



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

**EVALUACIÓN DEL MODELO CREDITICIO EN UNA FINANCIERA DEL
DEPARTAMENTO DE CHIMALTENANGO**

Danny David Fuentes Orozco

Asesorado por la Inga. Ileana de Lourdes Fuentes

Guatemala, Marzo de 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**EVALUACIÓN DEL MODELO CREDITICIO EN UNA FINANCIERA DEL
DEPARTAMENTO DE CHIMALTENANGO.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

DANNY DAVID FUENTES OROZCO

ASESORADO POR LA INGA. ILEANA DE LOURDES FUENTES

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, MARZO DE 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. Ángel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Jurgen Andoni Ramírez Ramírez
VOCAL V	Br. Oscar Humberto Galicia Núñez
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADORA	Inga. Aurelia Anabela Córdova Estrada
EXAMINADORA	Inga. María Martha Wolford E. de Hernández
EXAMINADOR	Ing. Alberto Eulalio Hernández García
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

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:

EVALUACIÓN DEL MODELO CREDITICIO EN UNA FINANCIERA DEL DEPARTAMENTO DE CHIMALTENANGO

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial el 10 de enero 2014.

Danny David Fuentes Orozco

Guatemala 27 de Enero 2016

Ingeniero.

Juan Jose Peralta Dardon


Director de Escuela Mecánica Industrial.

Reciba un cordial saludo, deseándole muchos éxitos en su actividades laborales y personales y a la vez le informo lo siguiente.

Por medio de la presente hago constar que yo, Ileana de Lourdes Fuentes Orozco, Ingeniero Industrial, experta en finanzas, colegiado activo numero: 6, 988, revise el trabajo de graduación del estudiante **Danny David Fuentes Orozco**, quien se identifica con número de carnet: 1998-11785, estudiante de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

En el desarrollo del trabajo de graduación titulado: Evaluación del modelo crediticio en una financiera del departamento de Chimaltenango.

Sin más que agregar firmo y acepto dicho trabajo como tesis de graduación del estudiante **Fuentes Orozco**, quedo de usted atentamente.


Ing. Ileana de Lourdes Fuentes O.


Asesora
Ileana Fuentes O.
Ing. Industrial
Col. 6,988

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

REF.REV.EMI.167.016

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **EVALUACIÓN DEL MODELO CREDITICIO EN UNA FINANCIERA DEL DEPARTAMENTO DE CHIMALTENANGO**, presentado por el estudiante universitario **Danny David Fuentes Orozco**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. Victor Hugo Garcia Roque
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, octubre de 2016.

/mgp



REF.DIR.EMI.033.017

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 **EVALUACIÓN DEL MODELO CREDITICIO EN UNA FINANCIERA DEL DEPARTAMENTO DE CHIMALTENANGO**, presentado por el estudiante universitario **Danny David Fuentes Orozco**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR a.i.

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, marzo de 2017.

/mgp

Universidad de San Carlos
de Guatemala

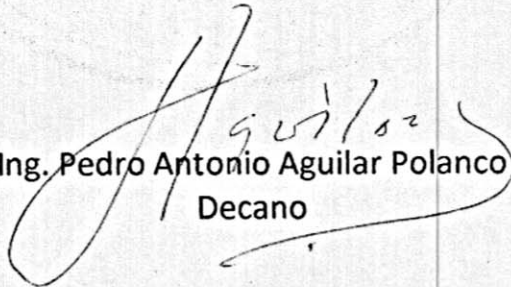


Facultad de Ingeniería
Decanato

DTG. 134.2017

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: **EVALUACIÓN DEL MODELO CREDITICIO EN UNA FINANCIERA DEL DEPARTAMENTO DE CHIMALTENANGO**, presentado por el estudiante universitario: **Danny David Fuentes Orozco**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:


Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
Decano

Guatemala, marzo de 2017

/gdech



ACTO QUE DEDICO A:

Dios

Por su infinita gracia, sus ricas bendiciones en mi vida, darme sabiduría, fortaleza y por su abundante amor. Todo logro en mi vida es para su honra. Por enseñarme lo no enseñado al mundo, por poner al universo en conspiración a mi favor.

Mis padres

Gerardo Mario Fuentes Orozco y Clemencia Filomena Orozco Mérida (q.e.p.d.). Por su comprensión, esfuerzo, dedicación, paciencia y confianza, porque juntos se volvieron uno solo, me dieron su infinito amor y dedicaron su vida a mi triunfo de culminar mis estudios profesionales. Los amo.

Mi esposa

De Lourdes. Por tu amor, tiempo, orientación y apoyo moral en el momento justo. Gracias por estar a mi lado no solo en los momentos alegres sino también en los tristes y en los difíciles.

Mi hija

Lourdes Isabel, por ser bendición en mi vida, inspiración para vivir y uno de los regalos más hermosos que Dios me ha proporcionado.

Mis hermanos	Telma Violeta, Roberto, Mario, Gerardo y Ángel. Gracias por brindarme el cariño, las palabras de apoyo y comprensión, como hermanos, amigos y mentores.
Mis sobrinos	Con mucho cariño les digo que ocupan un lugar especial en mi corazón, por el aprecio y el cariño que me tienen. Mario Roberto, Alejandra, María Ivanova, Luisa Fernanda, Allen María, Santiago Andrés, Rocío Kamila, Angelito y Sofía.
Mis amigos	Les doy gracias a todos los amigos que logre hacer durante mis años de estudio, por el apoyo que me brindaron, por todas esas experiencias que compartimos justos. Son inolvidables, pues han creado el lazo fuerte de amistad que hoy tenemos, gracias por estar en todo momento conmigo. En especial a: Licda. Amelia Puga, por su valioso apoyo; Ing. Selvin Joachin, Ing. Fernando López, Juan Carlos Miranda, Juan Carlos Velásquez, Ing. Vinicio Fuentes, Ing. Carlos Ríos, Ing. Hugo Rivera, Alejandro Queme y la lista sigue...
Mi asesora	Por los conocimientos transmitidos y por su valiosa colaboración para el desarrollo de este trabajo de graduación.

AGRADECIMIENTOS A:

**Universidad de San
Carlos de Guatemala**

Por ser fuente de conocimiento y permitirme cumplir un objetivo más, que me enseñó muchas cosas sobre la vida.

Facultad de Ingeniería

Gloriosa facultad de ciencia y tecnología, por la formación profesional que me brindó y me forjó como profesional.

**Fundación Génesis
Empresarial**

Por la confianza de permitirme realizar en sus instalaciones mi trabajo de graduación.

**Cada una de las
personas que hicieron
posible este trabajo de
graduación**

Por sus aportes, conocimientos, consejos, ayuda y comprensión. Muchas gracias.

INDICE

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
FIGURAS.....	V
TABLAS.....	VI
LISTA DE SÍMBOLOS.....	IX
GLOSARIO.....	XI
RESUMEN.....	XIII
OBJETIVOS.....	XV
INTRODUCCIÓN.....	XVII
1. ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA MICRO FINANCIERA... 1	
1.1. Nombre de la empresa.....	1
1.1.1 Ubicación.....	1
1.1.2. Historia.....	1
1.1.3 Misión.....	4
1.1.4. Visión.....	4
1.1.5. Valores.....	4
1.1.6. Código de ética.....	6
1.1.7. Cobertura.....	7
1.2. Premios y reconocimientos.....	8
1.2.1. Micro Rate.....	8
1.2.2. MixMarket.....	8
1.3. Organización administrativa.....	10
1.3.1. Cultura organizacional.....	10
1.3.2. Diagrama organizacional de la sucursal.....	10

1.3.3. Puestos y funciones	11
1.3.3.1. Director regional.....	11
1.3.3.2. Jefe de sucursal	12
1.3.3.3. Procurador de cobros.....	16
1.3.3.4. Asesor de créditos	17
1.3.3.5. Jefe de operaciones.....	20
1.3.3.6. Mantenimiento.....	24
1.3.3.7. Secretaria de Negocios.....	25
1.3.3.8. Asesor capacitador	27
2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	29
2.1. Descripción.....	29
2.1.1 Servicios y productos de la empresa.....	30
2.2. Descripción de la cartera activa total	33
2.4. Por asesor de crédito.....	37
2.5. Por área geográfica (Municipio).....	40
2.6. Análisis de la cartera morosa de la empresa	45
2.6.1. Por producto y sub producto	45
2.6.2. Por asesor de crédito	47
2.6.3. Por área geográfica (Municipio)	51
3. ANÁLISIS DE LA METODOLOGÍA CREDITICIA.....	57
3.1. Técnica y proceso de la venta	57
3.1.1. Metodología de la calificación del crédito	58
3.1.1.1. De las garantías	58
3.1.1.2. De las condiciones del crédito.....	59
3.1.1.3. Sustentación en comité de crédito	61
3.1.1.4. Niveles de aprobación de créditos	62
3.1.1.5. Créditos subsiguientes.....	64
3.1.1.6. Crédito a clientes graduados	66
3.1.1.7. Crédito a cliente vitalicio	66

3.1.1.8. Créditos estacionarios	67
3.1.2. Proceso de desembolso del crédito.....	68
3.1.2.1. De las fechas de desembolso	69
3.1.2.2. De la vigencia del desembolso.....	69
3.1.2.3. De la responsabilidad en el proceso de desembolso	69
3.1.3. Seguimiento y recuperación del crédito.....	69
3.1.3.1. De la prevención de la morosidad	70
3.1.3.2. De las acciones de recuperación.....	71
3.1.3.3. Del análisis de la morosidad.....	72
3.1.3.4. De la negociación de préstamos morosos.....	72
3.1.3.5. De las fases de recuperación	73
4. EVALUACIÓN DE PERFILES	75
4.1. Método de evolución basado en el desempeño durante el pasado	75
4.1.1. Escalas de puntuación y verificación.....	75
4.1.1.1. Evaluación académica del personal	84
4.1.1.2. Experiencia en el puesto	86
4.1.1.3. Evaluación de la cartera morosa	87
4.1.1.4. Evaluación de las metas de colocación.....	90
5. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO CREDITICIO	97
5.1 Introducción	97
5.1.1. Metodología del modelo	97
5.1.1.1. De la venta	97
5.1.1.2. De la calificación del cliente	102
5.1.1.3. Garantías.....	104
5.1.1.4. Condiciones del préstamo	109
5.1.1.5. Comité de crédito	109
5.1.1.6. Niveles de aprobación	110
5.1.1.7. Desembolso	112

5.1.1.8. Recuperación	115
5.1.1.9. Costo/Beneficio	118
CONCLUSIONES.....	119
RECOMENDACIONES	121
BIBLIOGRAFÍA.....	125
APÉNDICE	127

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Mapa de cobertura a nivel nacional.....	7
2.	Certificado de transparencia	9
3.	Diagrama organizacional de la sucursal.....	10
4.	Cartera total de la sucursal	34
5.	Productos con clientes asignados por programa	36
6.	Clientes por asesor	39
7.	Cartera activa total por asesor	39
8.	Porcentaje de la cartera activa por asesor	40
9.	Cartera activa por municipio.....	44
10.	Análisis de la cartera morosa por producto	46
11.	Clientes morosos	47
12.	Cartera morosa versus cartera productiva	50
13.	Cartera morosa versus clientes activos.....	50
14.	Clientes activos y morosos por municipio	55
15.	Clientes productivos y morosos por municipio	55
16.	Seguimiento a la mora en oficina	116
17.	Seguimiento a la mora en campo.....	117
18.	Recuperación de clientes en mora	117

TABLAS

I.	Cartera total de la sucursal de chimaltenango	34
II.	Diferentes programas con clientes asignados	35
III.	Cartera de clientes asignados por asesor.....	38
IV.	Cartera por municipio.....	42
V.	Análisis de la cartera morosa por producto.....	45
VI.	Análisis de la morosidad en relación con cartera y clientes.....	49
VII.	Clientes y cartera morosa por municipio.....	52
VIII.	Calculos basicos.....	61
IX.	Montos máximos para los diferentes productos.....	62
X.	Verificación: trabajo en equipo.....	76
XI.	Verificación/iniciativa.....	78
XII.	Rapidez y velocidad / eficiencia.....	79
XIII.	Análisis de valores y compromiso.....	81
XIV.	Metodología y planificación.....	82
XV.	Evaluación académica del personal	85
XVI.	Otros estudios o capacitaciones	86
XVII.	Experiencia en el puesto.....	87
XVIII.	Punteo según índice de morosidad.....	88
XIX.	Status según el índice de morosidad en la cartera	89
XX.	Status según el índice de morosidad en clientes.....	90
XXI.	Proyección de clientes y cartera: asesor uno	92
XXII.	Proyección de clientes y cartera: asesor dos.....	92
XXIII.	Proyección de clientes y cartera: asesor tres	93
XXIV.	Proyección de clientes y cartera: asesor cuatro	93
XXV.	Proyección de clientes y cartera: asesor cinco	94
XXVI.	Proyección de clientes y cartera: asesor seis	94

XXVII.	Proyección de clientes y cartera: asesor siete	95
XXVIII.	Proyección de cartera y clientes: asesor ocho	95
XXIX.	Proyección de cartera y clientes: asesor nueve	96
XXX.	Niveles de aprobación.....	110

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
ATV	Asesoría Técnica de Vivienda
CAP	Cartera Activa Productiva
CODECI	Código de Conducta Institucional
FEC	Ficha de Estados Contables
FUD	Ficha Única de Datos
GDS	Gestión de Desarrollo Social
IMF	Instituciones Micro Financieras
>	Mayor que
PE	Pequeña Empresa
%	Porcentaje
SDE	Servicios de Desarrollo Empresarial
CISEC	Servicios para Introducir Servicios Comunitarios

GLOSARIO

Bancos comunales	Préstamos con garantía solidaria, dirigidos a mujeres y hombres, especialmente en el área rural, para iniciar nuevas actividades productivas, como la crianza de animales, agricultura, artesanías, comercio, servicio, entre otros.
Crédito individual	Son aquellos activos crediticios otorgados a personas individuales o jurídicas destinados al financiamiento de la producción y comercialización de bienes y servicios en sus diferentes fases.
Garantías reales	Es aquella garantía constituida por bienes muebles o inmuebles, legalmente perfeccionada y constituida a favor de una institución.
Grupos solidarios	Son agrupaciones de clientes afines que se unen para garantizarse mutuamente un crédito recibido.
Gubernamentales	Dentro estos también se incluyen los activos crediticios otorgados al Gobierno Central, municipalidades y otras instituciones del Estado.
Microcrédito	Es un crédito destinado al financiamiento de la producción y comercialización de bienes y servicios

de menor cuantía concediendo generalmente a personas con negocio propio.

ONG'S-

Es la sigla de Organización No Gubernamental. Se trata de una clase de instituciones de iniciativa social y fines humanitarios, independiente de la administración pública y sin afán lucrativo.

Préstamo

Cantidad de dinero que se solicita, generalmente a una institución financiera, con la obligación de devolverlo con un interés. Es un contrato mediante el cual un particular se obliga a devolver el dinero que le ha sido prestado.

Tasa de interés

En el ámbito de la economía y las finanzas, el concepto de interés hace referencia al costo que tiene un crédito o bien a la rentabilidad de los ahorros. Se trata de un término que, por lo tanto, permite describir al provecho, utilidad, valor o la ganancia de una determinada cosa o actividad.

RESUMEN

El presente trabajo de graduación fue desarrollado en las oficinas de la Fundación Génesis Empresarial, en la sucursal de Chimaltenango, cabecera de Chimaltenango. En este se brinda información importante sobre la situación actual de la cartera de clientes de la sucursal, a través de los diferentes análisis de las carteras, activas, productivas y morosas, de cada uno de los elementos que la conforman, basándose en cuadros estadísticos, índices o ratios de mora, colocación de créditos y recuperación del capital prestado. También se analiza la situación actual de la sucursal, con los perfiles de cada uno de los colaboradores que conforman el equipo.

Es importante analizar y profundizar en el mercado que hoy en día juegan las microfinanzas, las áreas geográficamente hablando donde se encuentran los potenciales clientes, la competencia de mercado a la que se enfrentan, y todos los niveles de riesgo que existen para la recuperación de los créditos otorgados.

Se propone una metodología crediticia cuya implementación podría generar una mejora en la rentabilidad de la empresa y mostrar mejores resultados a corto y largo plazo, creando una cultura de disciplina y análisis al momento de la detección de clientes y de los montos a otorgar.

OBJETIVOS

General

Evaluar el modelo crediticio para determinar la causa del incremento del índice moratorio en una microfinanciera ubicada en el departamento de Chimaltenango.

Específicos

1. Investigar los antecedentes generales de la empresa en estudio, su historia en general, sus valores, políticas y filosofía de trabajo, así como su evolución desde su fundación, su estructura organizacional y una descripción de los puestos de trabajo de los colaboradores.
2. Analizar la cartera activa total y morosa actual, en relación a sus productos, servicios, asesores de crédito y área geográfica.
3. Analizar el modelo crediticio empleado por el personal de la sucursal, evaluando las técnicas de ventas, procesos de calificación y desembolso del crédito, así como la recuperación y seguimiento al préstamo otorgado.
4. Evaluar los perfiles de los miembros del equipo de trabajo, para determinar si aplican los conocimientos, experiencia y destrezas en el desempeño de sus funciones.

5. Implementar un modelo de evaluación crediticia eficiente, para aportar y sostener la cartera sana y evitar el deterioro de la misma.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, en Chimaltenango, el objetivo de las financieras ha sido el fortalecimiento y desarrollo socioeconómico de empresarios (as) propietarios (as) de microempresas y pequeñas empresas, ubicadas en áreas urbanas, rurales y marginales. La fórmula para la realización de dicho objetivo es la de proveer servicios financieros y no financieros acompañados de asesoría y capacitación, lo cual permite proveer créditos a la población de bajos ingresos, brindándoles herramientas con las que sus negocios y sus familias se desarrollen no en forma provisional o temporal, sino en forma gradual y sostenible, y que tal desarrollo, conforme transcurra el tiempo, sea consolidado, acelerando la reactivación económica y por ende el progreso de la región.

Es de suma importancia mencionar que los créditos otorgados por la institución en estudio han sido captados y otorgados de forma eficiente y eficaz. En algunos casos, sin embargo, hay inconsistencias en otros, y se menciona esto por las deficiencias encontradas en el transcurso del proceso, en la metodología, y/o los análisis mal ejecutados.

Para mantener una cartera de crédito sana, se hace un estudio y análisis de todo el proceso crediticio, haciendo las observaciones con las inconsistencias observadas. Se estudia de forma individual el trabajo efectuado por todo el personal involucrado, se describen los inicios de operaciones de la empresa, su situación actual, el crecimiento mostrado en los últimos años, y además se analiza el perfil académico del personal, debido a que este puede ser un factor de éxito en las tareas desempeñadas.

Por último se realiza una propuesta del modelo crediticio, cuya finalidad de este es reflejar mejoras en la rentabilidad de la empresa, aplicando cada una de las normas y políticas para el desarrollo de la misma.

1. ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA MICRO FINANCIERA

1.1. Nombre de la empresa

Fundación Génesis Empresarial.

1.1.1 Ubicación

- Oficinas Centrales: Fundación Génesis Empresarial, 13 Calle 5-51, Zona 9, Teléfono (502) 2383-9000 Fax: (502) 2334-4474, Guatemala, Guatemala. Centroamérica
www.genesisempresarial.com
- Fundación Génesis, Sucursal Chimaltenango: 1ra. Avenida 1-80 de la zona 1 de Chimaltenango

1.1.2. Historia

Génesis Empresarial es una fundación guatemalteca, no lucrativa, sin fines políticos ni religiosos, cuyo objetivo es promover el fortalecimiento y desarrollo socioeconómico de los empresarios (as) propietarios (as) de microempresas y pequeñas empresas, ubicadas en áreas urbanas, rurales y marginales de Guatemala.

Génesis Empresarial fue creada el 16 de mayo de 1988 con el propósito de ejecutar el Programa “Promoción de Microempresas”, derivado del Convenio suscrito con USAID, quien apoyó por dos años y aportó el capital semilla de Q500,000.00 para colocación de créditos; por su parte Acción Internacional (Boston) transfirió la tecnología de créditos como apoyo institucional y Fundación Tecnología que estableció la plataforma administrativa sobre la cual se constituiría el Programa de Microcrédito Génesis Empresarial.

Durante el período mayo 1988 - agosto 1990, Génesis culminó con éxito la ejecución del convenio y fue calificada por USAID como Institución tipo “A”, producto de los resultados obtenidos a nivel nacional y de los beneficios brindados a los propietarios(as) de Microempresas, sus familias y empleados. Para lograr el crecimiento se requirió la asistencia financiera de la banca guatemalteca la cual ha respaldado eficientemente.

Hoy después de 24 años, se han especializado en atender al sector de mayor ruralidad en Guatemala, caracterizado por mujeres, con ninguna o escasa oportunidad de acceso a un financiamiento productivo, ofreciéndoles capacitación, asistencia técnica y asesoría gerencial. Durante este tiempo se han otorgado más de 432,532 créditos por un monto de Q. 5,350 millones beneficiando a 373,835 clientes.

Durante el 2010 Génesis inició el proceso de incluir la Gestión de Desempeño Social – GDS – dentro de sus principales pilares, con el objetivo de validar el cumplimiento de su misión, que aunque se sabe qué está causando un impacto social positivo, hasta ahora se están dando los primeros pasos para cuantificarlo y evaluarlo. Dentro de los avances se puede mencionar la inclusión de GDS en la planificación estratégica de todas las áreas y la definición de los indicadores y metas sociales a corto y mediano plazo. El siguiente paso consistirá en la automatización para el seguimiento de la gestión y la medición de los niveles de pobreza de los clientes.

A principios del año 2011 Fundación Génesis Empresarial decidió someterse a una evaluación social externa, que asegurara a la Administración y a sus acreedores que efectivamente se está cumpliendo la Misión Social; para lo cual escogió a una calificadora de prestigio internacional y con amplia experiencia en el tema: MicroRate. En la calificación financiera Génesis obtuvo “Alfa menos” -Estable- significando “Buen desempeño cooperativo, sustentado en buena metodología crediticia, excelente calidad de cartera y eficiencia cooperativa”.

Esta calificación fue complementada con el resultado de la calificación social en la cual obtuvo 4 Estrellas, siendo la máxima calificación 5 Estrellas, lo que significa “Alto retorno social de la institución, a través de la combinación de Excelentes Resultados Sociales y Buen Compromiso Social.”

1.1.3 Misión

Proveer ágil y oportunamente servicios financieros y no financieros, acompañados de asesoría y capacitación, a la microempresa, pequeña empresa y comunidades rurales, para lograr su desarrollo sostenido en forma masiva, acelerando el progreso de Guatemala.¹

1.1.4. Visión

Constituirse en una efectiva y dinámica intermediaria de servicios financieros y no financieros, líder en el sector de la microempresa y pequeña empresa, y en comunidades con población de bajos ingresos, captando y colocando fondos, eficiente y eficazmente.²

1.1.5. Valores

- **Equidad:**

En Génesis Empresarial son imparciales, se tratan todos por igual, les otorgan respeto a todos sin importar su color, etnia, religión o ideales.³

- **Creencia:**

En Génesis Empresarial creen en sus clientes, en las capacidades de cada uno de los que la conforman, depositan su confianza en las actividades que cada uno realiza y en las ideas que se puedan generar en beneficio de la Fundación y el cumplimiento de su Misión.⁴

¹FUNDACIÓN GÉNESIS EMPRESARIAL, *memoria de valores años 2012*, pag, 8

² Ibídem

³ FUNDACIÓN GÉNESIS EMPRESARIAL, *memoria de valores años 2012*, pag. 10

⁴ Ibídem

- **Honestidad:**

En Génesis Empresarial creen que es muy importante decir y hacer lo correcto y proceder con transparencia en todas las actividades que realizan, y que la honestidad se convierte en uno de los eslabones más importantes en la consecución de los objetivos Institucionales⁵.

- **Solidaridad:**

En Génesis Empresarial se respaldan y apoyan, están comprometidos con el cumplimiento de su Misión y Visión, saben la importancia de trabajar hombro a hombro con sus compañeros, ayudándose como equipo para ser ágiles y oportunos.⁶

- **Excelencia:**

En Génesis Empresarial todo el trabajo se hace bien hecho desde la primera vez y se realiza a tiempo, esto ayuda a optimizar el servicio a sus clientes, ayudando a sobrepasar las expectativas de los mismos.⁷

- **Lealtad:**

En Génesis Empresarial la lealtad es sinónimo de honradez y honestidad hacia la Institución y sus compañeros, velando y trabajando por la optimización del tiempo y los recursos, sabidos que son oportunidades de trabajo y que si se utilizan mal podrían afectar al desarrollo de las actividades y perjudicar directamente a sus clientes.⁸

⁵ Ibídem

⁶ Ibídem

⁷ FUNDACIÓN GÉNESIS EMPRESARIAL, *memoria de valores años 2012*, pag. 10.

⁸ Ibídem

1.1.6. Código de ética

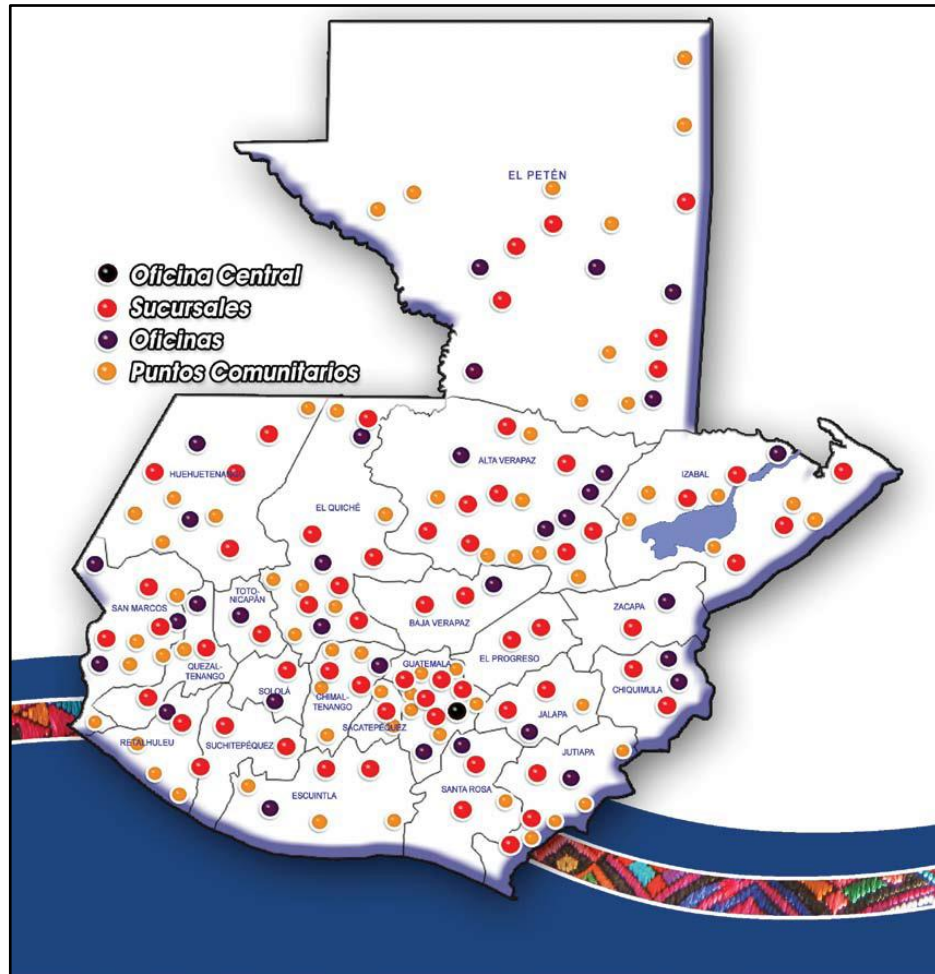
Código de Ética y Conducta Institucional – Codeci – ⁹

Una de las mayores fortalezas de Génesis Empresarial la constituye la calidad y mística de su personal, el trabajo en equipo y un Consejo de Administración comprometido con su misión social. En efecto, el recurso humano es clave y por ello se preocupan por su fortalecimiento y por el desarrollo de su potencial. Para mantener igualdad de oportunidades, un comportamiento ético, homogéneo y un ambiente agradable de trabajo, se cuenta con un Código de Ética y Conducta Institucional – CODECI – que contiene lineamientos para cumplir con los principios éticos y morales, los valores institucionales y las regulaciones correspondientes en beneficio tanto de los colaboradores, clientes, proveedores, aliados, etc. Los gerentes, directores y jefes son los principales promotores del cumplimiento del CODECI, y el personal adicional a ello tiene el apoyo de un Comité de Ética Central.

⁹ FUNDACIÓN GÉNESIS EMPRESARIAL, CODECI.

1.1.7. Cobertura

Figura 1: Mapa de cobertura a nivel nacional



Fuente: Gerencia de Negocios, Fundación Génesis Empresarial.

1.2. Premios y reconocimientos

1.2.1. Micro Rate

Para asegurar a la Administración y a sus acreedores que efectivamente se está cumpliendo la Misión Social; Fundación Génesis Empresarial se sometió a una calificación financiera y social, la cual fue realizada por MicroRate. En la calificación financiera Génesis obtuvo “Alfa menos” -Estable- significando “Buen desempeño operativo, sustentado en buena metodología crediticia, excelente calidad de cartera y eficiencia operativa”¹⁰. Esta calificación fue complementada con el resultado de la calificación social en la cual obtuvo 4 Estrellas, lo que significa “Alto retorno de la institución, a través de la combinación de Excelentes Resultados Sociales y Buen Compromiso social”¹¹.

1.2.2. MixMarket

MIX es la principal fuente de datos y análisis objetivos, calificados y pertinentes sobre desempeño de micro finanzas. Comprometida con el fortalecimiento de la inclusión financiera y del sector de las microfinanzas mediante la promoción de la transparencia, MIX provee información de desempeño sobre instituciones de microfinanzas (IMF), donantes, redes y proveedores de servicios dedicados a satisfacer las necesidades del sector financiero para clientes de bajos ingresos.

¹⁰ MICRORATE. *Resumen, evaluación del desempeño*. Mayo de 2011. Pág. 1

¹¹ *Ibíd.*

MIX realiza su misión a través de una variedad de plataformas. En el MIX Market (www.mixmarket.org) se proporciona el acceso instantáneo a información de desempeño financiero y social que cubre unas 2.000 IMF en todo el mundo. Sus publicaciones son: Micro Banking Bulletin y MIX Microfinance World, las cuales ofrecen un análisis completo y oportuno con base en investigación y datos calificados.

Constituida en 2002, MIX es una organización sin fines de lucro con sede en Washington, DC y con oficinas regionales en Azerbaiyán, India, Marruecos y Perú. Además recibe colaboración de los siguientes socios globales: *Bill & Melinda Gates Foundation, CGAP, Omidyar Network, The MasterCard Foundation, IFAD, Michael & Susan Dell Foundation, Citi Foundation Ford Foundation y Deutsche Bank.*

Fundación Génesis Empresarial, fue acreditada con 4 de 5 diamantes según la MIX MARKET, por su función social y financiera en 2012.

Figura 2 : Certificado de transparencia



Fuente: Gerencia de Negocios, Fundación Génesis Empresarial.

1.3. Organización administrativa

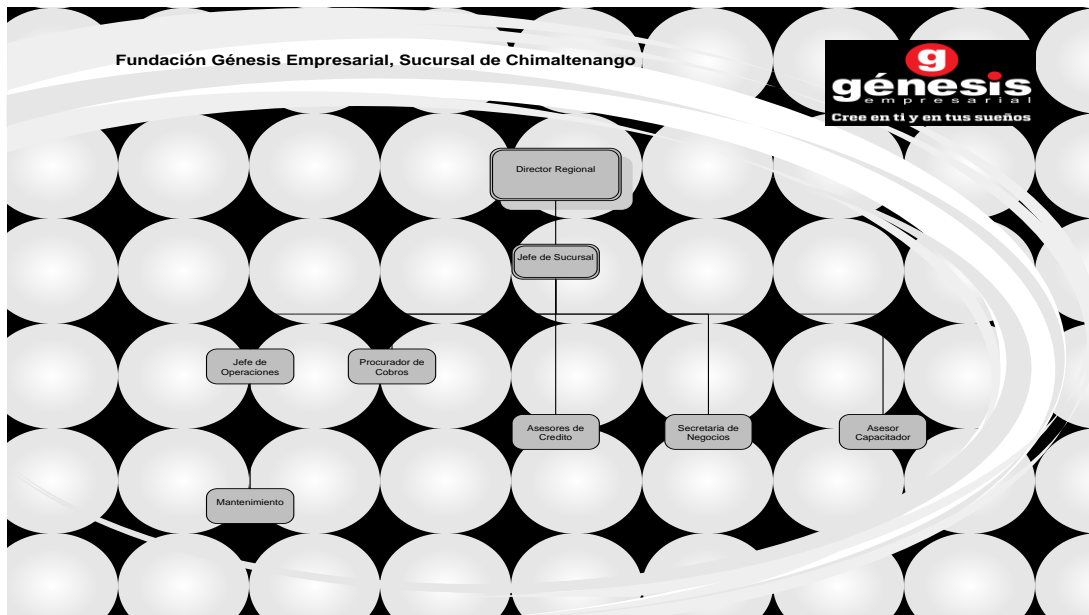
1.3.1. Cultura organizacional

La cultura organizacional se fundamenta en la valoración de las competencias de todos sus colaboradores, con la convicción de una mejora continua, basada en el respeto mutuo a través de valores, conductas éticas y morales, que promuevan un ambiente laboral ameno, cordial, con compromiso y responsabilidad social para, optimizar los recursos institucionales.

La pluriculturalidad de los colaboradores fortalece la visión, generando satisfacción ágil y oportuna en el servicio a los clientes. Esto para permitir una comunicación asertiva e interactiva y así, generar, un sentimiento de pertenencia a la familia Génesis Empresarial y asegurar su sostenibilidad.

1.3.2. Diagrama organizacional de la sucursal

Figura 3 : Diagrama organizacional de la sucursal



Fuente: Administración, sucursal de Chimaltenango.

1.3.3. Puestos y funciones

1.3.3.1. Director regional

- **Función:**

Responsable de la dirección por región, de la productividad de las sucursales a su cargo. Vela por el desempeño del personal de la región, por medio de la aplicación de evaluaciones del desempeño a cada colaborador e informando a la Gerencia de Negocios los avances de su región. Aplicar controles implementados por el departamento de Auditoría Interna, mediante el liderazgo de los equipos de trabajo de las sucursales a su cargo, orientando las políticas institucionalizadas por el Comité de Gestión y Administración, en función del cumplimiento del plan institucional y filosofía del servicio al cliente.

- **Naturaleza, jerarquía y relaciones:**

- La naturaleza de la Dirección Regional es ejecutiva.
- Su jerarquía depende del Gerente de Negocios.
- Su relación descendente es con el jefe de sucursal.
- Sus coordinaciones con personal de oficinas centrales y las demás gerencias de la institución.

- **Funciones:**

- Conocer el desarrollo de las funciones de cada colaborador y realizar la verificación del cumplimiento y seguimiento de las observaciones de Auditoría.
- Analizar junto al jefe de sucursal la Cartera Morosa de cada asesor y buscar estrategias de crecimiento y productividad.

- Capacitar al jefe de sucursal respecto a sus funciones para el puesto de trabajo.

1.3.3.2. Jefe de sucursal

- **Función**

Responsable de la dirección de la sucursal y la productividad de la misma. Vela por el desempeño siendo el responsable de la productividad de la misma a su cargo. Para ello aplica evaluaciones de desempeño a cada colaborador e informando a la Dirección Regional de Negocios los avances de su sucursal. Aplica controles implementados por el departamento de auditoría interna, mediante el liderazgo de los equipos de trabajo a su cargo, orientando a las políticas emanadas por el comité de gestiones y administración, en función del cumplimiento del plan institucional y con una clara filosofía de servicio al cliente.

- **Naturaleza, jerarquía y relaciones**
 - La naturaleza del jefe de sucursal es ejecutiva.
 - Su jerarquía depende del Director Regional.
 - Su relación descendente es con los Asesores de crédito, la secretaria, el jefe de operaciones, los procuradores, los capacitadores y el personal de mantenimiento.
 - Sus coordinaciones son con el personal de oficinas centrales y las demás gerencias de la institución.

Funciones:

- Planificación
 - ✓ Participar en la elaboración del plan operativo de la sucursal.
 - ✓ Realizar la planificación de sus actividades de forma mensual y semanal.
- Revisar
 - ✓ Las agendas de trabajo de los asesores de crédito.
 - ✓ Controles de documentos de valor (boletas, cheques, pagares, y recibos de caja).
 - ✓ Control del registro de escrituras, dejadas como garantía.
 - ✓ Revisión y control del manejo de viáticos del personal de la sucursal.
- Autorizar
 - ✓ Los créditos primarios de montos desde Q1,000.00 hasta Q30,000.00 en el comité de crédito.
 - ✓ Los créditos sub siguientes desde Q1,000.00 hasta Q30,000.00
 - ✓ Las vacaciones del personal de oficina y de campo.
 - ✓ La liquidación y anticipo de viáticos.
- Informar
 - ✓ Los hallazgos en los procesos de auditoría.
 - ✓ Las nuevas políticas de procesos de crédito a su personal.

- Coordinar
 - ✓ Las actividades con su personal basados en los objetivos institucionales.
 - ✓ Las unidades de apoyo de oficinas centrales y regionales.
 - ✓ Con líderes de comunidades y las autoridades locales.

- Verificar
 - ✓ A través de muestras la información recabadas por los formularios de evolución crediticia.
 - ✓ Las nuevas áreas de apertura, según su plan de negocios.
 - ✓ El cumplimiento de lo planificado por el asesor de crédito y su cumplimiento.
 - ✓ Las recuperaciones realizadas por el procurador de cobros.
 - ✓ El cumplimiento de las capacitaciones brindadas a los clientes.

- Atender
 - ✓ Reuniones programadas con el personal para, comunicar, motivar y escuchar los avances de los objetivos.
 - ✓ Las quejas de los clientes que no están conformes con el servicio.
 - ✓ Los requerimientos que se le haga por medio de su jefe inmediato.
 - ✓ Los requerimientos de otras instituciones externas que solicitan ayuda.

- Supervisar
 - ✓ Las técnicas de ventas que realiza la fuerza de ventas.
 - ✓ Las técnicas y la veracidad que se levanta en la información económico financiero.
 - ✓ La veracidad de los pagos efectuados por los clientes.
 - ✓ La veracidad que los clientes tienen montos que existían y que tengan la capacidad de pago.

- Controlar
 - ✓ El cumplimiento de la misión institucional.
 - ✓ El cumplimiento de las funciones del personal operativo.
 - ✓ El clima laboral del personal a su cargo.
 - ✓ El cumplimiento de los procesos establecidos para ejecutar las políticas de crédito.
 - ✓ El cumplimiento de las políticas de crédito.
 - ✓ La contratación del personal adecuado, para las plazas vacantes.
 - ✓ La calidad del servicio prestado al cliente externo e interno.

- Analizar
 - ✓ La cobertura de los servicios para proponer expansión geográfica o por productos financieros.
 - ✓ El servicio de los competidores en cuanto precio, tiempo de entrega de un crédito, requisitos y otra información importante para la toma de decisiones.
 - ✓ Los resultados operativos indicados en las estadísticas de su desempeño en la sucursal.

1.3.3.3. Procurador de cobros

- Función:

Responsable de recuperar los créditos de difícil recuperación y proceder a demandar en los casos donde se lo amerite para la recuperación de los préstamos.

- Naturaleza, jerarquía y relaciones:
 - La naturaleza del Procurador de cobros es Operativa/Ejecutiva.
 - Su jerarquía depende del Jefe de Sucursal.
 - Su relación descendente es con Asesores de crédito, Jefe de Operaciones, Secretaria de Negocios, Asesor de Capacitación y personal de mantenimiento.
 - Sus coordinaciones con personal de oficinas centrales.
- Funciones
 - Apoyo al cobro administrativo desde un día hasta 60 días de atraso.
 - Recuperar la cartera afectada a más de 60 días de atraso.
 - Enviar los casos de demanda con el abogado demandante de los préstamos con más de 90 días de atraso.
 - Reportar al jefe de sucursal de forma mensual las recuperaciones realizadas durante el mes.
 - Realizar la entrega de notificaciones de cobro a los clientes que se encuentren con atrasos de más de 60 días de atraso.
 - Emitir recibos de caja a los clientes cuando estos tengan la voluntad o capacidad de pago.

- Realizar los depósitos recuperados al banco y reportar al jefe de sucursal los informes de recuperación del día.
- Notificar a los clientes y fiadores ante los juzgados para la recuperación del crédito.
- Realizar e informar al jefe de sucursal del plan de recuperación del mes.
- Participar en el plan operativo de trabajo del mes y en el Comité de Crédito, para la autorización de un préstamo.

1.3.3.4. Asesor de créditos

- Función:

Responsable de intereses e imagen institucional, el crecimiento de la cartera a su cargo y llevar el desarrollo a las comunidades. Prospear a los clientes, planear y organizar su agenda de trabajo para un alto desempeño. Colocar créditos y recuperar los préstamos, según lo convenido con los clientes. Orientar al cumplimiento de metas de colocación y recuperación establecidas institucionalmente.

- Naturaleza, jerarquía y relaciones:
 - La naturaleza del puesto de Asesor de Créditos es operativa.
 - Su jerarquía depende del Jefe de Sucursal.
 - No tiene relación descendente.
 - Sus coordinaciones con la Secretaria de negocios, Jefe de Operaciones, Procurador de Cobros, Asesor Capacitador.
- Funciones:
 - Planifica

- ✓ Planifica y participa en las diversas modalidades de venta.
 - ✓ Determina nuevas estrategias y tácticas sobre la marcha en casos de sus metas no están cumpliendo respecto a lo planificado.
 - ✓ Realiza visitas pre-pago en forma mensual a todos sus clientes activos.
 - ✓ Monitorea sus vencimientos de tres meses antes de que se venza el crédito.
 - ✓ Analiza, evalúa personalmente en su área de atención.
 - ✓ Autoevalúa resultados de ventas en función de sus metas.
- Evaluación
- ✓ Efectúa la venta personalmente en su área de atención.
 - ✓ Recoge documentación y cierra las ventas con el cliente.
 - ✓ Recolecta toda la documentación necesaria para la calificación del préstamo.
 - ✓ Visita el negocio, realiza y culmina la evaluación dentro del mismo establecimiento para luego negociar con el cliente las condiciones probables del préstamo.
 - ✓ Realiza la evaluación socioeconómica del cliente eficazmente.
 - ✓ Recaba información sobre el comportamiento del potencial cliente antes de los vecinos del mismo.
 - ✓ Establece el tipo de garantía adecuado en función de las condiciones del crédito a otorgar.
 - ✓ Realiza la verificación domiciliaria, verifica y valoriza las garantías.

- ✓ Elabora dictamen del crédito en el campo, al finalizar la evaluación socioeconómica.
 - ✓ Sustenta la recomendación crediticia para el cliente ante el nivel de aprobación correspondiente.
 - ✓ Aprueba créditos en función a su nivel de autonomía.
 - ✓ Recibe la solicitud del cliente para reactivar un crédito previamente anulado.
- Recuperación
- ✓ Determina la causa del incumplimiento, entre voluntad y capacidad de pago.
 - ✓ Define la causa de no pago del cliente, proponiendo alternativas para negociar el crédito en base a las operaciones especiales existentes.
 - ✓ Negocia el acuerdo inicial de pago, de manera verbal con el cliente moroso.
 - ✓ Opina sobre compromisos de pago y participa en la negociación con el jefe de sucursal.
 - ✓ Entrega notificaciones a deudor y fiador y mantiene el tanto de las negociaciones realizadas con el deudor al fiador, en el caso de créditos individuales y a todos los miembros, en caso de grupos.
 - ✓ Elabora informe para el Jefe de Sucursal de las gestiones de recuperación realizadas, inmediatamente después de realizadas.
 - ✓ Participa en la recuperación de los préstamos morosos de la oficina especialmente dentro de los rangos de tiempo.

1.3.3.5. Jefe de operaciones

- Función:

Apoyo, venta y soporte operativo en la sucursal.

- Naturaleza, jerarquía y relaciones:
 - La naturaleza del jefe de Operaciones es ejecutivo/operativo.
 - Su Jerarquía depende del Jefe de Sucursal.
 - Su relación descendente es con el personal de mantenimiento.
 - Sus coordinaciones son con el personal de oficinas centrales, asesores de crédito, secretaria de negocios y procurador de cobros.
- Funciones
 - Confirmar a los clientes resoluciones del Comité, fecha y hora de los desembolsos.
 - Control de pre-pagos en apoyo a sanidad de la cartera de la sucursal.
 - Realizar cambios de las boletas de reposición de los clientes.
 - Gestionar con la Dirección de Finanzas la emisión y pagos de remesas en la sucursal y llevar el control de pagos de remesas.
 - Velar por el envío y recepción de la correspondencia en la sucursal.
 - Control de los pagarés y voucher de los préstamos. entregados para ser enviados a al jefe de sucursal.

- Ordenar, archivar y custodiar la documentación relativa a los expedientes de préstamos de la sucursal.
- Llevar el reporte de recibos de caja utilizados durante el mes y remitirlo a Auditoría Interna.
- Responsable de ordenar, resguardar y archivar las libretas de ahorro de las socias de los bancos comunales.
- Resguardo y control de las escrituras que los clientes dejan como garantía depositaria.
- Control del archivo, la custodia y la actualización de las Carpetas de Crédito y Administrativas en la Sucursal.
- Digitación de expedientes de préstamos en el sistema.
- Realizar los requerimientos de proveeduría y existencias de la sucursal, según calendario de la Dirección de Administración.
- Responsable del mantenimiento y por la imagen, limpieza y orden de la sucursal.
- Responsable de coordinar los aspectos administrativos del personal y coordinación con el área de recursos humanos.
- Ingresar la información de los clientes en el sistema de información, realizando los controles de calidad correspondientes.
- Generar e imprimir reportes mensuales y diarios establecidos tanto para el Jefe de Sucursal como para los Asesores. Pre pagos, vencimiento, carteras activas, reporte de morosidad.

- Responsable de imprimir todos los reportes de cierre mensual y trasladarlo al Jefe de sucursal y Asesores para conocimiento general (carteras activas, balances generales, préstamos otorgados, recuperaciones hechas).
- Gestionar correcciones a la cartera de créditos de cada Asesor, por medio de la Dirección de Operaciones, para que sean regularizadas y corregidas las cuentas de los préstamos en forma diaria.
- Imprimir y trasladar al Asesor los expedientes que fueron ingresados al sistema de Información, para la respectiva revisión y corrección previa a la presentación del expediente en el Comité de Crédito de la sucursal.
- Emitir los cheques y documentación de formalización de los préstamos (plan de pagos, pagaré, boletas, otros), preparándolos para la entrega de préstamos.
- Validar referencias personales y comerciales vía teléfono que puedan proporcionar proveedores, familiares y otros en relación a los potenciales clientes.
- Llevar el control y verificar las operaciones especiales como prorrogas, novaciones, refinanciamientos, otros.
- Coordinar con el Dirección de Operaciones la formalización de garantías prendarías e hipotecarias.
- Realizar charlas de concientización a clientes y fiadores previo a la entrega de los créditos y proporcionar a los clientes recomendaciones sobre el manejo de los préstamos.

- Entrega de los créditos a los clientes en los horarios establecidos.
- Coordinar que los Asesores recuperen las boletas de pago, en los bancos del sistema, verificando los reportes de recuperaciones.
- Ingresar diariamente al Sistema de Información todas aquellas boletas que se encuentran en circulación, según procesos establecidos y verifica las recuperaciones vía Internet.
- Responsable de la caja fuerte, así como de la proveeduría de los cheques, pagarés y boletas de pago. Realizando el respectivo control y enviarlo a Auditoría Interna según los procesos establecidos.
- Trasladar a la Dirección de Operaciones, los expedientes para cobro jurídico en base a los procesos establecidos. (60 días en mora)
- Archivo de las actas y resoluciones de Comité de Crédito.
- Coordinar con el área de soporte las actividades relacionadas al sistema de información de acuerdo a los procesos establecidos, enviando por fax la hoja de actualización del sistema a la Dirección de Microcrédito.
- Otras actividades inherentes al puesto.

1.3.3.6. Mantenimiento

- **Función**

Mantenimiento de la limpieza y orden de la sucursal, para que las funciones del personal de la sucursal se realicen de la mejor manera y lograr la buena imagen de la sucursal, además para el buen servicio al cliente.

- **Naturaleza, jerarquía y relaciones**
 - La naturaleza del Personal de Mantenimiento es operativo.
 - Su Jerarquía depende del Jefe de Operaciones.
 - Sus coordinaciones con, Asesores de Crédito, Secretaria de Negocios, Procurador de Cobros, Jefe de Sucursal, Asesor Capacitador.
- **Funciones**
 - Responsable de la limpieza en general del inmueble que ocupa la sucursal.
 - Solicitar al Jefe de Operaciones los requerimientos de los artículos de limpieza.
 - Responsable de informar alguna falla, defecto, o una eventualidad que se presente en la sucursal.
 - Coordinar con los recolectores de basura, el pago del mismo de forma mensual.
 - Otras actividades adherentes al puesto.

1.3.3.7. Secretaria de Negocios

- Función

Apoyo, venta y soporte administrativo en sucursal.

- Naturaleza, jerarquía y relaciones
 - La naturaleza de la Secretaria de Negocios es administrativa.
 - Su Jerarquía depende del Jefe de Sucursal.
 - Su relación descendente es con el personal de mantenimiento.
 - Sus coordinaciones con el personal de oficinas centrales, asesores de crédito, jefe de operaciones, procurador de cobros.
- Funciones
 - Brinda información y vende, vía personal y telefónica, el paquete de servicios (crédito, capacitación, remesas, otros).
 - Llena FUD y Solicitudes de crédito, cuando el cliente se acerca a la sucursal.
 - Utiliza el simulador de cuotas para orientar al cliente en relación a las posibles opciones de cuota y plazos a los que pueda aplicar. Recibe del asesor de créditos las FUD de clientes interesados. Orienta al cliente y recibe documentación por parte del cliente y darles el trámite correspondiente.
 - Colabora con las agendas de trabajo del Asesor para los horarios de actividades relacionados con las ventas.
 - Recibe a los clientes en la Sucursal e identificando sus necesidades los dirige hacia el personal que corresponda.
 - Confirma a los clientes resoluciones del Comité, fecha y hora de los desembolsos.

- Realiza cobros vía telefónica apoyando la labor de recuperaciones.
- Lleva el control de pre-pagos en apoyo a sanidad de la cartera de la sucursal.
- Realiza el cambio de las boletas de reposición de los clientes.
- Gestiona con la Dirección de Finanzas la emisión y pagos de Remesas en la sucursal y llevar el control de pagos de remesas.
- Firma los cheques de remesas, en calidad de segunda firma, la cual está mancomunada con la firma del Jefe de Sucursal; Asistente de Operaciones y/o Oficina Central. Siendo únicamente dos de ellas.
- Vela por el envío y recepción de la correspondencia en la sucursal.
- Lleva el control de los pagarés y voucher de los préstamos entregados para ser enviados a la Dirección de Operaciones.
- Ordena, archiva y custodia la documentación relativa a los expedientes de préstamos de la Sucursal.
- Lleva el reporte de recibos de caja utilizados durante el mes y remitirlo a Auditoría Interna.
- Ordena, resguarda y archiva las libretas de ahorro de las socias de los bancos comunales.
- Lleva un resguardo y control de las escrituras que los clientes dejan como garantía depositaria.
- Archiva, custodia y actualiza las Carpetas de Crédito y Administrativas en la Sucursal.
- Brinda los apoyos necesarios en la digitación de expedientes de préstamos en ausencia del Jefe de Operaciones.
- Hace los requerimientos de proveeduría y existencias de la sucursal, según calendario de la Dirección de Administración.

- Lleva control interno y existencia de formas para expedientes de crédito: FUD, FEC, material promoción, etc.
- Vela por la imagen, limpieza y orden de la sucursal.
- Lleva el control de caja chica de la sucursal.
- Es responsable con el registro de control de entradas y salidas del personal de la sucursal y visitantes de otras sucursales y oficina central.
- Realiza las guías respectivas para el envío de correspondencia.
- Coordina los aspectos administrativos del personal y coordinación con el área de recursos humanos.
- Coordinar las funciones de la encargada de servicios de limpieza de la sucursal.
- Otras actividades adherentes al puesto.

1.3.3.8. Asesor capacitador

- Función

Capacitación a los clientes en cursos técnicos y teóricos, para el desarrollo eficiente del negocio de los clientes, acompañando al cliente al desarrollo sostenible de su negocio, creando en el cliente una línea de crédito.

- Naturaleza, jerarquía y relaciones
 - La naturaleza del Asesor Capacitador es operativo.
 - Su Jerarquía depende del Jefe de Sucursal.
 - Sus coordinaciones con el personal de oficinas centrales, asesores de crédito, jefe de operaciones, Secretaria de Negocios.

- Funciones

- Realizar las programaciones de capacitaciones, para las diferentes clientes (tres al año) una teórica y dos técnicas.
- Coordinar con los asesores de crédito para brindar los cursos técnicos a los clientes.
- Solicitar a proveeduría el material didáctico para los diferentes talleres.
- Control de todos los cursos impartidos y enviar de forma mensual el informe al Jefe de Sucursal, sobre los avances del mes.
- Coordinar con los proveedores de material, para la ejecución de los cursos técnicos con los clientes.
- Presentar la programación mensual de capacitación al jefe de sucursal y este tiene que brindar el visto bueno.
- Coordinar la actividad de entrega de diplomas a los clientes capacitados durante el año.
- Lograr el cumplimiento del 100% de la meta de capacitaciones, en base al plan institucional.
- Realizar cobros de mora, en caso de ser necesario, para apoyar el trabajo del asesor.
- Participar en las actividades de promoción que se efectúen en la sucursal, para la captación de clientes.

2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1. Descripción

Fundación Génesis Empresarial, ha crecido en la última década. Tiene una sucursal en el departamento de Chimaltenango ubicada en el centro de la cabecera del departamento. Una oficina de atención al cliente en el municipio de San Martín Jilotepeque y otra sucursal ubicada en el municipio de Tecpán Guatemala. La sucursal de Chimaltenango, como se le conoce en la institución, es la que está ubicada en el centro de la cabecera, tiene la posición número cinco (5), que significa que fue la sucursal número cinco (5) que inauguró la institución y así de esa manera, sucursal que es inaugurada se le asigna un orden correlativo. Las operaciones de la sucursal de Chimaltenango empiezan en 1998, teniendo un encargado de sucursal, dos asesores de crédito y una secretaria y con una cartera de cero.

En Chimaltenango por ser un departamento agrícola, Génesis Empresarial empieza a brindar créditos a sus primeros clientes en la cabecera para financiar a pequeños agricultores, generalmente del género femenino. Con el transcurrir de los años la cartera empieza a crecer y la institución ve la necesidad de crear otros productos para satisfacer la demanda que necesitan sus clientes potenciales y eso conlleva a que se contrate más personal para poder atender en todos los municipios del departamento de Chimaltenango. En el 2004 nace la sucursal de Tecpán Guatemala (44), debido a la cantidad de clientes que se tienen que atender en la región. En el 2012 fue inaugurada una oficina en el municipio de San Martín Jilotepeque, y esta depende

jerárquicamente de la sucursal de Chimaltenango, esto con el objetivo de que en el futuro llegue a ser una sucursal independiente debido a la cantidad de clientes que la institución financiera para sus negocios y cultivos en el municipio de San Martín y los lugares aledaños.

La capacitación y los servicios de desarrollo empresarial / (SDE), es fórmula de Génesis Empresarial de: “crédito, capacitación y asesoría” y ha permitido proveer a sus clientes, empresarios, empresarias y comunidades rurales de las herramientas con las que sus negocios y sus familias se han de desarrollar, no en forma provisional o temporal, sino en forma gradual y sostenible y que conforme los años transcurren, continúa consolidándose. La experiencia recabada ha demostrado que los beneficios de la capacitación que acompañan al cliente a lo largo de su vida cambian positivamente su realidad y la de su familia. Lo anterior ha implicado un trabajo conjunto, la fórmula de Génesis Empresarial en el campo, complementa y fortalece el crédito en diferentes campos de acción, todos importantes para llevar desarrollo a las comunidades más lejanas.

2.1.1 Servicios y productos de la empresa

Técnico en Recursos Administrativos: orientado a fortalecer las actividades en gestión empresarial, en áreas administrativas, financieras y de mercadeo.

Técnico en Social-Medio Ambiente: aborda temas de Género, Autoestima, Liderazgo, Valores Humanos, Violencia Intrafamiliar, Salud Alimentaria, Cuidado y Rescate del Medio Ambiente.

Técnico Productivo: brinda nuevas alternativas de inversión en áreas de preparación de alimentos, elaboración artesanal de productos de belleza, limpieza, bisutería, manualidades, etc.

Técnico Agro-Pecuario: orientado a desarrollar el manejo técnico en cuanto a reproducción y crianza de animales de corral como pollos y gallinas de engorde, cerdos, bovinos, cabras y ovejas.

Asesoría en Organización Comunitaria: capacitación a comunidades, principalmente en aldeas y caseríos, en la que se tratan temas como planificación, organización comunitaria y creación, funcionamiento y legalización de comités de desarrollo para la ejecución de proyectos comunitarios.

Asistencia Técnica para Vivienda / ATV: otro de los servicios que se presta a los clientes del programa de Vivienda, es la asistencia técnica para la construcción, dando las herramientas necesarias para la realización de una vivienda segura y duradera. A su vez se les da a los clientes capacitación en los módulos de vivienda sana para fortalecer los conocimientos y hábitos de las familias para una convivencia en mejores condiciones de higiene y orden.

Seguro sobre Saldos Gratis: los clientes de Génesis Empresarial, al recibir un crédito automáticamente obtienen un seguro sobre saldos de forma gratuita, para que en caso de fallecimiento, su deuda quede cancelada hasta por Q5.000,00. Asimismo, los beneficiarios del cliente obtienen un monto adicional para gastos funerarios, con lo cual le da soporte en los momentos difíciles y valor agregado a las familias.

Bancos Comunes: préstamos con garantía solidaria, dirigidos a mujeres y hombres, especialmente en el área rural, para iniciar nuevas actividades productivas, como la crianza de animales, agricultura, artesanías, comercio, servicio, entre otros.

Pequeña empresa: préstamos individuales a corto y mediano plazo, con garantía fiduciaria o hipotecaria, para empresarios(as) propietarios(as) de pequeñas empresas, que por su nivel de desarrollo necesitan mayores montos y atención personalizada.

Microempresa: préstamos a corto plazo para capital de trabajo o activo fijo, en modalidad individual o grupos solidarios, con montos y formas de pago que responden y se adaptan a las distintas actividades productivas como comercio, producción y servicio.

Vivienda: servicios crediticios para mejoras graduales de vivienda e inclusive para construcción de vivienda nueva de bajo costo, así como compra y legalización de tierras, conexiones domiciliarias de agua y energía eléctrica en las comunidades rurales.

Crédito para introducción de servicios comunitarios en el área rural - CISEC –: préstamo para completar el costo total de proyectos de introducción de energía eléctrica, agua potable y otros, promoviendo el desarrollo de las comunidades rurales. Este programa se inició en 1993, alcanzando su mayor crecimiento en 1999, pues a partir del 2000 el Gobierno y las Municipalidades empezaron a promover programas para satisfacer estas necesidades en las comunidades rurales; sin embargo, se atiende la demanda a requerimiento de comunidades en el área rural.

2.2. Descripción de la cartera activa total

Actualmente la sucursal de Chimaltenango cuenta con nueve (9) Asesores de crédito, su labor es la colocación y recuperación del crédito, actualmente se está atendiendo quince (15) de los diez y seis (16) municipios de Chimaltenango, además se atiende a los municipios de Sumpango, Jocotenango, Santa María de Jesús, Pastores, Santiago Sacatepéquez y Santo Domingo Xenacoj, que pertenecen al departamento de Sacatepéquez. La cartera activa está formada por 4618 clientes, con una cartera total de Q 16.686.909,87, al cierre del mes de noviembre del 2013.

2.3. Por producto y subproducto

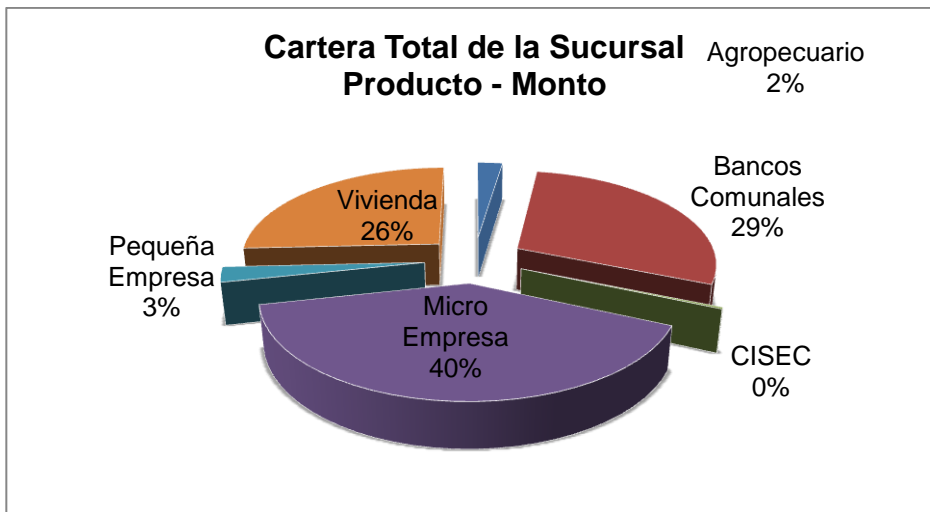
En la tabla 1 se detalla cómo está conformada la cartera total de la sucursal de Chimaltenango al cierre del mes de noviembre del 2013, conformada por 6 productos o programas que se ofrecen en la sucursal. Donde refleja que el mayor saldo de capital que tiene la sucursal es en los productos de Bancos Comunales, con un 29% de la cartera, Micro Empresa que representa un 40% de la cartera y los créditos de Vivienda, con un 26% de la cartera total. Estos son los saldos de capital que refleja la sucursal de Chimaltenango. Los productos como CISEC, que son productos que se dejaron de ofrecer, no ha tenido movimiento desde hace mas de cinco años, debido a que son créditos que fueron calificados como perdida por su difícil recuperación, estos créditos eran asignados, para proyectos comunitarios en la aéreas rurales del departamento. En el caso de la cartera de Pequeña Empresa que tiene un porcentaje relativamente bajo en con un 3% de la cartera, la cartera del producto Agropecuario representa un 2% de la cartera.

Tabla I: Cartera total de la sucursal de Chimaltenango

Programa	Monto	%
Agropecuario	Q394.444,17	2%
Bancos Comunales	Q4.822.660,84	29%
CISEC	Q44.478,54	0%
Micro Empresa	Q6.700.862,27	40%
Pequeña Empresa	Q429.546,11	3%
Vivienda	Q4.294.917,94	26%
Cartera Total	Q16.686.909,87	100%

Fuente: Gerencia de Negocios.

Figura 4: Cartera total de la sucursal



Fuente: elaboración propia

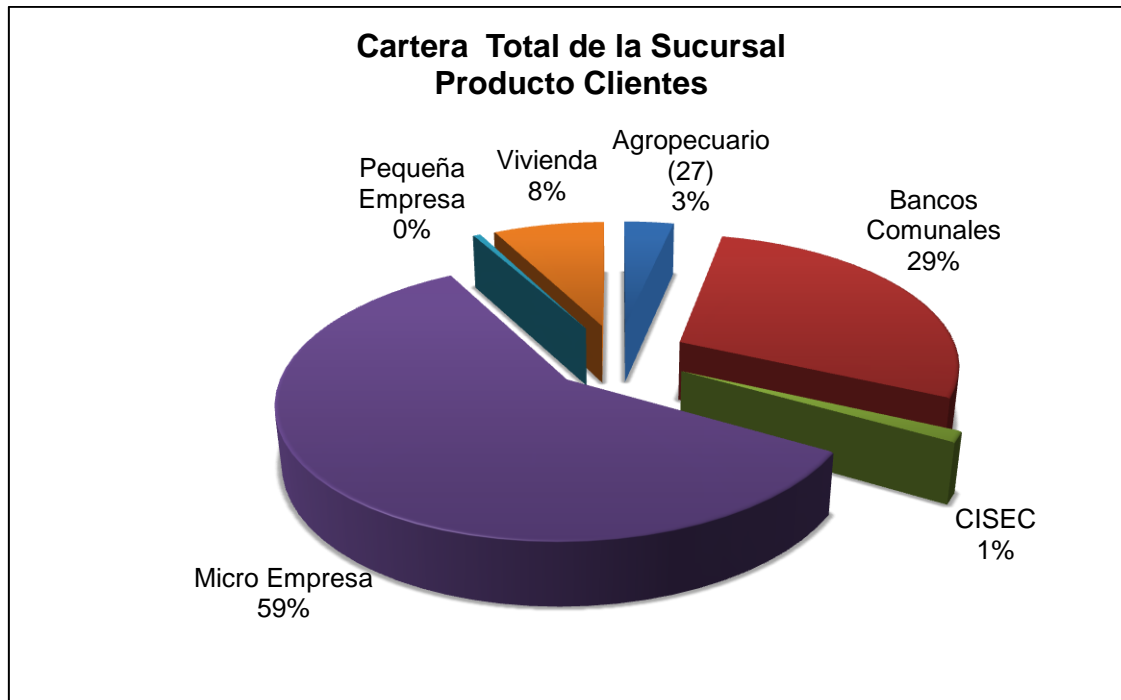
En la tabla 2 se detalla cómo está conformada la cartera de la sucursal de Chimaltenango en relación a la cantidad de clientes por producto.

Tabla 2: Diferentes programas con clientes asignados

Programa	Clientes
Agropecuario (27)	156
Bancos Comunales	1318
CISEC	60
Micro Empresa	2711
Pequeña Empresa	22
Vivienda	351
Clientes Totales	4618

Fuente: Gerencia de Negocios.

Figura 5: Productos con clientes asignados por programa



Fuente: elaboración propia.

Se observa que la mayor cantidad de clientes están bajo el programa de Micro Empresa con 59% de clientes, seguido: por el programa de Bancos Comunales con un 29% de clientes, los productos de Agropecuario con 3%, el programa de CISEC con 1% y el programa de Pequeña Empresa con 0%, un dato interesante es el programa de clientes del programa de Vivienda que tiene un porcentaje de 8% en clientes, pero en saldo de capital refleja un 26% de la cartera total, por lo que indica que este producto tiene un número de clientes pequeño, pero manejan montos altos, por ello se puede decir que los préstamos de vivienda aportan positivamente a la cartera de la sucursal de Chimaltenango.

2.4. Por asesor de crédito

Actualmente en la sucursal de Chimaltenango está conformada por nueve asesores de crédito, teniendo una cartera activa total de Q 14.630.113,11, se tiene una cartera a favor de la sucursal de Chimaltenango, por un monto de Q 5.534,50, a esta cartera se le asignó un código especial debido que perteneció a un asesor de crédito que fue retirado anteriormente y la gerencia de negocios de la empresa decidió asignar este monto a la sucursal como tal, además se tienen tres abogados que trabajan externamente a la institución, que llevan los casos que están en proceso de juicio. Sin embargo esta cartera sigue a cargo de la sucursal, debido a que fue en esta sucursal donde se otorgaron estos créditos. Actualmente el monto que está en cobro jurídico, que es como se le designo, asciende a un monto de Q 342.846,41.

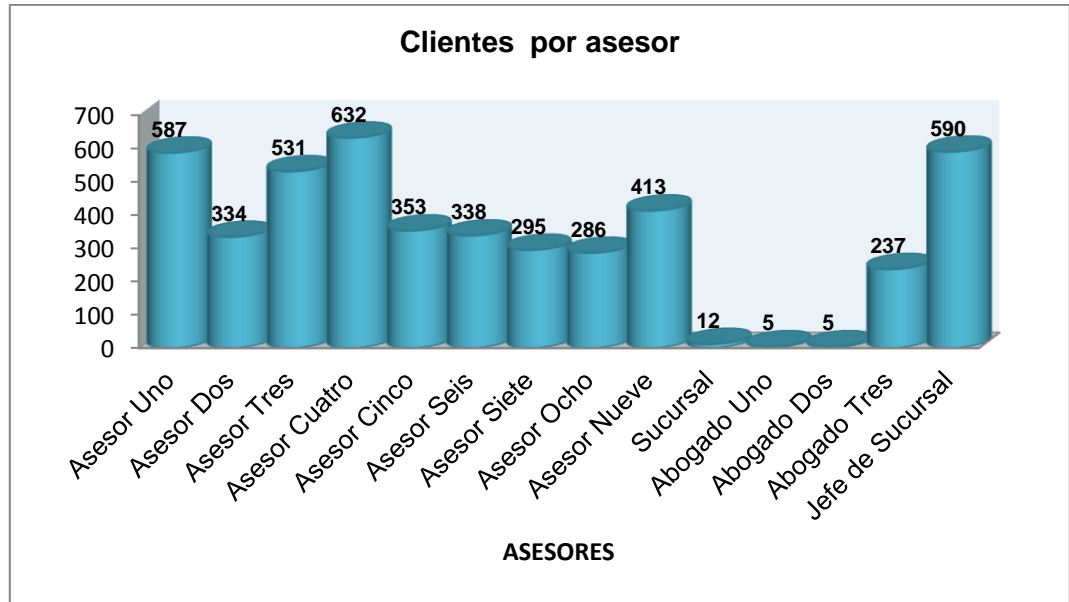
En este tipo de instituciones cabe de mencionar que se le paga cierta comisión a todo el personal por la cartera activa productiva y que hay personal que por varias razones ha dejado de laborar en la institución, este deja la cartera que tiene a su cargo y esta es dividida entre el personal que permanece en la institución, sin embargo solo se hereda la cartera activa productiva y la cartera morosa se le asigna al código del jefe de la sucursal y es por ello que al jefe de sucursal refleja una cartera activa morosa, para que se implementen estrategias de recuperación, este monto asciende la cantidad de Q 1.667.511,01. Actualmente la sucursal de Chimaltenango cuenta con una cartera activa de Q 16.686.909,87, siendo esta la sumatoria de las carteras parciales de los que la componen.

Tabla 3: Cartera de clientes asignados por asesor

Nombre del Asesor	Clientes Activos Totales	Cartera Activa Total	% En Cartera
Asesor Uno	587	Q2.535.682,75	15.20%
Asesor Dos	334	Q1.775.899,59	10.64%
Asesor Tres	531	Q2.222.601,12	13.32%
Asesor Cuatro	632	Q1.964.568,10	11.77%
Asesor Cinco	353	Q1.348.349,59	8.08%
Asesor Seis	338	Q1.490.345,64	8.93%
Asesor Siete	295	Q1.042.570,76	6.25%
Asesor Ocho	286	Q1.164.084,99	6.98%
Asesor Nueve	413	Q1.126.915,41	6.75%
Sucursal	12	Q5.534,50	0.03%
Abogado Uno	5	Q10.705,98	0.06%
Abogado Dos	5	Q13.553,75	0.08%
Abogado Tres	237	Q318.586,68	1.91%
Jefe de Sucursal	590	Q1.667.511,01	9.99%
Total Sucursal	4618	Q16.686.909,87	

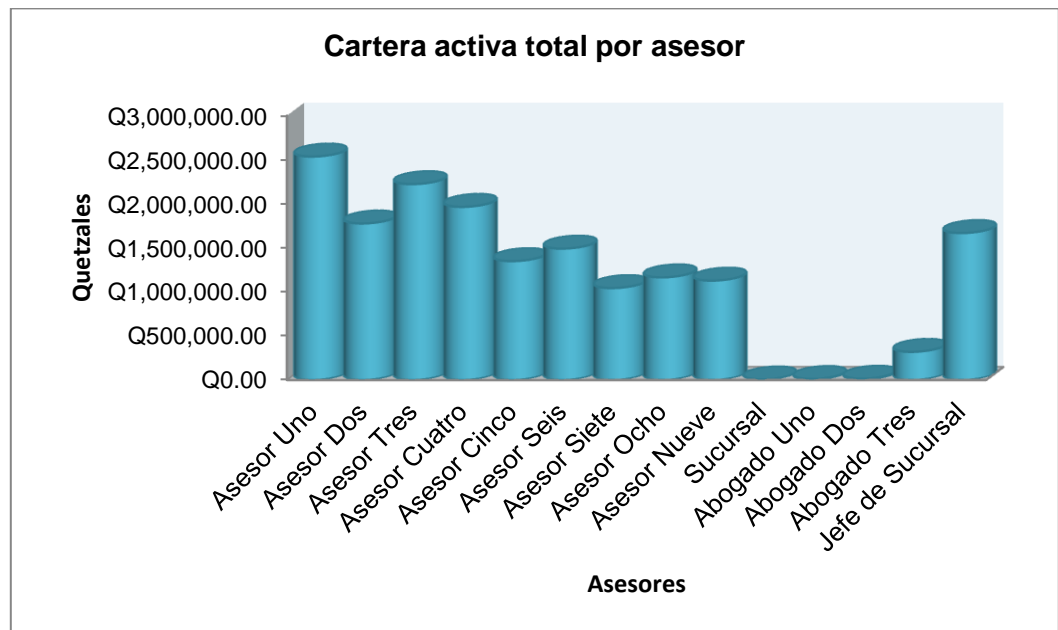
Fuente: elaboración propia

Figura 6: Clientes por asesor



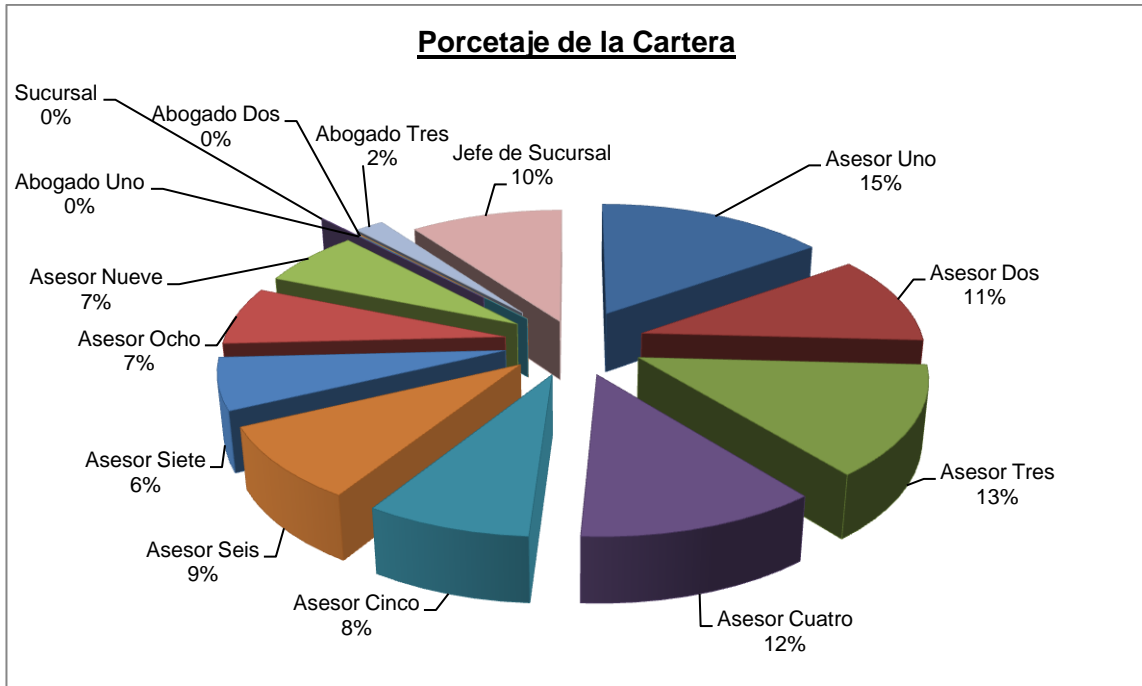
Fuente: elaboración propia.

Figura 7: Cartera activa total por asesor



Fuente: elaboración propia

Figura 8: Porcentaje de la cartera activa por asesor



Fuente: elaboración propia.

2.5. Por área geográfica (Municipio)

En la sucursal de Chimaltenango, actualmente se está atendiendo clientes de 15 de los 16 municipios que conforman el departamento. Sin embargo, por cuestiones de cercanía de los clientes se han atendido en algunos municipios de Sacatepéquez y algunos escasos de Quiché y de Guatemala.

El municipio de Chimaltenango es el punta de lanza de la sucursal teniendo 906 clientes con una cartera activa de Q 3.454.271,32, seguido por el municipio de San Martín Jilotepeque con 600 clientes con una cartera activa de Q 2.250.101,27. A este sector de punta de lanza se agrega el municipio de Patzún con 657 clientes, con una cartera activa de Q 2.134.062,82, en estos tres municipios la cartera activa sobre pasa los dos millones de cartera activa, los municipios que están en el rango de un millón a dos millones, son los municipios de: San Pedro Yepocapa, San Juan Comalapa y Acatenango.

Las sucursales de plataforma son las que están en el rango de cartera activa de Q 400.000,00 a Q 1.000.000,00, que son sucursales que aportan de una forma media al crecimiento de la sucursal, entre estos están los municipios de San Andrés Itzapa, Patzicía, Santa Cruz de Balanya, Zaragoza, Tecpán Guatemala y El Tejar. Los municipios con una cartera menor a Q 400.000,00 son catalogados como emergentes ya que por sus montos bajos no son tan significativos, pero tampoco dejan de ser importantes para el crecimiento de la sucursal. En el caso de los municipios de Quiché, Chichicastenango, pertenecientes al departamento de El Quiché, Guatemala, Mixco, Sololá, Pastores, Ciudad Vieja, San Miguel Dueñas, se decidió atender por razones preferenciales de los clientes, debido a las distancias demasiadas lejanas, los costos de operación se incrementan para las sucursales.

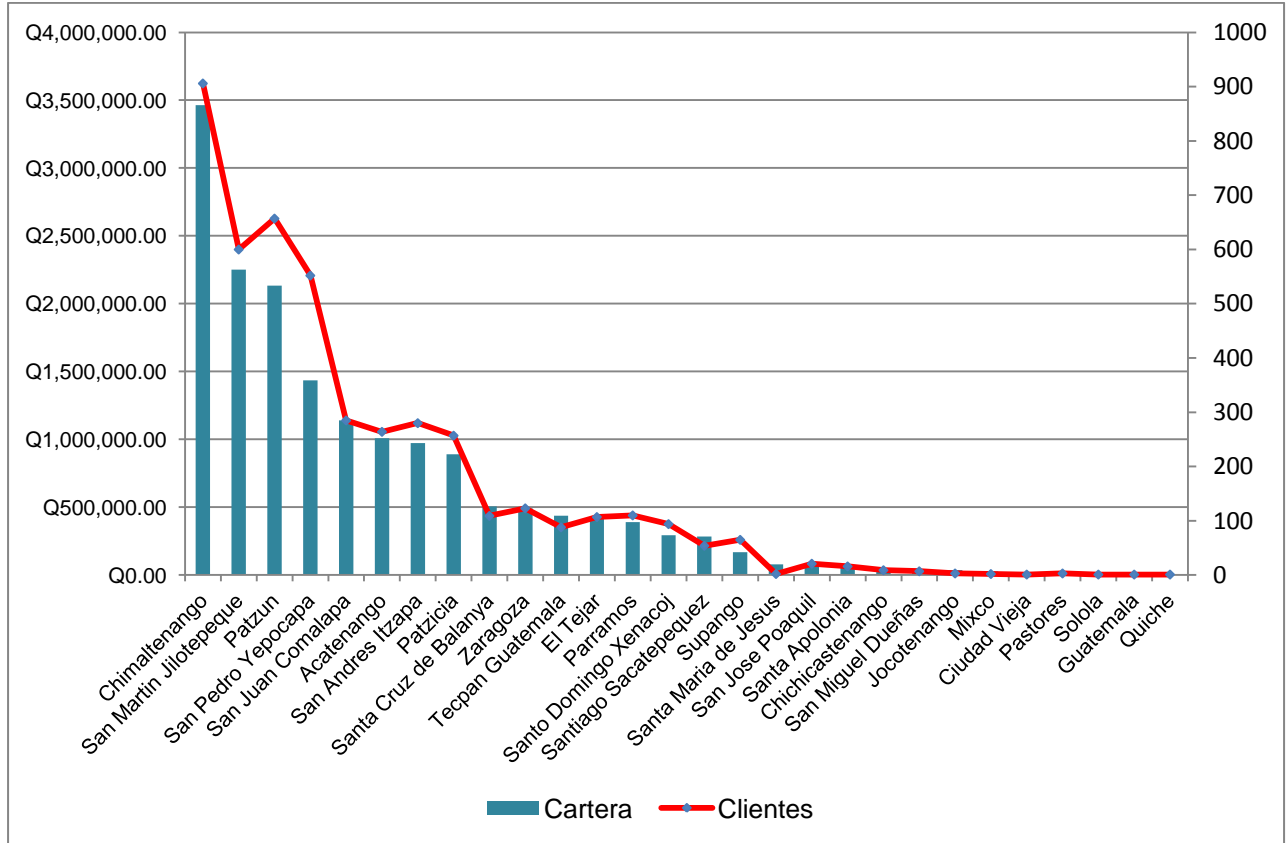
Tabla 4: Cartera por municipio

	Departamento	Municipio	Clientes	Cartera
1	Chimaltenango	Chimaltenango	906	Q3.464.271,32
2	Chimaltenango	San Martin Jilotepeque	600	Q2.250.101,27
3	Chimaltenango	Patzún	657	Q2.134.062,82
4	Chimaltenango	San Pedro Yepocapa	552	Q1.435.555,44
5	Chimaltenango	San Juan Comalapa	285	Q1.139.562,05
6	Chimaltenango	Acatenango	264	Q1.007.158,02
7	Chimaltenango	San Andrés Itzapa	280	Q972.854,63
8	Chimaltenango	Patzún	257	Q888.813,42
9	Chimaltenango	Santa Cruz de Balanyá	109	Q504,821,59
10	Chimaltenango	Zaragoza	123	Q490.476,90
11	Chimaltenango	Tecpán Guatemala	88	Q438.168,69
12	Chimaltenango	El Tejar	107	Q425.810,88
13	Chimaltenango	Parramos	110	Q388.915,65
14	Sacatepéquez	Santo Domingo Xenacoj	94	Q292.479,09
15	Sacatepéquez	Santiago Sacatepéquez	54	Q284.108,27
16	Sacatepéquez	Sumpango	65	Q167.723,98
17	Sacatepéquez	Santa María de Jesús	2	Q78.353,08

18	Chimaltenango	San José Poaquil	21	Q75.394,87
19	Chimaltenango	Santa Apolonia	16	Q61.185,80
20	Quiche	Chichicastenango	9	Q47.722,88
21	Sacatepéquez	San Miguel Dueñas	7	Q43.890,33
22	Sacatepéquez	Jocotenango	3	Q37.006,50
23	Guatemala	Mixco	2	Q26.873,29
24	Sacatepéquez	Ciudad Vieja	1	Q13.333,34
25	Sacatepéquez	Pastores	3	Q9.141,41
26	Sololá	Sololá	1	Q8.000,00
27	Guatemala	Guatemala	1	Q983,75
28	Quiche	Santa Cruz del Quiche	1	Q140,60
	TOTALES		4618	Q16.686.909,87

Fuente: elaboración propia.

Figura 9: Cartera activa por municipio



Fuente: elaboración propia.

2.6. Análisis de la cartera morosa de la empresa

2.6.1. Por producto y sub producto

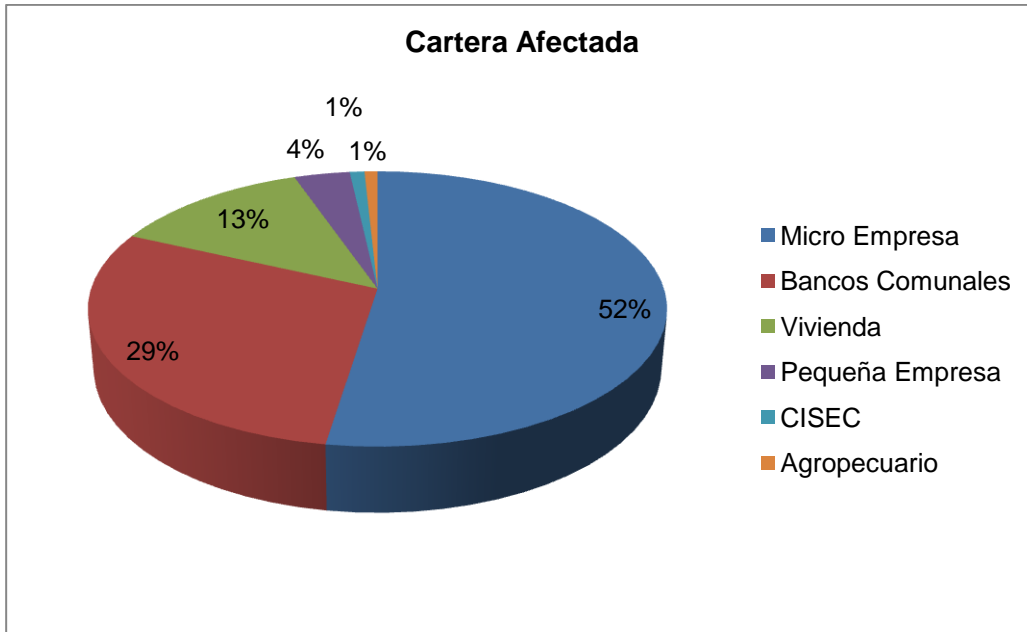
En los análisis realizados se puede observar que el mayor porcentaje de la cartera morosa se encuentra en la cartera de Micro Empresa con un 52% del total de cartera contaminada, seguido por el programa de Bancos Comunales con un 29% del índice moratorio y el tercer puesto lo ocupa el crédito de vivienda con un 13% del índice moratorio. Con porcentajes muy bajos relativamente se encuentra el programa de Pequeña Empresa y Agropecuario con un 4% y 1% respectivamente. El programa de CISEC con un porcentaje del 1%, cuyo valor se ha mantenido ya que no se han recuperado los créditos bajo este programa y están en cobro judicial.

Tabla 5: Análisis de la cartera morosa por producto

Programa	Cartera Activa	Cartera Afectada	% Mora	Clientes Activos	Clientes Morosos	% Morosos
Agropecuario	Q394.444,17	Q39.257,73	1%	156	25	1%
Bancos Comunales	Q4.822.660,84	Q1.378.871,48	29%	1318	497	26%
CISEC	Q44.478,54	Q44.478,54	1%	60	60	3%
Micro Empresa	Q6.700.862,27	Q2.469.114,74	52%	2711	1259	66%
Pequeña Empresa	Q429.546,11	Q168.725,27	4%	22	9	0%
Vivienda	Q4.294.917,94	Q604.628,87	13%	351	65	3%
Cartera Total	Q16.686.909,87	Q4.705.076,63	100%	4618	1915	100%

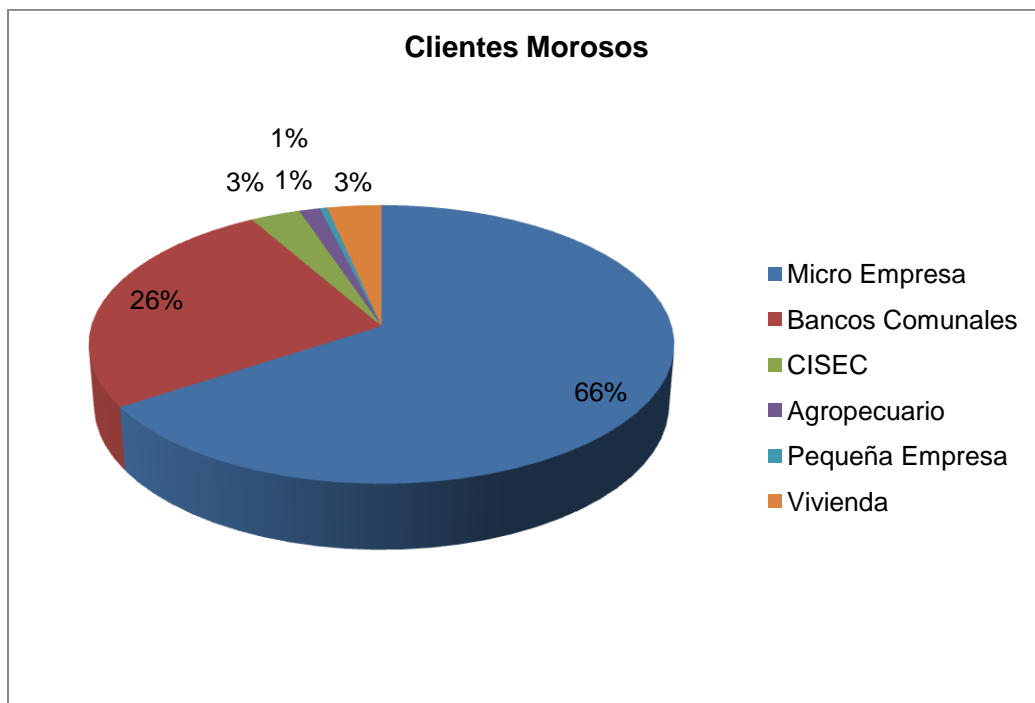
Fuente: elaboración propia.

Figura 10: Análisis de la cartera morosa por producto



Fuente: elaboración propia.

Figura 11: Clientes morosos



Fuente: elaboración propia.

2.6.2. Por asesor de crédito

En el siguiente cuadro se puede observar la cartera de cada uno de los asesores, abogados, sucursal, jefe de sucursal, los clientes activos totales, clientes morosos, el índice de morosidad de cada uno, la cartera activa, cartera afectada la cartera morosa y con su índice porcentual de morosidad. Donde significativamente resaltan el asesor cinco, con un índice de morosidad en clientes y cartera del 54% y 42% respectivamente. Otros asesores que resaltan por sus resultados son los asesores número tres y cuatro, debido a que sobrepasan el 30% de clientes morosos y sobrepasan el 20% en morosidad. En el caso de los asesores seis, siete, ocho y nueve que no sobrepasan el 30% en clientes morosos, pero no bajan del 20%. Debido a que por estudios de rentabilidad realizados por la gerencia de negocios, un asesor empresarial no

debe sobre pasar su índice en clientes morosos del 15% y en la cartera no debe de sobrepasar del 10%.

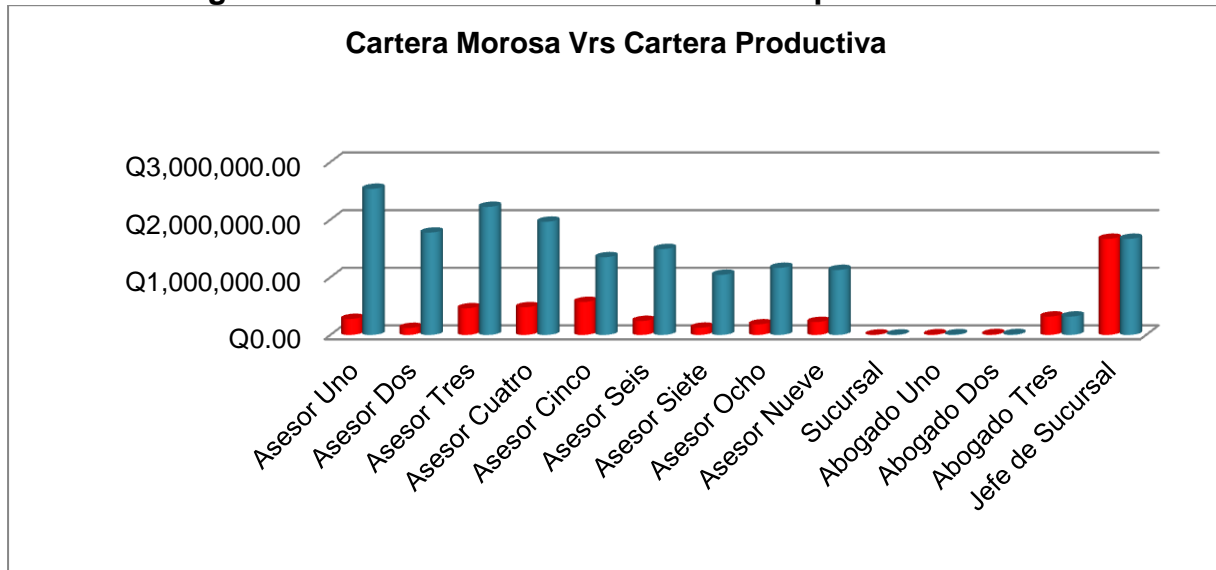
Los asesores uno y dos, se puede decir que están entre los asesores empresariales rentables para la institución, debido que están entre los márgenes establecidos, el asesor uno en la cartera tiene un 11%, es un valor que se puede mejorar con una estrategia de recuperación y colocación del crédito. En el caso de Sucursal, Abogados y Jefe de Sucursal, tiene un 100% en clientes y cartera, estos casos están en cobro Administrativo y judicial para poder realizar su recuperación, se trabajó con el departamento de cobros y legal de la institución y por los tribunales de justicia para poder solventarlos.

Tabla 6: Análisis de la morosidad en relación con cartera y clientes

Nombre del Asesor	Clientes Activos Totales	Clientes Morosos	% Morosidad	Cartera Activa Total	Cartera Afectada	% Morosidad
Asesor Uno	587	87	15%	Q 2,535,682.75	Q 277,769.63	11%
Asesor Dos	334	41	12%	Q 1,775,899.59	Q 120,983.93	7%
Asesor Tres	531	175	33%	Q 2,222,601.12	Q 462,192.51	21%
Asesor Cuatro	632	223	35%	Q 1,964,568.10	Q 480,354.11	24%
Asesor Cinco	353	192	54%	Q 1,348,349.59	Q 572,145.82	42%
Asesor Seis	338	97	29%	Q 1,490,345.64	Q 242,836.29	16%
Asesor Siete	295	64	22%	Q 1,042,570.76	Q 124,891.72	12%
Asesor Ocho	286	83	29%	Q 1,164,084.99	Q 183,318.01	16%
Asesor Nueve	413	113	27%	Q 1,126,915.41	Q 224,605.69	20%
Sucursal	12	12	100%	Q 5,534.50	Q 5,535.50	100%
Abogado Uno	5	5	100%	Q 10,705.98	Q 10,705.98	100%
Abogado Dos	5	5	100%	Q 13,553.75	Q 13,553.75	100%
Abogado Tres	237	237	100%	Q 318,586.68	Q 318,586.68	100%
Jefe de Sucursal	590	590	100%	Q 1,667,511.01	Q 1,667,511.01	100%
Total Sucursal	4618	1924	42%	Q 16,686,909.87	Q 4,704,990.63	28%

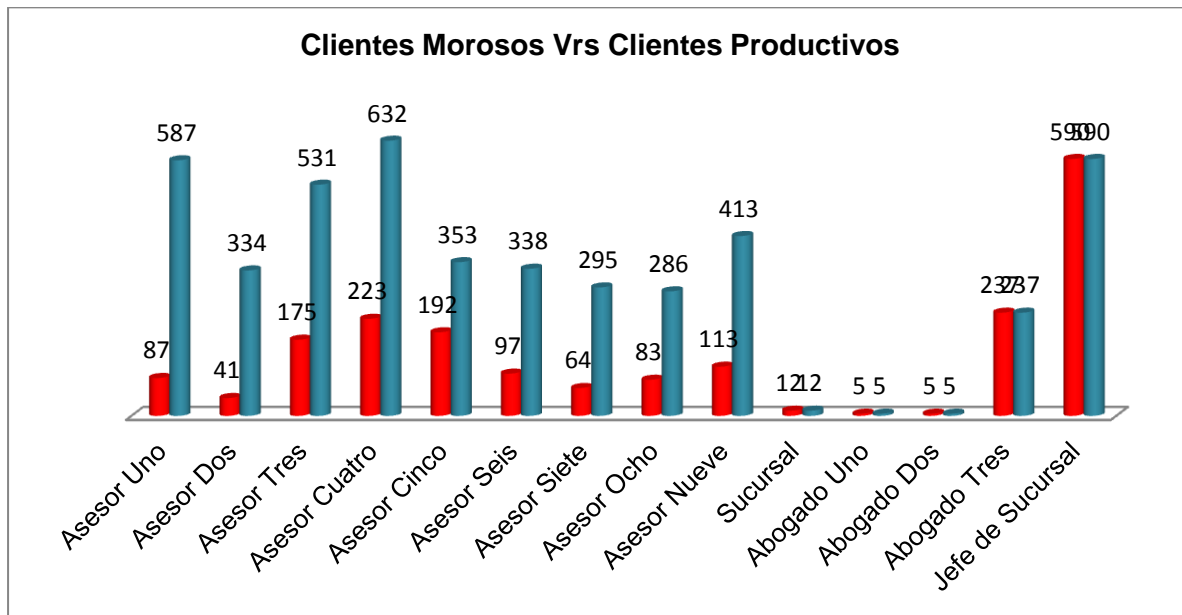
Fuente: Gerencia de Negocios.

Figura 12: Cartera morosa versus cartera productiva



Fuente: elaboración propia.

Figura 13: Cartera morosa versus clientes activos



Fuente: elaboración propia.

2.6.3. Por área geográfica (Municipio)

Se puede observar en la tabla 7, en los municipios de Santa María de Jesús, Ciudad Vieja, Sololá, Guatemala y Quiche, son donde se encuentra un índice de mora del 100% en número de clientes y en la cartera activa, el número de clientes es bajo y de igual manera la cantidad de la cartera que se maneja en el lugar; estos datos no afectan significativamente la rentabilidad de la sucursal, en casos como en los municipios donde se ve reflejado un impacto negativo son las áreas de: Sumpango con un índice de mora en la cartera de 61% y del 67% en clientes morosos, Zaragoza tiene un 47% de mora en la cartera y 46% de mora en clientes, Santiago Sacatepéquez y Parramos tienen un 44% de mora en la cartera con 48% y 51% de mora en clientes respectivamente. Los lugares en donde se puede observar que el impacto es significativamente negativo debido al tamaño de la cartera y el número de clientes son :Patzún, San Juan Comalapa, la cabecera de Chimaltenango y San Pedro Yepocapa, los cuales poseen carteras activas mayores al millón de quetzales y sobrepasan el 20% del índice moratorio en la cartera. Los mejores lugares para colocar créditos son: Santa Cruz de Balanya, San Martín Jilotepeque y Acatenango, debido a que no sobrepasa el 20% del índice de mora en la cartera, pero la tendencia puede incrementar debido a que son lugares vulnerables a los fenómenos naturales, por ser lugares netamente agrícolas. Por otra parte la mora puede presentarse por varios factores como: análisis deficientes en la evaluación crediticia, las distancias están muy lejanas de la sucursal, esto impide un seguimiento oportuno al cliente, los asesores empresariales no están asignados en un área específica de atención al cliente (todos atienden relativamente todos los lugares, esto impide una buena planificación del trabajo), falta de garantías reales, los fenómenos naturales (heladas, temporales, entre otros, por ser un mercado agrícola el riesgo es alto), delincuencia en el lugar, etc.

Tabla 7: Clientes y cartera morosa por municipio

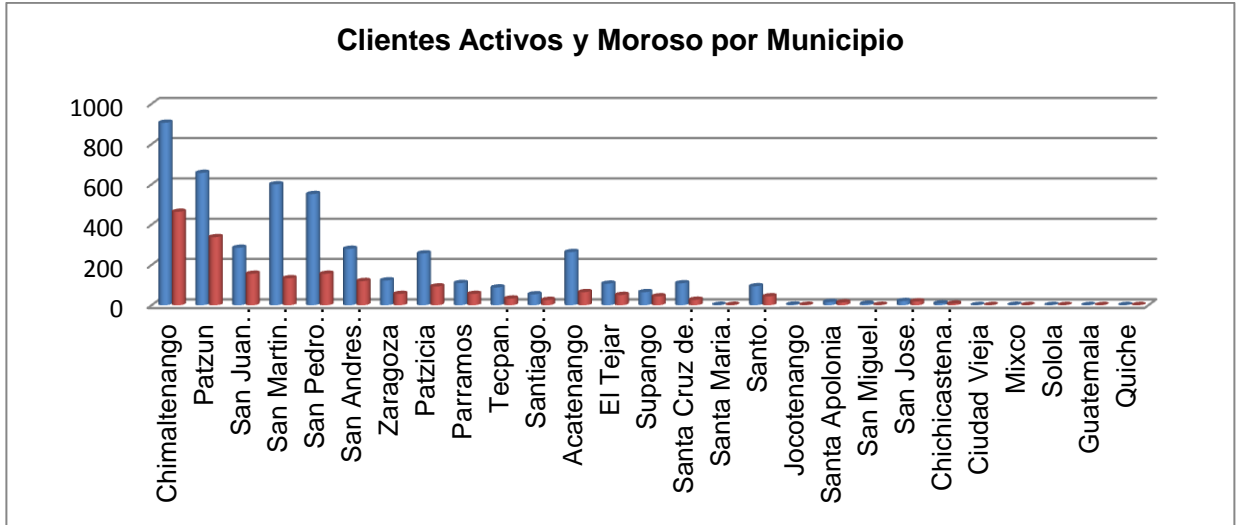
	Departamento	Municipio	Clientes Totales	Clientes Morosos	% Mora Clientes	Cartera Activa Total	Contaminada	% de Morosidad de la cartera
1	Chimaltenango	Chimaltenango	906	464	51%	Q 3.464.271,32	Q 916.658,04	26%
2	Chimaltenango	Patzún	657	338	51%	Q 2.134.062,82	Q 797.868,46	37%
3	Chimaltenango	San Juan Comalapa	285	156	55%	Q 1.139.562,05	Q 423.080,31	37%
4	Chimaltenango	San Martín Jilotepeque	600	134	22%	Q 2.250.10,27	Q 414.594,08	18%
5	Chimaltenango	San Pedro Yepocapa	552	156	28%	Q 1.435.555,44	Q 308.608,23	21%
6	Chimaltenango	San Andrés Itzapa	280	120	43%	Q 972.854,63	Q 261.155,17	27%
7	Chimaltenango	Zaragoza	123	56	46%	Q 490.476,90	Q 232.931,50	47%
8	Chimaltenango	Patzún	257	93	36%	Q 888.813,42	Q 203.853,60	23%
9	Chimaltenango	Parramos	110	56	51%	Q 388.915,65	Q 170.608,85	44%
10	Chimaltenango	Tecpán Guatemala	88	33	38%	Q 438.168,69	Q 129.419,97	30%

11	Sacatepéquez	Santiago Sacatepéquez	54	26	48%	Q 284.108,27	Q 125.223,49	44%
12	Chimaltenango	Acatenango	264	65	25%	Q 1.007.158,02	Q 116.306,14	12%
13	Chimaltenango	El Tejar	107	51	48%	Q 425.810,88	Q 109.630,66	26%
14	Sacatepéquez	Sumpango	65	44	68%	Q 167.723,98	Q 101.492,55	61%
15	Chimaltenango	Santa Cruz de Balanya	109	27	25%	Q 504.821,59	Q 96.134,11	19%
16	Sacatepéquez	Santa María de Jesús	2	2	100%	Q 78.353,08	Q 78.353,08	100%
17	Sacatepéquez	Santo Domingo Xenacoj	94	44	47%	Q 292.479,09	Q 62.615,76	21%
18	Sacatepéquez	Jocotenango	3	2	67%	Q 37.006,50	Q 31.393,59	85%
19	Chimaltenango	Santa Apolonia	16	14	88%	Q 61.185,80	Q 28.707,26	47%
20	Sacatepéquez	San Miguel Dueñas	7	2	29%	Q 43.890,33	Q 25.890,23	59%
21	Chimaltenango	San JoséPoaquil	21	19	90%	Q 75.394,87	Q 20.114,44	27%
22	Quiche	Chichicastenango	9	8	89%	Q 47.722,88	Q 16.872,24	35%
23	Sacatepéquez	Ciudad Vieja	1	1	100%	Q 13.333,34	Q 13.333,34	100%

24	Guatemala	Mixco	2	1	50%	Q 26.873,29	Q 11.107,18	41%
25	Sololá	Sololá	1	1	100%	Q 8.000,00	Q 8.000,00	100%
26	Guatemala	Guatemala	1	1	100%	Q 983,75	Q 983,75	100%
27	Quiche	Quiche	1	1	100%	Q 140,60	Q 140,60	100%
28	Sacatepéquez	Pastores	3	0	0%	Q 9.141,41	Q 0,00	0%
	TOTALES		4618	1915	41%	Q16.686.909,87	Q4.705.076,63	28%

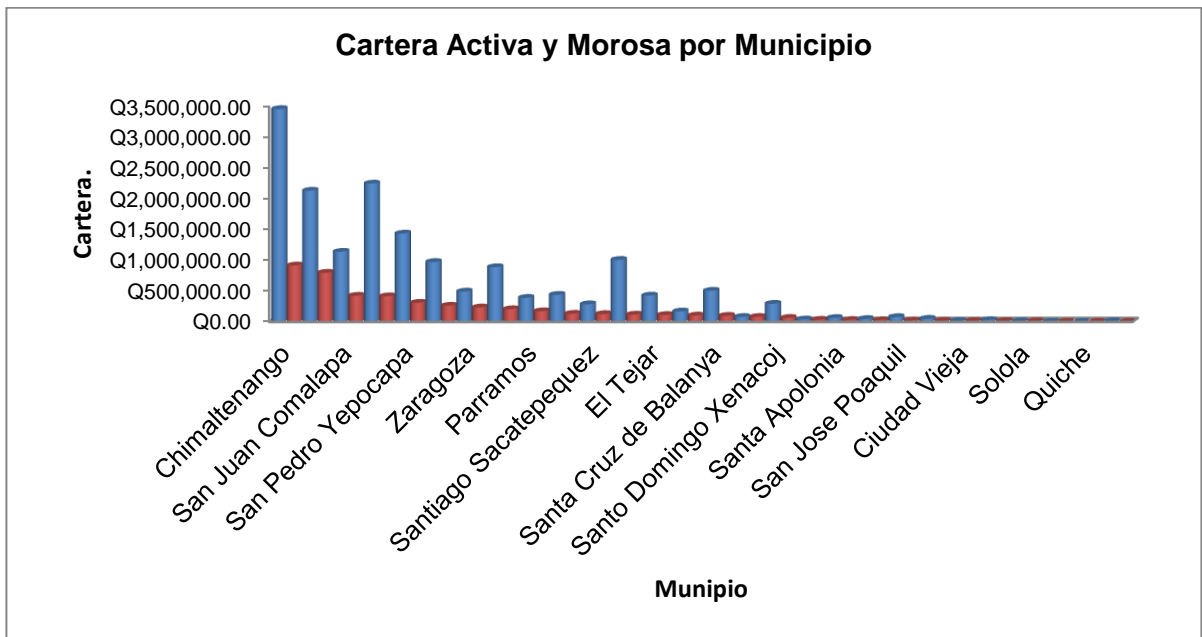
Fuente: elaboración propia.

Figura 14: Clientes activos y morosos por municipio



Fuente: elaboración propia.

Figura 15: Clientes productivos y morosos por municipio



Fuente: elaboración propia.

3. ANÁLISIS DE LA METODOLOGÍA CREDITICIA

3.1. Técnica y proceso de la venta

En la sucursal de Chimaltenango se están realizando técnicas de venta como la del volanteo, a través de asesores de crédito, programando un día a la semana para eso, pero con esta técnica se ha comprobado que tiene poco o ningún impacto, debido a que los volantes son entregados a las personas en la mano, existiendo casos en que las personas no muestran interés o el deseo de un préstamo para iniciar un negocio o para ampliación de vivienda. Además se realizan campañas de promoción en un lugar determinado por el jefe de sucursal y el asesor de ventas, pero no existe una estrategia de promoción, y se cae en la improvisación y se recurre a la entrega de volantes y afiches promocionales de una forma desordenada siendo colocados en postes o tiendas de las localidades. No existe un plan real de colocación de créditos (ventas), pues el plan que se presenta es ambiguo y sin detalle sobre la ejecución de cada una de las tareas que debe desempeñar los miembros del equipo de trabajo. Se observa que al asesor de crédito le hace falta conocer sobre los productos que está promoviendo, se detecta casos en donde no conoce todos los productos crediticios que la empresa ha creado para sus beneficiados, esto provoca que un potencial cliente no le interese los planes de crédito o productos en los que pueda beneficiarse por parte de la institución. Pues existen capacitaciones de forma muy general sobre la interpretación de los estados financieros, esto crea una debilidad en el personal, también carece del conocimiento de buenas relaciones humanas, no atendiendo al cliente interno y externo otro factor es que el asesor de créditos no hablar no escribe la lengua Kakchikel, se hace referencia a esto debido a que un 60% de la población de Chimaltenango habla este idioma, y esto obstruye la fluidez de una comunicación clara con los clientes.

3.1.1. Metodología de la calificación del crédito

Varios créditos mostraron deficiencias de conformación de la documentación, de acuerdo a los requerimientos mínimos que establece la institución. La falta de cumplimiento metodológico en el proceso de créditos conlleva el aumento en la exposición del riesgo de crédito a la Institución (pérdidas por falta de recuperación de los créditos otorgados). No se está cumpliendo con las políticas de control interno para la concesión de créditos. No se cuenta con la papelería suficiente para identificar las fortalezas y debilidades de los beneficiarios. Es posible que los créditos no se estén revisando en forma analítica causando dificultades en el proceso de recuperación. No se está cumpliendo con la debida revisión de los expedientes con controles clave de información.

3.1.1.1. De las garantías

Los tipos de garantía a considerar para el otorgamiento de créditos según niveles de riesgo, son los siguientes:

- ✓ Garantía Fiduciaria (Formal, empresario, informal)
- ✓ Garantía Solidaria

FIADOR, quien para el efecto deberá contar con un nivel de ingresos verificable.

3.1.1.2. De las condiciones del crédito

En casos de cónyuges o convivientes, en el que ambos tengan la conducción de dos negocios distintos, se han aceptado como sujetos de crédito, en forma individual con garantía fiduciaria siempre y cuando los negocios se encuentren en diferentes locales y con capital propio para cada negocio. Para los clientes activos con un buen récord crediticio podrán seguir siendo atendidos, aunque se corre el riesgo de recuperar el crédito, por un sobre endeudamiento al núcleo familiar.

En caso que el cliente individual, que no tenga casa propia y este alquilando, debe de tener una permanencia como mínimo de dos años en la localidad y esto se verificara por medio de los vecinos a través de la investigación que realice el asesor de créditos.

Se han autorizado créditos familiares al personal de Fundación Génesis Empresarial bajo la modalidad exclusiva de créditos individuales. Para dichos préstamos son respaldados por una garantía fiduciaria. Estos préstamos son autorizados por la Gerencia de Microcréditos o en su defecto por el Comité de Crédito Central considerando el monto solicitado.

Créditos a Dúos. Se integran por dos clientes afines que se unen para garantizarse mutuamente un crédito recibido. Para el otorgamiento de créditos a DÚOS se ha observado las siguientes condiciones: Para los créditos vigentes bajo esta modalidad se podrá seguir atendiendo.

Siempre que no sobrepasen un ratio de atraso del 5 %. En caso de que se supere el ratio de atraso del 5 % el jefe y asesor deciden si se sigue atendiendo considerando las causas que haya provocado dichos atrasos, siempre y cuando no tengan saldos activos en esta modalidad para otorgarles un préstamo subsiguiente.

Para la formación de dúos se observa la siguiente clasificación:

- ✓ Productor
- ✓ Comerciante Servicios

Para el efecto deben tener similares niveles de liquidez de tal forma que los plazos de pago se ajusten a las características de los negocios.

Cada integrante de un dúo debe tener una Microempresa independiente, ubicada en el mismo mercado o barrio, donde facilite la comunicación, coordinación, y seguimiento del crédito evitando ineficiencias por desplazamientos prolongados.

Para su constitución se contempla la elaboración del acta de constitución del dúo, el documento sirve para reafirmar la responsabilidad de cada integrante de avalarse uno a otro. Dicho documento formará parte del expediente.

Créditos a Grupos Solidarios. Eligen un coordinador que llene los requisitos y características de liderazgo, de preferencia que sepa leer y escribir y que tenga facilidad para guiar al dúo.

Se define un nombre que los identifique dentro de la Institución.

En la modalidad de Dúos no se acepta que ambas personas sean familiares directos como: padres, hijos, hermanos. Para los clientes activos en esta modalidad y son familiares directos, podrán seguir siendo atendidos si su ratio de atraso no excede el 2%.

3.1.1.3. Sustentación en comité de crédito

En la configuración de la operación crediticia en campo, el asesor de crédito respeta algunos de los límites descritos a continuación, establecidos por la institución.

Tabla 8: Calculos basicos

Activos Fijos:		
Monto máximo	Relación de Monto / Valor del Activo.	Hasta el 90%. Sobre el valor total del activo fijo a financiar.
	Para la compra de mobiliario, maquinaria y equipo nuevo	Hasta el 90%. Sobre el valor total del bien cuyo monto máximo de crédito no debe de ser mayor a lo establecido en las condiciones de productos crediticios para nuevos y subsiguientes.
Cuota máxima	$\frac{\text{Cuota Recomendada}}{\text{Excedente Familiar mensual}}$	No deberá ser superior al 80%.
Nueva Deuda	$\frac{\text{Pasivo Total más crédito de A.F.}}{\text{Patrimonio}}$	No deberá ser superior al 100 %.
Nueva Liquidez	$\frac{\text{Activo Corriente (-) Cuota Recomendada.}}{\text{Pasivo Corriente}}$	No deberá ser inferior al 70 %.

Fuente: Gerencia de Negocios.

3.1.1.4. Niveles de aprobación de créditos

La política de créditos establece la fijación de montos máximos y mínimos para el primer crédito y subsiguientes, según se detalla a continuación:

Tabla 9: Montos máximos para los diferentes productos

PRODUCTO	CODIGOS	SUB-PRODUCTO	MONTO	TASA	TIPO	SERVICIOS	PLAZO	FRECUENCIA
INDIVIDUAL								
MICRO	21-1	CAPITALT	Q20,000	30%	FLAT	Q11.00	18	MES
	21-2	ESTACIONARIO	Q20,000	30%	FLAT	Q11.00	3	MES
	21-6	EMPRESAS NUEVAS	Q.5,000	30%	FLAT	Q20.00	12	MES
	21-9	SUBSIGUIENTE	Q35,000	30%	S/S	Q16.00	24	MES
	21-11	ORO	Q60,000	30%	S/S	Q16.00	24	MES
	21-14	SIN FEC	Q8,000	30%	FLAT	Q11.00	12	MES
	21-15	TEMPORADA ALTA	Q60,000	30%	FLAT	2%/MONTO	4	FINAL PLAZO
	21-17	VITALICIO	Q75,000	24%	S/s	Q11.00	24	MES
	22-1	ACTIVO FIJO	Q35,000	30%	S/S	Q16.00	18	MES
	22-15	A. VITALICIO	Q75,000	30%	S/S	Q11.00	36	MES
	21-52	SIN FECS/S	Q.8,000	30%	S/S	Q.16.00	18	MES
AGROPECUARIO	27-1	AGROPECUARIO	Q8,000	30%	FLAT	Q11.00	12	FINAL PLAZO
	27-2	AGROPECUARIO	Q8,000	30%	FLAT	Q11.00	12	MES

PEQUEÑA	21-16	P. TEM. A.	Q60,000	30%	FLAT	2%	4	F.P.
	21-21	PEQUEÑA E.	60,000	30%	S/S	1%	36	MES
	21-25	PEQUEÑA E 28%	Q.60.000	28%	S/S	1%	36	MES
	21-26	PEQUEÑA E. EST	Q.20.000	30%	FLAT	11	3	MES
	21-23	P. E. HIPOTECARIO 24%	Q.75.000	24%	S/S	1%	36	MES
	21-23	P. E. HIPOTECARIO 21%	Q.150.000	21%	S/S	1%	36	MES
	22-21	A. F. PEQ. EMPRESA	Q.75.000	30%	S/S	1%	36	MES
	22-22	A. F. GANADO P.E.	Q.60.000	30%	S/S	1%	36	MES
	22-24	A. F. PEQ. FIDUCIARIO	Q.75.000	24%	S/S	1%	36	MES
	22-25	A. F. PEQ. SUB HIPOTECA	Q.100.00	21%	S/S	1%	36	MES
	22-26	A. F. PEQ. SUB HIPOTECA	Q.250.00	18%	S/S	2%	48	MES
	22-27	A. F. GANADO 24% P.E.	Q.60.000	24%	S/S	1%	24	MES
	22-28	A. F. GANADO	Q.100.00	22%	S/S	1%	36	MES
	22-04	A. F. TUC TUC	Q.35.000	30%	S/S	1%	36	MES
VIVIENDA	23-01	MEJORAMIENTO	Q.50.000	24%	S/S	3%	60	MES
	23-02	AMPLIACION	Q.50.000	24%	S/S	3%	60	MES
	23-03	VIVIENDA NUEVA	Q.50.000	24%	S/S	3%	60	MES
	23-04	COMPRA DE TERRENO	Q.30.000	24%	S/S	3%	60	MES

	23-05	LEGALIZACION TIERRA	Q.3000	24%	S/S	3%	12	MES
	23-06	AGUA POTABLE	Q.10.000	24%	S/S	3%	18	MES
	23-07	ENERGIA ELECTRICA	Q.10.000	24%	S/S	3%	18	MES
	23-08	DRENAJES	Q.3.000	24%	S/S	3%	12	MES
	23-09	PANELSOLAR	Q.3.000	24%	S/S	3%	18	MES
	23-10	ESTUFAS MEJORADAS	Q.2.000	24%	S/S	3%	18	MES
EDUCATIVO	28-01	MEDIA FINAL DE PLAZO	Q.15.000	17%	S/S	5.00	48	FINAL PLAZO
	28-02	MEDIA SOBRESALDOS	Q.15.000	17%	S/S	5.00	36	MES
	28-03	UNIVERSITARIO F. PLAZO	Q.30.000	17%	S/S	5.00	66	FINAL PLAZO
	28-04	UNIVERSITARIO S/S	Q.30.000	17%	S/S	5.00	60	MES
	28-05	MAESTRIA F. PLAZO	Q.35.000	17%	S/S	5.00	42	FINAL PLAZO
	28-06	MAESTRIA S/S	Q.35.000	17%	S/S	5.00	36	MES

Fuente: Gerencia de Negocios.

- En ningún producto de crédito se maneja período de gracia.
- Los Q. 50,00 por concepto de anulación de papelería están integrados de la siguiente manera:
 - Q. 10,00 por anulación de boletas
 - Q. 25,00 por anulación de cheque
 - Q. 10,00 por anulación de pagaré
 - Q. 5,00 por anulación de plan de pagos
- El cobro fijo por trámite de Novación o Refinanciamiento de cualquier producto es de Q. 50,00, el cual deberán depositar a las cuentas de Fundación Génesis Empresarial que para el efecto estén disponibles.
- El cobro fijo por trámite de Prorrogas de cualquier producto es de Q. 25,00, el cual deberán depositar a las cuentas de Fundación Génesis Empresarial que para el efecto estén disponibles.

- La sumatoria de los montos de los integrantes en un grupo solidario no debe exceder los Q120.000,00.
- La suma de los montos de cada integrante en Dúos no debe exceder a los Q80.000,00 Para ambos casos se exceptúan a los Clientes Vitalicios que pueden llegar a un monto mayor previa autorización por la Gerencia de Microcrédito.
- Cuando en un Dúo o Grupo Vitalicio u Oro se disuelve y sus integrantes activos deseen incorporar a un nuevo integrante el Dúo o Grupo pierden su categoría de Vitalicio o de Oro. Pasando a ser un Dúo o Grupo normal. Pero si los integrantes del Dúo o Grupo desean continuar bajo la modalidad de individuales no perderán su categoría. Si existiera un caso no contemplado en esta restricción se presentará a la Gerencia de Microcrédito, Consejo Directivo, Gerencia General, según el monto de autorización, para su evaluación.

3.1.1.5. Créditos subsiguientes

Créditos de Temporada Alta. Son créditos que se otorgan tanto a Micro empresas como a Pequeñas empresas, en virtud de la fuerte demanda que se da en época navideña y semana santa de cada año. Para el otorgamiento de Créditos de Temporada Alta se observan las siguientes condiciones:

- ✓ El crédito de temporada alta es exclusivamente para inversión en Capital de Trabajo
- ✓ Aplica para modalidades individuales, dúos y grupos solidarios.

- ✓ El pago de intereses y servicios es en forma semanal, quincenal o mensual según sea el caso, y el pago del 100% de capital se hará al final del plazo.
- ✓ Los créditos de temporada alta solamente se otorgan durante los meses de: octubre, noviembre y diciembre, como temporada pre-navideña y durante los meses de: Marzo y Abril como temporada de Semana Santa. Si la empresa se dedica a actividades de producción iniciará un mes antes de los períodos indicados.
- ✓ Los créditos de temporada alta pre-navideños se cancelarán en el mes de enero los de semana santa en el mes de abril de cada año.
- ✓ Los clientes que solicitan un Crédito de temporada alta, deben de tener como mínimo dos operaciones canceladas con la Fundación y un ratio de atraso no mayor al 2%.
- ✓ Los Créditos de temporada alta son paralelos al crédito vigente que pueda tener el cliente y la sumatoria de ambos saldos no puede sobrepasar Q. 80,000.00 en el caso de dúos y grupos solidarios, velando que no se exceda el nivel de endeudamiento general y verificando con claridad la capacidad de pago que tenga su actividad económica.
- ✓ Las garantías para los Créditos de temporada alta son, fiduciaria, solidaria o hipotecaria.
- ✓ Las garantías son las mismas que tengan en el crédito actual, para que sea un crédito de fácil acceso, siempre y cuando la garantía cubra ambos créditos.

3.1.1.6. Crédito a clientes graduados

Se define como Cliente Graduado, a todos aquellos clientes que por monto o plazo, ya no pueden ser atendidos en el Programa de Bancomunales o Micro Empresa, ya que su actividad económica demanda condiciones distintas. Para el otorgamiento de créditos a Clientes Graduados se observan las siguientes condiciones:

- ✓ El cliente no pierde su record crediticio que haya alcanzado para clasificarlo como cliente oro tal cual lo indica las políticas de la institución.
- ✓ Las garantías para los Créditos a Clientes Graduados son fiduciaria en relación de dependencia indefinida, fiadores empresarios con la misma o mayor capacidad de pago, escrituras en depósito, solidarias, dependiendo del monto a otorgar.
- ✓ Aplica para modalidad Individuales, dúos y grupos solidarios.
- ✓ Para este tipo de clientes graduados el Comité de Crédito de la Sucursal emite una resolución donde conste la graduación del cliente del programa anterior (No. de préstamo, Nombre del grupo, No. de Operaciones y Montos manejados) al programa actual.

3.1.1.7. Crédito a cliente vitalicio

Para el otorgamiento de créditos a Clientes Vitalicios se observan las siguientes condiciones:

- ✓ Estos Créditos serán autorizados por el Comité de Crédito de la Sucursal, siempre y cuando el monto no sobrepase los Q. 30.000,00.
- ✓ Cuando la garantía sea fiduciaria el Cliente Vitalicio puede presentar sus mismas garantías con las que ha trabajado el crédito anterior hasta por un incremento del 40% del monto anterior.
- ✓ En el caso de fiadores empresarios se observará que no estén endeudados mayor a un 40% del monto solicitado sumándole la deuda actual.
- ✓ Aplica para modalidad individual, dúos y grupos solidarios.

3.1.1.8. Créditos estacionarios

Con el objetivo de satisfacer las necesidades de financiamiento de los clientes, en períodos considerados como de mayor demanda durante el año o cuando la situación lo amerite y represente una oportunidad de negocio para el cliente, se podrá otorgar un crédito adicional al vigente, que se considerará como crédito estacionario con un plazo máximo de 3 meses. Para tener la posibilidad de optar un crédito estacionario, el cliente deberá cumplir los siguientes requisitos:

- Tener una antigüedad como cliente, de por lo menos dos créditos cancelados
- Registrar un ratio de atraso máximo del 2% en los últimos dos créditos y no encontrarse moroso en el préstamo vigente
- Demostrar la capacidad de pago suficiente de acuerdo a la evaluación de crédito, la misma que deberá considerar el efecto del crédito vigente
- No se otorgará otro préstamo mientras no se hayan cancelado ambos préstamos (vigente y estacionario).

- Estos créditos son exclusivamente para Micro y Pequeña Empresa.
- El pago de intereses, servicios y capital se hará de forma semanal, quincenal y o mensual.
- El Crédito estacionario será exclusivamente para invertir en capital de trabajo.
- Los préstamos estacionarios serán autorizados por el Director Regional. Podrán otorgarse hasta 2 préstamos estacionarios en un año.
- Las garantías podrán ser las mismas que tengan en el crédito actual, para que sea un crédito de fácil acceso, siempre y cuando la garantía cubra ambos créditos.

3.1.2. Proceso de desembolso del crédito

Establece un conjunto de actividades uniforme para el desembolso de los créditos, definiendo mecanismos, instancias, instrumentos y responsabilidades dentro el proceso, a fin de lograr un desembolso ágil y ordenado.

El préstamo es entregado al cliente una vez que se haya comprobado su identidad, con la presentación obligatoria de la cédula de vecindad y la de las personas que intervienen en la operación, como miembros del dúo, grupo y fiadores. Preferentemente todos los que intervienen y sus fiadores, están presentes durante la entrega. El Jefe de Operaciones entrega el préstamo explica clara y concisamente, cómo debe de pagar el cliente sus cuotas, penalidades y beneficios así como instruirlo en cómo renovar sus créditos. Todas las transacciones crediticias deberán estar respaldadas por un Pagaré adecuadamente elaborado, no se permiten documentos firmados en blanco.

3.1.2.1. De las fechas de desembolso

El desembolso de operaciones de crédito se realiza de forma diaria, procurando mantener un horario ajustado a los requerimientos del cliente en lo que respecta a día y hora, en el tiempo normal de atención de la sucursal.

3.1.2.2. De la vigencia del desembolso

El préstamo estará disponible para el cliente en la fecha en la cual se acordó que se produciría el desembolso. Sin embargo, si el cliente no se acercase a la Sucursal a recoger su préstamo, éste es anulado luego de 2 días hábiles como máximo.

Es potestad del nivel de aprobación correspondiente, fijar una nueva fecha de desembolso para un préstamo que hubiese sido anulado por razones atribuidas al cliente.

3.1.2.3. De la responsabilidad en el proceso de desembolso

Cumpliendo con el objetivo de descentralización, todas las actividades propias del proceso de desembolso, incluyendo la emisión y firma de los cheques, se realizarán en las Sucursal.

La institución facultará a los jefes de Sucursal y los Jefes de Operaciones con firmas autorizadas en las cuentas de las cuales se emiten los cheques para la entrega de préstamos. Por esta razón es responsabilidad de estos funcionarios el manejo óptimo de los recursos.

3.1.3. Seguimiento y recuperación del crédito.

Definir las acciones que debe tomar todo el personal involucrado en el proceso, con la finalidad de adoptar medidas preventivas y de control

posterior al vencimiento de una cuota de pago. Se busca establecer un procedimiento estandarizado para la recuperación de créditos, definiendo el proceso que permita lograr mayor efectividad y eficiencia en las gestiones de cobranza que realiza la institución.

3.1.3.1. De la prevención de la morosidad

La Jefatura de Sucursal se encargará de planificar, orientar y supervisar las acciones que al respecto realice su personal.

El personal de la Sucursal realizará las acciones de prevención de morosidad a fin de disminuir el riesgo de impuntualidad que pudiera presentarse entre los clientes.

Parte importante de la labor del Asesor es la de incentivar el pago puntual de las obligaciones que los clientes contraigan. Este deberá resaltar la serie de ventajas a las que los clientes pueden acceder cuando cumplen con sus obligaciones a tiempo: La renovación inmediata de su préstamo, un posible aumento en el monto del préstamo siguiente de acuerdo a su capacidad de pago, etc.

Las áreas de Crédito, Auditoría interna, Auditoria Metodológica y Mercadeo realizarán visitas aleatorias a clientes morosos y no morosos para verificar la información obtenida, comprobar el estado de los créditos vigentes y asegurar la calidad de la cartera.

3.1.3.2. De las acciones de recuperación

Las acciones de recuperación de préstamos morosos son prioritarias, por tanto una rápida e inmediata intervención del personal responsable es imperativa. Las visitas personales e inmediatas son un factor importante para enviar al cliente el mensaje de que estamos pendientes de su comportamiento.

El personal operativo deberá comportarse siempre de manera profesional durante sus gestiones de recuperación, en donde la cordura y el respeto hacia el cliente deben ser una prioridad.

Bajo ningún concepto el personal de las sucursales recibirá pagos de los clientes, los cuales deben canalizarse a través de las ventanillas de atención en los bancos con los cuales GÉNESIS opera. Solamente el Jefe de la sucursal está facultado a efectuar cobranza en efectivo, siempre considerando que tiene la obligación de extender un recibo de caja para el cliente y realizar la actualización de este pago en el sistema de cartera inmediatamente.

Todo el personal del departamento de cartera y cobros está facultado a efectuar cobranzas en efectivo y otros medios de pago, debiendo extender los recibos de caja correspondientes así como reportar y actualizar inmediatamente dichos pagos en el sistema. De preferencia deben de canalizar los pagos a través de la red de ventanillas de los Bancos con los que GÉNESIS opera.

Deberá controlarse estrictamente el comportamiento y aplicación de pagos de cada uno de los clientes. Todo el personal de la Sucursal y del departamento de cartera y cobros deberá llenar un reporte de las actividades y gestiones de recuperación realizadas con la finalidad de mantener un récord preciso y ordenado de dichas actividades y sobre todo del comportamiento del cliente a fin de tener una idea más clara de su verdadera intención y cumplimiento de sus promesas.

3.1.3.3. Del análisis de la morosidad

- El equipo de cada Sucursal monitoreará y analizará la situación de su cartera en función de los parámetros claramente definidos de morosidad.
- El intercambio de información así como la retroalimentación entre los miembros del equipo de la Sucursal debe ser promovida.
- Será responsabilidad del jefe de cada Sucursal realizar análisis de mercado, económicos y estadísticos periódicos (tendencias, distribuciones y pruebas de hipótesis, conductas estacionales, etc.), para determinar las causas específicas y definir estrategias de control de morosidad para lo cual se requerirá al Área de Sistemas las herramientas tecnológicas necesarias.

3.1.3.4. De la negociación de préstamos morosos

En los procesos de negociación de préstamos morosos debe prevalecer el criterio del interés institucional para no verse perjudicado con arreglos que pudieran ser adversos, conjugando el criterio de la racionalidad en la capacidad del cliente para pagar su deuda con plazos y condiciones razonables.

Las operaciones que hayan sido objeto de compromisos de pago producto de un acuerdo formal no dejarán su estatus de clientes morosos, siempre bajo la responsabilidad del Asesor. El sistema de cartera deberá controlar el cumplimiento de los compromisos de crédito establecidos.

Las gestiones de negociación y los acuerdos posteriores deberán ser puestos en conocimiento de todos los miembros del grupo y/o de los fiadores del cliente a fin de que estos asuman la responsabilidad que les compete. De ningún modo se deberá permitir discusiones o negociaciones en las que todos los involucrados desconozcan los acuerdos.

3.1.3.5. De las fases de recuperación

El Asesor hará énfasis como parte de las actividades de recuperación, en las actividades de prevención de mora, establecidas en el presente manual.

Las acciones de recuperación se intensifican en función del grado de acumulación de días de retraso en los pagos. De esta manera se establecen dos tipos de acciones de recuperación: Las acciones correspondientes al personal de la Sucursal responsable del otorgamiento del crédito y las acciones correspondientes al personal del departamento de cartera y cobros de la institución.

Al finalizar los plazos asignados para las actividades de recuperación en la Sucursal, el expediente correspondiente al caso moroso se transferirá al área de cartera y cobros.

Las acciones de recuperación involucran al personal de la Sucursal en función del grado jerárquico que estos ejerzan, de tal forma que tengan gradualidad y generen trabajo en equipo. La transferencia de un caso al área de cartera y cobros solamente representa el traslado de las tareas operativas de recuperación, mientras que la responsabilidad por el crédito y las penalizaciones que se deriven continuarán recayendo sobre el Asesor y el presidente del nivel de aprobación que otorgó el préstamo.

4. EVALUACIÓN DE PERFILES

4.1. Método de evolución basado en el desempeño durante el pasado

El método de evaluación basado en el desempeño durante el pasado, se aplicará en este estudio, debido a que se tiene información estadística del comportamiento de la cartera de clientes de cada uno de los miembros del equipo de trabajo. Además se cuenta con información brindada por el departamento de recursos humanos con fechas exactas del ingreso a la institución de todos los miembros del equipo. La ventaja de hablar sobre algo que ya ocurrió que puede, hasta cierto punto, ser medido. A la vez que brinda información sobre la tendencia o qué pueda ocurrir, en este caso a la cartera de clientes de la sucursal.

4.1.1. Escalas de puntuación y verificación

Es importante mencionar algunas variables que influyen en la productividad de la sucursal. Son factores que identifican la actitud y capacidad de forma individual de los asesores empresariales de la sucursal, ante cada una de las situaciones que suelen presentarse en la ejecución de las tareas. Por ejemplo, el comportamiento de cada uno al momento de trabajar en equipo, la iniciativa que tienen las personas al momento de la ejecución de las tareas, la eficiencia que reflejan, a ser oportunos con los requerimientos del cliente, un factor muy importante el nivel de compromiso que tienen de forma individual con la institución. Se toman estos factores debido a que estos nos pueden decir de forma individual el resultado que se refleja en la cartera en general de la sucursal. Se realizó un estudio del comportamiento del trabajo en equipo de la sucursal y se consideraron algunos factores que nos pueden ampliar esta información y así determinar la situación en general del equipo de trabajo. Se

pueden observar en la tabla siguiente los factores que se tomaron para dicho estudio.

Tabla 10: Verificación: Trabajo en equipo

VARIABLE	Asesor Uno	Asesor Dos	Asesor Tres	Asesor Cuatro	Asesor Cinco	Asesor Seis	Asesor Siete	Asesor Ocho	Asesor Nueve
TRABAJO EN EQUIPO									
Apoya para la realización de un excelente trabajo		X		X	X		X		X
Se puede contar con el/ella en la realización de las distintas actividades		X		X					X
Acepta una crítica constructiva y se esfuerza para mejorar y cambiar de actitud		X						X	X
Mantiene un carácter estable y agradable en su trabajo								X	X
Es optimista, alienta a los demás a seguir adelante		X		X					X
No tiene envidia, se alegra al ver el bienestar y crecimiento de los demás	X	X	X	X			X	X	X
Incluso cuando tiene problemas de tipo personal no hace mezclas con el trabajo que realiza dentro de su puesto y la relación con sus compañeros	X	X					X		
Está pendiente de las necesidades de sus compañeros y trata de apoyar		X							
No tiene preferencias, trata de igual manera a todos	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Sabe distinguir el puesto que ocupa dentro del organigrama de la Fundación	X	X	X	X	X	X	X	X	X
TOTAL	4	9	3	6	3	2	5	5	8

Fuente: elaboración propia.

En el cuadro anterior se muestran una serie de factores observados en los nueve asesores que forman el equipo de la fuerza de ventas de la sucursal. Se observa que el Asesor Dos es la persona que más trabaja en equipo con una puntuación de nueve (9), seguido por el Asesor Nueve, con una puntuación de ocho (8). Ambos asesores se les observó que les gusta trabajar más en equipo y saben que es importante para el logro de los objetivos y metas de la sucursal. Por otra parte, los asesores (6) y (3), según la investigación, trabajan de manera individualista y carecen de varios factores. Ellos mostraron los punteos más bajos en el estudio realizado cuando ejecutaban sus tareas de trabajo en equipo.

Solamente tres de los nueve Asesores Empresariales aceptan críticas constructivas y se esfuerza por mejorar y cambiar de actitud. Además de ello solo dos de los nueve Asesores Empresariales, mantienen un carácter estable y agradable en el lugar del trabajo. En general puede decirse que el trabajo en equipo no existe, cada quien está realizando las tareas de forma individual y esto puede ser un factor que influya en el clima laboral por lo tanto influye en el deterioro de la cartera de la sucursal.

- Cuadro de verificación/ Iniciativa

Otro factor que se considera importante es la iniciativa, que tiene cada miembro del equipo, al momento de la ejecución de sus funciones. En el cuadro muestra el estudio de la iniciativa.

Tabla 11: Verificación/Iniciativa

VARIABLE	Asesor Uno	Asesor Dos	Asesor Tres	Asesor Cuatro	Asesor Cinco	Asesor Seis	Asesor Siete	Asesor Ocho	Asesor Nueve
INICIATIVA									
Ayuda a sus compañeros aunque estos no soliciten su ayuda									
Aporta nuevas ideas para mejorar el trabajo dentro de su área		X		X				X	X
Presenta proyectos, programas e ideas, que faciliten o ayuden al desarrollo de su puesto de trabajo y de la Institución.									
Se anticipa a situaciones de riesgo y las pone de manifiesto para que las mismas no afecten el trabajo que desempeña	X	X			X		X		
Es ágil para distinguir oportunidades de crecimiento y comparte sus ideas		X			X				X
SUB TOTAL	1	3	0	1	2	0	1	1	2

Fuente: elaboración propia.

Se puede observar que la iniciativa del personal prácticamente no existe. Respecto a los factores de: ayudar a los compañeros aunque estos no lo soliciten, nadie es solidario con el compañero y lo dejan a la deriva. Además en el factor de: presentar proyectos o programas, para que faciliten el desarrollo en el puesto de trabajo, nadie manifestó algo para aportar al desarrollo de la sucursal. En esta parte el departamento de recursos humanos con la jefatura de la sucursal y la dirección regional, deberán de crear programas de capacitación para ir erradicando estas deficiencias encontradas en la actitud de todo el equipo de trabajo, solamente el Asesor Dos, refleja el punteo más alto con tres puntos, seguidos por el Asesor Cinco y Nueve con dos puntos, de igual manera se estima que es poco el aporte que ellos brindan.

- Cuadro: Rapidez y velocidad/Eficiencia

A continuación se muestra el estudio de la velocidad y la rapidez del equipo en el cumplimiento de las tareas, acompañados de la eficacia de las mismas. El estudio se realizó con Asesores Empresariales y estos son los resultados.

Tabla 12: Rapidez y velocidad / eficiencia

VARIABLE	Asesor Uno	Asesor Dos	Asesor Tres	Asesor Cuatro	Asesor Cinco	Asesor Seis	Asesor Siete	Asesor Ocho	Asesor Nueve
RAPIDEZ Y VELOCIDAD/EFICIENCIA									
Traslada la información con rapidez, de forma oportuna en cambios metodológicos, resoluciones u otra información importante.		X							
Cumple entregando información en la fecha y tiempo pactado, evitando con ello que sea necesario solicitar 2 veces la misma información		X			X				X
Muestra habilidad en el uso de tecnología y paquetes de Office, mostrando rapidez y habilidad en la elaboración de informes		X	X	X	X	X	X	X	X
Sus tareas las hace bien hechas, es digno de copiar su método de trabajo	X	X							
SUB TOTAL	1	4	1	1	2	1	1	1	2

Fuente: elaboración propia.

Hubo cuatro factores importantes para este estudio: el traslado de la información a las aéreas correspondientes, el cumplimiento de las fechas pactadas para cada una de las solicitudes y otras tareas, rapidez en la operación de paquetes informáticos, para ejecución tareas y por último la ejecución de las tareas en general bien realizadas, en donde se puede observar que el Asesor Dos tiene el puntaje más alto en este estudio, con una puntuación de cuatro sobre cuatro, seguido por el Asesor Cinco y Nueve, con dos puntos sobre cuatro. En los demás Asesores se puede observar que cada uno mostro un punto sobre cuatro, se puede decir que es una nota baja para este estudio.

- Cuadro: Valores/ Compromiso

En este estudio refleja el nivel de compromiso de cada uno de los miembros del equipo y los valores que cada uno de ellos posee para ejecución de las tareas de la mejor manera. Por ello se cree que el compromiso del equipo de trabajo con la institución y los valores morales son factores importantes en la productividad de la sucursal. Para ello se tomaron en cuenta varios factores como se puede observar en el cuadro, donde se consideró si el personal conoce los valores instituciones que la empresa promueve, la aplicación de los valores morales en las diferentes tareas, la conducta y la reputación que ellos tienen entre compañeros de trabajo, el cuidado de su imagen y evitan involucrarse en situaciones que afecten su reputación, aplicación de las metodologías crediticias y políticas de la empresa, y por últimos si son confiables y honestos.

Tabla 13: Análisis de valores y compromiso

VARIABLE	Asesor Uno	Asesor Dos	Asesor Tres	Cuatro	Cinco	Asesor Seis	Siete	Ocho	Nueve
VALORES / COMPROMISO									
Conoce los valores institucionales	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Pone en práctica los valores en su trabajo diario	X	X					X		X
Su conducta y reputación son intachables	X	X		X	X		X	X	X
Se esfuerza por evitar verse involucrado en situaciones o actividades que pongan en riesgo su reputación laboral	X	X		X	X		X	X	X
Sus tareas las hace poniendo en práctica la metodología de trabajo interna y siempre da algo más para mejorarlo	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Es honesto y confiable		X				X		X	X
SUB TOTAL	5	6	2	4	4	3	5	5	6

Fuente: elaboración propia.

Puede observarse en el cuadro que los Asesores Seis y Nueve son los que tienen los puntajes más altos con notas de seis sobre seis: seguidos por los Asesores Uno, Siete, y Ocho, con notas de cinco sobre seis: le siguen los Asesores Cuatro y Cinco, con puntajes de cuatro sobre seis: los casos con los puntajes más bajos, son de los Asesores Seis y Tres que tienen puntajes de y tres y dos respectivamente, sobre seis.

- Cuadro: Metodología y Planificación

Este estudio es más profundo y extenso, debido a que este es un factor importante para la productividad de la cartera de cada uno de los miembros del equipo de trabajo. Se observaron factores como: planificación de las actividades, atiende su área de la mejor manera, cubre la demanda en el sector, determina las necesidades del cliente, recaba información del potencial cliente en las diferentes fuentes de información, analiza las ventas en relación a su meta. Por mencionar algunas, como se detalla en el siguiente cuadro.

Tabla 14: Metodología y planificación

VARIABLE	Asesor Uno	Asesor Dos	Asesor Tres	Asesor Cuatro	Asesor Cinco	Asesor Seis	Asesor Siete	Asesor Ocho	Asesor Nueve	Sub total
Asesor empresarial:										
Planifica y participa en las diversas modalidades de venta	x	x		x			x	x	x	6
Recoge documentación y cierra las ventas con el cliente	x	x		x			x	x	x	6
Efectúa la venta personalmente en su área de atención	x	x		x		x	x	x	x	7
Analiza, evalúa y determina la necesidad del cliente ubicando esta necesidad dentro de los programas que atiende la institución		x				x	x		x	4
Autoevalúa resultados de ventas en función de sus metas	x	x								2
Recaba información sobre el comportamiento del potencial cliente entre los vecinos del mismo		x							x	2
Determina nuevas estrategias y tácticas sobre la marcha en caso sus metas no se están cumpliendo respecto a lo planificado.		x								1

Visita el negocio, realiza y culmina la evaluación dentro del mismo establecimiento para luego negociar con el cliente las condiciones probables del préstamo.	x	x	x				x	X	x	x	7
Realiza la evaluación socioeconómica de forma eficiente y consciente.		x		x							2
Elabora dictamen de crédito en el campo, al finalizar la evaluación socioeconómica.											0
Recolecta toda la documentación necesaria para la calificación del préstamo.	x	x						X		x	4
Establece el tipo de garantía adecuada en función de las condiciones del crédito a otorgar.	x	x		x				X		x	5
Realiza la verificación domiciliaria, verifica y valoriza las garantías.		x									1
Sustenta la recomendación crediticia para el cliente ante el nivel de aprobación correspondiente.											0
Determina la causa del incumplimiento, entre voluntad y capacidad de pago.	x	x	x	x	x	x		X	x	x	9
Define la causa de no pago del cliente, proponiendo alternativas para negociar el crédito con base a las operaciones especiales existentes.	x	x	x	x	x	x		X	x	x	9
Negocia acuerdo inicial de pago, de manera verbal con el cliente moroso.	x	x	x	x	x	x		X	x	x	9
Opina sobre compromisos de pago y participa en la negociación con el Jefe de Oficina.	x	x	x	x	x	x		X	x	x	9
Entrega notificaciones a deudor y fiador y mantiene al tanto de las negociaciones realizadas con el deudor al fiador, en el caso de créditos individuales y a todos los miembros, en caso de grupos.	x	x		x		x		X	x	x	7
Elabora informe para Gerente acerca de las gestiones de recuperación realizadas, inmediatamente después de realizadas.											0

Participa en la recuperación de los préstamos morosos de la oficina, especialmente dentro de los rangos de tiempo.											0
Realiza visitas pre-pago en forma mensual a todos sus clientes activos.		x									1
Monitorea sus vencimientos 3 meses antes de que venzan los créditos.											0
Poseen motocicleta y licencia vigente	x	x	x	x	x	x	x	X	x		9
Maneja el idioma o lenguaje local		x		x							2
Total	13	20	6	12	5	9	13	10	14		

Fuente: elaboración propia.

En el cuadro puede observarse que los punteos más altos los obtienen del Asesor Dos, con una puntuación de veinte sobre veinticinco, seguido por el Asesor Nueve, Uno y Cuatro, con catorce, trece y doce puntos sobre veinticinco, respectivamente. Los demás Asesores Empresariales están entre diez y debajo de los diez puntos sobre veinticinco puntos. Se puede inferir que son punteos relativamente bajos.

4.1.1.1. Evaluación académica del personal

El nivel académico del personal en cada una de las empresas es importante debido a que con ello muchas veces se logra la productividad. Esto se debe a los conocimientos aprendidos y aplicados por el personal para este estudio no es ajeno tomar este factor y evaluar la productividad de la sucursal y determinar si esto contribuye a crecimiento o al estancamiento de la misma. En el siguiente cuadro puede observarse el nivel académico de cada uno de los miembros del equipo.

Tabla 15: Evaluación académica del personal

EVALUACIÓN ACADÉMICA										
VARIABLE	Asesor Uno	Asesor Dos	Asesor Tres	Asesor Cuatro	Asesor Cinco	Asesor Seis	Asesor Siete	Asesor Ocho	Asesor Nueve	Sub Total
Estudios universitarios completos.										0
Estudios universitarios pendiente de graduación.			X							1
Estudios empezados.		X				X	X		X	4
Solo graduado a nivel medio.	X			X	X			X		4

Fuente: Gerencia de Recursos Humanos.

Según el perfil para el puesto de Asesor Empresarial debe poseer estudios mínimos a nivel medio, en este caso el 100% del personal cursó y obtuvo el título a nivel medio. Los Asesores Dos, Seis, Siete y Nueve, ingresaron a la universidad y actualmente se encuentran estudiando alguna carrera universitaria. Solamente uno, el Asesor Tres, cerro pensum y está pendiente de graduación.

También se consideró qué otros estudios, cursos, capacitaciones son importantes al momento de la aplicación de las tareas, por ello se realizó el estudio si cada uno posee otros conocimientos que pueden aportar al crecimiento de la institución.

En el cuadro siguiente se muestran los cursos o capacitaciones más importantes para aplicarlos en la función de las tareas dentro de la institución.

Tabla 16: Otros estudios o capacitaciones

Otros estudios o capacitaciones										
VARIABLE	Asesor Uno	Asesor Dos	Asesor Tres	Asesor Cuatro	Asesor Cinco	Asesor Seis	Asesor Siete	Asesor Ocho	Asesor Nueve	Sub Total
Ingles Avanzado										0
Ingles medio										0
Ingles básico			x	x						2
Computación /Microsoft office	x	X	x	x	x	X	x	x	X	9
Otros talleres			x	x		X	x		X	5

Fuente: elaboración propia.

En el cuadro se observa que los cursos de computación como los paquetes de *Microsoft office*, son esenciales y puede observarse que todo el equipo de trabajo tiene el conocimiento de esta herramienta tan importante para la ejecución de las tareas. Seguido por otros talleres, que son cursos impartidos por la institución, como análisis crediticio, consolidación de grupos solidarios, entre otros, y por ultimo queda el inglés básico en el que solamente dos Asesores han participado en cursos de inglés.

4.1.1.2. Experiencia en el puesto

En el negocio de la micro finanzas es importante la experiencia de campo, por ello también se realizó este estudio para determinar la experiencia de cada uno de los asesores. Basados en los resultados según tabla 4.8 se incluye experiencia si no se tiene una supervisión constante, puede ser factor de una cartera morosa o una colocación de créditos relativamente baja.

Tabla 17: Experiencia en el puesto

Experiencia en el puesto									
VARIABLE	Asesor Uno	Asesor Dos	Asesor Tres	Asesor Cuatro	Asesor Cinco	Asesor Seis	Asesor Siete	Asesor Ocho	Asesor Nueve
Años laborados dentro de la institución	12	6	5	3	2	2	2	2	2
Años de experiencia como asesor en la institución	12	6	5	3	2	2	2	2	2
Experiencia como asesor en otra institución	0	0	0	0	3	4	4	0	0
Años de experiencia en otros puestos	1	2	0	0	0	0	0	0	3
Total de años trabajados	13	8	5	3	5	6	6	2	5

Fuente: elaboración propia.

Como se muestra en el cuadro el Asesor Uno es el que tiene la mayor experiencia como Asesor Empresarial dentro de la institución, con doce años de laborar en la misma. Seguido por el Asesor Dos, con seis años como Asesor Empresarial. El Asesor Tres con cinco años de laborar, y así sucesivamente se muestra el número de años laborados y la experiencia de cada uno de ellos.

4.1.1.3. Evaluación de la cartera morosa

Se utilizaron cuadros para tabular la información, facilitar su análisis y conllevar una buena toma de decisiones. En la escala del índice de morosidad se tomara como referencia para la evaluación de los miembros del equipo, considerando como excelente al asesor de crédito que tenga 0% de índice moratorio en su cartera, siempre y cuando este tenga más de un año de laborar como asesor empresarial dentro de la institución.

. Un asesor empresarial que tenga un índice de mora en su cartera entre 0.01% a 5%, será considerado como asesor muy bueno, un asesor empresarial que este en el rango entre 5.1% al 10%, será considerado como bueno, el asesor que este entre 10.1% al 20%, será considerado un asesor que debe mejorar en su análisis al momento de la evaluación del crédito en el campo. De igual manera al asesor considerado regular que está en el rango de 20.1% a 30% debe de mejorar en el análisis del crédito y debe ser supervisado directamente por el Jefe de sucursal y el Director Regional para que en un corto plazo este índice se reduzca. Y a los asesores que se encuentren en rangos mayores a 30.1%, la Jefatura de la sucursal en conjunto con la Dirección Regional deberán tomar decisiones y buscar la manera que estos índices bajen para la productividad de la sucursal.

La siguiente tabla describe la calificación de los asesores que llevan más de un año laborado dentro de la institución en la sucursal de Chimaltenango está distribuida según la tabla de calificación de la siguiente manera. Con asesores que llevan más de un año laborando dentro de la institución.

Tabla 18: Punteo según índice de morosidad

Índice de Morosidad		N° de Asesores
Punteo en %	Status	
0	Excelente	0
0.1% a 5%	Muy bueno	0
5.1% a 10%	Bueno	1
10.1% a 20%	Debe mejorar	5
20.1% a 30%	Regular	2
30.1% a 40%	Malo	1
40.1%>	Despido	0
Total de Asesores		9

Fuente: elaboración propia.

En la presente tabla se muestra la calificación de cada uno de los asesores, mostrando cinco asesores que deben de mejorar, un asesor con calificación de bueno, dos asesores con calificación de regular, y un asesor que según la tabla de calificación debe de ser despedido.

Tabla 19: Status según el índice de morosidad en la cartera

Nombre del Asesor	Status	Calificación, índice de mora.
Asesor Uno	Debe Mejorar	11%
Asesor Dos	Bueno	6.80%
Asesor Tres	Regular	20.80%
Asesor Cuatro	Regular	24.50%
Asesor Cinco	Despido	42.40%
Asesor Seis	Debe Mejorar	16.30%
Asesor Siete	Debe Mejorar	12%
Asesor Ocho	Debe Mejorar	15.70%
Asesor Nueve	Debe Mejorar	19.90%

Fuente: elaboración propia.

Al utilizar la misma escala, se realiza la tabla de calificación para la evaluación de clientes morosos en cada las diferentes carteras, teniendo como resultado las siguientes calificaciones.

Tabla 20: Status según el índice de morosidad en clientes

Nombre del Asesor	Status	Calificación, Clientes Morosos
Asesor Uno	Debe Mejorar	15%
Asesor Dos	Debe Mejorar	12%
Asesor Tres	Malo	33%
Asesor Cuatro	Malo	35%
Asesor Cinco	Despido	54%
Asesor Seis	Regular	29%
Asesor Siete	Regular	22%
Asesor Ocho	Regular	29%
Asesor Nueve	Regular	27%

Fuente: elaboración propia.

Como puede observarse en la tabla, las calificaciones mantienen un comportamiento bastante uniforme respecto al índice de morosidad de la cartera con el índice de morosidad de los clientes. Se tienen dos asesores que debe de mejorar, dos malos según la tabla de calificaciones, un despido, tomando en cuenta que el tiene esa calificación con el índice de la cartera, y cuatro asesores regulares.

4.1.1.4. Evaluación de las metas de colocación

La calidad de la cartera de créditos, depende entre el desenvolvimiento de la actividad económica, en virtud de la disminución del ingreso de la familia, afecta directamente la capacidad de pago de las obligaciones ante las instituciones financieras en los términos establecidos.

Asimismo, la existencia de una amplia demanda insatisfecha constituye una oportunidad para que la institución continúe creciendo.

Una amenaza coyuntural para la actividad de esta organización es la crisis financiera que se mantiene latente en la economía global y cuyas repercusiones se reflejan en el departamento de Chimaltenango. La sucursal de Chimaltenango en conjunto con otras entidades de apoyo a la industria microfinanciera en general, considera que no, pero sí disminuir o suavizar su impacto, y de alguna manera, anticiparse a algunos de sus efectos adversos. La sucursal de Chimaltenango, ha reconocido que debía analizar con mayor profundidad el posible impacto de las políticas económicas aplicadas sobre sus operaciones y en la capacidad de pago de sus clientes. Ante la pregunta de qué hacer para prevenir futuras crisis se han identificado al menos cinco aspectos importantes:

- Estar siempre alerta a las señales que dan el entorno y el mercado.
- La planificación eficiente y consciente de las políticas, siendo prudentes en todo momento.
- Saber escuchar al cliente, sus demandas reales a fin de adecuar la oferta de productos y servicios.
- La aplicación de tecnologías adecuadas.
- El fomento a la diversificación de mercados, productos y servicios ofertados, así como las fuentes de refinanciamiento.

Por ello es importante realizar una proyección de colocación de créditos. A continuación se detalla una proyección del comportamiento de la cartera de cada uno de los asesores de crédito, brindada por la Gerencia Regional, siendo este bastante elevado con relación a la colocación promedio que se ha tenido, en los últimos años, además considerando el índice de morosidad de la misma.

Tabla 21: Proyección de clientes y cartera: asesor uno

Asesor	Programa	Cierre 2013	Total 2014	Total 2014	
		Clientes		Monto	C.A.P.
Asesor Uno	Micro Empresa	224	72	Q300.000,00	Q3.240.000,00
	P.E	1	4	Q40.000,00	
	Agropecuario	18	60	Q240.000,00	
	Bancos Comunes	256	60	Q180.000,00	
	Vivienda	8	48	Q300.000,00	
	CISEC				
	Total	507	244	Q1.060.000,00	
	C. A. P.	Q2.480.778			
	Colocación Mensual			Q270.000,00	

Fuente: Dirección Regional.

Tabla 22: Proyección de clientes y cartera: asesor dos

Asesor	Programa	Cierre 2013	Total 2014	Total 2014	
		Clientes		Monto	C.A.P.
Asesor Dos	Micro Empresa	91	120	Q600.000,00	Q2.820.000,00
	P.E	3	0	Q0.00	
	Agropecuario	19	120	Q480.000,00	
	Bancos Comunes	149	60	Q180.000,00	
	Vivienda	42	120	Q480.000,00	
	CISEC		0	Q0.00	
	Total	304	420	Q1.740.000,00	
	C. A. P.	Q1.682.524			
	Colocación Mensual			Q235.000,00	

Fuente: Dirección Regional.

Tabla 23: Proyección de clientes y cartera: asesor tres

Asesor	Programa	Cierre 2013	Total 2014	Total 2014	
		Clientes		Monto	C.A.P.
Asesor Tres	Micro Empresa	122	120	Q480.000,00	Q2.820.000,00
	P.E		4	Q60.000,00	
	Agropecuario		60	Q204.000,00	
	Bancos Comunes	245	0	Q0.00	
	Vivienda	17	60	Q480.000,00	
	CISEC				
	Total	384	244	Q1.224.000,00	
	C. A. P.	Q1.822.214			
	Colocación Mensual			Q230.000,00	

Fuente: Dirección Regional.

Tabla 24: Proyección de clientes y cartera: asesor cuatro

Asesor	Programa	Cierre 2013	Total 2014	Total 2014	
		Clientes		Monto	C.A.P.
Asesor Cuatro	Micro Empresa	323	120	Q372.000,00	Q2.700.000,00
	P.E		4	Q40.000,00	
	Agropecuario	48	180	Q540.000,00	
	Bancos Comunes	64	0	Q0.00	
	Vivienda	62	60	Q588.000,00	
	CISEC				
	Total	497	364	Q1.540.000,00	
	C. A. P.	Q1.709.963,84			
	Colocación Mensual			Q225.000,00	

Fuente: Dirección Regional.

Tabla 25: Proyección de clientes y cartera: asesor cinco

Asesor	Programa	Cierre 2013	Total 2014	Total 2014	
		Clientes		Monto	C.A.P.
Asesor Cinco	Micro Empresa	200	120	Q360.000,00	Q2.472.000,00
	P.E		12	Q180.000,00	
	Agropecuario	2	36	Q108.000,00	
	Bancos Comunes		0	Q0.00	
	Vivienda	26	120	Q840.000,00	
	CISEC				
	Total	228	288	Q1.488.000,00	
	C. A. P.	Q1.023.476,39			
	Colocación Mensual		Q206.000,00		

Fuente: Dirección Regional.

Tabla 26: Proyección de clientes y cartera: asesor seis

Asesor	Programa	Cierre 2013	Total 2014	Total 2014	
		Clientes		Monto	C.A.P.
Asesor Seis	Micro Empresa	147	72	Q360.000,00	Q2.220.000,00
	P.E	5	36	Q216.000,00	
	Agropecuario	10	144	Q432.000,00	
	Bancos Comunes	47	0	Q0.00	
	Vivienda	34	48	Q360.000,00	
	CISEC				
	Total	243	300	Q1.368.000,00	
	C. A. P.	Q1.351.755,88			
	Colocación Mensual		Q185.000,00		

Fuente: Dirección Regional.

Tabla 27: Proyección de clientes y cartera: asesor siete

Asesor	Programa	Cierre 2013	Total 2014	Total 2014	
		Clientes		Monto	C.A.P.
Asesor Siete	Micro Empresa	200	180	Q450.000,00	Q2.400.000,00
	P.E	2	12	Q120.000,00	
	Agropecuario	12	240	Q600.000,00	
	Bancos Comunes	54	0	Q0.00	
	Vivienda	25	120	Q840.000,00	
	CISEC				
	Total	293	552	Q2.010.000,00	
	C. A. P.	Q953.908,26			
	Colocación Mensual		Q200.000,00		

Fuente: Dirección Regional.

Tabla 28: Proyección de cartera y clientes: asesor ocho

Asesor	Programa	Cierre 2013	Total 2014	Total 2014	
		Clientes		Monto	C.A.P.
Asesor Ocho	Micro Empresa	134	36	Q180.000,00	Q2.376.000,00
	P.E	1	0	Q0.00	
	Agropecuario	14	240	Q720.000,00	
	Bancos Comunes	30	120	Q360.000,00	
	Vivienda	40	60	Q420.000,00	
	CISEC				
	Total	219	456	Q1.680.000,00	
	C. A. P.	Q1.044.569,35			
	Colocación Mensual		Q198.000,00		

Fuente: Dirección Regional.

Tabla 29: Proyección de cartera y clientes: asesor nuevo

Asesor	Programa	Cierre 2013	Total 2014	Total 2014	
		Clientes		Monto	C.A.P.
Asesor Nuevo	Micro Empresa	286	60	Q300.000,00	Q2.220.000,00
	P.E	1	0	Q0.00	
	Agropecuario	4	180	Q540.000,00	
	Bancos Comunales	6	0	Q0.00	
	Vivienda	28	120	Q600.000,00	
	CISEC				
	Total	325	360	Q1.440.000,00	
	C. A. P.	Q1.023.222,93			
	Colocación Mensual			Q185.000,00	

Fuente: Dirección Regional.

5. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO CREDITICIO

5.1 Introducción

El propósito de este modelo crediticio es convertirse en la base de los procedimientos y pasos a seguir a cargo del personal de la sucursal en estudio, quienes están directa e indirectamente relacionados con los clientes, de manera que se logre estandarización de actividades realizadas en la Institución. Por tal razón, el seguimiento y cumplimiento de todo lo estipulado en el presente documento debe tener carácter obligatorio, sin excepciones. De tal manera que cualquier omisión o incumplimiento voluntario o involuntario de los pasos, normas y procedimientos establecidos deberá ser sancionado de acuerdo al caso. Además este debe proporcionar a cada uno de los funcionarios y empleados de la institución las bases normativas y de procedimiento, que sirvan de guía para el desarrollo de sus actividades habituales a fin de estandarizar el proceso crediticio.

5.1.1. Metodología del modelo

5.1.1.1. De la venta

La actividad de las ventas comienza desde que el Jefe de sucursal junto con el personal a su cargo planifican las diversas actividades o eventos de venta, tales como: entrega de volantes, charlas informativas, de consolidación, en el campo o la sucursal, ventas telefónicas, ventas de salón y finalmente el impulso.

La venta contempla cinco actividades o eventos en los que el cliente toma conocimiento de la organización. Este procedimiento termina cuando se obtiene datos básicos del cliente potencia y estos están disponibles para ser ingresados al sistema de información de la institución. Definir con exactitud y claridad las actividades necesarias que le permitan a los Asesores y al personal de la sucursal realizar sus actividades de venta de una manera efectiva y uniforme para impulsar un ágil y oportuno servicio al cliente.

- Personal que intervine

Jefe de Sucursal	Planifica y coordina actividades de venta del personal de la sucursal
	Supervisa trabajo en campo y la sucursal.
	Coordina con otras áreas el abastecimiento de materiales.
	Actualiza al personal sobre nuevas promociones.
	Gestiona contratación de servicios para cumplir su plan.
Asesor Empresarial	Analiza y evalúa el resultado del plan de ventas en función de sus metas.
	Realiza contactos con grupos y entidades de interés.
	Planifica su participación en las diversas modalidades de venta.
	Se aprovisiona del material logístico necesario para su trabajo.
	Participa en los diversos eventos de venta.
	Recoge documentación y cierra la venta con el cliente.
	Efectúa la venta personalmente en su área de atención.
Secretaria de Negocios	Realiza venta en las instalaciones de la Sucursal.
	Recibe documentación necesaria por parte del cliente
	Informa al Asesor de eventos resaltantes en potenciales clientes.
	Entrega al Jefe de Operaciones documentación.
Jefe de -- Operaciones	Recibe, ordena y valida la documentación.
	Elabora el reporte consolidado de las gestiones realizadas por los Asesores.

Fuente: Elaboración propia

- Zonas de atención: los Asesores solamente podrán efectuar alguna labor de venta o captación de clientes en sus zonas específicas de atención.
- Se centrarán los esfuerzos de promoción sólo en clientes potenciales que califican como Microempresas y Pequeñas empresas del sector formal e informal de la economía.
- La asignación de clientes potenciales a los Asesores se realizará por medio de la ubicación geográfica del negocio, independientemente de la forma por cual fue captado.
- Promoción continua: se realizará promoción continua en las zonas geográficas donde la institución tiene presencia con el propósito de atender las necesidades presentes y futuras de los clientes actuales y potenciales.
- Se desarrollarán todos los esfuerzos necesarios para garantizar el posicionamiento como una institución de apoyo a la Microempresa y Pequeña Empresa dentro de la sociedad guatemalteca.
- Se fomentará la autopromoción por medio de los clientes actuales. Se les incentivará a referir a la Institución nuevos clientes.

- El cliente que se contacte por vía telefónica, tendrá la opción de elegir entre ser visitado o asistir a una charla informativa, sin perjuicio de recibir la información vía telefónica.
- Sin importar la forma en la cual el cliente potencial tome contacto con la organización siempre se debe llenar una F.U.D.
- El Asesor en la medida de lo posible pedirá por lo menos y los necesarios de una persona que pudiese estar interesada en recibir los servicios de la institución.
- Información del cliente. Es responsabilidad del Asesor y Secretaria de Negocios asegurarse que la información proporcionada y registrada en la F.U.D. sea confiable y veraz. En todo momento deberá buscar la oportunidad de verificar los documentos personales originales del cliente, fiadores y/o cónyuges.
- Es responsabilidad del asesor presentar la F.U.D. con la letra legible a fin de que facilite el proceso de digitación.
- De las charlas de información y consolidación: estas son actividades específicamente de venta que deben ser impartidas rotativamente por todos los Asesores y Secretarias de Negocios. Deben ser planificadas de manera que les permitan cumplir con sus demás actividades.

- De la atención en la sucursal. Todo el personal de la sucursal debe comprender que “el cliente es lo más importante”. En este sentido debe ser atendido a la brevedad posible y satisfacer plenamente sus expectativas y evitarle costos innecesarios.
- Se debe mantener siempre una actitud vendedora y de servicio al cliente. La cordialidad y respeto deben de ser características del comportamiento del personal de la institución. Un Asesor deberá brindar información a un cliente que no fuese de su zona con el mismo esmero como si tratase de un cliente propio.
- En circunstancias de alta afluencia de clientes todos los colaboradores presentes deberán apoyar la atención, siendo responsabilidad del Jefe de la Sucursal que esto se cumpla.
- De la plataforma de servicios. Representada por la Secretaria de Negocios es responsable directo de la atención y del servicio al cliente que se encuentra en la sucursal.
- La plataforma de servicios se encarga de dirigir a los clientes al área o funcionario que corresponda al interior de la sucursal.
- La Secretaria de Negocios deberá revisar, ordenar y trasladar la información o documentos recibidos de los clientes a quien corresponda.

5.1.1.2. De la calificación del cliente

La calificación tiene dos etapas definidas: la primera de ellas cuando se califica a un cliente nuevo. Es decir, que no ha recibido previamente ningún préstamo por parte de la institución y la segunda etapa se presenta cuando el cliente ya ha recibido anteriormente un préstamo y se debe generar el trámite para los préstamos subsiguientes. Este procedimiento debe tener como paso previo la recepción de las nuevas F.U.D. por parte del Jefe de Operaciones quien deberá realizar una consulta de los antecedentes crediticios del cliente potencial en diversas fuentes de información o bases de datos. Este será el primer tamiz en la elegibilidad del cliente. Sólo aquellos clientes que no presenten malos antecedentes serán visitados y evaluados por los Asesores en sus negocios propios. Del mismo modo para los préstamos subsiguientes prevalece el criterio de la “re-venta” por parte del Asesor quien con anticipación al vencimiento del préstamo actual deberá conseguir que el cliente renueve su crédito, siempre y cuando éste no haya incumplido en su comportamiento crediticio en la institución y en otras del sistema. Establecer mecanismos que permitan realizar de forma estandarizada todas las actividades que faciliten el análisis de la situación socioeconómica de las Microempresas y Pequeñas empresas para determinar la capacidad de pago del cliente y definir las condiciones del crédito. Del mismo modo, se deben definir los mecanismos que faciliten el análisis, discusión, calificación y aprobación de las diversas solicitudes de crédito, bajo los criterios de minimización y diversificación del riesgo, así como rentabilidad y productividad.

- Personal que interviene:

Jefe de Operaciones	Recibe, ordena y procesa documentación.
	Hace las consultas respectivas en la base de datos propia de la institución y en la central de riesgos, en búsqueda de antecedentes crediticios del solicitante.
	Valida referencias personales y comerciales que puedan proporcionar proveedores, familiares y otros en relación a los potenciales clientes.
	Ingresa la información del cliente en el sistema de información, realizando los controles de calidad correspondientes.
	Genera e imprime reportes tanto para el Jefe de Sucursal como para el Asesor.
Jefe de Sucursal	Evalúa la carga de trabajo del personal a su cargo y monitorea el cumplimiento de las actividades.
	Realiza la evaluación final y aleatoria de todas las solicitudes aprobadas por los diversos Niveles de Aprobación, pudiendo solicitar el rechazo de alguna al nivel de aprobación que aprobó el crédito, de considerarlo necesario.
	Autoriza todas las aprobaciones para que continúen con la etapa del desembolso.
	Participa como presidente del nivel más alto de aprobación de montos autorizados en la Sucursal.
Asesor Empresarial	Recaba información sobre el comportamiento del potencial cliente entre los vecinos del mismo.
	Visita el negocio, realiza y culmina la evaluación dentro del mismo establecimiento para luego negociar con el cliente las condiciones probables del préstamo.
	Recolecta toda la documentación necesaria para la calificación del préstamo.
	Establece el tipo de garantía adecuada en función de las condiciones del crédito a otorgar.
Nivel de	Realiza la verificación domiciliaria.

Aprobación (Presidente)	Sustenta la recomendación crediticia para el cliente ante el nivel de aprobación correspondiente.
	Aprueba créditos en función a su nivel de autonomía.
	Califica los préstamos sustentados como aprobados, rechazados, modificados o en espera, co-responsabilizándose por la aprobación con los Asesores.
	Registra y valida su determinación en el sistema de información de la organización.

Fuente: Elaboración propia

5.1.1.3. Garantías

La garantía tiene un carácter complementario y no influye en la capacidad de pago del cliente. Sin embargo, debe ser considerada como un elemento que podría asegurar una razonable recuperación del crédito en caso del incumplimiento del pago oportuno o por causas imprevistas. El Asesor adoptará todas las precauciones necesarias para la correspondiente ejecución de la garantía, ante un eventual incumplimiento por parte del cliente. Para estos efectos se requerirá en función del tipo de garantías constituidas, la actualización periódica de la información relativa a las mismas. Los tipos de garantías a considerar para el otorgamiento de créditos según los niveles de riesgo. Todos los clientes deberán presentar garantías cuantificables. Se han establecido niveles de cobertura mínimos de acuerdo a las características de las garantías propuestas.

- El Fiador. Deberá cumplir los siguientes requisitos: contar con ingresos monetarios que aseguren el pago del saldo del crédito en caso de mora. La determinación del salario del fiador se calculará de la siguiente manera: el monto del crédito solicitado se multiplicara por el factor que se indica en la tabla siguiente, siendo el resultado de esta operación los ingresos netos que debe tener el fiador. En caso de varios fiadores la sumatoria de los ingresos individuales deberá ser igual o mayor al monto resultante de aplicar el factor.

PARAMETROS DE MONTO	FACTOR QUE MULTIPLICA
Q. 1,000.00 a Q. 75,000.00	0.14

- Deberá comprobar su permanencia en el empleo actual o experiencia en la conducción de su negocio, por un período no menor a un año.
- Ser mayor de edad y tener como máximo 55 años para clientes primarios.
- Sólo podrá garantizar a un cliente a la vez.
- Podrá ser familiar del cliente e inclusive residir en el mismo domicilio (caso de los clientes que viven en casa de familiares). Sus ingresos deben provenir de fuentes distintas a las del deudor.
- Podrá respaldar varios créditos a la vez siempre y cuando su cobertura salarial lo permita.

- Solo se aceptará al cónyuge o conviviente del deudor como fiador en caso de demostrar que sea empleado del gobierno o de la iniciativa privada con la capacidad de pago.
- Para los préstamos con garantía depositaria se requiere la firma de una persona que fungirá como fiador. Esta persona podrá ser: cónyuge o conviviente, hijo, vecino o amigo, independientemente del origen y nivel de ingresos (que posibilite registrar el préstamo como fiduciario y la formalización de la garantía). El Asesor responsable del crédito elaborará una evaluación simplificada para que quede como soporte para el expediente de los ingresos de éste fiador y que respalde su respectiva F.U.D.
- Cuando el propietario del documento dejado en depósito fuese diferente al deudor, el propietario deberá figurar en el pagaré como fiador.
- El Asesor responsable deberá realizar un avalúo del terreno para determinar el valor del terreno, su ubicación, tomar las respectivas fotografías desde varios ángulos. Para realizar este avalúo se utilizará el formulario UTV 4. El Jefe de Sucursal deberá verificar en campo el terreno dando el Vo. Bo. a lo presentado por el Asesor y el cliente.

- Se podrá autorizar un monto de hasta Q. 7.000,00 para préstamos primarios con garantía depositaria, y hasta Q. 15,000.00 para préstamos subsiguientes. Para montos mayores se solicitarán garantías complementarias como fiadores en relación de dependencia o fiadores empresarios.
- Fiador empresario Pequeña Empresa: mínimo dos años de estar funcionando con su negocio, que sean de la misma localidad, que tenga casa propia en la localidad y presente patente de comercio.
- Para Micro Empresa primaria podrá presentar fiador empresario de Q2.000,00 hasta Q20.000,00.
- Pequeña empresa primaria podrá presentar fiador empresario de Q. 20.00,00 hasta Q40.000,00.
- En créditos subsiguientes se aceptarán fiadores empresarios hasta un monto máximo de Q60.000,00. Estos deben presentar una evaluación tipo F.E.C normal elaborada por el Asesor Encargado, y presentar los estados de cuenta bancarios de los últimos tres meses y estados financieros del último ejercicio.

- Se aceptan fiadores trabajadores de una empresa informal cuyos montos primarios sean iguales o menores que Q 1.000,00 y en créditos subsiguientes hasta Q4.000,00. Para tal caso se debe extender una carta de trabajo como constancia de ingresos, la cual pueda ser verificable. Al aceptar éste tipo fiadores obligatoriamente tienen que ser dos los fiadores con el propósito de ejercer presión en los fiadores. Adicional a ello, los fiadores deberán tener casa propia y vivir dentro de la misma área que el deudor.
- Cuando un cliente sea graduado de Bancomunal se aceptarán fiadores empresarios hasta un monto de Q12.000,00.
- La garantía Mixta se podrá aceptar en créditos de Q5.001,00 hasta Q40.000,00 en primarios y hasta Q60.000,00 en subsiguientes.
- Para los créditos ya existentes con esta garantía, en el programa de Microempresa y Pequeña Empresa se podrá seguir atendiendo siempre y cuando el cliente no sobrepase un ratio de atraso del 2 %. En caso supere el 2 % del ratio de atraso, el jefe y asesor decidirán con Vo. Bo. del Director Regional, si se continua atendiendo. De ser positiva la decisión, el cliente tendrá que optar por presentar un fiador no empresario o aceptar que se le baje el monto de crédito.

5.1.1.4. Condiciones del préstamo

Para el primer crédito existirán límites en los montos máximos y mínimos para cada una de las variables del crédito (monto, plazo, y forma de pago). Para los créditos subsiguientes las condiciones se determinarán de acuerdo a la evaluación crediticia, el cumplimiento de los pagos y la capacidad de pago de acuerdo a los parámetros establecidos. En el caso de que un cliente tenga más de un negocio a financiar, serán necesarias tantas evaluaciones de crédito, o formatos F.E.C., como negocios reciban crédito. Adicionalmente, si los otros ingresos declarados por el cliente potencial superan el 30% del excedente y éstos proceden de otros negocios, será obligatoria la presentación de evaluaciones crediticias de esos otros negocios.

5.1.1.5. Comité de crédito

Es el órgano encargado del análisis de las solicitudes de crédito presentadas por los clientes que no hayan sido aprobados automáticamente por el sistema de evaluación o que hayan superado la capacidad de decisión del Asesor para su aprobación o rechazo. Es la parte en donde se determinan las características socioeconómicas del cliente, el análisis de los estados financieros, el cálculo de las razones financieras y la determinación de la capacidad de pago del cliente. Además es una figura jerárquica que se responsabilizará por la aprobación de un préstamo considerando para el efecto el monto máximo que esta pueda aprobar.

5.1.1.6. Niveles de aprobación

En función a los montos de aprobación se tienen cuatro niveles de aprobación. Los límites en los montos a aprobar dependen de la Gerencia de Negocios, a continuación los niveles de aprobación.

Tabla 30: Niveles de aprobación

Nivel de Aprobación	Personal para la Aprobación del crédito
Nivel 1	Jefe de Sucursal con asesores.
Nivel 2	Jefe de Sucursal con Director Regional
Nivel 3	Gerencia de Negocios
Nivel 4	Comité de Crédito Central

Fuente: Gerencia de Negocios.

- Después de la sustentación y discusión de las solicitudes de crédito en el correspondiente nivel de aprobación las siguientes podrán ser las resoluciones del mismo: Aprobado, Rechazado, Pendiente (En espera por documentos, Suspendido por modificaciones).

- Las decisiones del nivel de aprobación se toman bajo el criterio de mayoría simple, en donde el Presidente del Nivel de Aprobación tiene voto decisivo.
- En el caso de existir divergencias expresas dentro del proceso de aprobación de una solicitud de crédito, éstas deberán hacerse constar en el campo de observaciones en el reporte de operaciones aprobadas emitido por el sistema.
- Los responsables del nivel de aprobación tienen la obligación de cumplir y hacer cumplir las políticas, normas y metodología definidas por la institución.
- De los préstamos subsiguientes: el Asesor será el encargado de vender nuevamente el servicio de crédito, sin esperar a que el cliente solicite un nuevo préstamo.
- Dos semanas antes de la cancelación de la última cuota de la operación vigente, el Asesor recibirá la información necesaria para realizar la nueva evaluación crediticia del cliente, para que éste reciba el préstamo subsiguiente el día en que su última cuota es cancelada.
- Debido al criterio de confidencialidad acerca de la información personal de los clientes del sistema financiero, solamente se podrá consultar a la central de riesgos u otras fuentes externas, cuando el cliente potencial hubiese firmado la F.U.D. y autorizando su investigación.
- La información de los clientes es únicamente para decisiones de créditos y no podrá ser divulgada bajo ningún concepto.

- La investigación de referencias laborales del fiador asalariado es una tarea del Jefe de Operaciones. El realiza una llamada telefónica al número consignado en la Constancia de Trabajo, identificándose a nombre de la institución, para realizar la verificación de datos. Si el plazo del crédito es menor a la vigencia de la constancia de trabajo (un año), el Jefe de operaciones deberá de actualizar las verificaciones cuantas veces el cliente solicite un préstamo; dejando constancia de la verificación en la Constancia de Trabajo de igual forma si el préstamo es mayor a un año calendario.
- Es importante que las Constancias de Trabajo sean analizadas detenidamente por el Asesor Empresarial, Jefe de Operaciones y Jefe de Sucursal para constatar la veracidad de los datos.
- La investigación de referencias comerciales y personales es opcional. De realizarse será una sola vez con cada cliente al momento de su ingreso como cliente nuevo a la institución; para clientes subsiguientes esta investigación se realizará en los casos que el Asesor Empresarial lo solicite.

5.1.1.7. Desembolso

Después que el Jefe de la Sucursal ingresa su clave de seguridad en la pantalla de toma de decisiones de los diversos niveles de aprobación tal información es enviada al área de Finanzas de la organización y se comunica con oficinas centrales, quienes giran los desembolsos.

. En términos operativos el Jefe de Operaciones genera la emisión de los reportes y documentos necesarios que respaldarán la aceptación de los préstamos, ordenando la documentación que deberá ser firmada por el cliente al momento de la entrega del préstamo. Una vez finalizada la sesión de firmas, donde debe aprovechar para consolidar la garantía solidaria en caso de grupos o dúos, el o los cliente(s) acuden a la ventanilla del Banco en donde hará efectivo el crédito, mientras que en la sucursal el Jefe de Operaciones se encarga de archivar con sumo cuidado los documentos previamente firmados.

- Personal que Interviene

Jefe de Sucursal	Como segunda firma, se asegura que el Jefe de Operaciones hubiera firmado los cheques y revisa los documentos recibidos
	Supervisa la calidad de la explicación que el Jefe de Operaciones le brinda al cliente durante la sesión de entrega de cheques.
Nivel de Aprobación	Autoriza la reactivación de un crédito que no fue previamente recogido
Jefe de Operaciones	Emite los cheques en el sistema preparándolos para la firma
	Firma los cheques en calidad de primera firma
	Espera a los clientes, les brinda información relevante sobre cómo manejar el crédito
	Realiza charla de concientización a clientes y fiadores previo a la entrega de los créditos.
	Consigue la firma de los clientes y entrega los cheques
	Responsable del resguardo de la documentación del préstamo
	Archiva documentos de los préstamos que no han sido recogidos ese día y transcurrido el plazo indicado en el reglamento procederá a anularlo
Asesor Empresarial	Recibe la solicitud del cliente para reactivar un crédito previamente anulado

Fuente: elaboración propia.

- El préstamo será entregado al cliente una vez se haya comprobado su identidad. Para ello las personas que intervienen en la operación, como miembros del dúo, grupo y fiadores deben presentar obligatoriamente el Documento Personal de Identificación –DPI-. Preferentemente todos los que intervienen y sus fiadores deben estar presentes durante la entrega.
- El Jefe de Operaciones que entregue el préstamo deberá explicar clara y concisamente, cómo debe pagar el cliente sus cuotas, penalidades y beneficios. Además de instruirlo en cómo renovar sus créditos.
- El Jefe de Operaciones se encargará de dar una charla en la cual se resalten los beneficios de la puntualidad, las cláusulas del pagare, forma de pago y explicara al fiador o demás integrantes del grupo la utilización del plan de pagos.
- Es responsabilidad del Jefe de Operaciones recabar y obtener todas las firmas necesarias que respalden la operación. Las que verificará en su Documento Personal de Identificación.
- La Secretaria de Negocios será la encargada de proporcionar la información acerca de la fecha de desembolso al cliente, mientras que el Jefe de Operaciones se encargará de procesar toda la documentación necesaria, cumpliendo ambos con los tiempos estipulados para el efecto.
- Todas las transacciones crediticias deberán estar respaldadas por un Pagaré adecuadamente elaborado. No se permitirán documentos firmados en blanco.
- El expediente crediticio deberá mantener en todo momento el siguiente orden:

- Plan de pagos o Resolución operación subsiguiente.
- Copia del Pagare operación subsiguiente.
- Hoja de análisis operación subsiguiente.
- Solicitud de Crédito subsiguiente.
- Acta de Constitución para Grupos Solidarios y Dúos subsiguientes.
- FEC operación subsiguiente.
- FUD deudor actualizada, si procede.
- FUD del fiador operación subsiguiente.
- Plan de pagos o Resolución operación 1.
- Copia del pagare operación 1.
- Hoja de análisis operación 1.Solicitud de crédito operación 1.
- Acta de Constitución para Grupos Solidarios y Dúos operación 1.
- FEC operación 1.
- FUD del deudor operación 1.
- FUD del fiador operación 1.
- Fotocopias de Cédulas del deudor y su cónyuge o con viviente (si fuera el caso).
- Recibos y fotocopias de documentos del deudor operación 1.
- Fotocopias de cédulas del fiador operación 1.
- Recibos y fotocopias de documentos del fiador operación 1.

5.1.1.8. Recuperación

Dada la importancia, este comienza desde la etapa previa al pago de la primera cuota, en donde el Asesor realiza llamadas telefónicas,

visitas personales con la finalidad de recordarle al cliente la proximidad de su cuota. Esto con la finalidad de reducir el riesgo de que se presenten problemas de morosidad. Para el efecto, el soporte del sistema de información es vital en esta etapa. Definir las acciones que debe tomar todo el personal involucrado en el proceso, con la finalidad de adoptar medidas preventivas y de control posterior al vencimiento de una cuota de pago. Se busca establecer un procedimiento estandarizado para la recuperación de créditos, definiendo el proceso que permita lograr mayor efectividad y eficiencia en las gestiones de cobranza que realiza la institución.

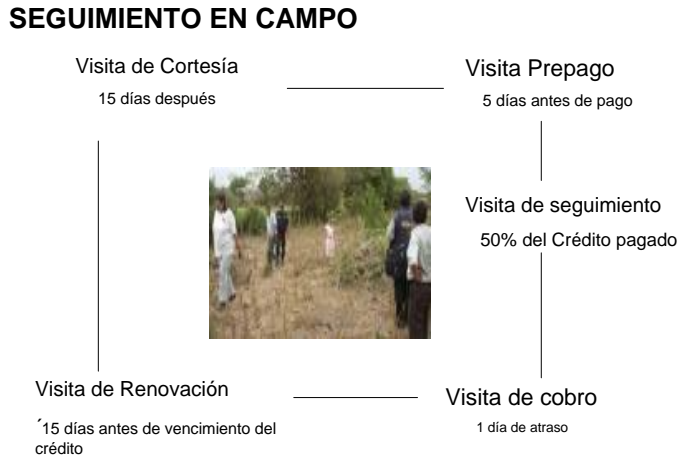
Figura 16: Seguimiento a la mora en oficina

SEGUIMIENTO EN OFICINA



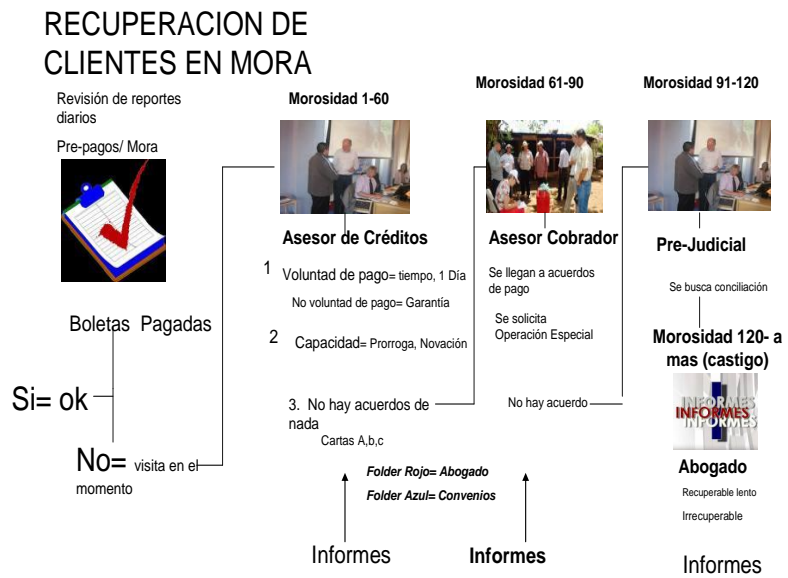
Fuente: elaboración propia.

Figura 17: Seguimiento a la mora en campo



Fuente: elaboración propia.

Figura 18: Recuperación de clientes en mora



Fuente: elaboración propia.

5.1.1.9. Costo/Beneficio

Los beneficios esperados son lograr la disminución de la mora y con ello entrar en el listado de las sucursales más rentables a nivel institucional. Lograr el beneficio mutuo tanto para la empresa como para cada uno de los todos los colaboradores de la sucursal, dado que al lograr la reducción de la mora, conlleva a ganar un SRV más elevado y beneficio para las familias de los colaboradores y la institución como tal. Mantener una cartera sana ayudará a tener una mejor imagen como institución ante organismos internacionales que brindan apoyo para el desarrollo de las mismas. Además el cliente será beneficiado, debido a que tendrá un buen record crediticio, y en su momento este puede ser proveído de montos más elevados, siempre en busca de su desarrollo, y se estima que los costos de operación se reducirían en el rubro de viáticos. La implementación del modelo implicaría la reducción de la mora hasta de un 50%, debido a que el asesor estará más enfocado en su cliente y por regla tendrá más supervisión por parte de sus superiores, quienes le facilitara los recursos para desempeñarse mejor.

CONCLUSIONES

1. Según la evaluación del modelo crediticio actual de la financiera en estudio, las causas del incremento del índice moratorio son las siguientes: no existe plan eficiente y eficaz para la colocación de créditos; no existe plan de trabajo para la recuperación de créditos otorgados; el método de prospectar no es eficiente; existe deficiencia en la documentación de soporte de cada uno de los préstamos otorgados; sumado a todo ello, debe considerarse también la falta de experiencia y conocimiento del personal respecto a los productos existentes en la institución.
2. La institución ha crecido paulatinamente desde su fundación. El mercado al que está enfocada es el sector informal, principalmente en áreas rurales, cuyo objetivo principal es el apoyo a la microempresa, pequeña empresa y vivienda. Demuestra solidez a través de sus valores institucionales y código de ética. Sin embargo, se requiere fortalecer las deficiencias encontradas para minimizar el índice moratorio de su cartera activa.
3. El modelo crediticio actual presenta deficiencias en ciertos puntos del proceso, tales como el análisis financiero del cliente, la formación del expediente, la decisión del Comité de Crédito para autorizar un préstamo y la inexistencia de un seguimiento al préstamo otorgado para su eficiente recuperación. Además, la técnica de venta de volanteo no muestra efectos significativos para la captación de clientes.

4. La evaluación de los perfiles del personal refleja que no cuentan con los conocimientos, experiencia y destrezas adecuadas. Se muestran deficiencias en la contratación del recurso humano.

5. Para generar una cartera sana se propone implementar un modelo de evaluación crediticia que debe contar con la planificación de ventas, estándares de calificación para el cliente previo a otorgar créditos, condiciones del préstamo, la existencia de un Comité de Crédito que determine, con base en la documentación y al análisis financiero, el desembolso del crédito solicitado. También es necesario tomar en cuenta el nivel de aprobación del crédito, seguimiento al desembolso y la recuperación del mismo.

RECOMENDACIONES

1. Realizar un estudio para verificar que los créditos otorgados en el programa de microempresa hayan sido utilizados para el fin solicitado. Verificar las garantías que se presentaron, analizar si este producto cuenta con las condiciones y requisitos que son solicitados, para así garantizar la recuperación del crédito. De lo contrario, se puede solicitar la congelación de este producto para la sucursal, hasta disminuir el índice de la mora.
2. Cuidar a los clientes responsables y evitar que se influencien negativamente por los clientes morosos, esto con las visitas prepago por parte del asesor y el jefe de la sucursal, para incentivar la cancelación del crédito de forma responsable. Para los clientes morosos, realizar un plan de trabajo, donde sea factible la recuperación del crédito a más de 90 días de mora, y evitar el cobro judicial, debido a que esto puede retrasar el pago del cliente.
3. Lo ideal es buscar el apoyo de otras sucursales para que sus colaboradores brinden tiempo y apoyo en la recuperación de los créditos. Se solicita que el Director Regional se involucre en el trabajo del Jefe de Sucursal y brinde todas las herramientas para la reducción de la mora. El asesor del área debe brindar todo el apoyo en la búsqueda de los clientes morosos.

4. Existe un rango de morosidad aceptable que un asesor debe de manejar. En casos en que el asesor presente una mora elevada en su cartera, el jefe de sucursal debe evaluar objetivamente si el colaborador necesita una capacitación en temas de análisis y evaluación de créditos, o si él debe considerar remover al personal, para que el índice de la mora no siga creciendo y no se vea afectada negativamente la sucursal con una mora demasiado elevada. Por ejemplo, en el caso del asesor CINCO, este asesor influye negativamente en los demás colaboradores y se corre el riesgo de que la mora siga creciendo.
5. Patzún es un área geográfica no apta para otorgar créditos, debido a que otras empresas similares a Génesis Empresarial trabajan y presentan el mismo servicio. Asimismo, las personas del lugar son conocidas por la cultura de no pagar. Se recomienda que en este lugar se trabaje solamente con la recuperación del crédito, y si existen clientes potenciales, se debe analizar el monto a otorgar, de preferencia montos bajos, para facilitar la recuperación. Se debe tomar como base este mismo esquema para trabajar en las otras áreas, para reducir la morosidad, aunque esto implique la disminución de la cartera activa.
6. Se debe capacitar al personal respecto a temas específicos que les puedan servir en el campo, tales como análisis de estados financieros y ventas. Además, se recomienda que el Comité de Crédito sea más exigente al momento de otorgar los créditos, el asesor debe presentar garantías más sólidas, de lo contrario, los préstamos no se recuperarían. Por lo tanto, la gerencia de negocios debe evaluar las metas de colocación, de lo contrario el asesor facilita los montos al cliente para llegar a la meta de colocación.

7. Debe existir un trabajo de acompañamiento por parte del Jefe de Sucursal y el Director Regional al campo. Deben acompañar al asesor y observar cómo están realizando las tareas en el campo, con el fin de corregir algunas inconsistencias observadas. Con esto el asesor se sentirá más comprometido para realizar sus funciones.

BIBLIOGRAFÍA


1. BANCO DE GUATEMALA. *Decreto número 19-2002*, del Congreso de la República de Guatemala. Boletín especial 24 de Noviembre 2003. No. Pág. 1.
2. CALDERÓN DE LEÓN, Sigrid Alita “*Análisis y reorganización del sistema de documentación para la erogación de créditos con atención a la selección del trabajador discapacitado del ministerio de trabajo y prevención social*” Tesis (Ingeniería Industrial). Año: 1999. No. Pág. 42.
3. FUNDACIÓN GÉNESIS EMPRESARIAL 2012 *Memoria de labores*. Guatemala, Dirección: Fundación Génesis Empresarial 2013. No. Pág. 8, 10 y 26.
4. GRAVE COS, José Julio “*El auditor interno en la elaboración de un manual de procedimientos para el otorgamiento de créditos de una empresa emisora de tarjetas de crédito de un grupo financiero*” Tesis (Contador y Auditor Público), Guatemala, Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. Año: 2008. No. Pág. 38.
5. JUÁREZ, Carlos Enrique “*El contador Público y Auditor en el análisis del crédito bancario privado*” Tesis (Contador Público y Auditor), Guatemala, Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. Año 1994. No. Pág. 4.

6. MAXIA LÓPEZ, Julio “*Control interno y administración de la cartera de crédito en una cooperativa de ahorro y crédito*” Tesis (Contador Público y Auditor), Guatemala, Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. Año: 1994. No. Pág. 15.
7. MICRORATE. Resumen, evaluación del desempeño, Mayo 2011, Pág. 1.
8. PROYECTO DESARROLLO DEL SISTEMA FINANCIERO BOLIVIANO, (DSF) GTZ-FONDESIF. Boletín técnico, las micro finanzas bolivarianas en tiempos de crisis, La Paz, Bolivia año, 2002 No. Pág. 11.
9. SALOMON, RAYDAN. Que son las microfinanzas. El blog de Salomón agosto 2011. Web.
10. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS, SIB. Guatemala. *Ley de supervisión financiera, decreto 18.-2002*, del congreso de la república de Guatemala. Boletín especial del 24 de Noviembre de 2002. No. Pág. 1.
11. CONGRESO DE LA REPUBLICA DE GUATEMALA. *Decreto número 32-2012*, del congreso de la república de Guatemala. 2013 No. Pág. 1.
12. <http://www.bing.com/search?q=micro+finanzas&go=&q=ds&form=QB>

2. Parte 2 del Formulario de Evaluación Crediticia FEC

g génesis empresarial <i>Cred en B y en tus sueños</i>		FORMULARIO DE EVALUACION CREDITICIA			
Cambios en situación Financiera: (Solo para evaluación tipo B)					
Ventas Evaluación Anterior		Variación en Ventas		Cambios en Otros Ingresos?	S N
Venta Declaradas				Cambios en Gastos Familiares?	S N
Estado de Resultados:			Balance General:		
Ventas mensuales	<i>Viene del Análisis</i>		Disponibles		
(-) Costo de Ventas mensual	<i>Viene del Análisis</i>		C x C Clientes		
Utilidad Bruta			Anticipos a proveedores		
(-) Gastos Operativos de Negocio:			Inventario de materia prima		
Sueldos:			Inventario de Productos en proceso		
Servicios:			Inventario de producto terminado	<i>Viene del Análisis</i>	
Arriendo:			Total Activo Corriente:		
Impuestos:			Activo Fijo Neto		
Otros:			TOTAL DE ACTIVOS:		
Utilidad Neta			C x P Proveedores		
(+) Otros Ingresos			Anticipos de Clientes		
(-) Gastos Familiares:			Otras Cuentas por Pagar		
Comida			Total Pasivo Corriente:		
Vivienda			Pasivo no Corriente		
Vestido			Patrimonio: TOTAL PASIVO		
Transporte			CAPITAL DE TRABAJO:		
Servicios Públicos			Comentarios adicionales:		
Medicinas			Activo Fijo:	Incremento en Ventas Esperado:	
Educación			Valor de Activo	Incremento en Costo de Ventas:	
Otros				Incremento-Excedente esperado:	
EXCEDENTE FAMILIAR MENSUAL:					
Parámetros de aprobación:					
Pasivo Cor + Pasivo No Carr Patrimonio	2. Activo Corriente Pasivo Corriente	3. Gastos Familiares Util. Neta + Otros Ing.	4. Otros Ingresos Excedente Familiar	PUNTOS QUE RESALTAN	
Tipo de Banca		Producto: (Viene de Solicitud)		Selección de Garantías:	
MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	PRODUCTO	SUBPRODUCTO	FIADOR:	DEPOSITARIA: PRENDARIA HIPOTECARIA:
Evaluación para Capital de Trabajo:			Evaluación para Activo Fijo:		
Evaluación de Rentabilidad:			1. Valor Activo + (Cuota X Plazo)		
Utilidad neta Ventas	Ventas Capital de Trabajo	Utilidad Neta Capital de Trabajo	2. Plazo X Ventas	3. Crecimiento en ventas mínimo	
Configuración de la Operación:					
Frecuencia: Capital de Trabajo x 30 Ventas	Cuota: Cuota Recomendada Excedente	Monto: Monto Recomendado Capital de Trabajo	Cuota: Cuota Recomendada Excedente	Nueva Deuda: Pasivo Total + Crédito AF Patrimonio	Nueva Liquidez: Activo Cor + Cuota Rec Pasivo Corriente
Recomendación de Crédito:					
CONCEPTO	MONTO Q.	NUMERO DE PAGOS	FRECUENCIA DE PAGO	CUOTA Q.	
Límites de Producto por Reglamento:					
Condiciones Solicitadas:					
Condiciones Recomendadas:					
MOTIVOS DE RECHAZO:					
1. No existe negocio	<input type="checkbox"/>	4. El cliente estuvo ausente o no interesado	<input type="checkbox"/>	7. Rechazado por el Sistema	<input type="checkbox"/>
2. No cumple prerequisites	<input type="checkbox"/>	5. No supera el algoritmo de aprobación	<input type="checkbox"/>	8. Otros	<input type="checkbox"/>
3. El cliente tiene malas referencias	<input type="checkbox"/>	6. Los datos obtenidos son poco confiables	<input type="checkbox"/>		
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN: El solicitante declara que toda la información suministrada es verdadera y autoriza a Génesis Empresarial a realizar todas las investigaciones necesarias para asegurar la recuperación de esta operación de crédito.					
_____ NOMBRE Y FIRMA DEL SOLICITANTE			_____ NOMBRE Y FIRMA DEL ASESOR		

3. Parte 1 del Formulario de Evaluación Socioeconómica para el Programa Agropecuario



g
g é n e s i s
empresarial
Crece en ti y en tus sueños

**EVALUACIÓN SOCIOECONOMICA PARA EL
PROGRAMA AGROPECUARIO**

Fecha		
dd	mm	aa
Sucursal		
Asesor		
cod.	Nombre	
FUD		

DATOS GENERALES				
Primer Apellido	Segundo Apellido	Apellido de Casada	Primer Nombre	Segundo Nombre
Dirección Domiciliar				

Balance General Practicado al: _____			
Caja:		Vivienda:	
Bancos:		Terrenos:	
Cuentas Por Cobrar:		Vehículos dos ruedas:	
Mercadería:		Vehículos:	
Inventario de Materia Prima:		Mobiliario y Equipo:	
Inventario de Material en Proceso:		Computadoras:	
Inventario de Productos Terminados:		Maquinaria:	
		Ganado:	
		Instalaciones Agropecuarias:	
Total Activo Corriente:		Total Activo Fijo:	
		Total Activo:	
Proveedores:		Total Pasivo:	
Cuentas por Pagar:		Patrimonio (A-P):	
Documentos por Pagar:			
Deudas con otras Instituciones:			
Total Pasivo Corriente:			
Hipotecas:			
Total Pasivo no Corriente:			

Ingresos y Gastos del Año Anterior											
MESES	INGRESOS	GASTOS	UTILIDADES	NOMBRE CULTIVO	1	2	3	4	5	6	CANTIDAD DE TIERRA CULTIVADA
Enero											
Febrero											
Marzo											
Abril											
Mayo											
Junio											
Julio											
Agosto											
Septiembre											
Octubre											
Noviembre											
Diciembre											
Total											

1. Por ganancia del negocio

2. Por aporte del conyuge

3. Por aporte de hijos


4. Por venta de cosecha

5. Por remesas

6. Por sueldo propio

7. Observaciones

5. Parte 1 del Formulario de Evaluación Socioeconómica para el Programa de Vivienda

	EVALUACIÓN SOCIOECONOMICA PARA EL PROGRAMA DE VIVIENDA		Fecha	
	dd	mm	aa	Sucursal
				Asesor
	cod.	Nombre		
				FUD

DATOS GENERALES				
Primer Apellido	Segundo Apellido	Apellido de Casada	Primer Nombre	Segundo Nombre
Dirección Domiciliar				

Diagnóstico				
Régimen de la Tenencia de la Vivienda				
Tenencia de la Vivienda	Tenencia de la Tierra	Registro de la Tierra	Medidas de la tierra donde se construirá	
Propia y totalmente pagada	Escritura a su nombre	Escritura registrada	Norte	
Propia y pagandola a plazos	Escritura a nombre del esposo (a)	Libro, Folio	Sur	
Alquilada	Escritura a nombre de los padres	Finca	Este	
Cedida o prestada	Sin escritura	Derecho de posesión	Oeste	
De los padres	Otros	Simple hoja	Total metros cuadrados	

Materiales de construcción de vivienda actual				
Paredes	Material de Techo	Material del Piso	Accesos a Servicios Básicos	
Ladrillo	Lámina Metálica	Ladrillo Cerámico	Acceso a agua dentro del hogar	
Block	Asbesto Cemento	Ladrillo de Cemento	Acceso a desagüe dentro del hogar	
Concreto	Concreto	Ladrillo de Barro	Acceso a electricidad dentro del Hogar	
Adobe	Teja	Torta de Cemento	Tenencia de teléfono fijo dentro del Hogar	
Otros	Paja, Palma o Similar	Tierra	Tenencia de celular	

Situación Patrimonial			
Balance General Practicado al: _____			
Caja:		Edificios (casa):	
Bancos:		Terrenos:	
Cuentas Por Cobrar:		Vehículos de dos ruedas:	
Mercadería:		Vehículos:	
Inventario de Materia Prima:		Mobiliario y Equipo:	
Inventario de Material en Proceso:		Computadoras:	
Inventario de Productos Terminados:		Maquinaria:	
Total Activo Corriente:		Total Activo Fijo:	
		Total de Activos:	
		Total de Pasivos:	
		Patrimonio (A-P):	
		Dibuje croquis de residencia actual:	
Proveedores:		<div style="border: 1px solid black; height: 150px; width: 100%;"></div>	
Cuentas por Pagar:			
Documentos por Pagar:			
Acreedores:			
Total Pasivo Corriente:			
Hipotecas:			
Acreedores mas de un año:			
Total Pasivo no Corriente:			

6. Parte 2 del Formulario de Evaluación Socioeconómica para el Programa de Vivienda

Fuentes de Ingreso		
Esposo(a) donde trabaja:	Cuanto Gana Q.	Fecha de pago:
Hijo(a)1 donde trabaja:	Cuanto Gana Q.	Fecha de pago:
Hijo(a)2 donde trabaja:	Cuanto Gana Q.	Fecha de pago:
Hijo(a)3 donde trabaja:	Cuanto Gana Q.	Fecha de pago:
Total	Q.	

Gastos	
Total de gastos diarios: Q.	Total de gastos mensuales: Q.

Exedentes	
Exedente mensual	Fecha de pagp del crédito _____ / _____ / _____
Cuota a pagar	¿La fecha casa con sus ingresos? SI _____ NO _____
Exedente (-) cuota	¿Si quedara sin trabajo quien pagaría el credito? _____

Plan de Inversión: si es compra de terreno indicar la ubicación exacta

Nombre del Proyecto: _____

No.	Descripción de materiales	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
A. TOTAL DE MATERIALES				
B. MANO DE OBRA				
C. TOTAL PRESUPUESTO DE OBRA				

Con este Presupuesto culmina la obra Si ____ No ____ si la respuesta es no, cuales serían las fechas para los siguientes desembolsos:

Que monto faltaría para terminar la obra: _____

El Asesor recomienda otorgarle el préstamo: Si ____ No ____ Por qué: _____

Parametros de Aprobación


<p>% ENDEUDAMIENTO</p> <p>TOTAL PASIVO PATRIMONIO <input style="width: 100px;" type="text"/></p> <p>% INDICADOR DE RELACIONES DE DISPONIBILIDAD</p> <p>CUOTA RECOMENDADA EXCEDENTE MENSUAL <input style="width: 100px;" type="text"/></p>	<p>% GASTOS S/INGRESOS</p> <p>GASTOS MENSUALES INGRESOS MENSUALES <input style="width: 100px;" type="text"/></p> <p>% MARGEN S/INGRESOS</p> <p>EXCEDENTE MENSUALES INGRESOS MENSUALES <input style="width: 100px;" type="text"/></p>
---	--

F. _____
Nombre Asesor

F. _____
Nombre Cliente

HUELLA DEL CLIENTE

7. Formulario de Actualización de Ficha Única de Datos. AFUD

		ACTUALIZACION DE FICHA UNICA DE DATOS		A-FUD
Marcar X Si = y anote cambios		Marcar X No = No hay cambios (N/C)		
Cambios en Datos Personales		Apellidos y Nombres del Cliente: (Si) (No)		
No. DPI: (Si) (No)	Estado Civil: (Si) (No)	Nivel de Escolaridad: (Si) (No)	Clasificación Demográfica: (Si) (No)	No. de Cargas: (Si) (No)
Datos del Domicilio				
Dirección: (Si) (No)				
Tipo de Vivienda: (Si) (No)	Cuenta con Servicios de: (Si) (No)	Teléfono: (Si) (No)	Valor de la Vivienda (Si) (No)	Años de Residencia:
Datos Personales del Cónyuge:				
No. DPI: (Si) (No)	Apellidos y Nombres del Cónyuge: (Si) (No)			
Nivel de Escolaridad: (Si) (No)	Situación Laboral: (Si) (No)	Teléfono de Trabajo (Si) (No)	Ingresos Mensuales (Si) (No)	Fecha de Ingreso (Si) (No)
Institución donde Trabaja: (Si) (No)		Dirección de la Institución donde Trabaja (Si) (No)		
Datos del Negocio:				
NIT: (Si) (No)	Teléfono (Si) (No)	Entorno del Negocio: (Si) (No)	Sector Económico: (Si) (No)	Tipo de Negocio: (Si) (No)
Dirección: (Si) (No)				
Datos de Referencia:				
Referencia 1 Nombres y Apellidos, Dirección Teléfono:				
Referencia 2 Nombres y Apellidos, Dirección Teléfono:				
Datos del Banco:				
1. Banco (S) Para Boletas:				
2. Banco para Cheques:				
LOCALIZACION DEL CLIENTE:				
[Empty box for client location]				
<small> Declaro que soy titular de la información que he suministrado en el formulario de crédito, y que la misma es verídica. Autorizo expresa e irrevocablemente a Fundación Génesis Empresarial, o a quien en el futuro sea mi acreedor o contra parte contractual para realizar lo siguiente: A) Corroborar por cualquier medio legal por sí o por la persona, entidad, o empresa que designe. B) Consultar en cualquier momento, información en las centrales o buró de créditos que considere pertinente. C) Crear una base de datos tratados o sin tratar con toda la información que se genere dentro del giro normal de mi relación crediticia o contractual, incluyendo el comportamiento de pago, calificación de tipo de cliente, puntajes de crédito y datos de contacto; utilizarla para analizar toda solicitud que yo formule en futuras relaciones crediticias o para analizar la posibilidad de otorgarme otros productos financieros por Fundación Génesis Empresarial y terceras personas. D) Reportar a las Centrales de Riesgos o Buró de Crédito, la información mencionada en el numeral anterior, con el fin de que estas puedan tratarla, analizarla, clasificarla, conservarla y suministrarla para generar historias de crédito, puntajes de crédito y validar reglas de decisión. </small>				
_____ FIRMA DEL DEUDOR			_____ FIRMA DEL ASESOR	

8. Formulario de Solicitud de Crédito



SOLICITUD DE CREDITO

OP.

Individual	Grupal	Nombre del Grupo

Contacto	Oficina	Fecha										
		<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> </tr> </table>										

Datos Personales: (Deudor o Coordinador de Grupo)

Número de Cédula de Vecindad/D.P.I.	Primer Apellido	Segundo Apellido	Apellido de Casada	Primer Nombre	Segundo Nombre

Datos Personales: (Miembros de Grupo)

Número de Cédula de Vecindad/D.P.I.	Primer Apellido	Segundo Apellido	Apellido de Casada	Primer Nombre	Segundo Nombre


Solicitud de Crédito:

PRODUCTO:		No. Pagos	FRECUENCIA	CUOTA
SUBPRODUCTO:				

DEUDOR (ES)	FIRMA	Monto Solicitado	Monto Autorizado
TOTAL			

(F.) _____
Jefe de Sucursal

9. Parte 1 del Formulario de Avalúo Bancario del Inmuebles UTV-4



FORMULARIO DE
AVALUO BANCARIO DE INMUEBLES UTV-4

1. DATOS GENERALES

Propietario: _____ Fecha de avalúo: _____
 Dirección: _____
 Registro de la propiedad: Finca No. _____ Folio No. _____ Libro No. _____ De: _____
 Registro Municipal: Finca No. _____ Folio No. _____ Libro No. _____ De: _____
 Área Registrada: _____ Área real: _____
 Uso del Inmueble: Vivienda Comercial Otro: _____

2. COLINDANCIAS ACTUALES

Norte: _____
 Sur: _____
 Este: _____
 Oeste: _____

3. CARACTERISTICAS DEL SITIO Y CONSTRUCCION

Camino de Acceso: _____ Topografía: _____
 Acometida de Agua Potable: _____ Acometida Eléctrica: _____
 Instalación de Drenajes: _____ Bordillos y Banquetes: _____

Ambientes:

Dormitorios		Comedor		Sala		Cocina	
Baños		Corredor		Patios		Otro	

Construcción:

Sistema Estructural _____
 Sistema de Cubierta _____
 Sistema de Acabados _____
 Sistema de Instalaciones _____

Enumerar Aspectos Positivos: _____

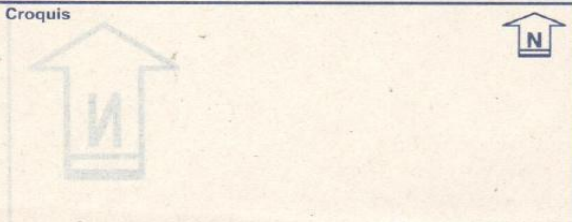
Enumerar Aspectos Negativos: _____

4. VALUACION EN BASE A VALORES DE MERCADO

	Cantidad	Unidad	Costo/Mercadeo	Sub-Total
Terreno		m ² (x 1.43115=v ²)		
Construcción		m ²		
Muro Perimetral		m ²		
Otras Construcciones				
TOTAL				
(-) Factor de corrección por Avalúo Bancario (25%)				
TOTAL AVAVALUO BANCARIO				

5. MAPA DE UBICACION

Croquis



Anexos:

Adjuntar Plano de Registro

Adjuntar Fotografías

Adjuntar Certificación del Registro

_____ Sucursal

F. Asesor _____

F. Jefe de Sucursal _____ Fecha _____

10. Parte 2 del Formulario de Avalúo Bancario de Inmuebles UTV-4

PLANO DE LA MEJORA

FORMULARIO DE AVALUO BANCARIO DE INMUEBLES UTV-4


1. CARACTERÍSTICAS DEL SITIO Y CONSTRUCCIÓN

2. COLIGACIONES ACTUALES

3. AVALUACION EN BASE A VALORES DE MERCADO

DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
TOTAL			

4. TABLA DE UBICACION



12. Parte 2 del Formulario de Ficha Única de Datos FUD


Cree en ti y en tus sueños

Lista de Bancos:			Referencias para llegar al Negocio:		
Marque en cual(es) de estos Bancos preferiría cobrar su cheque y/o realizar sus pagos?					
Reformador	Cobros	Pagos			
G y T Continental	Cobros	Pagos			
Industrial	Cobros	Pagos			
Banoro / CHN	Cobros	Pagos			
Agro Mercantil	Cobros	Pagos			
Banrural	Cobros	Pagos			
Copobanco	Cobros	Pagos			
Otro:	Cobros	Pagos			
<p>Declaro que soy titular de la información que he suministrado en el formulario de crédito, y que la misma es verídica. Autorizo expresa e irrevocablemente a Fundación Génesis Empresarial, o a quien en el futuro sea mi acreedor o contra parte contractual para realizar lo siguiente:</p> <p>A) Corroborar por cualquier medio legal por sí o por la persona, entidad, o empresa que designe. B) Consultar en cualquier momento, información en las centrales o burós de créditos que considere pertinente, por lo que autorizo expresamente a los entes mencionados para que puedan distribuir y/o comercializar, estudios que contengan datos personales concernientes a mi persona. C) Crear una base de datos tratadas o sin tratar con toda la información que se genere dentro del giro normal de mi relación crediticia o contractual, incluyendo el comportamiento de pago, calificación de tipo de cliente, puntajes de crédito y datos de contacto; utilizarla para analizar toda solicitud que yo formule en futuras relaciones crediticias o para analizar la posibilidad de otorgarme otros productos financieros por Fundación Génesis Empresarial y terceras personas. D) Reportar a las Centrales de Riesgos o Burós de Crédito, la información mencionada en el numeral anterior, con el fin de que estas puedan tratarla, analizarla, clasificarla, conservarla y suministrarla para generar historial de crédito, puntajes de crédito y validar reglas de decisión.</p>					
_____ FIRMA DEL DEUDOR			_____ NOMBRE Y FIRMA DEL ASESOR		

MATRIZ DE INVESTIGACION CREDITICIA

Matriz de investigación:																		
Investigación de Referencias Personales:																		
Identidad Verificada	S	N	Domicilio Verificado	S	N	ND	Estado Civil Verificado	S	N	ND	Propiedad del Negocio Verificado	S	N	ND	Tiempo del Negocio Verificado	S	N	ND
Investigación de Referencias Comerciales:																		
Identidad Verificada	S	N	Monto Verificado	S	N	ND	Forma de Pago Verificada	S	N	ND	Nombre del Contacto con el Proveedor							
Investigación de Referencias Laborales:																		
Relación Verificada	S	N	Cargo Verificado	S	N	ND	Tiempo Verificado	S	N	ND	Nivel de Ingresos Verificado	S	N	ND	Total de Verificaciones Posibles			
Investigación en Base de Datos de Génesis Empresarial:																		
Consulta:			Resp.				Observaciones:	Estado	Cat.	Riesgo Directo	Riesgo Indirecto							
Es cliente activo de Génesis y le falta más de 1 cuota:	S	N	S				Condiciones del Crédito Anterior	A	I	A								
El cliente está actualmente en mora con la institución?	S	N	S				Monto adeudado:	A	I	B								
El sujeto ha sido fiador en la institución?	S	N	S				Cliente principal:	A	I	C								
El crédito garantizado ha caído en mora?	S	N	S				Estado de la deuda:	A	I	D								
El sujeto ha sido previamente rechazado?	S	N	S				Motivo de Rechazo:	A	I	E								
Investigación en Listas Negras:								Investigado por:				Fecha de la Investigación:						
Reportado en Infonet ó Crediref:	S	N	Razón:									A	A	A	M	M	D	D
Observaciones:																		

13. Parte 1 del Formulario de Acta de Constitución de Grupo Solidario



**ACTA DE CONSTITUCIÓN DE GRUPO SOLIDARIO,
REGLAMENTO INTERNO PARA BANCOMUNALES
Y SOLICITUDES DEL CREDITO GRUPAL**

I. ACTA DE CONSTITUCION DEL GRUPO SOLIDARIO

En la Comunidad de: _____ del municipio de _____ Del Departamento de: _____, atendida por la Sucursal de: _____, el día _____ del mes _____, del año _____, y con la presencia de _____ Ejecutivo de Génesis Empresarial, siendo las _____ horas, se reunieron las personas cuyos nombres y firmas aparecen en este documento, con el firme y leal propósito de constituirse en un "Grupo Solidario", para participar a través de el en operaciones crediticias y de capacitación con Génesis Empresarial, comprometiéndose fielmente con el objetivo de crecimiento económico y social de todos los miembros del grupo, asumiendo como propios de cada persona los compromisos del grupo, así también se hacen constar los siguientes acuerdos:

Acuerdo No. 1 Nombre del Grupo y Nombramiento del Coordinador (Presidente (a))
Las personas reunidas, cuyas firmas aparecen en este documento, acuerdan bautizar al Grupo con el nombre de: _____, Y eligen en común acuerdo como Coordinador (a) o (Presidente(a)) al Señor (a) _____, quien por su responsabilidad, honestidad, honradez, y espíritu de servicio a la comunidad es reconocido como líder del grupo.

Acuerdo No. 2 Compromisos de los Miembros del Grupo.
Como miembros del grupo, los abajo firmantes nos comprometemos a:

- Aceptar y recibir el préstamo a través de un cheque no negociable a nombre de cada integrante para uso exclusivo de cada solicitante.
- Aceptamos que el crédito es para invertirlo en nuestro negocio y no para otros fines u otras personas.
- Somos responsables ante la Fundación Génesis Empresarial de buscar el desarrollo económico y social de nuestro grupo
- Entregar puntualmente en la casa de quien se ha designado Coordinador, el dinero de la cuota a pagar, sin necesidad de recordatorio alguno.
- Las personas cuyas firmas aparecen en este documento, acuerdan ser fiadores solidarios de las obligaciones contraídas por los miembros del grupo, así que si uno de los miembros no pagara su cuota, ésta podrá ser exigida por Génesis Empresarial, a los demás miembros o a uno de ellos según se estime conveniente. Además del pago de capital e intereses en mora, los miembros del grupo se comprometen a pagar de manera solidaria los siguientes recargos: a) el 5% de intereses moratorios sobre la cuota en caso se atrasen en la fecha indicada. b) Q.25.00 de cobro fijo como castigo al incumplimiento. c) Q.2.00 de reposición de la boleta. Si existieran costas judiciales por incumplimiento éste valor se le cobrará a las personas que incurran en incumplimiento de la obligación.

Acuerdo No. 3 Programa de crédito a trabajar
El grupo solidario denominado _____ acuerda trabajar en el programa de Bancoscomunales de Mujeres Bancomunales de Hombres Grupos solidarios de Microempresa Considerando que las características de nuestros negocios se ajustan perfectamente al programa indicado, para que no tengamos problemas de pago.

Acuerdo No. 4 De la formación del Grupo
El grupo solidario _____ DECLARAMOS: a) Que estamos formados por un No. de personas de _____ b) Que todas las personas nos conocemos y nos hemos unido por afinidad. c) Todos tenemos conocimiento de donde vive cada integrante del grupo y damos fe que todos (a) son responsables y honestos y de buen nombre. d) El Asesor de crédito apoyó en la formación del grupo mas nunca impuso a ningún integrante contra nuestra voluntad.

II. REGLAMENTO INTERNO PARA BANCOMUNALES (EXCLUSIVO BANCOMUNALES)

Artículo No. 1 Organización de los Bancomunales: El Bancomunal debe de estar organizado por una junta directiva que contenga como mínimo al presidente (a), Secretario (a) Tesorero (a). Cada uno cumpliendo con sus funciones específicas según sea el puesto.

Artículo No. 2 Material didáctico: El Bancomunal debe tener los siguientes enseres o materiales para su funcionamiento: a) Libro de actas b) Control de Asistencia c) Otro.

Artículo No. 3 sobre las reuniones mensuales: El Bancomunal debe de elegir una casa donde se pueda reunir en el día y la hora más adecuada para todos los integrantes del Bancomunal. En esta reunión es importante contar con la presencia del Asesor de Créditos o el Asesor Capacitador. Las actividades a realizar serán: a) de carácter financiero (reunión de cuotas del préstamo) b) de carácter de formación personal (cursos de capacitación integral) c) de carácter de convivencia (celebraciones especiales, charlas de motivación y otras actividades sociales) d) Intercambio de experiencias en para dar a conocer el grado de desarrollo que está teniendo su proyecto.

Artículo No.4 Sobre la Asistencia: La Secretaria del Bancomunal es la responsable de llevar el registro en la Hoja de Asistencia de cada integrante firmarla y sellarla para su validez. Esta hoja de asistencia servirá para tramitar otro préstamo. Esta hoja de asistencia servirá para controlar a las personas que dejaron de asistir más de 3 veces. Se establece que se aceptan 3 veces de inasistencia justificada como máximo, si el número de inasistencias es más que dos, se establece que el integrante debe trabajar de manera individual. (Dependiendo las circunstancias)


Artículo No. 5 Multas: El Bancomunal establece una multa de Q _____ por concepto de llegadas tardes. Así también establece una multa de Q _____ por no asistir. Estas multas son establecidas por todos los integrantes del Bancomunal en común acuerdo y no existe un valor preestablecido por Fundación Génesis Empresarial.

Artículo No. 6 sobre el Uso del Crédito: Se establece que los créditos proporcionados por Fundación Génesis Empresarial al Bancomunal _____ son para hacer crecer el CAPITAL DE TRABAJO y no para comprar terrenos, o mejorar la casa, o comprar electrodomésticos. Si no es para capital de trabajo el integrante (s) del grupo puede hacer su solicitud para el fin que lo requiera siempre y cuando no se catalogue como consumo y trabajar individualmente su crédito.

Artículo No. 7 Desintegración del Bancomunal: Si por alguna razón el Bancomunal ya no puede funcionar como grupo solidario y se llegara a desintegrar; La Fundación Génesis Empresarial podrá atender las solicitudes de manera individual dependiendo del Análisis del Asesor.

Artículo No. 8 Del compromiso del Bancomunal: El Bancomunal es responsable ante La Fundación Génesis Empresarial

15. Parte 1 del Formulario de Evaluación Simplificada



genesis
empresarial
Cree en ti y en tus sueños

FORMULARIO DE EVALUACIÓN SIMPLIFICADA

Nombre y Apellidos del cliente: _____ Fecha _____ Hora _____

INGRESOS Y GASTOS DE UN AÑO ANTERIOR										Nombre Cultivo	Cantidad de Tierra cultivada
Meses	Ingresos	Gastos	Utilidades	1	2	3	4	5	6		
Enero	Q	Q	Q								
Febrero	Q	Q	Q								
Marzo	Q	Q	Q								
Abril	Q	Q	Q								
Mayo	Q	Q	Q								
Junio	Q	Q	Q								
Julio	Q	Q	Q								
Agosto	Q	Q	Q								
Septiembre	Q	Q	Q								
Octubre	Q	Q	Q								
Noviembre	Q	Q	Q								
Diciembre	Q	Q	Q								
Total	Q	Q	Q								

1. Por ganancia del negocio 3. Por aportes de los hijos 5. Por Remesas 7. Observaciones
 2. Por aporte del conyuge 4. Por venta de cosecha 6. Por sueldo propio

BIENES DE LA PERSONA EVALUADA				
Terreno:	Casas:	Vehículos:	Motos:	Maquinaria:
Q	Q	Q	Q	Q
Machetes:	Azadones:	Carretías:	Yunta:	Otras:
Q	Q	Q	Q	Q
Vacas:	Toros:	Ovejas:	Cabras:	Caballos:
Q	Q	Q	Q	Q
Patos:	Pavos:	Gallinas:	Cerdos:	Cultivos:
Q	Q	Q	Q	Q

RIESGOS OBSERVADOS			
Tierra a cultivar		Agua	
Arrendada	Propia	Lluvia	Por goteo
			Riego
Semilla		Riesgos	
Mejorada	Criolla	Deslaves	Climaticos
			Baja de Precios
Topografía de la tierra			
Inclinada	Plano	Barranco	Orilla de Rio
			Pantanooso

SERVICIOS BASICOS DE LA VIVIENDA				CONDICIONES DE LA VIVIENDA			
Luz eléctrica	Panel solar	Candelas/candil		Paredes de tabla	De block	De adobe	Bajareque
Cocina con leña	Gas propano	Electricidad		Pisos de tierra	Torta de cemento	Cerámico	Granito
Usa letrina	Pozo ciego	Drenaje		Su tierra tiene escritura	Registrada	Derechos posesión	No tiene
Quema la basura	Camión	La tira en la calle		Techo de la casa nylon	Terraza	Lamina	Paja

INVERSIÓN DEL CREDITO			
Cantidad	Producto/servicio	Costo Unitario	Costo Total
		Q.	Q.
		Q.	Q.
		Q.	Q.
		Q.	Q.
		Q.	Q.
		Q.	Q.
		Q.	Q.
Total		Q.	Q.

Dictamen del Asesor: Aprobado Rechazo

El cliente puede pagar SI No


En caso de fracaso del proyecto como va a pagar explique: _____

Los datos consignados en esta evaluación son verídicos y otorgados con el consentimiento de la persona para uso exclusivo de Fundación Genesis Empresarial para calificar el crédito solicitado.

NOMBRE DEL ASESOR: _____ FIRMA DEL CLIENTE: _____

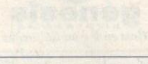
FIRMA DEL ASESOR: _____ HUELLA DEL CLIENTE: _____

16. Parte 2 del Formulario de Evaluación Simplificada



génesis
empresarial
Cree en ti y en tus sueños

FORMULARIO DE EVALUACIÓN SIMPLIFICADA



Nombre y Apellidos del cliente: _____ Fecha _____ Hora _____

INGRESOS Y GASTOS DE UN AÑO ANTERIOR

Meses	Ingresos	Gastos	Utilidades	1	2	3	4	5	6	Nombre Cultivo	Cantidad de Tierra cultivada
Enero	Q	Q	Q								
Febrero	Q	Q	Q								
Marzo	Q	Q	Q								
Abril	Q	Q	Q								
Mayo	Q	Q	Q								
Junio	Q	Q	Q								
Julio	Q	Q	Q								
Agosto	Q	Q	Q								
Septiembre	Q	Q	Q								
Octubre	Q	Q	Q								
Noviembre	Q	Q	Q								
Diciembre	Q	Q	Q								
Total	Q	Q	Q								

1. Por ganancia del negocio 3. Por aportes de los hijos 5. Por Remesas 7. Observaciones
 2. Por aporte del conyuge 4. Por venta de cosecha 6. Por sueldo propio

BIENES DE LA PERSONA EVALUADA

Terreno:	Casas:	Vehiculos:	Motos:	Maquinaria:
Q	Q	Q	Q	Q
Machetes:	Azadones:	Carretias:	Yunta:	Otras:
Q	Q	Q	Q	Q
Vacas:	Toros:	Ovejas:	Cabras:	Caballos:
Q	Q	Q	Q	Q
Patos:	Pavos:	Gallinas:	Cerdos:	Cultivos:
Q	Q	Q	Q	Q

RIESGOS OBSERVADOS

Tierra a cultivar		Agua			
Arrendada	Propia	Lluvia	Por goteo	Riego	
Semilla		Riesgos			
Mejorada	Criolla	Deslaves	Climaticos	Baja de Precios	
Topografía de la tierra					
Inclinada	Plano	Barranco	Orilla de Rio	Pantanoso	

SERVICIOS BASICOS DE LA VIVIENDA			CONDICIONES DE LA VIVIENDA				
Luz eléctrica	Panel solar	Candelas/candil	Paredes de tabla	De block	De adobe	Bajareque	
Cocina con leña	Gas propano	Electricidad	Pisos de tierra	Torta de cemento	Cerámico	Granito	
Usa letrina	Pozo ciego	Drenaje	Su tierra tiene escritura	Registrada	Derechos posesión	No tiene	
Quema la basura	Camión	La tira en la calle	Techo de la casa nylon	Terraza	Lamina	Paja	

INVERSIÓN DEL CREDITO			
Cantidad	Producto/servicio	Costo Unitario	Costo Total
		Q.	Q.
		Q.	Q.
		Q.	Q.
		Q.	Q.
		Q.	Q.
		Q.	Q.
		Q.	Q.
Total		Q.	Q.

Dictamen del Asesor: Aprobado Rechazo

El cliente puede pagar Si No

En caso de fracaso del proyecto como va a pagar explique: _____

Los datos consignados en esta evaluación son verídicos y otorgados con el consentimiento de la persona para uso exclusivo de Fundación Génesis Empresarial para calificar el crédito solicitado.

NOMBRE DEL ASESOR: _____

FIRMA DEL ASESOR: _____

FIRMA DEL CLIENTE: _____

HUELLA DEL CLIENTE: _____

17. Formulario de Solicitud de Operaciones Especiales



génesis
Microcrédito
Cree en ti y en tus sueños

SOLICITUD DE OPERACIONES ESPECIALES

SUCURSAL: _____

Señores: Genesis Empresarial:

	REORDENAMIENTO	PRORROGA	NOVACION	REFINANCIAMIENTO
Por este medio solicito me autoricen un (a):				

1. DATOS DEL CLIENTE

Nombre Apellidos y
Nombre Grupo _____

Dirección: _____

Prestamo No. _____ No. Linea Grupo _____

2. DATOS DEL CREDITO ACTUAL (INDIVIDUAL O GRUPAL)

Capital Otorgado	Q	-	Capital Recuperado	Q	-	Saldo Capital	Q	-
Intereses Generados	Q	-	Intereses Recuperados	Q	-	Saldo vencidos	Q	-
Servicios Generados	Q	-	Servicios Recuperados	Q	-	Saldo Servicios	Q	-
Total	Q	-	Mora	Q	-	Saldo de Mora	Q	-
			Otros	Q	-	Total	Q	-
			Total	Q	-			

3. SOLICITUD DE NUEVAS CONDICIONES

Saldo de Capital anterior	Q	-	Plazo no vencido (meses)		Producto **	
Nuevo Capital solicitado*	Q	-	Plazo solicitado (meses)		Subproducto **	
Nueva deuda	Q	-	Total nuevo plazo (meses)		Nueva fecha de pago	
Cuota Actual	Q	-	Exonerar Mora (%)		<small>(Colocar solo el día de pago)</small>	
Nueva cuota negociada	Q	-	Motivo de la Solicitud			

*Aplica si es refinanciamiento

** Colocar esta Información en numeros
** Información importante favor no omitir ninguna casilla

Motivos de la Solicitud
1. Enfermedad, 2. Robo de Mercadería 3. Bajas Ventas, 4. Extorsiones, 5.Caida de Precios, 6.Perdida de Cosecha 7. Especificar

Especificar:

Jefe de Sucursal	Vo.Bo. Director Regional	Autorización: Gerencia Microcrédito
Nombre y apellidos	No. de D.P.I	Firma