



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Mecánica Industrial

**PROPUESTA DE DESARROLLO DE UNA HERRAMIENTA METODOLÓGICA
PARA LA GESTIÓN Y MEJORA DEL PROCESO DE NEGOCIO EN UNA
EMPRESA DE MICROFINANZA**

Carlos Eduardo Estrada Valdez

Asesorado por el Ing. Jorge Estuardo Arévalo Aragón

Guatemala, noviembre de 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROPUESTA DE DESARROLLO DE UNA HERRAMIENTA METODOLÓGICA
PARA LA GESTIÓN Y MEJORA DEL PROCESO DE NEGOCIO EN UNA
EMPRESA DE MICROFINANZA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

CARLOS EDUARDO ESTRADA VALDEZ

ASESORADO POR EL ING. JORGE ESTUARDO ARÉVALO ARAGÓN

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Juan Carlos Molina Jiménez
VOCAL V	Br. Mario Maldonado Muralles
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

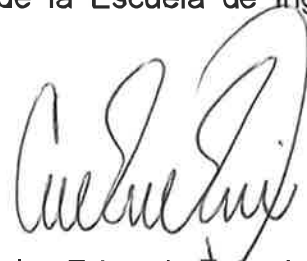
DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR	Ing. Carlos Humberto Pérez Rodríguez
EXAMINADOR	Ing. Roberto Valle González
EXAMINADORA	Inga. Rossana Margarita Castillo Rodríguez
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

PROPUESTA DE DESARROLLO DE UNA HERRAMIENTA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN Y MEJORA DEL PROCESO DE NEGOCIO EN UNA EMPRESA DE MICROFINANZA

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha julio de 2007.



Carlos Eduardo Estrada Valdez

Guatemala, Julio de 2010

Ing. Cesar Ernesto Urquizu Rodas
Director de Escuela de Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala

Por este medio le saludo y a la vez aprovecho la oportunidad para desearle éxitos en sus actividades. El motivo de la presente es para informarle que luego de hacer la revisión pertinente al trabajo de graduación del alumno Carlos Eduardo Estrada Valdez, que se identifica con número de carne 90-12972, cuyo título es "Propuesta de Desarrollo de una Herramienta Metodológica para la Gestión y Mejora del proceso de Negocio en una Empresa de Microfinanza", queda aprobada por mi como asesor de la misma,

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente,

Ing. Jorge Estuardo Arevalo Aragón
Colegiado # 813





Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **PROPUESTA DE DESARROLLO DE UNA HERRAMIENTA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN Y MEJORA DEL PROCESO DE NEGOCIO EN UNA EMPRESA DE MICROFINANZA**, presentado por el estudiante universitario **Carlos Eduardo Estrada Valdez**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Edwin Josué Ixpatá Reyes
Ing. Mecánico Industrial
Colegiado No. 7128

Ing. Edwin Josué Ixpatá Reyes
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

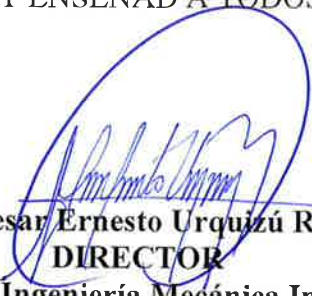
Guatemala, octubre 2010.

/mgp



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **PROPUESTA DE DESARROLLO DE UNA HERRAMIENTA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN Y MEJORA DEL PROCESO DE NEGOCIO EN UNA EMPRESA DE MICROFINANZA**, presentado por el estudiante universitario **Carlos Eduardo Estrada Valdez**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. Cesar Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, noviembre de 2011.

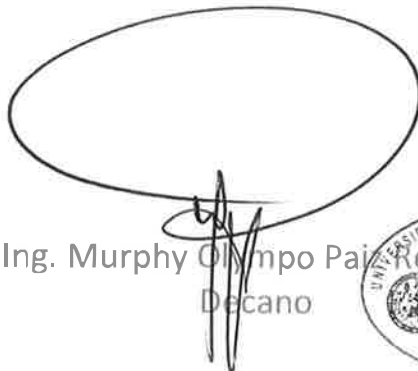
/mgp




DTG. 507.2011.

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **PROPUESTA DE DESARROLLO DE UNA HERRAMIENTA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN Y MEJORA DEL PROCESO DE NEGOCIO EN UNA EMPRESA DE MICROFINANZA**, presentado por el estudiante universitario **Carlos Eduardo Estrada Valdez**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:


Ing. Murphy Olimpo Paj Recinos
Decano



Guatemala, 16 de noviembre de 2011.

/gdech

ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Mi creador, mi Señor y Salvador, por nunca abandonarme y darme las fuerzas para terminar esta carrera.
- Mis padres** Por ser siempre la inspiración en mi vida de seguir adelante y poder decir: “Promesa cumplida, papá”.
- Mi familia** A mi amada esposa Alejandra y a mis dos grandes razones de lucha, mis amados hijos, Jose Carlos y Marialejandra. A mi familia Estrada Sobalvarro, gracias por su apoyo.
- Mis hermanos** Porque siempre estamos el uno para el otro, en especial, a mis queridos Julio César y Amalia y a mis lindas sobrinas, muchísimas gracias.
- Mis amigos y amigas** Quienes en las buenas y en las malas situaciones me dieron palabras de aliento, gracias Jorge.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN.....	XI
OBJETIVOS.....	XIII
INTRODUCCIÓN	XV
1. ANTECEDENTES GENERALES.....	1
1.1. Reseña histórica de las organizaciones privadas para el desarrollo en Guatemala.....	1
1.2. Organizaciones de microfinanzas.....	3
1.2.1. Las microfinanzas en Centroamérica.....	3
1.2.2. Las microfinanzas en Guatemala.....	5
1.3. Tipos de organizaciones	16
1.4. Marco legal	20
1.5. Estructura organizacional	22
1.5.1. Organigrama	22
1.5.2. Departamentalización	23
1.5.3. Coordinación	27
1.5.4. Autoridad.....	27
1.6. Departamento de negocios.....	29
1.6.1. Funciones de un departamento de negocios	29
1.7. Fuentes de financiamiento.....	32
1.7.1. Organizaciones nacionales	32
1.7.2. Organizaciones internacionales	41
1.7.3. Fondos propios	44

1.8.	Colocación de recursos.....	54
1.8.1.	Créditos	54
1.9.	Gestión de procesos	57
1.10.	Mejora continua.....	62
1.11.	Calidad	63
2.	SITUACION ACTUAL.....	67
2.1.	Descripción de la institución	67
2.2.	Visión actual de la institución	67
2.3.	Descripción del proceso del producto	67
2.4.	Misión actual de la institución	69
2.5.	Análisis FODA actual	69
2.5.1.	Ambiente externo	69
2.5.1.1.	Oportunidades de la institución	69
2.5.1.2.	Amenazas de la institución.	70
2.5.2.	Ambiente interno.....	71
2.5.2.1.	Fortalezas de la institución	71
2.5.2.2.	Debilidades de la institución.	71
2.6.	Estructura de la organización del departamento de negocios	74
2.6.1.	Especialización del personal de negocios	74
2.6.1.1.	Descripción de funciones del personal de negocios	74
2.7.	Coordinación	75
2.7.1.	Unidad de mando de la estructura organizacional.....	75
2.7.2.	Escalonamiento de la estructura organizacional.....	75
3.	PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN Y MEJORA DE LA CALIDAD DEL PROCESO DE NEGOCIOS	77
3.1.	Procesos	77

3.1.1.	Reingeniería de procesos	77
3.1.2.	Gestión de procesos	77
3.2.	Calidad	78
3.2.1.	Definición	78
3.2.2.	Política de calidad	79
3.2.3.	Modelo de calidad	79
3.3.	Metodología	96
3.3.1.	Etapas de la metodología	96
3.3.1.1.	Etapa de propiedad	96
3.3.1.2.	Etapa de evaluación.....	96
3.3.1.3.	Selección de oportunidades.....	97
3.3.1.4.	Mejora continua.....	97
4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN Y MEJORA DE LA CALIDAD DEL PROCESO DE NEGOCIOS	99
4.1.	Valores de la institución	99
4.2.	Comunicación interna	99
4.3.	Manual del departamento de negocios	102
4.3.1.	Organigrama organizacional	102
4.3.2.	Plan de negocios.....	103
4.4.	Etapa de propiedad	103
4.4.1.	Propietario del proceso	103
4.4.2.	Equipo de gestión de proceso.....	104
4.5.	Etapa de evaluación	104
4.5.1.	Funcionamiento del proceso	104
4.5.2.	Necesidades del cliente	105
4.5.3.	Medición y control.	105
4.5.4.	Recopilación de información.	106
4.5.5.	Comprobación.....	106

4.6.	Etapa de selección de oportunidades.....	106
4.6.1.	Identificación de problemas	106
4.6.2.	Identificación de oportunidades	108
4.6.3.	Ordenamiento de oportunidades.	108
4.6.4.	Establecimiento de objetivos.	108
4.6.5.	Proyectos de mejora.....	110
4.7.	Etapa de mejora continua.....	111
4.7.1.	Equipo de mejora de calidad	111
4.7.2.	Resolución de problemas	111
4.7.3.	Control de nivel de comportamiento.	112
4.7.4.	Evaluación de comportamiento de proceso	112
5.	MEJORA CONTINUA.....	113
5.1.	Conformación de equipo de gestión de la calidad.....	113
5.2.	Medición de comportamiento de proceso.....	117
5.3.	Resolución completa de problemas	118
5.4.	Evaluación de comportamiento de proceso.....	118
5.5.	Comunicación interna y cultura organizacional	131
	CONCLUSIONES.....	137
	RECOMENDACIONES	139
	BIBLIOGRAFÍA.....	141
	ANEXOS.....	143

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Organigrama tipo vertical	22
2. Organigrama por funciones	24
3. Organigrama por producto	24
4. Organigrama geográfico	25
5. Organigrama por tipo de clientes.....	25
6. Organigrama por proceso.....	26
7. Organigrama por secuencia	27
8. Organigrama según deducción de responsabilidades	83
9. Organigrama Organizacional.....	102
10. Proceso de actividades	114
11. Esquema servicio – usuario – ejecución de proceso.....	116
12. Procesos Claves.....	120
13. Clasificación de los procesos	123
14. Factores en la selección de procesos	125
15. Documentación de un proceso	128
16. Gestión Organizacional	131

TABLAS

I. Criterio de los Procesos.....	126
----------------------------------	-----

GLOSARIO

Adecec	Asociación de empresas consultoras de relaciones públicas y comunicación.
Asistencialista	Es la deformación de la asistencia, obligación, que contraen los gobiernos con sus ciudadanos través de una constitución por la cual se señala el carácter de dignidad de todo ser humano sin distinciones de ningún tipo como por ejemplo: derechos.
Crédito	La palabra crédito viene del latín <i>creditus</i> ' (sustantivación del verbo credere: creer), que significa "cosa confiada". Así "crédito" en su origen significa entre otras cosas, confiar o tener confianza.
Directriz	Se dice de aquello que marca las condiciones en que se genera algo.
Fidecomiso	Un fideicomiso (del latín <i>fideicommissum</i> , a su vez de <i>fides</i> , "fe", y <i>commissus</i> , "comisión") es un contrato o convenio en virtud del cual una persona, llamada fideicomitente o también fiduciante, transmite bienes, cantidades de dinero o

derechos, presentes o futuros, de su propiedad a otra persona (una persona física, llamada fiduciaria), para que ésta administre o invierta los bienes en beneficio propio o en beneficio de un tercero, llamado fideicomisario.

Gravamen

Del latín gravamen, es una carga (una obligación, impuesto o tributo que se aplica a un inmueble, a un caudal o a un bien y al uso que se hace de estos). Se conoce como tipo de gravamen a la tasa que se aplica a la base imponible y que supone la cuota tributaria. Esta tasa puede ser fija o variable y se expresa a través de un porcentaje.

Hipoteca

El término hipoteca proviene del latín hipoteca, que se origina en un vocablo griego. La palabra se refiere a un inmueble que actúa como garantía del pago de un crédito. Esto quiere decir que la finca queda en poder de su propietario, aunque el acreedor está en condiciones de promover su venta en caso que la deuda no sea pagada en el plazo pactado.

Infraestructura

Es la base material de la sociedad que determina la estructura social y el desarrollo y cambio social. Incluye las fuerzas productivas y las relaciones de producción.

Intranet

Es una red de ordenadores privados que utiliza tecnología Internet para compartir dentro de una organización parte de sus sistemas de información y sistemas operacionales. El término intranet se utiliza en oposición a *Internet*, una red entre organizaciones, haciendo referencia por contra a una red comprendida en el ámbito de una organización.

Marketing

Es un anglicismo que tiene diversas definiciones. Según Philip Kotler (considerado por algunos *padres del marketing*) es «el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios». También se le ha definido como el arte o ciencia de satisfacer las necesidades de los clientes y obtener ganancias al mismo tiempo. Es en realidad una sub-ciencia o área de estudio de la ciencia de Administración.

Producto interno bruto

Es una medida agregada que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de un país durante un período de tiempo (normalmente, un año). Se trata de la macromagnitud por antonomasia de la ciencia económica.

Reingeniería

Significa volver a empezar. Es la revisión de los procesos para lograr mejoras espectaculares en 4 claves del negocio: calidad, costes, servicio e innovación.

RESUMEN

El presente trabajo de graduación beneficia, principalmente, a las instituciones de microfinanzas guatemaltecas, al brindarles los elementos necesarios que les permitan desarrollar sus actividades eficazmente, mediante una metodología para la gestión de la calidad en sus procesos de negocios. Dicha gestión facilitará la obtención de financiamiento, así como el mantenimiento y crecimiento constante de su base de clientes. Este proceso contribuirá a mejorar las condiciones económicas de los guatemaltecos al facilitar su acceso al crédito, lo que se transformará en desarrollo para todo el país.

Asimismo, se pretende enfatizar la importancia de la gestión de calidad y la mejora continua de procesos como ventaja competitiva, para ser líderes en el sector crediticio guatemalteco.

El beneficio que se obtiene, al poner en práctica una metodología para la gestión de la calidad, es que, además de contribuir a orientar sus procesos hacia la calidad y el servicio al cliente, así como para obtener mejores condiciones en la captación y colocación de fondos, puede servir de modelo para otras instituciones que se propongan empezar a implementar gestión de calidad en sus procesos internos, para mejorar sus instituciones.

Finalmente, se espera dar un aporte para las nuevas generaciones universitarias que deseen utilizarlo como fuente de consulta en sus trabajos de investigación, ya que reunirá los conocimientos adquiridos por el autor a través de sus estudios en la carrera de Ingeniería Industrial.

OBJETIVOS

General

Implementar un sistema de gestión de la calidad en el proceso de negocios de una organización privada de desarrollo, con el fin de mejorar sus procesos internos, lo que le permitirá acceder a mayor y mejor financiamiento, y ampliar y mantener su base de clientes.

Específicos

1. Determinar la situación actual de la empresa, por medio de la evaluación del proceso de negocios, elaborando un informe con las conclusiones obtenidas.
2. Establecer una política de calidad que sirva como guía para el entorno de calidad de la institución.
3. Desarrollar una metodología que permita la implementación de un sistema de gestión dentro del proceso de negocios de la institución.
4. Determinar los elementos para implementar la mejora continua del proceso de negocios de la institución.

5. Facilitar la captación de nuevos recursos para crecimiento en cartera, captación de nuevos clientes y mantenimiento de los actuales, por medio de un mejor y más ágil servicio.
6. Definir los aspectos del servicio al cliente, como factor de diferenciación con otras instituciones similares.
7. Establecer las estrategias para posicionar a la institución como la mejor dentro de su clase y replicar el modelo en otras instituciones similares.

INTRODUCCIÓN

Durante la segunda mitad de la década de los ochenta, y a raíz del cambio de sistema político en Guatemala, se da, hacia nuestro país, un flujo de capitales para inversión social y desarrollo comunitario, por parte de otros países y de organizaciones no gubernamentales extranjeras, dentro de un marco de cooperación internacional.

Este flujo de capitales; sin embargo, no es orientado en su totalidad hacia instituciones u organismos del Estado guatemalteco, pues no se tiene confianza en las mismas, derivado de sospechas de corrupción y malos manejos, prefiriéndose utilizar a ONG's locales para desarrollar proyectos de inversión social, lo cual provocó un crecimiento exponencial de éstas durante los siguientes años.

Gran parte de los recursos aportados por la comunidad internacional, fueron destinados hacia el desarrollo de la micro y pequeña empresa, por medio de programas de microcrédito, canalizando los fondos para éstos, por medio de fideicomisos en bancos locales y algunas entidades gubernamentales, quienes, a su vez, colocaban los fondos en instituciones de micro finanzas para el manejo de los mismos, con supervisión de los intermediarios.

No obstante, se vivieron malas experiencias con algunos programas, lo cual desprestigió, en buena medida, a las instituciones locales y provocó que se endurecieran los requisitos necesarios para poder obtener financiamiento, tanto del exterior, como por parte del Estado guatemalteco.

No es sino hasta en 1998, cuando se da una nueva etapa en el desarrollo de las instituciones de microfinanzas en Guatemala, con la conformación de una red de este tipo; la cual agrupa a instituciones locales y a agencias de cooperación internacional, con el objetivo de mejorar el alcance y cobertura de los créditos para micro y pequeña empresa, con capacitación y seguimiento adecuado para los beneficiarios de los créditos.

Actualmente, existe dentro del Ministerio de Economía un Viceministerio de la Pequeña y Mediana Empresa, que se encarga de velar por el desarrollo de este sector de la economía nacional que, desde 1986, ha sido considerado como uno de los más importantes objetivos de desarrollo por parte del Estado de Guatemala. Se considera que más del 35% de la población obtiene sus ingresos derivados de su actividad en la micro y pequeña empresa.

Las instituciones de micro finanzas en Guatemala no tienen una competencia abierta entre sí. Sin embargo, existe mucha deserción de usuarios que buscan mejores condiciones y servicios en otras instituciones. Al ofrecer todas las instituciones productos con las mismas características, será el servicio el que, en última instancia, determinará la elección del usuario para utilizar por primera vez o seguir utilizando a una IMF.

Normalmente, dentro de cada institución de microfinanzas, es el departamento de negocios quien capta los fondos para inversión y define las estrategias de colocación de los mismos en forma de créditos para la micro, pequeña y mediana empresa. Los fondos para funcionamiento son otorgados a las IMF tomando en cuenta algunos requisitos claramente definidos. Como parte de estos requisitos se hace necesaria que cada institución fortalezca su organización interna, de manera que se adapte a los requerimientos solicitados por los facilitadores de inversión.

Actualmente, existen entidades que califican el riesgo de las instituciones de microfinanzas, de la misma forma en que se califica el riesgo de bancos y otras instituciones financieras. Parte de las áreas de evaluación de las entidades calificadoras de riesgo, es la determinación del riesgo organizacional, éste se minimiza cuando la institución presenta una organización con procesos definidos. Para asegurar el funcionamiento a largo plazo y el cumplimiento de sus objetivos, una IMF debe considerar la implementación de una metodología para la gestión de la calidad y mejora continua de su proceso de negocios.

El éxito en la implementación de dicha metodología le permitirá a una IMF acceder más fácilmente al financiamiento necesario para su funcionamiento, asegurará la fidelidad de sus clientes actuales y sentará las bases para el crecimiento de la misma, por medio de la captación de clientes potenciales, convirtiéndose en una efectiva medida de diferenciación con sus pares y otorgándole una ventaja competitiva y estratégica en relación a las demás IMF.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Reseña histórica de las organizaciones privadas para el desarrollo en Guatemala

La historia de las microfinanzas comienza en 1974, cuando Muhammad Yunus comenzó su lucha contra la pobreza, durante la hambruna que padeció la población de Bangladesh, uno de los países más pobres del planeta. Yunus descubrió que cada pequeño préstamo podía producir un cambio sustancial en las posibilidades de alguien sin otros recursos para sobrevivir. En 1996, Yunus fue galardonado por la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), con el Premio Simón Bolívar y Nóbel de la Paz en 2006, debido a sus esfuerzos para crear un desarrollo económico y social mediante la entrega de microcréditos solidarios sin garantía, para que los sectores más pobres pudieran llevar a cabo actividades independientes y creativas.

El primer préstamo que Yunus otorgó fue de 27 dólares, de su propio bolsillo, para una mujer que hacía muebles de bambú, de cuya venta los beneficios repercutieron en sí misma y en su familia. Sin embargo, los bancos tradicionales no estaban interesados en hacer este tipo de préstamos, porque consideraban que había un alto riesgo de no conseguir la devolución del dinero prestado.

Tomando en cuenta la importancia de los pequeños préstamos otorgados por Yunus y la necesidad de la población, en 1976 fundó el Banco Grameen con el objetivo de hacer préstamos a la población pobre en Bangladesh. Desde entonces, el Banco Grameen ha distribuido más de 3 millardos de dólares en préstamos a 2.4 millones de prestatarios. Para asegurarse la devolución de los mismos préstamos, el banco usa un sistema de "grupos de solidaridad": pequeños grupos informales que solicitan préstamos en conjunto y cuyos miembros actúan para garantizar la devolución del mismo y se apoyan los unos a los otros en el esfuerzo de mejorar económicamente. El éxito del modelo Grameen inspiró a otros países en vías de desarrollo e incluso industrializados como, Estados Unidos.

El Banco Mundial estima que existen unas 7.000 instituciones microfinancieras, sirviendo a unos 16 millones de pobres, en países en desarrollo. En noviembre de 2002, más de 2,000 delegados de 100 países se congregaron en la Cumbre del Microcrédito en Nueva York, donde el objetivo para el 2005 era llegar, a 100 millones de prestatarios de las familias más pobres del mundo, con créditos para el autoempleo, otros servicios financieros y de negocios. Este objetivo ha obtenido el apoyo de instituciones financieras de gran trayectoria y de importantes líderes internacionales.

En muchos países en desarrollo, las microfinanzas han crecido en forma dramática; ya están financiando el ingreso y la protección social de millones de clientes. Las principales instituciones de microfinanzas (IMF) han demostrado que el suministro de estos servicios puede ser financieramente sostenible, debido a que los clientes, en su mayoría pobres, pueden utilizar el capital prestado de forma tan productiva que pueden pagar tipos de interés que cubren el costo total del servicio. Varias docenas de instituciones de microfinanzas

(IMF) ya tienen operaciones que son lo suficientemente lucrativas como para permitir un crecimiento exponencial basado en financiamiento comercial.

1.2. Organizaciones de microfinanzas

1.2.1. Las microfinanzas en Centroamérica

Los países centroamericanos han pasado por diferentes etapas para poder ampliar la frontera de las microfinanzas. Desde los años sesenta, la visión sobre las microfinanzas ha sido modificada, tanto en sus alcances, como en el papel que deben cumplir dentro de los programas financieros. Desde esta perspectiva, la discusión sobre este sector se ubica en tres períodos:

- Los Bancos de Desarrollo

Durante las décadas de los sesenta y setenta, los mercados financieros de la región centroamericana se caracterizaron por una alta participación del sector público, sobre todo en la creación de instituciones y programas, cuyos objetivos principales eran la canalización de recursos subsidiados hacia el sector agropecuario.

Las entidades públicas más importantes para el otorgamiento de los créditos fueron los Bancos de Fomento y/o de Desarrollo, los cuales funcionaban desde los años veinte y treinta. En Costa Rica, el Banco de Fomento operaba a través de Juntas Rurales, fundadas en 1914, como departamentos especiales dentro del Banco Nacional de Costa Rica. En Honduras se creó el Banco Nacional de Fomento (1950), convertido luego en el Banco Nacional de Desarrollo Agrícola (BANDESA).

Al igual que en otros países, los Bancos de Desarrollo tuvieron serios problemas en su ejecución, entre los cuales se señalan bajos niveles de recuperación de los créditos otorgados y tasas de interés subsidiadas. Estas tasas eran insuficientes para cubrir los gastos relacionados con el otorgamiento de los préstamos y la intervención estatal en la toma de decisiones sobre las colocaciones y recuperaciones de los préstamos, se fundamentaba más en aspectos políticos que técnico-financieros.

- El nacimiento de las Organizaciones No Gubernamentales

Por otra parte, en el período de los años ochenta hasta mediados de los noventa, los ajustes estructurales disminuyeron las intervenciones directas del Estado sobre los diferentes mercados, entre ellos el financiero. Los actores más importantes que trataron de asumir el papel del Estado fueron las organizaciones no gubernamentales.

Durante los años ochenta se establecieron centenares de ellas en la región y el otorgamiento de servicios financieros, fue una de sus actividades principales. Se concentraron en la colocación de préstamos, debido a que las leyes financieras no permitían que las instituciones no reguladas captaran ahorros del público.

Algunas experiencias señalan a organizaciones que trabajan localmente con grupos conformados por unas 30 personas, cuyos fondos no superan los 10,000 dólares; así también, hay instituciones microfinancieras especializadas con carteras superiores a 5 millones de dólares distribuidos entre 5,000 clientes.

- La profesionalización de las instituciones de microfinanzas

En los noventa se inició la visión sobre la especialización y expansión de los servicios financieros. A nivel de los mercados micro financieros se observa la especialización de las organizaciones no gubernamentales y un aumento de la competencia por parte de nuevos actores, tales como las Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC) y la banca privada.

La liberación financiera de los años noventa estimuló la competencia entre la banca privada. Se tuvieron que descubrir nuevos mercados para mantenerse en el sector, uno de ellos fue el de los créditos de consumo. Gran parte de la nueva clientela para esta línea de crédito pertenece al estrato intermedio-bajo. De gran interés fue la expansión de la banca privada a través de los créditos de consumo, los cuales influyeron en el desarrollo de las cooperativas. Históricamente la línea crediticia más importante para las cooperativas de ahorro y crédito fue la de consumo, pero no compitieron con la banca debido a la poca agilidad en su estructura organizativa y a las limitaciones en los asuntos financieros.

Al igual que en países desarrollados, el microcrédito fue tomando gran importancia hasta lograr un auge y promover el desarrollo económico de cada país. Es notable que en Centro América esta forma de financiamiento ha sido un instrumento y un medio para promover agilidad en el desarrollo de los más afectados por la pobreza.

1.2.2. Las microfinanzas en Guatemala

Para comprender la situación de las microfinanzas en Guatemala es necesario estudiar el inicio de las mismas en el país. En Guatemala la actividad micro financiera surge en los ochenta, promovida entre otros, por el Programa Nacional de la Microempresa. En esa época, la estrategia era aunar los

esfuerzos del Estado con los de las organizaciones no gubernamentales para ejecutar programas que contemplaban una mezcla de capacitación, crédito y asistencia técnica dirigida a microempresarios.

En el transcurso de los años noventa, Guatemala experimenta un gran número de iniciativas en el área de microfinanzas, ya no solo propiciadas por organismos de origen estadounidense, sino también y en creciente medida, por iniciativas de origen y con fondos europeos. Así resulta que el sector de las microfinanzas en Guatemala ha experimentado cambios profundos, mostrando transformación, especialización y a la vez la búsqueda de estándares de eficiencia y productividad.

El dinamismo observado en los últimos años se ha gestado a raíz de los siguientes acontecimientos:

- Firma de los Acuerdos de Paz: cambio de las estrategias de apoyo al sector de organizaciones de desarrollo, los cuales se resumen en dos aspectos:
 - Fortalecer la canalización de recursos por medio del sector gubernamental;
 - El enfoque asistencialista se reemplaza por otro, basado en la sostenibilidad, lo que crea las condiciones para iniciar un proceso de transformación del sector microfinanciero.
- Crisis del sector financiero formal: ésta se manifiesta en parte, por la quiebra de instituciones financieras privadas (bancos comerciales y

sociedades privadas), y por otra parte, por el receso de la banca estatal de fomento.

Un reflejo es la transformación de BANDESA en BANRURAL, proceso que contó con un fuerte apoyo de la cooperación internacional, especialmente de la Agencia para el Desarrollo Internacional (AID), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE).

- Reformas a la ley: se aprueban leyes orientadas a permitir el financiamiento del sector por parte de BANRURAL, entre otros, como instancia de segundo piso, convirtiéndose en fiduciario de gran proporción de los fondos de fideicomisos en Guatemala. Por otra parte, la aprobación del Decreto 44-2000 del Congreso de la República de Guatemala (Ley de Supresión de Privilegios y Beneficios Fiscales, de Ampliación de la Base Imponible y de Regularización Tributaria), coloca a las organizaciones no reguladas en una posición distinta de las intermediarias formales. Con esta normativa se deroga la exención del Impuesto sobre Productos Financieros, que gozaban las organizaciones no gubernamentales. Ello genera un ambiente propicio para que las organizaciones de microfinanzas busquen espacios para analizar las implicaciones de dicha ley y nuevas modalidades para operar en el futuro.

Las circunstancias señaladas permiten también la creación de la Red de Instituciones de Microfinanzas de Guatemala (REDIMIF) el 26 de abril del 2001. La iniciativa de la red genera sus resultados dos años después:

- Estudios sobre la escala y el desempeño de las organizaciones.

- Iniciativas de estándares uniformes de evaluación.
- Propuestas de fortalecimiento del sector.
- Elaboración de una planeación estratégica y operativa para la red.
- La aprobación de un proyecto para el fortalecimiento institucional.

La importancia de esta institución formada por varias organizaciones que otorgan microcrédito, es la de proteger, fortalecer y promover el mismo a nivel nacional.

Otra iniciativa reciente es la creación de la Corporación de Referencias Crediticias, Sociedad Anónima (CREDIREF S.A.), mejor conocida como la Central de Riesgos, como socia de la Red de Instituciones de Microfinanzas (REDIMIF) y BANRURAL. A través de la central, los socios comparten información sobre sus carteras y clientes. Su objetivo es reducir niveles de morosidad (mediante intercambio de referencias sobre un total de unos 200.000 clientes) y promover la cultura de pago entre los clientes de las instituciones afiliadas.

En Guatemala, la Organización de las Naciones Unidas apoya al sector microfinanciero mediante un comité asesor especializado en microfinanzas, llamado Comité de Cooperantes Internacionales para las Microfinanzas (CCMF). Se trata de un subcomité de la Mesa de Coordinación de Cooperantes Internacionales, MIPYME, Guatemala. Este comité cuenta con una agenda estratégica, que contempla las principales acciones a desarrollar y su objetivo es maximizar las inversiones, no duplicar esfuerzos e implementar una estrategia de apoyo integral al sector. El comité es el primer paso hacia una

modalidad de coordinación estratégica entre entes de cooperación, del mismo sector y del Estado, considerada imprescindible para lograr que se consoliden los servicios micro financieros en el mediano plazo. El Estado es el encargado de la protección de la persona, buscando el bien común de los habitantes, por lo que si el microcrédito es un instrumento para alcanzar un desarrollo integral y el bien común de la sociedad, es necesario que el Estado se organice, creando las instancias necesarias para fomentar el microcrédito.

Por los estudios e investigaciones realizadas, se puede establecer la importancia de la participación de las instituciones de microfinanzas. El seminario promovido por el Ministerio de Economía de Guatemala sobre “La Importancia de las Microfinanzas de Vivienda y Actividades Generadoras de Ingresos en el Proceso de Reconstrucción ante la Tormenta Stan” (2006) tenía como objetivo fomentar la participación de instituciones de microfinanzas en el proceso de reconstrucción del país, reconociendo al microcrédito de vivienda y productivo como mecanismos ágiles y oportunos para la atención de sectores en situación de pobreza y extrema pobreza. Contó con la participación de 101 representantes de distintas organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, así como representantes de entidades bancarias y organismos de cooperación. Se hace referencia a que el objetivo general de las microfinanzas como motor de reconstrucción, es el de conseguir la autosuficiencia económica de las familias y de las comunidades, de manera que las familias puedan afrontar por sí solas las necesidades de la vida de forma estable, digna y saludable, una vez establecidas las bases para un desarrollo sostenible. También se establecen los resultados a conseguir por medio de las microfinanzas, que son:

- Desarrollar acciones que permita a los microempresarios/as y emprendedores/as reiniciar sus procesos productivos de manera reforzada.
- Impulsar nuevas actividades empresariales generadoras de ingresos en las comunidades, como asesoría, formación, financiación y seguimiento.

Se debe hacer énfasis de cuan importante son las microfinanzas en el país y de cómo éstas tienen como objetivo combatir la pobreza impulsando una actividad económica generadora de ingresos para la personas, creando la autosostenibilidad, promocionando una vida digna y desarrollo integral en un país. Si las microfinanzas son un beneficio para el país se les debe otorgar la protección y marco legal necesario.

Sistema de control interno: es un proceso efectuado por el Consejo de Administración (consejo directivo o junta directiva), la Dirección General (gerencia general) y el resto de personal de la micro financiera, diseñado para proporcionar seguridad razonable respecto de la consecución de los objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones (uso efectivo y eficiente de los recursos de la micro financiera - objetivos de operación u objetivos básicos del negocio).
- Control de riesgos financieros, operativos y administrativos (objetivos de seguridad)
- Confiabilidad de la información financiera (relacionada con la preparación de información confiable – objetivos de información financiera).

- Cumplimiento con las leyes, de las normas internas, de las contractuales y demás regulaciones aplicables (objetivos de cumplimiento).

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como el Consejo de Administración y la Dirección General manejan a la micro financiera, y están integrados en los procesos administrativos. Los componentes son:

- Ambiente de control
- Valoración de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Monitoreo o supervisión

Premisas fundamentales: un sistema de control interno efectivo ayuda al micro financiero a:

- Alcanzar sus objetivos estratégicos
- Ejecutar su misión
- Minimizar los riesgos que deparan la actividad institucional

De esta manera, el micro financiero estará capacitado para actuar en ambientes económicos competitivos y rápidamente cambiantes, para ajustarse a los requerimientos y prioridades de los socios y clientes, entes reguladores y para atender las exigencias que depare el futuro.

Conforme a lo anterior se busca que el micro financiero mantenga un sistema de control interno efectivo, lo cual estará sustentado en los siguientes postulados:

- Responsabilidades conjuntas del Consejo de Administración y de la Dirección General y los principales ejecutivos del microfinanciero, con el fin de generar bases sólidas al sistema de control interno, deben:
 - Establecer y mantener códigos de ética y criterios en cuanto a prácticas de negocios aceptables y no aceptables.
 - Promover altos estándares de ética e integridad y ejercicio de los valores institucionales por parte de todos los empleados del micro financiero.
 - Dar ejemplo en cuanto a la rigurosa observancia de todas las disposiciones externas e internas que afectan a la micro financiera.
 - Definir una cultura organizacional que enfatice y demuestre, en todo el personal, la importancia de los controles internos desde una visión más preventiva que correctiva.
 - Estar comprometidos con tener personal competente, motivado y que conozca las reglas de juego.
 - Establecer y mantener reglas claras en cuanto al ingreso, la retención, la capacitación (o formación), la promoción y la compensación de los empleados.
 - Disponer de mecanismos permanentes de evaluación y seguimiento a los principales riesgos de la micro financiera.

- Adoptar y mantener actitudes conservadoras o prudentes frente a los riesgos y a los principios contables aplicables.
- Adoptar y mantener una actitud positiva y crítica frente a la información financiera y de las funciones de contabilidad y tecnología.
- Responsabilidades básicas de la Dirección General, como estamento ejecutor de las directrices emanadas del Consejo de Administración y de la Asamblea General de Socios (accionistas o asociados), por su parte tiene las siguientes responsabilidades:
 - Proponer e implementar las estrategias aprobadas por el Consejo de Administración.
 - Definir políticas apropiadas de control interno, en consideración a las características y actividades críticas de la institución. Dichas políticas deberán tener en cuenta la relación costo/beneficio de su implantación.
 - Monitorear permanentemente la efectividad del sistema de control interno.
 - Promover altos estándares de ética e integridad apoyados en los valores del micro financiero, y de definir una cultura dentro de la organización que enfatice y demuestre, en todos los niveles del personal, la importancia de los controles internos.

- Asegurar que los factores internos y externos que puedan afectar el logro de los objetivos estratégicos sean continuamente identificados y evaluados. Esta evaluación debe cubrir los diversos riesgos, tales como: crediticio, de mercado, de tasa de interés, de liquidez, operacional y legal.
- Establecer una estructura de apropiada para asegurar la efectividad del sistema de control interno, definiendo el control de las actividades en cada nivel de actividad, desde una visión preventiva y correctiva. Estos deben incluir: revisiones de los altos mandos, actividades de control apropiadas para diferentes áreas o divisiones, controles físicos, chequeos periódicos de conformidad con los límites de las exposiciones, un sistema de aprobaciones y autorizaciones, y un sistema de verificación y conciliación.
- Asegurar periódicamente, que las actividades que se ejecutan diariamente en todas las áreas de la micro financiera estén de conformidad con las políticas y procedimientos establecidos.
- Asegurar que exista una segregación adecuada de tareas y que al personal no le sean asignadas responsabilidades contrapuestas o que generen conflicto de interés. Las áreas de potenciales conflictos de interés deben ser identificadas, minimizadas (mediante controles apropiados), y cuidadosamente monitoreadas o supervisadas.
- Asegurar que exista información adecuada y comprensible sobre finanzas, operaciones y de normas y reglamentaciones, así como

de información externa de mercado sobre eventos y condiciones relevantes para la toma de decisiones. La información debe ser confiable, puntual, accesible, y provista de un formato consistente.

- Establecer programas de capacitación, canales de comunicación eficaces para asegurar que todo el personal sea completamente consciente de las políticas y procedimientos que afecten sus tareas y responsabilidades y que toda otra información relevante llegue al personal adecuado.
 - Asegurar que existan sistemas de información apropiados en cada lugar y que cubran todas las actividades de la micro financiera. Estos sistemas, incluyendo aquéllos que mantienen y usan información en formato electrónico, deben ser seguros y revisados periódicamente.
 - Monitorear continuamente la eficacia general de los controles internos para ayudar a lograr el objetivo de la organización. El monitoreo de los riesgos clave debe ser parte de las operaciones diarias de la micro financiera y debe incluir evaluaciones separadas (por la auditoría interna, por la auditoría externa o por consultores independientes), si es necesario.
- Auditoría interna

Debe existir una auditoría interna eficaz y comprensiva del sistema de control interno en su integridad, llevada a cabo por personal competente y entrenado adecuadamente.

La función de auditoría interna, como parte del monitoreo del sistema, debe reportar directamente al Consejo de Administración o al Comité que se designe para el efecto, y a la Dirección General.

Las oportunidades de mejoramiento del sistema de control interno identificadas por la auditoría deben ser reportadas en forma puntual al nivel adecuado de la organización y atendidas en forma inmediata. Las oportunidades de mejoramiento importantes en los controles internos deben ser reportadas a la Dirección General y al Consejo de Administración.

- Responsabilidades del resto del personal

Todas las personas que hacen parte de la micro financiera, empezando por el Consejo de Administración y por el Director General, son responsables, en determinado grado (que guarda relación directa con su nivel jerárquico y autoridad delegada) del efectivo funcionamiento del sistema de control interno. Esta responsabilidad se encuentra implícita en la descripción de los trabajos o responsabilidades que le competen a cada uno de ellos.

1.3. Tipos de organizaciones

Según las metodologías crediticias, las microfinanzas pueden clasificarse grosso modo en:

- Modelos de crédito individual: muchas instituciones de microfinanzas otorgan crédito a individuos sin ningún tipo de autoselección ni garantía de grupo. Hay más probabilidades que las metodologías de préstamos individuales reciban garantías, que las de préstamos en grupo cuando dicha garantía está disponible, como activos fijos, terrenos y edificios, o

artefectos domésticos tomados como empeño. No obstante, con frecuencia es sospechosa la legalidad o practicidad de exigir esta garantía.

- Modelos de grupos: la mayoría de las instituciones de microfinanzas utilizan alguna forma de préstamos a grupos. Un modelo prevalente requiere que los clientes se organicen en pequeños grupos de solidaridad, con frecuencia de cuatro a seis personas que son vecinas o cuyas empresas funcionan en el mismo vecindario o en el mismo ramo de negocio.
- Según su forma de creación: las instituciones de microfinanzas (IMF) tienen como principal objetivo proveer servicios crediticios, por lo que pueden clasificarse en: Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre (*CGAP* siglas en Inglés) y Auditoría externa de instituciones de microfinanzas.
- Instituciones formales: están sujetas a las leyes y regulaciones generales y a supervisión y regulaciones bancarias específicas.
- Instituciones semiformales: son formales porque se tratan de entidades registradas sujetas a todas las leyes generales relevantes, incluyendo la Ley Comercial, pero son informales porque, con pocas excepciones, no están sujetas a regulación bancaria/financiera específica.
- Proveedores informales: son los que no aplican ni leyes específicas bancarias ni leyes comerciales generales y cuyas operaciones, además, son tan informales que muchas veces las disputas que puedan surgir en la relación con ellos no pueden arreglarse recurriendo al sistema legal.

El microfinanciamiento se lleva a cabo en una variedad de estructuras institucionales. La mayoría de las instituciones de microfinanzas son organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro, las cuales se establecen con el único propósito de proporcionar servicios de microfinanzas.

En otros casos, las organizaciones no gubernamentales que comenzaron proporcionando servicios no financieros decidieron agregar microcrédito a sus programas. Esto se debe al gran auge que ha tomado el microcrédito en los países donde el índice de la pobreza es alto.

Algunas cooperativas de ahorro y crédito también ofrecen microfinanciamiento, son creadas para prestar servicios a personas con acceso limitado al sector financiero formal. En los países pobres los clientes de las cooperativas son por lo general de clase media a baja, pero algunos son más pobres.

Las instituciones de microfinanzas, se pueden distinguir de las instituciones financieras tradicionales o del sector informal que no conceden microfinanciamiento, por los siguientes aspectos:

- Características de sus clientes.
- Tecnología crediticia.
- Cartera de créditos.
- Cultura/ideológica (especialmente en las organizaciones no gubernamentales).
- Estructura de gobernabilidad (especialmente en las organizaciones no gubernamentales).

Estos aspectos incitan a las instituciones financieras que cumplan con su finalidad principal de combatir la pobreza y el promover el desarrollo de autosostenimiento por medio del otorgamiento de un microcrédito especializado a personas que el sector tradicional ha excluido.

En Guatemala existen alrededor de un millón de microempresas, con aproximadamente 1,6 millones de empleados. El sector de la microempresa constituye la principal fuente de empleo en el país, absorbiendo cerca de un 47% de la población económicamente activa.

La importancia del sector está creciendo cada vez más, dado que la economía formal no está en condiciones de absorber la mano de obra que se incorpora al mercado laboral. El Producto Interno Bruto (PIB) generado por el sector representa el 39% del PIB total. En términos de demanda de crédito, se estima que alrededor de 350,000 microempresas se pueden considerar “bancables” y requieren de servicios crediticios.

No obstante su importancia para la economía, las microempresas enfrentan una serie de barreras para el acceso al crédito del sistema financiero. Los factores limitantes radican en características propias del sector, como pueden ser la baja dotación de activos reales para constituir garantías tradicionales, la falta de estructuras formales y de información documentada de sus actividades económicas, así como, en general, la falta de interés por parte de muchas entidades financieras comerciales de realizar operaciones de pequeño monto.

De esa manera, el sistema financiero tradicional no considera al sector microempresarial como un segmento de mercado “bancable”. Sin embargo, desde inicios de los años noventa, en Guatemala y otros países de América

Latina han surgido instituciones que atienden al sector microempresarial con servicios crediticios rentables y sostenibles.

Los factores claves han sido, por un lado, el desarrollo de metodologías de evaluación de riesgos adecuados al sector y, por otro lado, la utilización de garantías no tradicionales al alcance de los microempresarios. En el transcurso de las últimas dos décadas, se han probado varios modelos como soluciones sostenibles para las microfinanzas. Desde el punto de vista de los productos crediticios, existen modelos exitosos de créditos individuales, créditos solidarios y bancos comunales. Desde el punto de vista institucional, los oferentes de microcréditos pueden ser bancos privados o públicos, cooperativas de ahorro y crédito u organizaciones no gubernamentales (ONG). En Guatemala, el sector microfinanciero refleja esta variedad de modelos.

1.4. Marco legal

Un gran ejemplo de regulación de las microfinanzas es el país sudamericano Bolivia, debido a que ha desarrollado un marco regulatorio de microcrédito.

En 1992 las autoridades supervisoras de Bolivia otorgaron una licencia bancaria a una pequeña organización de microcrédito sin fines de lucro; para que ésta comenzara un proceso de otorgamiento de microcréditos. Esta organización fue Prodem, que posteriormente se reconstituyó como banco comercial y adoptó el nombre de BancoSol.

Durante los siguientes cinco años las autoridades supervisoras bolivianas procuraron adaptar el marco legal y las prácticas de supervisión y vigilancia al manejo efectivo de los aspectos regulatorios, planteados por esta

singular institución. En 1995, como resultado de la experiencia con BancoSol, las autoridades bolivianas tomaron otra medida significativa en la regulación y supervisión del microcrédito, creando una nueva forma de institución financiera, el llamado Fondo Financiero Privado (FFP), que en muchos sentidos tenía por finalidad acomodar a las instituciones sin fines de lucro que estuvieran dispuestas a ofrecer servicios de microcrédito en un contexto regulado y supervisado. Estas regulaciones lograron promover el incremento de los microcréditos en Bolivia y activaron la economía a nivel de la pequeña y mediana empresa.

En Centro América, únicamente en Costa Rica y El Salvador se ha regulado sobre el tema. En el 2000, en Costa Rica, se creó la Compañía de Ahorro y Crédito, así como la Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios, en la que se limita las inversiones extranjeras, promueve intereses mayores en otras compañías y establece la supervisión por la Superintendencia Bancaria. En Costa Rica algunas entidades financieras reguladas han incursionado en el segmento de las microfinanzas, principalmente en los segmentos de mediana y pequeña empresa.

Las instituciones de microfinanzas (IMFs) en Costa Rica operan principalmente como asociaciones o fundaciones, no sujetas a regulación como intermediarios financieros. En el 2002 se dictó la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, No. 8262 de 2 de mayo del 2002, que creó fondos de financiamiento para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) administrados por el Banco Popular y de Desarrollo Comunal, un banco público que capta un porcentaje de los salarios por concepto de ahorro obligatorio.

Esta ley busca, además, definir un marco normativo e institucional que promueva el desarrollo productivo de las PYMES. La Constitución Política de la

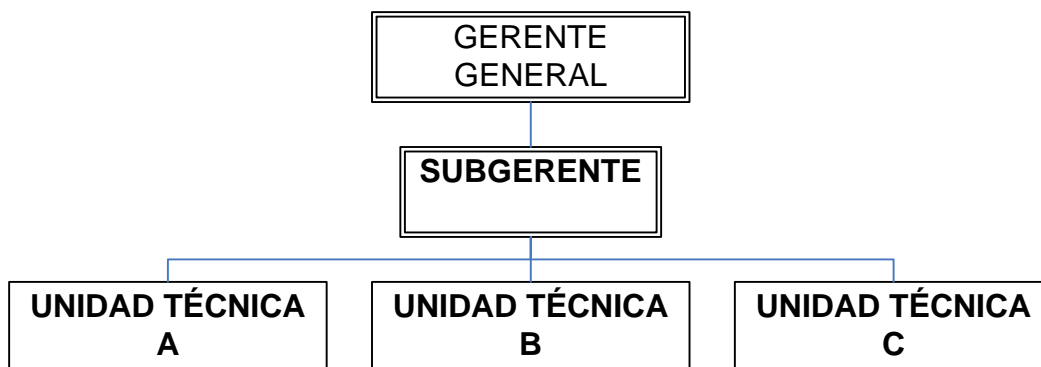
República de Costa Rica, de 1949, no incluye una referencia expresa al tema de las microfinanzas. Sin embargo, el artículo 50 dispone que el Estado debe procurar el mayor bienestar a todos los habitantes del país, organizando y estimulando la producción y el más adecuado reparto de la riqueza. Ésta se ha considerado tradicionalmente la base del establecimiento de programas estatales de apoyo a sectores que no tienen acceso a los mecanismos normales de mercado.

1.5. Estructura organizacional

1.5.1. Organigrama

Se hace notar que la empresa utiliza un organigrama de tipo vertical (tipo clásico): representa con toda facilidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan, según su jerarquía, de arriba hacia abajo, en una graduación jerárquica descendente.

Figura 1. Organigrama tipo vertical



Fuente: elaboración propia.

1.5.2. Departamentalización

Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

Al departamentalizar es conveniente observar la siguiente secuencia:

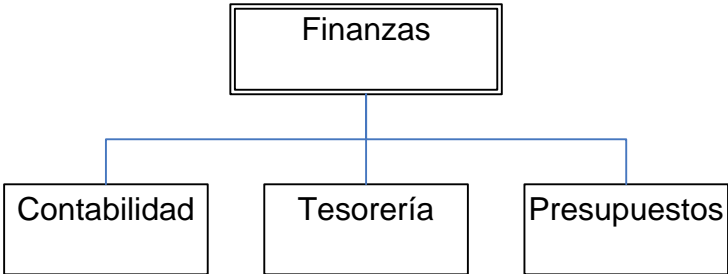
- Definir todas las funciones de la empresa.
- Clasificarlas.
- Agruparlas según un orden jerárquico.
- Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.
- Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad, y obligación entre las funciones y los puestos.
- Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los Departamentos.
- El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y las funciones involucradas.

De acuerdo con la situación específica de cada empresa, los tipos de departamentalización más usuales son:

- Funcional: es común en las empresas industriales; consiste en agrupar

las actividades análogas según su función principal.

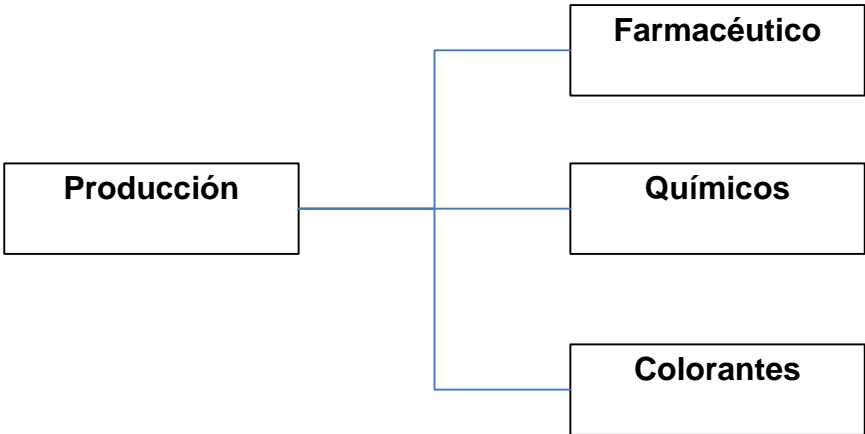
Figura 2. **Organigrama por funciones**



Fuente: elaboración propia.

- Por producto: es la característica de las empresas fabricantes de diversas líneas de productos. La departamentalización se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí.

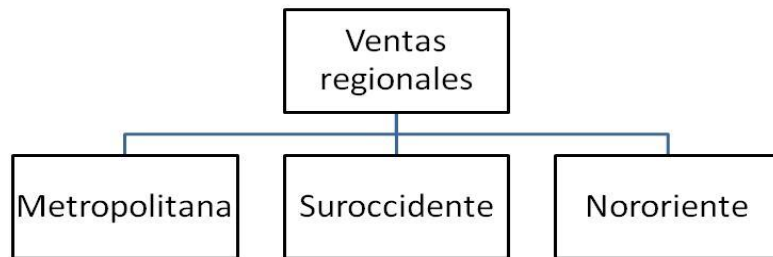
Figura 3. **Organigrama por producto**



Fuente: elaboración propia.

- Geográfica o por territorios: este es usado en aquellas empresas que son orientadas a ventas y por lo general cuentan con su departamento de ventas regionalizado geográficamente.

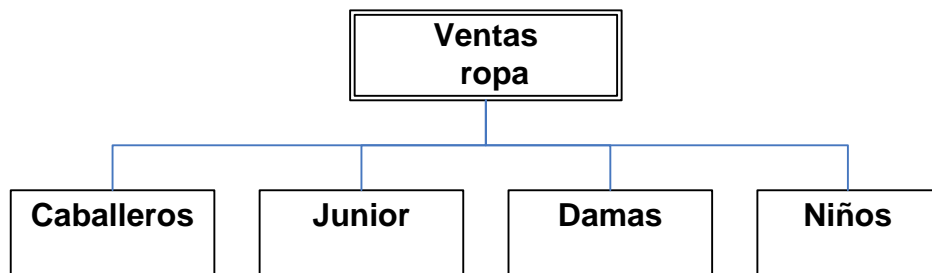
Figura 4. **Organigrama geográfico**



Fuente: elaboración propia.

- Por clientes: por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente almacenes, y su función consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes.

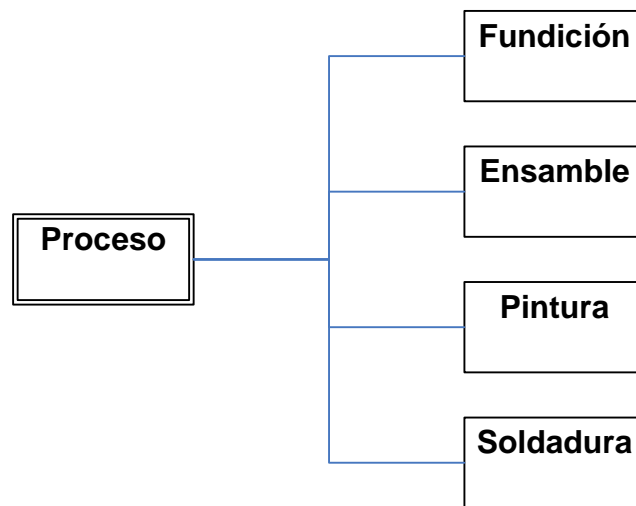
Figura 5. **Organigrama por tipo de cliente**



Fuente: elaboración propia.

- Por proceso o equipo: en la industria, el agrupamiento de equipos en distintos departamentos reportará eficiencia y ahorro de tiempo; así como en una planta automotriz, la agrupación por proceso.

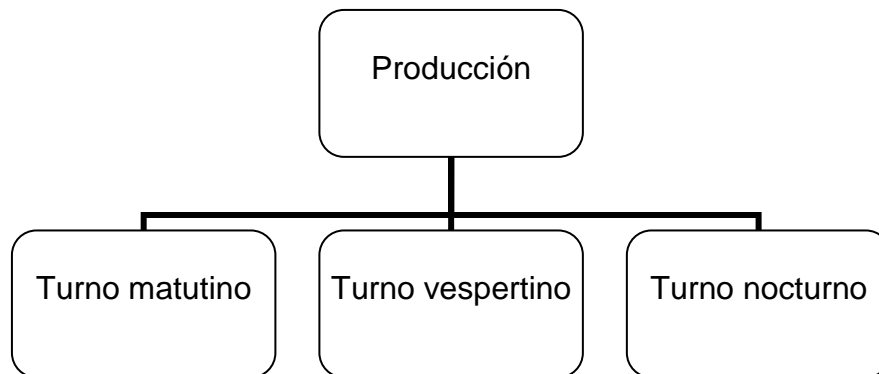
Figura 6. **Organigrama por proceso**



Fuente: elaboración propia.

- Por secuencia: es utilizada en empresas productoras que trabajan sin interrupción los tres turnos, para controlar cada uno de los turnos; o cuando se trate de labores que manejen una gran cantidad de números o letras.

Figura 7. **Organigrama por secuencia**



Fuente: elaboración propia.

1.5.3. Coordinación

Es la sincronización de los recursos y de los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

1.5.4. Autoridad

Es la facultad que posee una persona dentro de una organización para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones, que quien las dicta, considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo. La autoridad puede ser de diferentes tipos:

- **Formal:** cuando es conferida por la organización, es decir, la que emana de un superior para ser ejercida sobre otras personas, ésta puede ser:

- Lineal: si es ejercida por un jefe sobre una persona o grupo.
- Funcional: si es ejercida por uno o varios jefes sobre funciones distintas.
- Técnica o *Staff*: nace de los conocimientos especializados de quien los posee.
- Personal: se origina en la personalidad del individuo.

La delegación de autoridad y responsabilidad es la concesión de autoridad y responsabilidad por parte de un superior hacia un subordinado.

Ventajas

- Permite al directivo dedicarse a las actividades de mayor importancia, en tanto que las funciones detalladas y rutinarias se delegan.
- A través de ella, la responsabilidad se comparte, haciéndose más significativa.
- Motiva a los subordinados al hacerlos partícipes del logro de los objetivos.
- Capacita a los subordinados en ciertas decisiones importantes.

Requisitos para delegar

- Delimitar claramente la autoridad y responsabilidad delegada, preferentemente por escrito, a fin de evitar conflictos, duplicidad de funciones, fuga de autoridad, entre otras.

- Especificar claramente, metas y objetivos de la función delegada.
- Capacitar al personal en quien se va a delegar.
- Establecer estándares de actuación, de tal manera que se fomente la iniciativa, creatividad y lealtad hacia la organización.
- Convenir sobre las áreas de no delegación.
- El directivo deberá mostrar interés en el desempeño del empleado, en relación con la función delegada.
- Reconocer el buen desempeño y confiar en los subordinados.

1.6. Departamento de negocios

1.6.1. Funciones de un departamento de negocios

Actualmente está considerado uno de los principales departamentos de la empresa, ya que depende de su saber hacer, para poder afrontar con éxito los permanentes cambios del mercado, y que la competitividad viene en gran medida marcada por la actividad que el equipo comercial desarrolle.

Asimismo, estudia e implanta los medios necesarios para poder efectuar la venta de la forma más rentable y beneficiosa para la empresa, teniendo en cuenta la necesidad de cubrir sus objetivos de facturación. Su gestión debe alcanzar todo el proceso de la venta, de ahí que sea imprescindible contar con una experiencia dilatada. Para ello organiza y coordina la actividad de la fuerza comercial con la de los servicios que intervienen antes y después de la venta.

Dentro del espíritu del *marketing*, ajusta la oferta de la empresa a la demanda existente en el mercado.

Funciones básicas del director comercial

- Analizar y desarrollar la metodología de trabajo incluida en el manual de ventas.
- Determinar el potencial de compra de las diferentes categorías de clientes.
- Elaborar las previsiones de venta de común acuerdo con el departamento de *marketing*.
- Planificar los objetivos y estrategias de su equipo.
- Desarrollar una estructura organizativa de venta capaz de alcanzar los objetivos.
- Reclutar y seleccionar al personal de ventas o contribuir a ello.
- Formar a estos equipos comerciales con arreglo a los conocimientos y otras técnicas necesarias para el desarrollo de sus funciones.
- Motivarlos y dinamizarlos para que desempeñen su trabajo lo mejor posible.
- Valorar y controlar su labor para asegurarse de que alcancen los objetivos previstos.

La dirección comercial dentro del *marketing*

La labor comercial es una de las principales actividades del *marketing*; en un porcentaje muy elevado de empresas, esta actividad se considera su principal función; de ahí la necesidad que tiene todo director comercial de conocerla a profundidad, imprimiendo a su quehacer diario una dinámica y óptica de *marketing*, necesaria en todo mercado competitivo.

Trabajar de forma sincronizada y en equipo contribuye a desarrollar positivamente la actividad de la empresa, ya que las áreas que requieren su intervención son numerosas; se describen los siguientes:

- Investigación: proporciona datos obtenidos del mercado directamente y a través de los *rappports* de vendedores, así como su control.
- Producción: indica modificaciones o ayuda para crear nuevos productos.
- Precios: aporta un criterio de mercado actual en su fijación.
- Canales: señala los más adecuados en cada momento y en qué condiciones.
- Comunicación: determina las formas más adecuadas para hacer llegar el mensaje al mercado.

Retos del director comercial del futuro

- Los clientes serán siempre más exigentes, poseerán mayores conocimientos y requerirán que se diseñen estrategias de ventas más

específicas, totalmente hechas a medida y completamente diferentes a las tradicionales.

- La competencia será más dura, estará mejor preparada y será capaz de responder en menos tiempo y con mayor eficacia a cualquiera de las iniciativas comerciales. Además, con una total globalización de los mercados, a la competencia nacional se sumará la internacional.
- Los productos y los servicios serán cada vez más equiparables entre sí, lo cual provocará que el diferenciarse sea más difícil y costoso.
- Los vendedores serán, en general, más caros, en menor número, más difíciles de dirigir y más exigentes, ya que estarán mejor preparados y sus valores y objetivos personales no siempre coincidirán con los de la organización.
- Las nuevas tecnologías, unidas al desarrollo imparable de las telecomunicaciones, cambiarán todavía más las reglas del juego en el mercado, obligando a las organizaciones a reaccionar rápidamente para sobrevivir.

1.7. Fuentes de financiamiento

1.7.1. Organizaciones nacionales

Es el uso que se le hace a las cuentas por pagar de la empresa, del pasivo a corto plazo acumulado, como los impuestos a pagar, las cuentas por cobrar y del financiamiento de inventario como fuentes de recursos.

Crédito Comercial: uso inteligente de los pasivos a corto plazo de la empresa, a la obtención de recursos de la manera menos costosa posible. Por ejemplo, las cuentas por pagar constituyen una forma de crédito comercial. Son los créditos a corto plazo que los proveedores conceden a la empresa. Entre los tipos específicos de cuentas por pagar figuran:

- Cuenta abierta: permite a la empresa tomar posesión de la mercancía y pagar por ella en un plazo corto determinado.
- Las aceptaciones comerciales: son esencialmente cheques pagaderos al proveedor en el futuro.
- Los pagarés: es un reconocimiento formal del crédito recibido.
- La consignación: en la cual no se otorga crédito alguno y la propiedad de las mercancías no pasa nunca al acreedor a la empresa. Más bien, la mercancía se remite a la empresa en el entendido de que ésta la venderá a beneficio del proveedor retirando únicamente una pequeña comisión por concepto de la utilidad.

Ventajas

- Un medio más equilibrado y menos costoso de obtener recursos.
- Da oportunidad a las empresas de agilizar sus operaciones comerciales.

Desventajas

- Existe siempre el riesgo que el acreedor no cancele la deuda, lo cual trae como consecuencia una posible intervención legal.

- Si la negociación se hace a crédito se deben cancelar tasas pasivas.

Formas de utilización: ¿cuándo y cómo surge el crédito comercial? Los ejecutivos de finanzas deben conocer la respuesta para aprovechar las ventajas que ofrece el crédito. Tradicionalmente, éste surge en el curso normal de las operaciones diarias. Por ejemplo, cuando la empresa incurre en los gastos que implican los pagos que efectuará más adelante o acumula sus adeudos con sus proveedores, está obteniendo de ellos un crédito temporal.

Los proveedores de la empresa deben fijar las condiciones en que esperan que se les pague cuando otorgan el crédito. Las condiciones de pago clásicas pueden ser desde el pago inmediato, o sea al contado, hasta los plazos más liberales, dependiendo de cuál sea la costumbre de la empresa y de la opinión que el proveedor tenga de capacidad de pago de ésta.

Una cuenta de crédito comercial únicamente debe aparecer en los registros cuando este crédito comercial ha sido comprado y pagado en efectivo, en acciones del capital u otras propiedades del comprador. El crédito comercial no puede ser comprado independientemente; tiene que comprarse todo o parte de un negocio para poder adquirir ese valor intangible que lo acompaña.

Crédito bancario: tipo de financiamiento a corto plazo que las empresas obtienen por medio de los bancos con los cuales establecen relaciones funcionales.

Actualmente, el crédito bancario es una de las maneras más utilizadas por parte de las empresas, para obtener un financiamiento necesario.

Casi en su totalidad son bancos comerciales que manejan las cuentas de cheques de la empresa y tienen la mayor capacidad de préstamo, de acuerdo con las leyes y disposiciones bancarias vigentes y proporcionan la mayoría de los servicios que la empresa requiera. Como la empresa acude con frecuencia al banco comercial en busca de recursos a corto plazo, la elección de uno en particular merece un examen cuidadoso. La empresa debe estar segura de que el banco podrá auxiliarla en satisfacer las necesidades de efectivo a corto plazo que ésta tenga y en el momento en que se presente.

Ventajas

- Si el banco es flexible en sus condiciones, habrá más probabilidades de negociar un préstamo que se ajuste a las necesidades de la empresa, lo cual la sitúa en el mejor ambiente para operar y obtener utilidades.
- Permite a las organizaciones estabilizarse en caso de apuros con respecto al capital.

Desventajas

- Un banco muy estricto en sus condiciones puede limitar indebidamente la facilidad de operación y actuar en detrimento de las utilidades de la empresa.
- Un crédito bancario trae consigo tasas pasivas que la empresa debe cancelar esporádicamente al banco por concepto de intereses.

Formas de utilización: cuando la empresa se presente con el funcionario de préstamos del banco, debe ser capaz de negociar y debe dar la impresión de que es competente.

Si se va en busca de un préstamo, se deben presentar con el funcionario correspondiente con los datos siguientes:

- La finalidad del préstamo.
- La cantidad que se requiere.
- Un plan de pagos definido.
- Pruebas de la solvencia de la empresa.
- Un plan bien trazado de cómo espera la empresa desenvolverse en el futuro y lograr una situación que le permita pagar el préstamo.
- Una lista con avales y garantías colaterales que la empresa está dispuesta a ofrecer, si las hay y son necesarias.

El costo de intereses varía según el método que se siga para calcularlos. Es preciso que la empresa conozca siempre cómo el banco calcula el interés real por el préstamo.

Luego que el banco analice dichos requisitos, tomará la decisión de otorgar o no el crédito.

Pagaré: instrumento negociable, el cual es una promesa incondicional por escrito, dirigida de una persona a otra, firmada por el formulante del pagaré, comprometiéndose a pagar a su presentación, o en una fecha fija o tiempo futuro determinable, cierta cantidad de dinero en unión de sus intereses a una tasa especificada a la orden y al portador.

Los pagarés se derivan de la venta de mercancía, de préstamos en efectivo, o de la conversión de una cuenta corriente. La mayor parte de estos llevan intereses, lo que se convierte en un gasto para el girador y un ingreso para el beneficiario. Los instrumentos negociables son pagaderos a su

vencimiento, de todos modos, a veces no es posible cobrar un instrumento a su vencimiento, o puede surgir algún obstáculo que requiera acción legal.

Ventajas

- Es pagadero en efectivo.
- Hay alta seguridad de pago al momento de realizar alguna operación comercial.

Desventajas

- Puede surgir algún incumplimiento en el pago que requiera acción legal.

Formas de utilización: los pagarés se derivan de la venta de mercancía, de préstamos en efectivo o de la conversión de una cuenta corriente. Dicho documento debe contener ciertos elementos de negociabilidad, entre los que se destacan:

- Debe ser por escrito y estar firmado por el girador.
- Debe contener una orden incondicional de pagar cierta cantidad en efectivo estableciéndose, también la cuota de interés que se carga por la extensión del crédito por cierto tiempo. El interés para fines de conveniencia en las operaciones comerciales se calculan, por lo general, con base en 360 días por año; debe ser pagadero a favor de una persona designada o puede estar hecho al portador; debe ser pagadero a su presentación o en cierto tiempo fijo y futuro determinable.

- Cuando un pagaré no es pagado a su vencimiento y es protestado, el tenedor del mismo debe preparar un certificado de protesto y un aviso de protesto que deben ser elaborados por alguna persona con facultades notariales. El tenedor que protesta paga al notario público una cuota por la preparación de los documentos del protesto; el tenedor puede cobrarle estos gastos al girador, quien está obligado a reembolsarlos. El notario público aplica el sello de protestado por falta de pago con la fecha del protesto, y aumenta los intereses acumulados al monto del pagaré, firmándolo y estampando su propio sello notarial.

La línea de crédito significa dinero siempre disponible en el banco, durante un período convenido de antemano.

El pagaré es importante, ya que el banco está de acuerdo en prestar a la empresa hasta una cantidad máxima y dentro de cierto período, en el momento que lo solicite. Aunque por lo general no constituye una obligación legal entre las dos partes, la línea de crédito es casi siempre respetada por el banco y evita la negociación de un nuevo préstamo cada vez que la empresa necesita disponer de recursos.

Ventajas

- Es un efectivo disponible con el que la empresa cuenta.

Desventajas

- Se debe pagar un porcentaje de interés cada vez que la línea de crédito es utilizada.

- Este tipo de financiamiento está reservado para los clientes más solventes del banco; sin embargo, en algunos casos, el mismo puede pedir garantía colateral antes de extender la línea de crédito.
- Se le exige a la empresa que mantenga la línea de crédito limpia, pagando todas las disposiciones que se hayan hecho.

Formas de utilización: el banco le presta a la empresa una cantidad máxima de dinero por un período determinado. Una vez que se efectúa la negociación, la empresa no tiene más que informar al banco de su deseo de disponer de tal cantidad, firma un documento que indica que la empresa dispondrá de esa suma, y el banco transfiere fondos automáticamente a la cuenta de cheques.

El costo de la línea de crédito, por lo general, se establece durante la negociación original, aunque normalmente fluctúa con la tasa prima. Cada vez que la empresa dispone de una parte de la línea de crédito paga el interés convenido.

Al finalizar el plazo negociado originalmente, la línea deja de existir y las partes tendrán que negociar otra, si así lo desean.

Papeles comerciales: es una fuente de financiamiento a corto plazo, que consiste en los pagarés no garantizados de grandes e importantes empresas, que adquieren los bancos, las compañías de seguros, los fondos de pensiones y algunas empresas industriales que desean invertir a corto plazo sus recursos temporales excedentes.

Importancia: las empresas pueden considerar la utilización del papel comercial como fuente de recursos a corto plazo, no sólo porque es menos costoso que el crédito bancario, sino también porque constituye un complemento de los préstamos bancarios usuales. El empleo juicioso del papel comercial puede ser otra fuente de recursos cuando los bancos no pueden proporcionarlos en los períodos de dinero apretado, cuando las necesidades exceden los límites de financiamiento de los bancos. El papel comercial se usa, primordialmente, para financiar necesidades de corto plazo, como es el capital de trabajo, y no para financiar activos de capital a largo plazo.

Ventajas

- El papel comercial es una fuente de financiamiento menos costosa que el crédito bancario.
- Sirve para financiar necesidades a corto plazo, por ejemplo el capital de trabajo.

Desventajas

- Las emisiones de papel comercial no están garantizadas.
- Deben ir acompañados de una línea de crédito o una carta de crédito en dificultades de pago.
- La negociación produce un costo por concepto de una tasa prima.

Formas de utilización: el papel comercial se clasifica de acuerdo con los canales a través de los cuales se vende, con el giro operativo del vendedor o con la calidad del emisor. Si el papel se vende a través de un agente, se dice que está colocada con el agente, quien a su vez, lo revende a sus clientes a un

precio más alto. Por lo general, retira una comisión de 1/8 % del importe total por manejar la operación.

Por último, el papel se puede clasificar como de primera calidad y de calidad media. El de primera calidad es el emitido por el más confiable de todos los clientes confiables, mientras que el de calidad media es el que emiten los clientes menos confiables. Esto encierra para la empresa una investigación cuidadosa.

El costo del papel comercial ha estado, tradicionalmente $\frac{1}{2}$ % debajo de la tasa prima, ya sea que se venda directamente o a través del agente, se eliminan la utilidad y los costos del banco.

El vencimiento medio del papel comercial es de tres a seis meses, aunque en algunas ocasiones se ofrecen emisiones de nueve meses y a un año. No se requiere un saldo mínimo.

En algunos casos, la emisión va acompañada por una línea de crédito o por una carta de crédito, preparada por el emisor para asegurar a los compradores que, en caso de dificultades con el pago, podrá respaldar el papel mediante un convenio de préstamo con el banco. Esto se exige algunas veces a las empresas de calidad menor cuando venden papel, y aumentan la tasa de interés real.

1.7.2. Organizaciones Internacionales

El programa del BID para el sector privado ayuda a satisfacer la creciente petición de capital para respaldar las iniciativas del sector privado en América Latina y el Caribe, en materia de infraestructura y mercados de capitales.

En asociación con importantes inversionistas, instituciones financieras y patrocinadoras de proyectos de Europa, Japón, América del Norte y América Latina, el programa moviliza financiamiento privado para proyectos de infraestructura. Como institución financiera internacional, el BID puede brindar financiamiento a largo plazo, ideal para proyectos de infraestructura de gran escala, que por lo general requieren una considerable inversión inicial de capital y necesitan planes de amortización a largo plazo. A fin de atraer a socios del sector privado y facilitar la inversión, el banco ofrece una amplia gama de productos y servicios financieros, entre ellos; préstamos para proyectos y empresas, y garantías de crédito y de riesgo político.

Estos productos y servicios, junto con la vasta red de contactos del banco y su larga experiencia en la región, hacen del BID, un socio de gran valor. Muchos de los más importantes inversionistas institucionales e instituciones financieras de todo el mundo, han trabajado con el Departamento del Sector Privado del banco, además, del apoyo que presta a proyectos de infraestructura, el banco también trabaja para generar mayor volumen y mejor calidad de financiamiento para el desarrollo de los mercados de capitales locales. Estos esfuerzos reconocen la importancia de movilizar el ahorro interno de la región, reduciendo la dependencia en el financiamiento de proyectos con divisas extranjeras y generando liquidez adicional en las fuentes de financiamiento a largo plazo en moneda local.

Fondos de la Unión Europea: canalizados mediante instituciones de base, formadas por proyectos de desarrollo rural integral y en la línea de refugiados. Aunque la mayoría de los recursos están fideicometidos en BANRURAL, un aspecto interesante es la formación de asociaciones departamentales de desarrollo, que a su vez están conformadas por organizaciones locales. En los departamentos de Huehuetenango, Quiché,

Totonicapán y Alta Verapaz, estas asociaciones han asumido un papel protagonista en la oferta de servicios, tanto financiero como no financiero. Ello explica que la propiedad post-proyecto de los fondos provenientes de la Unión Europea (UE), que en total sobrepasan los 12 millones de dólares, es considerado como un asunto delicado. Tanto el Estado como las asociaciones han enfatizado su interés en la propiedad de los mismos en el futuro.

Programas especiales: el Ministerio de Economía, en el marco del Programa Nacional de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, ha impulsado el financiamiento al sector. Se canalizan recursos financieros a través de la banca y el sector de las organizaciones no gubernamentales. En los últimos años, este programa ha otorgado recursos por un monto de 4 millones de dólares, a través de los proyectos especiales.

En 2006, el Vice Ministerio de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, (VIMIPYME), firmó otro convenio con el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), para un préstamo de 30 millones de dólares. El 90% constituye un fondo para canalizar créditos al sector de las MYPE, mientras que el remanente se destinará a servicios no financieros, sobre todo capacitación. VIMIPYME ejecuta también el Programa Global, creado con un fondo de 10 millones de dólares aportados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). El objetivo principal de este programa es influir en los bancos según la línea de ampliación de ventanilla (*downscaling*), para financiar a la micro y pequeña empresa.

El *downscaling* se refiere a la introducción de un producto orientado a la microempresa, en una institución financiera que ofrece estos a clientes más grandes, como créditos corporativos, o de mediana y gran empresa o productos de consumo. Este fondo es manejado principalmente por el BANRURAL.

1.7.3. Fondos propios

Es cuando la empresa consigue financiar dichas cuentas por cobrar consiguiendo recursos para invertirlos en ella.

Es un método de financiamiento que resulta menos costoso y disminuye el riesgo de incumplimiento. Aporta muchos beneficios que radican en los costos que la empresa ahorra al no manejar sus propias operaciones de crédito. No hay costos de cobranza, puesto que existe un agente encargado de cobrar las cuentas; no hay costo del departamento de crédito, como contabilidad y sueldos, la empresa puede eludir el riesgo de incumplimiento si decide vender las cuentas sin responsabilidad, aunque esto, por lo general, es más costoso, y puede obtener recursos con rapidez y prácticamente sin ningún retraso costo.

Ventajas

- Menos costoso para la empresa
- Disminuye el riesgo de incumplimiento
- No hay costo de cobranza

Desventajas

- Existe un costo por concepto de comisión otorgado al agente.
- Existe la posibilidad de una intervención legal por incumplimiento del contrato.

Formas de utilización: consiste en vender las cuentas por cobrar de la empresa a un factor (agente de ventas o comprador de cuentas por cobrar), conforme a un convenio negociado previamente. Generalmente se dan

instrucciones a los clientes para que paguen sus cuentas directamente al agente o factor, quien actúa como departamento de crédito de la empresa. Cuando recibe el pago, el agente retiene una parte por concepto de honorarios por sus servicios a un porcentaje estipulado y abonar el resto a la cuenta de la empresa. La mayoría de las cuentas por cobrar se adquieren con responsabilidad de la empresa, es decir, que si el agente no logra cobrar, la empresa tendrá que rembolsar el importe, ya sea mediante el pago en efectivo o reponiendo la cuenta incobrable por otra más viable.

Financiamiento por medio de los inventarios: es aquel en el cual se usa el inventario como garantía de un préstamo en que se confiere al acreedor el derecho de tomar posesión de la garantía en caso de que la empresa deje de cumplir.

Es importante, ya que le permite a los directores de la empresa usar el inventario de la empresa como fuente de recursos; al gravar el inventario como colateral es posible obtener recursos de acuerdo con las formas específicas de financiamiento usuales, en estos casos, como:

- El depósito en almacén público
- El almacenamiento en la fábrica
- El recibo en custodia
- La garantía flotante
- La hipoteca

Ventajas

- Permite aprovechar una importante pieza de la empresa como el inventario de mercancía.

- Brinda oportunidad a la organización de hacer más dinámica sus actividades.

Desventajas

- Le genera un costo de financiamiento al deudor.
- El deudor corre riesgo de perder el inventario dado en garantía como en caso de no poder cancelar el contrato.

Por lo general, en el momento de hacerse la negociación, se exige que los artículos sean duraderos, identificables y susceptibles de ser vendidos al precio que prevalezca en el mercado. El acreedor debe tener derecho legal sobre los artículos, de manera que si se hace necesario tomar posesión de ellos, el acto no sea materia de controversia.

El gravamen que se constituye sobre el inventario se debe formalizar mediante alguna clase de convenio que pruebe la existencia del colateral. El que se celebra con el banco específico, no sólo constituye una garantía, sino también asegura los derechos del banco y las obligaciones del beneficiario, entre otras cosas. Los directores firmarán esta clase de convenios en nombre de su empresa cuando se den garantías, como el inventario.

Además del convenio de garantía, se podrán encontrar otros documentos probatorios, entre los cuales están el recibo en custodia y el almacenamiento. Cualquiera que sea el tipo de convenio que se celebre, para la empresa se generará un costo de financiamiento que comprende algo más que los intereses por el préstamo, aunque éste es el gasto principal. A la empresa le toca absorber los cargos por servicio de mantenimiento del inventario, que pueden incluir almacenamiento, inspección por parte de los representantes del acreedor

y manejo; todo lo cual forma parte de la obligación de la empresa de conservar el inventario de manera que no disminuya su valor como garantía. Normalmente, no debe pagarse el costo de un seguro contra pérdida por incendio o robo.

Fuentes y formas de financiamiento a largo plazo

Hipoteca

Es un traslado condicionado de propiedad que es otorgado por el prestatario (deudor) al prestamista (acreedor), a fin de garantizar el pago del préstamo.

Es importante señalar que una hipoteca no es una obligación a pagar, ya que el deudor es el que otorga la hipoteca y el acreedor es el que la recibe, en caso de que el prestamista no cancele dicha hipoteca, la misma le será quitada y pasará a manos del prestatario.

La finalidad de las hipotecas, por parte del prestamista, es obtener algún activo fijo, mientras que para el prestatario es el tener seguridad de pago por medio de dicha hipoteca, así como el obtener ganancia de la misma por medio de los intereses generados.

Ventajas

- Para el prestatario le es rentable debido a la posibilidad de obtener ganancia por medio de los intereses generados de dicha operación.
- Da seguridad al prestatario de no obtener pérdida al otorgar el préstamo.
- El prestamista tiene la posibilidad de adquirir un bien.

Desventajas

- Al prestamista le genera una obligación ante terceros
- Existe riesgo de surgir cierta intervención legal, debido a falta de pago

Formas de utilización: la hipoteca confiere al acreedor una participación en el bien. El acreedor tendrá que acudir al tribunal y lograr que la mercancía se venda por orden de éste para recuperar la inversión. Es decir, que el bien no pasa a ser del prestamista, hasta que no haya sido cancelado el préstamo. Este tipo de financiamiento por lo general es realizado por medio de los bancos.

Acciones

Representan la participación patrimonial o de capital de un accionista dentro de la organización a la que pertenece.

Son de mucha importancia, ya que miden el nivel de participación y lo que le corresponde a un accionista por parte de la organización a la que representa, pueden ser por concepto de dividendos, derechos de los accionistas, derechos preferenciales, entre otras.

Ventajas

- Las acciones preferentes dan el énfasis deseado al ingreso
- Las acciones preferentes son particularmente útiles para las negociaciones de fusión y adquisición de empresas.

Desventajas

- El empleo de las acciones diluye el control de los actuales accionistas
- El costo de emisión de acciones es alto

Formas de utilización: las acciones se clasifican en:

- Preferentes: aquellas que forman parte del capital contable de la empresa y su posesión da derecho a las utilidades después de impuesto de la empresa, hasta cierta cantidad, y a los activos de la misma. También hasta cierta cantidad, en caso de liquidación.
- Acciones comunes que representan la participación residual que confiere al tenedor un derecho sobre las utilidades y los activos de la empresa, después de haberse satisfecho las reclamaciones prioritarias por parte de los accionistas preferentes.

Por esta razón se entiende que la prioridad de las acciones preferentes supera a las de las acciones comunes. Sin embargo, ambos tipos de acciones se asemejan en que el dividendo se puede omitir, en que las dos forman parte del capital contable de la empresa y ambas tienen fecha de vencimiento.

Como elementos a considerar, respecto al empleo de las acciones preferentes o en su defecto, comunes, se debe tomar aquella que sea la más apropiada como fuente de recurso a largo plazo para el inversionista.

Las emisiones más recientes se venden a través de un suscriptor, el método utilizado para vender las nuevas emisiones de acciones es el derecho

de suscripción, el cual se hace por medio de un corredor de inversiones. Después de haber vendido las acciones, la empresa tendrá que cuidar su valor y considerar operaciones tales como el aumento del número de acciones, la disminución del número de acciones, el listado y la recompra.

Bonos

Instrumento escrito en forma de una promesa incondicional, certificada, en la cual el prestatario promete pagar una suma específica en una fecha determinada, en unión a los intereses a una tasa establecida y en fechas determinadas.

Cuando una sociedad anónima tiene necesidad de fondos adicionales a largo plazo, tiene que decidir, entre la emisión de acciones adicionales del capital o de obtener préstamo, expidiendo evidencia del adeudo en la forma de bonos. La emisión de bonos puede ser ventajosa si los actuales accionistas prefieren no compartir su propiedad y las utilidades de la empresa con nuevos accionistas. El derecho de emitir bonos se deriva de la facultad para tomar dinero prestado que la ley otorga a las sociedades anónimas.

El tenedor de un bono es un acreedor; un accionista es un propietario. Debido a que la mayor parte de los bonos tienen que estar respaldados por activos fijos tangibles de la empresa emisora, el propietario de un bono posiblemente goce de mayor protección a su inversión, el tipo de interés que se paga sobre los bonos es, por lo general, inferior a la tasa de dividendos que reciben las acciones de una empresa.

Ventajas

- Los bonos son fáciles de vender, ya que sus costos son menores.
- El empleo de los bonos no diluye el control de los actuales accionistas.
- Mejoran la liquidez y la situación de capital de trabajo de la empresa.

Desventajas

- La empresa debe ser cuidadosa al momento de invertir dentro de este mercado.

Formas de utilización: cada emisión de bonos está asegurada por una hipoteca conocida como Escritura de fideicomiso.

El tenedor del bono recibe una reclamación o gravamen en contra de la propiedad que ha sido ofrecida como seguridad para el préstamo. Si el préstamo no es cubierto por el prestatario, la organización puede iniciar acción legal a fin de que se saque a remate la propiedad hipotecada y el valor obtenido de la venta sea aplicada al pago del deudor.

Al momento de hacerse los arreglos para la expedición de bonos, la empresa prestataria no conoce los nombres de los futuros propietarios de los bonos, debido a que éstos serán emitidos por medio de un banco y pueden ser transferidos, más adelante, de mano en mano. En consecuencia la escritura de fideicomiso de estos bonos no puede mencionar a los acreedores, como se hace cuando se trata de una hipoteca directa entre dos personas. La empresa prestataria escoge como representantes de los futuros propietarios de bonos a un banco o una organización financiera para hacerse cargo del fideicomiso.

La escritura de fideicomiso transfiere, condicionalmente, el título sobre la propiedad hipotecada al fideicomisario.

Por otra parte, los egresos por intereses sobre un bono son cargos fijos que deben ser cubiertos a su vencimiento, si es que se desea evitar una posible cancelación anticipada del préstamo. Los intereses sobre los bonos tienen que pagarse a las fechas especificadas en los contratos; los dividendos sobre acciones se declaran a discreción del consejo directivo de la empresa. Por lo tanto, cuando una empresa expide bonos debe estar bien segura de que el uso del dinero tomado en préstamo resultará en una utilidad neta que sea superior al costo de los intereses del propio préstamo.

Arrendamiento financiero

Es un contrato que se negocia entre el propietario de los bienes (acreedor) y la empresa (arrendatario,) a la cual se le permite el uso de esos bienes durante un período determinado y mediante el pago de una renta específica. Sus estipulaciones pueden variar según la situación y las necesidades de cada una de las partes.

La importancia del arrendamiento, es la flexibilidad que presta para la empresa, ya que no se limitan sus posibilidades de adoptar un cambio de planes inmediato, o de emprender una acción no prevista con el fin de aprovechar una buena oportunidad, o de ajustarse a los cambios que ocurran en el medio de la operación.

El arrendamiento se presta al financiamiento por partes, lo que permite a la empresa recurrir a este medio para adquirir pequeños activos. Por otro lado, los pagos de arrendamiento son deducibles del impuesto como gasto de

operación, por lo tanto, la empresa tiene mayor deducción fiscal cuando toma el arrendamiento. Para la empresa marginal el arrendamiento es la única forma de financiar la adquisición de activo. El riesgo se reduce porque la propiedad queda con el arrendado, y éste puede estar dispuesto a operar cuando otros acreedores rehúsan a financiar la empresa. Esto facilita considerablemente la reorganización de la empresa.

Ventajas

- Es un financiamiento bastante flexible para las empresas, debido a las oportunidades que ofrece.
- Evita riesgo de una rápida obsolescencia para la empresa, ya que el activo no pertenece a ella.
- Los arrendamientos dan oportunidades a las empresas pequeñas en caso de quiebra.

Desventajas

- Algunas empresas usan el arrendamiento como medio para eludir las restricciones presupuestarias cuando el capital se encuentra racionado.
- Un contrato de arrendamiento obliga una tasa costo por concepto de intereses. La principal desventaja del arrendamiento es que resulta más costoso que la compra de activo.

Forma de utilización: consiste en dar un préstamo a plazo con pagos periódicos obligatorios que se efectúan en el transcurso de un plazo determinado, generalmente igual o menor que la vida estimada del activo arrendado. El arrendatario (la empresa) pierde el derecho sobre el valor de rescate del activo (que conservará en cambio cuando lo haya comprado).

La mayoría de los arrendamientos son incancelables, lo cual significa que la empresa está obligada a continuar con los pagos que se acuerden, aún cuando abandone el activo por no necesitarlo más. En todo caso, un arrendamiento no cancelable es tan obligatorio para la empresa como los pagos de los intereses que se compromete.

Una característica distintiva del arrendamiento financiero es que la empresa (arrendatario) conviene en conservar el activo, aunque la propiedad del mismo corresponda al arrendador.

Mientras dure el arrendamiento, el importe total de los pagos excederá al precio original de compra, porque la renta no sólo debe restituir el desembolso original del arrendador, sino también producir intereses por los recursos que se comprometen durante la vida del activo.

1.8. Colocación de recursos

1.8.1. Créditos

Una vez adoptada una definición de microcrédito es necesario regular todos los aspectos que pudieran inferir en las microfinanzas. En el primer campo sobre la actividad es necesaria regular la forma de otorgamiento, documentos, garantía y aspectos que promuevan y fomenten las microfinanzas.

- Cada cliente o usuario debe solicitar el microfinanciamiento a la entidad que desea que se lo otorgue. A esta solicitud debe de acompañar documentación que permita establecer la actividad a que se dedica la persona que recibe el microcrédito devolución del préstamo y pago de los intereses. Para la presentación de estos documentos las

microfinancieras pueden ser más flexibles, de manera que respondan a la naturaleza semiformal de la mayoría de los clientes.

- Las personas que hacen el estudio y análisis para establecer la viabilidad de la entrega del microcrédito debe tener conocimientos mínimos sobre regulación, actividad económica y formas de fomentar la eficiencia económica para asesorar de una forma adecuada al usuario y cliente, y así determinar la capacidad de pago de éste y si es posible o no acceder a la solicitud para otorgar el microcrédito.

Es necesaria una implementación de programas que capaciten al personal de los distintos departamentos de créditos en las entidades o personas jurídicas, en el sentido de prestar una asesoría eficaz a los clientes y usuarios al momento de solicitar un crédito, explicando las distintas combinaciones que se pueden hacer de las garantías, la forma y el orden en que éstas se ejecutan y los porcentajes del crédito que cubre cada una de ellas. Cuando las personas solicitan un segundo microcrédito y las condiciones son iguales a las de un préstamo anterior y el prestatario tiene buenos antecedentes de crédito, la institución financiera puede obviar la nueva evaluación de la capacidad de pago del prestatario.

- Se pueden establecer requisitos más flexibles en cuanto a las garantías para microfinanciamiento, de tal manera que respondan a las capacidades y necesidades de los clientes. En la regulación actual se limita la garantía de bienes, debido a que los únicos que se pueden hipotecar o pignorar, son los inscritos en el Registro de la Propiedad, por lo que es necesario ampliar la forma de garantizar obligaciones, promoviendo las garantías con derechos posesorios, bienes presentes o

futuros, identificables o flotantes, adheridos o no a la tierra, e incluyendo cuentas por cobrar y cualquier otro derecho patrimonial.

Además, estos microcréditos pueden estar garantizados por la combinación de garantías mixtas, la cuales se constituyen por dos o más, es decir, que se trata de garantizar un crédito con el respaldo de dos o más de éstas que van a cubrir en forma proporcional, cada una de ellas, el importe del préstamo. De la investigación realizada se logra establecer que el sistema bancario nacional está normado por un marco legal orientado a servir a quienes tengan capacidad de pago y a quienes posean y presenten garantías que excedan a los fondos solicitados en préstamo.

Este sistema ignora la existencia de una potencial demanda de crédito proveniente de otros usuarios carentes de esa clase de garantías para respaldar sus necesidades financieras, poseedores de otras distintas con las que pueden responder; al no tomarla en cuenta, los banqueros tradicionales marginan e impiden el acceso al crédito, tanto si se les considera individual como colectivamente y se enfatiza en la garantía hipotecaria que los usuarios no pueden ofrecer.

- Asimismo, debe de facilitarse la forma de otorgamiento del microcrédito, y para efecto de publicidad, el mismo documento debe crearse un registro electrónico de microcrédito a cargo de un órgano específico o bien una dependencia del Registro de la Propiedad especializada en el microcrédito.
- Para su mejor funcionamiento y evitar el perfil de alto riesgo del microcrédito, éste debe de asegurarse de acuerdo a la actividad del

cliente, y en consecuencia se podrán pagar seguros de vida, seguros contra robo, seguros agrícolas, entre otros. Es necesaria la protección tanto personal como patrimonial, por parte de los clientes y usuarios de los servicios de microfinanzas, debido a que de esta forma las organizaciones que prestan estos servicios, se garantizan la recuperación del capital otorgado. Este microseguro es una solución financiera para hacer frente a los efectos económicamente desfavorables de la realización de un riesgo.

- A esta actividad de microfinanciamiento, cada vez se incorporan más objetivos de crecimiento, eficiencia y logro de ganancias. Por lo que el motor básico para el funcionamiento de estas instituciones que otorgan el microfinanciamiento, es la captación de los recursos para otorgar los mismos. Dentro de este marco legal debe quedar establecido la forma de la obtención de recursos por parte de instituciones de microcrédito para su crecimiento futuro, la cual puede ser mediante: donantes, ahorros públicos y prestamistas e inversores locales e internacionales.

1.9. Gestión de procesos

Constituye un sistema de trabajo enfocado a perseguir la mejora continua en el funcionamiento de las actividades de una organización, mediante la identificación y selección de procesos y la descripción, documentación y mejora de los mismos.

Tiene las siguientes características:

- Reconoce las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de una organización.

- Reconoce la existencia de procesos internos.
- Identifica las necesidades del usuario externo (ciudadano) y orienta la organización hacia su satisfacción.
- Organiza la realización de las actividades del proceso, así como los puntos de toma de decisiones, lo más cerca posible al lugar de contacto con el usuario.
- Entiende las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (qué y para quién se hacen las cosas) y aquella enfocada a los departamentos o a las funciones (cómo se hacen las cosas). Así el departamento no es más que un eslabón de una cadena (el proceso) al que añade valor.
- Establece una organización en torno al resultado, no a las tareas.
- Asigna responsables personales a cada proceso.
- Establece en cada proceso indicadores de funcionamiento y objetivos de mejora.
- Evalúa la capacidad del proceso para satisfacer al usuario.
- Mantiene los procesos bajo control, reduciendo su variabilidad y dependencia de causas no aleatorias para hacer predecible la calidad y el coste del producto o servicio entregado.
- Mejora de forma continua su funcionamiento global.

- Mide el grado de satisfacción del usuario del proceso.

Para llevar a cabo una gestión por procesos, es preciso un cambio de comportamiento del enfoque funcional propio de la división de tareas, cambio que vendrá materializado por:

- Orientación externa hacia el usuario del servicio, en lugar de orientación interna hacia las actividades.
- Orientación hacia los resultados, en lugar de hacia el cumplimiento de las funciones.
- Orientación hacia los procesos y los usuarios de los mismos, en lugar de hacia los departamentos y los jefes.
- Orientación hacia la participación y el apoyo de los empleados, en lugar de hacia la jerarquía y el control.
- Orientación hacia el mando por excepción, en lugar de hacia las órdenes y el control.
- Orientación hacia la responsabilidad sobre el proceso, en lugar de hacia la autoridad jerárquica funcional.

Esto implica una serie de diferencias entre una gestión por procesos y la organización funcional tradicional:

- Los procesos pasan de complejos en la organización funcional a simples en la gestión por procesos.

- Las actividades pasan de simples en la organización funcional a complejas en la gestión por procesos.
- Los indicadores pasan de ser de desempeño en la organización funcional a ser de resultados en la gestión por procesos.
- El personal pasa de controlado en la organización funcional a facultado en la gestión por procesos.
- El directivo pasa de controlador en la organización funcional a líder/entrenador en la gestión por procesos.

En la gestión por procesos es fundamental pensar por qué y para quién se hacen las cosas en lugar de cómo se hacen las cosas.

Por otra parte, el principal objetivo de la gestión por procesos (como el de cualquier sistema de gestión de calidad) es mejorar los resultados de la organización, a través de la consecución de niveles superiores de satisfacción de los usuarios externos (ciudadanos) e internos.

- Medición del coste de los procesos (gestión de costes).
- Medición de las variables que influyen en la calidad del servicio entregado y en el funcionamiento de los procesos (gestión de calidad).
- Medición de la satisfacción percibida por el cliente/usuario (gestión de usuarios/clientes).
- Medición de la satisfacción de las personas (gestión del personal).

Para que un sistema de control interno sea efectivo, no basta con tener actividades de control apropiadas, ni con políticas y procedimientos que permitan identificar, analizar y administrar los riesgos de la actividad, ni políticas de información y comunicación adecuadas, ni con esquemas de monitoreo y supervisión efectivos. Para que todo ello sea posible, debe generarse y promoverse permanentemente un ambiente en la institución que influya positivamente sobre el control en todos los niveles de la organización.

Debe contarse con una metodología de selección de personal que, en la medida de lo posible, permita identificar a potenciales empleados con altos niveles de ética y que desde el proceso de contratación se enfatice en la importancia de los valores institucionales de la microfinanciera.

Del mismo modo, en el proceso de inducción y capacitación en la micro financiera se debe hacer continua referencia a los valores institucionales y aplicar una estrategia de desarrollo del talento humano, que permita a los empleados valorar las ventajas de vivir estos valores.

La micro financiera, por lo tanto, debe establecer valores institucionales, principios y reglas de conducta, los perfiles del talento humano y de los puestos y las políticas de capacitación y formación y la permanente actualización frente a las estrategias y a la forma de desarrollar adecuadamente esos procesos, todo con el fin de que se desarrolle y solidifique una cultura de autocontrol, autocorrección y autorregulación.

Como dichos códigos pueden vulnerarse, deben consagrarse las medidas administrativas, las medidas correctivas y las sanciones correspondientes en caso de incumplimiento, sin perjuicio de las responsabilidades legales que en cada caso puedan resultar, e incentivos en

los casos en que presenten propuestas relevantes y de posible implantación en la micro financiera.

1.10. Mejora continua

Los ciudadanos cada día demandan a la administración servicios de mayor calidad. Quieren servicios más rápidos, confiables, con horarios más amplios, servidos por funcionarios que les tratan con cortesía y respeto en ventanillas únicas. Al mismo tiempo exigen que la administración reduzca sus déficits y que los servicios que reciben estén en consonancia con los impuestos que pagan. Pero lo anterior no es en la actualidad, únicamente un reto a la administración pública. La empresa privada también tiene que responder a esas exigencias de sus clientes.

Estas demandas no son nuevas, pero las críticas por la baja calidad de los servicios que se prestan son cada día más frecuentes y, por tanto, la necesidad de cambio se hace más apremiante. Esto obliga a la administración de la empresa privada a entregar a los clientes servicios de calidad, adaptados a sus necesidades y expectativas.

Aunque se pueden dar muchas definiciones de calidad y de servicios de calidad, el factor clave para lograr un alto nivel de calidad en el servicio es igualar o sobrepasar las expectativas que el cliente tiene respecto al servicio. Los juicios sobre la alta o baja calidad del servicio dependen de cómo perciben los clientes la realización del servicio en contraste con sus expectativas.

1.11. Calidad

Por este motivo, los principios que rigen la calidad total confieren una especial importancia a la relación con los clientes. Los elementos básicos que perfilan la calidad total son:

- El enfoque al cliente, según el cual éste es quien juzga la calidad de los productos y servicios que recibe.
- El interés por conocer y entender sus necesidades y expectativas.
- La necesidad de medir la satisfacción del cliente con los productos y servicios que se le entregan.

Para poder entregar a los clientes servicios de calidad es necesario adoptar una forma de gestión basada en la calidad del servicio que ponga el acento en la satisfacción de los clientes: calidad es satisfacer al cliente. Esto no es fácil de conseguir en el sector público, donde se encuentran las organizaciones más voluminosas y, sobre todo, más complejas de toda la sociedad, en el contexto actual de desconfianza de los ciudadanos, restricciones presupuestarias y contención (o reducción) del personal.

La satisfacción del cliente se puede definir como la relación o la diferencia (en general, la comparación) entre la calidad percibida por el cliente en el servicio o producto entregado y las expectativas que tiene dicho cliente con el servicio o producto. Actualmente existen muchas experiencias tanto en el sector público como, en el sector privado que permiten comprobar que es posible mejorar la calidad de los servicios y la satisfacción de los clientes, reduciendo los costes a mediano plazo.

En los últimos años, la administración en general y la administración en particular, han aportado mejoras notables en la prestación de los servicios a los ciudadanos y el desafío consiste en proseguir en la vía de las mejoras. Para ello es preciso adoptar una estrategia de mejora continua en los servicios que se proporcionan a los ciudadanos como piedra angular de la calidad y, por tanto, de la satisfacción de los mismos. La mejora continua significa que el indicador más fiable de la mejora de la calidad de un servicio sea el incremento continuo y cuantificable de la satisfacción del cliente.

Esto exige a la organización adoptar una aproximación centrada en los resultados en materia de incremento continuo de la satisfacción del cliente, integrado en el ciclo anual de planificación de actividades de la organización.

La creación de una cultura de mejora continua en una organización no es algo que se pueda hacer de un día para otro, y esto es cierto tanto para el sector público, como para el sector privado. Cambiar la mentalidad, los hábitos, las técnicas y los conocimientos del ser humano no constituye un reto pequeño. No existen fórmulas mágicas, soluciones simples, ni decisiones rápidas para conseguirlo. Lograr progresos apreciables de la noche a la mañana en materia de calidad del servicio pertenece más a la ficción que a la realidad de las organizaciones. El éxito en la creación de esta cultura de mejora continua exige un liderazgo firme y sostenido que apoye la iniciativa y la adhesión a sus principios, la asignación de recursos suficientes y la participación activa en el proyecto. La mejora de la calidad no puede obtenerse mediante un programa. Se trata del resultado de un proceso de mejora continuo y permanente.

Este liderazgo, imprescindible, para la implantación en el seno de la organización de la cultura de la mejora continua, tiene que producirse, tanto en los niveles políticos, como en la alta dirección de la organización: no pueden

delegar la responsabilidad, es necesario que asuman la dirección de los trabajos o nada sucederá.

Es crucial que los esfuerzos orientados a la mejora del servicio provengan de los directivos de línea y no sólo de los departamentos *staff* o asesores, y esto por razones de credibilidad, influencia y sentido de copropiedad organizativa. Estos directivos de línea deben ejercer el liderazgo y constituirse en los propietarios y conductores del proceso de mejora continua, aunque exista un departamento *staff* que tenga como cometido operativo la mejora de la calidad de los servicios.

Es importante poner en los puestos de dirección a personas con capacidad de liderazgo, en situación de poder ejercerlo con efectividad.

La mejor forma de afrontar los retos que conlleva la implantación de una cultura de mejora continua en la calidad del servicio es implicar a la mayor cantidad de gente posible.

2. SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Descripción de la institución

La empresa analizada en el presente trabajo y tomada como modelo básico de la investigación, limita la divulgación de sus datos propios, así como la identificación. Sus características en determinado momento son comunes a otros sectores empresariales que requieren de la estrategia de mejora continua y su debida implementación.

2.2. Visión actual de la institución

Contribuir con el desarrollo de Guatemala a través de los servicios que se prestan de forma permanente.

2.3. Descripción del proceso del producto

La enciclopedia electrónica Wikipedia del 2006 define las microfinanzas como: todos los servicios financieros que se ofrecen a las personas en situación de pobreza, y que por lo general no pueden ofrecer un colateral o garantía.

En este sentido, se identifica las microfinanzas con un objetivo ético, de responsabilidad social de la actividad financiera. No debe confundirse este término con el de finanzas a nivel micro, que se refiere a la administración de recursos financieros llevada a cabo por unidades productivas a nivel individual.

Las microfinanzas principalmente están dirigidas a las personas en situación de pobreza, y tiene como finalidad principal, disminuir la misma, lo cual se identifica con un objetivo ético de responsabilidad social.

Asimismo, Schreiner define a las microfinanzas “como la oferta de servicios de ahorro y préstamo a los pobres”.¹ La mayoría de los que ofrecen servicios de microfinanza concuerdan en que su meta es mejorar el bienestar de los pobres, aunque difieren sobre la mejor forma de alcanzar esta meta. La mayoría de los enfoques sobre las microfinanzas se ubican entre los dos extremos usados aquí como puntos de referencia: el enfoque de pobreza y el enfoque de autosostenibilidad.

El enfoque de pobreza: las microfinanzas buscan combatir la pobreza, y el enfoque de autosostenibilidad: crear una unidad productiva, mediante la cual una persona pueda sostenerse económicamente a sí misma y al grupo familiar que depende de la persona, creando así una vida íntegra y digna.

Otra definición de microfinanzas establece que éstas cubren toda una gama de servicios financieros a micro escala. Por lo que para algunos autores, su actividad forma parte de la intermediación financiera, debido a que otorga una provisión de productos y servicios financieros, tales como: ahorros, créditos, seguros, tarjetas de crédito y sistemas de pago.

¹SCHREINER, Mark. Ventajas y desventajas del scoring estadístico para las microfinanzas, Saint Louis; Microfinance Risk Management and Center for Social Development. Washington University, 2002, p. 16

Con base en lo anteriormente expuesto las microfinanzas son créditos del sector financiero que se orientan a prestar servicios financieros a personas de bajos ingresos, que no son atendidos por el sistema bancario tradicional, y cuya finalidad principal es la de combatir la pobreza y promover el autosostenimiento de las personas.

2.4. Misión actual de la institución

Prestación de un servicio eficiente y dinámico al cliente y que pueda satisfacer todos sus requerimientos sin ninguna limitación.

2.5. Análisis FODA actual

2.5.1. Ambiente externo

Actualmente, la empresa cuenta con un número de cuentas muy amplio que le permite obtener utilidades de acuerdo a lo planificado. A pesar de ello se ha observado bastante inconformidad por parte de sus clientes, quienes manifiestan no obtener la atención deseada a sus requerimientos. Esto hace que la empresa se interese por una mejora continua y poder mermar la insatisfacción, superando esos obstáculos que antes no se habían presentado.

2.5.1.1. Oportunidades de la institución

- O1. Es un negocio en expansión con muchas posibilidades de éxito.
- O2. Mayor cobertura de negocio dado que el gobierno está teniendo más apertura a promover leyes que fortalezcan la obtención de microcréditos.

- O3. Ser ágiles dado que nuestra competencia son entidades muy grandes y burocráticas.

2.5.1.2. Amenazas de la institución

- A1. Que la comercialización y la profesionalización de los servicios microfinancieros afecten la profundidad de las carteras crediticias.
- A2. Con el afán de crear un marco regulatorio, este afecte la posibilidad de desarrollar metodologías innovadoras aplicadas por las IMF para brindar servicios financieros a la población más pobre.
- A3. Que las exigencias de la globalización y libre comercio, considerando la debilidad organizativa y de los sistemas productivos de la región, no permitan la integración de los mismos a las nuevas dinámicas del mercado.
- A4. Muy poca competencia por lo que la oferta es segmentada y poca diversidad de servicios. El sector tiene muy poca necesidad de promover sus servicios antes los clientes y sector de PYMES y productores rurales.

2.5.2. Ambiente interno

2.5.2.1. Fortalezas de la institución

- F1. Capacidad de desarrollo del área de mercadeo y de publicidad.
- F2. Suficiente desarrollo de servicios y/o instrumentos financieros y legales para facilitar las transacciones financieras y reducir el riesgo en los oferentes y clientes: seguros, títulos de deuda, registros de propiedad y gravámenes, cobranza judicial, servicios de información de los clientes.
- F3. Expandir la red de distribución de instituciones sostenibles y profundizar hacia los más pobres rurales.
- F4. Desarrollar productos y metodologías financieras adecuadas a las necesidades de la demanda y a los más pobres rurales.
- F5. Políticas de desarrollo rural, promoción de mercados comerciales y nuevas opciones de negocios rurales y financiamiento para transformación e inversiones productivas.

2.5.2.2. Debilidades de la institución

- D1. La cobertura es limitada en el área rural.
- D2. Que los servicios queden en el casco urbano de las ciudades catalogadas como rurales, sin atender a la población que vive en las

áreas realmente, rurales y sin ofrecer servicios a productores agropecuarios.

- D3. Sostenibilidad es un reto en muchas IMF, especialmente las de cobertura local.
- D4. Costos altos de acceso a servicios financieros rurales en relación a banca formal y más altos mientras más pobre es el cliente.
- D5. Poco desarrollo institucional y profesionalización para atender área rural.
- D6. Que por la necesidad de lograr rápidamente sostenibilidad se abandone el apoyo a IMF pequeñas, ubicadas en el área rural, sin lograr el desarrollo de otras opciones que brinden el servicio en regiones aisladas.

Estrategia maxi-maxi (fortalezas y oportunidades):

- Desarrollar estrategias de mercadeo y publicidad que den a conocer los productos financieros, fortaleciendo las redes de distribución, creando metodologías de trabajo para ser ágiles y flexibles, para lograr la expansión del negocio en el área rural y rural urbana. F1, F2, F3, F4, O1, O3

Estrategia maxi-mini (fortalezas y amenazas):

- Desarrollo de metodologías y controles que permitan que los servicios y productos financieros para agilizar el retorno del flujo de las carteras crediticias, F1, F2, A1, A2.
- Generación de servicios, productos financieros y políticas diversas acordes a las necesidades del mercado objetivo, F3, F4, A3, A4.

Estrategia mini-maxi (debilidades y oportunidades):

- Fortalecer la penetración y expansión en la aérea rural con estrategias de mercadeo focalizadas en el desarrollo de servicios de la institución específicamente para el sector agropecuario, D1, D2, O1, O2.
- Creación de metodologías y procesos para efficientar todos los procedimientos, dándole agilidad y sostenibilidad a la institución. O3, O2, D2, D5.

Estrategia mini-mini (debilidades y amenazas):

- Diseñar estrategias de mercadeo focalizadas a la cobertura rural, sector agropecuario, tomando en cuenta los que los costos de estos servicios sean acorde al mercado y accesibles a los pobladores del área rural, D1, D2, D4, D5, A1, A2.
- Desarrollo de metodologías que beneficien la sostenibilidad de las instituciones de micro finanzas, dándole versatilidad y agilidad, por el diseño de servicios y sea atractivo a los clientes, D2, D3, D5, A3, A4.

2.6. Estructura de la organización del departamento de negocios

2.6.1. Especialización del personal de negocios

A nivel internacional existe un marcado consenso sobre que la capacitación es un proceso de inversión para siempre e inexpropiable, y que la dinámica del medio ambiente de negocio, hace necesario actualizar la formación de manera continua. La idea de que con un título de grado o con un título de postgrado las necesidades de capacitación para el desarrollo profesional de una persona están cubiertas ha quedado obsoleta.

El entorno actual, cambiante por naturaleza y sujeto a una alta dosis de incertidumbre, requiere de la capacitación continua, para explotar en beneficio propio las oportunidades que diariamente se presentan y que muchas veces pasan desapercibidas. La realidad es dinámica y requiere de un adecuado manejo de los instrumentos actualizados para su comprensión.

2.6.1.1. Descripción de funciones del personal de negocios

Tareas

- Colocación de créditos
- Monitorear y mantener la calidad de su cartera de crédito
- Gestionar la cobranza de los créditos en atraso

Cualidades

- Comunicación

- Actitud de servicio
- Capacidad de organización y planificación
- Integridad
- Habilidad para las relaciones interpersonales
- Capacidad de análisis y lectura del entorno (mercado, competencia, precios, factores de riesgo de la región)
- Predisposición y capacidad para trabajar en la calle
- Capacitación especializada: en campo y en aula

2.7. Coordinación

2.7.1. Unidad de mando de la estructura organizacional

La empresa se encuentra inscrita en el Registro Mercantil de Guatemala, como una Sociedad Anónima. Su contabilidad y registros financieros son supervisados y fiscalizados por la Superintendencia de Administración Tributaria SAT, y cumple en la actualidad con todos los requisitos establecidos por las leyes del país.

2.7.2. Escalonamiento de la estructura organizacional

Por méritos y logro de objetivos. Cumplimiento de las metas propuestas de acuerdo a planificación previa y cualidades que hagan del empleado merecedor de una superación jerárquica y económica.

3. PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN Y MEJORA DE LA CALIDAD DEL PROCESO DE NEGOCIOS

3.1. Procesos

3.1.1. Reingeniería de procesos

Se basa en dos etapas básicas:

- Reingeniería de procesos para llevar a cabo revisiones y rediseños profundos de un proceso.
- Análisis modal de fallos y efectos (AMFE) que permite realizar análisis sistemáticos para identificar y evaluar las causas potenciales de los problemas detectados.

3.1.2. Gestión de procesos

La gestión de los procesos se debe aplicar a todas las actividades de la organización, en particular a los procesos esenciales para el éxito y que tienen normalmente una mayor incidencia sobre la satisfacción de las necesidades del usuario, externo (ciudadano) o interno.

En las distintas fases de la gestión de procesos puede ser necesario utilizar técnicas y herramientas adecuadas, algunas de las cuales son:

- Control Estadístico de Procesos (*SPC: Statistical Process Control*), utilizada para determinar el rendimiento de un proceso, mediante el análisis del seguimiento de un parámetro de regulación crítico de dicho proceso.
- Técnicas de modelización de procesos como IDEF3 (*Integrated Definition Language*) para describir el comportamiento de un proceso o técnicas de modelado de simulación basadas en la predicción matemática (SIMAN, SLAM, GPSS, WITNESS,). IDEF3 es un método estructurado de procesos que permite la descripción de los mismos a través de dos instrumentos gráficos: diagrama de flujo y diagrama de transición de estados.
- Técnicas de mejora de procesos como el *Workshops*, que permite involucrar a las personas que actúan sobre el proceso en la consecución de la mejora continua del mismo. Para ello se constituyen equipos de trabajo que analizan un proceso y se proponen las mejoras a introducir en diferentes fases que suelen tener una duración de cuatro días.
- Despliegue de la Función de Calidad (*QFD: Quality Function Deployment*) para tener en cuenta las necesidades del cliente en los procesos.

3.2. Calidad

3.2.1. Definición

La calidad es una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que ésta sea comparada con cualquier otra de su misma especie.

La palabra calidad tiene múltiples significados. Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando, por ejemplo, la calidad del servicio postal, del servicio dental, del producto, de vida.

3.2.2. Política de calidad

Objetivos generales y orientación de la organización. La dirección es responsable de elaborar la política de calidad.

3.2.3. Modelo de calidad

Cuando una empresa está funcionando y decide implantar un modelo de calidad, es señal de que la empresa tiene el propósito de permanecer y crecer en el mercado, ser competitiva, proteger los intereses de los accionistas, cuidar la fuente de trabajo y mejorar la calidad de vida de su personal.

Implantar modelos de calidad tiene como objetivo principal que las empresas desarrollen sistemáticamente, productos, bienes y servicios de mejor calidad y cumplan con las necesidades y deseos de los clientes.

Se requiere de un modelo que una la misión de la empresa y el esfuerzo de cada área en una sinergia de resultados hacia la competitividad y la calidad de clase mundial. Un modelo de calidad con procesos y procedimientos ágiles y comprensibles para todos los involucrados, pasando por las etapas de diseño,

materias primas, fabricación, distribución, entrega y satisfacción del cliente.

El objetivo del grupo de trabajo es implantar el modelo de calidad adecuado y aplicable a las características de la empresa de que se trate.

La base para diseñar e implantar un buen modelo de calidad es conocer profundamente las características y necesidades de la empresa que lo aplicará y los deseos y pretensiones de sus clientes actuales y potenciales.

Es necesario que todos los elementos del modelo de calidad se estructuren en forma tal, que permitan un control y aseguramiento de todos los procesos involucrados con la calidad.

El modelo de calidad consiste en reunir todas las actividades y funciones en forma tal que ninguna de ellas esté subordinada a las otras y que cada una se planifique, controle y ejecute de un modo formal y sistemático.

Se requiere que los directivos y hombres clave responsables de implantar el modelo de calidad, comprendan que las empresas se forman por un conjunto de elementos interdependientes e interconectados que buscan un mismo objetivo. Se requiere ver la empresa como un ente dinámico que se retroalimenta del interior y del exterior, y que tiene interacciones e interdependencias con los diferentes actores relacionados con la empresa (proveedores, instituciones de crédito, clientes, personal).

Para tener éxito en la implantación de un modelo de calidad se requiere que los directivos comprendan la necesidad de fomentar los siguientes conceptos en la empresa:

- Establecer una cultura de calidad en la empresa.
- Establecer la atención centrada en el cliente creando el máximo valor.
- Inculcar en todos la premisa de hacerlo bien, a la primera vez y siempre.
- Crear constancia y ser perseverante con el propósito de mejorar los productos y servicios.
- Realizar propuestas de innovación para mejorar la efectividad de la cadena de valor.
- Establecer que los procesos, los métodos y sistemas deben estar sujetos a ciclos de mejora continua.
- Establecer un programa para el diseño e implantación de los procesos y sistemas que integran el modelo de calidad.
- Contribuir con la sociedad promoviendo los valores de calidad y generando un compromiso con el bienestar de la sociedad y con la conservación del medio ambiente.
- Crear una cultura de calidad para que la mejora se vuelva automáticamente continua.

Comité de Administración de la Calidad

Se debe definir a los directivos que formarán parte del comité de administración de la calidad que coordine, establezca y comunique lo siguiente:

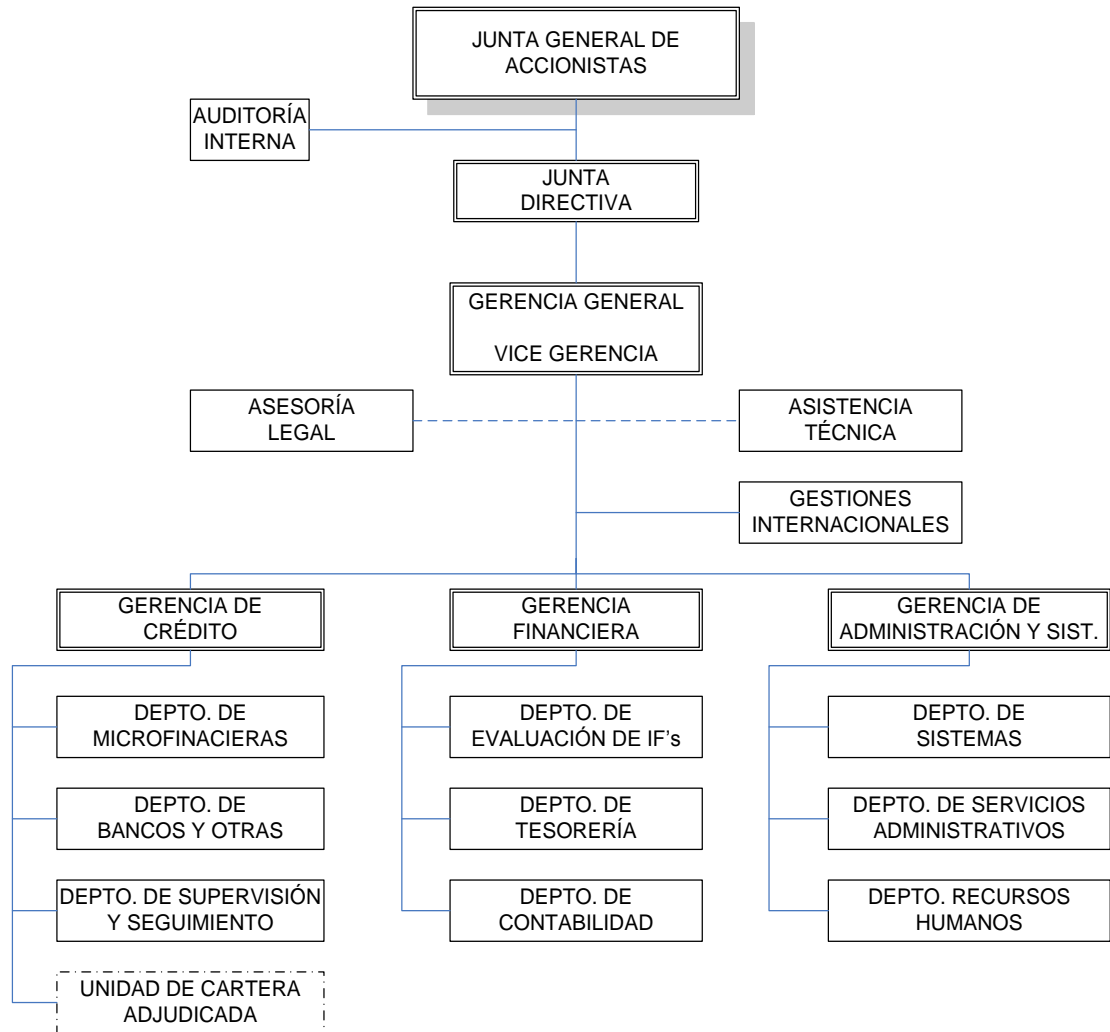
- Los objetivos y la política de calidad.
- La organización del modelo.
- La responsabilidad y jerarquía de cada puesto y persona.
- El nombramiento de los líderes de los procesos, hombres clave y supervisores y técnicos.
- El programa de trabajo general de todos los involucrados.
- La implantación y seguimiento del modelo de calidad.
- Las correcciones y adecuaciones que se requieran.
- La gestión de los recursos necesarios.

Se debe decidir quiénes son los responsables dentro del comité en todo el proceso, desde el diseño hasta la implantación del modelo de calidad.

Dependiendo de la magnitud y complejidad de la empresa se deberá adaptar la estructura del Comité de Administración de la Calidad.

Se sugiere en el siguiente cuadro que los puestos de la estructura funcional sean los responsables de ocupar las posiciones de la estructura del Comité de Administración de la Calidad.

Figura 8. Organigrama según deducción de responsabilidades



Fuente: elaboración propia.

Con el propósito de mantener una alta flexibilidad, se recomienda la revisión y actualización permanente de la organización y las funciones, por lo que el Departamento de micro finanzas, establecerá una estrecha coordinación y comunicación y con el resto de áreas, a fin de mejorar los resultados de las funciones y responsabilidades de cada cargo.

Todo cambio que contemple debe ser revisado y autorizado por las instancias superiores. Con la implementación se fortalecerá el funcionamiento del departamento, ya que éste es un instrumento técnico base para evaluar el desempeño de cada empleado y los objetivos por los cuales fue creado dicho comité.

Descripción de cargos

Departamento de Microfinancieras

- Estructura orgánica: depende directamente de la Gerencia de Crédito. Es un área especializada para manejar fondos para micro financieras supervisadas y no supervisadas, innovación de productos y servicios financieros para este sector. Por sus características es un área operativa, ejecutiva y estratégica y que por su particularidad tiene las funciones de: coordinar, controlar, ejecutar, proponer y supervisar todas las actividades atribuidas bajo la responsabilidad del departamento.
- Límites de autoridad: para cumplir con sus funciones, ejerce autoridad sobre todo el personal que conforma la estructura interna del departamento.
- Límites de responsabilidad: este departamento de microfinanzas es responsable ante la Gerencia de Crédito, por la correcta ejecución de las atribuciones y funciones asignadas al departamento.
- Límites de coordinación: dentro del desarrollo normal de sus funciones se comunica y coordina con la Oficina de Asistencia Técnica, Gerencia

Financiera, Dirección de Asesoría Legal y el Proyecto Acceso Generalizado a los Servicios Financieros.

Gerencia de Créditos

Funciones generales

- Organizar, ejecutar y controlar todas las actividades desarrolladas, a fin de garantizar los resultados de la misma con eficiencia.
- Elaborar Plan Operativo Anual del departamento para la evaluación, supervisión y seguimiento.
- Proponer planes para la gestión de fondos para las microfinancieras y participar en las negociaciones para los contratos en administración u otro mecanismo acordado.
- Elaborar y proponer políticas, normas y estrategias crediticias y de cartera, necesarias para la regulación y control de las actividades realizadas en el departamento.
- Elaborar propuestas de reglamentos por cada programa de créditos o fondos en administración y de recuperación de cartera y otros necesarios para la administración del sistema.
- Elaborar y actualizar los manuales de políticas y procedimientos para la evaluación y supervisión; y las herramientas de trabajo y formularios necesarios para su debida implementación.

- Definir los criterios de selección y las condiciones de aceptación de intermediarias y cartera generada previamente y a ser trasladada y administrada por FNI.
- Dar seguimiento y evaluar las recuperaciones de los créditos hasta su cancelación.
- Aplicar sanciones por incumplimiento a reglamento de elegibilidad y cláusulas establecidas en el contrato de participación, reglamentos y otras disposiciones legales.
- Administrar el Sistema Automatizado de Crédito y cartera para las micro finanzas y proponer ajustes, modificaciones u otros, con el propósito de mejorarlos.
- Coordinar y elaborar Informes debidamente analizados sobre la ejecutoria de los créditos con la periodicidad o fechas establecidas en contratos, convenios y los normados.
- Velar y gestionar para que el personal del departamento sea constantemente capacitado, con el propósito de lograr la especialización en el ramo y por ende la excelencia en el desempeño laboral de los empleados.
- Velar y supervisar la confiabilidad y sigilo de los datos y la información que se genera en el departamento.
- Presentar solicitudes de crédito al Comité de Fondos en Administración.

- Mantener informado a la Gerencia General, Gerencia de Crédito y dueños de los fondos de todas las actividades y gestiones realizadas en el departamento de micro finanzas, este último según lo solicitado en los convenios o contratos.
- Realizar cualquier otra función que le sea delegada por su responsable inmediato.

Requisitos del cargo

- Título Universitario en Administración de Empresas, Contabilidad o carrera afín.
- Nivel de Maestría, de preferencia.
- Experiencia mínima de 2 años en financiamiento de intermediarias financieras, incluyendo instituciones no supervisadas.
- Experiencia en supervisión y administración de personal.
- Conocimiento amplio sobre políticas económicas, incluyendo las leyes regulaciones y normativas relativas.
- Perfil profesional integral: don de mando, con características de liderazgo e iniciativa y creatividad.
- Capacidad de negociación, análisis y supervisión de instituciones de micro finanzas.

- Manejo de programas *Windows, Word y Excel*.
- Indispensable tener licencia de conducir.

Ejecutivo de Crédito

Depende de: Departamento de microfinanzas

Responsable inmediato: Jefe del departamento de microfinancieras

Funciones y responsabilidades

- Programa, organiza, controla y ejecuta las actividades asignadas al puesto de trabajo.
- Elabora programa anual de actividades con base en los objetivos y lineamientos de su responsable inmediato.
- Efectúa e investiga las necesidades y demandas potenciales de financiamiento de créditos.
- Ejecuta y da seguimiento a la programación de colocaciones y recuperación de todas las operaciones crediticias para los fondos en administración para las microfinancieras.
- Revisa y analiza los documentos que soportan la solicitud de crédito y prepara el caso de financiamiento para presentación al Comité de Fondos en Administración.

- Hace presentaciones de cada caso de solicitud de crédito, al Comité de Fondos en Administración.
- Elabora carta de notificación de resolución del Comité de Fondos en Administración.
- Elabora pagarés en el sistema de cartera en original y dos copias, cada vez que se efectúa trámites para desembolsos de un crédito. Asimismo, genera plan de pago correspondiente con el desembolso otorgado.
- Gestiona personalmente la firma de los pagarés para agilizar los trámites de desembolsos.
- Coordina con las reuniones sistemáticas con fines crediticios, de capacitación y promoción de los programas de créditos.
- Garantiza la aplicación de los procedimientos establecidos para otorgar créditos por cada programa en administración, así como las normas, políticas y recuperación de cartera.
- Ejecuta en el sistema aplicaciones por sanciones determinadas por el Comité de Fondos en Administración, por incumplimiento a cláusulas establecidas en contrato, reglamento de los programas de créditos y otras disposiciones legales afines.
- Entrega, registra y controla los créditos otorgados.
- En casos eventuales, elabora propuestas de prórrogas y reestructuraciones, con el objeto de minimizar el riesgo crediticio.

- Ejecuta cobranzas mensualmente con tres días de anticipación de la fecha pactada.
- Elabora y ejecuta las aplicaciones de pago sobre cobranza y pagos anticipados.
- Realiza y ejecuta los cierres diarios y mensuales de la cartera administrada y/o de micro financiera en el sistema, generando los diferentes reportes requeridos por el departamento de contabilidad y otras dependencias que lo requiera y al dueño de los fondos.
- Efectúa las conciliaciones bancarias sobre el estado de cuenta de los clientes.
- Mantiene actualizado el sistema de cartera, mediante los registros de los movimientos de colocaciones y recuperaciones.

Requisitos del cargo

- Licenciado en Administración de Empresas, Contabilidad o carrera afín.
- Preferible con experiencia mínima de 2 años en cargos similares.
- Disposición para trabajar en equipo.
- Tener familiaridad con el sistema de cómputo, incluyendo base de datos para administración de cartera y hojas de cálculo (p.e. *Excel*).

- Perfil profesional integral: iniciativa propia, buenas relaciones humanas y comunicación.
- Indispensable tener licencia de conducir vigente para vehículos livianos.

Ejecutivo de Supervisión y Seguimiento

Depende de: Departamento de Supervisión y Seguimiento

Responsable inmediato: jefe del departamento de supervisión y seguimiento

Carga de personal: ninguna

Funciones y responsabilidades

- Programa, organiza, controla y ejecuta las actividades asignadas al cargo.
- Elabora programa anual de actividades, con base en los objetivos y lineamientos dados por jefe del departamento.
- Efectúa y da seguimiento a los diferentes Programas de Administración de Fondos y usuarios finales del crédito otorgado.
- Supervisa los endosos o cesiones en garantía.
- Da seguimiento y supervisa la aplicación de los procedimientos establecidos para otorgar créditos, normas, políticas y recuperación de cartera.

- Organiza la documentación e informes generados en el área, en orden sistemático de acuerdo a la ejecución de cada programa supervisado.
- Elabora reportes mensuales de seguimiento a los créditos otorgados.
- Elabora informes sistemáticos y eventuales solicitados por el jefe del departamento de micro financieras o el Comité de Fondos en Administración.
- Responde por la confiabilidad de los datos y la información que se maneja en el cargo.
- Responde por el mobiliario y equipo asignado.
- Realiza cualquier otra función que le asigne su responsable inmediato.

Requisitos del cargo

- Administrador de empresas.
- Tener experiencia en auditoría interna o de supervisión y evaluación de proyectos.
- Estudios sobre administración de negocios y finanzas.
- Conocer el sistema financiero guatemalteco, incluyendo las leyes, regulaciones y normativas relativas al otorgamiento de microcrédito.
- Experiencia mínima de 2 años en cargo similar.

Analista Financiero

Depende de: Departamento de evaluación

Responsable inmediato: jefe del departamento de evaluación

Carga de personal: ninguna

Funciones y responsabilidades

- Organiza y programa las actividades atribuidas al cargo para garantizar el cumplimiento de las mismas en tiempo y forma.
- Elabora Plan Operativo Anual.
- Evaluar la elegibilidad de instituciones financieras no reguladas según reglamento de crédito, incluye:
 - Evaluar inicial y trimestralmente con base en información proveída presencial.
 - Revisar la situación financiera y operatividad, incluyendo informes de calificadoras externas reconocidas, estados financieros y otra información contable y operativa proveída por la institución.
 - Preparar indicadores financieros basados en los estados financieros presentados, así como los ajustes necesarios según su sistema de contabilidad.
 - Revisar los Manuales de Crédito y Operativos y presentar un dictamen sobre su cumplimiento con los requisitos del programa a financiarse.

- Coordinar la revisión de documentos legales con el asesor legal.
- Revisa y valida respaldo recibido versus datos obtenidos por otros medios para verificación.
- Investiga las situaciones particulares identificadas en sus estados financieros y reportes suministrados por el ejecutivo de supervisión y seguimiento.
- Participa en reuniones cada vez que se requiera, para aclarar situaciones particulares encontradas en los estados financieros u otros informes.
- Elabora informe de resultados de la evaluación y análisis de estados financieros de IMF para Comité de Fondos en Administración.
- Diseña y elabora presentación ejecutiva del Informe de Resultados de Evaluación y Análisis, para ser presentado a instancias correspondientes o Comité de Fondos en Administración.
- Incorpora a la base de datos los reportes de clasificación de cartera global y específica, a fin de obtener una base de datos que permita almacenar la información necesaria para un análisis histórico de cada una de ella.
- Calcula la provisión de cartera, con base en la información suministrada por el departamento de micro financieras y toma como base las normas prudenciales.

- Realiza visitas de campo (cooperativas y ONG), en apoyo y capacitación para la elegibilidad de las mismas.
- Elabora informe de seguimiento, elegibilidad y crédito a las intermediarias financieras no bancarias.
- Solicita al departamento de desarrollo y sistemas la inclusión de los nuevos, indicando las especificaciones técnica que debe incluir en el sistema, dependiendo del nuevo cliente.
- Responde por la confiabilidad de los datos que genera y el sigilo absoluto de la información de la que hace uso para sus análisis.
- Responde por el mobiliario, equipo técnico y de oficina asignada al cargo.
- Efectúa cualquier otra actividad que le asigne su responsable inmediato y que sea relacionada con su cargo.

Requisitos del cargo

- Licenciado en Administración de Empresas, Contabilidad o Economía.
- Deseable Maestría en Administración de Empresas con mención en Gerencia Financiera.
- Conocer el sistema financiero nicaragüense, incluyendo las leyes, regulaciones y normativas relativas al otorgamiento de microcrédito.
- Experiencia mínima de 2 años de trabajo.

- Conocimientos amplios de contabilidad.
- Manejo de programas *Windows, Word, Excel y Power Point*.
- Disposición para trabajar en equipo, sin mucha supervisión y con cumplimiento de metas y fechas de entrega.
- Disponibilidad para viajar en todo el territorio nacional.
- Tener licencia de conducir vigente.

3.3. Metodología

3.3.1. Etapas de la metodología

3.3.1.1. Etapa de propiedad

La evolución futura del sistema a partir de una determinada etapa depende exclusivamente del estado en que se encuentre la empresa. Todo modelo de programación dinámica debe cumplir con conocer la situación del sistema en el momento presente para determinar su evolución en las etapas siguientes

3.3.1.2. Etapa de evaluación

Evaluar los aspectos económicos, técnicos, institucionales, financieros, medioambientales, sociales del proyecto. Se prepara el documento de evaluación inicial y los borradores de los documentos finales.

3.2.1.3. Selección de oportunidades

Implementar un procedimiento guiado por medio del cual la empresa capte oportunidades comerciales mediante fuentes de información fiables, seleccionando aquéllas de mayor valor con base en criterios definidos.

3.3.1.4. Mejora continua

La forma más adecuada de conseguir una participación efectiva del personal (y como consecuencia dar pasos en la creación de una cultura de la mejora continua en la organización), es por medio de la creación de equipos de trabajo, sobre todo si se tiene en cuenta que, en muchas ocasiones, la entrega de un servicio implica una cadena de actividades y empleados interrelacionados entre sí. Muy raras veces un servicio de calidad es el resultado de una acción individual aislada.

Para conseguir de forma sostenida, a lo largo del tiempo, este incremento en la satisfacción de los clientes, es necesario fijar objetivos de mejora continua en el cuadro del proceso de planificación anual de actividades y objetivos de la organización y que estos planes anuales estén basados en las necesidades y expectativas de los clientes en la prestación del servicio considerado.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN Y MEJORA DE LA CALIDAD DEL PROCESO DE NEGOCIOS

4.1. Valores de la institución

Considerados fundamentales actualmente para cumplir con la filosofía y estrategia de la institución son los siguientes:

- Compromiso
- Confiabilidad
- Creatividad
- Transparencia
- Excelencia

4.2. Comunicación interna

La comunicación interna va dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

Teniendo en cuenta esta función principal, se puede afirmar que la comunicación interna permite:

- Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.
- Romper departamentos estancados respecto a actividades aparentemente independientes, pero que hacen que se bloqueen entre sí.
- Informar individualmente a los empleados.
- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- Permitirle a cada empleado expresarse ante la dirección general, y esto cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Promover una comunicación a todas las escalas.

Se puede dividir la comunicación interna en dos tipos:

- Ascendente: se realiza desde abajo hacia arriba en la jerarquía.
- Descendente: se realiza desde arriba hacia abajo en la jerarquía.

Cada tipo de comunicación requiere de unas herramientas diferentes por ejemplo, entre las herramientas de comunicación descendente se encuentran:

- Tablones de anuncios

- Periódico interno
- Carta al personal
- Jornada de puertas abiertas
- Reuniones de información
- Entrevista individual

Los diferentes estudios realizados respecto a la comunicación interna coinciden en que la mejor forma de comunicación descendente es la relación personal, seguida muy a la par de la utilización de soportes digitales y escritos.

Por otra parte, entre las herramientas de comunicación ascendente se encuentran:

- Entrevista
- Programa de sugerencias
- Sección en el periódico interno
- Por correo
- Buzón de sugerencias
- Intranet

Como se puede comprobar, la empresa dispone de un amplio repertorio de herramientas de comunicación, que le permite acercarse de la mejor manera posible al público al que se dirige, moderar el carácter informativo/afectivo de los mensajes, así como el grado de formalidad.

Pero, de nada sirve implantar herramientas de comunicación interna si ésta no nace de una auténtica cultura empresarial convencida de la necesidad de comunicación. Si esta filosofía no está implantada, las herramientas más eficaces no servirán y lo único que se habrá conseguido es perder tiempo y

dinero. En el transcurso de los años se verá el incremento del protagonismo de esta actividad.

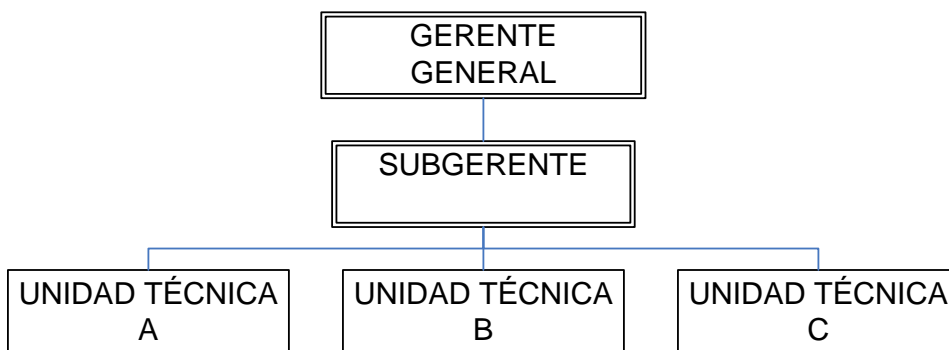
4.3. Manual del departamento de negocios

Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles). Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas

4.3.1. Organigrama organizacional

La empresa se conforma como una sociedad anónima y todas las disposiciones emanan del Gerente General. Las mismas son avaladas por la Junta Directiva, conformada por los socios accionistas. La empresa utiliza un organigrama de tipo vertical (tipo clásico): representa con toda facilidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan, según su jerarquía, de arriba abajo en una graduación jerárquica descendente.

Figura 9. Organigrama Organizacional



Fuente: elaboración propia.

4.3.2. Plan de negocios

Estructuración de estrategias y utilización de herramientas que conlleven la metodología adecuada para la obtención de los objetivos propuestos por la empresa y el logro de sus metas, tomando en consideración todos los aspectos relevantes.

4.4. Etapa de propiedad

El plan de negocios, constituye una herramienta fundamental a la hora de buscar financiamiento público y privado, y además es el paso inicial para comenzar a concretar las ideas en la realidad.

A través de este programa de preincubación, los emprendedores adquieren conocimientos fundamentales para fortalecer y complementar sus ideas de negocios, informarse y capacitarse sobre la industria objetivo y su entorno, aprovechar las redes de contacto y experiencia para la formación de vínculos, conocer cómo proteger sus ideas, y lograr con ello, la aceleración de la puesta en marcha de sus negocios.

4.4.1. Propietario del proceso

Son gestores gestores (responsables de departamento, directores) y profesionales (consultores), que trabajan con una visión integral en las organizaciones (en los procesos y sistemas y la gestión de los recursos y capital humano asociado).

4.4.2. Equipo de gestión de proceso

La configuración, entrenamiento y facilitación de equipos de procesos es esencial para la gestión de los procesos y la orientación de éstos hacia el cliente. Los equipos han de ser liderados por el propietario del proceso, y han de desarrollar los sistemas de revisión y control.

4.5. Etapa de evaluación

4.5.1. Funcionamiento del proceso

Los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso administrativo formado por 4 funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución y control; constituyen el proceso de la administración. Una expresión sumaria de estas funciones fundamentales de la administración es:

- La planeación: para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse.
- La organización: para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias.
- La ejecución: por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo.
- El control: de actividades para que se conformen con los planes.

4.5.2. Necesidades del cliente

Para mejorar se requiere obtener los tipos de necesidades del cliente, éstas deben responder 3 exigencias de calidad:

- Calidad requerida: lo que el cliente quiere y expresa como indispensable.
- Calidad esperada: lo que el cliente desea como complemento.
- Calidad potencial: lo que el cliente querría si se le ofrece.

4.5.3. Medición y control

Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de los otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro, no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente, para que se emprenda una acción correctiva. Las actividades importantes están:

- Comparar los resultados con los planes generales.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- Comunicar cuáles son los medios de medición.
- Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

4.5.4. Recopilación de información

Deberá dirigirse al registro de aquellos hechos que permitan conocer y analizar lo que realmente sucede en la unidad o tema que se investiga. Esto consiste en la recolección, síntesis, organización y comprensión de los datos que se requieren. Se conocen dos:

- Primarias: que contienen información original no abreviada ni traducida.
- Secundarias: obras de referencia que auxilian al proceso de investigación.

4.5.5. Comprobación

Se debe establecer un procedimiento que permita la comprobación de todas las etapas planificadas y ejecutadas, así como el logro de objetivos y sus limitantes, a fin de aplicar a tiempo las medidas correctivas necesarias.

4.6. Etapa de selección de oportunidades

4.6.1. Identificación de problemas

Son aquellos aspectos que dificultan el logro de objetivos, que obstaculizan el desarrollo de las acciones u operaciones de la organización, que al ser identificados, deben orientarse a situaciones generales en la cotidianidad de la organización y que no corresponden solamente a un área específica.

Los problemas en las organizaciones en ocasiones se manifiestan cuando existe una diferencia entre un debe ser y el es, entre un ideal y una situación actual. Los problemas deben ser resueltos progresivamente, se deben

concentrar esfuerzos en los problemas más importantes y vulnerables.

¿Por qué?, es el método para tratar de resolver los problemas en la organización.

¿Cómo identificar problemas en su organización?

- Criterios de selección: mediante técnicas documentales (sistemas de Información, monitoreo o vigilancia), técnicas de observación directa (observar los problemas como lo viven y los perciben los integrantes de la organización): encuestas, visitas, etc., técnicas de búsqueda de consenso (problemas importantes tanto para el usuario como para la organización o servicio).
- El problema se selecciona mediante técnicas de lluvia de ideas, por prioridad y valoración por votación.
- Descripción del problema: cuántas veces ocurre (frecuencia), cuántos casos. Cuándo ocurre: época, semana, día. Dónde (área) y a quién afecta (departamentos, grupos, funciones, productos).
- Análisis del problema: consiste en determinar las causas fundamentales (técnica de lluvia de ideas), se terminan de identificar las causas, cuando se llega a aquéllas sobre las que no se tiene control (presupuesto, normas, sueldos bajos, etc.).
- Se deben agrupar causas por afinidades (técnica de la espina de pescado). Debiéndose seleccionar causas vitales, vulnerables a la intervención y concentrar sobre lo mismo la búsqueda de solución.

- Selección de estrategias de acción para solucionar problemas: consiste en seleccionar soluciones más viables, es decir, que tomen en cuenta las fuerzas que actúan sobre el problema, que sean al mismo tiempo factibles económicamente y muy eficaces.

4.6.2. Identificación de oportunidades

Las empresas se han ido edificando en función de oportunidades que ciertas personas han podido identificar y han sabido aprovechar en su momento; estas oportunidades se generan en función de problemas, que para darle solución se tiene que ofrecer un producto o un servicio, allí radica la capacidad de las personas, la visión para detectar estas oportunidades y materializarlas en negocios.

4.6.3. Ordenamiento de oportunidades

El sector financiero presenta características que limitan la inversión privada, en especial la de pequeñas y medianas empresas: altos niveles de intermediación financiera, plazos reducidos, concentración del crédito en pocas empresas, orientación hacia actividades más relacionadas con el consumo que con la producción. Este conjunto de condiciones dificulta la reconversión de las empresas, que requieren plazos y tasas de interés competitivas con las que prevalecen en los mercados internacionales.

4.6.4. Establecimiento de objetivos

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la

imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

A continuación algunas definiciones de la palabra objetivos.

- La palabra objetivo proviene de *ob-jactum*, que significa a donde se dirigen nuestras acciones.
- Los objetivos son enunciados escritos sobre resultados a ser alcanzados en un periodo determinado.
- Los objetivos son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de una empresa, los puntos finales de la planeación, y aun cuando no pueden aceptarse tal cual son, el establecerlos requiere de una considerable planeación.
- Un objetivo se concibe algunas veces como el punto final de un programa administrativo, ya sea que se establezca en términos generales o específicos.
- Los objetivos tienen jerarquías, y también forman una red de resultados y eventos deseados. Una compañía u otra empresa es un sistema. Si las metas no están interconectadas y se sustentan mutuamente, la gente seguirá caminos que pueden parecer buenos para su propia función, pero que pueden ser dañinos para la compañía como un todo.
- Estos objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija.

- Los objetivos son una obligación que se impone una empresa por que es necesaria, esencial para su existencia.

4.6.5. Proyectos de mejora

- Eficacia: extensión en la que realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
- Eficiencia: relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
- Equipo de mejora: grupo de personas relacionadas con una situación específica y que cuentan con experiencia y habilidades para solucionar o evitar un problema, o bien para aplicar mejora continua. Se recomienda que en el equipo se encuentren personas con jerarquía para la toma de decisiones, personas afectadas por la situación, usuarios (cuando sea posible).
- Mejora continua: actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

El proceso mediante el cual se establecen objetivos y se identifican oportunidades para la mejora, es un proceso continuo a través del uso de los hallazgos y las conclusiones de la auditoría, el análisis de datos, de la revisión por la dirección u otros medios y generalmente conduce a la acción correctiva y preventiva.

4.7. Etapa de mejora continua

4.7.1. Equipo de mejora de calidad

Es parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos. Pueden estar relacionados con cualquier aspecto, tal como la eficacia, la eficiencia o la trazabilidad.

4.7.2. Resolución de problemas

En los problemas no es evidente el camino a seguir; incluso puede haber varios; y desde luego no está codificado y enseñado previamente. Hay que apelar a conocimientos dispersos, y no siempre de matemática; hay que relacionar saberes procedentes de campos diferentes, hay que poner a punto relaciones nuevas.

Por tanto, un problema sería una cuestión a la que no es posible contestar por aplicación directa de ningún resultado conocido con anterioridad, sino que para resolverla es preciso poner en juego conocimientos diversos, matemáticos o no, y buscar relaciones nuevas entre ellos. Pero, además, tiene que ser una cuestión que interese, que provoque las ganas de resolverla, una tarea a la que estemos dispuestos a dedicarle tiempo y esfuerzos. Como consecuencia de todo ello, una vez resuelta, nos proporciona una sensación considerable de placer. E incluso, sin haber acabado el proceso, sin haber logrado la solución, también en el proceso de búsqueda, en los avances que vamos realizando, encontraremos un componente placentero.

4.7.3. Control de nivel de comportamiento

En todos los equipos de trabajo se producen cambios debido a las distintas fases de desarrollo por las que atraviesan los miembros del grupo. Por ello, el estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo.

El liderazgo situacional se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo.

4.7.4. Evaluación del comportamiento del proceso

Con el objetivo de obtener una evaluación del comportamiento del proyecto se definen las expresiones de cálculo principales, los índices e indicadores y se proponen formas de evaluar cualitativamente el proyecto en los cortes, en función de sus resultados parciales.

5. MEJORA CONTINUA

5.1. Conformación del equipo de gestión de la calidad

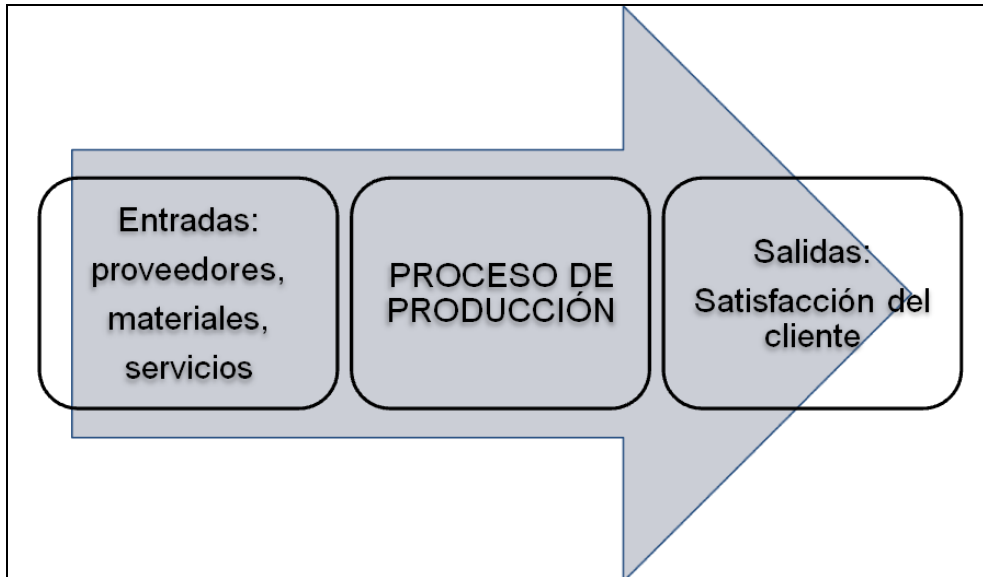
Para que una organización funcione de manera eficaz y eficiente tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir la transformación de elementos de entrada en resultados, se puede considerar como un proceso.

Las unidades organizativas proporcionan una serie de servicios (o productos) que consume el usuario externo (ciudadano) o interno de la organización. Para entregar el servicio (o el producto) a sus usuarios, las unidades ejecutan un proceso.

Así pues, la actividad de una unidad organizativa (y de toda la organización) se puede estructurar en un conjunto de procesos orientados a los clientes (ciudadanos o usuarios internos en el caso de una administración), realizados por una o varias unidades del departamento, los cuales es necesario definir, implantar, ejecutar, controlar, y si es necesario, corregir para conseguir el fin último que es asegurar la mejora continua en todas las actividades que se realizan.

Un proceso se puede definir como un conjunto coordinado de actividades que proporcionan un valor añadido al cliente, entregándole un resultado (producto o servicio), que le satisfaga, partiendo de una serie de entradas al proceso y con la utilización de una serie de recursos.

Figura 10. **Proceso de actividades**



Fuente: elaboración propia.

La Norma ISO 9001 define el proceso como: el conjunto de recursos y actividades que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir el personal, las finanzas, las instalaciones, las técnicas y los métodos.

De estas definiciones se observa que los procesos son transformaciones que añaden valor, gracias a la aportación de recursos humanos de naturaleza. La razón de ser del proceso es que, a partir de las actividades que realizan, proporciona al cliente un producto o un servicio con un valor añadido que antes no tenía. Hay que subrayar que debe proporcionársele para que satisfaga al usuario y le proporcionen un valor añadido, esto es, el proceso debe entregar lo que el usuario está dispuesto a pagar (o a consumir), considerándose un desperdicio entregar aquello que el usuario no valora.

El proceso es la forma natural de organización del trabajo. La visión procesos es una visión global de la organización y se puede aplicar a todos los niveles de la misma, analizando en cada caso quién es el cliente y cuáles son los procesos utilizados. En cualquier organización existirá una red de procesos, todos los cuales necesitan ser controlados y mejorados. Son más importantes los procesos, que la organización que los sustenta para hacerlos operativos.

Hay que establecer las diferencias entre proceso, procedimiento y norma, ya que muchas veces se utilizan de forma errónea para hacer referencia a las mismas cosas.

Un procedimiento consiste en una serie detallada de instrucciones para llevar a cabo una sucesión de acciones que se repiten con regularidad. Establece qué debe hacerse y controlarse, cuándo, cómo, dónde y con qué medios y quiénes son los responsables de ejecución.

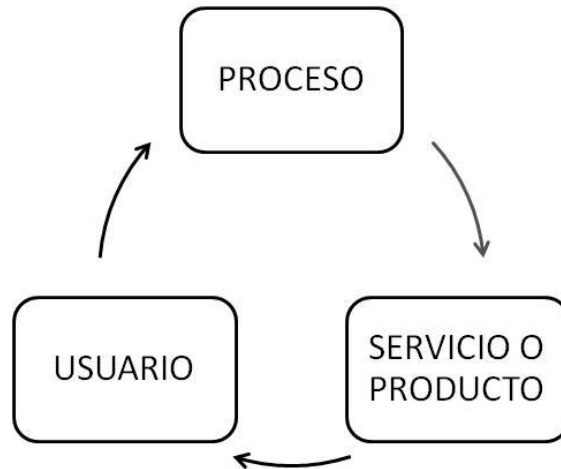
Una norma es una serie de instrucciones que determinan lo que se debe hacer o no hacer en determinadas circunstancias. Son disposiciones creadas por un órgano con autoridad suficiente que establecen un marco de obligado cumplimiento en la ejecución, el control de un proceso (o de una actividad). En este sentido, las normas no dejan posibilidad alguna de elección.

Un proceso puede tener uno o varios procedimientos, como también una o varias normas.

Tanto las normas como los procedimientos incluidos en un proceso, serían un recurso más de los utilizados en un proceso.

La figura 11 muestra el esquema general de entrega de un servicio a un usuario y la ejecución del proceso correspondiente.

Figura 11. **Esquema servicio - usuario - ejecución de proceso**



Fuente: elaboración propia.

Todos los servicios que se entregan a los usuarios por una unidad organizativa son el resultado de la ejecución de uno o varios procesos, de aquí la importancia de los mismos en una estrategia de calidad y de satisfacción de las necesidades de los usuarios.

Esto hace necesario definir documentalmente, implantar, controlar y mantener todos los procesos de una unidad organizativa, especialmente aquellos procesos que afecten a la calidad de los servicios suministrados a los usuarios. De forma general, los procesos deben ser definidos e implantados de manera más simple y sencilla posible, siempre desde el punto de vista del usuario, teniendo siempre presente cómo satisfacer sus necesidades. En todos los procesos implantados se debe hacer un control periódico de su ejecución para detectar las causas de mal funcionamiento, dentro de una estrategia de mejora continua. Las medidas a tomar deben orientarse a la mejora de los procesos, eliminando de los mismos todo aquello que no aporta un valor

añadido al usuario. La gestión debe centrarse en los resultados de los procesos (el servicio o producto proporcionado que da valor añadido al usuario) (gestión por procesos), más que en las actividades y/o tareas o en los recursos disponibles.

5.2. Medición de comportamiento de proceso

Los que adoptan las decisiones les preocupa la disponibilidad y calidad de información relativa a las preferencias, gustos y expectativas de sus clientes. Es más, en muchas oportunidades la calidad de la información ha hecho la diferencia entre el éxito y el fracaso, como consecuencia de lo adecuado que haya sido la forma de medir las actitudes de los consumidores.

En general, se podría afirmar que en el desarrollo de cualquier investigación se identifican tres elementos indispensables; estos son:

- El sujeto de la investigación o el investigador.
- El objeto o realidad que se pretende estudiar.
- El método de la investigación, que viene a ser la guía a seguir en el proceso de investigación.

Independientemente del tipo de diseño de investigación que se esté empleando, la medición se considera como el proceso integrador de determinación de la cantidad o intensidad de la información, acerca de la realidad observable de interés y su relación con un problema u oportunidad definida de negocios. Una de las formas de participación de los investigadores en la medición es a través de la asignación de números o etiquetas con el propósito de representar cantidades y cualidades de los factores que se investigan. Por ejemplo, para reunir datos referidos a la percepción de las

personas que usan los servicios bancarios, o de quienes compran automóviles (fenómenos ambos de *marketing*), el interés del investigador no es el de medir a los compradores, sino las características demográficas, actitudes, impresiones, comportamiento de compra en el pasado y otros factores pertinentes asociados con estas personas.

Toda investigación requiere de definiciones muy precisas en cuanto al propósito del estudio y la presentación del problema o la oportunidad de negocio.

5.3. Resolución completa de problemas

Aunque los problemas no suelen estar planificados ni cuentan con historial específico, es indispensable que el equipo trabaje sobre posibles soluciones, no solo efectivas sino inmediatas a fin de no entorpecer la continuidad del trabajo.

Asimismo debe verificarse que el problema no se repetirá. Por lo tanto la solución debe buscar las raíces del mismo y erradicarlas definitivamente.

5.4. Evaluación de comportamiento de proceso

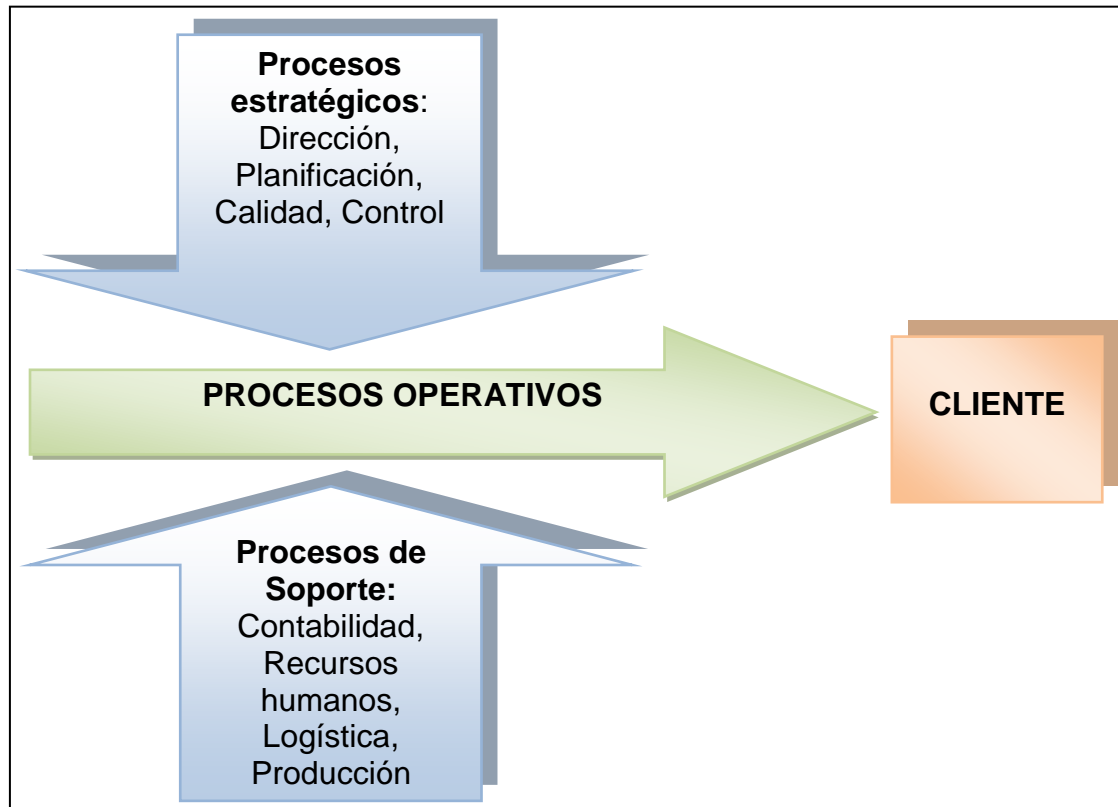
La clasificación de los distintos procesos de una organización o unidad organizativa permite decidir el tratamiento, los cuales se van a describir cada uno de ellos.

Una clasificación de los procesos por la importancia de los mismos para una organización, permite distinguir entre:

- Procesos estratégicos: aportan referencias y guías para desarrollar los procesos operativos. Fijan los objetivos, pautas y guías del resto de los procesos. Son procesos de la dirección y engloban los de planificación, de toma de decisiones y despliegue de planes y políticas de la organización, como pueden ser la política de la calidad, el establecimiento de objetivos, los recursos, la mejora continua, las auditorías y los indicadores.
- Procesos operativos: llamados también de negocio y, en ocasiones, procesos clave, componen el saber hacer de la organización. Afectan de un modo directo, a la realización del producto o la prestación del servicio y a la satisfacción del usuario externo (cliente). Trasladan al exterior la misión de la organización; es aquello que el usuario externo ve. Están directamente relacionados con la misión de la organización y dirigidos a dar valor añadido al servicio o producto que entrega la organización. En general son los procesos que consumen la mayor parte de los recursos de una organización. Ejemplos: el desarrollo, producción y entrega de servicios o productos, atención al cliente, quejas y reclamaciones, postventa y gestión de pedidos,
- Procesos de soporte: llamados también procesos de apoyo. Aportan al resto de los procesos los recursos necesarios para que puedan desarrollarse. Ejemplos: el sistema de información y comunicación, la gestión de recursos humanos, las finanzas, la contabilidad.

La figura 12 ilustra el hecho de que existe un único macro-proceso clave u operativo que da valor para el cliente, dividido en subprocesos y una serie de procesos estratégicos y otros de apoyo.

Figura 12. **Procesos claves**



Fuente: elaboración propia.

Esta clasificación es genérica y es necesario adaptarla a los esquemas de funcionamiento de cada organización. Un mismo proceso para una organización puede ser operativo y para otro estratégico.

También se puede hablar de procesos y subprocesos (a veces también se habla de macroprocesos, dependiendo del nivel a partir del cual se hace el análisis de los mismos). Así la gestión de proveedores puede considerarse un proceso que puede subdividirse, por ejemplo, en los subprocesos homologación de proveedores, suministro de materiales, seguimiento de la calidad y pago a proveedores.

Otra clasificación se puede establecer entre procesos funcionales, que afectan a una sola función o área dentro de una organización, y procesos interfuncionales, que afectan a varias funciones.

Una clasificación que puede ayudar a la hora de priorizar las actividades de gestión de los procesos, nos permite distinguir entre:

- Procesos clave: son aquellos de los que la organización tiene una gran dependencia debido a uno o varios de los siguientes puntos:
 - Están orientados al cliente y de ellos depende ampliamente la capacidad de la organización para cumplir los compromisos adquiridos y satisfacer las expectativas existentes.
 - Involucran un alto porcentaje de los recursos de la organización.
 - El cumplimiento de la misión de la organización y de sus objetivos estratégicos depende, en gran parte, de ellos.

Los procesos clave están, fundamentalmente, vinculados a la estrategia de la organización y tienen un carácter de cierta permanencia en el tiempo

- Procesos críticos: son procesos que por su situación actual o previsible, necesitan un tratamiento especial, o por su propia índole o por sus dependencias de medios, técnicas, tecnológicas o especialidades funcionales críticas. Pueden clasificarse como procesos críticos los que cumplen con uno o varios de los siguientes puntos:
 - Suponen para la organización un alto riesgo técnico, tecnológico o dependen de personal de alta especialización.
 - Presentan de forma continua o esporádica resultados erróneos o fuera de los márgenes previstos (procesos fuera de control).

- Sus resultados no cumplen con las necesidades y expectativas del cliente, que pueden haber variado desde que se estableció el proceso.
- Tienen amplias oportunidades de mejora en cuanto a su eficiencia.

La denominación de crítico supone una situación de temporalidad. La excepción sería en aquellos procesos dependientes de tecnologías críticas. La identificación de estos, es el elemento desencadenante del ciclo para poder gestionarlos. Una vez identificados se deben documentar para constituir un manual de procesos.

Aunque lo lógico sería identificar los procesos basándose en la misión de la organización, haciendo abstracción de la estructura de la misma, en general, es conveniente identificar procesos dentro de un área de responsabilidad, función organizativa o departamento, para no alterar las zonas de influencia establecidas.

La identificación de los procesos se realiza así, a partir del estudio de las distintas unidades organizativas y sus interrelaciones y un análisis de los servicios prestados.

Es importante realizar un primer análisis de identificación de las principales áreas de actividad de la organización a las que se pueden denominar macroprocesos y construye un mapa global de procesos a nivel de la organización. Esto sirve para identificar los que se incluyen en los referidos macroprocesos, al realizar un desdoblamiento de las grandes áreas en otras relacionadas entre sí.

No obstante, no existe una forma única de identificar los procesos en una organización. En función del punto de partida para el análisis, se puede establecer la siguiente clasificación:

Figura 13. **Clasificación de los procesos**

Mediante los objetivos corporativos estratégicos: identificación de los procesos desde el punto de vista de su contribución a la consecución de dichos objetivos
Procesos operativos de la organización: se basan en la entrega del producto o servicio al usuario externo (cliente)
Análisis de la cadena de valor: secuencia del desarrollo de la actividad global de la organización
Atributos de calidad del usuario del proceso: el punto de comienzo para identificar procesos pasa por identificar las expectativas que tienen los usuarios relacionados con el proceso
Obtención de ventajas competitivas: consiste en conocer qué procesos influyen en las actividades de costes o de diferenciación que proporcionan ventajas competitivas a la organización
Criterios de los diferentes modelos de autoevaluación

Fuente: elaboración propia.

Como resultado de la identificación de los procesos, se obtiene un inventario de la organización o de la unidad organizativa, dependiendo del nivel en el que se actúa. Este inventario sólo debe contener datos generales del proceso, lo más breves y concisos posibles, de forma que pueda servir de inicio a la documentación formal del mismo, éstos pueden ser:

- Nombre del proceso.
- Descripción: misión o finalidad del proceso.
- Propietario o responsable del proceso.
- Clasificación provisional. Alguna clase de clasificación provisional del proceso según la importancia o valoración que represente para la unidad organizativa (prioritario, confidencial, estratégico, clave, crítico, operativo, de apoyo, etc.).
- Flujograma del proceso (si se considera relevante) o principales actividades.

Una vez inventariados todos los procesos, se puede realizar el mapa de los de la organización o de la unidad organizativa de que se trate.

El mapa de procesos de una organización consiste en una representación gráfica de todos los que constituyen la actividad esencial de dicha organización, así como de las interrelaciones de dichos procesos entre sí y con el exterior. Debido a la dificultad de reflejar una realidad normalmente muy compleja, es importante elegir un nivel de agregación apropiado, sobre todo si se está trabajando a nivel de toda la organización. Así, se pueden recoger en el mapa sólo los macroprocesos de la organización sin descender a un nivel de detalle inferior (procesos y subprocesos). En cualquiera de los casos, es necesario definir:

- Dependencias que existen entre los procesos.
- Proveedores (los que proporcionan las entradas) y clientes (internos y externos) de cada proceso.

Los factores o criterios a considerar para seleccionar o dar prioridades en la selección de los procesos a mejorar, son los siguientes:

Figura 14. **Factores en la selección de procesos**

Con un fuerte impacto en la satisfacción del usuario
Cuyos resultados no satisfacen las necesidades y expectativas de los usuarios
Que tienen relación con los objetivos estratégicos
Cuya mejora aporta una clara ventaja competitiva a la organización
Con un fuerte impacto en las personas o en bienes de terceros
Con un alto consumo de recursos internos
Que originan la mayor cantidad de sugerencias y/o reclamaciones de los usuarios o del propio personal
Con cambios en el entorno que afectan a sus resultados
De larga duración o que incluyen numerosos pases laterales
De larga duración o que incluyen numerosos pases laterales mejora
En los que el cambio es asumible por el personal

Fuente: elaboración propia.

Todos estos criterios, pueden ser considerados, asignando ponderaciones o peso a cada uno de ellos para hacer una selección de los criterios a considerar para su mejora. La tabla XV muestra una forma de aplicación de esta técnica (matriz de selección). La puntuación de los procesos en cada uno de los criterios seleccionados, se puede hacer de acuerdo a la escala siguiente:

Correlación fuerte: 9 puntos

Correlación media: 3 puntos

Correlación débil: 1 punto

Descripción y documentación de un proceso

El éxito de la gestión de un proceso depende, en gran medida, de la rigurosidad con que se lleve a cabo la documentación del mismo, tanto en lo que se refiere a la recolección de todos los datos necesarios para su gestión, como que la documentación se mantenga actualizada en todo momento.

La documentación de los procesos consiste en la descripción de sus aspectos relevantes como medio para generar y transmitir el conocimiento de los mismos a todas las partes interesadas.

El primer paso es identificar y establecer los procesos en sus distintos niveles: macroprocesos, procesos y subprocesos y la interrelación entre ellos.

El segundo paso será documentar en detalle los procesos del nivel más bajo que, en cada caso, se establezca. La información que se debe recoger para documentar un proceso puede ser:

Figura 15. **Documentación de un proceso**

Código y denominación del proceso, que identifican de forma única al proceso
Descripción del proceso: breve explicación de la misión y los objetivos del proceso, redactada en términos entendibles para las personas que intervienen en el mismo
Proceso de primer nivel: código del proceso de nivel superior del que depende el proceso
Responsable del proceso: persona de la organización a la que se le asigna la dirección de todas las actividades relativas a la gestión del proceso: es el que toma decisiones respecto al proceso. También se le conoce como el propietario del proceso
Las tareas que tiene el responsable de un proceso son:
Asumir la responsabilidad global del proceso y de sus resultados, asegurando su control, eficacia, eficiencia de forma estable y permanente.
Facultar y delegar en los empleados para que asuman la propiedad de los trabajos para que por sí mismos puedan tomar las decisiones e iniciativas necesarias.
Mantener la interrelación necesaria con otros procesos de la organización.
Asegurar que el proceso está adecuadamente documentado en cada momento.

Fuente: elaboración propia.

- Agentes que intervienen en el proceso y la función que desempeñan en el mismo.
- Referencias utilizadas en el proceso.
- Entradas al proceso: todo elemento que sufre transformación o la permite

(materiales, información) y que precisa el proceso para poder realizar sus actividades.

- Proveedor: la persona física o jurídica que proporciona cada una de las entradas al proceso. Puede ser el propietario del proceso previo.
- Salidas del proceso: resultados que se obtienen como consecuencia de la realización del proceso.

Usuarios del proceso: personas físicas o jurídicas, internas o externas de la organización, destinatarios de las salidas del proceso (clientes). También puede ser otro proceso.

- Condiciones de inicio: decisión, circunstancia o documento que permite o desencadena el inicio del proceso y la ejecución de las actividades del mismo.
- Finalización del proceso: actividad con la que se da por finalizado y que no tiene por qué ser la actividad de entrega al usuario del producto o servicio (seguimiento post-venta, encuesta de satisfacción al cliente, etc.).
- Recursos utilizados: medios utilizados para transformar las entradas al proceso en las salidas que se entregan al usuario. Comprenden el personal (incluyendo las habilidades, conocimientos, destrezas), los recursos económicos, las instalaciones, los equipos, las técnicas y los métodos. En algunas ocasiones, puede ser conveniente incluir el proveedor y las características del recurso.

- Acciones del proceso: secuencia de fases, actividades y tareas que deben ejecutarse para que éste cumpla su misión.
- Cuadro de responsabilidades: agentes que intervienen en la realización de cada una de las acciones del proceso, especificando su función en la misma como responsable, ejecutor, consultado e informado.

Dependiendo del proceso, puede ser necesario que cada fase, actividad o tarea se considere como un subproceso en el que sea necesario especificar:

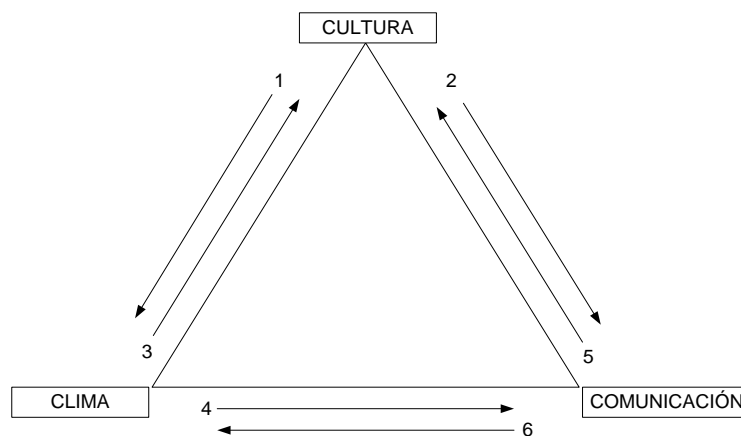
- Misión
- Responsable
- Agentes que intervienen
- Referencias
- Entradas y proveedores
- Salidas y usuarios
- Condiciones de inicio
- Realización de la acción
- Recursos utilizados

Asimismo, puede ser necesaria una representación gráfica del proceso mediante el correspondiente diagrama de flujo o flujograma y/o especificar en detalle todas las acciones del proceso mediante el correspondiente procedimiento, norma o instrucción técnica detallada.

5.5. Comunicación interna y cultura organizacional

A través de los conceptos básicos se puede comprender cómo se relacionan estos criterios de gestión y cuál es su incidencia en organizaciones competitivas. Tres elementos son frecuentes a la hora de establecer espacios de intervención en la gestión organizacional: la cultura, el clima y la comunicación, pero ¿cómo interactúan entre sí para generar dinámicas apropiadas que apoyen el logro de los objetivos corporativos?

Figura 16. **Gestión organizacional**



Fuente: AGUILERA, Jorge. *Conceptos y herramientas de administración*, 2007 <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/comunicación-cultura-y-clima-organizacional.htm>, 5-4-2010.

Para responder esta pregunta es necesario establecer seis lineamientos clave.

La cultura: ADECEC define como cultura de empresa o filosofía de empresa al "conjunto de valores que definen la actuación y el comportamiento de una empresa y que la dotan de una identidad propia".

Harris, por su parte, señala que la cultura es un sistema de comportamiento transmitido socialmente, que sirve para relacionar las comunidades con el medio en el que se desenvuelven, y Geertz también plantea una definición de cultura según la cual es “el sistema de significados y símbolos colectivos según el cual los humanos interpretan sus experiencias y orientan sus acciones”.²

Teniendo en cuenta estos conceptos de referencia se puede establecer los dos primeros lineamientos:

- Incidencia de la cultura sobre el clima organizacional: una cultura agresiva donde el maltrato se haya convertido tácitamente en un valor corporativo, necesariamente será al causante de un clima organizacional deteriorado, de la misma forma que una cultura progresista generará climas de colaboración, respeto e innovación.
- Incidencia de la cultura sobre la comunicación: de la misma forma que la personalidad afecta la forma en que un individuo se expresa, la cultura incide en la comunicación de la organización.

Dado que la cultura determina las creencias que compartirá la organización y los criterios que compartirá para comunicarse, crea la cultura comunicativa de la organización, que no es otra cosa que los criterios y conceptos, así como valores, que tienen en cuenta los miembros de la organización a la hora de comunicarse.

²GEERTZ, Clifford James. Interpretación de las culturas. 1.^a edición, México, Editorial Gedisa, 1988, p. 153

En el clima organizacional: el clima es una percepción que se hacen las personas acerca de su trabajo en la organización, mientras que la cultura tiene que ver con las creencias, los criterios o los conceptos que comparten la mayoría de los miembros de esa organización.

El clima lo componen entre otros aspectos variables las relaciones sociales, las instalaciones, la tarea y su retribución y la imagen de la empresa que desata el orgullo por pertenecer.

Un buen ambiente con instalaciones apropiadas y los elementos necesarios para la satisfacción, no sólo de los usuarios, sino de los trabajadores, será el reflejo de una cultura productiva, por el contrario un clima deteriorado será el resultado de una proporción deficiente de los elementos que lo generan.

- Incidencia del clima sobre la cultura: es más difuso o poco claro el efecto del clima organizacional en la cultura, dado que éste es un resultado del ambiente y el cual es generado por las creencias y los conceptos compartidos. Para corregir el clima se puede y debe hacer desde la cultura; pero, es poco claro el ejercicio de cambiar la cultura desde el clima. No existen ejercicios comparables, pero, al parecer, de la misma forma que el ambiente afecta el comportamiento de un grupo social, el ambiente de trabajo determina los elementos de interacción culturales que se presentan en los individuos que lo comparten.
- Incidencia del clima sobre la comunicación: es el ambiente o marco de referencia en el cual se va a comunicar la persona, puede estar asociado con temor o con confianza, y a partir de estos espacios la persona decidirá si puede comunicarse o no, o de qué forma debería hacerlo.

Un mal clima puede generar una mala comunicación, pero no es un requisito indispensable; con lo que se puede ver la forma de romper el círculo vicioso de una cultura negativa, un mal clima o una mala comunicación, es cambiando, precisamente, la comunicación para afectar positivamente la cultura e incidir en el clima.

En la comunicación organizacional es el proceso de interacción entre individuos encaminados al logro de unos objetivos corporativos.

- Incidencia de la comunicación sobre la cultura: Lucas Marín plantea 4 soportes de la cultura organizacional, son ellos
 - Las técnicas (instrumentos y conocimientos)
 - El código simbólico o lenguaje
 - Los modelos que dan explicación a los actos cotidianos
 - Las normas y sanciones asociadas a los valores del grupo

Sin embargo, compara sus planteamientos con los de Kreps, quien también plantea 4 atributos pero los establece de la siguiente forma:

- Valores y creencias compartidas
- Héroes a seguir como personificación de los valores
- Ritos y ceremonias que refuerzan los valores
- Redes de comunicación para el adoctrinamiento de los miembros

No es necesario hacer una reflexión muy profunda para observar la enorme incidencia de la comunicación en la cultura, siendo determinante para su consolidación en un grupo social, es decir, es la comunicación la que permite construir una cultura a través de compartir significados en espacios sociales.

La comunicación soporta la cultura, porque colabora con su divulgación, en la medida en que, más miembros de la organización compartan creencias, más consolidada será la cultura.

- Incidencia de la comunicación sobre el clima: el deterioro de los elementos del clima tenderán a afectarlo negativamente, lo cierto es que la mayor incidencia sobre la percepción de este factor de gestión está en la comunicación. Las organizaciones están compuestas por individuos y esos individuos son netamente seres sociales que necesitan de la comunicación, no solo como elemento de interacción, sino como elemento de validación de su ser frente al entorno.

La necesidad de sentirse percibido, escuchado, ser tenido en cuenta y tener la posibilidad de expresarse son elementos naturales de la persona, que de ser modificados causarían un efecto inmediato en la conducta.

Por ello puede observarse que la comunicación agresiva incide negativamente en el clima y que las relaciones cordiales inciden en la disposición al logro de los objetivos corporativos.

La comunicación es el gestor de cambio por excelencia, ya que a partir de se dinamizan y construyen, tanto la cultura como el clima para adaptarlos a los requerimientos que tiene la organización y así enfrentar sus retos.

La comunicación interna debe ser el elemento dinamizador y de soporte de la estrategia de negocio. El líder da a conocer sus objetivos, direccionando la organización en donde, de manera complementaria, la comunicación se convierte en el corazón de la coordinación de tareas y de la canalización de esfuerzos y recursos hacia los objetivos que se persiguen.

CONCLUSIONES

1. Las microfinanzas constituyen una actividad financiera que está dirigida a las personas de bajos recursos, la cual tiene como finalidad principal combatir la pobreza. Asimismo, es una actividad financiera que ha sido utilizada en varios países, que actualmente son potencias económicas, como mecanismo para promover el desarrollo económico.
2. En Centroamérica, el sector de las microfinanzas ha tenido un desarrollo lento a lo largo de estos años y ha tenido muy poco apoyo de las autoridades estatales y poca promoción en el sector privado. Esto ha tenido como consecuencia que el microfinanciamiento no ha sido fomentado por ningún gobierno con las políticas, medidas ni regulación que se necesitan para promover este sector.
3. En Guatemala, el sector de las microfinanzas comenzó en los años ochenta, pero no ha tenido el apoyo necesario para lograr una actividad económica significativa en la economía del país. La mayoría de personas que tienen oportunidad de tener acceso a créditos, lo reciben del sistema bancario tradicional, y las personas candidatas a un microfinanciamiento son excluidas del sector bancario.
4. Las organizaciones que se han dedicado al otorgamiento del microfinanciamiento, son principalmente organizaciones no gubernamentales, cooperativas de ahorro y crédito, asociaciones y, en menor grado, algunos bancos.

5. La participación del Estado en las microfinanzas, desde los años ochenta hasta la fecha, ha sido pobre y casi nula. Ningún gobierno ha creado las políticas estatales a corto, mediano ni largo plazo para favorecer al sector. El Ministerio de Economía posee un Viceministerio encargado de la Micro, Mediana y Pequeña Empresa, pero éste no logra satisfacer todas las necesidades del sector.
6. Actualmente, no existe la normativa específica que regule la actividad microfinanciera, por lo que no existe una protección estatal para el sector, ni la promoción y fomento de las microfinanzas en Guatemala.
7. Las microfinanzas en Guatemala brindan una gran oportunidad de negocio y crecimiento personal, de ahorro e inversión y, además, otorgan los medios adecuados para poder concretar las oportunidades personales y mejorar el nivel de vida, por lo que debería darse la promoción necesaria a las mismas, con la creación de una ley para el fomento de las microfinanzas.
8. Las ventajas de la creación de un marco legal para las microfinanzas son: otorgar más seguridad para el usuario, tener más acceso a los mercados financieros, evitar la competencia desleal, promover la transparencia en el manejo de los fondos, verificar la aplicación de los fondos, competir con las instituciones que cobran altas tasas de interés y promover la inversión nacional e internacional.

RECOMENDACIONES

1. El Estado de Guatemala debe crear las políticas estatales a corto, mediano y largo plazo que favorezcan al sector de las microfinanzas, incluyendo en esto a las organizaciones que otorgan el servicio, así como a los clientes.
2. El Estado de Guatemala debe crear un marco legal para el sector de las microfinanzas que busque el desarrollo del mismo, que promueva y fomente las microfinanzas, con base en la justicia social y la búsqueda del bien común.
3. Este marco legal adecuado a la realidad nacional y necesidades del sector, con reglas claras, estables y transparentes debe regular la promoción de exenciones de impuestos para estimular al sector de las microfinanzas, buscando el desarrollo económico de la población más pobre. Además se debe crear un órgano o dependencia específica que sea el ente de promoción de las microfinanzas.
4. Creación del registro de las organizaciones que otorguen los microcréditos y el registro electrónico de los microcréditos.
5. Dar opción a las organizaciones, que previa autorización, puedan obtener la captación de ahorro de los clientes o usuarios para lograr la capitalización de la organización y aumentar la cartera de clientes.

6. Crear otras formas de garantizar el cumplimiento de la obligación, así como la opción de pagar seguros junto con el microfinanciamiento.
7. Crear un proceso de ejecución para microcréditos y los juzgados que resuelvan los conflictos que de esta actividad puedan surgir.

BIBLIOGRAFÍA

1. AGUILERA, Jorge. *Conceptos y herramientas de administración*, 2007. [en línea] <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/comunicación-cultura-y-clima-organizacional.htm>, [Consulta: 4 de abril de 2010].
2. AENOR. *Gestión de calidad*. 4a ed. España: AENOR, 2010. 144 p.
3. FRANKLIN, Enrique Benjamín. *Auditoría administrativa, gestión estratégica del cambio*. 2a ed. México: Pearson Educación, 2007. 872 p.
4. GEERTZ, Clifford James. *Interpretación de las culturas*. México: Gedisa, 1988. 387 p.
5. HARRIS, Marvin. *Teorías sobre la cultura en la era posmoderna*. Barcelona: Crítica, 2000. 107 p.
6. HILL, Charles W.L.; GARETH R. Jones. *Administración estratégica, un enfoque integrado para la estrategia*. 6a ed. México: McGraw-Hill, 2005. 590 p.
7. KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Cuadro de mando integral*. 4a ed. España: Gestión 2000, 2002. 320 p.

8. LAWRENCE, W. B. *Contabilidad de costos v.1: Teoría y enunciados de problemas y ejercicios*. 2ª ed. México: Unión Tipográfica Hispanoamericana - UTEHA, 1978. 692 p.
9. LÓPEZ CAPMS, Jordi; GADEA CARRERA, Albert. *Servir al ciudadano: gestión de la calidad en la administración pública*. España: Gestión, 2000. 286 p.
10. LUCAS MARIN, Antonio. *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Vol. 21, España: Bosch, 1997. 236 p.
11. MOCHON, Francisco; BEKER, Victor A., *Economía principios y aplicaciones de la política económica*, 4a ed. México: McGraw-Hill, 2008. 320 p.
12. PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, José Antonio. *Gestión por procesos*. 4a ed. Madrid: ESIC, 2009. 366 p.
13. Red de Instituciones de Microfinanzas de Guatemala. *Impacto de la propuesta de reforma fiscal en las instituciones sin fines de lucro que apoyan a la MIPYME en Guatemala*. Guatemala: REDIMIF, 2004. 13 p.
14. SCHREINER, Mark. *Ventajas y desventajas del scoring estadístico para las microfinanzas*. Saint Louis: Microfinance Risk Management and Center for Social Development. Washington University, 2002. 40 p.

ANEXOS

Anexo 1

MAPA DE PROCESOS DE PRIMER NIVEL

ÁREA:

UNIDAD ORGANIZATIVA:

PROCESOS ESTRATÉGICOS	
CÓDIGO	DENOMINACIÓN

PROCESOS OPERATIVOS	
CÓDIGO	DENOMINACIÓN

PROCESOS DE SOPORTE	
CÓDIGO	DENOMINACIÓN

FECHA	RESPONSABLE

Fuente: Sección técnica de procesos de mejora y sistemas de medición de la comisión de modernización y calidad de la FEMP anexo documental: procesos de mejora continua: dtspm_001_01 septiembre de 2003

Anexo 3

DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS

ÁREA:

UNIDAD ORGANIZATIVA:

PROCESO	
CÓDIGO	DENOMINACIÓN

DESCRIPCION

PROCESO DE PRIMER NIVEL	
CÓDIGO	DENOMINACIÓN

RESPONSIBLE (Propietario del proceso)

AGENTE	FUNCIÓN

REFERENCIAS

ENTRADAS	PROVEEDOR

SALIDAS	USUARIO

Fuente: Sección técnica de procesos de mejora y sistemas de medición de la comisión de modernización y calidad de la FEMP anexo documental: procesos de mejora continua: dtspm_001_01 septiembre de 2003

Anexo 4

CONDICIONES DE INICIO DEL PROCESO

RECURSOS	CANTIDAD	PROVEEDOR

ACCIONES	AGENTES				

R = Responsable, E = Ejecutor,

FINALIZACIÓN DEL PROCESO

FECHA	RESPONSABLE

Consultado, I = Informado

Fuente: Sección técnica de procesos de mejora y sistemas de medición de la comisión de modernización y calidad de la FEMP anexo documental: procesos de mejora continua: dtspm_001_01 septiembre de 2003

Anexo 5

MATRIZ DE SELECCIÓN DE PROCESOS PARA LA MEJORA

CRITERIOS PROCESOS										PUNTUACIÓN
PESO										

Correlación fuerte = 9 puntos, Correlación media = 3 puntos, Correlación débil = 1 punto

Fuente: Sección técnica de procesos de mejora y sistemas de medición de la comisión de modernización y calidad de la FEMP anexo documental: procesos de mejora continua: dtspm_001_01 septiembre de 2003