como desventaja para las asociaciones que no se encuentran en el mismo nivel de tiempo que la competencia y puede perjudicar en la pérdida de mipymes y la reducción del mercado. Adicional a ello existen variaciones en cuanto al tiempo que cada asociación argumentado que proporciona el desembolso del crédito siendo este mayor. Las mipymes nunca han recibido mala atención de parte de los colaboradores de las cuatro asociaciones de créditos. Un 33% encontró como obstáculo la solicitud de demasiados requisitos para el trámite del crédito, un 48% cree que el mayor obstáculo es la tardanza en la aprobación del crédito así como para dar respuesta en la negación del mismo (Pregunta No. 5). Esto se respalda con Asdesarrollo (2010), menciona sobre el análisis de la actividad empresarial, consiste en un análisis de las condiciones del negocio, su potencial de crecimiento, el entorno en que opera y la capacidad que este tiene para producir los recursos necesarios que le permiten cumplir con obligaciones financieras futuras. Además de este análisis se busca lo siguiente: obtener información de calidad, analizar las áreas funcionales de la empresa, desarrollar los estados financieros del negocio, detallar la información financiera, calcular y analizar las razones financieras entre otros, el asesor recomendará la aprobación o denegación del financiamiento.

VI. CONCLUSIONES

En base a la presentación, análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la investigación de campo, las conclusiones derivadas del siguiente estudio, son las siguientes:

1. El proceso para la asignación de créditos a mipymes que desarrolla cada asociación civil posee obstáculos en ciertas etapas del proceso que lo hacen poco eficiente, cada asociación civil de crédito utiliza un proceso diferente de otorgamiento o negación de crédito para las mipymes, al examinar los procesos de cada asociación se encuentran identificadas tres etapas; la primera etapa es una pre-investigación, en esta etapa se conoce sobre la actividad a la que se dedica la mipyme, el tipo de inversión que desea realizar, la solicitud de los requisitos entre otros, la segunda etapa es sobre la toma de decisiones en la aprobación o negación de la solicitud del crédito y la tercera etapa se refiere sobre las condiciones del crédito para las mipyme sobre monto, plazo e interés.

2. Dentro de los procesos de asignación del crédito se puede encontrar varias ventajas dentro de ellas se puede identificar de manera general el acompañamiento o asesoría sobre el control y la administración de la mipyme, inducción sobre el tipo de inversión, buena atención y el servicio de aprobación de crédito.

Dentro de las principales desventajas se encuentra la tardanza en la notificación sobre la aprobación o negación del crédito a la mipyme, el exceso de requisitos en la solicitud, demasiada carga laboral y la generación de crédito por parte de los colaboradores.

3. La problemática principal que afrontan las mipymes al solicitar créditos en las asociaciones civiles estudiadas, es la falta de capacidad de pago debido a la solicitud de crédito en monto por el tipo mipyme que posee adicional a este la falta de garantías y el exceso de capacitaciones las cuales se deben de cumplir para poder

calificar en la aprobación de un crédito. Esto último especialmente en la asociación Asdesarrollo y como consecuencia de tales problemas se provoca una desestimulación en la solicitud del crédito por parte de las mipymes.

4. La mejora de los procesos es factible por medio de una revisión constante, diseño, implementación e innovación que permita resolver la problemática presentada. Los colaboradores especifican una serie de soluciones que abarcan desde la reducción de la burocracia, el estudio de las necesidades del cliente, la reestructuración de las funciones y la delegación de responsabilidades en la toma de decisiones al aprobar la solicitud de crédito.

5. Las mipymes de la cabecera departamental de Retalhuleu se encuentran satisfechas con el servicio de crédito y la atención obtenida, dentro de ello; un trato personalizado y buena atención, dando como resultado que la mipyme pueda recomendar el servicio de crédito a familiares y amigos permitiendo el aumento del uso del crédito en las asociaciones civiles.

VII. RECOMENDACIONES

1. Definir el proceso de crédito de forma sencilla y fácil de entender que permita identificar las etapas concretas por los colaboradores que se encuentran inmersos en el proceso de crédito permitiendo realizar las actividades con la mayor eficiencia y lograr alcanzar los objetivos propuestos por las asociaciones civiles.
2. Todo proceso de crédito posee lineamientos, estos deben de ser del conocimiento de los colaboradores con el fin de identificar funciones que le atribuyen, el objetivo de minimizar los obstáculos en el puesto de trabajo. Al mismo tiempo dar a conocer a los altos mandos de cada asociación civil para ser respetados y no descargar funciones adicionales a colaboradores que se encuentran dentro del proceso de crédito.
3. En función a los problemas que afrontan las mipymes al solicitar un crédito se recomienda a las asociaciones crear estrategias que permitan minimizar los problemas enfocados a las necesidades de las mipymes dentro de ellos podemos mencionar, grupos solidarios en el tema de falta de garantías al reunir un grupo de cinco personas o más dentro de ellas serán codeudoras y tendrán que responder sobre el crédito de todas, crear un plan de amortizaciones con plazos amplios que permita ampliar la capacidad de las mipymes y en el tema de la capacitaciones constantes, capacitar a los empresarios dueños de mipymes con temas específicos.
4. Evaluar cada cuatro meses el proceso de crédito que se aplica en cada una de las asociaciones civiles y a las personas que se encuentran dentro de él, con el fin de conocer las mejoras que se han logrado e incentivar a los colaboradores por medio de un plan motivacional que puede ser económico como no económico y cree un clima organizacional que permita a la asociación ser más eficiente.

5. Las asociaciones civiles de la cabecera departamental de Retalhuleu deben de definir y estructurar un programa conjuntamente entre gerentes y colaboradores el cual permita medir la satisfacción de la mipyme sobre el servicio de crédito obtenido.

VIII REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Mendoza (2008). Como es el proceso para solicitar un crédito. Recuperado 20 de enero, 2013 de http://www.frbatlanta.org/commddev/el_proceso_de_credito.cfm?redirected=true

Lefcovich (2010). Las pequeñas empresas y las causas de sus fracasos. Recuperado 22 de enero, 2013 de <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=545>

Cardona (2010). Gestión de créditos. Recuperado 22 de enero, 2013 de <http://www.refinanciaciondecritos.com>

Cajas I. y Cadenas M. (2005) Tesis titulada: Mejoramiento de un proceso de aprobación de créditos para la banca de empresas. Escuela superior politécnica del Litoral Guayaquil-Ecuador.

Gamarro U. (2012, noviembre 17) en el artículo de Prensa Libre titulado “Pymes pagan más por créditos” página 12.

García, R. (2005) Tesis titulada: Procedimiento administrativo para la concesión de créditos en una institución bancaria, Universidad Rafael Landívar. Jutiapa.

Giorgis, N. (2011). Automatización de procesos Administrativos. Italprosa, Guatemala.

Gitman, L. (2007) Principios de Administración Financiera (11ª. Ed.) Madrid España. Pearson Educación.

Gómez, B. (2008) Tesis titulada: Control de créditos para reducir la morosidad de una ONG en la ciudad de Quetzaltenango. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango.

Krajewski, L. (2008). Administración de operaciones (8ª. Ed.) Madrid España. Pearson Educación

Martínez, L (2008) Tesis titulada: Diseño de un software para la automatización del proceso de pre autorización de créditos para una institución bancaria del sistema nacional. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Parisi (2010) Proceso de crédito. Recuperado 25 de enero, 2013 de <http://www.parisinet.com/cs/Cds/CD1/capitulos/capitulo1.htm>

Pérez, J. (2007). Gestión de procesos. (2ª. Ed.) Madrid España. Esic.

Quinto, R. (2007, septiembre, 20). Buro de créditos para acceder a préstamos. El Periódico página 12

Reynolds, L (2009, octubre 5). Micro empresarios reciben créditos blandos. El Periódico. Página 13

Villegas, C. (2005, junio). La batalla por el crédito al consumo. Revista Fortuna negocios y finanzas. No. 195

Wikipedia (2013). Monografía del Departamento de Retalhuleu, disponible en <http://www.wikipedia.org/wiki/Retalhuleu>.

Calva, J (2010). Agenda para el desarrollo. México. Printed.

Paiz, C (2010). Asociaciones civiles y su desarrollo. México Cristóbal.

Superintendencia de Administración Tributaria (2009). Materia administrativa, tributaria, laboral y asociaciones civiles Guatemala. Recuperado 30 de enero de 2013

de <http://contapuntual.wordpress.com/satgt/2009/10/05/aspectos-que-deben-cumplir-las-asociaciones-civiles-de-guatemala-en-materia-administrativa-tributaria-laboral-y-fiscal/>

Ministerio de Economía (2001). Mipymes y sus características. Recuperado 30 de enero de 2013, de

[http://www.mejoremosguate.org/mineco/content/files/diagnosticos/economicos/Linea mientos_PYMES_05-05-2011.pdf](http://www.mejoremosguate.org/mineco/content/files/diagnosticos/economicos/Linea_mientos_PYMES_05-05-2011.pdf)

Asociación Civil Guatemalteca para el Desarrollo Integral (2010). Manual de financiamiento Asdesarrollo política, reglamento y procedimientos. Villalobos y Asociados.

ANEXO 1: PROPUESTA.

PLAN DE REINGENIERIA DE PROCESOS

Introducción

La problemática que se desarrolla en las asociaciones civiles en la asignación del proceso de créditos en la cabecera departamental de Retalhuleu, derivada de la investigación teórica, de campo, conclusiones y recomendaciones sugeridas para solucionar los obstáculos que se desarrollan desde el inicio del proceso hasta el fin del mismo. Se utilizara como herramienta administrativa la reingeniería de procesos como la mejora, actualización y revisión constante. Se considera que es necesario que los colaboradores, gerentes y miembros de la junta directiva que se encuentran involucrados en dichos procesos, posean los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes necesarias para aplicar dichas herramientas administrativas en los cambios realizados en este nuevo proceso de crédito el cual posee las etapas y procedimientos aplicados en cada una de las asociaciones civiles, con el fin de reducir el tiempo en brindar una respuesta pronta positiva o negativa sobre la solicitud del crédito.

Justificación

Según los resultados, puede comprobarse que mucha de la problemática planteada, es síntoma de la falta de revisión, diseño, como el caso de la Asociación Primero de Septiembre, en la cual los colaboradores indicaron que no existe un manual de procedimientos, rediseño o reingeniería y mejora constante de los procesos de asignación de créditos, lo que ha provocado un incremento en la burocracia, desorganización en las funciones, obligaciones e inclusive la autoridad para autorizar o negar créditos, que obstaculizan, desestimulan el uso de créditos por parte de las mipymes y considerando que este aspecto es relevante, pues en las recomendaciones también se hizo mención de hacer una investigación de mercado, en el cual se determinen y analicen las necesidades, capacidad de pago y garantías, para que en función de esta información se pueda diseñar estrategias adaptadas a las necesidades de las mipymes, es prioritario; antes, procurar el funcionamiento

eficaz y eficiente del proceso que individualmente utilice cada asociación. Pero para lograr lo anterior, los colaboradores, gerentes y miembros de la junta directiva, deben ser capaces de diseñar, rediseñar, revisar o actualizar los procesos actualmente existentes y se reflejen en el beneficio propio de la asociación, clientes internos y externo.

Objetivos:

General:

Crear un proceso para la asignación de crédito aplicable en todas las asociaciones civiles de la cabecera departamental de Retalhuleu.

Específicos:

- Dar a conocer los conceptos básicos de procesos, clasificación, límites, elementos, factores, selección, análisis, diseño, reingeniería, manual de procedimientos y mejora constante entre otros.
- Dar alternativas sobre los obstáculos que poseen las mipymes al solicitar un crédito.
- Crear una estrategia que permita conocer la satisfacción del cliente en relación al proceso de crédito obtenido.

Metodología:

- Clases magistrales, aplicando la metodología de exposición e intercambio de experiencias, ejemplos, aplicaciones y desarrollo de temas bajo la tutoría de un experto en la temática, el monitoreo de avances, logros y las etapas evaluativas de la capacitación.
- La capacitación se impartirá a los colaboradores, gerentes y miembros de la Junta directiva y comité de créditos de cada asociación.

TEMATICAS:

Módulo I

TEMA: Conceptos básicos de procesos.

1. Definición de procesos
2. Clasificación de los procesos.
3. Límites, elementos y factores de los procesos.
4. Satisfacción del cliente, concepto, formas de lograr.
 - a) Técnicas.
 - b) Pruebas.
 - c) Registros.

Módulo II

TEMA: Diseño y Reingeniería de procesos.

1. Diseño de procesos.
2. Análisis de procesos
 - a) Que se hace.
 - b) Cuando se hace.
 - c) Quien lo hace.
 - d) Donde se hace.
 - e) Cuanto tiempo requiere.
 - f) Adaptación a los clientes.
 - g) Costo de procesos.
 - h) Cuellos de botella y acumulación de trabajo.
3. Reingeniería de procesos.
 - a) Reingeniería de procesos críticos.
 - b) Liderazgo fuerte en la reingeniería de procesos.

- c) Equipos interdisciplinarios en la reingeniería de procesos.
- d) Tecnología de información en la reingeniería de procesos.
- e) Filosofía de borrón y cuenta nueva.

4. Mejoramiento de procesos.

Módulo III

TEMA: Manual de procedimientos.

- 1. Descripción y aspectos.
- 2. Objetivos.
- 3. Contenido.
- 4. Guía para su elaboración.
- 5. Elaboración y redacción del manual.
- 6. Beneficios del manual de procedimientos.
- 7. Simbología utilizada en un manual de procedimientos.
- 8. Formato de descripción de procedimientos.
- 9. El diagrama de procedimientos.
 - a) Narrativa de diagrama de procedimientos.
 - b) Presentación de Diagrama de procedimientos.

Módulo IV

TEMA: Formación de Equipos de trabajo.

- 1. Administración del cambio organizacional.
- 2. Razones por las cuales se da el cambio organizacional.
- 3. Consecuencias de ignorar el cambio organizacional.
- 4. Formas de manejar el cambio organizacional.
- 5. Planeación de cambios organizacionales.
- 6. Los grupos de trabajo.
 - a) Tipos de grupos de trabajo.
 - b) Desarrollo de Equipos de trabajo.

- c) Evaluación de Equipos de trabajo.
- d) Formación de equipos de trabajo.
- e) Desarrollo acelerado de equipos de trabajo.

Recursos Humanos y Materiales

- Institución o profesional especializado en capacitación.
- Salón para capacitación.
- Equipo audio visual: cañonera, computadora, pantalla.
- Útiles y enseres necesarios, como: Marcadores, pizarra, borradores, hojas en blanco, cuadernillos, lapiceros, lápices, sillas.

Cronograma:

Las fechas y horarios de las capacitaciones, se ajustarán a los horarios que establezca el profesional especializado en capacitación, en común acuerdo, con los gerentes y miembros de la junta directiva.

Responsables:

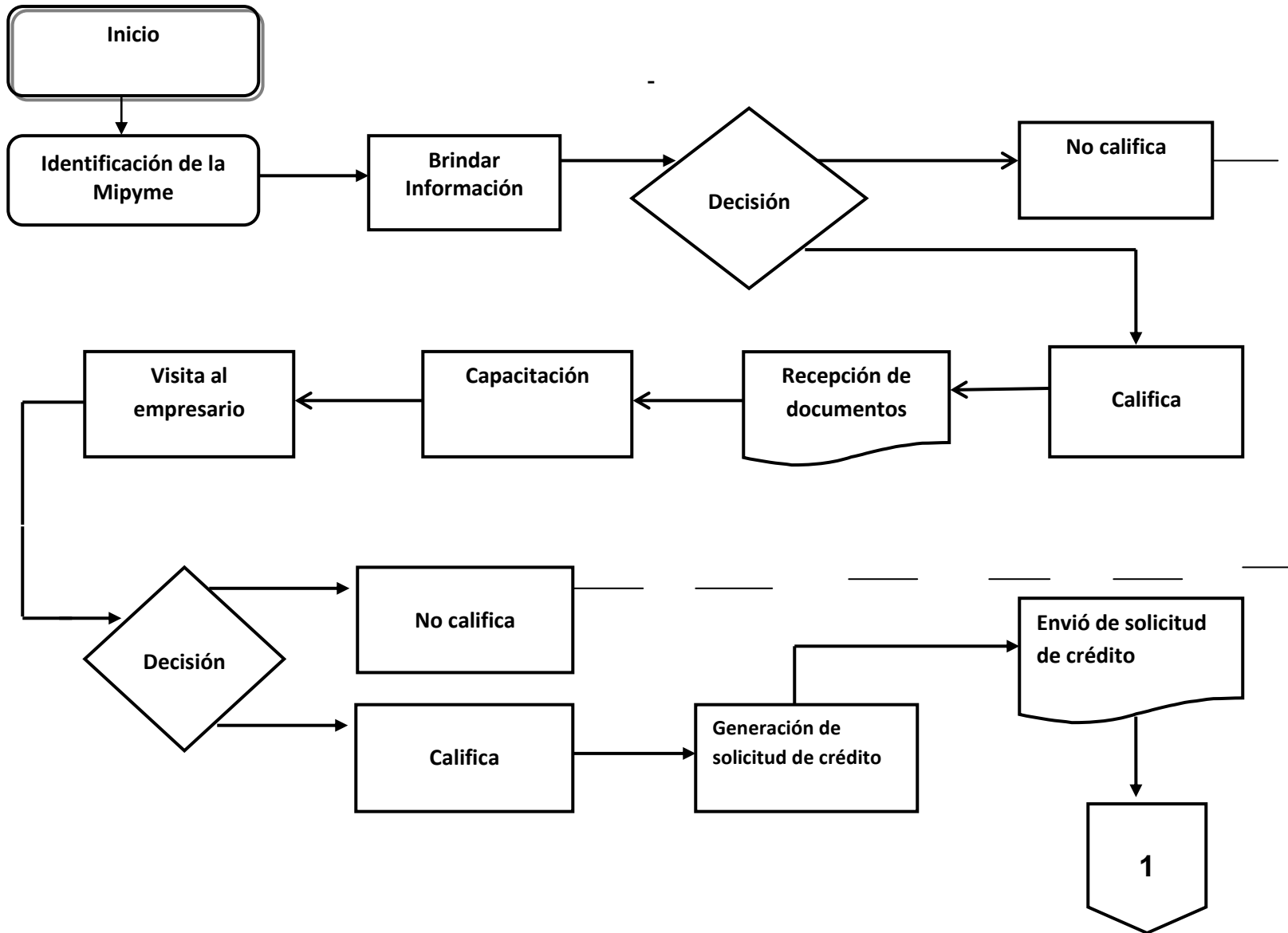
Institución o profesional contratado para la capacitación y la persona que designe la Gerencia o junta directiva de cada Asociación.

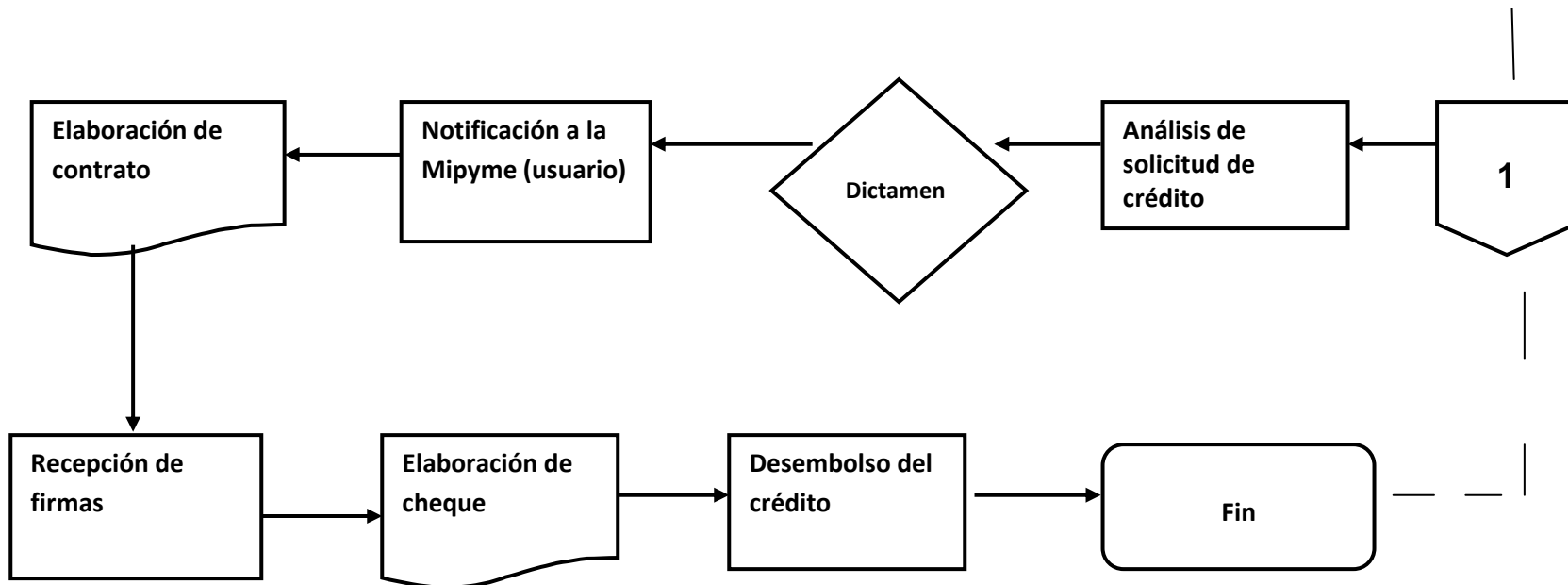
Evaluación:

La evaluación se hará al final de la capacitación, y consistirá en un examen teórico de los módulos, el desarrollo de equipos de trabajo entre los participantes, el análisis del proceso aplicado en la Asociación, reingeniería, manual de procedimientos, como anteproyectos; para dar una referencia de la problemática, seleccionar miembros de la misma asociación para implementar un equipo de trabajo, cuyo objeto sea solucionar los problemas que afronta la Asociación, en relación al proceso de asignación de créditos a las mipymes.

La evaluación teórica, se hará sobre la base de 100 puntos.

Diagrama de proceso de asignación de crédito.





Descripción de cada etapa en el diagrama de proceso de asignación de créditos de forma diaria.

Día 1.

Identificación de la mipyme; En esta etapa del proceso se identifica la mipyme, se conoce la actividad a la que se dedica dentro de ellas se encuentran; comercio, manufactura, servicios, agropecuarias y actividades mixtas.

Brindar información; Como parte de las responsabilidades del asesor empresarial es brindar información a la mipyme sobre montos, tasa de interés, plazo y condiciones que se otorgara el crédito en ser aprobado.

Decisión; Califica, si el usuario de crédito califica el seguirá con el proceso de crédito pero de no calificar, se le notificara sobre el porqué no puede ser seguir con el proceso de crédito algunos obstáculos pueden ser, mal record crediticio, deudas en otras instituciones financieras

Día 2.

Recepción de documentos; El usuario de crédito llevara los requisitos solicitados para iniciar el trámite de crédito como el documento personal de identificación, plan de inversión, recibo de luz, garantía entre otros según el monto a solicitar.

Capacitación; Requisito que debe de cumplir la mipyme para acceder al crédito.

Día 3.

Visita al empresario; Se realiza la visita a la mipyme con el fin de rectificar si la información otorgada en la primera entrevista es correcta y tomar datos generales de la misma como el total de ventas, activos o patrimonio de la misma.

Decisión; Si la información es correcta sigue con el proceso de crédito de ser negativa no califica dando fin al proceso.

Día 4.

Generación de solicitud de crédito; En ella se plasman los datos personales del empresario y datos reales sobre la mipyme con el fin de dar a conocer la información a los altos mandos. La solicitud es creada en programas computarizados que la asociación utiliza.

Envío de solicitud de crédito; El expediente es impreso para luego ser enviado al ente encargado. Junta Directiva, Gerente General, Gerente Financiero, Gerente de Cartera o supervisor.

Día 5.

Análisis de solicitud; El ente encargado analiza la solicitud de crédito según la información recabada para toma una decisión sobre la misma.

Dictamen; Se aprueba el crédito según las condiciones establecidas, monto, plazo, tasa de interés, periodo de gracia, tipos de desembolso entre otros.

Día 6.

Notificación de la mipyme; Se le notifica a la mipyme sobre la aprobación del crédito y las condiciones pactadas.

Día 7.

Elaboración de contrato; Según el monto y las condiciones pactadas, los encargados de elaborar el contrato, son la secretaria o de ser una garantía hipotecaria será el abogado.

Día 8.

Recepción de firmas; El deudor y codeudor si existiera firman los documentos legales realizados por la secretaria o abogado según sea el caso. Adicional a ello se aclaran dudas si existieran.

Elaboración de cheque; El encargado de elaborar el cheque será el contador de la asociación según las condiciones por el cual ha sido aprobado.

Desembolso del crédito; Es el otorgamiento del crédito, el desembolso puede ser por la secretaria, receptor o gerente de cartera según sea el caso.

Etapas del proceso de asignación de crédito versus responsable y tiempo de elaboración.

Actividad					Puesto								Días
	Gerente General	Gerente Financiero	Gerente de Cartera	Asesor Empresarial	Capacitador	Supervisor	Secretaria	Abogado	Contador	Receptor	Junta Directiva		
Identificación de la mipyme				X									
Brindar Información				X									
Decisión				X									
No califica				X									
Califica				X									
Recepción de documentos				X			X						1
Capacitación					X								2
Visita al empresario				X		X							
Decisión				X		X							
No califica				X		X							
Actividad					Puesto								Días
	Gerente General	Gerente Financiero	Gerente de Cartera	Asesor Empresarial	Capacitador	Supervisor	Secretaria	Abogado	Contador	Receptor	Junta Directiva		

Califica				X										3
Generación de solicitud de crédito				X										
Envío de Solicitud de crédito.				X										4
Análisis de solicitud de Crédito.	X	X	X			X						X		
Dictamen	X	X	X									X		5
Notificación Mipyme				X										6
Elaboración de contrato							X	X						7
Recepción de firmas							X							
Elaboración de cheque									X					
Desembolso del crédito										X				
Fin de Proceso														8

Cronograma-presupuesto; Plan de capacitación.

DIAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
MODULOS																												Presupuesto
I. Conceptos básicos de procesos.																												300
II. Diseño y Reingeniería de procesos.																												1500
III. Manual de procedimientos.																												1500
IV. Formación de Equipos de trabajo.																												1500
V. Evaluación de la capacitación.																												300
Total presupuesto																												5100

Diagrama de Flujo: Proceso para la aprobación de créditos en las asociaciones civiles de la cabecera departamental de Retalhuleu. Es creado con el fin de poder ayudar a las asociaciones civiles que no poseen por escrito el otorgamiento del crédito y permita reducir los obstáculos creados dentro del proceso.

El nuevo proceso de crédito a implementar se podrá evaluar por medio de la aplicación y la comparación de tiempo actual versus tiempo pasado en la aprobación o negación de solicitudes de crédito. Adicional a ello se puede tomar la técnica de la hoja de chequeo para llevar un mejor control del proceso.

Etapas del proceso versus responsable: Permite identificar las actividades, quien es responsable y en qué tiempo se desarrollara cada una de las actividades. En la primera fila se describen los puestos que encierran las asociaciones civiles, en la primera columna las actividades que se desarrollan y en la última columna los días en que se deben de realizar cada una de las actividades dando como resultado un proceso más corto y aplicados de forma general en cada asociación.

Alternativas para las mipymes: Cambios realizados delegar autoridad sobre la aprobación o negación de una solicitud de crédito a los gerentes de cartera y supervisor en donde exista, en montos iguales o menores a Q 5,000.00 para agilizar el proceso de crédito.

Identificar desde el inicio del proceso de crédito cuando una mipyme no cumple con los requisitos, tomar la decisión en negar la solicitud del crédito con el objetivo de no atrasar al empresario de la mipyme, en darle una respuesta negativa a largo plazo.

La creación de grupos solidarios que permita a las mipymes que poseen el obstáculo en la falta de garantía poder acceder por medio de esta estrategia.

Crear un plan de amortización según las necesidades de las mipymes y las asociaciones.

Con el fin de definir un plan de satisfacción para el cliente el cual le permita a las asociaciones civiles conocer si el cliente se encuentra satisfecho o desea realizar una sugerencia o reclamo se presenta a continuación unas de las técnicas aplicables.

Un buzón de sugerencias, es un método bastante sencillo económico y de rápida implementación que consiste en colocar un buzón de correo en un lugar estratégico de la empresa, con un cartel identificatorio y pequeños formularios donde los clientes puedan anotar sus comentarios, sugerencias y quejas.

Ejemplo de Buzón de Sugerencias.

Nombre de la Asociación XXXXXX
Tipo de trámite, servicio o información solicitada: _____
Departamento: _____
Queja_____ Reclamo_____ Sugerencia_____ Denuncia_____
Nombre: _____
Dirección: _____
Teléfono: _____
Descripción del problema: _____

Nombre del colaborador que lo atendió: _____
Retalhuleu, Guatemala día_____ Mes_____ Año_____

- Queja: Expresión de dolor, pena, resentimiento o disgusto respecto de alguna situación que le cause conflictos.
- Reclamación: Oposición o contradicción que se hace a algo por ser injusto por no consentir en ello.
- Sugerencia: Insinuación, idea que inspira a alguien para hacer un comentario respecto a alguna situación que considera podría mejorarse.
- Denuncia: Informar respecto de la comisión de un delito o de una falta.

Para facilitar la recopilación, interpretación y toma de decisiones respecto de la información depositada en el buzón de sugerencias, se aconseja que la persona asignada para la revisión de dicho buzón siga los siguientes pasos.

- Separar los formatos; queja, reclamación sugerencia o denuncia. Esta separación se realiza para conocer el impacto que tiene cada una de ellas en los procesos ya que no se atenderán de la misma manera.
- Leer detenidamente cada uno de ellos.
- Catalogarlos en tipo utilizando como referencia los parámetros de evaluación de las entrevistas o encuestas y en caso de que surjan nuevos tipos, crearlos y registrarlos.

Fecha	Queja	Tipo de trámite o servicio.	Descripción del problema	Nombre del colaborador
02/04/05	Mala atención	Información sobre crédito.	La persona no brinda toda la información correspondiente.	María Pérez

Fecha	Reclamación	Tipo de trámite o servicio.	Descripción del problema.	Nombre del colaborador.
Fecha	Sugerencia	Tipo de trámite o servicio.	Descripción del problema.	Nombre del colaborador.
Fecha	Denuncia	Tipo de trámite o servicio	Descripción del problema.	Nombre del colaborador.

Una vez vaciados los datos en esquemas como el de arriba expuesto, es más fácil identificar el problema al que con mayor frecuencia se enfrenta el departamento.

ANEXO 2: BOLETA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Universidad Rafael Landívar
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Licenciatura en Administración de Empresas.
Campus Quetzaltenango.



Título de tesis: Procesos para la asignación de créditos con atención a mipymes, en asociaciones civiles de la cabecera departamental de Retalhuleu.

Objetivo de la tesis: Determinar con es el proceso para la asignación de creídos con atención a mipymes en las asociaciones civiles de la cabecera departamental de Retalhuleu.

Entrevista estructurada dirigida a: Gerentes/ Colaboradores, de las Asociaciones civiles de crédito empresarial a Micro, Pequeños y Medianos Empresarios, en la cabecera departamental de Retalhuleu.

Instrucciones: Favor de responder el siguiente cuestionario de preguntas, subrayando o marcando con una x, donde se requiere:

1. ¿Cuál es su puesto dentro de la asociación?

a) Gerente General

b) Gerente Financiero.

c) Gerente de Cartera.

d) Asesor Empresarial.

e) Capacitador.

f) Supervisor.

g) Secretaria.

h) Contador

i) Receptor

j) Otros: _____

2) ¿Qué función desempeña dentro del proceso de solicitud, aprobación o negación de un crédito a micro, pequeñas y medianas empresas?

a) Recolección de datos.

b) Análisis y supervisión de solicitud de crédito.

c) Aprobación o negación del crédito.

d) Elaboración de contrato o hipoteca.

e) Recepción de firmas e información al usuario.

f) Elaboración de Cheque.

g) Desembolso del crédito.

h) Otros: _____

3) ¿Cuántas personas trabajan relacionadas con el proceso de aprobación o negación de un crédito?

4) ¿Cuenta la asociación civil de crédito, con un manual de procedimiento para la aprobación o negación de un crédito a micro, pequeñas y medianas empresas?

a. Si
Porqué_____

b. No

5) ¿Cuenta con un diagrama de flujo de procedimiento?

SI

NO.

Porqué_____

6) ¿Podría describir paso por paso, el procedimiento de asignación de créditos que utiliza la Asociación civil de crédito, detalladamente en el siguiente cuadro?

No	Actividad.	Descripción actividad	Responsable	Tiempo estimado.

7) ¿Qué fase del anterior proceso es en el que mayor obstáculos encuentra, para aprobar o negar un crédito a una micro, pequeña y mediana empresa y la razón por la cual es un obstáculo?

8) ¿Si su puesto de trabajo está relacionado al proceso de aprobación o rechazo de un crédito a mipymes, cual es el mayor obstáculo que encuentra en el desarrollo de sus funciones y dentro del proceso?

- a) Recursos insuficientes
- b) Atraso por falta de información.
- c) Exceso de requisitos.
- d) Demasiada carga laboral.
- e) Burocracia en la aprobación o negación del crédito.
- f) Otro. _____

9) ¿Si su puesto de trabajo está relacionado al proceso de aprobación o rechazo de un crédito a mipymes, cual es el mayor obstáculo que ha observado que afrontan las micro, pequeñas y medianas empresas al solicitar un crédito en la Asociación donde usted labora?

- a) Falta de garantías.
- b) No desean ser capacitadas.
- c) Falta de capacidad de pago.
- d) Otro: _____

10) ¿En forma general, cual es el principal problema que afronta la Asociación dentro del proceso para aprobar o negar un crédito a las micro, pequeñas y medianas empresas?

- a) Tardanza en el proceso de crédito.
- b) Exceso de requisitos.
- c) Capacitaciones constantes.
- d) Mal servicio.
- e) Otro: _____

11) ¿Cuál considera que es la solución al anterior problema?

12) ¿Considera usted que es factible que pueda mejorarse el proceso de asignación de créditos, utilizado por la Asociación, en la aprobación o rechazo de créditos a micro, pequeños y medianos empresarios y cómo?

SI

NO

Si su respuesta es afirmativa:

¿Cómo? _____

13) ¿Revisa la Asociación constantemente, los procedimientos de aprobación o rechazo de créditos a las mipymes?

SI

NO

Si su respuesta es afirmativa:

¿Cómo? _____

14) ¿Capacita la Asociación a sus colaboradores, en el proceso de aprobación o rechazo de créditos a las mipymes?

SI

NO

Si su respuesta es afirmativa:

¿Cómo? _____

15) ¿Cuenta la asociación de crédito con un sistema informático, que automatice la asignación de créditos?

SI

NO

Si su respuesta es afirmativa:

¿Cómo? _____

Boleta No. _____

Encuesta para conocer, el proceso para la asignación de créditos con atención a mipymes en asociaciones civiles de la cabecera departamental de Retalhuleu obteniendo la satisfacción del cliente. Dirigida a los usuarios de créditos.

Indicaciones; Marque con una X la respuesta que usted considera adecuada.

1. ¿Recomendaría a un amigo el servicio de crédito obtenido en la asociación que le atiende?

Si No

2. ¿Se encuentra satisfecho con el servicio de crédito ofrecido por esta asociación?

Si No

3. ¿Cuál es el grado de satisfacción obtenido en el servicio del crédito?

0-25 26-50 51-75 76-100

4. ¿En cuánto tiempo le han aprobado su crédito?

8 días 15 días 20 días 30 días o más

5. ¿Qué tipo de obstáculos encontró en la aprobación de su crédito?

Mala atención

Demasiados requisitos

Tardanza en la aprobación o negación

Otros especifique: _____

Operacionalización de Variable

Variables	Indicador	Objetivos	Pregunta	Administradores	Colaboradores			
Proceso de asignación de crédito.	<p>Procesos específicos de Asignación de créditos.</p> <p>Manual de procedimiento.</p> <p>Diagrama de flujo.</p> <p>Descripción de proceso.</p> <p>Mejoramiento de proceso.</p> <p>Capacitación del personal en el proceso de asignación de créditos a las mipymes.</p> <p>Automatización del proceso de asignación de créditos.</p>	<p>1) Determinar cómo es el proceso para la asignación de créditos con atención a mipymes en las asociaciones civiles de la cabecera departamental de Retalhuleu.</p> <p>2) Estudiar cual es el proceso específico utilizado por cada una de las asociaciones civiles crediticias, para la asignación de créditos a las micro, pequeñas y medianas empresas.</p> <p>3) Establecer si las asociaciones de crédito, cuentan con un manual de procedimiento.</p> <p>4) Determinar, cual es el problema principal que afrontan los usuarios mipymes al solicitar créditos.</p> <p>5) Analizar si puede mejorarse, el proceso de asignación de créditos, con atención a mipymes, utilizado por cada una de las asociaciones civiles de crédito.</p> <p>6) Evaluar si la asociación capacita a su personal, en el proceso de asignación de créditos a las mipymes.</p> <p>7) Determinar si las asociaciones de crediticias, tienen automatizado el proceso de asignación de créditos.</p>	1) ¿Cuál es su puesto dentro de la asociación?	x	X			
			2) ¿Qué función desempeña dentro del proceso de solicitud, aprobación o negación de un crédito a micro, pequeñas y medianas empresas?	x	X			
			3) ¿Cuenta la asociación civil de crédito, con un manual de procedimiento para la aprobación o negación de un crédito a micro, pequeñas y medianas empresas?	x	X			
			4) ¿Cuenta con un diagrama de flujo de procedimiento?	x	X			
			5) ¿Cuántas personas trabajan relacionadas con el proceso de aprobación o negación de un crédito?	x	X			
			6) ¿Podría describir paso por paso, el procedimiento de asignación de créditos que utiliza la Asociación civil de crédito, detalladamente en el siguiente cuadro?	x	X			
			7) ¿Qué fase del anterior proceso es en el que mayor obstáculos encuentra, para aprobar o negar un crédito a una micro, pequeña y mediana empresa y la razón por la cual es un obstáculo?	x	X			
			8) ¿Si su puesto de trabajo está relacionado al proceso de aprobación o rechazo de un crédito a mipymes, cual es el mayor obstáculo que encuentra en el desarrollo de sus funciones y dentro del proceso?	x	X			
			9) ¿Si su puesto de trabajo está relacionado al proceso de aprobación o rechazo de un crédito a mipymes, cual es el mayor obstáculo que ha observado que afrontan las micro, pequeñas y medianas empresas al solicitar un crédito en la Asociación donde usted labora?	x	X			
			10) ¿En forma general, cual es el principal problema que afronta la Asociación dentro del proceso para aprobar o negar un crédito a las micro, pequeñas y medianas empresas?	x	X			
			11) ¿Cuál considera que es la solución al anterior problema?					
			12) ¿Considera usted que es factible que pueda mejorarse el proceso de asignación de créditos, utilizado por la Asociación en la aprobación o rechazo de créditos a micro, pequeños y medianos empresarios y cómo?	x	X			
			13) ¿Revisa la Asociación constantemente, los procedimientos de aprobación o rechazo de créditos a las Mipymes?	x	X			
			14) ¿Capacita la Asociación a sus colaboradores, en el proceso de aprobación o rechazo de créditos a las mipymes?	x	x			
						15) ¿Cuenta la asociación de crédito con un sistema para agilizar la asignación de créditos?	x	x
						16) ¿Cuenta la asociación de crédito con una base de datos, para agilizar la asignación de créditos?	x	x