



*UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO*

***FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN***

*ANÁLISIS Y PROPUESTA DE INDICADORES
PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO EN
FINCOMÚN EN SU OPERACIÓN*

*SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ECONOMÍA*

PRESENTA

ZULMA VERÓNICA PÉREZ MONTES DE OCA

ASESOR: ANTONIO BASILIO RODRÍGUEZ GONZALEZ



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

Resumen ejecutivo, costo del proyecto	5
Introducción	7
Capítulo 1. Conceptos términos y metodología de planeación estratégica y de indicadores de desempeño.	
1.1 Definición de planeación estratégica	9
1.2 Metodología	12
1.3 Indicadores de desempeño	19
Capítulo 2. Generalidades de la institución Fincomún	
2.1 Historia	22
2.2 Organigrama	23
2.3 Productos	24
2.4 Sucursales	27
2.5 Competencia	27
2.6 Balance, Estado de resultados y Costo del Proyecto	33
Capítulo 3. Diagnóstico, comparativo, análisis del uso del tiempo de los asesores financieros	
3.1 Diagnóstico interno de Fincomún	36
3.2 Comparativo con la competencia	37
3.2.1 FODA	39
3.3 Uso del tiempo de los asesores.	42
Capítulo 4. Propuesta de indicadores de desempeño, estrategias y recomendaciones.	
4.1 Estrategias y recomendaciones de mejora.	44
4.2 FODA	46
4.3 Análisis del uso del tiempo de los asesores financieros	46
4.4 Indicadores de Desempeño en Fincomún	48

4.4.1. Indicador de la calidad de la cartera.	48
4.4.1.1 Cartera en Riesgo.	48
4.4.2 Indicadores de eficiencia y productividad.	49
4.4.2.1 Índice de gastos operativos.	49
4.4.2.2 Costo por prestatario	50
4.4.2.3 Productividad de personal	50
4.4.2.4 Productividad de los asesores	51
4.4.2.5 Proceso de Colocación de créditos	51
4.4.3 Gráfica de razones por las que no se vende	52
Conclusiones	54
Bibliografía	56
Anexos	

RESUMEN EJECUTIVO.

Este proyecto es establecer indicadores de desempeño, para definir propuestas o recomendaciones y estrategias para eficientar el proceso de venta e iniciar a partir de estas la mejora continua de Fincomún, se requiere la participación del Director Comercial, del Coordinador Regional, del coordinador de zona, del coordinador de sucursal y de los asesores financieros. Las estrategias y recomendaciones planteadas en el proyecto, para poderlas llevar a cabo se requiere para cada una la especificación de un proyecto dónde se establecen los responsables, tiempo y costo de cada proyecto. El Director comercial y el coordinador regional tienen que evaluar prioridades para empezar la mejora con las recomendaciones o estrategias que den más valor agregado al proceso.

Para obtener la información y realizar el diagnóstico externo (FODA) se entrevistó a un promotor de CAME y a una coordinadora de sucursal de Compartamos, además de consultar sus páginas en internet, así como bibliografía.

El diagnóstico interno se obtuvo por experiencia laboral de 3 años como asesor financiero en Fincomún.

El análisis de uso del tiempo de los asesores se obtuvo de tres colaboradores de la sucursal Cuautitlán Izcalli, en un lapso de 14 días.

Para definir, evaluar y afinar el Diagnóstico, el FODA y el uso del tiempo de los asesores que se presentan en este proyecto se requiere aproximadamente de 1200 horas para una sucursal. Se recomienda que de los asesores financieros se obtenga la información de uso del tiempo de un mes para que se sensibilice la información y sea más preciso el resultado.

INTRODUCCION

El propósito de las microfinancieras es ofrecer servicios financieros a personas de bajos recursos, y contribuir de esta manera a la solución de una de las raíces de la pobreza en México que es la necesidad de financiamiento.

La premisa para elevar el nivel de vida de los Mexicanos, es establecer una microempresa para esto se requiere capital y los empresarios requerirán de préstamos o dicho de otra forma necesitarán de créditos. Por lo tanto, las personas buscarán préstamos dónde más les convenga, que el interés sea más bajo, dónde pidan menos requisitos, etc.

Los clientes pueden pedir préstamos no sólo a microfinancieras, ellos pueden pedirle a su Mamá o a su Papá o a su hermano, primo, sobrino, etc., es decir dónde más les convenga. Entonces la competencia como se puede ver es más grande de lo que aparenta.

En la actualidad el mundo empresarial se comporta mas competitivo y esta es una de las razones por las que se debe cambiar la forma de actuar y se puede decir que no solamente cambiar, sino que se necesita evolucionar para mantenerse en el mercado.

Debemos concentrarnos y responder las siguientes preguntas para poder iniciar el cambio: ¿Por qué el cliente necesita el crédito? y ¿Por qué con Fincomún?

Estas preguntas nos darán la pauta para establecer la diferenciación ante otras microfinancieras u otros entes que den préstamos.

Además para mejorar la forma actual de trabajar se requiere hacer un diagnóstico de la institución microfinanciera para poder obtener cuales son las oportunidades de mejora y además hacer un comparativo externo con la competencia y un comparativo interno entre los asesores y realizar el FODA y de esté desprender las estrategias por cada objetivo a cumplir y realizar la planeación (planeación estratégica) y después se proponen indicadores.

Mejorar la calidad, el desempeño y la competitividad es una exigencia creciente para las organizaciones de todo el mundo, por lo cual las respuestas a esta exigencia han sido muy variadas a lo largo de los años.

Una técnica fundamental es la planeación estratégica, para que una empresa pueda funcionar, ser rentable y/o cumplir con sus objetivos y metas, independientemente del tamaño y de quien sea "el dueño".

La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable. Así la estrategia comprende la misión, la visión, los objetivos, las

estrategias propiamente dichas, planes de acción y metas. Es así como nacen indicadores después de establecer objetivos.

Lo correcto es aclarar primero cual es el objetivo buscado. La secuencia lógica aceptada es: objetivo, indicador, meta. El proceso de definición de indicadores es: “qué medir, cómo medir, cuándo medir, fuente de medición, y responsable”.

En los últimos años para mayor transparencia en las microfinanzas, se considera un aspecto importante del uso cada vez más frecuente de indicadores financieros e institucionales para medir el riesgo y rentabilidad de las instituciones microfinancieras. Existen diversos aspectos que contribuyen a identificar el desempeño de las instituciones microfinancieras, se considerarán como indicadores de desempeño en la Sucursal de Cuautitlán Izcalli en Fincomún, los que corresponden a las siguientes categorías: Calidad de la cartera, eficiencia y productividad y gráfica de razones por las que no se vende, dentro de estas categorías, existen muchos coeficientes de desempeño diferentes, sin embargo no se pretende abarcar la totalidad de indicadores, sino los más importantes que tomados en su conjunto, proporcionan una visión general del desempeño, riesgos y situación financiera de una institución de microfinanzas.

Los indicadores en sí mismos no nos ayudan a incrementar las ventas.

También se requiere realizar un análisis de las razones por las que no se vende, por lo que el coordinador de sucursal tendrá que llevar el control de eficiencia de los asesores financieros y en base a su reporte graficará las razones por las que no se logro vender, posteriormente se realizarán reuniones periódicas para generar las posibles soluciones y así tomar las decisiones para lograr incrementar las ventas. En dichas reuniones deberán participar también el coordinador de zona y el coordinador regional y así obtener un reporte ejecutivo para la Dirección Comercial.

La Dirección de Fincomún deberá establecer como política los siguientes responsables:

El responsable de llevar el indicador de Eficiencia y Productividad y el indicador de Calidad de la Cartera es el coordinador de sucursal.

Los responsables de llevar el indicador de la gráfica de razones por las que nos se vende son: el coordinador de sucursal, el coordinador de zona y el coordinador regional.

El reporte ejecutivo para la Dirección de las razones por las que no se vende dará la pauta para mejorar las ventas.

CAPITULO 1

CONCEPTOS, TERMINOS Y METODOLOGÍA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y DE INDICADORES DE DESEMPEÑO.

1. Definición de indicadores de desempeño y criterios de implementación

1.1 Definición de planeación estratégica.

Para muchas empresas se presenta el desafío de conocer ¿cómo van a afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía? Una técnica fundamental para poder responder exitosamente a esa pregunta es la planeación estratégica.

La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable. Algunos directores tienen conceptos muy distorsionados de ésta y rechazan la idea de intentar aplicarla; otros están tan confundidos acerca de este tema que lo consideran sin ningún beneficio, y algunos más ignoran las potencialidades del proceso tanto para ellos como para sus empresas. Existen quienes tienen cierto conocimiento, aunque no lo suficiente para convencerse que debería utilizarla.

La Planeación:

El desempeño de un gerente es juzgado mediante el doble criterio de la eficacia –la habilidad para hacer las cosas “correctas” –y la eficiencia- la habilidad para hacerlas “correctamente”. De estos dos criterios, sugiere que la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas. Estos dos criterios tienen un paralelo con los dos aspectos de la planeación: establecer las metas “correctas” y después de elegir los medios “correctos” para alcanzar dichas metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo.

Estrategia:

El diccionario de Administración y Finanzas lo define como “conjunto de líneas maestras para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización”. La determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adaptación de cursos de acción y la distribución de cursos necesarios para lograr estos propósitos, definición de un plan unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa.

Planeación Estratégica su definición más completa debe describirse desde varios puntos de vista:¹

¹ El Prisma, Portal para investigadores y profesionales “Planeación Estratégica”, http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica consultada el 02/10/07

El porvenir de las decisiones actuales: La Planeación Estratégica, observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

Procesos: se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrollar planes detallados para asegurar la implementación exitosa de las estrategias. Es continuo, tomando en cuenta los cambios en el ambiente.

Filosofía: Es una actitud, una forma de vida, requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección.

Estructura: Une tres tipos de planes; estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

Raíces etimológicas:

Estrategia

Griego stategos: "Un general" ="ejercito", acaudillar.

Verbo griego stategos: "planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos"

Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

La Planificación Estratégica se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar - hasta crear- las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas.

El concepto que se maneja en la actualidad define a la planeación estratégica como el proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto con el fin de evaluar la situación presente de la empresa y su nivel competitivo, además supone la participación activa de los actores organizacionales, obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su constante revisión y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y preventivo.

¿Qué es la planeación estratégica?

La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome

mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. Sallenave (2004), afirma que **"La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa"**².

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. Es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión)³, mediano plazo (planes estratégicos funcionales)⁴ y corto plazo (planes operativos)⁵. Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica.

Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior.

Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que

"fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo.

Planeación Estratégica, Incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar. Proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir -y hasta forzar- modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.

Es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica. Trata con el porvenir de las

² Sallenave, Jean-Paúl, "Planeación Estratégica y Gerencial", Editorial Norma 2004

³ La Gestión de la Calidad Total es una filosofía de gestión empresarial, que considera inseparables las necesidades del cliente y las metas de la empresa. Es adecuada, tanto para la industria como para el comercio. Asegura una eficacia y eficiencia máximas dentro de la empresa, y afianza el liderazgo comercial, mediante la puesta en funcionamiento de procesos y sistemas que favorecen la excelencia, impiden los errores, y aseguran que todos los aspectos de la empresa se alineen con las necesidades del cliente y que las metas de la empresa se alcancen sin duplicar ni despilfarrar esfuerzos. (Arriaga; María Cristina "GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL")

⁴ El plan estratégico es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el mediano plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años. Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.
<http://manualesydefiniciones.blogspot.com/2007/04/planestrategico.html>

⁵ La planeación en el sentido más universal implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente. Va de lo más simple a lo complejo, dependiendo el medio a aplicarse. La acción de planear en la gestión se refiere a planes y proyectos en sus diferentes, ámbitos, niveles y actitudes.

decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomara la dirección. Es identificar y llevar a la práctica los objetivos a Largo Plazo de la empresa.

La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización (David, 1990). Es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

Es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.

Analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.⁶

Tiene como función: orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad), es decir, adaptadas a sus recursos y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad, para lo cual deberá precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos.

La cartera de productos/mercados de una organización son el qué y para quién que ella ofrece, o sea, todos los productos y servicios que vende a sus clientes o segmentos concretos de estos en el mercado.

1.2 Metodología

Para iniciar un proceso de Planeación Estratégica se debe tener bien en claro en que es y en que consiste. Algunos autores la define como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener lo fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida.

Las empresas la definen como un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe de seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno.

⁶ Fred R., David "La Gerencia Estratégica" Editorial Legis 1990

Es importante mencionar que existen diferentes modelos de planeación estratégica en las organizaciones; sin embargo, todas deben cumplir con ciertos pasos fundamentales, los cuales se desarrollan a continuación. Todo proceso necesita de la participación tanto de los gerentes como de los trabajadores, solo así se logrará en las empresas.⁷

El proceso de la planeación estratégica consta de tres etapas:

- A. Formulación de la estrategia
- B. Implementación de la estrategia y
- C. Evaluación de la estrategia

A. Formulación de la Estrategia

La formulación de la estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.

Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decidir en qué nuevos negocios se participará, cuáles se abandonarán, cómo asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados extranjeros, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido y cómo evitar una adquisición hostil.

Formulación de las Metas

Este primer paso del proceso de la planeación implica comprender la Misión de la organización y después establecer objetivos concretos que nos ayuden a concretar la misión. Esta etapa responde a la pregunta básica que se hacen todos los estrategas ¿qué queremos de la empresa?. La misión expone el por qué de la existencia de la organización y el qué debe hacer, esta misión debe distinguir a la empresa de todas las demás. La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización. Por ejemplo, la misión de una empresa de transporte interprovincial podría ser brindar al pasajero un viaje confortable y seguro así como precios razonables y rutas a todas las ciudades del país.

Para seleccionar las metas u objetivos de la empresa es importante tener en cuenta los valores de los administradores. Estos valores pueden ser sociales o éticos, o implicar asuntos prácticos, tales como el tamaño que a los administradores les gustaría que tuviera su organización, el tipo de producto o servicio que a ellos les gustaría producir, o proporcionar o simplemente la manera en que ellos prefieren operar. El fundador o alguno de los primeros dirigentes que impulsaron los valores de la organización generalmente juegan un papel importante en la creación de dichos valores.

Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. La mayoría de las organizaciones con ánimo de lucro operan con base en una jerarquía de metas en cuya cima se encuentran la

⁷ El Prisma, Portal para investigadores y profesionales "Planeación Estratégica", http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica consultada el 02/10/07

maximización de la ganancia del accionista. Las metas secundarias son objetivos que permitirán a la compañía maximizar la ganancia del accionista.

Identificación de los Actuales Objetivos y Estrategias

Luego de definir la misión de la organización y traducida a objetivos concretos, los administradores están listos para iniciar la siguiente etapa del proceso. Este es identificar los objetivos actuales de la organización y su estrategia. Algunas veces la misión y objetivos recién definidos se parecerán mucho a aquello en que se funda la presente estrategia. Pero otras veces el proceso de formulación de estrategias provoca un cambio sustancial en ellos, esto sucede principalmente cuando la organización no ha estado logrando los objetivos clave o más importantes.

Es posible que los objetivos y estrategia actuales estén bien definidos y se comuniquen claramente a través de toda la organización. Esta óptima situación suele acompañarse de una previa planeación estratégica formal o una formulación informal, pero explícita, por parte de un fuerte líder de la organización. Con demasiada frecuencia este paso revela que no hay una estrategia explícita; los administradores deben entonces deducir de sus acciones ordinarias lo que la alta dirección está tratando de lograr. Los administradores de empresas pequeñas y organizaciones no lucrativas enfrentan a menudo esa situación, porque rara vez cuentan con planes estratégicos formales.

Para determinar la estrategia actual de su organización, muchos administradores. Se formulan preguntas como las siguientes:

¿Cuál es nuestro negocio y cuál debería ser? ¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser? ¿Hacia dónde nos dirigimos? ¿Cuáles son las principales ventajas competitivas que tenemos? ¿En qué áreas de competencia sobresalimos?

Análisis del Ambiente

Luego de definir las metas en la organización, los objetivos y la estrategia actual identificaremos que aspectos del ambiente ejercerán influencia para poder lograr nuestros objetivos.

La finalidad del análisis del ambiental consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económicos, tecnológicos, sociocultural y político /legal de una organización la afectarán indirectamente y las formas en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros factores. Asimismo, este análisis nos permite descubrirlas oportunidades disponibles para la organización y las amenazas que enfrentan.

Michael Porter dice: "Todo planeamiento se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas." Esto quiere decir que este es el nivel fundamental y decisivo en el proceso de la planeación estratégica de una organización. Por ejemplo, un fabricante de estantes de acero advertirá quizá que el mercado habitual de su producto se ha contraído en una recesión. Sin embargo, un análisis cuidadoso mostrará que, aunque los clientes industriales adquieren menos estantes, los consumidores seguramente compran más pues

los estantes de acero cuestan menos que los de madera. En respuesta a tal situación, es posible que la compañía haga su línea de productos más atractivos para el uso doméstico, y de ese modo superará la recesión. Clasificaremos este pasó en dos tipos de análisis:

Análisis Externo

Análisis Interno

Análisis Externo

Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término "externas." En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato, o de la industria (donde opera la organización), el ambiente nacional y el macro ambiente más amplio.

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industrial de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus principales competidores, como también la etapa de desarrollo industrial. Debido a que en la actualidad los mercados son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de una industria.

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. Esto implicaría analizar las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. En caso contrario, entonces la compañía podría considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva.

Analizar el macro ambiente consiste en examinar factores internacionales, tecnológicos como la revolución de las computadoras, el aumento de competencia de las compañías extranjeras.

Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las **oportunidades y amenazas externas**.

Análisis Interno

El análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal, estas incluyen las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y de desarrollo y sistema computarizado de información de un negocio. Los factores internos se pueden

determinar de varias maneras, entre ellas **la medición del desempeño** y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria.

Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas. En esta etapa se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma.

Toma de Decisiones Estratégicas

Esto implica la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas. Generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

En conclusión esto requiere identificar, evaluar y seleccionar enfoques estratégicos opcionales. Estas opciones estratégicas conciernen:

Identificación de Alternativas Estratégicas

En un caso dado, probablemente existan varias opciones para cerrar una brecha del desempeño. Puede entrarse a nuevos mercados, los productos clave pueden ser rediseñados para mejorar la calidad o reducir el costo, se puede emprender nuevas inversiones o se pueden terminar las existentes.

Si sólo hace falta un cambio menor en la estrategia actual, las opciones lógicas pueden ser pocas. Pero si se requiere un cambio importante en el enfoque estratégico, habrá que identificar más opciones y más tarde se necesitará mayor cuidado para evitar combinar opciones incompatibles en un nuevo enfoque estratégico.

Evaluación de Opciones Estratégicas

Cuatro criterios para evaluar las opciones estratégicas:

(1) La estrategia y sus partes componentes deben tener metas, políticas y objetivos congruentes, (2) Debe centrar los recursos y esfuerzos en los aspectos críticos descubiertos durante el proceso de formulación de estrategias y debe distinguirlos de los aspectos sin importancia,

(3) Debe ocuparse de sus problemas susceptibles de solución, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización

(4) Por último, la estrategia debe ser capaz de producir los resultados que se esperan (esto es, deberá ser promisorio de trabajo real). Al evaluar las opciones también es importante concentrarse en un producto o servicio particular y en aquellos competidores que son rivales directos al ofrecerlos.

Una estrategia que no aporte o explote una ventaja particular de la organización sobre sus competidores, deberá ser rechazada.

Selección de Alternativas Estratégicas

Al elegir entre las posibilidades disponibles, los administradores deberán seleccionar las que mejor respondan a las capacidades de su organización. Los buenos planes estratégicos se basan en las fortalezas actuales de la organización. Las nuevas capacidades pueden conseguirse sólo a través de invertir en recursos humanos, en equipo o en ambas cosas y, además, no pueden obtenerse rápidamente. Por tanto, rara vez conviene emprender un plan estratégico que requiera recursos o capacidades que sean débiles o que no existan. Por lo contrario, deberían explotarse al máximo las fortalezas reconocidas de la empresa.

B. Implementación de la Estrategia

Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica.

Se divide entonces el tema de la implementación estratégica en 4 componentes principales:

- 1-Diseño de una estructura organizacional
- 2-Diseño de sistemas de control
- 3-Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles
- 4-Manejo del conflicto, las políticas y el cambio

Diseño de una Estructura Organizacional

Para lograr el funcionamiento de una estrategia, independientemente de si esta, es indentada o emergente, la organización necesita adoptar la estructura correcta. Diseñar una estructura implica asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos contemplados incluyen cómo dividir mejor a una organización en subunidades, cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización y cómo lograr la integración entre subunidades. Las opciones analizadas cuestionan si una organización debe funcionar con una estructura alta o plana, el grado de centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones, el punto máximo para dividir la organización en subunidades semiautónomas (es decir, divisiones o departamentos) y los diferentes mecanismos disponibles para integrar esas subunidades.

Diseño de sistema de control

Además de seleccionar una estructura, una empresa también debe establecer sistemas apropiados de control organizacional. Esta debe decidir **cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las subunidades**. Las opciones se clasifican desde los controles de mercado y de producción hasta las alternativas burocráticas y de control a través de la cultura organizacional. Una organización también necesita decidir qué tipo de sistemas de remuneración e incentivos debe establecer para sus empleados.

Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles

Si la compañía desea tener éxito, debe lograr un ajuste entre su estrategia, estructura y controles. Debido a que diferentes estrategias y ambientes establecen diversas exigencias en una organización, exigen distintas respuestas y sistemas de control estructurales. Por ejemplo, una estrategia de liderazgo en costos exige que una organización se mantenga sencilla (de manera que reduzca costos) que los controles hagan énfasis en la eficiencia productiva. Por otro lado, una estrategia de diferenciación del producto de una compañía por sus características tecnológicas únicas genera la necesidad de integrar las actividades alrededor de su núcleo tecnológico y de establecer sistemas de control que premien la creatividad técnica.

Manejo del conflicto, las políticas y el cambio

Aunque en teoría el proceso de administración estratégica se caracteriza por una toma de decisiones racional, en la práctica la política organizacional desempeña un rol clave. La política es endémica para las organizaciones.

Los diferentes subgrupos (departamentos o divisiones) dentro de una organización tienen sus propias agendas y típicamente, estos conflictos. Por tanto, los departamentos pueden competir entre sí una mayor participación en los recursos finitos de la organización. Tales conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa del poder entre las subunidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa. De manera similar, los gerentes individuales con frecuencia participan en discusiones ente sí acerca de las decisiones políticas correctas. Las luchas por el poder y la formación de coaliciones se constituyen en las mayores consecuencias de estos conflictos y forman, en realidad, parte en la administración estratégica. El cambio estratégico tiende a destacar tales luchas, pues por definición toda modificación ocasiona la alteración de la distribución de poder dentro de una organización.

C. Evaluación de la Estrategia

Una vez implementada la estrategia los gerentes definitivamente deben saber cuando no está funcionando bien determinada estrategia; para esto es necesario realizar un monitoreo de su ejecución. En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Esta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios. Por ejemplo, cuando se pone en práctica, un objetivo estratégico puede ser demasiado optimista, y por tanto, en la siguiente ocasión se establecen objetivos más conservadores.

Los contralores a menudo desempeñan un papel importante en el diseño de sistemas de control estratégico.

He aquí las dos preguntas más importantes del control estratégico:

- (1) ¿está efectuándose la estrategia tal como fue planeada?
- (2) ¿están logrando los resultados deseados?

Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son:

- (1) Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes,
- (2) **Medición del desempeño**
- (3) Aplicación de acciones correctivas.

Es preciso evaluar las estrategias porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, es decir, las organizaciones complacientes caen en decadencia.⁸

1.3 Indicadores de Desempeño

Un *indicador* es “una expresión numérica, simbólica o verbal usada para caracterizar actividades (eventos, objetos o personas) tanto en términos cuantitativos como cualitativos para evaluar el valor de las actividades caracterizadas y el método asociado.”⁹

Los indicadores corresponden a: Calidad de la cartera, eficiencia y productividad y gráfica de razones por las que no se vende.

Por supuesto, existen otros aspectos, que contribuyen a identificar el desempeño de las instituciones microfinancieras, e, inclusive dentro de estas categorías, existen muchos coeficientes de desempeño diferentes. Sin embargo, se pretende abarcar los más importantes que, tomados en su conjunto, proporcionen una visión general del desempeño, riesgos y situación de la microfinanciera.¹⁰

CALIDAD DE LA CARTERA

La calidad de la cartera es un campo crucial del análisis dado que la mayor fuente de riesgo para cualquier institución financiera reside en su cartera de créditos. La cartera de créditos es, sin duda alguna, el mayor activo de las microfinancieras. Además, la calidad de este activo, y en consecuencia, el riesgo que representa para la institución, pueden resultar muy difíciles de medir. Para instituciones microfinancieras, cuyos préstamos no están

⁸ El Prisma, Portal para investigadores y profesionales “Planeación Estratégica”, http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica consultada el 02/10/07

⁹ Técnico de Responsables de Estadísticas y Planeación/Comisión de Indicadores Institucionales de Desempeño, “Catálogo de Indicadores de desempeño”. Propuesta (Versión 3) UNAM/GRUPO, Ciudad Universitaria, D.F. Marzo 2004

¹⁰ Micro Rate y Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Desarrollo Sostenible, División de Pequeña, Mediana y Microempresa, “Indicadores de Desempeño para instituciones microfinancieras” Guía Técnica “, 2003

típicamente respaldados por alguna garantía realizable, la calidad de la cartera es de crucial importancia. Muchas instituciones de microfinanzas han aprendido a mantener carteras de créditos de muy alta calidad. En realidad, las mejores instituciones microfinancieras, por lo general, son superiores a la hora de mantener una alta calidad de la cartera que los bancos comerciales de muchos países.

El coeficiente más ampliamente utilizado para medir la calidad de la cartera en la industria de las microfinanzas, es la denominada Cartera en Riesgo, que mide la porción de la cartera de créditos “contaminada” por deudas atrasadas como porcentaje de la cartera total. Si bien generalmente se utilizan varios otros coeficientes, la cartera en riesgo ha surgido como el indicador preferido, ya que es fácil de entender, no subestima el riesgo. Cualquier préstamo otorgado a una microempresa es comúnmente considerado en riesgo si su repago registra un atraso mayor de 30 días. Esta norma es mucho más estricta que la practicada por la banca comercial, pero se justifica si se tiene en cuenta la ausencia de garantías realizables en las microfinanzas.

EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

Los indicadores de eficiencia y productividad son coeficientes de desempeño que muestran en qué medida la institución está haciendo más eficaz sus operaciones. Los indicadores de productividad reflejan el coeficiente de producción por unidad de insumo, mientras que los indicadores de eficiencia también toman en cuenta el costo de los insumos y/o precios de los productos. Teniendo en cuenta que estos indicadores no pueden manipularse fácilmente por medio de decisiones gerenciales, se los puede comparar mejor entre instituciones que, por ejemplo, los indicadores de rentabilidad tales como los indicadores de retorno sobre patrimonio o activos.

Indicadores para medir la productividad y eficiencia: gastos operativos, costo por prestatario, productividad del personal y productividad de los asesores financieros.

GRÁFICA DE LAS RAZONES POR LAS QUE NO SE VENDE

Este es el indicador más importante para Fincomún, porque con la gráfica de las razones por las que no se vende se tendrá información estadística de la moda de las razones semanalmente o mensualmente y de aquí desprender las posibles mejoras para incrementar las ventas.

Para encontrar las posibles soluciones para incrementar las ventas, se requiere no solo la intervención del coordinador de sucursal sino también de los asesores financieros así como de los coordinadores de zona y del coordinador regional. Las soluciones planteadas deben generarse a nivel institucional, no es labor de una sola persona.

CAPITULO 2

GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN FINCOMÚN

2.1 Historia.

Con la idea de combatir las causas estructurales de la pobreza en México, nace hace trece años Fincomún, microfinanciera que actualmente atiende a más de 100,000 empresarios. Abrió su primer sucursal en septiembre de 1994, ubicada en San Miguel Teotongo, Iztapalapa.

Siendo una institución que brinda servicios financieros a los más pobres, ofrece pequeñas cuentas de ahorro, créditos individuales o grupales que van de acuerdo a sus necesidades y a su situación económica.

Tiene diferentes requisitos y distintas formas de participación, porque se adaptan a las necesidades de la comunidad a la cual le ofrecen el servicio financiero, no presta grandes cantidades, tiene metodologías muy específicas para colaborar con sus clientes e ir incrementando las sumas de prestamos para evitar el endeudamiento desmedido e incapacidad de pago.

Por lo general inicia con pequeñas cantidades de crédito y en algunos también de ahorro, que se incrementan gradualmente hasta lograr establecer un historial crediticio exitoso y un patrimonio para cada persona o grupo.

Fincomún Institución de microfinanzas enfocada al desarrollo de herramientas financieras que le permiten al sector de escasos recursos su crecimiento económico a través de sus actividades productivas. Servicios Financieros con Vocación Social, nos define como una institución que tiene como propósito el ser rentable generando el desarrollo económico y profesional de las personas que la integran. Busca la interacción y beneficiar dentro de su actividad a sus clientes, de esta manera el impacto que tiene **FinComún** en las comunidades va más allá de un simple servicio en ventanilla. El esfuerzo continuo de especialización dirigido al mercado de los microempresarios durante 13 años, y la experiencia de promover el crecimiento de los pequeños negocios que de ello se deriva, le ha permitido consolidarse en una de las instituciones líderes en la atención del Sector Microfinanciero.

Hace 13 años dio inicio a sus operaciones con el firme propósito de contribuir al combate de las causas estructurales de la pobreza, conforme al llamado de nuestra vocación social. El crecimiento continuo de la institución a lo largo de estos años, es un indicador de la urgencia que tienen estas comunidades de contar con un esquema de intermediación financiera acorde a sus condiciones y requerimientos; pero es, también, señal de la sensibilidad y eficiencia con que la empresa ha respondido a tales condicionantes.

En el transcurso de estos años, es mucho lo que se ha tenido que aprender de las personas, nuestros clientes, con los que diariamente tenemos contacto. También se ha aprendido mucho del equipo humano con el que trabaja, de accionistas y consejeros, de las autoridades con las que colabora y de amigos. Tomar la iniciativa de diálogo financiero respetuoso con las personas y comunidades, salir a la calle al encuentro de éstas y no esperar a que acudan a

sus sucursales, entender sus condiciones y requerimientos de servicio han sido elementos sustanciales que conforman el núcleo de nuestra intervención.

MISIÓN

Ser la mejor institución financiera de las comunidades donde operamos, y con ello crear condiciones de desarrollo para nuestros clientes.

VISIÓN

Brindar servicios sustentados en productividad, calidad, rentabilidad, profesionalismo y en una firme base de valores institucionales; estos servicios deben prestarse de manera accesible a todos nuestros socios, con un trato personalizado, tecnología de punta, costos bajos de transacción y con la participación de colaboradores técnicamente capacitados y moralmente formados.

VALORES

Las personas hacen a la empresa y no viceversa; por lo tanto busca que sus colaboradores vivan los siguientes valores: el respeto a la dignidad de la persona, el trabajo, la responsabilidad, el compromiso, la humildad, la honestidad, la capacidad de asombro, la solidaridad, la subsidiariedad y la generosidad.

La actividad principal de Fincomún es la intermediación del dinero de los ahorradores e instituciones de financiamiento, y el otorgamiento de préstamos a la actividad microempresarial. La expansión de nuestra Institución se llevó a cabo bajo la pauta de un crecimiento controlado, una eficiente productividad, visión hacia el servicio y rentabilidad.

2.2 Organigrama (Ver Anexo)

Definición:

El organigrama puede describirse como un instrumento utilizado por las ciencias administrativas para análisis teóricos y la acción práctica.

"Una carta de organización es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva."

Los organigramas son útiles instrumentos de organización y nos revelan:

"La división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la naturaleza lineal o asesoramiento del departamento, los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otros; y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma."

Según el concepto de organigrama, este muestra:

- Un elemento (figuras)
- La estructura de la organización
- Los aspectos más importantes de la organización
- Las funciones
- Las relaciones entre las unidades estructurales
- Los puestos de mayor y aun los de menor importancia
- Las comunicaciones y sus vías
- Las vías de supervisión
- Los niveles y los estratos jerárquicos
- Los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización
- Las unidades de categoría especial.

FINALIDAD

Un organigrama posee diversas funciones y finalidades:

1. Representa las diferentes unidades que constituyen la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos.
2. Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función.
3. Muestra una representación de la división de trabajo, indicando:
 - a. Los cargos existentes en la compañía.
 - b. Como estos cargos se agrupan en unidades administrativas.
 - c. Como la autoridad se le asigna a los mismos.

FUNCIONES

- Para la ciencia de la administración:
Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.
- Para el área de organización y sistema:
Sirve para reflejar la estructura así como velar por su permanente revisión y actualización (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función), la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.
- Para el área de administración de personal:
El analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.
- Y en forma general sirve para:
 - Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.

- Comunicar la estructura organizativa.
- Reflejar los cambios organizativos.

VENTAJAS

El uso de los organigramas ofrece varias ventajas precisas entre las que sobresalen las siguientes:

- Obliga a sus autores aclarar sus ideas.
- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.
- Muestra quién depende de quién.
- Indica alguna de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles.
- Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.
- Son apropiados para lograr que los principios de la organización operen.
- Indica a los administradores y al personal nuevo la forma como se integran a la organización.

DESVENTAJAS

No obstante las múltiples ventajas que ofrece el uso de los organigramas, al usarlos no se deben pasar por alto sus principales defectos que son:

- Ellos muestran solamente las relaciones formales de autoridad dejando por fuera muchas relaciones informales significativas y las relaciones de información.
- No señalan el grado de autoridad disponible a distintos niveles, aunque sería posible construirlo con líneas de diferentes intensidades para indicar diferentes grados de autoridad, ésta en realidad no se puede someter a esta forma de medición. Además si se dibujaran las distintas líneas indicativas de relaciones informales y de canales de información, el organigrama se haría tan complejo que perdería su utilidad.
- Con frecuencia indican la organización tal como debería ser o como era, más bien como es en realidad. Algunos administradores descuidan actualizarlos, olvidando que la organización es dinámica y permiten que los organigramas se vuelvan obsoletos.
- Puede ocasionar que el personal confunda las relaciones de autoridad con el status.

CONTENIDO

Un organigrama puede contener diversos datos, pero según el criterio de un autor, estos son sus principales contenidos:

1. Títulos de descripción condensada de las actividades. Esto incluye generalmente el nombre de la compañía y la actividad que se defina.
2. Nombre del funcionario que formuló las cartas.
3. Fecha de formulación.
4. Aprobación (del presidente, vicepresidente ejecutivo, consejo de organización, etc.).

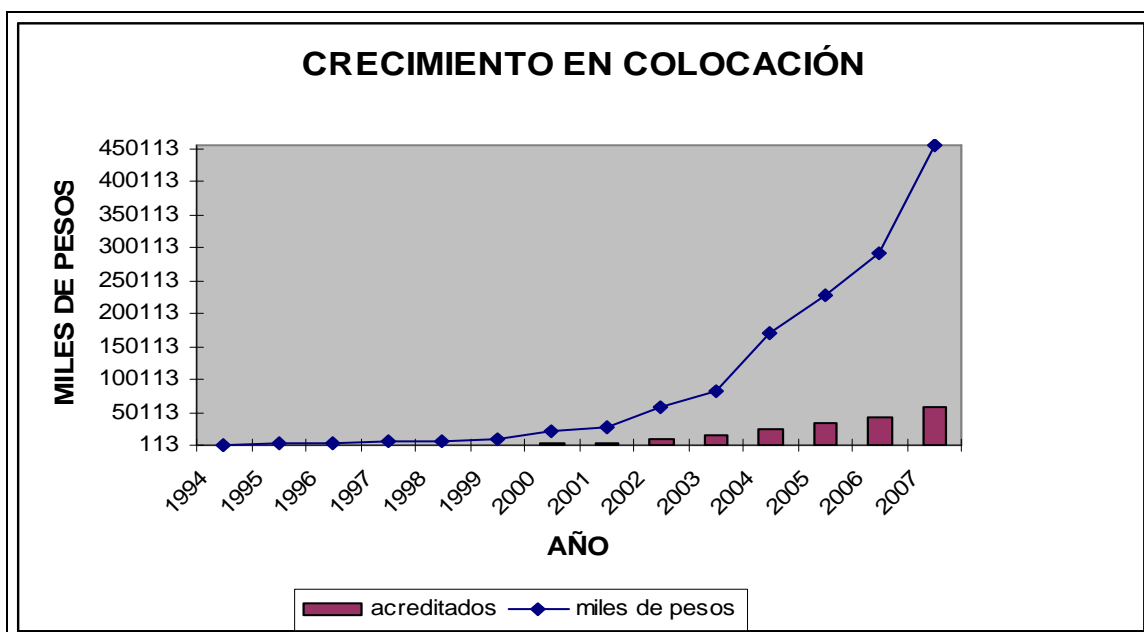
2.3 Productos y servicios

Fincomún ofrece créditos desde mil pesos para el crecimiento de los negocios, sus usos frecuentes son la compra de mercancía y de equipo o el mejoramiento del local o la vivienda a través del:

- Crédito Individual
- Crédito Grupal
- Crédito Pre-Calificado
- Crédito Price Shoes
- Crédito Pre-aprobado Bimbo
- Crédito Alcancía
- Crédito Temporada
- Crédito Colchoncito
- Crédito Solidario
- Crédito Mejoramiento de Vivienda

En Fincomún otorgar créditos significa consolidar empleos y contribuir a la mejora de la vida familiar y comunitaria, fomentando el desarrollo de los microempresarios mexicanos.

En el año 2007 se logró colocar más de 15 mil créditos nuevos, aumentando la cartera en más de \$163 millones.



Fuente. Fincomún, junta Febrero 2008

Servicios -Ahorro

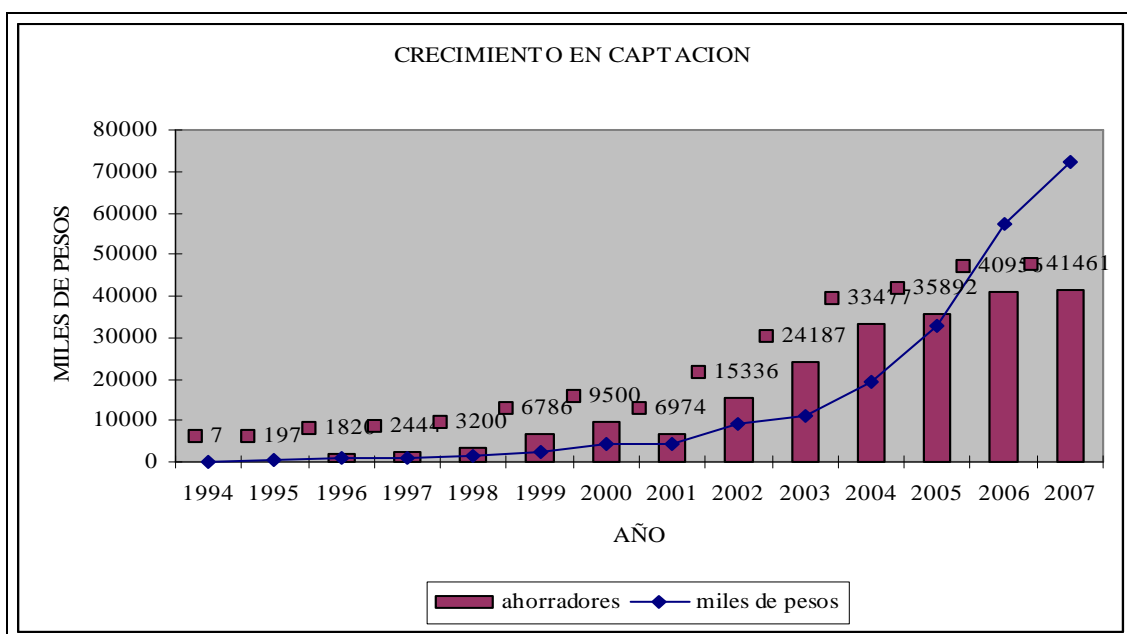
Aunque mucho se ha dicho que los sectores de menores ingresos tienen poca capacidad de ahorro, Fincomún se constituyó con el firme propósito de brindar servicios de ahorro a sus clientes, acorde a su realidad cultural y económica.

Sus operaciones les ha permitido demostrar que es posible captar recursos a través de personas con escasos recursos y estos a su vez, ser invertidos en la comunidad que los genera a través de préstamos productivos a los propios vecinos para con ello contribuir al desarrollo económico de estas zonas.

La captación de recursos por parte de Fincomún se realiza a través de dos productos, los cuales deben adecuarse a los intereses y situación específica de los clientes, estos son:

- Ahorro Tradicional
- Inversión a Plazo Fijo

Durante el ejercicio del año 2007 se aumento la captación en más de \$14 millones.



Fuente. Fincomún, junta Febrero 2008

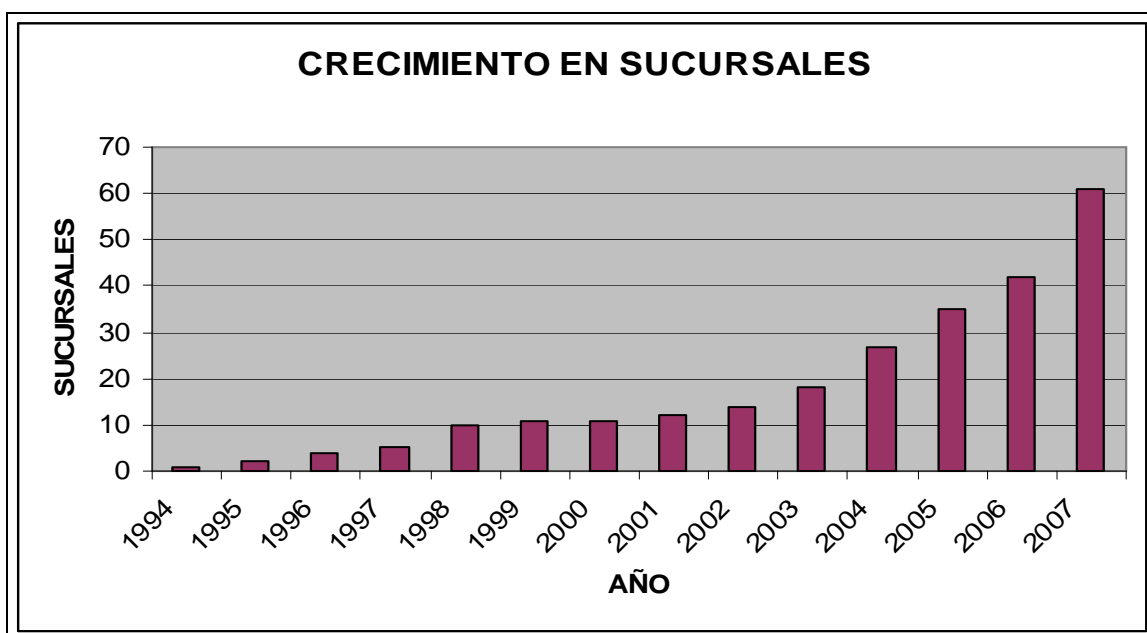
Seguros Fincomún

Fincomún ha formado una alianza con Quálitas para brindar a sus clientes un seguro especialmente pensando para ellos, que proporcione seguridad, comodidad, sencillez y sobre todo, el mejor respaldo.

- Automóviles Particulares nacionales y legalizados.
- Automóviles de Transporte Público.
- Taxis
- Seguros de Vida (Plan de Protección Integral)

2.4 Sucursales (ver anexo)

En el año 2007 se abrieron 20 sucursales nuevas.



Fuente. Fincomún, junta Febrero 2008

Los objetivos de Fincomún al 2010 son:

- 500 mil clientes
- más de 120 sucursales
- multiproductos
- operación en diversas plazas del país
- tener el mejor costo de operación del sector
- más de 1,500 colaboradores
-

2.5 Competencia

Análisis de la Competencia

Este es requerido para saber si las microfinancieras son capaces de cubrir la creciente demanda del producto o servicio a través de los años, donde la fidelización del cliente sea el objetivo principal en base a una reingeniería de procesos o mejora continua.

Dos importantes inquietudes sobre el mercado de las microfinanzas en México, es la creciente competencia en el sector y la existencia de algunas microfinancieras con aparentes prácticas de competencia desleal y la amenaza del posible sobreendeudamiento de los clientes, como consecuencia de la creciente competencia.

Competencia Directa.

Consideramos como competencia directa a la competencia entre las mismas microfinancieras por los clientes, posibles o actuales, en las diferentes zonas

del país. El auge del sector de las microfinanzas, el creciente número de microfinancieras y concentración geográfica de las microfinancieras en ciertas plazas han hecho que la competencia entre las mismas microfinancieras se multiplique en los últimos años.

En México, la competencia entre las mismas microfinancieras varía mucho de una región a otra dándose mayor competencia en los estados donde existe una mayor concentración de instituciones. Las plazas donde se concentra la competencia son aquellas ubicadas en los estados del centro del país y cercanos al Distrito Federal.¹

Tenemos el compromiso de conocer nuestra competencia y como otras microfinancieras que actualmente operan podríamos mencionar a Came, Te creemos, Finsol, Pronegocio, Alcanza, Apoyo Económico, Promujer, Credi Express, Financiera Independencia, Prodesarrollo, Solfi, entre otras

Compartamos es el competidor más importante en este segmento del mercado, esto en gran parte se debe a la importante presencia que esta empresa tiene, medida tanto por el número de clientes como por la extensión territorial que cubre, y en parte se debe a la rápida extensión que ha tenido. Compartamos ya cuenta con sucursales en 26 estados, lo que le da una gran diversificación territorial.

Entre las microfinancieras hay diferencias en las tasas de interés que cobran por los préstamos, dependiendo del nivel de competencia en determinada plaza. Por lo general, en plazas con poca competencia, la tasa de interés ronda entre 4.5 y 6 por ciento.

Las microfinancieras no sólo compiten bajando el precio de su producto a los clientes, es decir, disminuyendo la tasa de interés de los préstamos, sino que también tratan de diferenciar su imagen y competir por la calidad del servicio y el trato al cliente. Algunas microfinancieras compiten cambiando el diseño del producto; por ejemplo, en algunos casos las microfinancieras han flexibilizado varios de los requerimientos para formar un grupo. Para atraer clientes, algunas organizaciones han flexibilizado la asistencia a reuniones y han tratado de disminuir el tiempo de las reuniones, para así disminuir el costo para los clientes.

Es de esperarse que con el surgimiento de nuevas instituciones, especialmente de aquellas con un enfoque meramente comercial, el crecimiento de las instituciones que actualmente son de tamaño mediano y la saturación de ciertas plazas, en los próximos meses y años, la competencia entre las mismas microfinancieras se haga más intensa e incluya un mayor número de plazas. En general, esta mayor competencia beneficiará a los clientes.

¹ A. Alpizar, Carlos-González Vega, Claudio "El Sector de las microfinanzas en México", proyecto AFIRMA, México julio 2006,79pp

Competencia Indirecta

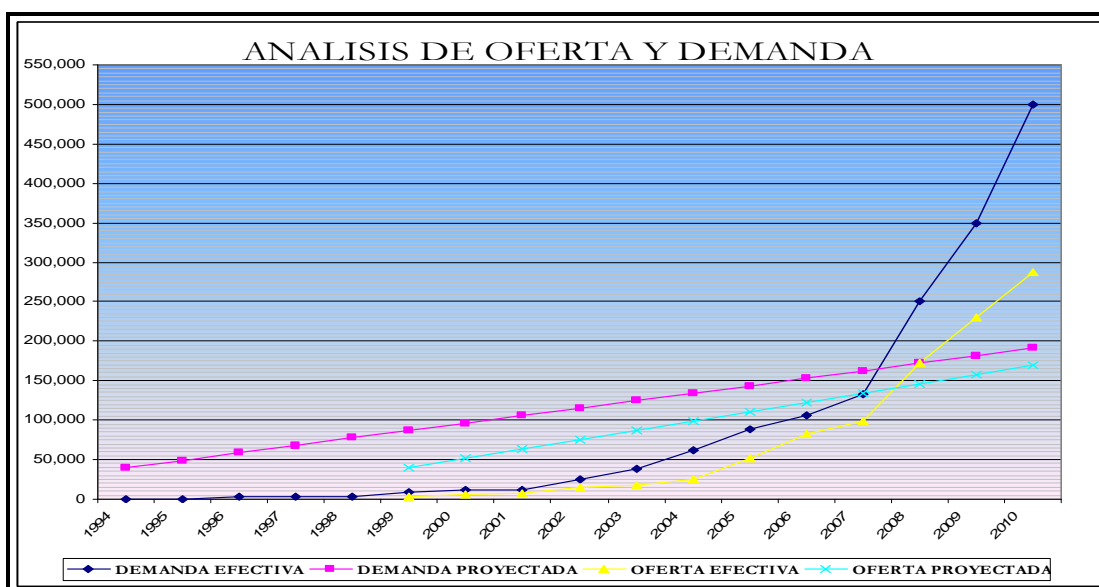
Aparte de la competencia entre ellas mismas, las microfinancieras consideran como competidor más cercano a las entidades de crédito de consumo, ya que aparte de otorgar créditos productivos tienen la variante de créditos personales, los primeros destinados al financiamiento del negocio y los segundos a proyectos o eventualidades en el núcleo familiar; mencionando especialmente a tiendas Coppel, Banco Azteca y las tiendas Elektra. El Grupo Elektra ha sabido utilizar la información y los clientes de sus tiendas de línea blanca para extender sus operaciones y ofrecer servicios financieros a personas de escaso recursos. Banco Azteca ha entrado de una forma novedosa en el mercado y ha generado imitaciones, como el caso de las tiendas Famsa (ubicadas en más de 20 estados de México y 2 estados en Estado Unidos). La tecnología de crédito que usan estas empresas es básicamente una tecnología de consumo y de masificación de los productos. Sin embargo, Banco Azteca y Famsa no sólo ofrecen préstamos sino que también ofrecen facilidades de depósitos, envió y recibo de dinero, servicio de pago de servicios, seguros de vida y de automóviles, tarjetas de crédito y débito, en conjunto con una red de cajeros automáticos. Esto aumenta su competitividad.²

Si bien es cierto que, en la actualidad, las microfinancieras no están en competencia directa con organizaciones como Banco Azteca y Famsa, en el futuro, cuando las microfinancieras crezcan y quieran ofrecer servicios como facilidades de depósito, seguros y remesas, sí van a enfrentarse con estas entidades de consumo. La banca comercial tradicional también ha puesto su mirada en este segmento del mercado y ha estado amenazando con su entrada. Bancos como Banorte y Banamex están interesados en atender clientes en mercados muy cercanos a los clientes del mercado de las microfinanzas y han creado SOFOLES especializadas en atender este nicho.

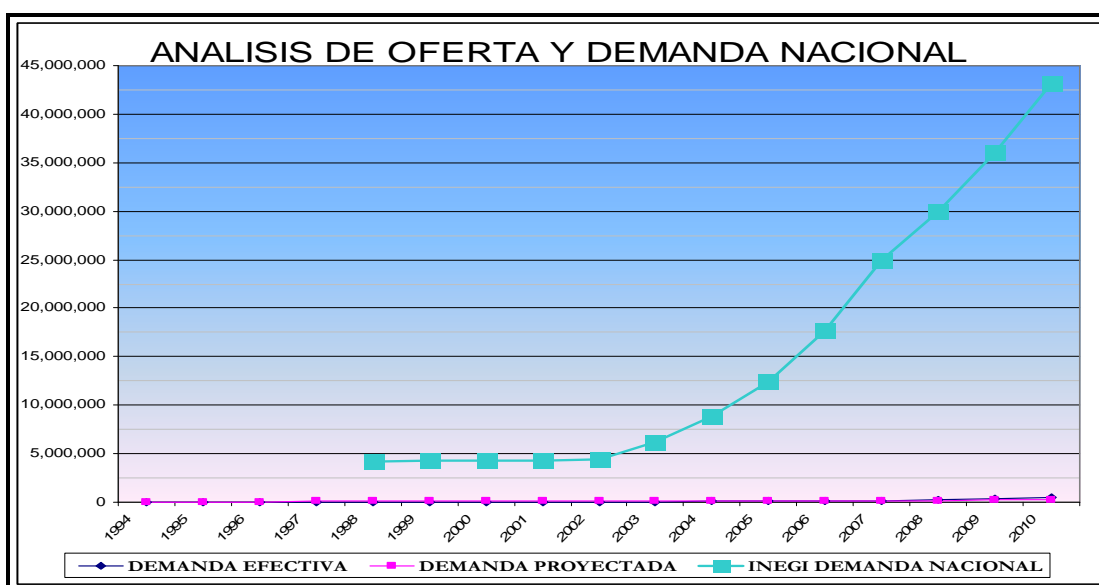
Fincomún ante el cambio de su situación societaria viene ampliando sus productos y servicios aprovechando diversas alianzas estratégicas. De esta manera ha desarrollado una oferta a la medida de las necesidades de sus clientes. Adicionalmente, está incrementando su presencia en el mercado con la rápida apertura de sucursales tanto en las zonas ya atendidas, como en zonas colindantes.

² A. Alpizar, Carlos-González Vega, Claudio "El Sector de las microfinanzas en México", proyecto AFIRMA, México julio 2006,79pp

ANALISIS DE LA OFERTA Y LA DEMANDA



Fuente: Fincomún, Área Comercial Noviembre 2007



Fuente: Fincomún, Área Comercial. Expectativas de Crecimiento, en número de clientes.

Posición de Fincomún en el mercado.

Entendemos por mercado el área donde concluyen las fuerzas de la oferta y la demanda para la realización de las transacciones de bienes y servicios.

Según la información directa y actualizada es mucho más confiable que cualquier otro tipo de fuente de datos la investigación formal del estudio del mercado nos permite la determinación y cuantificación de la oferta y demanda, y evaluar el riesgo y la posibilidad de éxito de este proyecto de manera integral, ratificar la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado, la posibilidad de brindar un mejor servicio, del que ya se oferta en el mercado, determinar la cantidad de prospectos que se podrían beneficiar con nuestro

producto y servicio, conocer cuales son los medios necesarios para tener un mayor impacto en nuestro nicho de mercado.

Análisis de la demanda

La demanda es la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado.³

Una demanda insatisfecha se presenta cuando lo producido u ofrecido no alcanza a cubrir los requerimientos del mercado, y cuando las cifras nos indiquen que es clara y grande, no siempre indica que pueda penetrarse con facilidad en ese mercado, ya que este puede estar en manos de un monopolio u oligopolio o presentar algún tipo de comportamiento característico o viciado.

Nos encontramos lejos de presentar una demanda satisfecha en la que lo ofrecido al mercado es exactamente lo que este requiere, si fuera satisfecha saturada, ya no puede soportar una mayor cantidad del bien o servicio en el mercado, pues se esta usando plenamente, lo que no es característico de un mercado real o satisfecha no saturada, que es la que se encuentra aparentemente satisfecha, pero que se puede hacer crecer mediante el uso adecuado de herramientas de mercadotecnia y publicidad, como estrategias de precios, estrategias de producto o servicio, estrategias de colocación y promoción y del nicho de mercado.

En este estudio la demanda esta en función de una serie de factores, como son la necesidad real que se tienen del bien o servicio, su precio, el nivel de ingreso de la población, el tipo de negocio, la capacidad o experiencia en esta actividad, los respaldos financieros en bienes muebles e inmuebles con los que cuenta (garantías), liquidez o capacidad de pago, la solvencia moral (referencias), así como su historial crediticio dentro del mercado financiero. Lo anterior nos sirve, para que dentro de nuestro análisis, hagamos una diferenciación muy notoria en cuanto a la demanda efectiva y proyectada o potencial, la primera nos indica de manera clara y precisa nuestro nivel de productividad y efectividad en cuanto a la satisfacción de las necesidades que se presentan en este tipo de mercado, lo que realmente se otorga o se coloca de monto en créditos a los clientes que en su totalidad cubren con las políticas de crédito que la institución les requiere, esto no quiere decir que estemos atendiendo a todos los microempresarios que tengan la necesidad de financiamiento en su proyecto de inversión, de ahí que tengamos que hacer un diferencial con la demanda potencial o proyectada que sería el total de prospectos que solicitan crédito, que mediante la evaluación y análisis del proyecto se determina sin son sujetos a este, teniendo que cubrir con las políticas que marca la institución o que en debido momento el riesgo es demasiado alto en cuanto a la recuperación del crédito.

³ Baca Urbina, Gabriel "Evaluación de proyectos", Editorial Mc Graw Hill, 5ª. Edición 2006, 392 páginas.

Análisis de la oferta

La oferta es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes o productores, esta dispuesto a poner a disposición del mercado a un precio determinado.

Mediante el análisis de la oferta, el propósito es determinar o medir las condiciones y las cantidades en que una economía puede y quiere poner a disposición del mercado un bien o servicio; al igual que la demanda, la oferta esta en función de diversos factores, en relación con el número de oferentes se conocen tres tipos: la oferta competitiva o de libre mercado es en la que los productores se encuentran en circunstancias de libre competencia y se caracteriza por que generalmente ningún productor domina el mercado; oferta oligopólica donde el mercado se encuentra dominado por solo unos cuantos productores donde trata de penetrar este tipo de mercado no solo es riesgoso, sino en ocasiones hasta imposible; y la oferta monopólica es en la que existe un solo productor del bien o servicio, y por tal motivo, domina totalmente el mercado imponiendo calidad, precio y cantidad.⁴

Entre los datos indispensables para hacer un mejor análisis de la oferta están: numero de productores, localización de la sucursal para la zonificación del nicho de mercado, capacidad instalada y utilizada, calidad y precio de los productos o servicios, planes de expansión e inversión fija y número de colaboradores, entre otros.

Dentro de los planes de expansión de Fincomún está el de incrementar el numero de sucursales en 30 en cada uno de los próximos 3 años, el numero promedio de asesores por sucursal es de 5, cada uno con una meta institucional de 24 nuevos clientes por un monto mínimo de \$10,000.00 cada uno y presentar crecimiento en la administración de su cartera.

Conclusiones.

Existe una diferencia fundamental con el comportamiento tradicional de la oferta y la demanda, ya que nos encontramos en un proceso de expansión a nivel nacional, donde nuestro actuar se centraba básicamente en D.F. y área metropolitana, donde debido al éxito de este sistema que continua en expansión ha despertado el interés ha que se atienda el mercado en el interior de la república y Fincomún lo ha tomado como una oportunidad de negocio de gran potencial, con el compromiso de apertura de nuevas sucursales, contratación de asesores mejor capacitados, brindar un mejor servicio y toda una gama de productos financieros que realmente resuelvan las necesidades financieras tan específicas de un mercado altamente vulnerable.

⁴ Baca Urbina, Gabriel "Evaluación de proyectos", Editorial Mc Graw Hill, 5ª. Edición 2006, 392 páginas.

Análisis del comportamiento de la Oferta y la Demanda a Largo Plazo

Ventajas ante la competencia debido a las fortalezas y debilidades

El número de financieras es realmente muy alto pero realmente no resuelven las necesidades específicas para este nicho de mercado los requerimientos son tan generales que en ocasiones se encuentran fuera del alcance de las necesidades económicas tan específicas que presentan los microempresarios ya que independientemente de que pudieran dedicarse al mismo giro o actividad el proceso de administración del negocio y el núcleo familiar le dan un carácter único a este ente económico.

Fincomún a través de todos sus colaboradores de su misión y visión participan de manera decisiva en la historia de la revolución del microcrédito el cual ha ayudado a millones de pobres a responsabilizarse y hacerse cargo de su destino este problema se presenta hoy, como en el pasado, porque hemos eludido el problema y contribuir a disminuir las causas estructurales de la pobreza, será el resultado concreto de la experiencia que Fincomún ha adquirido en la práctica del ahorro y el microcrédito; este último, por si sólo no va acabar con la pobreza es solamente una vía para facilitar esta salida, pero para hacerlo necesitamos ver a la gente de un modo distinto y concebir un nuevo marco para este segmento de la sociedad porque cada individuo es muy importante, posee un enorme potencial y puede influir en la vida de los otros en comunidades y naciones a lo largo de su existencia, y también más allá, asumiendo que el destino que le espera será necesariamente el que han previsto.

Dentro de las aulas de las universidades del mundo se habla y enseña con entusiasmo las teorías económicas, demostrando que ellas aportan respuesta a problemas de todo tipo, de manera eficiente y elegante, pero cuando te enfrentas al mundo real, la vida cotidiana se torna cada vez más dura, y los pobres cada vez más pobres, las universidades se ha separado de las realidades de la vida, y el resultado es que se termina por imaginar las cosas en lugar de verlas.

¿dónde está entonces la teoría económica que daría cuenta en la vida real?, olvidémonos un poco de esas teorías y de los manuales para comprender la realidad que rodea la verdadera economía y cada uno de los problemas a los que se tiene que enfrentar día a día los microempresarios, de los cuales más de las veces no sabemos el esfuerzo y el tiempo que han destinado para constituir su pequeño negocio que en la mayoría es la única fuente de ingresos y sustento del gasto familiar.⁵

Las obras sociales deben manejarse con los mismos criterios de eficiencia, planeación, estructura y suficiencia de recursos con los que se manejan las empresas, para que la acción social a favor de los más pobres o necesitados, pueda ser efectiva, Fincomún es una institución financiera privada con vocación social, los créditos productivos para los microempresarios se otorgan con base en su flujo de caja o balance, los cuales deben ser destinados a la

⁵ Yunus, Muhammad Hacia un mundo sin pobreza.. Editorial Andrés Bello. Cuarta edición. México. 2000. 248 pp

mejora y al crecimiento de los micronegocios ya que ello nos permitirá obtener credibilidad y confianza.

Hoy Fin común adopta la figura de Sociedad Financiera Popular, lo que ha significado respecto del mercado, pasar de un esquema de socios de la Unión de Crédito, a uno de clientes que no requieren hacer aportación alguna para tener acceso a sus servicios, de un funcionamiento restringido de créditos productivos, a uno de multiproducto que responda a las necesidades crediticias de la clientela.

Se tiene un proyecto de expansión bastante agresivo, las metas de crecimiento para los años 2008, 2009 y 2010 principalmente radican en apertura 30 sucursales cada año, en el 2007 se inicio con la apertura de sucursales en las principales ciudades del interior de la República, para este 2010 el compromiso es la cobertura a nivel nacional, aprovechar esta inmejorable oportunidad de negocios ser la financiera número uno, en cuanto a número de sucursales, número de clientes, monto asignado en créditos, que se maneje la tasa de interés más baja del mercado y que nuestros indicadores de desempeño, como son productividad, riesgo, eficiencia y rentabilidad (hora hombre), sean los más altos en cuánto a nuestra operación, pero el más importante la satisfacción del cliente, en cuanto a plazo y en monto de sus créditos, el objetivo de su proyecto y expectativas familiares, sean cubiertas a un 100 por ciento y esto nos permita ubicarnos como la mejor institución financiera a este nivel, muy por encima de sus otras opciones.

El compromiso hacia el interior de Fincomún sería: reducir costos y brindar servicios de mejor calidad, esto solamente lo lograremos con una mayor productividad de los colaboradores, llevando a cabo una administración mas eficiente de sus carteras, con el conocimiento adecuado de los clientes informar de las medidas preventivas que nos permitan brindarles las opciones convenientes para que cuando se presente algún problema no crezca y se de una solución oportuna, así como tener una mayor convicción de lo útil que es utilizar filtros financieros mas rigurosos para realizar mejores análisis y evaluaciones tanto del proyecto del cliente como el riesgo que implica y que en su momento estamos dispuestos asumir y dar seguimiento, para prevenir incrementos en la cartera vencida institucional ligada al índice de mora gestionado por el asesor y por departamento jurídico

2.6 Balance, Estado de resultados y Costo del Proyecto (ver anexos)

El estado de resultados y Balance General de Fincomún: Sucursal Cuautitlán Izcalli al 31 de diciembre de 2007

El estado de resultados es un instrumento que utiliza la administración de la empresa para reportar las operaciones efectuadas durante el periodo contable, su objetivo principal es medir u obtener una estimación de la utilidad o pérdida periódica del negocio, en este caso el estado de resultados de Fincomún se basa es una proyección al 2010, siendo una estimación de la cartera total de 61 sucursales, al cierre del 2007, el estado de resultados refleja incremento promedio en la utilidad de 2.7 por ciento mensual y se estima un incremento en

la utilidad de 25 por ciento anual de la Sucursal Cuautitlán Izcalli, tomando en cuenta la apertura de 30 sucursales por año y cada una con 5 asesores, proyectado al 2010 siendo una meta institucional, la utilidad se estima un incremento de aproximadamente \$10,000,000.00 por año.

El balance general refleja la situación patrimonial de Fincomún en un momento del tiempo, muestra activos por \$8,447,720.55 compuesto por activo circulante (caja, bancos, inventarios, cartera vigente, cartera vencida), activo fijo (mobiliario, equipo de computo, equipo telefónico (palm), menos depreciación acumulada y pasivos por \$3,332,551.91 (cuentas de ahorro, inversión, de vista menos obligaciones).

El capital contable de \$5,145,168.64 compuesto por (capital social, inversión inicial, reserva legal, utilidades acumuladas y utilidades del ejercicio.)

El estado financiero proforma presenta un estado contable que muestra cantidades tentativas, preparado con el fin de mostrar una propuesta o situación financiera futura probable.

En el análisis de evaluación del proyecto se toma como inversión inicial la cartera vigente, ya que como proyecto de mejora lo que se pone en juego es el mismo negocio.

La evaluación del proyecto de inversión con el método Valor Presente Neto (VAN), se determina el valor presente de los ingresos (beneficios) calculado con la cartera vigente, a la tasa establecida cetes ponderada del 7.25%, el Valor Presente se compara por diferencia contra el Valor Presente de los egresos (cartera vencida) como puede verse el análisis sin la implementación del proyecto y con la implementación del proyecto esta diferencia (VAN) es positiva por lo que se justifica el proyecto, porque se recupera la inversión y el rendimiento esperado quedando un excedente a favor de la empresa.

En el caso de la Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa a que tomaría la inversión para recibir los beneficios esperados, se compara contra la tasa mínima de rentabilidad para aceptar o rechazar el proyecto, en nuestro caso se toma como tasa de referencia la tasa cetes 7.25% inferior al estándar 15%.

Aunque comprobado esta que la participación de Fincomún en el mercado financiero es rentable, este proyecto propone que la implementación de estrategias de mejora hagan los procesos mas eficientes y por lo tanto mas rentables, en cuanto a menor costo operativo se genera una mayor utilidad para la empresa, parametrizando las funciones y los procesos en cuanto a su desarrollo, seguimiento, administración y toma de decisiones.

Con base a los datos anteriormente calculados se puede tomar la mejor decisión para la empresa y en este caso seria aceptar el proyecto, en virtud de presentar una tasa interna de retorno muy superior al 7.25%, un Valor presente neto de X que incrementaría el patrimonio de la empresa y que como consecuencia generaría un excedente a favor de Fincomún por la implementación de mejoras contra lo que daría solo la inversión(colocación de créditos) a la misma tasa de interés y condiciones actuales de funcionamiento

El costo total correspondiente al Proyecto de Análisis y propuesta de indicadores para optimizar el desempeño en Fincomún en su operación se ha estimado en el equivalente \$438,000.00 pesos proyectado a doce meses 2007, \$498,000.00 en 2008, \$558,000.00 en 2009 y \$618,000.00 en 2010, tomando como base mensual del cálculo los sueldos del Director área comercial, coordinador de zona, coordinador de sucursal, asesores, así como los costos de papelería, renta, luz y teléfono. Incrementándose gradualmente el costo conforme se incrementa el número de asesores y las horas destinadas al proyecto.

CAPITULO 3

DIAGNOSTICO INTERNO, FODA-DIAGNOSTICO EXTERNO, USO DEL TIEMPO DE LOS ASESORES FINANCIEROS.

3.1 Diagnostico Interno de Fincomún

Este diagnóstico se realizó por la experiencia de 3 años que tengo como asesor financiero en Fincomún

DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE VENTA “COLOCACIÓN DE CRÉDITOS”

1. PROMOCIÓN
 - a. Capacitación deficiente.
 - b. No se tiene un registro de todos los mercados públicos.
 - c. No se piden recomendados.
 - d. No se da el debido seguimiento a la promoción.
2. INFORMES
 - a. No se conocen en su totalidad los productos.
3. SOLICITUD
 - a. No proporciona teléfono para agendar visita, en ocasiones están fuera de servicios.
 - b. No proporcionan horarios de localización.
 - c. Ilegibilidad del documento.
 - d. Datos incompletos (direcciones).
 - e. No dibujan croquis.
4. INVESTIGACIÓN
 - a. Los clientes no conocen la administración de su negocio.
 - b. El cliente cree que con la garantía se le puede otorgar el crédito.
5. COMITÉ DE CRÉDITO
 - a. Antes de realizar Comité de Crédito las impresoras se bloquean.
 - b. Tiempo de Comité tienen que estar todos los asesores financieros con el Coordinador.
6. AUTORIZACIÓN
 - a. No se autoriza lo que el cliente solicita.
 - b. No cubre con la garantía al momento de autorizar.
 - c. El plazo es muy largo para el cliente.
7. FIRMA
 - a. Cancelada por el cliente.
 - b. No se genere bien el contrato.
 - c. No hay sistema.

8. DESEMBOLSO
 - a. Se desembolsa algunas veces en cheque.
 - b. No hay sistema y el cliente tiene que regresar al día siguiente.

9. RECUPERACIÓN (asegurar que el cliente pague)
 - a. No se utiliza la agenda del Intellicredit cargada en la palm-treo.

10. RENOVACIÓN DEL CRÉDITO
 - a. No se agenda la 2a visita con el cliente desde la 1er visita.

3.2 Comparativo con la competencia.

Este diagnóstico se realizó entrevistando a un promotor de CAME y a una Coordinadora de Sucursal de Compartamos, además de consultar sus páginas en internet respectivamente y bibliografía.

Características	1) Fincomún	2) Compartamos	3) CAME	Observaciones de comparar Fincomún vs. competencia
a) Monto en créditos nuevos	De \$1000.- a \$45,000.-	De \$4000.- a \$35,000.-	Hasta \$3500.- en grupo	1a3a Fortaleza 1a2a Fortaleza
b) Monto de créditos Renovados	De \$10,000.- a \$60,000.-	De \$10,000.00 a \$80.000.-	De \$20,000.- a \$40,000.- en grupo	1b3b Fortaleza 1b2b Amenaza
c) Plazo	4 a 12 meses	3 a 12 meses	4 meses	1c3c Fortaleza 1c2c Amenaza
d) Tasa	4.5% mensual	4.7% mensual	5.5% mensual	1d3 Fortaleza 1d2d Fortaleza
e) Buró de crédito	Se consultan al solicitante y avales	Solicitante y aval	No consultan Buró de Crédito	1e3e Fortaleza
f) Buró Legal	Crédito mayor a \$15,000.00	No consultan buró Legal	No consultan buró Legal	1f3f Fortaleza 1f2f Fortaleza
g) Requisitos	Copia credencial de elector y comprobante de domicilio	Copia de credencial de elector y comprobante de domicilio	Copia de credencial de elector y comprobante de domicilio	
h) Personas Físicas	22 a 65 años contar con una actividad productiva	No mayor a 65 años, cuente o no con actividad productiva	18 a 70 años No necesariamente tiene que contar con una actividad productiva	1h3h Amenaza 1h2h Amenaza
i) visita	Se realiza	Se realiza	No realizan	1i3i Fortaleza

	investigación en el negocio	investigación en el negocio en caso de que cuente con el negocio.	Investigación, solo una plática informativa.	
j)Crédito Individual	Contar con una actividad productiva mínimo un año de operación. Garantía prendaria y personal.	Tipo de clientes personas físicas. Garantía prendaria y personal	No es su producto fuerte	1j3jFortaleza
k)Tiempo en el mercado	13	17	15	
l)Cartera Vigente	\$455,228,000.00	\$4,186,624,000.00	\$376,468,000.00	1l3lFortaleza 1l2lAmenaza
m)Clientes	132,951	838,754	105,000	1m3mFortaleza 1m2mAmenaza
n)Captación	\$41,461,000.00	\$2,020,301,000.00	Ahorro obligatorio de un 10% desde el primer crédito	1n2n Amenaza
o)Cartera Vencida	10.80%	1.36 %	0.9%	1o3oAmenaza 1o2oAmenaza
p)Sucursales	61	196	48	1p3p Fortaleza 1p2p Amenaza
q)Asesores	500	1578	392	1q3q Fortaleza 1q2q Amenaza
r)Cobertura	Zona Metropolitana y Edo de México, foráneas en San Luis Potosí, Tabasco, Guadalajara, Monterrey	En toda la República Mexicana, menos en tres estados: Baja California Norte, Baja California Sur y Colima	Zona metropolitana, foráneas en León, Guadalajara, Cuernavaca, Puebla	1r3r Fortaleza 1r2r Amenaza
s)Tecnología	Si es eficiente haciendo la respuesta del crédito más rápido hacia el cliente.	No es eficiente Sus análisis los realizan en papel.	No es eficiente los clientes realizan sus pagos con tarjetones.	1s3s Fortaleza 1s2sFortaleza
t)Calidad en el servicio	A partir de las necesidades del cliente, convertir a Fincomún en la principal y mejor opción de Servicios Financieros para los microempresarios y sus familias, en donde estemos operando con amabilidad, calidad, oportunidad,	Su objetivo es establecer compromisos de servicio y los pasos a seguir para que la prestación del trámite o servicio se lleve a cabo con facilidad, seguridad y rapidez.		

	atención personalizada y costos razonables,			
u) Misión, Visión	Ser la Mejor Institución Financiera de las Comunidades donde operemos, y con ello, crear condiciones de desarrollo para nuestros clientes.	Somos una empresa social comprometida con la persona. Generamos oportunidades de desarrollo en segmentos populares, fundamentadas en modelos innovadores y eficientes a escala masiva y en valores trascendentes que crean cultura externa e interna, logrando relaciones permanentes de confianza y contribuyendo para un mundo mejor.	Proporcionar servicios financieros adecuados a la población en desventaja económica, desarrollando una cultura financiera, la solidaridad, la responsabilidad y la capacidad emprendedora, para fortalecer sus condiciones económicas y sociales.	
v) Alianzas	FOROS: APEC, Women's World Bank, Anáhuac del Sur, The University of Sheffield, Massachusetts Institute of Technology, ESTUDIOS: ITAM, Harvard University, IPADE, Fundación Social, Harvard University, Universidad Iberoamericana, APOYO: FINAFIM, Deutsche Bank, Palm, JPMorgan, Bimbo, Inter-American Foundation, Price Shoes, Qualitas. Nieto,	Actualmente es miembro de: Red Acción internacional con sede en Boston MA. MicroFinance Network con sede en México, D.F. Prodesarrollo, finanzas y microempresas con sede en México, D.F. Asociación de Bancos de México.	Fundación de los Emprendedores I.A.P, Desarrolladora de Emprendedores A.C.	

3.2.1 FODA DE FINCOMÚN

Fortalezas

1a2a El monto de créditos nuevos es de \$1000.- a \$45,000

1d2d La tasa de interés es de 4.5% mensual

1f 2f Se investiga en buró de legal cuando es mayor a \$15,000.-

1s2s La tecnología proporciona una respuesta del crédito más rápido hacia el cliente

1v2v Alianzas con otros organismos para Foros, Capacitación en especialización en lo relacionado a finanzas y apoyos en asesorías y tecnología, apertura de mercados, convenios de venta.

Amenazas

1b2b Compartamos otorga monto de créditos renovados de \$10,000.- a \$80,000.-

1c2c Compartamos ofrece un plazo para pagar el crédito de 3 a 12 meses

1h3h CAME otorga préstamos a personas físicas con o sin negocio de 18 a 70 años de edad.

1h2h Compartamos otorga préstamos a personas físicas con o sin negocio hasta 65 años de edad.

1l2l Compartamos tiene una cartera vigente 42 veces mayor.

1o2o Compartamos tiene una cartera vencida del 1.36%

1p2p Compartamos cuenta con 196 sucursales

1q2q Compartamos cuenta con 1568 asesores financieros

Oportunidades

1a2a El monto de crédito es más atractivo para captar más clientes.

1d2d La tasa de interés mensual es mas baja para captar más clientes.

1f2f Se asegura el que no se incremente la cartera vencida investigando en el buró legal.

1s2s Utilizar la agenda de Intellicredit para agilizar el trabajo del asesor

1v2v Potencializar los beneficios de las alianzas para el crecimiento del negocio

Debilidades

1b2b El monto de créditos renovados es más bajo que Compartamos.

1c2c El plazo para pagar el crédito es menor que el de Compartamos.

1h3h No otorga créditos a personas físicas sin negocio

1h2h No otorga créditos a personas físicas sin negocio

1l2l La cartera vigente es menor que la de Compartamos.

1o2o La cartera vencida es más elevada que la de Compartamos

1p2p El número de sucursales es menor que la de Compartamos

1q2q El número de asesores financieros es menor que el de Compartamos.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas. **Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. **Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. **Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. **Amenazas:** son aquellas situaciones que

proviene del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

El Análisis FODA es un concepto muy simple y claro, pero detrás de su simpleza residen conceptos fundamentales de la Administración. Tenemos un objetivo: convertir los datos del universo (según lo percibimos) en información, procesada y lista para la toma de decisiones (estratégicas en este caso). En términos de sistemas, tenemos un conjunto inicial de datos (universo a analizar), un proceso (análisis FODA) y un producto, que es la información para la toma de decisiones (el informe FODA que resulta del análisis FODA). Se tiene que distinguir en un sistema:

1. Lo relevante de lo irrelevante
2. Lo externo de lo interno
3. Lo bueno de lo malo

El FODA nos va a ayudar a analizar nuestra empresa siempre y cuando podamos responder tres preguntas: Lo que estoy analizando, ¿es relevante? ¿Está fuera o dentro de la empresa? ¿Es bueno o malo para mi empresa? La relevancia es el primer proceso y funciona como filtro: no todo merece ser elevado a componente del análisis estratégico. Es sentido común ya que en todos los órdenes de la vida es fundamental distinguir lo relevante de lo irrelevante. En FODA este filtro reduce nuestro universo de análisis disminuyendo nuestra necesidad de procesamiento (que no es poca cosa). Ejemplos: dudosamente sea una ventaja comparativa el sistema de limpieza de baños de una petroquímica, o el color de los monitores, o si el papel que se usa es carta o A4. Parece tonto, pero es increíble la cantidad de veces que a los seres humanos nos cuesta distinguir lo principal de lo accesorio, ya sea en una discusión, una decisión o donde sea. Claro que la relevancia de algo depende de dónde estemos parados, y este concepto de relatividad es importante. La higiene de los baños puede ser clave en un Hospital o un Hotel. El orden en el que se hacen los pasos al efectuar una compraventa no es tan importante como los pasos que toman los bomberos para apagar un incendio. La disciplina y la autoridad formal son dejadas de lado en muchas empresas de la "Nueva Economía"... pero a un ejército en batalla eso puede costarle la vida. Es por eso que quien hace un análisis FODA debe conocer el negocio (ni más ni menos que saber de lo que está hablando). Filtrados los datos sólo nos queda clasificarlos. Aplicando el sentido común, podemos construir una matriz con dos dimensiones (dentro/fuera, bueno/malo):

	Positivas	Negativas
Exterior	Oportunidades	Amenazas
Interior	Fortalezas	Debilidades

	POSITIVAS	NEGATIVAS
EXTERIOR	<p>1a2a El monto de crédito es más atractivo para captar más clientes.</p> <p>1d2d La tasa de interés mensual es mas baja para captar más clientes.</p> <p>1f2f Se asegura el que no se incremente la cartera vencida investigando en el buró legal.</p> <p>1n2n Ofrecer una tasa preferencial en cuentas de ahorro para atraer mas clientes</p> <p>1s2s Utilizar la agenda de Intellicredit para agilizar el trabajo del asesor</p> <p>1v2v Potencializar los beneficios de las alianzas para el crecimiento del negocio</p>	<p>1b2b Compartamos otorga monto de créditos renovados de \$10,000.- a \$80,000.-</p> <p>1c2c Compartamos ofrece un plazo para pagar el crédito de 3 a 12 meses</p> <p>1h3h CAME otorga préstamos a personas físicas con o sin negocio de 18 a 70 años de edad.</p> <p>1h2h Compartamos otorga préstamos a personas físicas con o sin negocio hasta 65 años de edad.</p> <p>1i2i Compartamos tiene una cartera vigente 42 veces mayor.</p> <p>1o2o Compartamos tiene una cartera vencida del 1.36%</p> <p>1p2p Compartamos cuenta con 196 sucursales</p> <p>1q2q Compartamos cuenta con 1568 asesores financieros</p>
INTERIOR	<p>1a2a El monto de créditos nuevos es de \$1000.- a \$45,000</p> <p>1d2d La tasa de interés es de 4.5% mensual</p> <p>1f 2f Se investiga en buró de legal cuando es mayor a \$15,000.-</p> <p>1n2n Se apertura desde el primer crédito para cuenta de ahorro</p> <p>1s2s La tecnología proporciona una respuesta del crédito más rápido hacia el cliente</p> <p>1v2v Alianzas con otros organismos para Foros, Capacitación en especialización en lo relacionado a finanzas y apoyos en asesorías y tecnología, apertura de mercados, convenios de venta</p>	<p>1b2b El monto de créditos renovados es más bajo que Compartamos.</p> <p>1c2c El plazo para pagar el crédito es menor que el de Compartamos.</p> <p>1h3h No otorga créditos a personas físicas sin negocio</p> <p>1h2h No otorga créditos a personas físicas sin negocio</p> <p>1i2i La cartera vigente es menor que la de Compartamos.</p> <p>1n2nLa captación es menor a la de Compartamos.</p> <p>1o2o La cartera vencida es más elevada que la de Compartamos</p> <p>1p2p El número de sucursales es menor que la de Compartamos</p> <p>1q2q El número de asesores financieros es menor que el de Compartamos</p>

3.3 Uso del tiempo de los asesores.

Este análisis se realizo solicitando apoyo a 3 asesores financieros de la Sucursal Cuautitlán Izcalli, para el llenado de los formatos, teniendo como guía el proceso planteado en el punto 4.4.2.5

90 % DEL TIEMPO DE LOS ASESORES LO DEDICAN A ESTAS ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	FRECUENCIA	
F	3	Comité de crédito
K1	3	llamadas de cobranza
K2	3	Visitas de cobranza
N	3	traslados a cobranza
E	2	investigación de negocio
O2	2	reportes

10 % DEL TIEMPO DE LOS ASESORES LO DEDICAN A ESTAS ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	FRECUENCIA	
A	2	Promoción
J	2	Reporte de mora
L	2	Traslado promoción
M	2	Traslado investigación
R	2	Traslado a sucursal

0 % DEL TIEMPO DE LOS ASESORES LO DEDICAN A ESTAS ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	FRECUENCIA	
D	3	Revisión de buró de crédito
G	3	Asegurar la autorización de las solicitudes
I	3	Generar contrato
O	3	Contingencias
B	2	Seguimiento a promoción
C	2	Llenado de solicitud
H	2	Revisar agenda
O1	2	Juntas
O3	2	Cursos
O5	2	Entrega de documentos
Q	2	Examen para asegurar conocimiento de asesores

CAPITULO 4

PROPUESTA DE INDICADORES DE DESEMPEÑO, ESTRATEGIAS Y RECOMENDACIONES.

4.1 Estrategias y recomendaciones de mejora.

En capítulo 3 se realizó el diagnóstico de Fincomún, que es el análisis interno del proceso para realizar la venta, también se obtuvo el FODA, que es el análisis externo, es decir el comparativo con la competencia y también se obtuvo el uso del tiempo de los asesores en Fincomún, que este nos da la facilidad de encontrar a que actividades están dedicando más el tiempo y a cuales no le están dedicando tiempo y de estos análisis se generan las siguientes recomendaciones y estrategias:

Según el diagnóstico se recomienda lo siguiente:

1. PROMOCIÓN

- a. Impartir cursos de ventas
- b. Realizar un calendario con fechas de aniversario de los mercados públicos de la zona, para que Fincomún tenga presencia en esos eventos.
- c. Visitar a los acreditados y preguntar por gente que lo pueda recomendar.
- d. Dejar trípticos con los clientes y llevar registro de prospectos en la PC.

2. INFORMES

- e. Se sugiere se capacite al personal o se le proporcione la información necesaria para el conocimiento de los productos.

3. SOLICITUD

- f. En general se sugiere que servicio al cliente capture la solicitud en PC la imprima y la de a firmar al prospecto
- g. Adecuar el sistema PROBANK'S para imprimir solicitud

4. INVESTIGACIÓN

- h. Se sugiere que el asesor se tome el tiempo necesario para realizar la investigación en el negocio. Se debe entender como tiempo necesario el que se requiera para que la investigación asegure el proceso de venta.
- i. Explicar al cliente que la garantía es sólo un requisito que debe cubrir y que el negocio es el que paga el crédito.

5. COMITÉ DE CRÉDITO

1. Se sugiere que el asesor regrese por las tardes para impresión de fotos y tenga listos sus casos a las 9:30 hrs de la mañana del siguiente día.

6. AUTORIZACIÓN

El asesor deberá explicar al cliente con detalle desde los informes preliminares hasta cuando se firma el crédito para que no exista barreras de comunicación y el cliente quede satisfecho con la información recibida, para lo cual se citan los siguientes tres puntos en los que el asesor debe hacer énfasis:

2. Explicar al cliente que puede iniciar con una línea pequeña para comenzar su historial crediticio con Fincomún.
3. Explicar al cliente que su garantía no cubrió el 1.5% pero que posteriormente se le tomará al 1.2% si es puntual en sus pagos y tiene calificación excelente.
4. Explicar al cliente que los ingresos que reporto en la investigación no cubrieron su petición.

7. FIRMA

5. El personal del servicio al cliente debe asegurarse de capturar correctamente en el sistema los datos del contrato para evitar duplicar el trabajo y por ende perder tiempo.
6. El personal del servicio al cliente debe anticiparse con el contrato ya listo para cuando se presente el cliente.
7. Que la sucursal cuente con una persona de sistemas para que en cualquier anomalía del sistema este los cambie de inmediato y además pueda hacer adecuaciones para obtener otros reportes o algunas otras pantallas de captura, etc.

8. DESEMBOLSO

8. Que la sucursal cuente con una persona de sistemas para que en cualquier anomalía del sistema este los cambie de inmediato y además pueda hacer adecuaciones para obtener otros reportes o algunas otras pantallas de captura, etc.

9. RECUPERACIÓN (asegurar que el cliente pague)

9. Utilizar la agenda del Intellicredit cargada en la palm-treo, para mejor organización del asesor financiero y optimizar el tiempo en la realización de sus actividades.

10. RENOVACIÓN DEL CRÉDITO

10. Utilizar la agenda del Intellicredit cargada en la palm-treo, para mejor organización del asesor financiero y optimizar el tiempo en la realización de sus actividades.

4.2 Según el FODA se plantean las siguientes estrategias:

De las oportunidades se tiene que conservar en ciertas políticas tal como se establecieron y en otras adecuar para obtener el beneficio hacia Fincomún:

Oportunidades

1a2a El monto de crédito es más atractivo para captar más clientes.

1d2d La tasa de interés mensual es mas baja para captar más clientes.

1f2f Se asegura el que no se incremente la cartera vencida investigando en el buró legal.

1s2s Utilizar la agenda de Intellicredit para agilizar el trabajo del asesor

1v2v Potencializar los beneficios de las alianzas para el crecimiento del negocio

De las debilidades, se puede observar de manera clara que la microfinanciera Compartamos es la competencia más fuerte y la estrategia es hacer lo que la competencia a hecho, de otro modo es erradicar las debilidades.

- a) Incrementar el monto de créditos renovados.
- b) Ampliar el plazo para pagar el crédito y que el cliente tenga más opciones.
- c) Otorgar créditos a personas físicas sin negocio.
- d) Aumentar la cartera vigente teniendo mayor cobertura o apertura de más sucursales y por lo tanto contratar mas asesores.
- e) Disminuir la cartera vencida estableciendo convenios o promociones financieras, como por ejemplo: Pago único más bajo de la deuda, etc.
- f) Ofrecer una tasa preferencial en cuentas de ahorro para atraer mas clientes

El erradicar las debilidades harán que Fincomún se fortalezca y pueda competir en el mercado microfinanciero con más solidez. Esto conlleva a generar planes estratégicos para poder erradicar cada una de las debilidades.

4.3 Análisis del uso del tiempo de los asesores.

El análisis del uso del tiempo de los asesores se realizó en 14 días hábiles del 21 de enero de 2008 al 6 de febrero de 2008, nos da como resultado lo siguiente.

El 90% del tiempo de los asesores, se dedican a las siguientes actividades:

- a) Comité de crédito
- b) Llamadas de cobranza
- c) Visitas de cobranza
- d) Traslados a cobranza
- e) Investigación de negocio
- f) Reportes

El 10% del tiempo de los asesores se dedican a las siguientes actividades:

- a) Promoción
- b) Reporte de mora
- c) Traslado de promoción
- d) Traslado de investigación
- e) Traslado a sucursal
- f) Impresión de fotos y solicitudes
- g) Visita a clientes de créditos automáticos

Existen actividades que no realizan los asesores como son las siguientes:

- a) Revisión de buró de crédito
- b) Asegurar la autorización de las solicitudes
- c) Generar contrato
- d) Contingencias
- e) Seguimiento a promoción (informes)
- f) Llenado de solicitud
- g) Revisar agenda
- h) Juntas
- i) Cursos
- j) Entrega de documentos
- k) Examen para asegurar conocimiento de asesores

Para que se obtengan los máximos beneficios el proceso de venta debe cumplir con las diez actividades siguientes:

- 1) PROMOCIÓN - 10
- 2) INFORMES - 0
- 3) SOLICITUD - 0
- 4) INVESTIGACIÓN - 90
- 5) COMITÉ DE CRÉDITO - 90
- 6) AUTORIZACIÓN – Seguimiento - 0
- 7) FIRMA - Seguimiento - 0
- 8) DESEMBOLSO – Seguimiento - 0
- 9) RECUPERACIÓN (asegurar que el cliente pague) - 90
- 10) RENOVACIÓN DEL CRÉDITO (investigación) - 90

Por lo tanto, tenemos dos bloques a los cuales el asesor no esta dedicando su tiempo adecuadamente y estos son:

- I. Promoción, informes y solicitud. Estas actividades son importantes para captar nuevos créditos.
- II. Seguimiento a autorización, firma y desembolso. Estas actividades también son importantes ya que aseguran que se otorgue el crédito a los clientes.

Entonces, se recomienda que estos dos bloques se les de la importancia debida para que el proceso de venta se de en forma completa y Fincomún tenga el beneficio esperado.

Además para asegurar que el proceso sea eficiente se requieren establecer los siguientes indicadores:

4.4 Indicadores de Desempeño (KPI'S)

El establecer los indicadores de desempeño en Fincomún nos servirá para saber cuales son las debilidades que se tienen en el proceso de venta "Colocación de créditos".

Indicadores de Desempeño en Fincomún.

Los indicadores de desempeño en forma global en Fincomún que se establecerán son los siguientes: Calidad de la cartera, eficiencia y productividad y gráfica de razones por las que no se vende.

4.4.1 Indicador de la calidad de la cartera.

El responsable de llevar estos indicadores es el coordinador de sucursal.

4.4.1.1 Cartera en Riesgo.

Se calcula dividiendo el saldo de capital de todos los créditos con atrasos superiores a 30 días más todos los créditos refinanciados (reestructurados) entre la cartera bruta a una fecha determinada. Puesto que el índice a menudo es utilizado para medir los préstamos afectados por atrasos mayores de 60, 90, 120 y 180 días, el número de días deberá quedar claramente establecido.

Formula: $\text{Saldo de capital de créditos atrasados por más de 30 días} + \text{Saldo total de capital de todos los créditos refinanciados (reestructurados)} / \text{Total bruto de la cartera.}$

Este ratio es la medida más ampliamente aceptada para determinar la calidad de la cartera. Muestra la porción de la cartera que está "contaminada" por atrasos en los pagos y, en consecuencia, en riesgo de no ser pagada. Cuanto más antigua sea la mora menos probable será la devolución del crédito. En términos generales, cualquier cartera en riesgo que exceda el 10% deberá ser causa de preocupación, debido a que, a diferencia de los créditos comerciales, la mayor parte de los microcréditos no tiene respaldo de garantías realizables.

La institución sólo informará sobre el capital vencido (el importe real del pago atrasado), en lugar del saldo total pendiente de un préstamo atrasado. Como se menciona anteriormente, esta práctica subestimaría seriamente la cartera en riesgo.

Otro aspecto crucial al evaluar la cartera en riesgo se relaciona con la práctica de reestructurar y refinanciar los créditos.

La cartera en riesgo es una medida útil pero no da a conocer la historia al completo. Como todas las medidas de desempeño, la cartera en riesgo puede ser manipulada. La forma más común es castigar créditos morosos. En consecuencia, la cartera en riesgo tiene que ser analizada junto con la cuarta medida de la calidad de cartera, es decir, el índice de créditos castigados.

4.4.2 Indicadores de eficiencia y productividad.

El responsable de llevar estos indicadores es el Coordinador de sucursal.

4.4.2.1 Índice de gastos operativos.

Se calcula dividiendo todos los gastos relacionados con la operación de la institución (incluyendo todos los gastos administrativos y salariales, depreciaciones y honorarios de directores) por la cartera bruta promedio del período. Los intereses y gastos de provisión para créditos, al igual que los gastos extraordinarios, no están incluidos.

Fórmula: $\text{Gastos operativos} / \text{Cartera bruta promedio}$

Este índice es el mejor indicador de la eficiencia global de la institución crediticia. Por esta razón, también se le denomina comúnmente como índice de eficiencia: mide el costo institucional en la entrega de servicios de crédito. Cuanto más bajo sea el índice de gastos operativos más alta será la eficiencia.

El tamaño de la cartera y de los créditos y los incentivos salariales pueden ayudar a situar los niveles de eficiencia en contexto. El tamaño de la cartera de créditos es importante, pero no tanto como a menudo se supone. Las microfinancieras pequeñas pueden llegar a ser más eficientes simplemente creciendo.

El tamaño del crédito tiene un impacto más decisivo en la eficiencia.

Los costos operativos se encuentran firmemente vinculados a los niveles salariales, como es de esperar en una industria que demanda un trabajo tan intensivo. En esto es importante distinguir entre los cuales una microfinanciera paga en forma insuficiente a su personal y la comparación con niveles salariales. Los índices de rotación de personal y la comparación con niveles salariales en la banca comercial contribuyen a hacer tal diferenciación.

4.4.2.2 Costo por prestatario

Se calcula dividiendo todos los gastos relacionados con la operación de la institución (incluyendo todos los gastos administrativos y salariales, las depreciaciones y honorarios de directores) por el número promedio de prestatarios activos. Los intereses y gastos de provisiones al igual que los gastos extraordinarios, no están incluidos. Los créditos de consumo se excluyen de este cálculo pues requiere un proceso de selección y de un esfuerzo de análisis mucho menor.

Fórmula: $\text{Gastos operativos} / \text{Número promedio de prestatarios activos}$

Este índice proporciona una medida significativa de la eficiencia al mostrar el costo promedio de mantener un prestatario activo. Puesto que el tamaño de los créditos no forma parte del denominador, las instituciones con mayores créditos no parecen ser automáticamente más eficientes, como es el caso con el índice de gastos operativos. En este sentido, el costo por prestatario es un indicador más “justo” que el índice de gastos de operación.

Este índice complementa el índice de gastos operativos casi del mismo modo que el índice de créditos castigados complementa el índice de la cartera en riesgo. Resulta tentador llegar simplemente a la conclusión de que los gastos operativos elevados constituyen una señal de ineficiencia, del mismo modo que es también tentador creer que una cartera en riesgo baja es necesariamente lo mismo que una cartera de excelente calidad.

4.4.2.3 Productividad de personal

La productividad del personal se calcula dividiendo el número de prestatarios activos de una institución por el número total del personal. Se define como número de prestatarios activos a los prestatarios inidentificables individualmente quienes mantienen por lo menos un crédito pendiente con la institución. Se utiliza el número de prestatarios en el numerador en lugar de los préstamos porque el número de personas atendidas determina mejor la carga de trabajo que el número de créditos otorgados.

El personal total es definido como el número total de personas que trabaja a tiempo completo en un microfinanciera. Incluye el personal bajo contrato. Si existiera un número significativo de empleados trabajando a tiempo parcial, entonces su número deberá ser ajustado a equivalencias de tiempo completo. Dos personas trabajando a medio tiempo serían equivalentes a un empleado a tiempo completo.

Fórmula: $\text{Número de prestatarios activos} / \text{Personal total}$

Este índice recoge la productividad del personal de la institución –cuanto más alto es el índice más productiva es la institución. Indirectamente, el índice dice mucho sobre la forma en que la microfinanciera ha adaptado sus procesos y procedimientos al propósito de su actividad empresarial de prestar dinero. Una baja productividad del personal no significa generalmente que el personal

trabaje menos, sino que se ve ocupado por excesivos procedimientos y trámites burocráticos (o viceversa).

Las microfinancieras han utilizado el índice de clientes por asesor (o de préstamos por asesor) para medir la productividad. Sin embargo, si se incluye en el denominador a todo el personal en lugar de solamente a los oficiales de créditos, se tendrá una visión más completa de la productividad de la institución, particularmente en los casos en los cuales las microfinancieras cuentan con asesores eficientes pero procedimientos internos pesados y burocráticos (o viceversa).

4.4.2.4 Productividad de los asesores financieros

Este índice se calcula dividiendo el número de prestatarios activos de una institución por el número total de asesores. Se define a los prestatarios activos del mismo modo que para el índice de productividad del personal. Se define a los asesores como el personal cuya principal actividad es la administración directa de una porción de la cartera de créditos. Incluye al personal de campo o a los funcionarios de línea que interactúan con los clientes, pero no incluye al personal administrativo ni a los analistas quienes procesan los préstamos sin tener contacto directo con los clientes. Entre los asesores también se incluyen los empleados por contratos quienes pueden no formar parte del personal estable, pero quienes son contratados regularmente para desempeñarse como asesor financiero.

Fórmula: Número de prestatarios activos/ Número de asesores

Este índice demuestra la productividad de los asesores de la institución – cuanto más alto sea el índice más productiva es la institución. Es uno de los índices de rendimiento más reconocidos dentro de las microfinancieras. Al igual que el índice de productividad del personal, el índice de productividad del asesor financiero revela en gran medida la forma cómo la microfinanciera ha adaptado sus procesos y procedimientos al propósito de su actividad empresarial de prestar dinero.

4.4.2.5 Proceso de Colocación de créditos

Objetivo del proceso: Otorgar créditos a microempresarios para el crecimiento económico de Fincomún.

- A. Promoción: Se realiza promoción en frío, en un nicho de mercado para dar a conocer el servicio. (prospectar)
- B. Seguimiento de la promoción: Dar información a detalle del servicio de Fincomún a los prospectos, así como generalidades del crédito.
- C. Llenado de “solicitud de crédito personas físicas”: cuando el prospecto se interesa para obtener un crédito tendrá que llenar una solicitud previa.
- D. Revisar Buró de crédito: En el sistema se capturan los datos personales del prospecto y genera reporte automáticamente.

- E. Realiza investigación para análisis del negocio: El asesor llama a prospecto para una cita en su negocio y realiza investigación la cual consiste en capturar datos generales, dirección del domicilio, fecha de nacimiento, datos del negocio activo fijo, inventario, reporte de ventas, compras, deudas, otros ingresos, gastos operativos, garantía y referencias.
- F. Entregar solicitud al comité de crédito: recopila información de las evidencias de documentos que avalen al negocio del prospecto y entrega la documentación perfectamente requisitada al comité de crédito para que se evalúe y sea autorizada.
- G. Asegura la autorización de las solicitudes: El asesor hará seguimiento de la firma de autorización de las solicitudes de los créditos a su cargo.
- H. Revisar agenda y autorización: El asesor revisa en sistema que sus solicitudes estén agendadas y autorizadas.
- I. Generar contrato: Servicio al cliente genera contrato para la firma del crédito y el desembolso ya sea en cheque o efectivo.
- J. Imprimir reporte de cartera vencida: Diario se genera este reporte para que el asesor detecte a tiempo el problema de los atrasos del cliente y así asegurar la recuperación del crédito.
- K. Gestión de cobranza: Tomar acción
 - K1. Realizando una llamada al cliente, desde el 1er y 2º pago para darle posible solución al problema.
 - K2. Apartir del 3er y 4º pago se realiza visita si no ha respondido, pasar bitácora al coordinador de sucursal para considerar la próxima visita. A partir del 5º pago el reporte de cobranza se pasa a jurídico, en caso de que el asesor y el coordinador ya no puedan gestionar.
- L. Traslado promoción.
- M. Traslado investigación.
- N. Traslado cobranza.
- O. Contingencias:
 - O1. Juntas
 - O2. Reportes
 - O3. Cursos

4.4.3 Gráfica de razones por las que no se vende.

También se requiere realizar un análisis de las razones por las que no se vende, por lo que el coordinador de sucursal tendrá que graficar las razones (frecuencias) por las que no se logro vender, posteriormente se realizarán reuniones periódicas para generar las posibles soluciones y así tomar las decisiones para lograr incrementar las ventas. En dichas reuniones deberán participar también el coordinador de zona y el coordinador regional y así obtener un reporte ejecutivo para la Dirección Comercial.

La gráfica de las razones tendrá que ser una por cada tipo de razón por las que no se vende, el eje de las ordenadas será la frecuencia y el eje de las abscisas estará el tiempo (semana o mes).

Se recomienda que cuando se tenga unos tres meses de información con las gráficas de las razones por las que no se vende, hasta entonces, iniciar una comparación con sucursales para poder encontrar las posibles acciones correctivas para poder resolver la situación del porque no se vende.

CONCLUSIONES.

Para realizar el proyecto de Análisis y propuesta de indicadores para optimizar el desempeño en Fincomún en su operación se requiere de la participación de todos los niveles de la microfinanciera y obtener de forma exhaustiva la información que se requiera para su análisis y así obtener un diagnóstico interno y externo (FODA) y el uso del tiempo de los asesores de una manera más precisa y así poder tomar las decisiones con mas exactitud, ya que personal que se requiere para llevar acabo el proyecto, tiene habilidades especiales para manejar la empresa.

Es importante en primera instancia conocer el funcionamiento de Fincomún y compararse con la competencia, conociendo esta información se puede entonces establecer estrategias y recomendaciones para poder mejorar y tomar las decisiones de las prioridades a seguir.

En el proyecto se establecen varias recomendaciones y estrategias para poder mejorar y estas a su vez requieren de un plan estratégico.

Dentro de las recomendaciones se menciona el establecer indicadores de desempeño, dentro de los cuales se cita uno en particular y que es muy importante y es el de graficar las razones por las que no se vende y esto va a generar una información sustancial que servirá de base para poder mejorar.

Las recomendaciones, estrategias e indicadores mencionados en este proyecto no son una mejora en si mismos, sino que son la base para iniciar el cambio.

El hoy por hoy el mercado financiero esta muy competitivo, y hablando de globalización se incrementa esa competencia, por lo que se tiene que cambiar la forma de trabajar o todavía aún mejor es evolucionar para ganar en esta competencia; sino se hace de esta forma la microfinanciera puede morir o ser absorbida por los grandes.

El personal de una empresa debe dedicar su tiempo a la rutina y también a la mejora para poder llegar a la excelencia y que tenga una amplia cobertura a nivel nacional.

El costo del proyecto para establecer las bases para mejorar no es caro, realmente es simbólico, pero el contar con estas bases de mejora da un gran avance para tomar decisiones y entrar en el mundo de la mejora continua.

El tiempo de ejecución del proyecto y el costo se incrementarán cuando se realice para todas las sucursales de Fincomún.

BALANCE GENERAL DE FINCOMUN SUCURSAL CUAUTITLAN IZCALLI
PRACTICADO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007

	2007			2008			2009			2010		
	Cifras Absolutas \$	Cifras Relativas por rubro %	Cifras Relativas del total %	Cifras Absolutas \$	Cifras Relativas por rubro %	Cifras Relativas del total %	Cifras Absolutas \$	Cifras Relativas por rubro %	Cifras Relativas del total %	Cifras Absolutas \$	Cifras Relativas por rubro %	Cifras Relativas del total %
ACTIVOS												
Caja	\$50 000,00	0,66%	0,59%	\$100 000,00	1,09%	0,97%	\$150 000,00	1,45%	1,30%	\$200 000,00	1,75%	1,56%
Bancos (fondos)	\$150 000,00	1,99%	1,77%	\$300 000,00	3,26%	2,91%	\$450 000,00	4,36%	3,89%	\$600 000,00	5,24%	4,68%
Inventarios	\$6 000,00	0,08%	0,07%	\$7 000,00	0,08%	0,07%	\$8 000,00	0,08%	0,07%	\$9 000,00	0,08%	0,07%
Cartera Vigente	\$6 456 827,66	85,64%	76,16%	\$8 000 000,00	87,00%	77,59%	\$9 000 000,00	87,23%	77,88%	\$10 000 000,00	87,35%	78,08%
Cartera Vencida	\$876 310,23		13,57%	\$788 679,21		9,86%	\$709 811,29		7,89%	\$638 830,16		6,39%
Circulante	\$7 539 137,89	100,00%	88,93%	\$9 195 679,21	100,00%	89,18%	\$10 317 811,29	100,00%	89,29%	\$11 447 830,16	100,00%	89,38%
Mobiliario	\$33 000,00	48,60%	0,39%	\$33 000,00	36,54%	0,32%	\$33 000,00	29,28%	0,29%	\$33 000,00	24,43%	0,26%
Equipo de Computo	\$40 000,00	58,91%	0,47%	\$60 000,00	66,45%	0,58%	\$80 000,00	70,98%	0,69%	\$100 000,00	74,02%	0,78%
Equipo telefonico (palm)	\$24 000,00	35,35%	0,28%	\$36 000,00	39,87%	0,35%	\$48 000,00	42,59%	0,42%	\$60 000,00	44,41%	0,47%
Depreciación acumulada (30)	-\$29 100,00	-42,86%	-0,34%	-\$38 700,00	-42,86%	-0,38%	-\$48 300,00	-42,86%	-0,42%	-\$57 900,00	-42,86%	-0,45%
Fijo	\$67 900,00	100,00%	0,80%	\$90 300,00	100,00%	0,88%	\$112 700,00	100,00%	0,98%	\$135 100,00	100,00%	1,05%
Gastos de Instalacion (neto)	\$225 000,00	25,84%	2,65%	\$225 000,00	21,95%	2,18%	\$225 000,00	20,00%	1,95%	\$225 000,00	18,37%	1,76%
Depositos en Garantía	\$645 682,66	74,16%	7,62%	\$800 000,00	78,05%	7,76%	\$900 000,00	80,00%	7,79%	\$1 000 000,00	81,63%	7,81%
Diferido	\$870 682,66	100,00%	10,27%	\$1 025 000,00	100,00%	9,94%	\$1 125 000,00	100,00%	9,74%	\$1 225 000,00	100,00%	9,56%
TOTAL ACTIVOS	\$8 477 720,55		100,00%	\$10 310 979,21		100,00%	\$11 555 511,29		100,00%	\$12 807 930,16		100,00%

PASIVO												
Cuentas de ahorro (corto plazo)	\$362 709,75			\$544 064,63			\$816 096,94			\$1 224 145,41		
Cuentas de inversión (largo plazo)	\$1 225 883,98			\$1 838 825,97			\$2 758 238,96			\$4 137 358,43		
Otras cuentas Vista	\$1 752 620,46			\$1 577 358,41			\$1 419 622,57			\$1 277 660,32		
Obligaciones (pago de intereses)	-\$8 662,28			-\$12 993,42			-\$19 490,13			-\$29 235,20		
TOTAL PASIVOS	\$3 332 551,91			\$3 947 255,59			\$4 974 468,33			\$6 609 928,96		

PATRIMONIO												
Capital Social	\$3 706 917,02			\$4 441 484,44			\$4 228 225,25			\$3 411 850,17		
Inversion Inicial	\$225 000,00			\$225 000,00			\$225 000,00			\$225 000,00		
Reserva legal	\$645 682,77			\$800 000,00			\$900 000,00			\$1 000 000,00		
Utilidades acumuladas	\$240 000,00			\$567 568,85			\$897 239,18			\$1 227 817,70		
Utilidades del ejercicio	\$327 568,85			\$329 670,33			\$330 578,52			\$333 333,33		
CAPITAL CONTABLE	\$5 145 168,64			\$6 363 723,62			\$6 581 042,95			\$6 198 001,20		

	2007	2008	2009	2010
ACTIVO	\$8 477 720,55	\$10 310 979,21	\$11 555 511,28	\$12 807 930,16
PASIVO	\$3 332 551,91	\$3 947 255,59	\$4 974 468,34	\$6 609 928,96
CAPITAL	\$5 145 168,64	\$6 363 723,62	\$6 581 042,95	\$6 198 001,20

Fuente.-Estimación de acuerdo al total la cartera total de 61 Sucursales y un incremento de 30 sucursales por año durante los proximos tres años.

BIBLIOGRAFIA.

A. Alpizar, Carlos-González Vega, Claudio "El Sector de las microfinanzas en México", proyecto AFIRMA, México julio 2006, 79pp.

Baca Urbina, Gabriel "Evaluación de proyectos", Editorial Mc Graw Hill, 5ª. Edición México 2006, 392 páginas.

Berry, Leonard Calidad de servicio, una ventaja estratégica para instituciones financieras. L. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid, España. 1989. 203 pp.

Carmichael, Jeffrey Desarrollo y regulación de instituciones financieras no bancarias.. Banco Mundial. Ediciones Mayol. Bogotá, Colombia. 2005. 203 pp.

Fabozzi, Frank J Mercados e instituciones financieras.. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México. 1996. 697 pp.

Gulli, Hege Microfinanzas y pobreza ¿son validas las ideas preconcebidas?. Banco Interamericano de Desarrollo. Departamento de desarrollo sostenible. Washington, D.C. EUA. 1999. 111 pp.

Gutiérrez Pulido, Humberto "calidad total y productividad", editorial Mc Graw Hill, 2ª. Edición México 2005, 420 páginas.

Ledgerwood, Joanna Manual de las microfinanzas. Una perspectiva institucional y financiera.. Washington, D.C. EUA. Banco Mundial. Primera edición. 2000. 305 pp.

Méndez Ramírez, Ignacio. El protocolo de investigación: lineamientos para su elaboración y análisis, 2da edición. México. Trillas 1990. 210 pp.

MicroRate y Banco Interamericano de Desarrollo Departamento de Desarrollo Sostenible, División Pequeña, Mediana y Micro Empresa "Indicadores de desempeño para instituciones microfinancieras" Guía Técnica 3ra edición 2003, Washington, D.C. 59pp

Robinson, Roland I Financiamiento de la dinámica empresa pequeña: problemas de promoción, subsistencia y crecimiento. Ediciones Contables y Administrativas. México. 1972. 141 pp.

Sallenave, Jean-Paul "Planeación estratégica y gerencial" editorial Norma México 2004, 279pp.

Sapag Chain, Nassir. Preparación y evaluación de proyectos. México. Mc Graw Hill. México 1995. 399 pp.

Yunus, Muhammad Hacia un mundo sin pobreza. Editorial Andrés Bello. Cuarta edición. México. 2000. 248 pp.

Zapata Martelo, Emma Microfinanciamiento y pobreza. Centro de apoyo al microempresario. Plaza y Valdés Editores. México, D.F. 2004. 205 pp.

Zapata Martelo, Emma Voces desde CAME, el impacto de los micronegocios.. México. Centro de apoyo al microempresario. Plaza y Valdés Editores México 2004. 187 pp.

Página consultada 2 de octubre 2007

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica

<http://www.fincomún.com.mx/documentos/informe%20Anual%202004.pdf>

Páginas consultadas 19 de noviembre 2007

<http://www.fincomun.com.mx/documentos/informe%20anual%202004.pdf>

<http://www.esmas.com/emprendedores/casosdeexito/401086.html>

http://www.iaf.gov/grants/downloads/fincomun_spn.pdf

http://www.cetp.gob.mx/intr/e-stadisticas/copianewe_stadisticas.html#6

http://www.microlinks.org/lev-en.php?ID=13429_2018ID2=DOTOPIC

Página consultada 14 de Febrero de 2008

<http://www.monografias.com/trabajos22/organigrama-empresarial/organigramaempresarial.shtml>

<http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?p=nota&idnota=1650>

<http://www.came.gob.mx>

<http://www.compartamos.gob.mx>