



**FACULTAD DE POSTGRADO  
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**MODELO DIGITAL PARA LA ACELERACIÓN DEL PROCESO  
DE APROBACIÓN DE MICROCRÉDITOS EN GRUPO  
UNICOMER.**

**SUSTENTADO POR:**

**MARBELLA ANAÍ VÁSQUEZ ZELAYA  
NUBIA ARACELYS LICONA TORREZ**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN  
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.**

**FEBRERO, 2022**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL**

**JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**DIRECTORA NACIONAL DE POSTGRADO**

**ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS**

**MODELO DIGITAL PARA LA ACELERACIÓN DEL  
PROCESO DE APROBACIÓN DE MICROCRÉDITOS EN  
GRUPO UNICOMER.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN**

**DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**ALBERTINA NAVARRO RIOS**

**ASESOR TEMÁTICO**

**MARLON MEJIA**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**MARIO ALBERTO GALLO**

**CARLA CARDONA**

**HENRY OVIEDO**



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

### **Modelo digital para la aceleración del proceso de aprobación de microcréditos en Grupo UNICOMER.**

**Marbella Anaí Vásquez Zelaya  
Nubia Aracelys Licona Torrez**

#### **Resumen**

**El presente trabajo de investigación fue realizado con el objetivo de proponer un plan de implementación de una aplicación digital en el departamento de microcréditos en Grupo UNICOMER S.A de C.V. en la ciudad de Tegucigalpa, la recomendación de la propuesta de mejora va orientada agilizar el proceso de aprobación de microcréditos, este con el fin de ser más eficientes y eficaces en el otorgamiento del préstamo a sus clientes y a la vez incrementar la cartera crediticia generando un mayor volumen en sus utilidades e innovando su metodología como un valor agregado como parte de su estrategia competitiva. La información que contiene dicho plan está basada en la recolección de datos y resultados obtenidos por medio de encuesta y entrevistas aplicadas a los colaboradores de microcrédito y a ejecutivos de puestos claves de Grupo UNICOMER, así como también al coordinador de programadas y proyectos de fundación Cóvelo, para posteriormente realizar la propuesta formal donde se reflejan los beneficios que se obtendrán y los costos que se disminuirán con la implementación del modelo digital.**

**Palabras claves: Aplicación digital, Beneficios, Clientes, Microcrédito, Procesos.**



## **GRADUATE SCHOOL**

### **Digital model for the acceleration of the microcredit approval process in UNICOMER Group.**

**Marbella Anaí Vásquez Zelaya  
Nubia Aracelys Licona Torrez**

#### **Abstract**

**The present research work was carried out with the objective of proposing a plan to implement a digital application in the microcredit department at UNICOMER Group S.A the C.V. In Tegucigalpa city, the recommendation of the improvement proposal is aimed at streamlining the microcredit approval process, this in order to be more efficient and effective in granting the loan to its clients and at the same time increasing the credit portfolio generating a higher volume in its profits and innovating its methodology as an added value as part of its competitive strategy. The information contained in this plan is based on the data collection and results obtained through a survey and interviews applied to microcredit collaborators and executives of key positions of UNICOMER Group, as well as the programs coordinator and projects of the Covelo foundation, to later make the formal proposal where the benefits that will be obtained and the costs that will decrease with the implement of the digital model were reflected.**

**Keywords: Digital application, Benefits, Clients, Microcredit, Processes.**

## **DEDICATORIA**

Primeramente, dedico este triunfo a Dios, quien ha sido mi guía, mi torre fuerte, él que cuando mis fuerzas se acababan me sostenía con sus promesas y una de ellas es la que se encuentra en Josué 1-9 donde dice “Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente; no temas ni desmayes, porque Jehová tu Dios estará contigo en dondequiera que vayas.”

A mis padres por ser el motor e impulso para alcanzar mis sueños, al mejor esposo del mundo Walter Armando Paguada, quien ha sido mi apoyo incondicional a lo largo de esta maestría, gracias por tu paciencia, comprensión y todo lo que haces para que tu esposa alcance sus metas, a mis hijos no nacidos, ya que se con certeza que se sentirán orgullosos de su madre, a mi amiga y compañera de tesis Marbella Vásquez por acompañarme desde el día uno hasta hoy en este camino. Y a toda mi familia, amigos, colegas, docentes que han estado involucrados en mi formación profesional, a ellos digo gracias por todo los amo y los bendigo.

**Nubia Aracelys Licono Torrez**

Dedico este triunfo a mi Dios, él que siempre ha estado a mi lado en todo momento, él que nunca me ha desamparado y cada día con su gloria y amor me hace más fuerte.

A mi padre que desde el cielo me cuida y guía; a mi madre que siempre está orando y viéndome siempre como la niña de sus ojos, a mi hermana Keyli Zelaya y sobrinos por amarme y estar siempre para mí, a mi novio Marcial Enrique Baquedano, muchas gracias por su paciencia, por estar siempre dándome ánimos y ayudándome a ser mejor persona cada día, a mi amigo Carlos Cerrato por su apoyo incondicional tanto en mi vida personal como profesional, a mi amiga y compañera de tesis Nubia Licono por ser la mejor desde el inicio hasta el final de este proceso.

**Marbella Anai Vasquez Zelaya**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos primeramente a Dios por brindarnos la sabiduría, entendimiento e inteligencia para desarrollar el presente proyecto.

A nuestras familias por su apoyo, amor, comprensión y ser el motor de motivación para culminar esta meta.

A Walter Paguada, esposo del maestrante Nubia Licon y compañera de tesis, por todo el apoyo y asesoramiento brindado en todo el proceso de la maestría.

A nuestra asesora metodológica la Licda. Albertina Navarro y al asesor temático el MF. Marlon Mejía, por brindarnos de sus conocimientos, su tiempo y dedicación para realizar el presente proyecto de investigación.

A Grupo UNICOMER y en especial al área de microcréditos, por habernos brindado la información pertinente para el desarrollo de esta investigación.

A los amigos y colegas que han estado involucrados en nuestra formación académica a lo largo de este camino.

A la Universidad Tecnológica Centroamericana por darnos la oportunidad de seguir preparándonos profesionalmente.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	viii
AGRADECIMIENTO .....	ix
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	x
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1 Introducción .....	1
1.2 Antecedentes del Problema .....	2
1.3 Definición del Problema .....	4
1.4 Objetivos del Proyecto .....	5
1.5 Justificación.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	7
2.1 Análisis de la Situación Actual .....	7
2.1.1 Análisis del macroentorno.....	7
Tabla 1. Principales países con cartera de préstamos. ....	8
2.1.2 Análisis del microentorno .....	9
Figura 1. Nivel de pobreza en Honduras.....	10
Tabla 2. Distribución por genero del total de MIPYMES en Honduras. ....	12
2.2 Conceptualización .....	13
2.3 Teorías de Sustento .....	15
2.3.1 Análisis de las metodologías.....	15
Figura 2. Diagrama de las 5 fuerzas de Porter. ....	16
Figura 3. Análisis de Estados Financieros. ....	17
2.3.2 Antecedentes de las metodologías .....	17
<b>Tabla 3. Indicadores de Desempeño aplicables a la evaluación de una OPDF.</b> .....	24
2.3.3 Análisis crítico de las metodologías.....	27
Figura 4. Impacto dominante de cada una de las cinco fuerzas en la Rentabilidad.....	28
2.4 Instrumentos utilizados .....	30
2.5 Marco Legal .....	30
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....	33
3.1 Congruencia Metodológica .....	33
3.1.2 Esquema de variables de estudio .....	35



Figura 5. Esquema de variables de estudio .....	35
3.1.3 Operacionalización de las variables .....	36
3.2 Enfoque y métodos.....	38
3.3. Diseño de la investigación .....	38
3.3.1 Población.....	38
3.3.2 Muestra .....	39
3.3.3 Técnicas de muestreo.....	39
3.4 Instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados. ....	39
3.5 Fuentes de información.....	40
3.5.1 Fuentes primarias .....	40
3.5.2 Fuentes secundarias .....	41
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	42
4.1 Informe del proceso de recolección de datos. ....	43
4.1.1 Resumen de la aplicación.....	43
4.1.2 Entrevista a ejecutivos de Grupo UNICOMER S.A. de C.V.....	43
4.1.3 Entrevista al Coordinador de programas y proyectos de Fundación Cóvelo .....	43
4.2 Resultado y análisis de las técnicas y aplicada (encuesta y entrevista). ....	44
Figura 7. Género de los empleados del área Microcrédito. ....	44
Figura 8. Edad de los empleados del área Microcrédito.....	45
Figura 9. Nivel de escolaridad de los empleados del área Microcrédito. ....	45
Figura 10. Puesto que desempeñan los empleados del área Microcrédito.....	46
Figura 11. Tiempo de laborar en el área Microcrédito. ....	47
Figura 12. Metodología utilizada vs. Cumplimiento de metas. ....	48
Figura 13. Implementar un sistema digital permitirá lograr el sobrecumplimiento de su meta. ....	49
Figura 14. Implementación de sistema digital que genere rapidez en la resolución de crédito.....	50
Figura 15. Microfinancieras que estén utilizando un sistema digital en el proceso de aprobación de créditos.....	51
Figura 16. Microfinancieras con un sistema digital ya implementado .....	52
Figura 17. Presupuesto como limitante a la implementación de un sistema digital. ....	53

Figura 18. Personal que contratar para hacer más eficiente el proceso de crédito. ....	54
Figura 19. Capacitación vs. Cumplimiento de sus metas. ....	55
<b>Figura 20. Presupuesto como limitante a la implementación de un sistema digital.</b> .....	<b>56</b>
Figura 21. Implementación del sistema como un impacto positivo para la empresa. ....	57
Figura 22. Implementación del sistema digital como clave para captar nuevos clientes... ..	58
Figura 23. Falta de inversión como limitante de la recuperación de la cartera crediticia.. ..	59
Figura 24. Implementación de sistema vs. Reducción de tiempos en el proceso. ....	60
Figura 25. Transferencias a clientes como aspecto positivo cuando los créditos otorgados son significativos.....	61
Figura 26. Reducción del préstamo por el uso de transferencias a clientes.....	62
Figura 27. Sugerencias para la agilización del proceso de otorgamiento de microcréditos. ....	63
4.3 Síntesis del resultado obtenidos. ....	77
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>79</b>
5.1 Conclusiones .....	79
5.2 Recomendaciones.....	81
<b>CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD</b> .....	<b>82</b>
Introducción .....	83
6. Objetivo de la propuesta.....	84
6.1. Plan de implementación de la aplicación digital M&N Solutions en el departamento de Microcréditos en Grupo UNICOMER. ....	84
6.2 Justificación de la propuesta. ....	84
6.3 Alcance de la propuesta. ....	84
6.4 Descripción y desarrollo a detalle de la propuesta. ....	85
Figura 28. Diagrama del proceso actual de otorgamiento de microcréditos.....	86
6.4 Descripción de la propuesta .....	91
6.4.1 Proceso Actual vrs. el propuesto .....	92
Figura 29. Diagrama del proceso Propuesto del otorgamiento de microcréditos.....	94
Perfil del puesto Oficial de Análisis de Riesgo .....	98
Relaciones Externas .....	99
Propuesta de mejora de la aplicación digital M & N Solutions Microcréditos.....	103

Propuesta para desarrollo de Precalificado en la aplicación M&N Solutions Microcrédito UNICOMER .....	108
Plan de capacitacion al equipo Microcreditos.....	111
Metodologías aplicadas al modelo digital para acelerar el proceso de aprobación de microcréditos en Grupo UNICOMER .....	113
Tabla 3. Promedio de créditos según su estatus.....	116
Tabla 4. Nivel de participacion por estatus de creditos denegados. ....	117
Tabla 5. Incremento de creditos con la adopción de la aplicación digital. ....	118
Tabla 6. Proyección de cálculo de microcréditos.....	119
Tabla 7. Tasa de interés promedio. ....	119
Tabla 8. Tabla de amortización del préstamo para cálculo de intereses. ....	120
Tabla 9. Tabla de intereses ganados mensuales y anuales.....	121
Tabla 10. Gastos administrativos actuales vs. propuesto por escenario. ....	121
Tabla 11. Gastos operativos actuales vs. propuesto por escenario. ....	122
Tabla 12. Estado de resultado proyectado de Microcréditos. ....	123
Tabla 13. Balance General propuesto escenario 1. ....	124
Tabla 14. Balance General propuesto escenario 2. ....	125
Indicadores financieros .....	126
Análisis costo - beneficio.....	129
Tabla 15. Índice de calidad de cartera de Microcréditos .....	131
<b>Las 5 fuerzas de Porter</b> .....	132
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	145
GLOSARIO .....	147
ANEXOS .....	150
Anexo 1. Visto bueno de tesis por el asesor metodológico.....	150
Anexo 2. Carta de compromiso del asesor temático .....	151
Anexo 3. Encuesta para colaboradores de Microcréditos .....	152
Anexo 4. Entrevista 1 .....	156
Anexo 5. Entrevista 2 .....	157
Anexo 6. Imágenes de la aplicación M&N Solutions Microcréditos.....	158
Modelo Digital en diferentes móviles.....	158

Resumen del proceso del funcionamiento del APP digital.....	160
Anexo 7. Documentos relevantes de la metodología usada actualmente en el levantamiento de la información de un cliente.....	164

# CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1 Introducción

En la presente investigación se dará a conocer los elementos más destacados en el desarrollo del proyecto de graduación que sustentan el tema propuesto, siendo este el Modelo digital para la aceleración del proceso de aprobación de microcréditos en Grupo UNICOMER, por lo tanto se describen los siguientes elementos que lo conforman; los antecedentes, definición y enunciado del problema, así como también se describen las preguntas a las que la investigación responderá, los objetivos generales y específicos, la justificación que es el motivo o la importancia de realizar el presente tema de investigación. Adicionalmente se realizó el análisis de la situación actual del macro y microentorno de la empresa, también se tomaron los conceptos más relevantes que concierne al tema propuesto, así mismo se analizaron las teorías de sustento donde se describen las metodologías que son pilares fundamentales en esta investigación, además se realizó la operacionalización de las variables, el diseño, población, muestra y técnica que conlleva este proyecto, después de haber aplicado los instrumentos de la recopilación de la información se analizaron los resultados obtenidos y se efectuaron conclusiones y recomendaciones ante lo investigado, posteriormente se generó la propuesta de mejora de la implementación de una aplicación digital llamada “M&N Solutions Microcréditos”, que será el entregable a Grupo UNICOMER de Honduras S.A de C.V, como una alternativa de solución para el problema planteado y finalmente se desarrollaron las metodologías que fueron planteadas anteriormente; donde se elaboró el análisis de los estados financieros de microcréditos, a parte el modelo de las 5 fuerzas de Porter donde se relaciona con el entorno comercial que posee la empresa, generando un plan de acción, presupuesto y cronograma que conllevaría la implementación de esta propuesta.

## **1.2 Antecedentes del Problema**

El origen de los Microcréditos otorgados formalmente, se remontan a los años 1974, con el economista Muhammad Yunus, jefe del Programa Económico Rural de la Universidad de Chittagong, al observar la realidad que le rodeaba y darse cuenta de las necesidades de la población más pobre, decidió inicialmente prestar a 42 personas dispuestas a trabajar los 27 dólares que necesitaban, dinero que recuperó íntegramente. Esta iniciativa de carácter experimental la repitió durante nueve años con el objetivo de poder perfeccionar la metodología. A pesar de la evidencia de que los pobres devolvían el dinero, no logró obtener la confianza de los bancos tradicionales para que fueran ellos quienes prestarán directamente a los pobres que carecieran de garantías reales o avalistas, sino que, inicialmente, para poder conseguir los créditos él tenía que figurar como avalista. Entonces surgió la idea de crear un banco independiente para los pobres, que se dedicaría a la concesión de microcréditos, primando los objetivos de índole social sobre los beneficios financieros. (Martín López, 2021).

En el contexto hondureño las Instituciones Microfinancieras (IMF's) en su evolución llegaron hasta la conversión de Organizaciones Privadas de Desarrollo Financiero (OPDF's), Financieras y Bancos, apoyadas muchas de ellas en dicho proceso por la Fundación Córdova, desde 1985 cuando este era un Programa PYME administrado por la Asociación Nacional de Industriales (ANDI).

En Honduras, los Microcréditos lograron consolidarse en 1993, cuando la Fundación Córdova creó el programa de financiamiento de segundo piso, apoyando técnica y financieramente a las IMF's, orientando recursos financieros a las que se iban especializando como instituciones de crédito a la microempresa y que según evaluaciones presentaban una mejor estructura, planificación, administración y con políticas y condiciones de mercado en procura de su

autosuficiencia, solidez y consolidación como instituciones permanentes.

Actualmente, las microfinanzas en Honduras reflejan un comportamiento similar al del resto de países de Centroamérica, en el sentido que se han vuelto una muy válida alternativa de acceso a servicios financieros para los micro y pequeños emprendedores. A nivel de la banca privada existen muy limitados programas de microcrédito para MYPE's; aunque en el último año se ha visto un interés más marcado a atender este sector. La competencia se centraliza sobre todo en las zonas urbanas; especialmente las tres más grandes ciudades del país. (Sanchez, Abril 2010).

En Grupo UNICOMER, el proyecto de Microcréditos se originó en diciembre del 2018; como una propuesta piloto en el otorgamiento de préstamo a los microempresarios, siendo factible su aceptación en el rubro el producto, se decidió ampliar el proyecto oficial como parte de Responsabilidad social empresarial (RSE), de la empresa en la zona centro sur y zona norte del país, como objetivo principal es ser un aporte a la economía del país en el flujo y crecimiento de los negocios tanto micros como pequeña y mediana empresa (PYME). Hoy por hoy el proyecto cuenta ya con alrededor de 3 años de estar operando en la empresa, por lo que se visualiza en poder ser una línea de negocio fomentada a un servicio financiero para todo el cliente que posee un negocio en el país.

## **1.3 Definición del Problema**

### **1.3.1 Enunciado del problema**

Desde que inicio el proyecto de Microcréditos en Unión comercial de Honduras (UNICOMER), se ha venido trabajando con una metodología manual y con un patrón fijo en la aprobación de préstamo, el cual oscila entre 3 a 6 días para oficializar el desembolso con el cliente, por lo que la competencia lo hace en menor tiempo, el problema radica en que antes de someter el crédito al comité de aprobación, se debe de realizar la validación en las referencias del cliente y las verificaciones tanto de domicilio como el negocio por medio del departamento de créditos, lo que internamente esto lleva alrededor de 2 días en realizarlo, y posteriormente someterlo a la presentación, aprobación y desembolso. En todo ese tiempo el cliente está a la espera de su estatus del crédito por lo que en muchas ocasiones desiste por el tiempo que conlleva y la empresa pierde competitividad en el mercado actual donde nacen más microfinancieras en Honduras.

### **1.3.2 Pregunta problema**

¿Cómo se podría agilizar el proceso de otorgamiento y aprobación del microcrédito en Grupo UNICOMER?

### **Preguntas de Investigación**

1. ¿Es posible incrementar y mejorar la calidad de la cartera a través de la agilización de los procesos de análisis de Crédito?
2. ¿Es eficiente la metodología utilizada actualmente en la evaluación y aprobación del Microcrédito?
3. ¿Cuál sería el impacto financiero en la mejora del proceso de crédito?
4. ¿Cuál será la rentabilidad y los costos que se generará la implementación del modelo digital.



5. ¿Cómo vendría a mejorar la implementación de nuevos sistemas tecnológicos en la evaluación y aprobación en el proceso del otorgamiento del préstamo de microcréditos?

## **1.4 Objetivos del Proyecto**

### **1.4.1 Objetivo General**

Diagnosticar a través de los instrumentos de recopilación, la información que detecte los puntos de mejora en el proceso de otorgamiento de créditos, con el propósito de brindar una posible solución en la agilización de la resolución del crédito, lo que a su vez generaría un mayor incremento en la cartera de clientes nuevos en el área de microcréditos.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

1. Analizar que la metodología manual utilizada actualmente en la evaluación de Microcréditos sea parte del cambio en el acotamiento del levantamiento de la información del negocio.
2. Examinar con exactitud en que parte del proceso de la verificación de información que realiza el departamento de créditos es la parte que obstaculiza la resolución temprana del crédito.
3. Medir el impacto financiero de la revisión del proceso de crédito.
4. Estimar la rentabilidad que se obtendrá con la implementación del modelo digital, como también los costos que se incurrirá en la adopción del mismo.
5. Elaborar un proceso de digitalización para poder documentar rápidamente las solicitudes de créditos y su análisis, lo que permitirá acelerar el otorgamiento de este y de igual forma su aprobación de los créditos.

## **1.5 Justificación**

Considerando que el crédito es uno de los mecanismos de transmisión de la economía en el crecimiento y desarrollo del país, ya que el otorgamiento de crédito al microempresario viene a fortalecer el sistema productivo; lo que genera que haya más circulante en la economía, lo que a su vez viene a incentivar el consumo y genera que el Producto Interno Bruto (PIB) aumente; lo cual es beneficioso para el crecimiento y desarrollo del país. Pero conociendo la realidad del país donde el índice de pobreza y desempleo es del 70%, se puede validar que al momento de adquirir un crédito para estos rubros se ve limitado por las garantías exigidas por la institución financiera bancaria y no bancarias y por la falta de fuerza de ingresos en sus negocios, ya que conlleva un riesgo alto en la recuperación del préstamo y a su vez los microempresarios dependen mucho de la situación tanto económica, social y política del país. (Noticias, 2021)

Adicionalmente, determinando que el otorgamiento de préstamos es de vital importancia para el desarrollo del país, se considera que el tener un mecanismo que brinde una respuesta rápida a la resolución del crédito; aportará a que haya una disminución en la demora de días que el trámite conlleva en la actualidad, para aumentar la cartera de nuevos clientes, como también poseer un valor agregado ante la competencia, factores que harán que se generen mayores flujos de efectivo para la organización y brindar un servicio de calidad y en el menor tiempo posible a sus clientes.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Análisis de la Situación Actual**

La Unión Comercial de Honduras, (UNICOMER) inició sus operaciones en el año 2,000 dedicándose está a la comercialización de una alta gama de productos de marcas con renombre mundial y pequeños enseres, productos de óptica y una variedad de accesorios tecnológicos y servicios financieros, las cadenas que conforman a Grupo UNICOMER son: La Curacao, Tropigas, Radioshack. La Óptica la Curacao, Servitotal, La Curacao Cash, Tropicash y Microcréditos, con presencia en 24 países, más de 1,150 tiendas y alrededor de 15,300 colaboradores.

En la actualidad, en Grupo UNICOMER debido a la emergencia sanitaria del COVID-19, está enfrentando la problemática en su captación de nuevos clientes y generación de respuestas rápidas en sus procesos de aprobación. En vista de lo cual se ha considerado realizar esta investigación con el objetivo de acotar los tiempos de respuesta en el departamento de microcréditos en este tan importante producto financiero.

#### **2.1.1 Análisis del macroentorno**

Según el estudio “Las microfinanzas una comparativa en los siete regiones del mundo” clasifica a las mismas en las siguientes: África subsahariana Latinoamérica y el Caribe, Asia oriental y Pacífico, Asia del Sur, Oriente Medio y Norte de África, Europa Oriental, Asia Central.

Adicionalmente el Mix Market, uno de los proveedores de datos microfinancieras clasifica las IMF en 5 grandes grupos: ONG, bancos comerciales, cooperativa de ahorro y crédito, instituciones financieras no bancarias y bancos rurales, siendo las ONG el grupo mayoritario en casi todas las regiones del mundo. (Jayo, 2011)

Según la 8va edición de la Revista Microfinance Barometer, hoy en día existen más de 3.000 instituciones que ofrecen servicios microfinancieras a más de 132 millones de clientes

vulnerables al 2016 y con una cartera de préstamos por valor de 102 mil millones de dólares, también cabe mencionar que el crecimiento a nivel mundial para ese año fue del 9.4% en la cartera crediticia y del 9.6% en el número de prestatarios. (Barometer, 2017)

A continuación, en la tabla 1, se presentan los 10 principales países según el alcance en su cartera de préstamos y el número de prestatarios.

**Tabla 1. Principales países con cartera de préstamos.**

Tabla no. 1		2016	
Posición	País	Beneficiarios	Crec. en cartera
1	India	47 M	14.7 BN
2	Vietnam	7.6 M	7.4 BN
3	Bangladesh	25.2 M	6.9 BN
4	Perú	4.6 M	10.8 BN
5	México	7.0 M	4.4 BN
6	Camboya	2.3 M	6.4 BN
7	Colombia	2.8 M	6.0 BN
8	Bolivia	1.3 M	7.4 BN
9	Brasil	3.2 M	1.9 BN
10	Ecuador	1.3 M	5.1 BN

*Fuente: Elaboración propia 2021.*

Según se observa en la tabla 1, Los datos reflejan que 6 de los 10 países más sobresalientes por su mayor alcance y número de prestatarios captados son de Latinoamérica, así mismo cabe mencionar que India es uno de los países con el número de beneficiarios más alto, pero el volumen de la cartera de crédito es bajo, debido a que esta ronda en 312 dólares, caso contrario sucede con Perú con un volumen de crédito de 10.8 billones siendo éste el país más representativo de Latinoamérica por su crecimiento en su cartera.

Adicionalmente es importante destacar que las microfinanzas están estrechamente relacionadas con los emprendimientos esto debido a que literalmente el cliente de las microfinancieras son los microempresarios ya sea con el propósito de fortalecer sus negocios invirtiendo en ellos o cubrir sus obligaciones con sus proveedores.

Según menciona Mónica Gómez, autora del análisis de las metodologías de evaluación de impacto de los programas de microcréditos en América Latina los países que mejor se posicionan en el ranking mundial en emprendimiento son los siguientes; Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, Guatemala, México, Panamá, Perú Y Uruguay. (Gómez-Acebo, 2018)

Cabe mencionar que en Bolivia la experiencia con los microcréditos comenzó en 1984 con la iniciativa creada por Joseph Blatchford, a través de Prodem, que luego se transformó en Bancosol. Esta institución comenzó a conceder préstamos de pequeña cuantía a grupos de, como mínimo, tres personas. En los cinco años posteriores a su creación, prestó por valor de 27 millones de dólares con una cuantía media de 273 dólares a más de 13.300 emprendedores (77% mujeres), con una tasa de reembolso próxima al 100%.

En sus inicios, Prodem era una asociación sin ánimo de lucro, pero al principio de los noventa, sus fundadores decidieron acceder al mercado de capitales para financiar sus operaciones lo que les obligó a convertirse en un banco privado de depósito y de crédito especializado en microfinanzas. Así nació Bancosol, como banco comercial en 1992, con Prodem como principal accionista. (María Luisa Garayalde, s.f.)

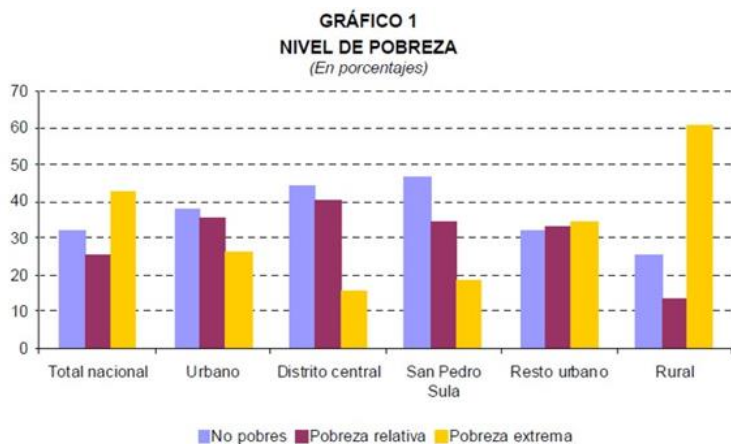
### **2.1.2 Análisis del microentorno**

La República de Honduras tiene una extensión territorial de 112.492 km<sup>2</sup>, cuatro quintas partes de su territorio son montañosas. De conformidad con la trigésima cuarta encuesta permanente de hogares del INE de mayo 2007, la población alcanza los 7.5 millones, el 51.7% son mujeres, la mayor parte de la población es rural con un 54.5%.

La Población en Edad de Trabajar (PET) a mayo 2007 era de 5.7 millones de personas. La relación entre la población económicamente activa y la población en edad de trabajar (Tasa de

participación) es de 69.8% para los hombres y 32.9% para las mujeres, los servicios, la industria y el comercio constituyen las principales actividades en las que se ocupan las mujeres, también desarrollan en pequeña y mediana escala agroindustrias caseras y artesanías. De una Población Económicamente Activa (PEA) de 2.860.866 de personas, el 96.9% está ocupada. El 47.7% de los ocupados desarrollan trabajos como asalariados y el 52.3% como no asalariados equivalentes a 1.451.130 personas, el 63.74% de ellas se ubican en el área rural y el 36.26% en el área urbana. (Sanchez, CEPAL, Naciones Unidas, 2010).

En términos de la población, el 68% de los habitantes del país son pobres lo que significa que hay 4.0 millones de personas cuyos ingresos mensuales no les permite cubrir el costo de una Canasta Básica; de estas personas 2.5 millones (42.9%) tienen un ingreso per cápita inferior al costo de la canasta básica de alimentos lo que significa que viven en extrema pobreza. La situación se vuelve más drástica para el 22.8% de la población (1,7 millones de personas) que tienen que vivir con un dólar o menos al día. El 61% de la población rural vive en extrema pobreza y la situación de agudiza en el área rural, tal como se aprecia en la gráfica siguiente:



**Figura 1. Nivel de pobreza en Honduras.**

Fuente: Adaptado de Instituto Nacional de Estadística (INE) XXXIV EPHPM (2007).

Según el informe sobre Desarrollo Humano 2007-2008 del PNUD, Honduras ocupa el puesto 115 en cuanto al Índice de Desarrollo Humano (IDH) de 177 países y el 6 de los 7 países de Centroamérica incluidos Belice y Panamá, encontrándose dentro de los países con un desarrollo medio; la esperanza de vida al nacer es de 60.4 años y el índice de esperanza de vida es 0,739; la tasa de alfabetización de adultos es del 80%.

La economía hondureña creció 6.3% y el PIB por habitante 4.2% en 2007, este desempeño se vio influenciado por los efectos de las remesas familiares (22% del PIB), el consumo privado y el auge de la construcción privada, impulsado por la expansión del crédito bancario. La variación anual de precio mostró un alza en comparación a 2006 (5.3%) al situarse en 8.9%.

El déficit fiscal se elevó del 1.1% del PIB en 2006 al 2.3% en 2007 como efecto de la expansión del gasto total por el incremento de la masa salarial y a las transferencias efectuadas por la administración central a las empresas públicas.

La deuda pública se redujo de US\$ 3.031 millones en el año 2006 a US\$ 2.044 millones en 2007 en gran parte a causa de las condenaciones de la deuda del Banco Interamericano de Desarrollo y las condonaciones del Club de París.

La micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) en Honduras, es un sector económico que por su contribución a la producción hace un importante aporte como fuente de empleo e ingreso al país.

En primer lugar, dentro de la MIPYME rural no solamente se encuentran empresas dedicadas al sector agropecuario (actividades ligadas a la agricultura y ganadería), sino que también se encuentran otras ramas económicas como son la manufactura, servicios y comercio, tal es así, que entre un 40 a 50 % de los ingresos de las familias rurales, procede de actividades no

agropecuarias. El total de MIPYMES clasificadas por género y departamentos se muestra a continuación: (Sanchez, CEPAL, Naciones Unidas, 2010).

**Tabla 2. Distribución por genero del total de MIPYMES en Honduras.**

DISTRIBUCIÓN POR GÉNERO DEL TOTAL DE MIPYMES EN HONDURAS			
Departamento	Total	Hombres	Mujeres
Atlántida	15 932	6 714	9 218
Colón	21 056	6 301	14 755
Comayagua	19 054	8 869	10 185
Choluteca	19 432	5 555	13 877
Francisco Morazán	84 345	35 683	48 662
El Paraíso	20 302	7 968	12 334
Olancho	30 317	6 639	23 678
Copán	15 755	5 118	10 637
Cortés	15 755	5 118	10 637
Gracias a Dios	3 648	1 358	2 290
Intibucá	8 506	2 329	6 177
Islas de la Bahía	1 161	835	326
La Paz	7 758	2 635	5 123
Lempira	9 001	1 982	7 019
Ocotepeque	8 274	1 128	7 146
Santa Bárbara	16 806	4 964	11 842
Valle	10 389	3 910	6 479
Yoro	18 404	8 506	9 898
<b>Total</b>	<b>375 858</b>	<b>137 985</b>	<b>237 873</b>

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas. Septiembre 2007.

Fuente: *Adaptado de Instituto Nacional de Estadística (INE) (septiembre 2007).*

### **La Industria Microfinanciera ante COVID en Honduras**

Las microfinanzas se desarrollan en un entorno fuertemente marcado por la crisis sanitaria generada por la pandemia COVID-19, ya que su mercado de atención meta es altamente vulnerable y sus actividades económicas dependen de su trabajo diario; hasta finales de 2019 la perspectiva general era relativamente estable en aspectos políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos (PEST) los principales factores previo a la crisis y a las medidas de emergencia que se tenían en cuenta son:

**Políticos:** Relativa incertidumbre en un año de elecciones primarias con reglas aún por definir dentro de un contexto de inestabilidad política y social en la última década.

**Económicos:** Cifras oficiales que mostraban relativa estabilidad y condiciones favorables



de crecimiento. Sin embargo, es marcada por una distribución poco equitativa de la riqueza y una fuerte dependencia de recepción de remesas para fortalecer la economía nacional.

**Socioculturales:** Arriba del 60% de la población vive bajo línea de pobreza, población mayoritariamente joven si oportunidad de empleo ni acceso a educación, falta elementos motivacionales para generar espíritu emprendedor, así como un alto ambiente de inseguridad; factores que en conjunto generan la migración como alternativa a dicha población.

**Tecnológicos:** Aunque existe un limitado acceso a servicios de internet de calidad, la mayor parte de la población cuenta con algún tipo de dispositivo que les permite acceso a plataformas, aplicaciones, redes y servicios digitales. Según datos oficiales de la comisión nacional de telecomunicaciones en Honduras existen más de 8 millones de líneas telefónicas móviles y de estas cerca del 30% cuentan con internet mediante contrato, sin embargo, los usuarios de modalidad prepago pueden acceder a datos de internet fácilmente; por otra parte, el estudio establece que cerca del 35 % de los hogares en Honduras cuentan con acceso a internet fijo. (REDMICROH, 2021).

## 2.2 Conceptualización

**Microfinanzas:** El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (ONU), destaca que las microfinanzas son una de las herramientas más prometedoras y eficientes en la lucha contra la pobreza global”, y siendo este el número uno de los 17 objetivos de desarrollo sostenible el ponerle fin a la pobreza. (ONU, 2021).

**Microcréditos:** se define como todo crédito concedido a un prestatario, sea persona natural, jurídica o un grupo de prestatarios, destinado a financiar actividades en pequeña escala, tales como: industria a pequeña escala, comercialización, servicios, por medio de metodologías de crédito específicas. (CNBS, 2020).

**Microempresa:** De acuerdo con la política de microcréditos establecida en Grupo UNICOMER, es una empresa de tamaño pequeño, su definición varía de acuerdo con cada país, aunque, en general, puede decirse que una microempresa cuenta con un máximo de diez empleados y una facturación acotada. Por otra parte, el dueño de la microempresa suele trabajar en la misma. (Unicomer, 2019).

**Garantías:** Los sistemas o fondos de garantía públicos surgen, esencialmente, para contrarrestar ese tipo de dificultades. Existen distintos sistemas de garantía de crédito (SGC), aunque, en general, se trata de organismos, agencias o sociedades de propiedad pública. Kulfas (2018) destaca que la principal misión de los SGC es la de masificar el crédito al que pueden acceder las MiPymes mediante esquemas que mejoran la asignación del riesgo y facilitan el acceso al financiamiento, al permitir el acceso al sistema financiero a empresas que no cuentan con suficiente respaldo patrimonial por su poca experiencia para cubrir sus necesidades crediticias. (CEPAL, 2021).

**Procesos:** Según lo relata Mallar Miguel Ángel (2010), menciona que “un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados” En tal sentido para microcréditos de UNICOMER es esencial que el proceso de verificación de la información sea ágil y eficiente en hacer las investigación lo más rápido posible, ya que de esto dependerá la aprobación y desembolso del préstamo. (Angel, 2010).

**Cliente:** La política de Microcréditos de Grupo UNICOMER define “Cliente como la persona o empresa receptora de un bien, servicio, producto, a cambio de dinero u otro artículo de valor” se pueden clasificar en formal e informal en la cartera crediticia y considerando que el cliente es uno de los pilares más importante que mueven el crecimiento de una organización.

(Unicomer, 2019).

**Crédito:** Es un préstamo en dinero, donde la persona se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo, más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiere. (Morales & Morales Castro, 2014).

**Interés:** Según la Real Academia de la Lengua (RAE, 2020) por interés se entiende “provecho, utilidad, ganancia” con una tercera definición más explícita: “Lucro producido por el capital. “En otras palabras es el importe adicional que se tiene que pagar junto con la cantidad inicial prestada.

**Aval:** Según la Real Academia de la Lengua, un aval es una “firma que se pone al pie de una letra u otro documento de crédito, para responder de su pago en caso de no efectuarlo la persona principalmente obligada a él”. (RAE, 2020)

**Buro de créditos:** Se trata de una entidad privada que genera informes del historial de crédito de personas o empresas, en donde se incluye información relacionada al comportamiento de pagos de créditos hipotecarios o automotrices, cuentas de tarjetas de crédito o servicios básicos como luz o agua, entre otros. (BBVA México, S.A., 2021).

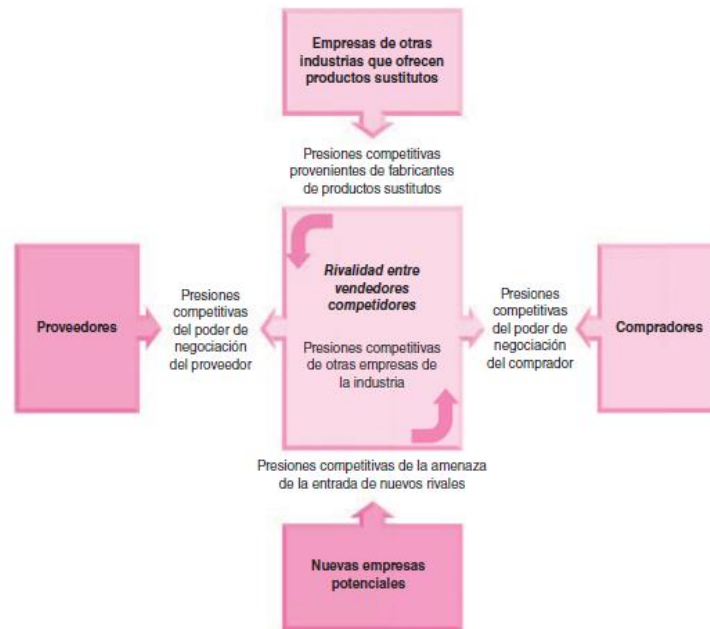
## **2.3 Teorías de Sustento**

### **2.3.1 Análisis de las metodologías**

Según la real academia define la metodología, como el conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal. (RAE, 2021). La metodología que se aplicara al siguiente estudio, considerando que se quiere alcanzar la captación de nuevos clientes a través de la implementación de digitalizar los procesos y acotar los tiempos de resolución y aprobación de los microcréditos, por lo que resulta importante analizar la posición competitiva que posee Grupo UNICOMER, por lo que se evaluarán los siguientes modelos:

- **Modelo de Porter:**

El modelo de las 5 fuerzas de Porter constituye una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas en una industria determinada. (Economipedia, 2021).

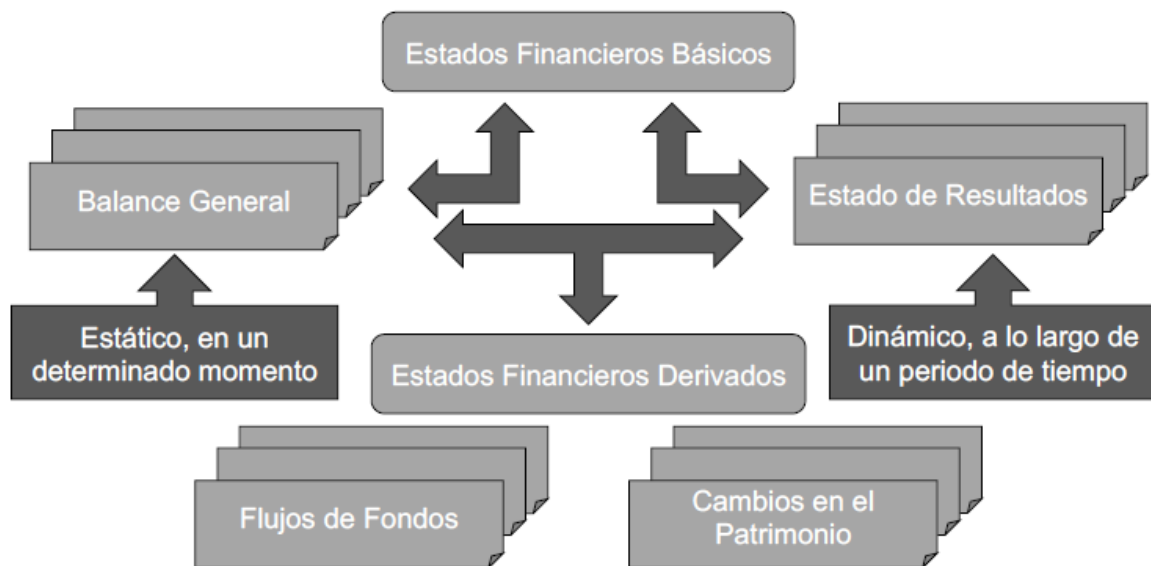


**Figura 2. Diagrama de las 5 fuerzas de Porter.**

Fuente: *Adaptado de Michael E. Porter. (Libro Administración Estratégica de Thompson, Gamble, Peteraf & Strickland, 2018, pág. 55).*

- **Estados financieros Proyectados**

Los estados financieros son reportes de contabilidad que emite en forma periódica (por lo general en forma trimestral y anual) una empresa y que contienen información sobre su desempeño en el pasado, que se preparan los cuales deben ser comprensibles y exactos; los estados financieros se dividen en: el balance general, el estado de resultados, el estado de flujos de efectivo y el estado de cambios en la inversión de los accionistas.



**Figura 3. Análisis de Estados Financieros.**

Fuente: Adaptado de Marlon Mejia, Docente de Posgrado UNITEC. (*Tópicos Avanzados en Finanzas II*, 2021).

### 2.3.2 Antecedentes de las metodologías

#### Modelo de competencia las 5 fuerzas de Porter

Este método fue creado por Michael E. Porter, nació en Norteamérica en 1947, profesor de Harvard Business School y uno de los mayores pensadores del mundo en gestión y competitividad, es considerado el padre de la estrategia empresarial moderna. Actualmente Porter es un afamado profesor en Harvard, institución en el cual enseña el método que él mismo desarrolló por medio de la estrategia de marketing para empresas, que se conoce como gerencia estratégica por medio de la cual se desarrollan una serie de ventajas para que cualquier negocio sea competitivo.

Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa.

Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia, sino que además también te da acceso a un puesto importante dentro de una empresa y acercarte a conseguir todo lo que soñaste.

Porter indica, que se debe de comenzar a planear cuando se acaba la parte de la estrategia, pasas a los objetivos, los cuales tienen la misma fuerza que el punto anterior y los objetivos de la empresa deben ser muy claros y aportar puntos concretos para que todos puedan entenderlos. (Riquelme, 2015).

El modelo de competencia de cinco fuerzas es, la herramienta más poderosa de mayor uso para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una. Este modelo sostiene que las fuerzas competitivas que afectan la rentabilidad de la industria trascienden la rivalidad entre competidores e incluye presiones que nacen de cuatro fuentes coexistentes.

Las cinco fuerzas competitivas incluyen

1. la competencia de vendedores rivales.
2. La competencia de nuevos participantes a la industria,
3. La competencia de los productores de productos sustitutos,
4. El poder de negociación de los proveedores
5. El poder de negociación de los clientes.

El uso del modelo de cinco fuerzas para determinar la naturaleza y fortaleza de las presiones competitivas en una industria determinada implica elaborar un cuadro de la competencia en tres etapas:

- Etapa 1: Para cada una de las cinco fuerzas, identificar las partes que intervienen junto con los factores específicos que acarrearán las presiones competitivas.
- Etapa 2: Evaluar la fortaleza de las presiones que comprende cada una de las cinco fuerzas (vigorosa, de moderada a normal, o débil).
- Etapa 3: Determinar si la fortaleza colectiva de las cinco fuerzas competitivas permite ganar beneficios atractivos. (Thompson, 2012).

Según Magretta menciona en su libro que la competencia por ser único refleja otra perspectiva o mentalidad y otra forma de concebirla; las compañías utilizan medios específicos de competir, cuyo fin es satisfacer varias clases de necesidades y de clientes. En otras palabras, la prioridad consiste en crear un valor superior para los clientes seleccionados, no en imitar ni igualar a los rivales. El precio no es más que una de las variables competitivas porque los clientes cuentan con opciones reales. Algunas compañías como VANGUARD o IKEA tendrán estrategias que se centran en un precio bajo. Otras como BMW, Apple o Four Seasons recurrirán a un precio elevado, ofreciendo diversas características o niveles de servicio.

Los clientes pagarán más (o menos) según perciban el valor que les ofrezcan. Competir para ser único no se parece a la guerra, esto es, el éxito de una compañía no exige el fracaso de sus rivales, competir para ser el mejor se sustenta en la imitación. La innovación impulsa el competir para ser único. (MAGRETTA, 2014)

El Banco Estado Microcréditos (BEME), es un Banco dedicado a prestar servicios de asesoría financiera, tiene la tradición de participar en mercados financieros imperfectos y con impacto social, en este caso otorga acceso al crédito a la microempresa. Este crecimiento explosivo en colocaciones se ha hecho bajo condiciones de riesgo controlado, el índice de riesgo

de la cartera de BEME nunca ha superado el 2%. Esta cifra es comparable con las mejores instituciones de microfinanzas de la región y está muy por debajo del riesgo de la gran mayoría de las instituciones de microfinanzas. La eficiencia (medida como gastos de administración y personal sobre margen bruto) también ha mostrado un mejoramiento constante, llegando en 2006 a menos del 55%.

El éxito de BEME radica en que ha sido capaz de generar un modelo de negocios especializado en microfinanzas, capaz de conjugar una tecnología de evaluación de créditos en terreno con la incorporación de sistemas y tecnologías propios que permiten a sus ejecutivos de crédito manejar gran cantidad de cuentas, el uso de tecnologías de evaluación de riesgo de punta basadas en minería de datos y credit scoring, y la utilización de la plataforma del banco matriz en todos aquellos aspectos que permiten aprovechar sinergias. (LARRAIN, 2007)

La Fundación Microfinanzas Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), institución sin ánimo de lucro que actualmente ayuda a alrededor de dos millones de emprendedores vulnerables— y Microsoft han firmado un acuerdo de colaboración para ayudar a aquellos que no cuentan con los recursos suficientes para dar a sus familias lo que necesitan; la fundación, con su propia plataforma y Microsoft con su tecnología.

Cabe mencionar primero el porqué de este acuerdo, BBVA trabaja en Latinoamérica concretamente, en Perú, Colombia, Chile, Panamá y República Dominicana con emprendedores (principalmente mujeres) a los que ayudan. Asesores de la Fundación recorren toda la irregular geografía de América del Sur para mostrarles que pueden sacar sus familias adelante, transformando también las comunidades en las que viven. (PALACIN, 2018).



## **Estados financieros proyectados**

Según estudio de consolidación de estados financieros estos tienen su origen en Estados Unidos de Norteamérica, a través del desarrollo industrial, lo cual introdujo la formación de agrupaciones de negocios cuyo objetivo era el de obtener beneficios económicos.

La Consolidación de Estados está presente en el proceso de normalización contable Internacional, a tales efectos en 1976 se emitió una primera normativa, la que a partir de 1990 evolucionó en la NIC 27 Estados Financieros Consolidados e Inversión en Subsidiarias, modificada en 1995, y en el 2012 que paso hacer exclusivamente para Estados Financieros Separados (Walter Burgos, 2012).

De acuerdo con los autores del libro de finanzas corporativas definen que los estados financieros, son reportes de contabilidad que emite en forma periódica (por lo general en forma trimestral y anual) una empresa y que contienen información sobre su desempeño en el pasado y dentro de los cuales se destacan: el balance general, el estado de resultados, el estado de flujos de efectivo y el estado de cambios en la inversión de los accionistas, brindando estos un panorama claro del desempeño financiero de la empresa. (BERK, 2008)

## **Métodos de análisis de Ratios Financieras**

De acuerdo con el libro V, de la obra los elementos de Euclides, dedicado a las proporciones y considerado por Horrigan (1968), como el origen y causa principal del desarrollo y análisis de ratios financieros, dicho análisis se obtiene de los estados financieros, sin embargo, la utilización de ratios como herramienta de análisis de estados financieros no se generaliza hasta la segunda mitad del siglo XIX, coincidiendo con las últimas fases del desarrollo industrial de Estados Unidos. (Gallego, 2010)

Adicionalmente, se distinguen dos vías de desarrollo del análisis de ratios financieros que aunque relacionadas, siguieron caminos diferentes: por un lado, el análisis con fines de gestión, que se centró en medidas de rentabilidad; por otro lado, el análisis con fines de evaluación de créditos, cuyo énfasis se puso en la determinación de medidas sobre la capacidad de pago, siendo el enfoque de análisis de créditos, fue el que fomentó el desarrollo general del análisis de ratios financieros, con la introducción de los préstamos no endosables, allá por 1870, si bien en la práctica no se generalizó hasta los años 1890. (Gallego, 2010)

Las metodologías que se han usado para resolver este problema en América Latina en cuanto al uso de indicadores financieros, el referente utilizado es el estudio de indicadores de microfinanzas en América Latina, La rentabilidad, el riesgo y regulación, siendo este un análisis más profundo de la relación rentabilidad-riesgo examinando las carteras de crédito de cuatro importantes IMF, cuyas carteras contienen información de más de 220.000 créditos: el Fondo Financiero Privado FIE de Bolivia, Finamérica de Colombia, Banco ProCredit de Ecuador y Banco del Trabajo de Perú. En el caso de FIE y Banco del Trabajo se analiza en forma separada las carteras de microcrédito y de consumo. (Navajas, 2006)

Según el Manual de Indicadores Financieros y Gestión para OPDF, en Honduras la aplicación de Los indicadores financieros en las microfinanzas se ha usado en las Organizaciones privadas de desarrollo financiero (OPDF's) en el análisis la gestión económica y financiera de la entidad y a tomar oportunamente las decisiones necesarias.

El Alcance de los indicadores incluye entre otros: la evaluación de la cartera crediticia, el comportamiento de las tasas efectivas de interés. La estructura de los costos de operación y financieros, y el nivel de autosuficiencia, entre otros. (CNBS, 2007)

### **Descripción de las metodologías**

La mayoría de los indicadores o razones financieras que se utilizan para evaluar una OPDF, se derivan de la información tomada de los Estados Financieros (Estado de Situación Financiera y Estado de Pérdidas y Ganancias). En consecuencia, para poder realizar una interpretación adecuada resulta de vital importancia que dichos estados se elaboren con base en las Normativas emitidas por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros las cuales están acorde a las normas contables generalmente aceptadas para este tipo de instituciones. (CNBS, 2007)

**Tabla 3. Indicadores de Desempeño aplicables a la evaluación de una OPDF.**

INDICADOR	PROPÓSITO	FÓRMULA	PARÁMETROS	JUSTIFICACIÓN
<b>1. Indicadores de Cumplimiento</b>				
1.1 Límite de Préstamos Fiduciarios	Mide el porcentaje de créditos con garantía fiduciaria otorgados a un sólo prestatario en relación al patrimonio de la entidad.	Créditos con Garantía Fiduciaria por prestatario / Patrimonio	Menor o igual a 2%, para primer nivel	Artículo 45° de la Ley de OPDF's: No podrán conceder créditos con garantía fiduciaria a un prestatario cuyo monto sea superior al 2% del patrimonio de la entidad.
1.2 Concentración Crediticia	Mide el porcentaje de los créditos otorgados a un sólo prestatario en relación con el patrimonio de la entidad.	Monto de Créditos otorgados a un Sólo Prestatario / Patrimonio	Menor o igual al 5%, para primer nivel Hasta 20%, para segundo nivel	Artículo 45° de la Ley de OPDF's: No podrán conceder créditos a un solo prestatario por más del 5% del patrimonio de la entidad.
1.3 Suficiencia de Reservas para Préstamos Incobrables	Evaluar el nivel de cobertura requerido para la cartera de préstamos.	Reserva Constituida / Reserva Requerida	Igual o mayor al 100%	Medir el grado de cumplimiento en cuanto a la constitución de reservas requeridas por la Norma para la Evaluación y Clasificación de la Cartera Crediticia, de acuerdo con las categorías de calificación asignada.
1.4 Cobertura de Depósitos	Tener capacidad líquida para responder oportunamente al retiro de los depósitos de Ahorro y a Plazo Fijo.	Total Reservas Líquidas / Total Captado (Ahorro y a Plazo Fijo)	Igual o mayor al 30%	Se debe mantener reservas líquidas que permitan a la entidad atender sus transacciones cotidianas.
1.5 Solvencia Patrimonial	Mide el nivel de solvencia patrimonial.	Patrimonio / Total Activo Neto	No menor del 15% para primer nivel y del 10% para segundo nivel	Evaluar el nivel de protección de los activos con recursos propios que mantiene la entidad ante eventuales problemas financieros.
1.6 Límite de Gastos de Capacitación	Mide el porcentaje de los recursos que han destinado a la capacitación e investigación.	Gastos de Capacitación y Entrenamiento (Periodo actual)/ Excedentes del Periodo (anterior)  Para las entidades que inicien operaciones deberán en su primer año llevar un control mensual de manera tal que sus costos de capacitación no excedan del 10% de los excedentes del ejercicio.	Menor o igual al 10%	Artículo 15° de la Ley de OPDF's: Hasta un máximo del 10% de los excedentes que se obtengan serán dedicados a capacitación e investigación.
<b>2. Calidad de activos</b>				
2.1 Índice de Morosidad mayor a 8 días	Muestra el nivel de la cartera que ha caído en incumplimiento mayor a 8 días con relación a la Cartera Crediticia.	Créditos en mora mayor a 8 días / Cartera de Créditos	Menor al 10%, primer nivel	Mide la eficiencia de cobro o recuperación de la cartera. En la medida que este indicador sea menor la entidad afrontará menos problemas de liquidez y solvencia.
2.2 Índice de Morosidad mayor a 30 días	Muestra el nivel de la cartera que ha caído en incumplimiento mayor a 30 días con relación a la Cartera Crediticia.	Créditos en mora mayor a 30 días / Cartera de Créditos	Menor al 5%, primer nivel Menor al 1%, segundo nivel	Mide la eficiencia de cobro o recuperación de la cartera. En la medida que este indicador sea menor la entidad afrontará menos problemas de liquidez y solvencia.
2.3 Incobrabilidad	Medir el porcentaje de la cartera castigada.	Cartera Saneada (castigada) / Cartera Promedio	Menor al 1% para primer nivel Menor al 0.2% para segundo nivel	Permite tomar conocimiento de la cartera castigada con mora mayor a 120 días.

INDICADOR	PROPOSITO	FÓRMULA	PARÁMETROS	JUSTIFICACIÓN
<b>3. Solvencia</b>				
3.1 Patrimonio comprometido por Cartera en Mora mayor a 8 días	Mide el porcentaje de la cartera de créditos con mora mayor a 8 días en relación al patrimonio de la institución.	Créditos en mora mayor a 8 días / Patrimonio	Menor al 80% de la mora promedio del sistema para primer nivel	Evaluar la proporción en que los recursos patrimoniales están comprometidos por la cartera en mora.
3.2 Patrimonio comprometido por Créditos Clasificados adversamente	Indica el porcentaje del patrimonio que está comprometido por los créditos clasificados adversamente.	Créditos en mora mayor a 30 días / Patrimonio	Menor al 80% de la mora promedio del sistema para primer nivel Menor al 10% para segundo nivel	Evaluar la proporción en que los recursos patrimoniales están comprometidos por la cartera en riesgo.
<b>4. Gestión Administrativa -Rendimientos y Costos</b>				
4.1 Margen de Intermediación	Mide la cobertura de los ingresos financieros respecto de los gastos financieros con relación al activo productivo.	(Ingresos Financieros - Costos Financieros) / Activo Productivo Promedio	Mayor al 120% del promedio del sistema para primer nivel	Establece la capacidad de la entidad de lograr un margen financiero positivo que permita cubrir sus gastos operativos y reservas.
4.2 Margen de Cobertura de Costos Operativos	Mide la cobertura del Margen Financiero respecto a los gastos operativos	(Ingresos Financieros - Costos Financieros) / (Costos operativos - Depreciaciones y Amortizaciones)	Suficiente para cubrir los costos operativos, segundo nivel	Establece la capacidad de la entidad de lograr un margen financiero positivo que permita cubrir sus gastos operativos.
4.3 Eficiencia Administrativa	Medir el costo para administrar en forma efectiva cada tempira de su activo promedio	Total Gastos - Depreciaciones y Amortizaciones / Activos Netos Promedio	Menor al 20% para primer nivel Menor al 10%, para segundo nivel	Muestran en que medida la entidad está haciendo más eficaz sus operaciones
4.4 Eficiencia Sobre Activos Productivos	Conocer el costo operativo para administrar en forma eficiente su activo productivo.	Gastos Operativos - Amortización para Créditos de Dudoso Recaudo / Activo Productivos Netos Promedio	Menor al 15% para primer nivel Menor al 5%, para segundo nivel	Mide el costo institucional y la eficiencia operativa para administrar el activo productivo.
4.5 Rentabilidad sobre los Activos Productivos	Indicar de manera más ácida el rendimiento de los activos de la entidad.	Excedente del Ejercicio / Activos Productivos Netos Promedio	Igual o mayor a la tasa pasiva promedio pagada por el Sistema Bancario Nacional por un Depósito a Plazo	Determinar el rendimiento del activo productivo.
4.6 Rentabilidad sobre Activos Netos Promedio	Indica el retorno que generan los activos como una medida de eficiencia en el manejo de los recursos de la entidad.	Excedente del Ejercicio / Activo Neto Promedio	Igual o mayor a la tasa pasiva promedio pagada por el Sistema Bancario Nacional por un Depósito a Plazo	Determinar si las inversiones en los activos están produciendo los rendimientos mínimos esperados.
4.7 Rentabilidad Patrimonial	Mide la rentabilidad de los fondos invertidos por los asociados.	Excedente del Ejercicio / Patrimonio Promedio	Mayor al IPC (inflación anual o costo de vida decretado por BCH) más 3 puntos porcentuales.	Verificar si genera utilidades reales por encima del índice inflacionario.

Fuente: *Comision Nacional de Bancos y seguros*

## **Enfoques, tipos de investigación**

El enfoque de los estudios revisados para las metodologías ha sido mixto ya que estos han sido cuantitativos como cualitativos por la naturaleza de cada tema.

## **Métodos, técnicas usadas**

En el caso de la metodología de indicadores financieros en las OPDF en la parte cualitativa se usó el análisis de documentos y la observación y cuantitativa en el cálculo de los ratios financieros. (CNBS, 2007)

De acuerdo al estudio de (Navajas, 2006) hizo la comparación de los perfiles financieros de varios tipos de instituciones de crédito (bancos, cooperativas financieras e IMF), se recolectó información de 310 instituciones que operan en Bolivia, Colombia, Ecuador, El Salvador, Nicaragua y Perú, centrándonos en la medición del perfil de riesgo de las instituciones, la calidad de la cartera y la rentabilidad. Los indicadores seleccionados son ampliamente utilizados, reconocidos y de fácil interpretación:

- Rentabilidad de los activos (ROA).
- Rentabilidad del patrimonio (ROE).
- Indicador de provisiones como porcentaje de la cartera total.
- Indicador de cartera vencida como porcentaje de la cartera total.

Adicionalmente los datos fueron obtenidos de todas las bases de las superintendencias de los bancos de los países que involucran este estudio, así también se utilizó el análisis de regresión pero el propósito principal en esta sección consiste en determinar si la participación de los microcréditos en la cartera de las instituciones es estadísticamente significativa, lo que se logrará

mediante la inserción de una variable que mida la participación (porcentaje) de microcréditos en la cartera total de una institución. Esta variable se ingresará como una de tipo explicativa para cada uno de los cuatro principales indicadores financieros considerados previamente.

## **Resultados y Conclusiones**

En el estudio se llega a la conclusión de que el esquema de Basilea II se encuentra más en línea con lo que las instituciones provisionan en la realidad que con la provisión calculada siguiendo la normativa actual basada en edad de la mora. Sin embargo, se debe notar que se detectó que las IMF tienden a subestimar el riesgo de clientes sin mora y a sobreestimar el riesgo proveniente de aquellos clientes (Navajas, 2006)

A pesar de que la aplicación de Basilea II no es obligatoria para América Latina y el Caribe, varios países ya han elaborado planes para su adaptación gradual. Este proceso de adaptación requiere entender cuán apropiados son estos principios para instituciones de nuestros países como las IMF y cuáles serían los resultados de una eventual aplicación. (Navajas, 2006).

### **2.3.3 Análisis crítico de las metodologías**

En el presente proyecto de investigación se analizarán las siguientes metodologías, lo que para la evaluación del impacto financiero se analizarán los ratios o indicadores financieros y para evaluar las oportunidades de crédito con la finalidad de incrementar la cartera crediticia se aplicará la metodología de las 5 fuerzas de Porter.

La más fuerte de las cinco fuerzas determina la intensidad global de las fuerzas de competencia y el grado de presión para que baje el nivel de rentabilidad de una industria. (Thompson, 2012).

#### Forma en que las cinco fuerzas impactan la rentabilidad



**Figura 4. Impacto dominante de cada una de las cinco fuerzas en la Rentabilidad.**

Fuente: *Adaptado de Joan Magretta (Libro Para entender a Michael Porter, 2014, pág. 50).*

Podemos decir, que la metodología de los indicadores financieros está estrechamente ligada con las cinco fuerzas de Porter, debido a que cada una impacta en la rentabilidad percibida por la organización, un claro ejemplo sería cuando algunas tecnologías pudiesen elevar los costos y reducir los precios, con lo cual aminorarían la rentabilidad. Otra situación con la que disminuiría la utilidad sería cuando los compradores ejercen su poder de adquisición de compra que hace que el precio real disminuya y de igual manera otra amenaza latente que tienen las organizaciones es la rivalidad y competencia constante, como también la amenaza de nuevos ingresos en el mercado.

Como el propósito fundamental del análisis financiero es; determinar las formas más efectivas para lograr la rentabilidad de la empresa, es esencial profundizar especialmente en el indicador rentabilidad y la evaluación de riesgos.



## **Ventajas competitivas y las perspectivas de su desarrollo.**

**Análisis de rendimiento:** Este permitirá analizar el cambio en la productividad de la compañía en términos de ganancias netas, uso de capital y controlar el nivel de costos, los índices financieros le permiten analizar la liquidez financiera y la estabilidad de la empresa a través del uso efectivo del sistema de activos y pasivos.

**Evaluación de las tendencias comerciales del mercado:** Al analizar la dinámica de los indicadores y ratios financieros durante un período de varios años, es posible estudiar la efectividad de las tendencias en el contexto de la estrategia comercial existente.

**Análisis de estrategias empresariales alternativas:** Al cambiar los indicadores de los coeficientes en el plan de negocios, es posible analizar opciones para el desarrollo de la empresa.

**Seguimiento del progreso de la empresa:** Una vez elegida la estrategia comercial óptima, los gerentes de la compañía, que continúan estudiando y analizando las principales relaciones actuales, pueden ver una desviación de los indicadores planificados de la estrategia de desarrollo implementada. (Magazine, 2021).

En cuanto a la aplicabilidad de las metodologías anteriormente descritas en la investigación se puede concluir; que efectivamente estas serán de gran aporte en el desarrollo de este proyecto, esto debido a que en primer lugar para la implementación de la digitalización en los procesos de aprobación en los microcréditos de Grupo UNICOMER , se considerará el estudio de los estados financieros, de donde se calcularán los índices o ratios financieros, para conocer cuál será el impacto en las utilidades al acotar dicho proceso y optimizar tiempos de respuesta.

Adicionalmente, a través de la metodología las cinco fuerzas de Porter, se podrán analizar las oportunidades de la captación de nuevos clientes y de esta manera incrementar la cartera

crediticia de microcréditos en Grupo UNICOMER.

Actualmente, en Honduras ya hay propuesta y solicitud de la implementación de nuevos sistemas para mejorar los procesos en las MIPYMES, de acuerdo a un estudio elaborado por la REDMICROH menciona que las principales fuerzas que impulsan el cambio en las microfinanzas son los desarrollos tecnológicos y el mayor acceso a nuevas capacidades a través de internet, aplicaciones y medios digitales, la innovación y desarrollo de nuevos productos, así como el ajuste de marco regulatorio e iniciativas gubernamentales, que respondan a la emergencia producida por el COVID-19 será también una importante fuerza de cambio en la industria. Evidentemente en la actualidad el principal impulsor del cambio es la crisis sanitaria misma, la preocupación incertidumbre generada en el mercado y como se abordará por parte de las instituciones determinarán la intensidad competitiva. (REDMICROH, 2021)

#### **2.4 Instrumentos utilizados**

Los instrumentos utilizados en la captura de datos dentro de cada estudio revisados se encontraron:

- Encuestas y entrevistas
- Observación
- Base de datos

#### **2.5 Marco Legal**

Dentro del marco regulatorio del sector financiero nacional en el que se rigen las instituciones bancarias y no bancarias se encuentran los dos órganos que regulan las instituciones financieras, siendo estos, el Banco central de Honduras (BCH) Y la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, uno como encargado de manejar la política monetaria del país y el otro encargado de la supervisión del sistema financiero.

En cuanto a cómo se rigen las microfinancieras en Honduras, se cuenta con la red micro, que es la encargada de velar por el cumplimiento de las regulaciones estipuladas.

**OPDF:** Organización Privada de Desarrollo Financiera, que se dedica al financiamiento de la micro y pequeña empresa.

**REGLAMENTO DE LEY REGULADORA DE LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS DE DESARROLLO QUE SE DEDICAN A ACTIVIDADES FINANCIERAS**

**CNBS Legislación, Artículo 4:** Toda OPDF para acogerse a la Ley deberá especializarse en proporcionar exclusivamente servicios financieros para la micro y pequeña empresa autorizados por el artículo 38 de la Ley. Las OPD que al entrar en vigor el presente Reglamento, proporcionen a las micro y pequeñas empresas servicios financieros, juntamente con otros servicios no financieros o relacionados con la actividad microfinanciera, deberán separarlos jurídica y funcionalmente, presentando un plan de ajuste para adecuar sus operaciones dentro del tiempo que falte por transcurrir el plazo señalado por la Ley. (CNBS, 2001)

**Ley para el Fomento y Desarrollo de la Competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa; Decreto No, 129-2004, Art. 5, Numeral 2,3,4,5. Año: 2009.** 2) Analizar y formar propuestas y recomendaciones sobre políticas, planes y programas de desarrollo para el fomento y competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME), ¡con base a las demandas y necesidades de éstas; 3) Incentivar y brindar oportunidades para la incorporación plena de sus integrantes a la economía formal: 4) Gestionar, coordinar y canalizar los recursos técnicos y financieros destinados a este sector, así como coordinar las distintas acciones del sector público y organismos e instituciones públicas o privadas, ¡nacionales o extranjeras y de cooperación internacional orientadas a su promoción; 5) Generar un entorno favorable a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME) y proveer a éstas, servicios de desarrollo empresarial

orientados a apoyarlas en aspectos como: mejora de sus sistemas productivos, de gestión y comercialización, fomento de la asociatividad empresarial; mejorar sus accesos a la información, a servicios financieros, de capacitación y de asistencia técnica a fin de establecer un clima de negocios adecuado y lograr la óptima competitividad del sector. (Gaceta, 2009)

**Ley para el Fomento y Desarrollo de la Competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa; Decreto No, 129-2004, Art. 30, Numeral 12,13. Año: 2009.** 12)Facilitar el proceso de especialización de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME) que permita incrementar su competitividad y en consecuencia su acceso a los mercados externos con la apertura que brinda la globalización y los tratados de libre comercio; y, 13)Utilizar herramientas que potencien la proyección exportadora de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME), esto es el diseño, la calidad y la promoción del producto, la financiación de las exportaciones y otras relacionadas. (Gaceta, 2009)

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

### **3.1 Congruencia Metodológica**

A continuación se dará a conocer el proceso realizado en esta investigación, implicando la misma; seleccionar el tipo, enfoque, alcance, diseño de investigación, así también el establecer las variables de estudio que fueron de gran aporte para diseñar el instrumento de recolección de datos, dicho instrumento será aplicado a una población muestra en Grupo UNICOMER específicamente en el área de microcréditos, todo este procedimiento se hará con el objetivo de dar respuesta al problema planteado.

### 3.1.1 Matriz de Congruencia

Titulo	Problema	Preguntas de investigación	Objetivos	Variables		Enfoque	Alcance
				Independiente	Dependiente		
<b>Modelo Digital para la aceleración del proceso de aprobación de microcréditos en Grupo UNICOMER.</b>	Debido a la metodología manual con que se trabaja en la actualidad en la aprobación de préstamo en Microcréditos, este oscila de 3 a 6 días en la formalización y desembolso de este, siendo ese tiempo superior en comparación a la competencia.	<p>1. ¿Es posible incrementar y mejorar la calidad de la cartera a través de la agilización de los procesos de análisis de Crédito?</p> <p>2. ¿Es eficiente la metodología utilizada actualmente en la evaluación y aprobación del Microcrédito?</p> <p>3. ¿Cuál sería el impacto financiero en la mejora del proceso de crédito?</p> <p>4. ¿Cómo vendría a mejorar la implementación de nuevos sistemas tecnológicos en la evaluación y aprobación en el proceso del otorgamiento del préstamo de microcréditos?</p>	<p>1. Analizar que la metodología manual utilizada actualmente en la evaluación de Microcrédito sea parte del cambio en el acotamiento del levantamiento de la información del negocio.</p> <p>2. Examinar con exactitud en que parte del proceso de la verificación de información que realiza el departamento de créditos es la parte que obstaculiza la resolución temprana del crédito.</p> <p>3. Medir el impacto financiero de la revisión del proceso de crédito.</p> <p>4. Estimar la rentabilidad que se obtendrá con la implementación del modelo digital, como también los costos que se incurrirá en la opción del mismo.</p> <p>5. Elaborar un proceso de digitalización para poder documentar rápidamente las solicitudes de créditos y su análisis, lo que permitirá acelerar el otorgamiento de este y de igual forma su aprobación de los créditos.</p>	<p>Metodología utilizada.</p> <p>Carencia de personal en la verificación de la información del crédito.</p> <p>Capacitación en procesos en el recurso humano.</p> <p>Impacto financiero en la empresa.</p> <p>Falta inversión en plataformas digitales.</p>	<p>Agilización del proceso de aprobación de microcréditos.</p>	<p>La presente investigación tiene un enfoque mixto debido a que es cuantitativo ya que involucra las finanzas de la organización y cualitativo por el impacto social que el otorgamiento de microcréditos tiene en los microempresarios de Honduras.</p>	<p>El estudio que se llevará a cabo para esta investigación tendrá un alcance descriptivo, debido a que se mostrará el proceso que conlleva la aprobación de los microcréditos en Grupo UNICOMER.</p>

### 3.1.2 Esquema de variables de estudio



**Figura 5. Esquema de variables de estudio**

Fuente: *elaboración propia 2021*.

En la figura 5, se da a conocer las variables independientes las cuales son: Metodología utilizada, verificación de la información del crédito, capacitación de procesos en el personal, Carencia de personal que verifica la información, impacto financiero, Falta inversión en plataformas digitales y la variable dependiente será: Agilización del proceso de aprobación de microcréditos, se estudiarán estas variables con la finalidad de darle respuesta al planteamiento del problema.

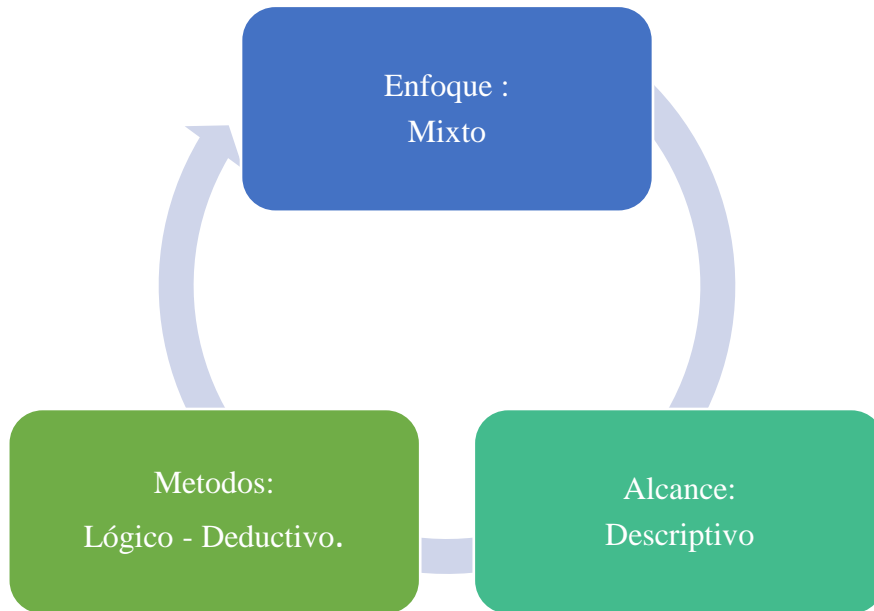
### 3.1.3 Operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicador	Ítem	Unidades o categorías	Escala
<b>Metodología utilizada.</b>	La forma en que se desarrollan las actividades.	Es la manera como se realiza el proceso del levantamiento de la información.	Manual de Políticas y procedimientos  Formatos de levantamiento de información.	Desempeño de los colaboradores.  Sobre Cumplimiento de metas.	¿Considera usted que la metodología utilizada para el levantamiento de la información impide el cumplimiento de sus metas mensuales asignadas?	SI NO	1 2
					¿Estima usted que con la implementación de un nuevo sistema que le permita digitalizar la información del levantamiento del negocio se logrará el sobrecumplimiento de su meta?	Nada importantes  Importante  Muy importante	1  2  3
<b>Carencia de personal en la verificación de la información del crédito.</b>	Falta de personal para atender esta área.	Ausencia del Recurso humano que agilice el proceso de verificación de información del cliente.	Asignación de presupuesto para nuevas plazas.	Aprobación del presupuesto.	¿Cree usted que la aprobación de presupuesto es la mayor limitante para que se contrate más personal que verifique y apruebe los casos de microcréditos?	totalmente en desacuerdo en desacuerdo neutral de acuerdo totalmente de acuerdo	1 2 3 4 5
					¿Cuántas personas considera usted que sería correcto contratar para hacer más eficiente el proceso de aprobación del microcrédito?	de 1-5 de 6-10 más de 10	1 2 3
<b>Capacitación en procesos en el recurso</b>	Desarrollo de capacidades y competencias	Es la serie de actividades que se realizan con la	Reuniones Charlas Presentaciones	Medición de desempeño a través del	¿Considera usted que la capacitación continua del negocio le ayudará a incrementar su desempeño y su	Poco probable	1
						Probable	2



<b>humano.</b>	actitudinales.	finalidad de formar al personal en el desarrollo de sus competencias.	. Trabajo de campo	cumplimiento de metas.	cumplimiento de metas?	Muy probable	3
<b>Impacto financiero en la empresa.</b>	Es la percepción de flujos de efectivo por la mejora en los tiempos de respuesta.	Es el beneficio obtenido a través de la eficiencia en la mejora de sus procesos	Estados financieros	Utilidades de la organización.  Incremento en flujos de efectivo.	¿Estima usted el implementar un nuevo sistema tecnológico para la agilización en la aprobación de microcréditos tendrá un impacto positivo en las finanzas en la empresa?	SI	1
						NO	2
					¿Considera usted que existirá un incremento en el flujo de efectivo a través de implementar esta herramienta, lo que sería la clave para inyectar nuevos clientes a la cartera de la empresa?	SI	1
						NO	2
<b>Falta inversión en plataformas digitales.</b>	Carencia de presupuesto asignado a la creación de canales digitales.	Es la no asignación de recursos necesarios en implementación de nuevas tecnologías en la agilización de los procesos.	Asignación de presupuestos para invertir en tecnología.	Disminución en la colocación y la recuperación de préstamos.	¿Sera la falta de inversión en los sistemas y procesos actuales lo que está impidiendo la recuperación y control en la calidad de cartera de microcréditos?	Totalmente en desacuerdo	1
						En desacuerdo	2
						Neutral	3
						De acuerdo	4
						Totalmente de acuerdo	5
					¿Deduce usted que al contar con un nuevo modelo digital de negocio especializado en microcrédito mejoraría los tiempos en el proceso de aprobación desde el inicio hasta el final de la solicitud del préstamo?	SI	1
	NO	2					

### 3.2 Enfoque y métodos



**Figura 6. Diagrama de enfoques y métodos de investigación**

Fuente: *elaboración propia 2021.*

### 3.3. Diseño de la investigación

El diseño utilizado para esta investigación será no experimental, transeccional o trasversal esto debido a que recolectaran datos e información relevante en un tiempo determinado, adicionalmente analizar las relaciones entre ellos.

#### 3.3.1 Población

La población que cuenta Grupo UNICOMER en su cadena La Curacao Cash es de 111 empleados, distribuidos de la siguiente manera: Agencias Cash un total de 89 y 22 colaboradores del área de Microcrédito lo cual esta distribuidos a nivel país.

### **3.3.2 Muestra**

Se tomará de la población o universo una muestra representativa, la cual se llevará a cabo en la ciudad de Tegucigalpa en la unidad de microcréditos asignada a esta zona, se contará con la participación de 12 colaboradores pertenecientes al área.

### **3.3.3 Técnicas de muestreo.**

Para la presente investigación la técnica de muestreo que se utilizará, es la no probabilística por conveniencia esto debido a que se empleará el criterio del investigador, por lo tanto de la población de 111 colaboradores, se tomará una muestra de 12 colaboradores del área de microcréditos de Tegucigalpa, para aplicar el instrumento de la encuesta, adicionalmente también se llevará a cabo una entrevista con un ejecutivo de Fundación Cóvelo, como así también se aplicarán otras entrevistas a: jefe de microcréditos, jefe de control de calidad, jefe de cobros de Grupo UNICOMER S.A. de C.V.

### **3.4 Instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados.**

- Técnicas: en cuanto a las técnicas aplicadas en esta investigación serán las encuestas y entrevistas.
- Instrumentos elaborados: Cuestionario para entrevistas y la encuesta para los colaboradores de Microcréditos.
- Procedimiento: para la siguiente aplicación de la encuesta se seguirán los siguientes pasos:
  - ✓ Se socializará con el área de Microcréditos la aplicación de la encuesta para la investigación en curso.

- ✓ Se enviará el enlace de la encuesta digital a los colaboradores del área de Microcréditos.
- ✓ Se validará que todos los colaboradores seleccionados en la muestra hayan culminado de llenar la encuesta satisfactoriamente.
- ✓ Se realizará la tabulación y análisis de los resultados obtenidos.

En cuanto a la aplicación del cuestionario de la entrevista se llevará a cabo de forma virtual por la plataforma de Microsoft Teams, donde se hará una serie de preguntas de interés al tema de investigación.

### **3.5 Fuentes de información**

**3.5.1 Fuentes primarias:** La información que se obtendrá será proporcionada por Grupo UNICOMER a través del departamento de Microcrédito y finanzas, facilitando los siguientes recursos:

- ✓ Manual de procesos y procedimiento del área.
- ✓ Expedientes de clientes en proceso de aprobación.
- ✓ Metodología manual utilizada.
- ✓ Estados financieros para el respectivo cálculo de los indicadores.
- ✓ Análisis de solvencia de clientes.
- ✓ Evaluación de garantías.
- ✓ Aplicación de prevención de LAFT.
- ✓ Proceso de desembolso de préstamo.
- ✓ Fundación Cóvelo por medio de una entrevista virtual a uno de sus ejecutivos del área OPDF.

Las técnicas utilizadas para la recolección de la información de los clientes en la actualidad son a través de una metodología manual con formatos, en cuanto a la forma de verificar la información se lleva a cabo a través de llamadas y matrices interna de la fábrica de crédito y otros métodos internos de la empresa.

**3.5.2 Fuentes secundarias:** La recopilación de la información se obtuvo a través de informes proporcionados por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS), Red de Microfinancieras de Honduras (REDMICROH).

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

En el presente capítulo se detallan los resultados obtenidos de los instrumentos de investigación aplicados a 12 colaboradores del área de microcréditos de Grupo UNICOMER S.A. de C.V. con su respectivo análisis, así también la síntesis de la entrevista llevada a cabo a 3 ejecutivos de Grupo UNICOMER y al coordinador de programas y proyectos de Fundación Cóvelo, con la finalidad de recopilar información necesaria que permita tener un panorama claro referente al tema de investigación.

#### **4.1 Informe del proceso de recolección de datos.**

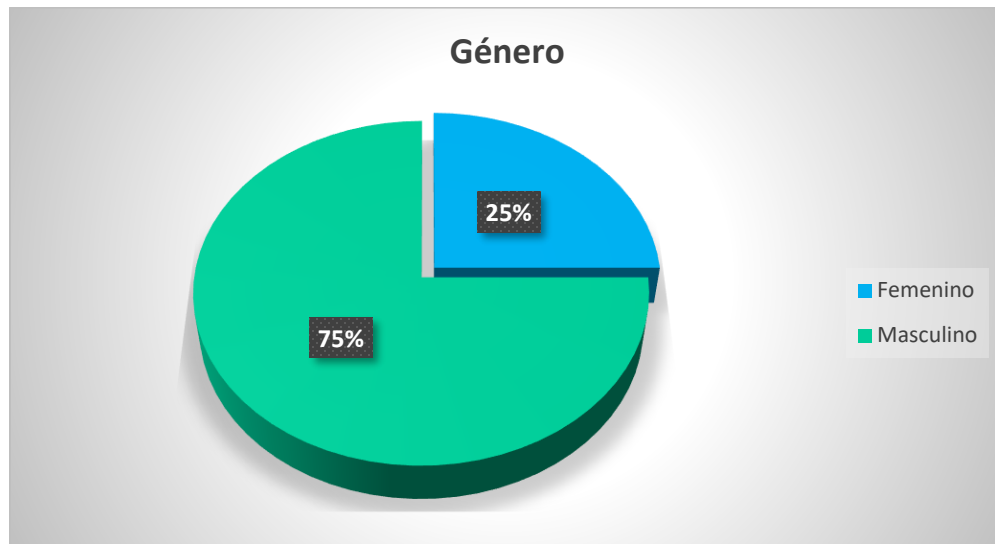
**4.1.1 Resumen de la aplicación:** Para el proceso de recolección de la información se realizó una encuesta por medio de la plataforma de Google Forms, dicho instrumento se aplicó de manera digital y se distribuyó a los colaboradores del área de microcréditos de Grupo UNICOMER S.A. de C.V. a través de un enlace a su cuenta de WhatsApp.

**4.1.2 Entrevista a ejecutivos de Grupo UNICOMER S.A. de C.V.** Esta fue aplicada por medio del cuestionario digital enviado a su cuenta de WhatsApp, con la finalidad de conocer a profundidad la opinión sobre el presente tema de investigación a 3 jefes relacionados con el área de Microcrédito.

**4.1.3 Entrevista al Coordinador de programas y proyectos de Fundación Cóvelo:** Esta técnica fue llevada a cabo por medio de la plataforma de Microsoft Teams, el jueves 18 de noviembre a las 2:00 pm, con el MSC. Julio Cesar Urquia Amaya, con una duración de 1 hora con el fin de obtener información sobre el programa digital que están en proceso de implementar en fundación Cóvelo destinado para las microfinancieras de Honduras.

#### 4.2 Resultado y análisis de las técnicas y aplicada (encuesta y entrevista).

Dentro del presente apartado se dan a conocer los resultados obtenidos de la encuesta aplicada con sus gráficos y su respectivo análisis, así también las entrevistas realizadas a lo interno y externo de la empresa, los cuales se muestran a continuación:

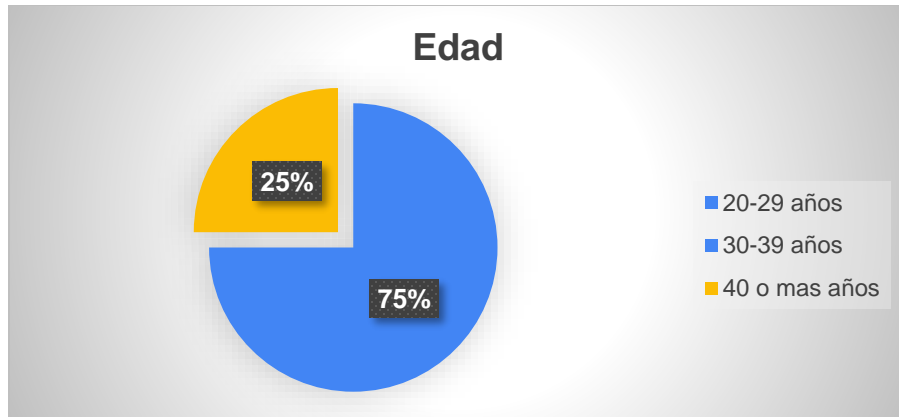


**Figura 7. Género de los empleados del área Microcrédito.**

Fuente: *elaboración propia 2021.*

Como se muestra en la figura 7, el 75% corresponde al género masculino predominando este, por factores como la evaluación de negocios, que se encuentran situados en lugares ubicados en zonas de alto riesgo como ser mercados, zonas rurales, entre otros, por tal razón las mujeres están menos dispuestas a desenvolverse en estas actividades de campo.

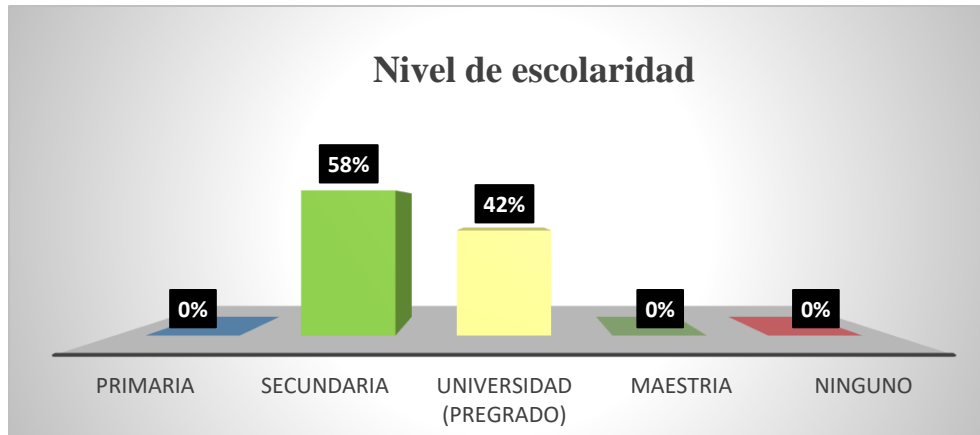




**Figura 8. Edad de los empleados del área Microcrédito.**

Fuente: *elaboración propia 2021.*

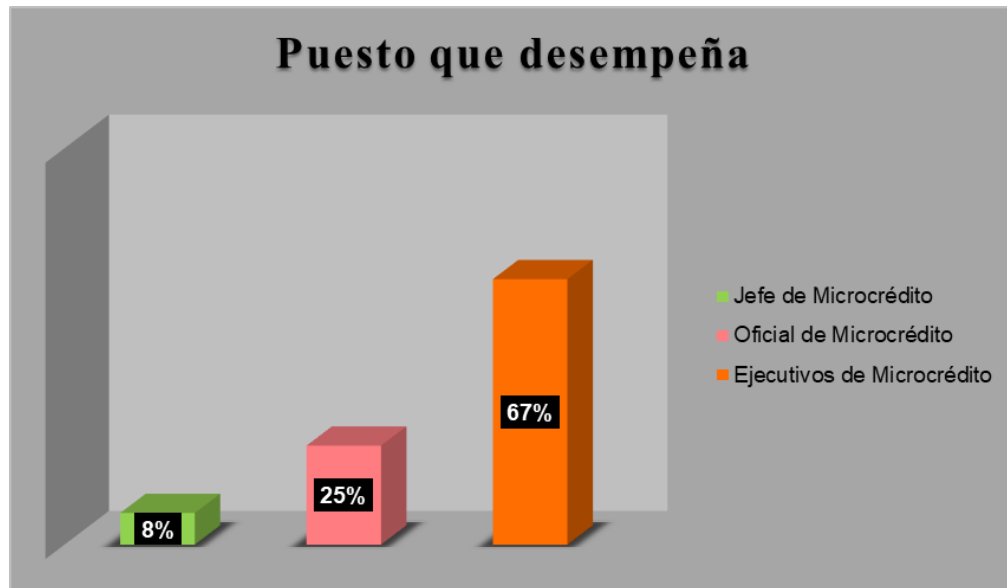
En la figura 8, se observa que el 75% de los colaboradores su edad oscila en un rango de de 30 a 39 años, debido a que es en esta edad donde el profesional cuenta con una mayor experiencia en el rubro, lo que viene a contribuir en el crecimiento de la empresa.



**Figura 9. Nivel de escolaridad de los empleados del área Microcrédito.**

Fuente: *elaboración propia 2021.*

Como se muestra en la figura 9, el nivel de escolaridad con mayor predominancia es secundaria con un 58% esto debido a que el perfil requerido para el área no se exige una formación universitaria concluida más bien, se valora la experiencia en el rubro.



**Figura 10. Puesto que desempeñan los empleados del área Microcrédito.**

Fuente: *elaboración propia 2021.*

En la figura 10, se muestra que el 67% esta ocupado por ejecutivos de microcreditos, lo que indica que es el personal que más requiere el área para sus operaciones, ya que ellos son el motor que mueve la colocación y asesoramiento en los negocios en el campo.

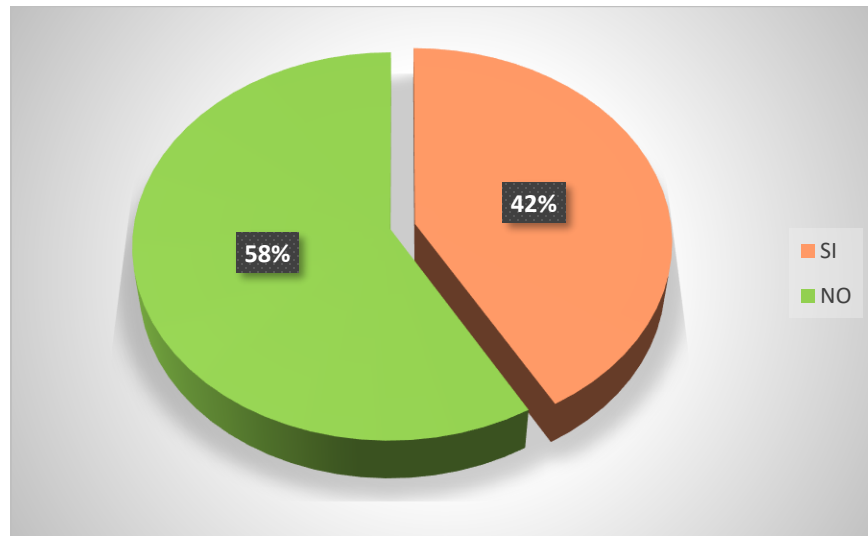


**Figura 11. Tiempo de laborar en el área Microcrédito.**

Fuente: *elaboración propia 2021.*

Según revelan los datos que muestra la figura 11, el 83% posee de uno a dos años de laborar en el área de microcréditos, esto debido a que el área de microcréditos fue creada en el año 2018, y los tienen más cuatro años ya pertenecían a otras áreas de la empresa antes de iniciar la microfinanciera.

1. ¿Considera usted que la metodología utilizada para el levantamiento de la información impacta el cumplimiento de sus metas mensuales asignadas?

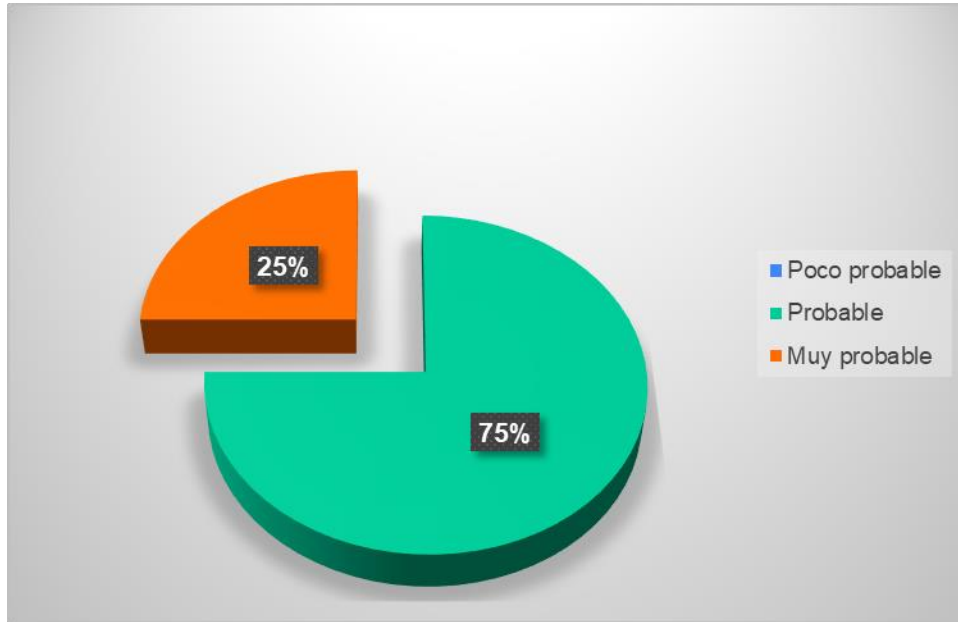


**Figura 12. Metodología utilizada vs. Cumplimiento de metas.**

Fuente: *elaboración propia 2021.*

Según se observa en la la figura 12, el 58% de los encuestados coincide que la metodología utilizada no afecta con su cumplimiento en las metas, debido a que el cumplimiento de la misma dependerá en gran manera de la eficiencia del ejecutivo y sus técnicas de convencimiento para colocar los préstamos, ya que el uso de un sistema vendría tan solo a acelerar el proceso de principio a fin al hacerse en menos tiempo pero se requerirá de colaboradores que accionen en prospectar nuevos clientes, para gestionar más préstamos.

2. ¿ Considera usted que la implementacion de un nuevo sistema que digitalice la información en el levantamiento del negocio genere productividad en microcréditos?

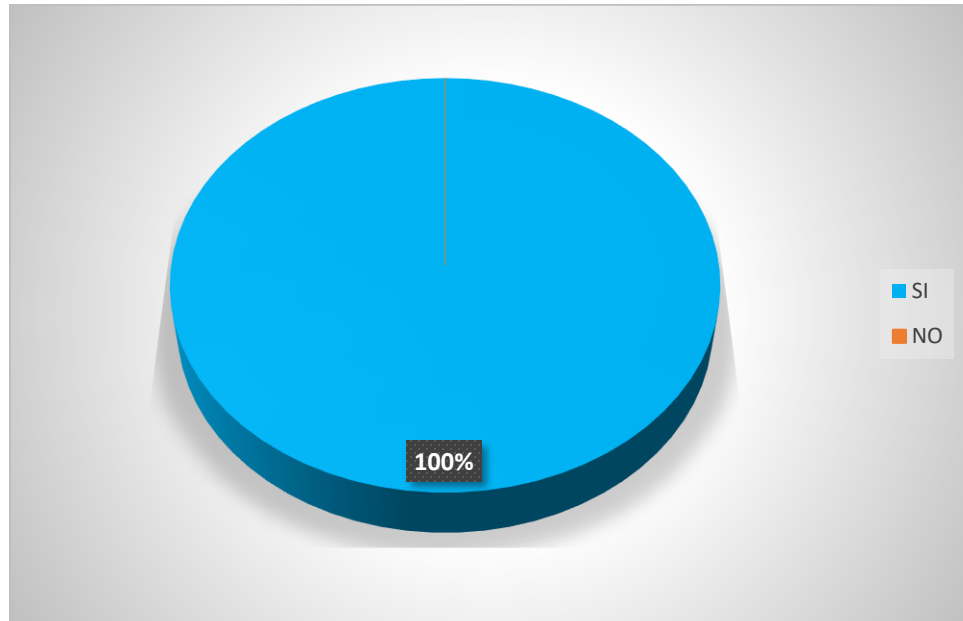


**Figura 13. Implementar un sistema digital permitirá lograr el sobrecumplimiento de su meta.**

Fuente: *elaboración propia 2021.*

De acuerdo con la figura 13, el 75% considera probable que la implementación de un nuevo sistema digital permitirá el sobrecumplimiento de metas, ya que al agilizar los procesos de aprobación de créditos, se generará mayor eficiencia en el tiempo de respuesta al cliente, como también provocará un incremento del volumen de cartera, y un aumento en los ingresos de la organización.

3. ¿Le gustaría a usted que la empresa implementara un nuevo sistema digital que le facilite el levantamiento de la información del cliente y a la vez genere rapidez en la resolución del crédito?

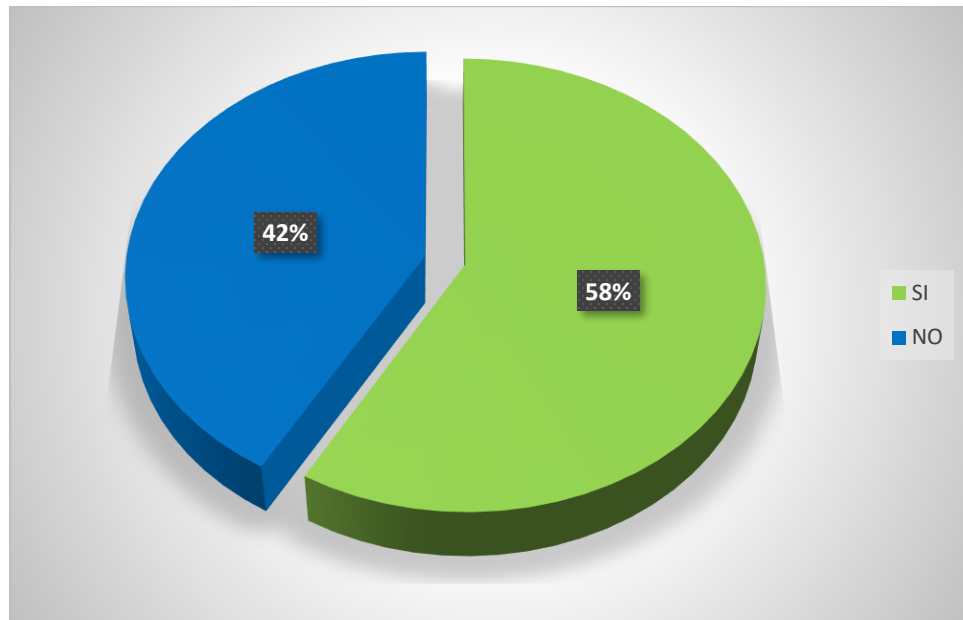


**Figura 14. Implementación de sistema digital que genere rapidez en la resolución de crédito.**

Fuente: *elaboración propia 2021.*

De acuerdo con la figura 14, el 100% de la población encuestada, le gustaría contar un nuevo sistema digital que venga a facilitar el levantamiento de información del cliente, lo que agilizará el proceso de resolución del crédito en un menor tiempo en comparación con la competencia lo cual le generara una ventaja competitiva o valor agregado al producto, adicional se tendra la oportunidad de captar nuevos clientes, como de mejorarle el servicio a los ya existentes, será un ganar-ganar para ambas partes.

4. ¿Conoce usted de alguna microfinanciera que este implementando un sistema de digitalización en el proceso de aprobación de microcrédito?



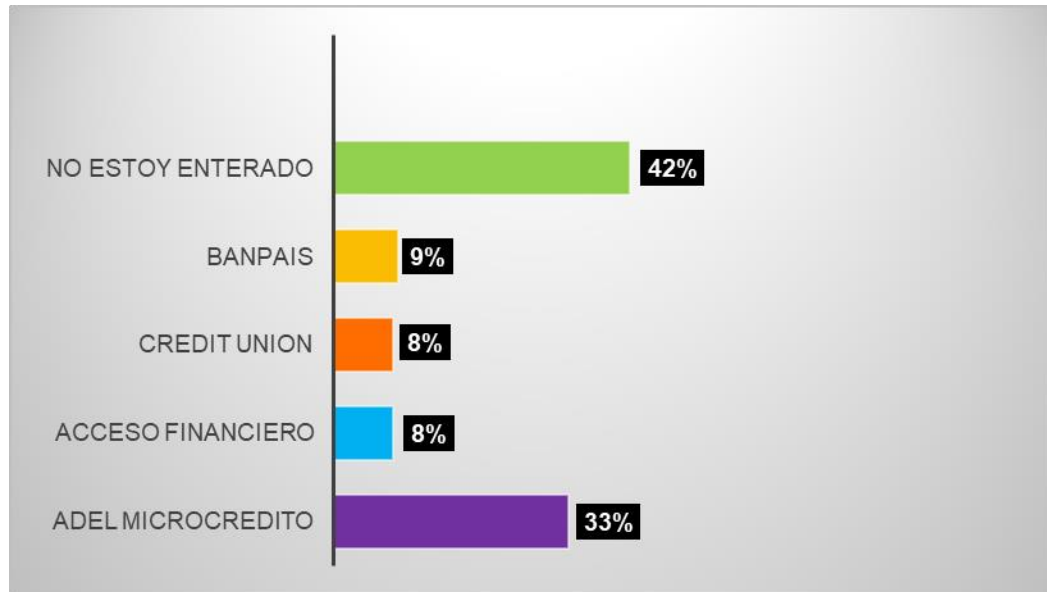
**Figura 15. Microfinancieras que estén utilizando un sistema digital en el proceso de aprobación de créditos.**

Fuente: *elaboración propia 2021.*

Según la figura 15, el 58% conoce de la existencia de otras microfinancieras que ya han adoptado una metodología digital para agilizar sus procesos para la aprobación de créditos, lo que les esta permitiendo ser más rápido y más competitivo en el rubro.

Adicionalmente algunos ejecutivos no estan al tanto de que microfinancieras estan usando un modelo digital, ya que en su mayoría estas realizan su proceso de levantamiento de información de manera manual, adicionalmente la digitalización en algunos procesos de la aprobación de créditos es recientes, sumado a la situación sanitaria del COVID-19 lo que ha provocado una aceleración de digitalización como parte de las medidas de bioseguridad que algunas empresas han adoptado.

5. De ser su respuesta anterior si, ¿Cuál es el nombre de la empresa que lo está aplicando?



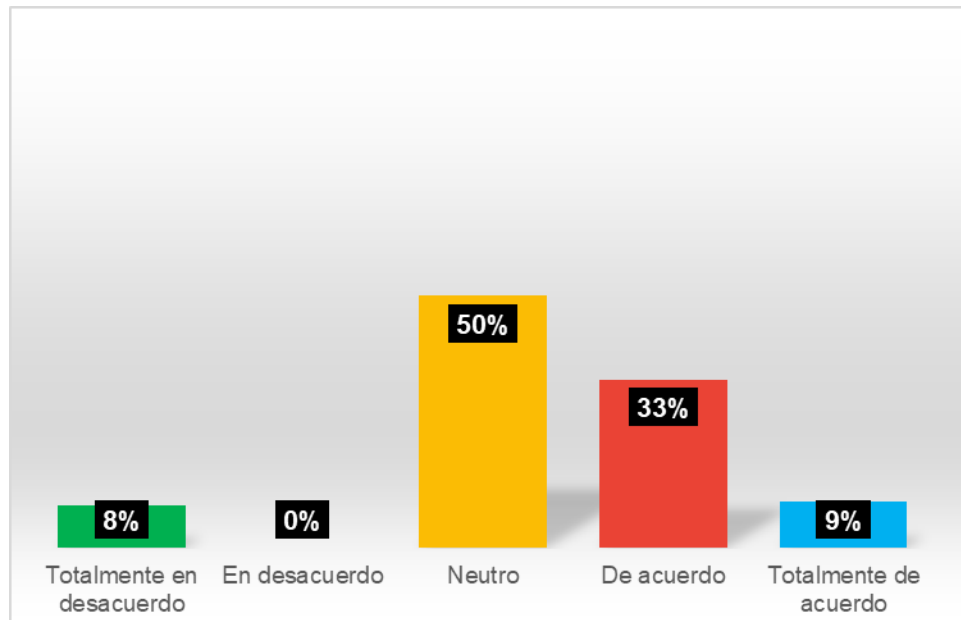
**Figura 16. Microfinancieras con un sistema digital ya implementado**

Fuente: *elaboración propia 2021.*

Como indica la figura 16, el 58% de los encuestados conocen de ciertas microfinancieras en Honduras que ya cuentan con un sistema digital y las cuales son: BANPAIS, Credit unión, Acceso financiero, Adel Microcréditos, en tal sentido esto alerta de que se debe generar un cambio en la metodología manual por una digital, que permita ser un referente para otras empresas, adicional será mas eficiente y eficaz el proceso de aprobación, por lo que será beneficioso para el crecimiento de Grupo Unicomer.



6. ¿Cree usted que la aprobación de presupuesto es la mayor limitante para que se contrate más personal que verifique y apruebe los casos de microcréditos?

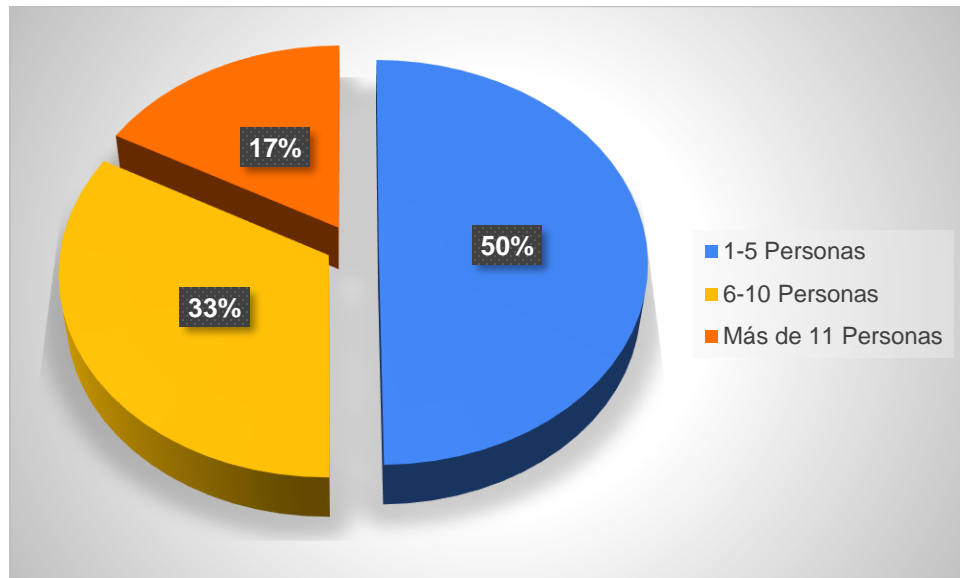


**Figura 17. Presupuesto como limitante a la implementación de un sistema digital.**

Fuente: *elaboración propia 2021.*

De acuerdo con la figura 17, el 50% mantuvo una postura neutra, con respecto a que el presupuesto es el limitante que impide la adopción de una herramienta digital, es evidente que existen otros factores que son barreras para que se implemente un sistema, como ser la seguridad, aversión al riesgo y resistencia al cambio, o un liderazgo que se preocupe más por atender las actividades operativas diarias, descuidando la parte estratégica que es lo que lleva a la organización a otros niveles.

7. ¿Cuántas personas considera usted que sería correcto contratar para hacer más eficiente el proceso de aprobación del microcrédito?.

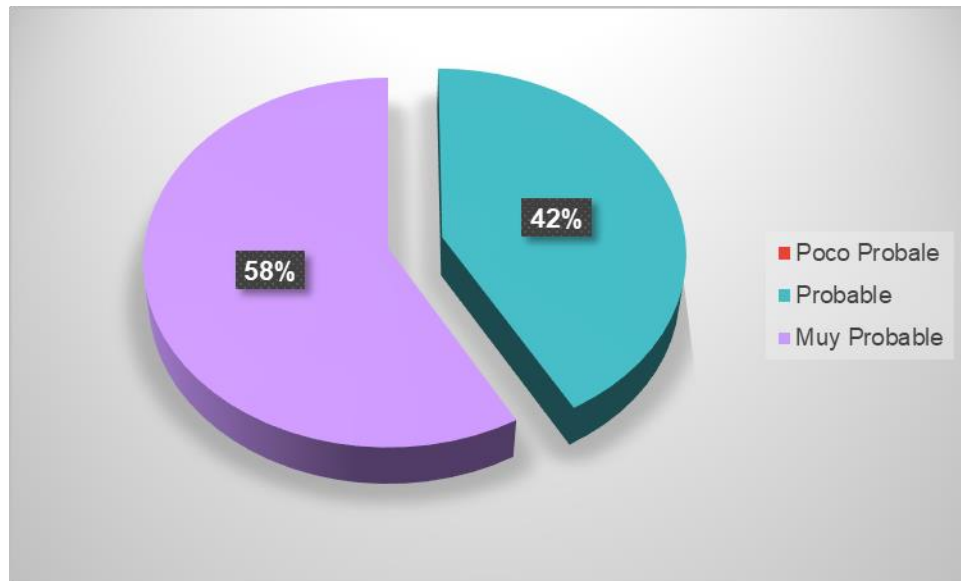


**Figura 18. Personal que contratar para hacer más eficiente el proceso de crédito.**

Fuente: *elaboración propia 2021.*

De acuerdo a la figura 18, el 50% coincide que se debe de contratar de 1-5, en el área de análisis de crédito, ya que es donde se realiza la investigación del cliente de todos los documentos presentados, para hacer la evaluación respectiva, cabe mencionar que en la actualidad solo se cuenta con una persona en área, en tal sentido se requiere de más personal para dar una pronta resolución en el proceso de aprobación del crédito.

8. ¿Considera usted que la capacitación continua del negocio le ayudara a incrementar su desempeño y su cumplimiento de metas?

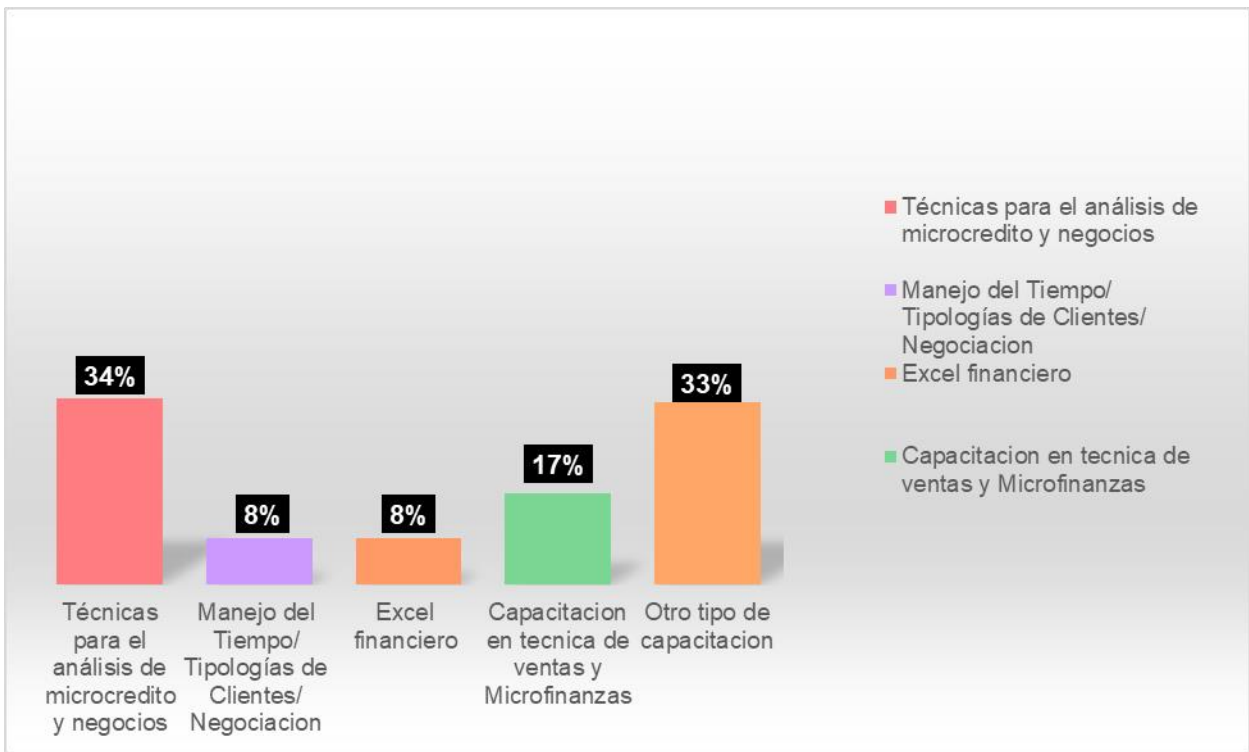


**Figura 19. Capacitación vs. Cumplimiento de sus metas.**

Fuente: *elaboración propia 2021.*

Según la figura 19, el 58% considera muy probable que con la capacitación continua, se alcance de manera muy efectiva el cumplimiento de metas, ya que la formación busca mejorar la actitud, los conocimientos, las habilidades y competencias del personal, factor que es positivo para el crecimiento personal de cada integrante y así mismo de la organización.

9. Para incrementar su productividad ¿Qué tipo de capacitaciones les gustaría recibir?

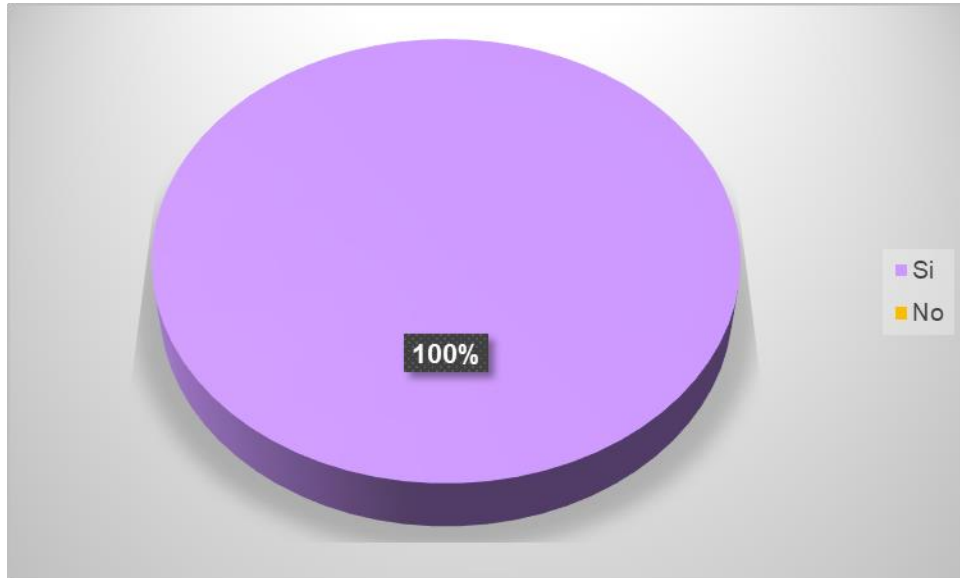


**Figura 20. Presupuesto como limitante a la implementación de un sistema digital.**

Fuente: *elaboración propia 2021.*

Como se muestra en la figura 20, indica que el 34% requiere que se le capacite en Técnicas para el análisis de microcrédito y negocio, debido a que es necesario que cada integrante de microcrédito conozca sobre como se calcula el monto, plazo, interés y cuota de cada préstamo y otros elementos relacionados con los créditos ya que se debe de estar preparado para todas las preguntas que hará el cliente, en tal sentido el fortalecer las competencias del colaborador siempre será una buena inversión que le retornara en productividad a la empresa.

10. ¿Estima usted que implementar un nuevo sistema tecnológico para la agilización en la aprobación de microcréditos tendrá un impacto positivo en las finanzas en la empresa?

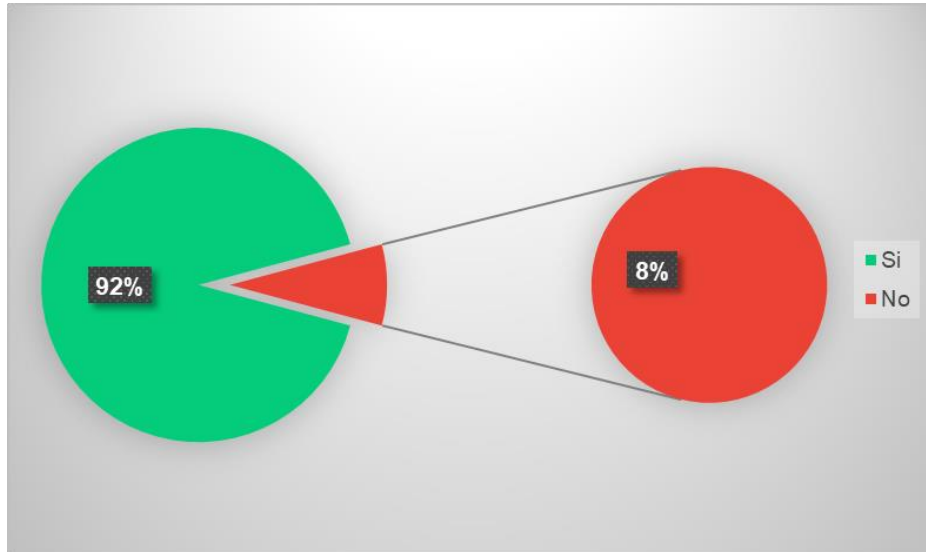


**Figura 21. Implementación del sistema como un impacto positivo para la empresa.**

Fuente: *elaboración propia 2021.*

Como se observa en la figura 21, el 100% de los colaboradores están de acuerdo que con la implementación de un nuevo sistema sería muy positivo para las utilidades de la organización, ya que la inversión en el mismo, generará un crecimiento en los ingresos por la colocación de más préstamos, y una vez deducidos los costos, la herramienta digital producirá utilidades positivas a la organización.

11. ¿Considera usted que existirá un incremento en el flujo de efectivo a través de implementar esta herramienta, lo que sería la clave para inyectar nuevos clientes a la cartera de la empresa?

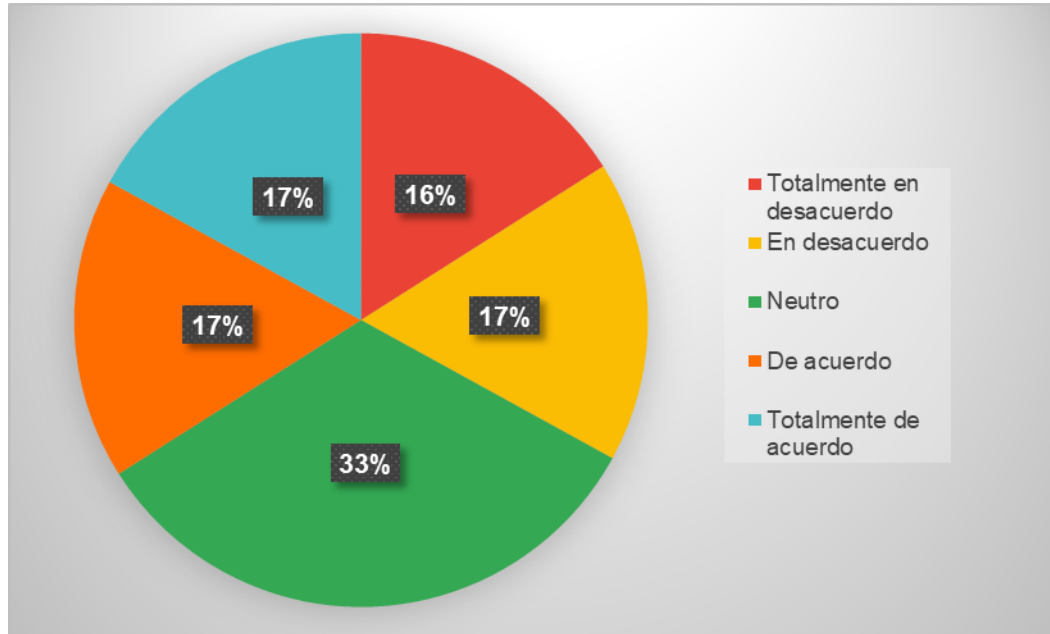


**Figura 22. Implementación del sistema digital como clave para captar nuevos clientes.**

Fuente: *elaboración propia 2021.*

Según se muestra en la figura 22, el 92% afirma que con la implementación de un sistema digital, se tendrá una mayor captación de nuevos clientes, ya que al doptar una herramienta digital el proceso de aprobación se hara en menor tiempo, lo que le generará una oportunidad a Grupo Unicomer de aumentar su cartera crediticia al acotar el tiempo de respuesta para resolución de un crédito.

12. ¿Será la falta de inversión en los sistemas y procesos actuales lo que está impidiendo la recuperación y control en la calidad de cartera de microcréditos?



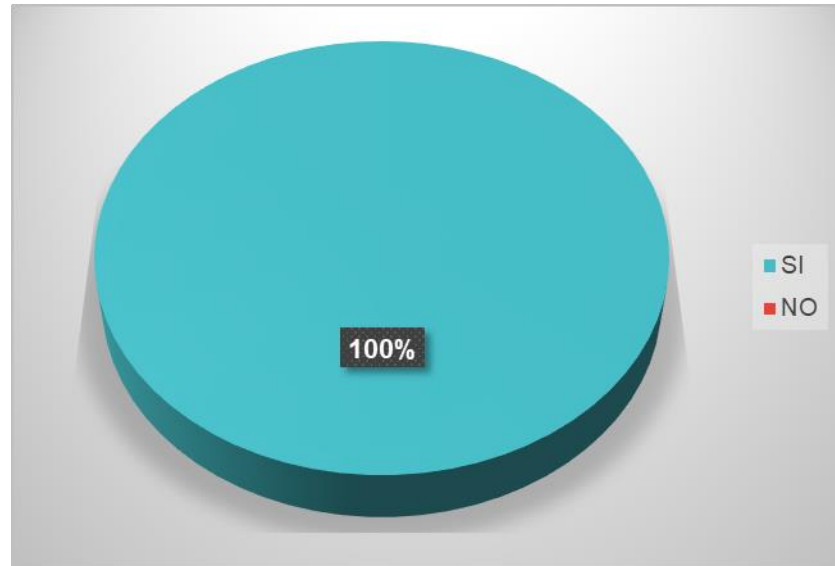
**Figura 23. Falta de inversión como limitante de la recuperación de la cartera crediticia.**

Fuente: *elaboración propia 2021.*

Según se observa en la figura 23, el 33% mostro una postura neutra, ya que la recuperación de la cartera credicia tiene otros facrores que inciden en la recuperacion ya que como se le presta a microempresarios existe la posibilidad de no recuperar esos créditos debido la empresa quebró, o su negocio no está produciendo utilidades entre otras razones.

cabe destacar que una de las técnicas usadas por las microfinancieras en la actualidad para llevar a cabo una evaluación más precisa del riesgo ligado a cada cliente son las herramientas digitales, ya que con estas se busca identificar las acciones de cobranza mas efectivas y enfocar esfuerzos hacia donde puede haber una mayor recuperación.

13. ¿Deduce usted que al contar con un nuevo modelo digital de negocio especializado en microcrédito mejoraría los tiempos en el proceso de aprobación desde el inicio hasta el final de la solicitud del préstamo?



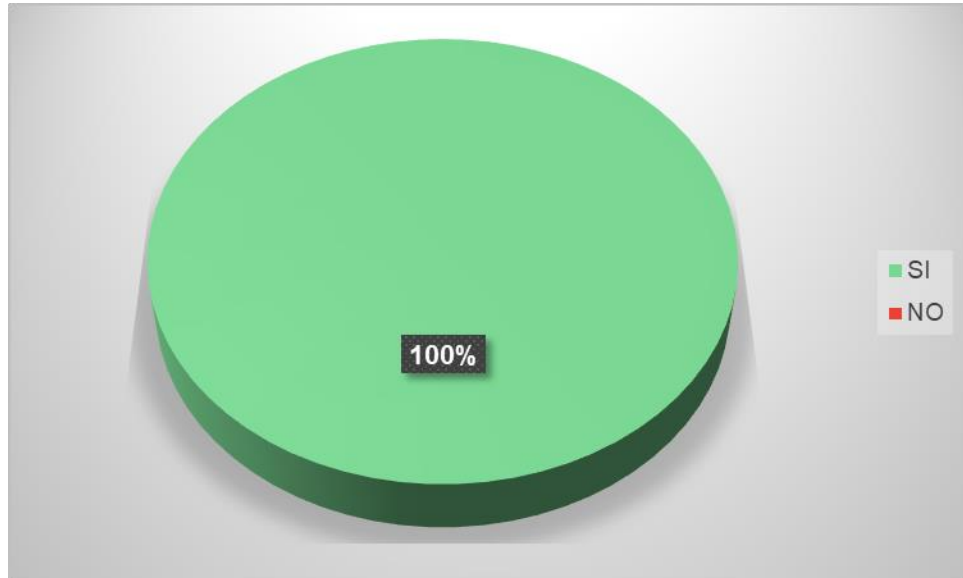
**Figura 24. Implementación de sistema vs. Reducción de tiempos en el proceso.**

Fuente: *elaboración propia 2021.*

De acuerdo con la figura 24, el 100% está totalmente de acuerdo en que con la implementación de un nuevo sistema digital en el proceso de crédito será más rápido, debido a que con la digitalización de la información del cliente en su negocio permitirá que el expediente elaborado por el ejecutivo viaje en tiempo real a la fábrica de créditos, en tal sentido el análisis y resolución del crédito se hará en un menor número de días, factor que vuelve competitivo el proceso.



14. ¿Considera positivo el hecho de contar con el uso de transferencias para clientes cuando los créditos aprobados sean montos altos?



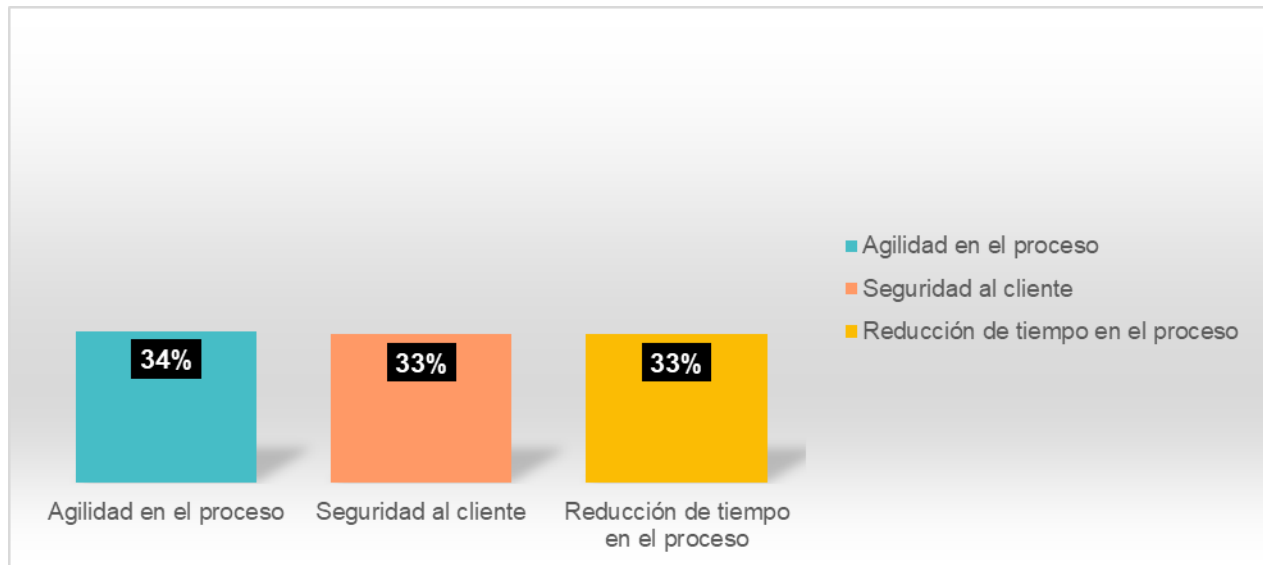
**Figura 25. Transferencias a clientes como aspecto positivo cuando los créditos otorgados son significativos.**

Fuente: *elaboración propia 2021.*

Como muestra la figura 25, el 100% concuerdan que el contar con el uso de transferencias a los clientes cuando los créditos otorgados sean importantes, sería un valor agregado que la empresa ofrecería, lo que generaría en los clientes mayor seguridad por lo que riesgo de existente disminuiría considerablemente, se le ahorraría el tiempo y dinero, factores que volverían más atractivo y competente los microcréditos de Grupo Unicomer.

15. A su opinión ¿Se reducirá el tiempo en el proceso de aprobación y resolución del microcrédito al efectuar el préstamo por medio de transferencias bancarias a los clientes?

¿Por qué?

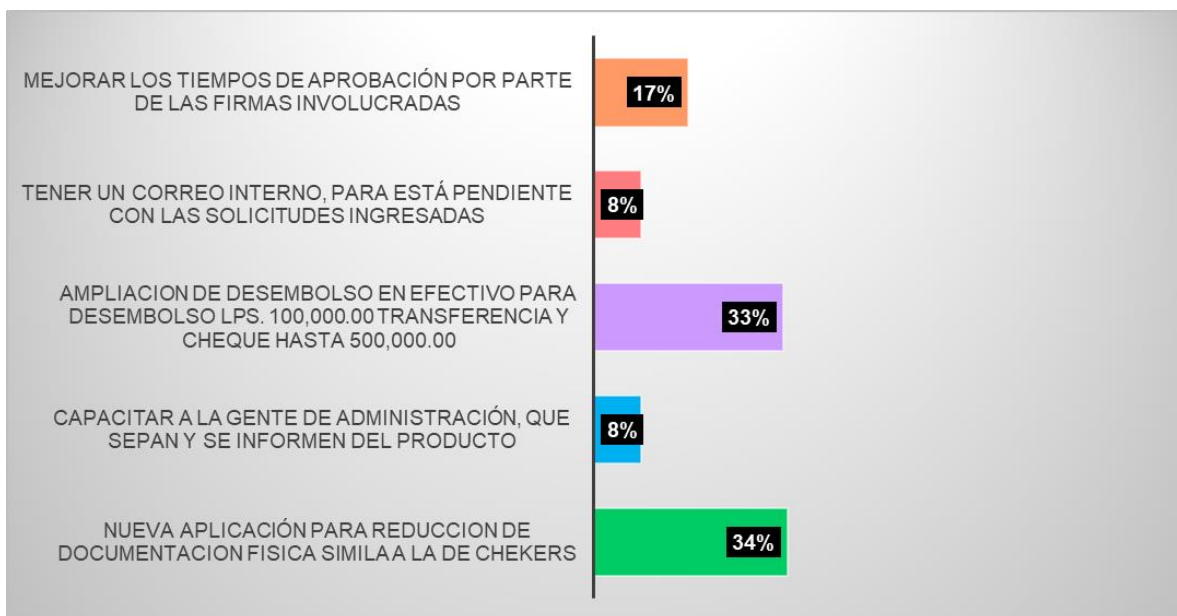


**Figura 26. Reducción del préstamo por el uso de transferencias a clientes.**

Fuente: *elaboración propia 2021.*

De acuerdo con la figura 26, el implementar el uso de transferencias para aquellos préstamos cuyos montos altos sería muy positivo para microcréditos por lo que el 34% menciona que habría mayor agilidad en el proceso, por lo tanto en una excelente estrategia competitiva que le permitirá al cliente acceder de manera más rápida segura y eficientes créditos otorgados.

16. ¿Qué otra opción sugiere usted para la agilización en el proceso de aprobación de los Microcréditos?



**Figura 27. Sugerencias para la agilización del proceso de otorgamiento de microcréditos.**

Fuente: *elaboración propia 2021.*

Como se observa en la figura 27, las sugerencias de mayor relevancia son: 33% recomienda una nueva aplicación para reducción de documentación física similar a la de "Checkers" y el 34% aconseja una ampliación de desembolso en efectivo cuando este sea L. 100,000.00, transferencia y cheque hasta L. 500,000.00, aunque según la CNBS los microcréditos pueden ascender hasta los L. 700,000.00. en tal sentido la adopción del modelo digital vendrá ser de gran impacto a la organización, permitiendo de esta manera, reducir los tiempos de respuesta, un incremento en la cartera, un aumento en los ingresos y utilidades como también la disminución de los costos operativos, razones importantes para mejorar el proceso de otorgamiento de créditos.

## Entrevista a ejecutivos de Grupo UNICOMER S.A. de C.V.

1. ¿Qué opina usted en la implementación de un nuevo sistema de digitalización que permita ingresar la información recopilada desde el negocio del cliente hasta la resolución y aprobación final en el área de microcréditos de Grupo UNICOMER S.A. de C.V.?

<b>Jefe de Microcréditos</b>	<p>                     Mi opinión es que la digitalización vendrá a superar obstáculos en la cadena de aprobación y esto debería agilizar el proceso de desembolso e inversión del cliente el cual espera que su aprobación se haga de manera más expedita y de esta manera obtener el retorno de la inversión en el menor tiempo posible, aparte de lo anterior este proceso vendrá a minimizar documentación innecesaria e irrelevante en el análisis.                 </p>
<b>Jefe de Control de Calidad</b>	<p>                     La implementación de herramientas tecnológicas es indispensable para el desarrollo de procesos eficientes que generen rapidez en la atención y tiempos de respuestas en la resolución de los créditos, desde mi punto de vista considero una muy buena alternativa ya que de esta forma se podrá disponer de la información en tiempo real haciendo un enlace directo en la relación cliente – ejecutivo de microcréditos y departamento de créditos de UNICOMER.                 </p>
<b>Jefe de Cobros</b>	<p>                     Considero que el tracking desde el inicio del cliente y todos sus datos es la mejor herramienta que como empresa que confía efectivo a los clientes debe tener activa. Esto definitivamente ayuda en presente y futuro considerando el riesgo que implica el financiamiento de efectivo, para temas de análisis durante la aprobación genera ahorro en tiempo y mayor claridad en la solicitud generando mayor eficiencia en los tiempos de espera para la aprobación o rechazo del crédito.                 </p>

**Análisis:** Los altos mandos entrevistados en esta investigación, coinciden con que implementar una herramienta digital en el departamento de Microcréditos de Grupo UNICOMER S.A. de C.V. vendría a generar una gran fortaleza al negocio, así como una eficiencia en la información recolectada desde el inicio de un crédito como al final del préstamo y a su vez vendría a agilizar los tiempos de respuesta para ser competitivos en el mercado actual.

2. ¿Considera usted que con la implementación de este nuevo sistema la información que se ingrese del negocio por parte del ejecutivo de microcrédito será veraz y oportuna para la agilización del proceso de aprobación del préstamo? ¿Qué efectos tendrá en la recuperación de este crédito posterior?

<b>Jefe de Microcréditos</b>	Es probable que con este nuevo proceso haya menos manipulación de la información otorgada por el cliente al asesor y esta será más veraz lo que dará al momento de la aprobación un panorama más real y con esto se otorgará un monto que el cliente si pueda pagar, minimizando el riesgo de mora y una mejor recuperación del préstamo otorgado.
<b>Jefe de Control de Calidad</b>	De acuerdo ya que será tomada en tiempo real en el negocio del cliente y las áreas involucradas podrán disponer de forma inmediata de la información; así de esta forma se evita que haya una manipulación posterior que permita adulterar datos y servirá de base para que el Comité de créditos tome decisiones más acertadas en su proceso de resolución. En cuanto a la recuperación considero que tendrá un efecto positivo, pues disponer de la información del cliente permitirá ejercer acciones de cobranza más efectivas y no al azar como se hace actualmente.
<b>Jefe de Cobros</b>	Tendría mayor validez y facilidad en la detección de cualquier revisión durante el análisis, siempre será importante cumplir con todas las revisiones necesarias para asumir el riesgo. En temas de recuperación la información es poder y siempre es efectivo el conocimiento de la cosecha de los créditos y todo respaldo que podamos guardar durante el levantamiento de los créditos.

**Análisis:** Los entrevistados indican que el tener la información en tiempo real de un modelo digital, tanto para analizar un crédito como para gestionar la recuperación de ese crédito es crucial para la disminución de riesgo en un préstamo y también para la toma de decisiones, ya que en la actualidad cada crédito otorgado; es un expediente manual y este es guardado en un archivo físico de la empresa.

3. ¿Considera usted que al implementar un nuevo sistema digital se requerirá la integración de la estructura del área de microcréditos (organigrama) como una línea de negocio especializada en el producto sin depender de fábrica de créditos actual? ¿Por qué?

<b>Jefe de Microcréditos</b>	El área de fábrica de créditos siempre será un elemento importante en la aprobación de créditos, siempre y cuando el departamento esté debidamente capacitado en riesgo, por lo que su participación es indispensable en la cadena de aprobación, de ser posible el departamento de fábrica debería ya tener un supervisor metodológico que pueda ir en representación de fábrica a supervisar los créditos que se presentan para aprobación.
<b>Jefe de Control de Calidad</b>	No, ya que toda resolución final debe ser emitida por el departamento de créditos que es el encargado de administrar el riesgo de la compañía en el proceso de análisis y otorgamiento de las líneas de crédito. Lo que se debe hacer es tener analistas especializados de acuerdo con cada línea de negocio: analistas especializados en análisis de microcréditos, cash y mercadería para ser más eficiente y rápida la resolución de las solicitudes de crédito.
<b>Jefe de Cobros</b>	En mi punto de vista ya es una línea de negocio muy independiente que se sirve de otras áreas para la funcionalidad y origen de sus créditos. La dependencia del producto se debe mantener considerando que la evaluación para adquirir cualquier responsabilidad nace desde la revisión de comportamientos crediticios la cual siempre es valorada por investigadores ajenos al vendedor o área de negocio. No obstante, el área de Microcréditos podría tener una dependencia interna de créditos que le permita generar su crecimiento de manera acelerada y apoyarse en otras áreas para temas de cumplimiento, auditorias y recuperaciones.

**Análisis:** Se concluye que la fábrica de créditos siempre será un elemento importante en el proceso de verificación y aprobación en los préstamos de Microcréditos, aunque el departamento crezca o se digitalice el proceso siempre requerirá la validación de información ingresada.

4. ¿Cuál considera usted que sería el impacto que tendrá esta herramienta en la disminución de tiempos de aprobación y resolución en el departamento de Microcréditos?

<b>Jefe de Microcréditos</b>	La digitalización del análisis es un elemento importante, en la nueva era de aprobación de créditos ya que su implementación le da más legitimidad al momento de analizar el negocio lo que acortara los tiempos de aprobación y desembolso ya que la información viaja directamente desde el lugar de la evaluación hasta fábrica de créditos, la cual podrá tomar una decisión de manera más rápida y eficiente y así de esta manera poder ofrecer un servicio de calidad a nuestros clientes y ser más competitivos con respecto a la competencia.
<b>Jefe de Control de Calidad</b>	Está relacionado directamente con la respuesta anterior, ya que el impacto de la herramienta será positivo si se dispone del personal especializado en el análisis de microcréditos.
<b>Jefe de Cobros</b>	El crecimiento acelerado de la cartera. La resolución sería más competitiva, los tiempos de respuesta hacen que un negocio sea duradero, eficiente y atractivo para los clientes. Las aprobaciones a corto plazo generan un marketing popular que mueve curiosidad en el mercado omitiendo tasas de interés, gastos administrativos u otras cláusulas que benefician a la empresa y el cliente omite por el tiempo de respuesta.

**Análisis:** El ofrecer rapidez en un producto, hace que el cliente se fidelice con la empresa y el colaborador que le atendió en ese momento, se van creando vínculos personalizados donde al final el cliente lo que busca es eficiencia en el producto y buena atención ante su necesidad.

5. ¿Cómo vendría afectar o beneficiar en el crecimiento del departamento de microcrédito la implementación de este nuevo sistema digital en Grupo UNICOMER S.A. de C.V.?

<b>Jefe de Microcréditos</b>	Beneficiaria en el aspecto del proceso de desembolso, ya que el cliente a la hora de tomar una decisión de que empresa escoger siempre toma en cuenta el servicio en el tiempo de aprobación ya que la mayoría de las veces la inversión que ellos proyectan es inmediata y este proceso nos daría un impulso tecnológico.
<b>Jefe de Control de Calidad</b>	Definitivamente sería algo muy positivo para la expansión y crecimiento de las unidades de microcréditos del grupo ya que al tener tiempos de resolución más rápido permitirá ser más competitivos, lograr mejores resultados y por lo tanto mejores ingresos para los ejecutivos y la compañía.
<b>Jefe de Cobros</b>	Beneficiaria a la empresa por dos grandes aspectos: Vanguardia: Hoy en día el comercio digital o electrónico es el pionero en temas de crecimiento económico. Las empresas que están apegadas a la tecnología y usan Apps que facilitan el proceso de cualquier trámite se convierten en los primeros puntos de búsqueda del mercado global. Durante la pandemia aprendimos la importancia de la digitalización y el buen uso que se le pueden dar a todas las herramientas robotizadas. KPI'S: Las empresas hoy por hoy se miden por distintos puntos divididos en mayor peso de cumplimiento. El crecimiento de la cartera disminuye indicadores de mora, % de contagio y logra mantener las utilidades del producto en números verdes. Claramente si se pierden los controles del crecimiento acelerado puede tener un impacto negativo y convertir el gasto de pérdidas en algo bastante fuerte. Es definitivo que la empresa como tal si requiere de una apertura en la llave para generar créditos responsables que puedan traer intereses positivos a nuestra cartera.

**Análisis:** Consideran los entrevistados que el impacto será positivo para el crecimiento del área de microcréditos, ya que las empresas deben ir de la mano con los tiempos actuales y la exigencia del cliente, en la actualidad las empresas que evolucionan en conjunto con la tecnología son las más cotizadas en la adquisición de sus productos para vivir esa experiencia de compra.



6. ¿Cuál es el riesgo que conllevaría para la empresa la implementación de este sistema digital en el levantamiento inicial y resolución final en un préstamo de microcréditos?

<b>Jefe de Microcréditos</b>	El riesgo es que este sistema es implementado con una Tablet de alta gama, lo que representa un peligro para el oficial de microcréditos, otro riesgo sería, que el documento sea totalmente digital y en un hackeo o caída del sistema podríamos quedarnos sin la información del cliente, por lo que siempre sería recomendable respaldarlo con algún tipo de documentación de la más importante (análisis, ficha única de datos, croquis).
<b>Jefe de Control de Calidad</b>	Considero que el riesgo sería mínimo, pues disponer de herramientas digitalizadas es una ventaja competitiva sobre la competencia y para el analista o comité de créditos es una garantía de que los datos son reales y no sujetos a manipulación.
<b>Jefe de Cobros</b>	El cuidado de la información: En este tipo de créditos la información es más sensible considerando el perfil de los clientes y toda la documentación que los mismos nos confían, es de suma importancia contar con un sistema de seguridad digital que permita generar confianza en nuestros clientes. Ser cuidadosos de los tiempos que nos permita almacenar la información.

**Análisis:** Los riesgos latentes que manifiestan los entrevistados en la implementación de este modelo digital, son más de forma que de fondo, ya que como todo sistema tiene su riesgo de fuga de información ante hackeos, por lo que mencionan que se debe asegurar contar con un sistema de seguridad digital o de respaldo para no perder la información recolectada en el tiempo.

## **Entrevista al coordinador de programas y proyectos de Fundación Coveló**

**MSc. Julio Cesar Urquia Amaya**

### **1. ¿Cuánto tiempo tiene de colaborar para fundación Coveló y que puesto ostenta?**

Los años de experiencia del máster Urquia con fundación Coveló son más de 21 años, el cual ha laborado tanto para el banco, como con la fundación actualmente se desempeña como coordinador de programas y proyectos, cabe mencionar que es uno de los cofundadores junto con los accionistas, en la creación del programa pyme auspiciado por la Agencia de EE. UU. para el Desarrollo Internacional (USAID), creándose el mismo con el objetivo de convertir el programa en empresas autosostenibles.

### **2. ¿La fundación Coveló está implementando o ha implementado un sistema digital para agilizar el proceso de microcréditos?**

Efectivamente si, se está realizando un nuevo proyecto el cual se está ejecutando con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), llamado Facilidad financiera regional para emergencias y crisis (FREC). Es un programa financiero y tiene un componente de cooperación técnica no reembolsable. También se incorporó a este programa el proceso llamado transformación estratégica digital, se pretende hacerlo en la fundación Coveló primero, y posteriormente en una institución microfinanciera, esto con el objeto de ser más eficiente en sus procesos.

Este programa integrado busca apoyar la resiliencia ante a las crisis a las que se enfrentan de las microfinancieras, ya sean estas políticas, climáticas, sanitarias etc. Con el fin de que estas empresas se levanten más rápidamente y resistan ante la circunstancia y logren sobrevivir.

La ruta que conlleva este proyecto integrado FREC y proceso de transformación digital es:

1. Buscar recursos
2. Buscar alianzas
3. Hacer termino de referencia
4. Presentar al BID
5. Iniciar con diagnóstico
6. Se obtiene el plan y la ruta para implementarlo.

En síntesis, el programa ha sido muy aceptado tanto así que ya está en panamá, Costa rica, y en Córdova ya se encuentra en etapa de diagnóstico.

**3. De ser su respuesta afirmativa ¿De dónde nace la idea de la creación de una plataforma digital especializada para el producto de microcréditos?**

Esta plataforma nace por la necesidad que tiene las empresas en controles de calidad, el brindar una atención más eficiente al cliente, adicionalmente por la expansión que tiene en otros países, por lo que se requiere nuevos procesos, sistemas ágiles y una mayor eficiencia, como también el tema de Covid-19 vino a agilizar esa necesidad por tema de teletrabajo y la comunicación con el cliente. En tal sentido estos programas son una respuesta a las crisis., una solución disruptiva que respaldara a las empresas microfinancieras, en Honduras ya existen algunas microfinancieras que han implementado en sus procesos la digitalización, tales como IDH. Hermandad de Honduras, ODEF etc. En consecuencia, a la crisis sanitaria actual la transformación digital es apremiante debido a que antes las instituciones eran más productivas por sus puntos de venta, pero en la actualidad las cosas han cambiado por lo que es necesario ser ágiles en la reducción de costos y el desarrollo de sus operaciones por tal razón las empresas deben reinventarse.

#### **4. ¿Cuál ha sido su experiencia en la formulación de dicha iniciativa?**

En definitiva ha sido una gran experiencia con el programa FREC, desde la primera etapa que es buscar los recursos y las alianzas con el Banco Interamericano de Desarrollo y otros inversionistas, la idea es que sea de manera permanente, que este integrado por varias instituciones interesadas en invertir, incluyendo a Cóvelo como socio, también se pretende que sea manejado a través de un fondo de fideicomiso donde la fundación sea el gestor y el banco el operador, la meta de este programa es llegar a más de 40,000 pymes y 40 instituciones microfinancieras.

Cabe mencionar que el proyecto ya está se constituyendo, se seleccionó el banco para manejar el fideicomiso, también ya se han gestionado 30 millones de los 60 que se necesitan en 5 años, este programa ha sido tan novedoso, que han entrado instituciones de EE. UU., fondos de pensión, fondos sociales, y otros que han mostrado interés en realizar inversiones y debido a que el programa ha sido muy interesante se ha aprobado y está en camino.

#### **5. Si el sistema está en planeación ¿Qué se necesita para que esta herramienta pueda ser parte de un proceso aceptado en el sistema financiero y en la REDMICROH?**

Cabe mencionar que la Red micro, fue creada por Cóvelo y la Red de Centroamérica, todo lo que diseña Cóvelo es para las microfinancieras, el caso del desarrollo del proyecto de transformación digital, la fundación lo hace y lo desarrolla en una microfinanciera, para que sea replicado por las demás, brindándoles apoyo técnico a las instituciones que quieran ser parte.

En tal sentido para desarrollar o llevar estos programas a una micro no se necesita ser aceptado por la red micro ya que tiene una relación personal con más de las 40 empresa que son los clientes que Cóvelo maneja donde se conoce cada necesidad, ya se monitorean mensualmente y se evalúan cada año, por lo que la comunicación es constante lo que permite el desarrollo de cualquier proyecto.

**6. ¿Cómo se llama la herramienta digital que desean implementar en la fundación Cóvelo y cuanto es el presupuesto de inversión que esta conlleva?**

El nombre de la aplicación digital se desconoce todavía debido a que debe personalizarse, solo se cuenta con el nombre del proceso en sí que es transformación estratégica digital, la empresa encargada del diseño de esta plataforma se llama “Amarante”, es una empresa de Portugal que tiene representación legal en México y Nicaragua, ha apoyado a ODEF y a la red Centroamericana. En cuanto a la inversión realizada, ya se ejecutaron en diagnóstico \$ 35,000 más los impuestos que estos son aproximadamente 8000 dólares, el tiempo estimado para el diagnóstico son 3 meses. En cuanto a la implantación se llevará en 4 meses, el presupuesto que se tiene estimado es de 200,000 dólares para la implementación.

**7. ¿A qué plazo considera usted que se ejecutaría completamente la herramienta de digitalización de manera oficial en la fundación Cóvelo?**

Al ser un plazo menor a un año se considera a corto plazo ya que en total son 7 meses, 3 en el diagnóstico y 4 en la implementación, el tiempo es corto debido a que es un banco de segundo piso y sus los clientes son las 45 instituciones microfinancieras sienten el número de clientes un margen pequeño.

**8. ¿Considera usted que esta idea de digitalización funcionaria en las microfinancieras existentes hoy en día en Honduras?**

Si funcionaria, porque la digitalización se ha vuelto muy necesario debido al COVID, ya que no se puede dejar de atender a la clientela por no tener una herramienta adecuada, y no solo por el problema de salud que el mundo enfrenta, sino porque las instituciones necesitan ser más

competitivas, más eficientes en la oferta como también en sus costos, por lo que se deben de buscar estrategias para lograr ser más eficaces y poder resistir a las crisis que traen consigo cambios importantes, a los cuales hay que adaptarse para subsistir y crecer en el rubro.

**9. ¿Cuál sería el impacto que tendrá esta herramienta en la disminución de tiempos de aprobación y resolución en el departamento de microcréditos de Cóvelo?**

Con esta herramienta la reducción del tiempo debe ser importante por lo que este debe de reducirse en un 50%. Debido a que fundación Cóvelo ya cuenta con plataforma que capta información en tiempo real, que ayuda a la toma de decisiones,

La fundación ha invertido en sistema de evaluación de microfinancieras, desarrolladas con lenguaje SQL en línea, donde las instituciones vacían la información en la sede de su empresa y a través de este se procesa la información donde es interpretada por un analista en la fundación Cóvelo.

**10. ¿Cuál es el riesgo que conlleva la implementación de este sistema digital en el levantamiento y resolución en un préstamo de microcréditos?**

Cabe mencionar que el riesgo es inherente en toda operación por lo que al implementar una plataforma o sistema digital se debe de invertir en Cyber seguridad debido a que cada cliente merece tener su información segura donde no pueda ser jaqueada por la competencia u otros actores.

**11. ¿Cuál es su recomendación para otras microfinancieras que desean adoptar este modelo digital para microcréditos?**

- ❖ Analizar bien la capacidad de crecimiento
- ❖ Analizar el mercado, porque de nada sirve invertir en un mercado donde crezca 10 veces, donde la capacidad de crecimiento de la empresa sea de 100.
- ❖ Debe de mejorar sus servicios con el cliente se debe ser más eficiente en las metas de reducción de costos.
- ❖ Analizar la cobertura geográfica para tener más impacto en el mercado
- ❖ Analizar bien en que parte del proceso debe digitalizarse e implementarlo de manera gradual.

## **Análisis de la entrevista del Coordinador de programas y proyectos**

De acuerdo con lo pronunciado por el coordinador de proyectos de fundación Cóvelo en la entrevista realizada se puede concluir que:

La implementación de una herramienta digital hoy en día es más que necesario e indispensable para las empresas para mantener una estrecha relación con el cliente, como también a lo interno de la organización.

Adicionalmente la digitalización vuelve a las organizaciones más competitivas, ya que el hecho de reducir en un 50% los tiempos de resolución de un crédito brinda una ventaja competitiva con relación a los rivales, así también las organizaciones se vuelven más eficientes, productivas, disminuyen sus costos, generan valor agregado en su oferta de productos financieros, la información se produce en tiempo real entre otras ventajas que permite implementar canales digitales en la organización

En síntesis, la adopción de un modelo digital son solución disruptiva para las microempresas hondureñas, es apremiante que cada una los adapte de acuerdo con sus necesidades y a su estructura organizacional, sea en tiempos de pandemia o en otro momento siempre será necesario que las mismas vayan digitalizando sus procesos para ser más ágil en el desempeño y eficacia de la organización.



### 4.3 Síntesis del resultado obtenidos.

Dentro de los hallazgos más importantes encontrados en los instrumentos de investigación encontramos:

❖ Considerando los datos demográficos obtenidos de los miembros del equipo de microcréditos se afirma que el 75% son hombres debido a las actividades de campo que se llevan a cabo, todos son mayores de 30 años con secundaria completa debido a que su perfil no exige universidad y en su mayoría tiene entre 1 y 2 años de laborar en la empresa ya que la misma surgió en el 2018.

❖ De la muestra encuestada el 100% coinciden que el contar con una herramienta digital para el levantamiento de la información y que acelere el proceso de aprobación de un crédito, es esencial ya que con la misma se vendría a ser más ágil en los tiempos de respuesta al cliente, así también más eficiente con la información en tiempo real, al mismo tiempo el ser más ser más eficientes en sus costos, en resumen la implementación de digitalizar este proceso es muy aceptado ya que el mismo será de gran beneficio tanto para el microempresario que es el cliente de los microcréditos como la empresa que se verá beneficiada con un incremento en su cartera crediticia.

❖ Al recolectar la información de ambos instrumentos aplicados (encuesta y entrevista) se revelo, que ya existen en el país microfinancieras que están digitalizando sus procesos, en tal sentido es urgente tanto la microfinanciera de grupo UNICOMER como para las demás existentes en el país, adaptar sus propias herramientas digitales para agilizar sus procesos ya que están perdiendo competitividad ante sus rivales siendo estos más eficientes y eficaces con el tiempo de aprobación de los créditos a sus clientes.

❖ Otro aspecto para considerar es que, en la verificación de la información, para sea más eficiente el proceso se debe contar con al menos 5 personas, ya que en la actualidad solo existe un encargado de realizar estas funciones, por tal razón debe de buscarse personal más capacitado y eficiente para que integre este equipo.

❖ Adicionalmente para hacer aún más eficiente el proceso de aprobación de un crédito se une la necesidad existente de implementar el mecanismo de transferencias bancarias aquellos clientes cuyas cantidades aprobadas sean importantes ya que esto aparte de hacer más ágil el proceso, será más eficiente en el tiempo también le brindara más seguridad al cliente.

❖ En síntesis, la adopción de un modelo digital es de gran importancia para las microfinancieras, debido a que en la actualidad el cliente busca aquellas empresas que son más rápidas y eficientes en responder a sus necesidades, adicionalmente, aunque el riesgo es inherente en implementar estos nuevos sistemas el beneficio será mayor en el tiempo.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

1. Como propuesta estratégica será necesario que Grupo UNICOMER cambie la metodología manual que se usa actualmente en el levantamiento de la información por medio de la adopción de un modelo digital, canal que vendrá agilizar y hacer más eficiente el proceso de aprobación de créditos como una propuesta estratégica.

2. Adicionalmente se detectó que aparte de digitalizar el proceso de levantamiento de información, será necesario implementar el mecanismo de transferencias bancaria que vengan a brindarle seguridad y rapidez en el proceso de acreditación del préstamo al cliente.

3. Se examinó que, en la validación de la información en el proceso de microcréditos, es donde se obstaculiza la resolución temprana del préstamo, ya que actualmente solo hay una persona realizando esta labor, por lo que se necesita más personas ya que el proyecto va generando demanda constante mes a mes, ya que este es el cuello de botella debido escasez del recurso humano.

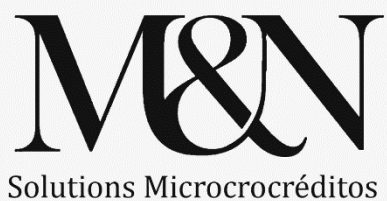
4. La medición del impacto financiero se conocerá al realizar el análisis de los estados financieros, donde se calcularán los costos y la rentabilidad que puede generar la adopción de una aplicación digital.

5. En síntesis se tendrán que implementar una serie de medidas adicional a la adopción de la aplicación digital, como es uso de transferencias hasta un monto de L. 500,000.00 debido a que brinda mayor seguridad al cliente, se deberá realizar una ampliación de desembolso en efectivo para desembolso L. 100,000.00, agilizar los tiempos de aprobación por parte de las firmas involucradas, sumados todos estos esfuerzos harán

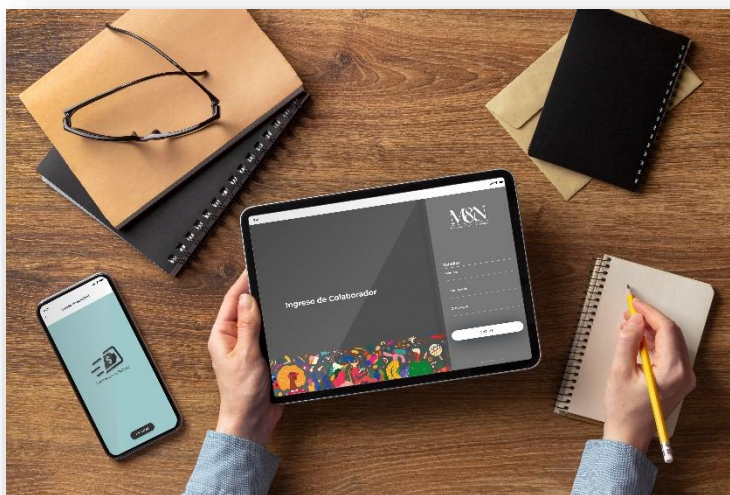
que el proceso de otorgamiento del crédito se haga de manera rápida y eficaz, al mismo tiempo ser más competitivo ante los rivales, y que todo este valor agregado al cliente se vea reflejado en los abundantes flujos de efectivos que entraran a la organización.

## 5.2 Recomendaciones

1. Se recomienda a Grupo UNICOMER la implementación del diseño de una aplicación digital como una estrategia de negocio que vendrá a agilizar los tiempos de respuesta en la aprobación de créditos, adicionalmente hará que la microfinanciera sea más competitiva en su oferta de sus servicios de esta manera igualando o superando a la competencia.
2. Otro aspecto para considerar que es recomendable adoptar, es el mecanismo de transferencias bancaria cuando los montos otorgados sean sumas importantes, esto vendrá a brindarle seguridad, eficiencia y rapidez al proceso de acreditación del préstamo al cliente.
3. Considerando que en la etapa de verificación de la información del cliente es uno de los cuellos de botella para que el proceso sea más rápido, se le recomienda al Grupo UNICOMER contratar al menos 5 colaboradores que integren este equipo, con el fin de agilizar el proceso de aprobación del crédito.
4. Adicional se le recomienda a la escuela de formación de Grupo UNICOMER incluir en su portafolio de capacitación aquellos cursos o diplomados orientados al perfil del puesto del colaborador, componente que permitirá que la organización cuente con su recurso humano bien potenciado en sus competencias y habilidades, como parte de su estrategia empresarial.
5. Se recomienda a Grupo UNICOMER, invertir tiempo y recursos en las observaciones antes mencionados, ya que el beneficio al final será mayor, y el mismo se verá reflejado en los jugosos flujos de efectivo que producirá la empresa.



**Plan de implementación de la Aplicación digital M&N Solutions en el departamento de Microcréditos en Grupo UNICOMER.**



**Microcrédito**

## **Introducción**

En el presente capítulo se da a conocer la propuesta de mejora que el investigador entregará a Microcréditos de Grupo UNICOMER S.A de C.V, tratándose la misma de un modelo digital llamado M&N Solutions, dicha herramienta se utilizará para levantar la información de manera digital, estando está conectada al sistema de la empresa, esta adopción tecnológica provocará una disminución en los tiempos de respuesta que conlleva el proceso de aprobación de microcréditos, como también el incrementar la cartera crediticia, incrementar los beneficios económicos, por lo que se realizó un análisis de los estados financieros (balance general y estados de resultados) e indicadores financieros con el objetivo de proyectar cuál será impacto generado con la implementación de la aplicación digital en las utilidades de la empresa, adicionalmente se elaboró el plan de acción y el cronograma de las actividades, presupuesto y la matriz de concordancia, elementos que son fundamentales para la implementación de este modelo digital.

## **6. Objetivo de la propuesta**

Diseñar una propuesta de implementación de un modelo digital, con el objetivo de reducir los tiempos en la resolución y aprobación de microcréditos, logrando a través de esta que el proceso sea eficaz y eficiente y a la vez que genere a la empresa una ventaja competitiva fuerte ante sus rivales.

### **6.1. Plan de implementación de la aplicación digital M&N Solutions en el departamento de Microcréditos en Grupo UNICOMER.**

#### **6.2 Justificación de la propuesta.**

La elaboración de esta propuesta de mejora surge de la necesidad de cambiar la metodología manual existente por un modelo digital que venga a acelerar los procesos que conlleva hoy en día la gestión de un préstamo ya que el mismo tarda en efectuarse en un promedio de 6 días, razón por lo que algunos clientes desisten de la negociación o buscan otra opción más rápida, lo que viene a crear un reproceso tanto para microcréditos como para la fábrica de créditos.

#### **6.3 Alcance de la propuesta.**

Proponer un plan de mejora orientado a la digitalización del proceso de documentación de solicitudes y análisis de microcréditos, con lo que se espera alcanzar los siguientes objetivos:

1. Disminución de tiempos de 6 a 2 días en la resolución del microcrédito.
2. Lograr la fidelización del cliente por la agilidad y eficiencia en la adquisición del producto.
3. Aumentar la cartera crediticia de clientes nuevos.
4. Disminución de costos operativos y eficiencia en el recurso humano en campo.
5. Disminución de riesgo de pérdida de documentación confidencial del cliente.



Adicionalmente, la implementación de este modelo digital se realizará en primera instancia en Microcréditos Tegucigalpa como prueba piloto y posteriormente a nivel nacional, dicho proyecto se estipula realizarlo en un periodo de tiempo de 4 meses e iniciando el seguimiento en el 5to mes, así también se estima un presupuesto de L. 2,000,000.00.

#### **6.4 Descripción y desarrollo a detalle de la propuesta.**

Generación de una propuesta orientada a la implementación de una aplicación digital en el departamento de microcréditos, la cual se le presentará a la empresa como una alternativa de mejora en el proceso actual del levantamiento y análisis de la información, con el objetivo de agilizar los tiempos de respuestas que conlleva la aprobación de un microcrédito.

Pero para conocer más a profundidad el contexto que conlleva el proceso actual de microcréditos se detalla en el siguiente diagrama:

# Diagrama de Procesos de Microcréditos de Grupo UNICOMER

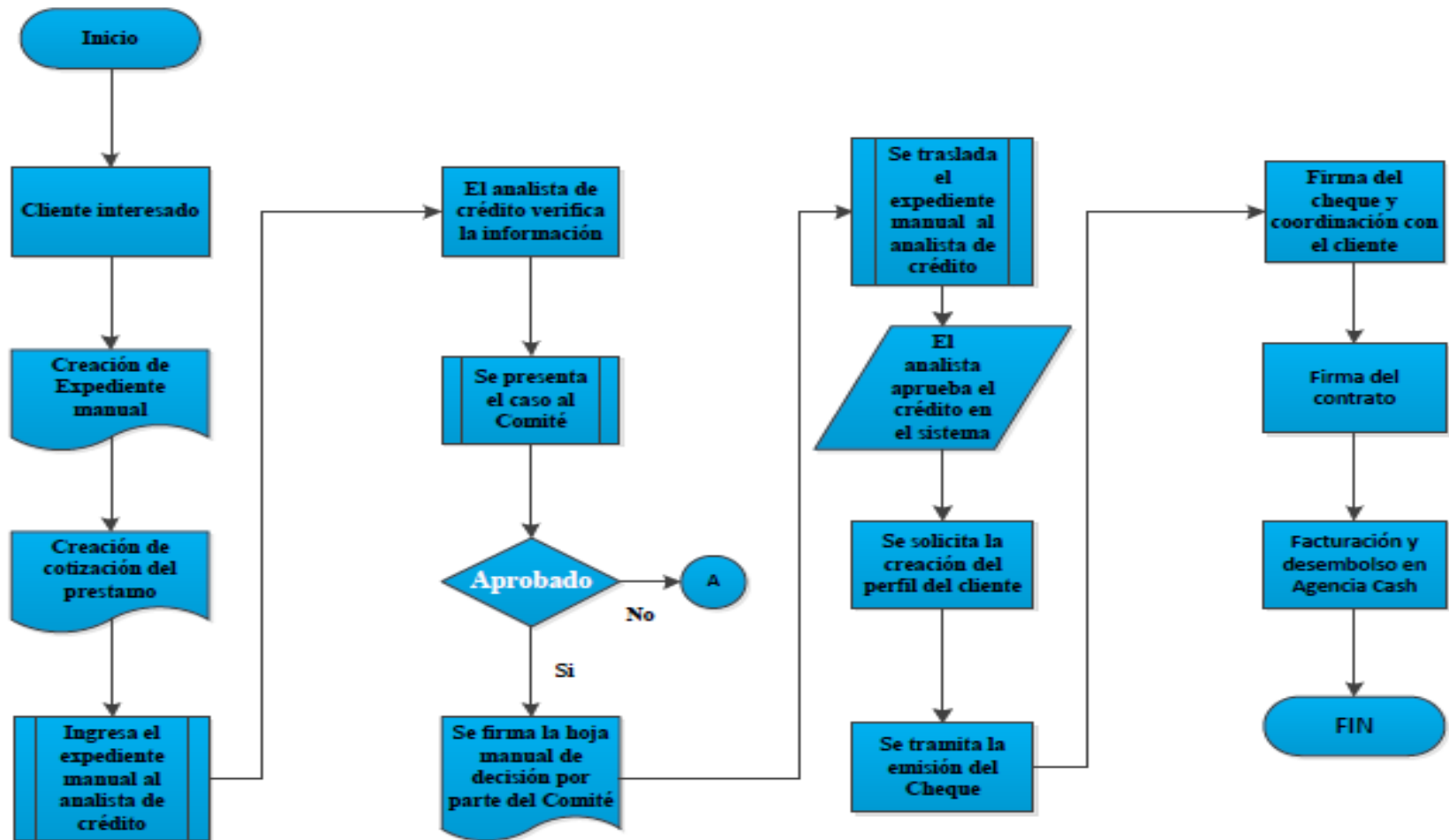


Figura 28. Diagrama del proceso actual de otorgamiento de microcréditos.

Fuente: *elaboración propia 2021.*

**Objetivo:** Examinar el proceso actual y llevar a cabo las adecuaciones correspondientes, con el fin de acelerar el proceso de aprobación de Microcréditos.

**Alcance:** Diseño de estrategias como el cambio de la metodología manual por un modelo digital que permita acortar los tiempos de respuesta en la gestión de un préstamo.

### Descripción:

Pasos/Actividades	Responsable	Tiempo promedio por actividad	Observaciones/Descripción
1. Se realiza la prospectación en campo del cliente potencial para el préstamo	Ejecutivo de Crédito	6 horas	El día hábil constará de 8 horas laborables,
2. Cliente interesado en el producto solicita información.	Cliente	1 hora	
3. visita al negocio y se realiza el levantamiento de la información de forma manual al cliente.	Ejecutivo de Crédito	5 horas	
4. Al tener toda la información completa del expediente manual se le lleva al analista de créditos para la verificación de la información recolectada.	Analista de Créditos	16 horas	La investigación del negocio del cliente tarda aproximadamente 2 días hábiles, debido a que son varias solicitudes de créditos que se investiga por día una sola persona.
5. Ingreso de la cotización del préstamo del monto a otorgar en el sistema.	Ejecutivo de Crédito	10 minutos	
6. Al estar realizada la investigación por parte del analista, se procede a someter al comité de crédito para su resolución.	Comité de Crédito	2 horas	
7. Se expone el caso ante el comité de Crédito y es ahí donde se determina si se aprueba o no el crédito propuesto	Ejecutivo de Crédito	5 horas	

8. Si el crédito es aprobado, se procede a firmar la nota de decisión de comité de forma manual y se le vuelve a llevar el expediente con dicha nota al analista de crédito para su aprobación en el sistema.	Comité de microcrédito	1.20 horas	
9. Ya aprobado, se procede a solicitar la creación del perfil del cliente al área administrativa y regional para seguir con el trámite del desembolso.	Analista de microcréditos Administración	3 horas	
10. Ya creado el perfil en el área administrativa, se realiza la solicitud de pago a nombre del cliente con el monto autorizado y con copias de la hoja de decisión de comité al área de egreso para su registro.	Administración	4.30 horas	
11. Una vez registrado este egreso, el área de Tesorería procede a la emisión del cheque	Tesorería	3 horas	
12. Una vez emitido el cheque, se coordina con el cliente para desembolsarlo en una agencia cash más cercana.	Ejecutivo de microcrédito	10 minutos	
13. Al momento de estar el cliente y el ejecutivo de microcréditos en la agencia cash, deben esperar el envío de los contratos manuales para su firma.	Ejecutivo de microcrédito	20 minutos	
14. Ya firmados los contratos de préstamos se procede a la facturación en la caja y entrega del cheque al cliente	Cajero Cliente	30 minutos	

**Formatos Utilizados****Anexos: fotografías del negocio****Documentos de referencia**

<b>DOCUMENTOS UTILIZADOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solicitudes de Crédito</li> <li>▪ Copia de la tarjeta de identidad, pasaporte o carnet de residencia, cuando corresponda.</li> <li>▪ Croquis del Negocio</li> <li>▪ Referencias comerciales y/o bancarias (en caso de poseerlas).</li> <li>▪ Referencias personales.</li> <li>▪ Referencias Crediticias, obtenidas de la Central de Riesgos de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, y/o de las Centrales de Riesgos Privadas, efectuadas por la institución financiera</li> <li>▪ Estados Financieros.</li> <li>▪ Nota de decisión de comité firmada de forma manual.</li> <li>▪ Contratos del préstamo.</li> </ul>

**Registro**

<b>Registro</b>	<b>Tiempo de retención</b>	<b>Responsable de conservarlo</b>	<b>Código de registro</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Expediente del Cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 5 años</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Departamento de créditos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 007</li> </ul>

## PROCESO

PO. 001-2022

Revisión 001

Proceso Actual de  
Microcréditos de Grupo  
Unicomer

## Cambios a esta versión

Número de revisión	Fecha de actualización	Descripción del cambio
001	9 de Febrero 2022	Revisión del proceso de aprobación de Microcréditos

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registro de informacion</li> <li>▪ Validacion de indentificacion del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buro crediticio</li> <li>▪ Politica vigente de Microcréditos</li> </ul>

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
TITULO DEL PUESTO	TITULO DEL PUESTO	TITULO DEL PUESTO
Nombre	Nombre	Nombre
Oficial de análisis de riesgo	Gerencia de credito y cobros	Gerencia General

## 6.4 Descripción de la propuesta

En vista de que la metodología actual que se utiliza en el área de microcrédito para el levantamiento y análisis de la información es lenta y en su mayoría de forma manual, se propone el plan de implementación de una aplicación digital llamada M&N Solutions Microcréditos, tal herramienta vendrá a reducir ciertos pasos del proceso, por lo que el tiempo que conlleva realizar el trámite será menor, como también una mayor colación de créditos, aumentando de esta manera la cartera crediticia, lo que a su vez generará un aumento en sus ingresos.

Como se observa en la figura 28, el proceso actual de microcréditos consta de 14, pasos, iniciando desde el levantamiento de la información del negocio hasta el desembolso del crédito, tardándose en promedio 6 días hábiles, en tal sentido se considera que estos se pueden reducirse a través de la adopción de una herramienta digital, a tan solo 6 pasos que conllevaría en promedio 2 días, ya que con esta ya no se requeriría invertir 5 horas en elaborar un expediente, tan solo se requerirían 3, sabemos que el tiempo es uno de los recursos más preciados para las organizaciones, adicionalmente al contar con un analista en riesgos o especializado, se reducirá de 2 días o sea 16 horas que conlleva el análisis del préstamo a tan solo 6 horas, basándose la aprobación de estos según el Record crediticio del cliente, de la capacidad del negocio para pagar, reflejado a través de sus estados financieros auditados entre otra información relevante a considerar antes de aprobar al crédito, por lo que ya no sería necesario que el ejecutivo de Crédito presentara al comité de crédito la solicitud, más bien esta decisión se centraría en el Oficial de riesgo o analista especializado, por lo que aquí se eliminarían 3 pasos del proceso, que equivalen en tiempo a 1 día, otro aspecto a considerar es como las transacciones vienen a ahorrar tiempo, ya que hacen que disminuya el trámite engorroso de la emisión de cheques, ya que en algunas ocasiones no está el que lo firma, o está en una reunión entre otros atrasos que se pudieran dar.

Con base en los tiempos que muestra el proceso actual se considera que la reducción del tiempo del que conlleva el proceso propuesto para la aprobación es factible e importante a considerar, en tal sentido se detalla a continuación las variaciones entre ambos procesos.

#### 6.4.1 Proceso Actual vrs. el propuesto

Pasos	Proceso Actual	Tiempo	Proceso Propuesto	Tiempo
1	Se realiza la prospección en campo del cliente potencial para el préstamo	6	Se realiza la prospección en campo del cliente potencial para el préstamo y este solicita la información.	3
2	Cliente interesado en el producto solicita información.	1		
3	Visita al negocio y se realiza el levantamiento de la información de forma manual al cliente.	5	visita al negocio e Ingreso de todo el expediente con la información del cliente a la aplicación	3
4	Al tener toda la información completa del expediente manual se le lleva al analista de créditos para la verificación de la información recolectada.	16	Recepción del expediente en la fábrica de créditos	0.5
5	Ingreso de la cotización del préstamo del monto a otorgar en el sistema.	0.2	Análisis y aprobación del crédito	6
6	Al estar realizada la investigación por parte del analista, se procede a someter al comité de crédito para su resolución.	2		
7	Se expone el caso ante el comité de Crédito y es ahí donde se determina si se aprueba o no el crédito propuesto	5		
8	Si el crédito es aprobado, se procede a firmar la nota de decisión de comité de forma manual y se le vuelve a llevar el expediente con dicha nota al analista de crédito para su aprobación en el sistema.	1.3		
9	Ya aprobado, se procede a solicitar la creación del perfil del cliente al área administrativa y regional para seguir con el trámite del desembolso.	3	Revisión del perfil del cliente, por parte de la administración para validar la solicitud de pago a nombre del cliente con el monto autorizado.	0.5
10	Ya creado el perfil en el área administrativa, se realiza la solicitud de pago a nombre del cliente con el monto autorizado y con copias de la hoja de decisión de comité al área de egreso para su registro	4.5		



11	Una vez registrado este egreso, el área de Tesorería procede a la emisión del cheque	3	Firma de Contratos	1
12	Una vez emitido el cheque, se coordina con el cliente para desembolsarlo en una agencia cash más cercana.	0.2		
13	Al momento de estar el cliente y el ejecutivo de microcréditos en la agencia cash, deben esperar el envío de los contratos manuales para su firma.	0.3	Pasado este filtro se procederá a realizar la transferencia.	2
14	Ya firmados los contratos de préstamos se procede a la facturación en la caja y entrega del cheque al cliente	0.5		
Total	6 días hábiles	48	2 días hábiles	16

De la tabla anterior cabe destacar que el proceso propuesto una vez levantada la información de manera digital el ejecutivo de crédito ya no tendrá que llegar a la oficina e ingresar la información en el sistema, si no que lo hará en el negocio.

Adicionalmente ya no sera necesario que el ejecutivo presente la solicitud al comité de crédito para que lo apruebe mas bien el oficial de riesgos lo hará el análisis y aprobación del mismo.

El perfil del cliente y el monto solicitado será ingresado en campo por lo que el oficial de riesgo y administración verificarán la misma para el momento de hacer la transferencia.

En síntesis con la mejora en el proceso se puede afirmar que a través de la digitalización este será más eficiente el tiempo que conlleva el mismo.

A continuación, se da a conocer el nuevo proceso ligado a la implementación de la App digital M&N Solutions Microcréditos para ver el cambio a detalle.

## Diagrama de Procesos Propuesto a Microcréditos de Grupo UNICOMER

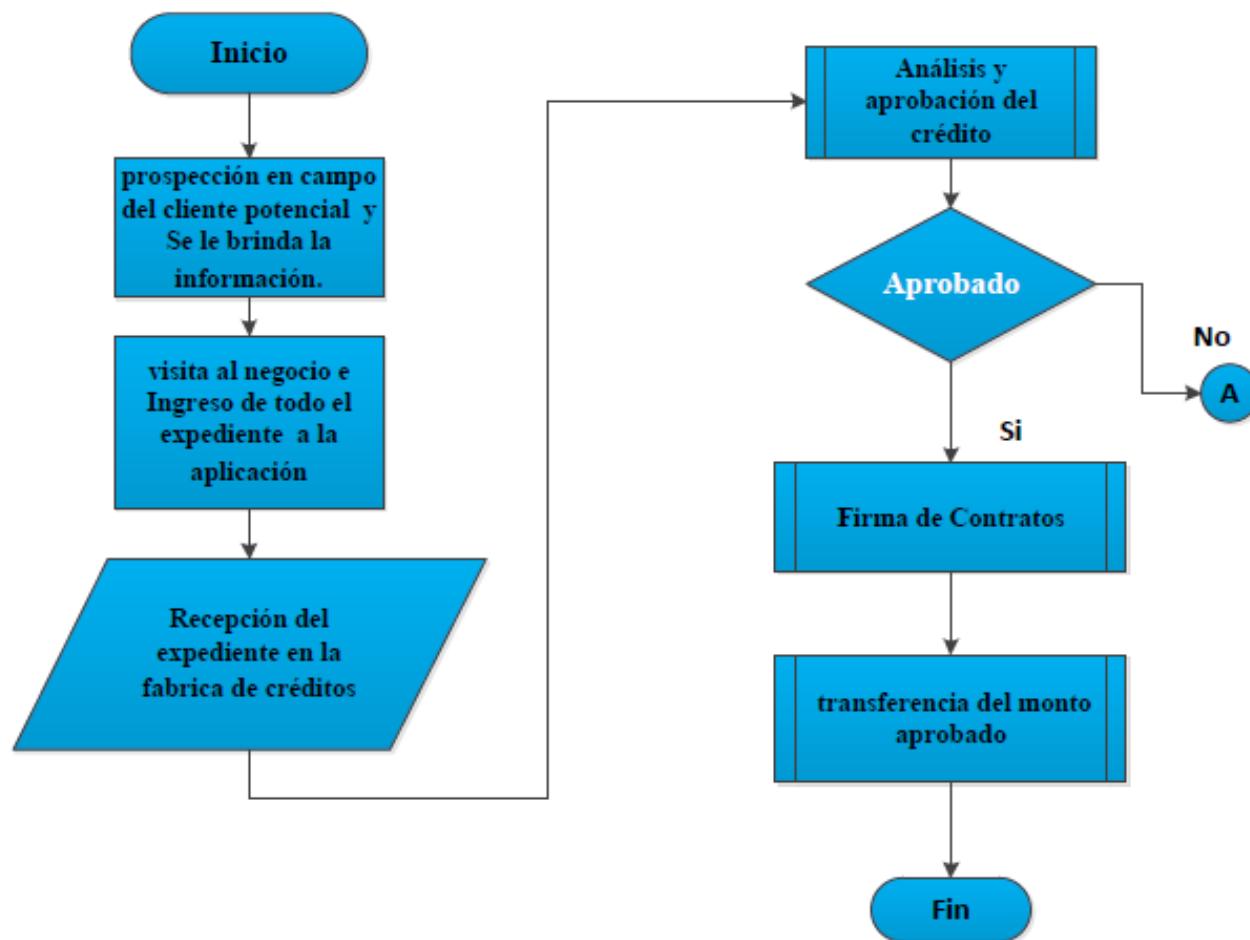


Figura 29. Diagrama del proceso Propuesto del otorgamiento de microcréditos.

Fuente: *elaboración propia 2021.*

**Objetivo:** Definir un nuevo procedimiento como una propuesta de mejora en el proceso de crédito con la finalidad de reducir los tiempos de respuesta en la aprobación de Microcréditos.

**Alcance:** Diseñar un modelo digital a la medida, como parte de la estrategia de acelerar el proceso de aprobación de préstamos.

**Descripción:**

Pasos/Actividades	Responsable	Tiempo promedio por actividad	Observaciones/Descripción
1. Se realiza la prospectación en campo del cliente potencial para el préstamo y este solicita la información.	Ejecutivo de microcrédito Cliente	3 horas	El día hábil constará de 8 horas
2. Visita al negocio e Ingreso de todo el expediente con la información del cliente a la aplicación	Ejecutivo de microcrédito	3 horas	
3. Recepción del expediente en la fábrica de créditos	Oficial de análisis de riesgo	30 minutos	
4. Análisis y aprobación del crédito	Oficial de análisis de riesgo	5 horas	Se aprueba el crédito en base a : 1. Experiencia crediticia 2. Capacidad de pago conforme a las ventas del negocio. 3. Rubro y tipo de negocio. 4. Nivel de sobreendeudamiento en la actualidad y el futuro. 5. Monto y plazo solicitado
5. Revisión del perfil del cliente, por parte de la administración para validar la solicitud de pago a nombre del cliente con el monto autorizado.	Administración	30 minutos	
6. Firma de Contratos	Ejecutivo de microcrédito Cliente	1 hora	
7. Pasado este filtro se procederá a realizar la transferencia.	Tesorería	2 horas	

**Proceso Propuesto a Microcréditos de Grupo Unicomer****Formatos Utilizados****Anexos****Documentos de referencia**

<b>DOCUMENTOS UTILIZADOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solicitudes de Crédito</li> <li>▪ Copia de la tarjeta de identidad, pasaporte o carnet de residencia, cuando corresponda.</li> <li>▪ Criquis del Negocio</li> <li>▪ Referencias comerciales y/o bancarias (en caso de poseerlas).</li> <li>▪ Referencias personales.</li> <li>▪ Referencias Crediticias, obtenidas de la Central de Riesgos de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, y/o de las Centrales de Riesgos Privadas, efectuadas por la institución financiera</li> <li>▪ Estados Financieros.</li> <li>▪ Contratos del prestamo.</li> </ul>

**Registro**

<b>Registro</b>	<b>Tiempo de retención</b>	<b>Responsable de conservarlo</b>	<b>Código de registro</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Expediente del Cliente Digital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 5 años</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Departamentos de creditos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 008</li> </ul>

PO. 002-2022

Revisión 002

Proceso Propuesto a  
Microcréditos de Grupo  
Unicomer

## Cambios a esta versión

Número de revisión	Fecha de actualización	Descripción del cambio
002	9 de Febrero 2022	Nuevo proceso de aprobación de Microcreditos

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Levantamiento de la informacion.</li> <li>▪ Validacion de indentificacion del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Credit Scoring / Buro crediticio</li> <li>▪ Politica vigente de Microcréditos</li> </ul>

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
TITULO DEL PUESTO	TITULO DEL PUESTO	TITULO DEL PUESTO
Nombre	Nombre	Nombre
Oficial de análisis de riesgo	Gerencia de Créditos y Cobros	Gerencia General

## Perfil del puesto Oficial de Análisis de Riesgo

	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	CÓDIGO:
		VERSIÓN:
		ÁREA:
		PÁGINA 98 DE 181

### Identificación

Título del Puesto	<b>Oficial de análisis de riesgo</b>
Área	<b>Créditos</b>
Gerencia	<b>Gerencia Créditos y Cobros</b>
Ubicación	<b>Honduras</b>
Fecha de elaboración	<b>Febrero 2022</b>
Fecha de Validación	

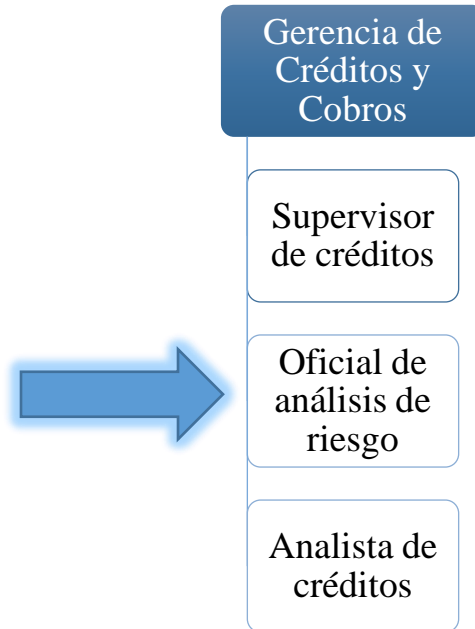
### Propósito general

Garantizar la eficiencia oportuna en la validación, revisión y aprobación del producto de microcréditos, formulando la rapidez en los procesos, manteniendo altos estándares de calidad y participando activamente en la ejecución de estos.

### Funciones o finalidades

- Generar nuevos planes crediticios para los rubros de negocio que permita incrementar la participación de portafolio MICROCRÉDITO.
- Supervisión y mantenimiento de la aplicación M&N Solutions para el funcionamiento óptimo.
- Coordinar capacitaciones a nuevo personal en el área.
- Generar reportes y estadísticas sobre la aprobación.
- Dar resolución directo a los créditos del negocio.
- Planificar seguimiento a l
- Dar seguimiento a los créditos pendientes de microcreditos.
- Llevar el control de los expedientes originales de los microcreditos.
- Dar seguimiento a la cartera de cada unidad, garantizando la calidad de este y trabajar con áreas de cobros en caso de existir mora.
- Realizar otras actividades que asigne Jefe Inmediato superior.

## Organigrama



### Relaciones Internas

<i>Puesto/Área</i>	<i>Para qué</i>
IT	Generación de Información y aseguramiento del buen funcionamiento de los aplicativos.
Administración	Para seguimiento en los pagos de las transferencias bancarias de los préstamos aprobados.
Créditos y Cobros	Generación de planes, revisar de tiempos de respuesta y documentación de los microcréditos aprobados. Seguimiento a la cartera generada por medio del aplicativos.
Mercadeo - Servicio al cliente	Coordinar publicidad generada por el negocio en los diferentes planes activos.

### Relaciones Externas

<i>Organización</i>	<i>Para qué</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Central de riesgo</li> </ul>	Validación situación financiera del cliente por medio del credit scoring.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas</li> </ul>	Ingreso de garantías prendarias en la cámara de comercio Capacitación constante sobre microcréditos.

### Perfil del Puesto

<b>Edad</b>	De 27 a 40 años
<b>Sexo</b>	Indistinto

<b>Estado Civil</b>	Indistinto
<b>Viajes de Trabajo</b>	Si
<b>Frecuencia</b>	Ocasionalmente dentro de la ciudad.
<b>Escolaridad y Especialidad</b>	Licenciado en administración de empresas, Ing. industrial, Ing. en negocios, técnico en microfinanzas o carreras afines
<b>Conocimientos Especiales</b>	Computación (Office, Internet, correo electrónico) Logística, servicio, negociaciones, experiencia previa en el área de microfinanzas, análisis de riesgo, fábricas de créditos de instituciones bancarias o microfinancieras, conocimiento financiero.
<b>Idiomas</b>	Español
<b>Experiencia Laboral</b>	3 – 5 años de experiencia en el área
<b>Competencia y Habilidades</b>	Liderazgo (b) Habilidad de negociación (b) Agresividad Comercial (a) Aptitud para las ventas (a) Actitud de Servicio (a) Habilidad Verbal (b) Buenas Relaciones Interpersonales (a) Trabajo en equipo (a) Orientación al Cliente (a) Comunicación (b) Solución de Problemas (a) Integridad (a) Orientación al resultado (a) Conocimiento del negocio (b) Cumplimiento de normas y procedimientos (a) Optimización de Recursos (b) Innovación (b) Presentación de soluciones comerciales (a) Negociación (b)  <b>a = 4   b = 3   c = 2   d = 1</b>

**Reviso y Autorizó**

Jefe Inmediato	Jefe de Jefe Inmediato	Recursos Humanos
----------------	------------------------	------------------



# TEGUCIGALPA

## Oficial de Análisis de Riesgo

### Nivel Académico:

- Licenciado en administración de empresas, ing industrial, ing en negocios, técnico en microfinanzas o carreras afines .

### Requisitos:

- Experiencia mínima de 3 años en puestos similares en fábricas de créditos de instituciones bancarias o microfinancieras
- Experiencia mínima de 2 años como asesor de microcréditos
- Habilidad numérica
- Análisis de riesgo

**¡VIVE TUS OPORTUNIDADES!**

**Envía tu hoja de vida**



[reclutamiento\\_seleccion@unicomer.com](mailto:reclutamiento_seleccion@unicomer.com)  
[reclutamiento\\_tgu@unicomer.com](mailto:reclutamiento_tgu@unicomer.com)



+504 3178-0022  
+504 3186-2092



Presupuesto de inversion para el oficial de analisis de riesgo

PRESUPUESTO DEL PUESTO OFICIAL DE ANALISIS DE RIESGO	CANTIDAD	
	Mensual	Anual
<b>Inversión</b>		
Reclutamiento y Selección	L 15,000.00	L 15,000.00
Uniforme	L -	L 1,200.00
Suministro y papelería	L 2,000.00	L 24,000.00
Equipo asignado	L 14,999.00	L 14,999.00
Plan celular	L 1,000.00	L 12,000.00
Capacitación y Socialización	L -	L 1,000.00
Salario (anual)	L 30,000.00	L 420,000.00
Bonificación (incentivo mensual)	L 3,500.00	L 42,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>L 68,699.00</b>	<b>L 530,199.00</b>

El presupuesto que se tienen previsto para la adición de este puesto es de L68,699.00 como inversión inicial, con un salario de L30,000 fijos y un bono incentivo de L3,500.00 mensual, dado a que el perfil que se necesita es de alto conocimiento en el área de las microfinanzas y a la vez con experiencia en el rubro tanto en campo como en el área contable.

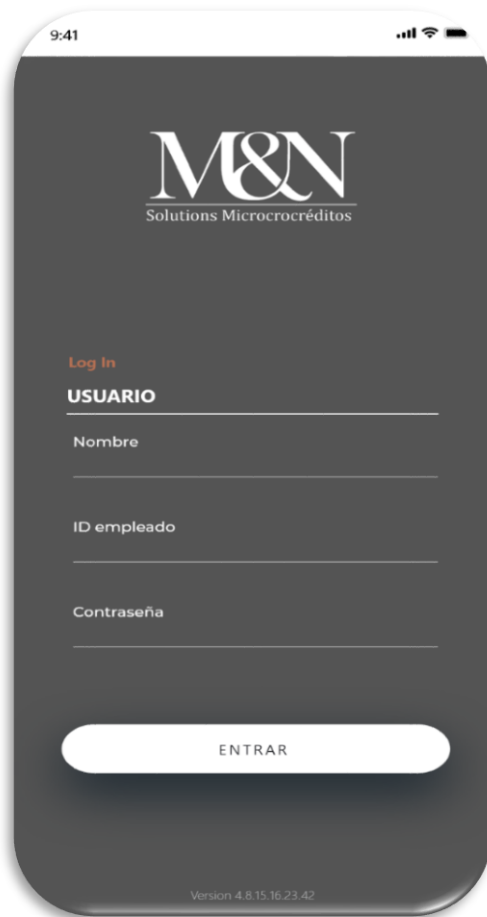
La inversión de este elemento será mínima para los costos de la organización, dado a que su adición de este puesto al departamento de créditos no perjudica en la actualidad el presupuesto asignado del área, a la vez como organización ya tiene contemplado la expansión de estructura en el departamento de crédito por su incremento de cadenas y proyectos en cada año fiscal.

Cabe mencionar que el contar con un oficial de análisis de riesgo determinado al negocio de microcrédito, creara un criterio experto de aprobación o denegación y fortalecerá el ciclo del proceso que conllevara con la nueva aplicación digital M & N Solutions.

## Propuesta de mejora de la aplicación digital M & N Solutions Microcréditos

La presente propuesta está orientada a la implementación de la aplicación digital, la cual deberá ser hecha a la medida o de acuerdo a los requerimientos necesarios, siendo estos la digitalización de la información que es levantada en el negocio, ya que se pretende que la App esté conectada al sistema de la empresa para que esta manera se conozca también el status de cada crédito ingresado a la aplicación, adicional la misma mostrará a través de una alerta que el proceso de aprobación de préstamos a concluido una vez realizada la transferencia al cliente, lo que permitirá conocer con exactitud los días que conlleva la aprobación del microcrédito.

A continuación, se muestran la interfaz de la aplicación que se pretende implementar y la manera como se vería ya en los dispositivos digitales:

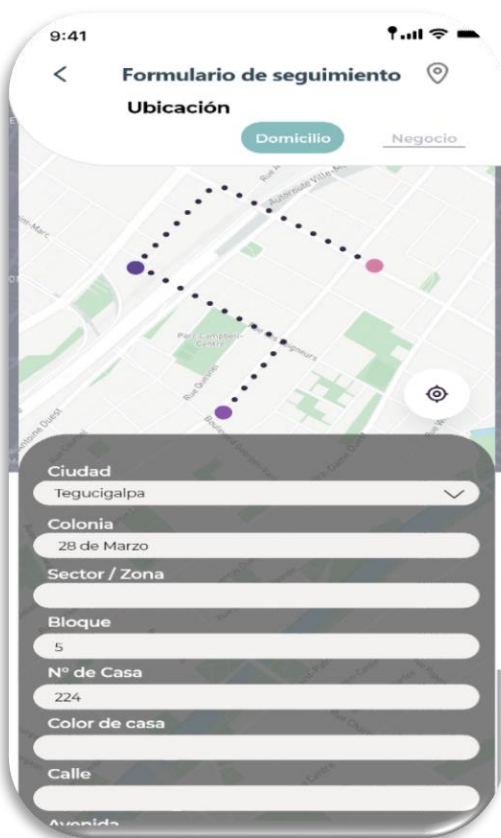


El ejecutivo de microcréditos una vez hecha la prospección del negocio y la visita al cliente que está interesado en adquirir un préstamo, procede al levantamiento de la información del negocio a través de un dispositivo digital donde en primera instancia ingresara a la AAP con su usuario y contraseña para iniciar el proceso de captación de información.



Una vez hecho el ingreso a la aplicación, el ejecutivo de microcrédito procede a ingresar la información requerida para aplicar al préstamo.

Cada icono representa los formularios a llenar, como parte de los requisitos exigidos por parte de la institución a los clientes, cabe mencionar que toda la información requerida deberá ser ingresada de manera digital, sin requerir la creación de expedientes en físico.



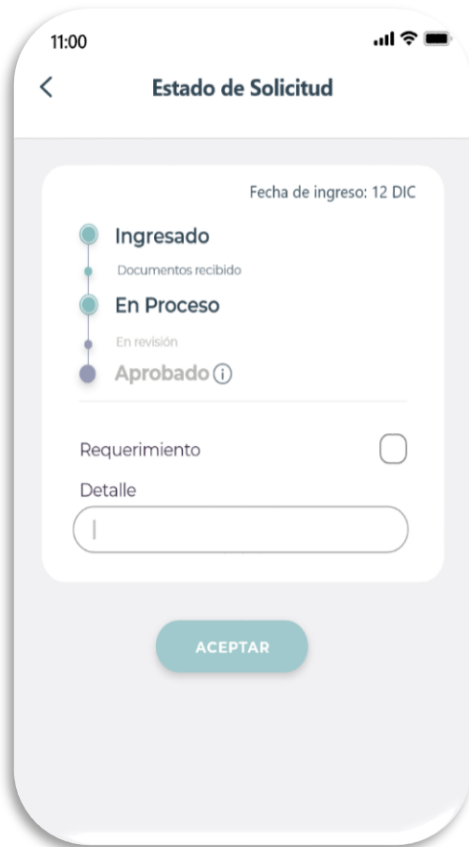
Así mismo también se deberá ingresar la ubicación del negocio y del domicilio del cliente mediante la aplicación de Google maps, mismo que facilitará la ubicación exacta, para que, al momento de realizar el cobro del crédito, el ejecutivo llegue al lugar correcto.



Otro Documento de ingresar de forma de digital es la imagen de la identidad del cliente, como parte de la documentación requerida en el proceso de aplicación al préstamo.

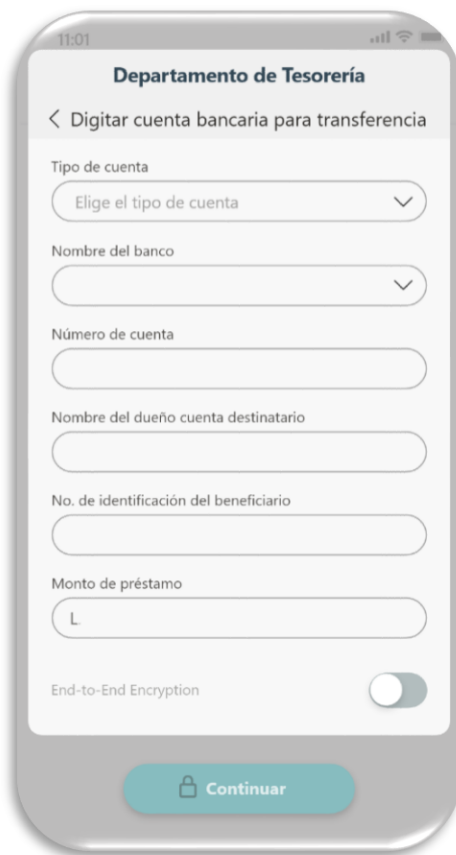


Una vez ingresada toda la información del cliente, el ejecutivo de microcrédito procederá a validar el registro de los datos en cada sección de requisitos a cumplir de la aplicación, una vez verificada la integridad de esta se procede a seleccionar la opción de envió del expediente a la fábrica de créditos.



Una vez recibido el expediente completo de la información del negocio, el oficial de análisis de riesgo procederá a realizar la verificación completa de los datos ingresados, generando el estado de conformidad al análisis realizado.

Cabe mencionar que el oficial de análisis de riesgo requerido para aprobación de este crédito deberá ser uno ya especializado en el negocio, no de la fábrica normal de créditos, así también la aplicación dará opción a ir monitoreando el estado del crédito enviado a la fábrica para su resolución.



Después de aprobado el préstamo por el oficial de análisis de riesgo, este enviara la información al departamento de tesorería para la ejecución de la transferencia bancaria del préstamo otorgado, cabe mencionar que antes de efectuar la transferencia, se deberán haber firmado los contratos, pagare y demás documentos que conlleve la formalización y facturación del préstamo.



Inmediatamente realizada la transferencia bancaria al cliente, la aplicación enviará una notificación al ejecutivo de microcreditos indicando que el proceso ha concluido.

Como se mencionó anteriormente uno de los aspectos relevantes del por qué implementar esta aplicación digital, es saber con exactitud el número de días que conllevaría otorgar un crédito, ya que esta aplicación al estar conectada a la empresa generaría una la base de datos con información en tiempo real lo que sería de mucha importancia para la toma de decisiones de la empresa UNICOMER.

Otro aspecto de gran peso que será necesario conocer para el Grupo UNICOMER, será analizar a detalle la rentabilidad o beneficios que se generará con la implementación de esta aplicación digital, por lo tanto, lo damos a conocer a detalle, en la aplicabilidad de las metodologías planteadas que se mostraran a continuación.

Propuesta para desarrollo de Precalificado en la aplicación M&N Solutions Microcrédito UNICOMER



A continuación, se presentan los datos que se requieren del solicitante como de las variables cualitativas por producto.

Información de búsqueda	
IDENTIFICACION	
Información Modelo Flexible	
TIPO DE CLIENTE	
NUEVO ▼	
MONTO SOLICITADO	
PLAZO (MESES)	
TASA INTERES ANUAL	
VENTAS MENSUALES	
COMPRAS MENSUALES	



DEPENDIENTES ECONOMICOS

GASTO MENSUAL (UNIDAD FAMILIAR)

CUOTA A CONSOLIDAR

DEPARTAMENTO

ATLANTIDA-LA CEIBA

ACTIVIDAD ECONOMICA

COLONIA

CIUDAD DEL NEGOCIO

ANTIGÜEDAD DEL NEGOCIO (MESES)

COLONIA

CIUDAD DEL NEGOCIO

ANTIGÜEDAD DEL NEGOCIO (MESES)

ESTABILIDAD DOMICILIARIA

VIVIENDA PROPIA

TIPO DE SECTOR

COMERCIO

DESTINO

CAPITAL DE TRABAJO

N. DE UNIDADES DE TRANSPORTE

SEGUNDA ACTIVIDAD EMPRESARIAL U OTROS INGRESOS

COMERCIAL/PRODUCCION/SERVICIO

ESTADO CIVIL

CASADO/ U.L.



Existen la posibilidad de incluir los campos del aval o garante que están nombrados diferente a como los conocen, por ejemplo:

- Datos del codeudor = Datos del aval
- Ingresos brutos (mes) = Ingresos (cuando la actividad económica del aval es empresarial)
- Deducciones (asalariado) = Gastos (cuando la actividad económica del aval es empresarial)
- Antigüedad del negocio/laboral = Antigüedad laboral / Experiencia

### Resultados del Modelo de Análisis en Canal Móvil

The screenshot displays a mobile application interface for credit analysis. At the top, there is a blue header with the text 'Login: diariozmicro1' and 'Pas: HN'. Below this is a white box titled 'Resultado de la consulta'. The main content area shows the following information:

0801-1992-10332 OLVIN OMAR SANTOS ARZAS  
**Precalificado Microcredito** [redacted]  
Resolucion Pre-Aprobado  
Descripcion Pre-aprobado por comportamiento - Analisis por reglas de producto  
Recomendacion NO Solicitar garantia-Tasa tabla o menor a 2 Ptos.  
Monto Sugerido 124,495.05  
RCI 44.17%  
Monto solicitado 110,000.00  
Nueva Cuota 6,264.00  
Plazo 24.00  
Tasa interes anual 32.00  
Score 2.0 698  
Peor categoria I  
Sumatoria de cuotas 2,953.44

## Plan de capacitacion al equipo Microcreditos

PLAN DE DESARROLLO Y CAPACITACION MICROCREDITOS					
Yo _____ con numero de empleado _____ de Unicomer Honduras S.A. de C.V. hago constar que conozco los siguientes contenidos necesarios para desempeñar a cabalidad mi puesto de trabajo para el cual fui contratado segun mi descriptor de puesto.					
CAPACITACION Y DESARROLLO					
EJECUTIVO DE MICROCREDITO	DIARIO	SEMANTAL	MENSUAL	LO APRENDÍ	NECESITO REPASO
Cotizaciones		X			
Validar calificacion de clientes	X				
Manejo de POS	X				
Pasos de Venta			X		
Política de Creditos			X		
Requisitos de promotorias	X				
Estandares de Servicio	X		X		
Llenar su hoja de desempeño diaria e individual trimestral	X				
Manejo de Indicadores de Riesgo		X			
Coaching		X			
Reuniones de retoalimentacion		X			
Metas de Colocacion	X				
Gerenciamiento		X			
Prevención de fraudes			X		
Indicadores de riesgo			X		
ANALISIS FINANCIERO Y ESTRATEGICO DEL NEGOCIO	DIARIO	SEMANTAL	MENSUAL	LO APRENDÍ	NECESITO REPASO
Conocimiento del Negocio			X		
Analisis del Entorno		X			
Analisis de Cartera de mora		X			
Tripologias de clientes / Negocio		X			
Capacitacion de tecnicas de negocio en microfinanzas			X		
Tecnicas para analisis de microcreditos			X		
SEGURIDAD	DIARIO	SEMANTAL	MENSUAL	LO APRENDÍ	NECESITO REPASO
La seguridad en el campo			X		
CONTROL DE CALIDAD	DIARIO	SEMANTAL	MENSUAL	LO APRENDÍ	NECESITO REPASO
Proceso de administrador de creditos, nuevos		X			
Revisar perfil del cliente		X			
Analisis de riesgos		X			
Análisis de buró		X			
Croquis		X			
POS		X			
UGA		X			
Doc-i		X			

CAPACITACION Y DESARROLLO				LO APRENDÍ	NECESITO REPASO
Self Service Desempeño		X			
Promociones		X			
Universidad Unicomer		X			
Manual de Gerenciamiento		X			
RELACIONES LABORALES				LO APRENDÍ	NECESITO REPASO
Políticas		X			
Sanciones			X		
Audiencias de Descargo			X		
Abandono de trabajo			X		
Comentarios Adicionales del Colaborador:					
_____				_____	
Nombre Completo y Firma del Colaborador				Fecha	

## Metodologías aplicadas al modelo digital para acelerar el proceso de aprobación de microcréditos en Grupo UNICOMER

### 1. Análisis de estados financieros y los indicadores más relevantes según el criterio del investigador.

Cabe mencionar que los estados financieros facilitados por el área de finanzas solo muestran aquellas cuentas importantes que involucran a esta área, ya que Microcréditos, es parte de la cadena de UNICOMER por lo tanto los estados financieros que la institución presenta son de manera consolidados a sus accionistas, en tal sentido el desglose de las cuentas generales que incluyen a toda la organización no se brindó por ser de carácter confidencial.

Los estados financieros bases que fueron proporcionados para elaborar la presente propuesta son:

#### ❖ Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADO		
Unicomer de Honduras S.A de C.V.		
Microcréditos		
Del 01 de enero al 31 de diciembre 2021		
<b>Ingresos:</b>		
Préstamos otorgados	L 114,055,096.15	
<b>Mas:</b> Intereses corrientes	L 36,082,449.44	
Comisiones desembolso (3%)	L 3,421,652.88	
Intereses moratorios	L 381,092.83	
<b>Total ingresos</b>		<b>L 153,940,291.30</b>
<b>Gastos:</b>		
Publicidad	L 1,090,909.09	
Amortización	L 1,080,000.00	
Incobrables	L 218,181.82	
Gastos administrativos	L 120,000.00	
Gastos operativos	L 1,123,200.00	
Alquileres	L 456,000.00	
Reparaciones	L 5,454.55	
Servicios públicos	L 24,000.00	
Sueldos y salarios	L 11,310,545.45	
<b>Total de gastos</b>		<b>L 15,428,290.91</b>
<b>Ingresos operativos netos</b>		<b>L 138,512,000.39</b>
<b>Otros ingresos</b>	L 3,287,016.00	
<b>Total de otros ingresos</b>		<b>L 3,287,016.00</b>
<b>Ganancia (pérdida) neta</b>		<b>L 141,799,016.39</b>

❖ Balance General

El presente Balance general corresponde al periodo del mes de diciembre de 2021, donde se dan a conocer los activos que generan la colocación de préstamos, así también las obligaciones que corresponden al área de Microcréditos, adicionalmente las utilidades del periodo que se reflejan en el estado de resultados mostrado anteriormente.

<b>BALANCE GENERAL</b>			
<b>Nombre de la Empresa</b>		<b>Unicomer de Honduras S.A de C.V.</b>	
<b>Cadena</b>		<b>Microcréditos</b>	
<b>Periodo</b>		<b>Al 31 de Diciembre 2021</b>	
<b>Activos Corrientes:</b>	<b>L 243,542,534.80</b>	<b>Pasivos Corriente:</b>	<b>L 988,349.23</b>
Caja	L 100,000,000.00	Sueldos y salarios por pagar	L 942,545.45
Cuentas por Cobrar	L 159,481,326.19	Costo financiero por pagar (10%)	L 45,803.78
Estimación por deterioro acumulado de prestamos	L 1,594,813.26		
<b>Activos no corrientes:</b>	<b>L 774,000.00</b>	<b>Pasivos No corrientes</b>	<b>L 10,000,000.00</b>
Mobiliario y equipo	L 774,000.00	Créditos y obligaciones bancarias	L 10,000,000.00
		<b>Patrimonio</b>	<b>L 250,861,790.22</b>
		Capital	L 24,062,773.83
		Utilidad o perdida del periodo	L 141,799,016.39
		Resultados de ejercicios anteriores	L 85,000,000.00
<b>Total activos</b>	<b>L261,850,139.45</b>	<b>Total pasivo + patrimonio</b>	<b>L261,850,139.45</b>

Con la información proporcionada se logró plantear 2 escenarios que fueron proyectados, utilizando de base el balance general y el estado de resultado original, esto con la finalidad de visualizar el impacto que generaría los dos escenarios propuestos dentro de la estructura financiera de la empresa, facilitando la toma de decisiones al mostrarse como la implementación de esta aplicación digital, vendrá a generar beneficios económicos al Grupo UNICOMER, adicionalmente se muestran los indicadores financieros más relevantes los cuales darán una idea de cuan rentable es la adopción de este nuevo modelo digital, en comparación al proceso manual.

### **Los estados financieros actuales con la metodología manual y los propuestos con el modelo digital.**

En vista de no contar con el detalle de cómo se conforma las cuentas de balance general y estado de resultado, para el planteamiento de los estados financieros proyectados se hizo uso de promedios y factores de distribución para los costos, ya que el otorgamiento de créditos difiere de conformidad con la demanda de los clientes.

Por lo tanto, antes de pasar a observar los estados financieros proyectados se mostrará sobre qué bases se realizaron los cálculos de la propuesta para su elaboración.

En primer lugar, como uno de los objetivos de esta propuesta es incrementar las utilidades, este se cumplirá con la disminución en los tiempos del proceso de otorgamiento, por lo que actualmente un crédito tarda entre 6 días para efectuarse, en tal sentido se busca que los días que conlleva el proceso disminuyan a dos, adicionalmente se desea captar nuevos clientes para aumentar la cartera crediticia.

En tal sentido para proyectar en cuanto variaría las colocaciones de microcréditos con la implementación del modelo digital se consideró como base el promedio de préstamos otorgados

durante los últimos 6 meses, los cuales fueron en promedio de 90 créditos con un monto de L. 105,606.57, y considerando que estos tardan en aprobarse 6 días.

Para comprender el contexto de donde se basan estas propuestas, de disminuir los tiempos de respuesta de 6 a 2 días, se calculó el tiempo que conlleva cada actividad del procesos actual vrs. El propuesto donde se refleja que pasa de aprobarse un préstamo en 6 días o 48 horas laborables a 2 días equivalente a 16 horas que vendría a ser el proceso propuesto.

Adicional con la base mensual que se tiene de colocación que son 90 creditos al mes lo que al convertirlo en días resulta que se aprueban 3 prestamos diarios que tarda en 6 días el desembolso, por lo que con la aplicación vendría a ser ya no 3, si no que 5 diarios y un tiempo de respuesta de 2 días, osea que se estaría aumentando la cartera, y siendo mas competitivos.

Otro argumento para mejorar los tiempos de respuesta es por que el 64% de los clientes desisten del proceso por la tardanza en la aprobación de estos, como se describe en la tabla 4, por lo que la implementación de la aplicación digital sera de gran aporte a la institución.

**Tabla 3. Promedio de créditos según su estatus.**

	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	PROMEDIO PARTICIPACION	
MICROCREDITO HN	No	No	No	No	No	No		
Solicitudes ingresadas	119	87	97	83	132	107	104	100%
Aprobadas	110	80	91	70	99	90	90	86%
Denegadas	9	7	6	13	33	17	14	14%
Desembolsados	110	80	91	70	99	90	90	86%

Fuente: *Elaboración propia 2021*



**Tabla 4. Nivel de participacion por estatus de creditos denegados.**

	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21		
MICROCREDITO HN	No	No	No	No	No	No		
	DENEGADAS						PROMEDIO PARTICIPACION	
<b>1. Tiempo de respuesta</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>26</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>64%</b>
2. Denegador por buro	2	4	1	5	4	4	4	29%
3. Denegado por el comité de creditos	2	0	0	1	3	3	1	7%
<b>TOTAL PROMEDIO</b>	<b>14</b>							

Fuente: *Elaboración propia 2021*

El 64% de perdida de créditos es por la tardía resolución de los créditos por parte de la fábrica, ya que los clientes microempresarios por lo general necesitan el préstamo para inversión inmediata, por lo que, al no recibir una respuesta pronta, optan por buscar otra opción y buscan instituciones u opciones más rápidas para suplir su necesidad de temporada, esto se convierte en un problema para el departamento, ya que su proyección de clientes disminuye mensualmente y con temas de prestigio la empresa deja de percibir la mejor publicidad que es tener tanto un cliente satisfecho como el insatisfecho.

### **Incremento en los créditos**

El incremento en los créditos, tiene como base a la alta demanda de los clientes, por los beneficios del producto que tendrá la aplicación digital, adicionalmente la reducción del tiempo de respuesta en los créditos, lo que creara una oportunidad para captar un mayor volumen en la cartera y ese se ve reflejado en el crecimiento de los ingresos de un 66.% en el escenario más óptimo por lo generará agilidad en los trámites y permitirá a la empresa tener un valor agregado en el proceso, así como también se reducirá el tiempo de resolución de un microcrédito lo que este permitirá colocar diariamente 2 créditos adicionales por día, en el escenario optimo pasando de

colocar 3 créditos que son los que se aprueban actualmente, a pasar al 5 créditos en aprobación al día que es el fin último que se pretende alcanzar.

**Tabla 5. Incremento de créditos con la adopción de la aplicación digital.**

Escenarios	Créditos al día	Créditos al Mes	Créditos al Año
Escenario actual	3	90	1,080
Escenario 1	4	120	1,440
Escenario 2	5	150	1,800

Fuente: *Elaboración propia 2021*

### **Escenarios propuestos**

Por lo tanto, la propuesta está orientada en 2 escenarios, en el primero se plantea que, si el tiempo de respuesta fuese de 4 días, se lograrían colocar 120 créditos al mes ya con la aplicación en funcionamiento, eso significa un aumento de 33.3% en comparación con préstamos que se colocan actualmente, lo que generaría una oportunidad de captar un mayor volumen de créditos

El segundo escenario está orientado a reducir de 6 a 2 días con la implementación del modelo digital, por lo tanto, se colocarían 150 créditos mensuales, en otras palabras, representa un 66.67% más de lo que se coloca en la actualidad con la metodología manual, por lo que se puede observar a detalle en la siguiente tabla:

**Tabla 6. Proyección de cálculo de microcréditos.**

Escenarios	Días al Mes	Créditos al día	Créditos al mes	Promedio del valor de los créditos	Colocación de préstamos mensuales	Colocación de préstamos anual
Escenario actual	30	3	90	L 105,606.57	L 9,504,591.35	L 114,055,096.15
Escenario 1	30	4	120	L 105,606.57	L 12,672,788.46	L 152,073,461.54
Escenario 2	30	5	150	L 105,606.57	L 15,840,985.58	L 190,091,826.92

Fuente: *Elaboración propia 2021*

Cabe mencionar que la empresa proporciono el resumen donde se detalla el promedio de créditos al mes y el monto promedio del valor solicitado por los clientes, mismos que sirvieron de base para realizar las proyecciones de los escenarios 1 y 2. de la tabla anterior.

A continuación, se muestra el procedimiento realizado para poder proyectar los intereses corrientes del estado de resultado en los escenarios 1 y 2.

Primero se calculó el promedio de las tasas de interés de los prestamos esto en virtud que también se está utilizando un monto promedio de los préstamos otorgados y debido a que la variación entre los mismo es mínima se decidió no realizar una ponderación de dichas tasas.

**Tabla 7. Tasa de interés promedio.**

Número	Tasas
1	60.00%
2	55.00%
3	52.00%
4	43.00%
5	39.00%
<b>Promedio</b>	<b>49.80%</b>

Fuente: *Elaboración propia 2021*

Posteriormente ya que se cuenta con la correspondiente tasa de interés se procedió a calcular los intereses generados en el periodo correspondiente a un año como se demuestra a continuación:

**Tabla 8. Tabla de amortización del préstamo para cálculo de intereses.**

Condiciones Actuales				
Valor del préstamo	L	105,606.57		
Periodo del préstamo		24	12	20
Tasa del Préstamo		49.80%	0.0415	
Cuota	L	7,033.18		

<b>Intereses Ganados en un año</b>	<b>L</b>	<b>44,227.75</b>
------------------------------------	----------	------------------

No.	Cuota	Interés	Abono Capital	Saldo del Préstamo
0	L -	L -	L -	L 105,606.57
1	L 7,033.18	L 4,382.67	L 2,650.51	L 102,956.06
2	L 7,033.18	L 4,272.68	L 2,760.50	L 100,195.56
3	L 7,033.18	L 4,158.12	L 2,875.07	L 97,320.49
4	L 7,033.18	L 4,038.80	L 2,994.38	L 94,326.11
5	L 7,033.18	L 3,914.53	L 3,118.65	L 91,207.46
6	L 7,033.18	L 3,785.11	L 3,248.07	L 87,959.39
7	L 7,033.18	L 3,650.31	L 3,382.87	L 84,576.52
8	L 7,033.18	L 3,509.93	L 3,523.26	L 81,053.27
9	L 7,033.18	L 3,363.71	L 3,669.47	L 77,383.80
10	L 7,033.18	L 3,211.43	L 3,821.75	L 73,562.04
11	L 7,033.18	L 3,052.82	L 3,980.36	L 69,581.69
12	L 7,033.18	L 2,887.64	L 4,145.54	L 65,436.15
13	L 7,033.18	L 2,715.60	L 4,317.58	L 61,118.56
14	L 7,033.18	L 2,536.42	L 4,496.76	L 56,621.80
15	L 7,033.18	L 2,349.80	L 4,683.38	L 51,938.43
16	L 7,033.18	L 2,155.44	L 4,877.74	L 47,060.69
17	L 7,033.18	L 1,953.02	L 5,080.16	L 41,980.53
18	L 7,033.18	L 1,742.19	L 5,290.99	L 36,689.54
19	L 7,033.18	L 1,522.62	L 5,510.57	L 31,178.97
20	L 7,033.18	L 1,293.93	L 5,739.25	L 25,439.72
21	L 7,033.18	L 1,055.75	L 5,977.43	L 19,462.29
22	L 7,033.18	L 807.68	L 6,225.50	L 13,236.79
23	L 7,033.18	L 549.33	L 6,483.85	L 6,752.93
24	L 7,033.18	L 280.25	L 6,752.93	L 0.00

Fuente: *Elaboración propia 2021.*

Una vez establecido el interés que se genera del préstamo durante el periodo de un año se procedió a realizar la multiplicación de este por el total de préstamos mensuales que serían colocados en de conformidad a los escenarios 1 y 2, finalmente el valor restante se multiplica por 12 meses para obtener el interés corriente anual, mostrándose así la siguiente tabla:

**Tabla 9. Tabla de intereses ganados mensuales y anuales.**

	<b>Total de Intereses ganados en un año</b>	<b>Préstamos colocados al mensual</b>	<b>Intereses al mes</b>	<b>Intereses al año</b>
L	44,227.75	120	L 5,307,330.25	L 63,687,962.97
L	44,227.75	150	L 6,634,162.81	L 79,609,953.71

Fuente: *Elaboración propia 2021.*

Con la finalidad de poder realizar las proyecciones referentes a los gastos administrativos del escenario 1, como el escenario 2, se realizó el siguiente proceso:

**Tabla 10. Gastos administrativos actuales vs. propuesto por escenario.**

<b>Gastos Administrativos</b>				
<b>Situación</b>	<b>Préstamos por mes</b>	<b>Préstamos por año</b>	<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>Costo por Préstamo</b>
Actual	90	1,080	L 120,000.00	L 111.11

<b>Gastos Administrativos Propuestos</b>				
<b>Propuestas</b>	<b>Préstamos por mes</b>	<b>Préstamos por año</b>	<b>Costo por Préstamo</b>	<b>Total Gastos Administrativos</b>
Escenario 1	120	1,440	L 111.11	L 160,000.00
Escenario 2	150	1,800	L 111.11	L 200,000.00

Fuente: *Elaboración propia 2021.*

Como se puede observar en la tabla anterior en la situación actual se decidió, dividir el total de gastos administrativos entre el total de préstamos del año, con la finalidad de conocer el costo que corresponde por cada préstamo colocado, mismo que servirá como factor de costo de distribución.

Posteriormente se aplicó la cantidad de préstamos de cada escenario por el factor de costo de distribución, obteniendo con esto la totalidad del gasto administrativo en el escenario 1 y 2.

En el caso del cálculo de los gastos operativos se realizó un proceso similar como se observa a continuación:

**Tabla 11. Gastos operativos actuales vs. propuesto por escenario.**

Gastos Operativos Actual						
Situación	Préstamos por mes	Préstamos por año	Visitas	Total Visitas	Total Gastos operativos	Costo por Visita
Actual	90	1080	3	3,240	L 1,123,200.00	L 346.67
Gastos Operativos Propuestos						
Propuestas	Préstamos por mes	Préstamos por año	Visitas	Total Visitas	Costo por Visita	Costo Total
Escenario 1	120	1,440	1	1,440	L 346.67	L 499,200.00
Escenario 1	150	1,800	1	1,800	L 346.67	L 624,000.00

**Fuente:** *Elaboración propia 2021.*

En la presente tabla se puede determinar que en la situación actual de la empresa cada préstamo requiere de tres visitas en promedio para poder colocar un préstamo en tal sentido cada visita acarrea un costo operativo de L.346.67 , al realizar el comparativo con los escenarios 1 y 2 propuestas mediante la implementación de la aplicación cada préstamo requeriría de tan solo una visita para poder colar el préstamo, lo cual genera una disminución sustancial dentro de la cuenta de gastos operativos, adicionalmente hace uso más eficiente del recurso humano con el cual cuenta la empresa al disminuir el tiempo invertido en la colocación del préstamo.

Adicionalmente, en el estado de resultado se agrego el costo que generara la contratacion del oficial de analisis de riesgo oscilando este en L.530,199.00 , totalizando estos en L. 1,029,399.00 para el primer escenario y L. 1,154,199.00 respectivamente, aunque iniciariamente se registro un decremento de gastos operativos , al adicionar el costo de sueldos y salarios este presento un incremento, lo cual se ve reflejado en el estado de resultado.

Al terminar con los procedimientos antes descritos, se procedió a la elaboración de las proyecciones de los Estados de Resultado de conformidad con los escenarios 1 y 2, presentando los mismos los siguientes datos:

**Tabla 12. Estado de resultado proyectado de Microcréditos.**

Estado de Resultados			
Unicomer de Honduras S.A de C.V.			
Microcreditos			
Del 01 de enero al 31 de diciembre 2021		Proyección 2021 con el escenario del 33.33%	
		Proyección 2021 con el escenario del 66.66%	
<b>Ingresos:</b>			
Prestamos otorgados	L 114,055,096.15	L 152,073,461.54	L 190,091,826.92
<b>Mas:</b> Intereses corrientes	L 36,082,449.44	L 63,687,962.97	L 79,609,953.71
Comisiones desembolso (3%)	L 3,421,652.88	L 4,562,203.85	L 5,702,754.81
Intereses moratorios	L 381,092.83	L 532,257.12	L 665,321.39
<b>Total ingresos</b>	<b>L 153,940,291.30</b>	<b>L 220,855,885.47</b>	<b>L 276,069,856.84</b>
<b>Gastos:</b>			
Publicidad	L 1,090,909.09	L 1,090,909.09	L 1,090,909.09
Amortización	L 1,080,000.00	L 1,080,000.00	L 1,080,000.00
Incobrables	L 218,181.82	L 304,146.92	L 380,183.65
Gastos administrativos	L 120,000.00	L 160,000.00	L 200,000.00
<b>Gastos operativos</b>	<b>L 1,123,200.00</b>	<b>L 1,029,399.00</b>	<b>L 1,154,199.00</b>
Alquileres	L 456,000.00	L 456,000.00	L 456,000.00
Reparaciones	L 5,454.55	L 5,454.55	L 5,454.55
Servicios públicos	L 24,000.00	L 24,000.00	L 24,000.00
Sueldos y salarios	L 11,310,545.45	L 11,310,545.45	L 11,310,545.45
<b>Total de gastos</b>	<b>L 15,428,290.91</b>	<b>L 15,460,455.01</b>	<b>L 15,701,291.74</b>
<b>Ingresos operativos netos</b>	<b>L 138,512,000.39</b>	<b>L 205,395,430.46</b>	<b>L 260,368,565.09</b>
<b>Otros ingresos</b>	<b>L 3,287,016.00</b>	<b>L 3,287,016.00</b>	<b>L 3,287,016.00</b>
<b>Total de otros ingresos</b>	<b>L 3,287,016.00</b>	<b>L 3,287,016.00</b>	<b>L 3,287,016.00</b>
<b>Ganancia (pérdida) neta</b>	<b>L 141,799,016.39</b>	<b>L 208,682,446.46</b>	<b>L 263,655,581.09</b>

Fuente: *Elaboración propia 2021*

### Balance general proyectado en el escenario 1

Después de elaborar los Estados de resultado proyectado, se procedió a trasladar al balance general, las utilidades obtenidas y adicionalmente se ajustó el saldo de cuentas por cobrar debido a que, si el patrimonio aumenta debido a los ingresos obtenidos, esto se debe ver reflejado en las entradas a caja o las cuentas por cobrar, como se muestra a continuación:

**Tabla 13. Balance General propuesto escenario 1.**

Balance General			
Nombre de la Empresa		Unicomer de Honduras S.A de C.V.	
Cadena		Microcreditos	
Periodo		Al 31 de Diciembre 2021	
<b>Activos Corrientes:</b>	L 327,959,569.52	<b>Pasivos Corriente:</b>	L 988,349.23
Caja	L 100,000,000.00	Sueldos y salarios por pagar	L 942,545.45
Cuentas por Cobrar	L 225,702,544.08	Costo financiero por pagar (10%)	L 45,803.78
Estimacion por deterioro acumulado de prestamos	L 2,257,025.44		
<b>Activos no corrientes:</b>	L 774,000.00	<b>Pasivos No corrientes</b>	L 10,000,000.00
Mobiliario y equipo	L 774,000.00	Creditos y obligaciones bancarias	L 10,000,000.00
		<b>Patrimonio</b>	L 317,745,220.29
		Capital	L 24,062,773.83
		Utilidad o perdida del periodo	L 208,682,446.46
		Resultados de ejercicios anteriores	L 85,000,000.00
<b>Total activos</b>	<b>L328,733,569.52</b>	<b>Total pasivo + patrimonio</b>	<b>L328,733,569.52</b>

Fuente: *Elaboración propia 2021*



## Balance general proyectado en el escenario 2

Tabla 14. Balance General propuesto escenario 2.

Balance General			
Nombre de la Empresa	Unicomer de Honduras S.A de C.V.		
Cadena	Microcreditos		
Periodo	Al 31 de Diciembre 2021		
<b>Activos Corrientes:</b>	<b>L 382,932,704.15</b>	<b>Pasivos Corriente:</b>	<b>L 988,349.23</b>
Caja	L 100,000,000.00	Sueldos y salarios por pagar	L 942,545.45
Cuentas por Cobrar	L 280,131,390.25	Costo financiero por pagar (10%)	L 45,803.78
Estimacion por deterioro acumulado de prestamos	L 2,801,313.90		
<b>Activos no corrientes:</b>	<b>L 774,000.00</b>	<b>Pasivos No corrientes</b>	<b>L 10,000,000.00</b>
Mobiliario y equipo	L 774,000.00	Creditos y obligaciones bancarias	L 10,000,000.00
		<b>Patrimonio</b>	<b>L 372,718,354.92</b>
		Capital	L 24,062,773.83
		Utilidad o perdida del periodo	L 263,655,581.09
		Resultados de ejercicios anteriores	L 85,000,000.00
<b>Total activos</b>	<b>L383,706,704.15</b>	<b>Total pasivo + patrimonio</b>	<b>L383,706,704.15</b>

Fuente: *Elaboración propia 2021*

Según se observa en el balance general se obtuvo una utilidad neta del periodo de L. 383,706,704.15, razón por lo que se debió afectar las cuentas por cobrar para que los montos del activo y el patrimonio se encuentren en equilibrio.

Adicionalmente como no existe un desglose detallado de las cuentas no se puede entrar en mayor detalle al análisis de los presentes estados financieros.

## Indicadores financieros

Indicador	Escenario 1		% crecimiento	Escenario 2		% crecimiento
Crecimiento en las Ingresos	L 152,073,461.54	L 114,055,096.15	<b>33.33</b>	L 190,091,826.92	L 114,055,096.15	<b>66.67</b>

Como se mostró anteriormente en el estado de resultados, el crecimiento de los ingresos del escenario 1 con respecto a la situación actual fue de un 33.33% y un crecimiento de un 66.67%, lo que significa que la implementación de la aplicación digital, si genera un impacto positivo en los flujos de efectivo y en la dinámica de la empresa.

Indicador	Situacion Actual		Veces	Escenario 1	Veces	Escenario 2	Veces
Razon Circulante	Activo Circulante	L 243,542,534.80	<b>246.41</b>	L 327,959,569.52	<b>331.83</b>	L 382,932,704.15	<b>387.45</b>
	Pasivo Circulante	L 988,349.23		L 988,349.23		L 988,349.23	

Según los resultados obtenidos en la razón circulante, indica que la empresa es capaz de cubrir sus obligaciones de manera eficiente ya que posee L.246.41 para cubrir cada lempira adeudado, por lo que los escenarios 1 y 2 son muy prometedores, debido que muestran que, con la implementación de la aplicación digital, la empresa se vuelve aún más líquida por lo que posee más recursos para cubrir sus obligaciones.

Indicador	Situacion Actual	%	Escenario 1	%	Escenario 2	%
ROA	Utidad neta	L 141,799,016.39	L 208,682,446.46	<b>63.48%</b>	L 263,655,581.09	<b>68.71%</b>
	Activos Totales	L 261,850,139.45				

Considerando los resultados obtenidos en los escenarios propuestos, reflejan que la rentabilidad económica que se alcanzaría al implementar la aplicación digital, siendo esta para el escenario 1, un 63.48% y para el escenario 2 con un 68.71%, lo que supera por mucho al 5% lo que usa normalmente en la empresa para que considerada rentable.

Indicador	Situacion Actual		%	Escenario 1		%	Escenario 2		%
ROE	Utilidad neta	L 141,799,016.39	<b>56.52%</b>	L 208,682,446.46	<b>65.68%</b>	L 263,655,581.09	<b>70.74%</b>		
	Capital Contable	L 250,861,790.22		L 317,745,220.29		L 372,718,354.92			

Este indicador financiero es de suma importancia, ya que muestra la capacidad que tendrá Grupo UNICOMER al implementar esta aplicación digital, debido a que será capaz de generar beneficios para sus accionistas y esto debido a que el crecimiento en los ingresos que generará provocará un aumento inmediato en el capital contable o patrimonio.

Indicador	Situacion Actual		%	Escenario 1		%	Escenario 2		%
Utilidad Operacional	utilidad Operacional	L 138,512,000.39	<b>89.98%</b>	L 205,395,430.46	<b>93.00%</b>	L 260,368,565.09	<b>94.31%</b>		
	vtas del año	L 153,940,291.30		L 220,855,885.47		L 276,069,856.84			

La utilidad operacional observada nos indica la eficiencia que generaría la aplicación en la gestión de las operaciones como también en la rentabilidad de la empresa, esto debido a que los costos operativos disminuirán por lo que el porcentaje de utilidad operacional aumentará de 89.98% a 93% en el 1er escenario y de 89.98% a 94.31% en el 2do escenario, resultados que muestra la eficiencia en la disminución de los costos que se tendría al implementar la aplicación digital.

Indicador	Situacion Actual		%	Escenario 1	%	Escenario 2	%
Margen de utilidad Neta	utilidad Neta	L 141,799,016.39	<b>92.11%</b>	L 208,682,446.46	<b>94.49%</b>	L 263,655,581.09	<b>95.50%</b>
	ventas del año	L 153,940,291.30		L 220,855,885.47		L 276,069,856.84	

Con el proceso actual se observa que la rentabilidad de Microcréditos es muy buena, lo que muestra que la organización ha sido efectiva en controlar los diversos costos y de esta forma convertir sus ingresos en abundantes flujos de efectivo, en tal sentido la aplicación digital como herramienta generará una disminución en los costos, por lo que para el escenario 1 y 2 el porcentaje de crecimiento sería aún más rentable.

Indicador	Situacion Actual		%	Escenario 1	%	Escenario 2	%
Rotación de CxC	Ventas	L 153,940,291.30	<b>97%</b>	L 220,855,885.47	<b>98%</b>	L 276,069,856.84	<b>99%</b>
	Cuentas por Cobrar	L 159,481,326.19		L 225,702,544.08		L 280,131,390.25	
Indicador	Situacion Actual		Dias	Escenario 1	Dias	Escenario 2	Dias
Dias de Ventas	Dias	360	<b>372.96</b>	<b>360.00</b>	<b>367.90</b>	360	<b>367.35</b>
	Rotación CxC	97%		98%		98%	

La rotación de cuentas por cobrar observadas muestras, que los créditos otorgados se están recuperando es un menor tiempo de los plazos otorgados, dado a que algunos créditos son con retorno de inversión a corto plazo, abonos a saldo capital, créditos de temporada o créditos revolventes para el microempresario, lo que permite a la compañía percibir a menor tiempo el saldo otorgado con intereses corrientes como ingreso financiero.

Indicador	Situacion Actual		%	Escenario 1	%	Escenario 2	%
Deuda a Capital contable	Pasivos	10,988,349.23	4.38%	L 10,988,349.23	3.46%	L 10,988,349.23	2.95%
	Patrimonio	250,861,790.22		L 317,745,220.29		L 372,718,354.92	

Como se observa en el indicador anterior muestra que el índice de endeudamiento actual que posee Grupo UNICOMER para financiar sus activos, es del 4.38%, lo que indica que ocupa poco apalancamiento debido a que parte de sus obligaciones son cubiertas por los ingresos que se obtienen por sus ventas, y se ve reflejado en el cálculo de los indicadores del escenario 1 y 2, donde muestra entre más ingreso perciba la empresa menos apalancamiento necesitara para cubrir sus operaciones.

Indicador	Situacion Actual		Costo	Escenario 1	Costo	Escenario 2	Costo
Costo de inversion de C X C	C X C	L 159,481,326.19	140%	L 241,991,840.85	159%	L 280,656,339.76	148%
	Ventas	L 114,055,096.15		L 152,073,461.54		L 190,091,826.92	

El costo de la inversion del financiamiento de cuentas por cobrar en la actualidad es de 140% en sus venta anuales, con los escenarios propuestos los indicadores son consistentes ya que habrá un incremento en las ventas que se reflejara en el saldo de la cuenta por cobrar, dichas cuentas cada mes van teniendo un delizamiento exponencial, dado a que estan activos tanto los intereses corrientes y moratorios van incrementando en el transcurso del tiempo.

### Análisis costo - beneficio

Para evaluar la implementación de la aplicación digital la misma incurrirá en gastos incrementales como es el sueldo adicional que conllevara la contratación del oficial de análisis de riesgo, la cual aproximadamente representa L530,199.00 anuales costos que viene a incrementar los gastos operativos, adicionalmente se deberá establecer en el presupuesto el desarrollo de la aplicación digital

representando la misma un costo estimado de L2,000,000.00, cabe mencionar que el costo de los dispositivos, Grupo Unicomer, lo proporciona como parte de las herramientas de trabajo de cada colaborador, al igual que el internet, entre otros.

En cuanto a las utilidades incrementales esta variaría del escenario actual al escenario 1 en L 66,883,430.07 y para el escenario 2, que es el fin último que se busca este oscila en L121,856,564.70, en tal sentido financieramente la adopción de la aplicación es muy rentable, adicionalmente acelera el proceso de otorgamiento de créditos logrando con esto aumentar los ingresos por el aumento de la cartera crediticia, en fin es una excelente alternativa para ser considerada por Grupo Unicomer.

**Tabla 15. Índice de calidad de cartera de Microcréditos**

También se consideró importante conocer la calidad de los activos de acuerdo con la cartera crediticia de microcréditos, considerando los índices de morosidad de 8 días, 30 días e incobrabilidad, por lo que se muestra en la siguiente tabla:

Antigüedad	Cuentas	Saldo Cartera	Saldo Capital	Saldo Interes	% part en saldos	% de Calidad de activos
000-Adelantado	266	18,619,214.31	12,049,946.87	6,569,267.44	13.1%	11.2%
000-Al Día	1,323	76,479,077.18	51,796,145.76	24,682,931.42	53.8%	55.6%
001-030 Días	303	20,054,671.08	12,823,040.18	7,231,630.90	14.1%	12.7%
031-060 Días	127	5,667,414.29	3,717,410.24	1,950,004.05	4.0%	5.3%
061-090 Días	104	4,650,031.03	3,103,968.82	1,546,062.21	3.3%	4.4%
091-120 Días	65	3,314,771.35	1,995,543.06	1,319,228.29	2.3%	2.7%
121-150 Días	59	2,801,500.00	1,772,329.66	1,029,170.34	2.0%	2.5%
151-180 Días	59	4,847,129.44	2,886,050.45	1,961,078.99	3.4%	2.5%
181-210 Días	32	1,655,598.58	1,080,545.96	575,052.62	1.2%	1.3%
211-240 Días	27	2,153,654.85	1,181,910.59	971,744.26	1.5%	1.1%
241-270 Días	16	1,878,259.47	1,219,817.06	658,442.41	1.3%	0.7%
<b>Total general</b>	<b>2,381</b>	<b>142,121,321.58</b>	<b>93,626,708.65</b>	<b>48,494,612.93</b>		

	Mora 8 días
	Mora 30 días en adelante
	Incobrabilidad

Fuente: *Elaboración propia 2021*

Según la información que refleja en la tabla 14, muestra los siguientes indicadores de calidad de activos más importante y representativos para la cartera de microcréditos:

**Índice de morosidad mayor a 8 días:** es de un 12.7% donde muestra que la eficiencia de la cartera está dentro de los parámetros normales significando que la entidad puede afrontar los problemas de liquidez y solvencia con mayor facilidad.

**Índice de morosidad mayor de 30 días:** es de 12.4% por lo que este al compararlo con el 5% que es parámetro normal, indica que esta etapa se puede afrontar problemas de liquidez y solvencia.

**Índice de morosidad incobrable:** Este indicador está en un 8.1% situación que pone a la empresa en alerta debido a que el porcentaje de incobrabilidad es considerable por lo que se deben de buscar los mecanismos para recuperar el saldo inicial invertido.

## **Las 5 fuerzas de Porter**

Como parte de la propuesta de esta investigación, el modelo de las cinco fuerzas de Porter, es esencial ya que es un modelo estratégico, donde cada una de las fuerzas pueden influir en la industria de la microfinanciera de Grupo UNICOMER.

### **1. Poder de negociación del cliente**

Al momento de adoptar esta aplicación para la adquisición de información y resolución en los préstamos para el cliente potencial, se generará una mejor atracción en el producto al momento de ofrecerlo; ya que la reducción de tiempo en un proceso en la actualidad, viene a generar en positivo buenas referencias en cuanto al servicio y la rapidez del producto obtenido, adicional genera un valor agregado al producto, al contar con un modelo digital en nuestro proceso para la reducción de costos y posición de marca.

En la actualidad en las competencias que presenta este producto en Honduras, son diversas marcas como ser Banrural, Banco Popular, Acceso financiero, Adel Microfinancieras y otras empresas dedicadas a este producto, por lo que la forma de captar cliente es en el campo, pero con tasas preferenciales y modelos de digitalización similares y otros flujos de efectivo como generador de préstamos a los microempresarios, pero no generan rapidez en el otorgamiento del microcrédito.

Cabe mencionar que el poder de negociación de los clientes es bastante bajo en el rubro de los microcreditos, esto debido a que cada una maneja sus propias políticas y tasas de interés, por lo que con la implementación de la aplicación digital los clientes podrán decidir según los diferentes beneficios y ofertas que la microfinanciera le ofrezca a través de este modelo digital.

### **2. Poder de negociación con proveedores.**

Con la implementación de una aplicación en el área de microcréditos, vendría a generar



proveedores de áreas tecnológicas, que serían los que adaptarían dicho aplicativo en la empresa, por lo que en esta fase para ser productivos, se tendrá que validar la eficiencia en los términos de gastos en el desarrollo y adaptación, también se trabajaría con el presupuesto ya establecido para comenzar la prueba piloto he ir generando cambios en ese tiempo para que la aplicación abarque con todo lo necesario, sin generar costos adicionales.

En las microfinancieras en Honduras, existe un bajo poder de negociación por parte de los proveedores, ya que los servicios o productos que estos requiere para su funcionamiento tiene una gran oferta en el país.

### **3. Productos sustitutos**

Dentro de la gama de aplicativos digitales en la actualidad, se encuentra una variedad de empresas que han adoptado esta modalidad para captar clientes, por ejemplo, aplicativos para comida, supermercados, envío de medicamentos y en el caso de las microfinancieras están adoptando ya sea aplicaciones a la medida o aquellas que se encuentren disponibles en el mercado para la generación de créditos y/o actualización de datos.

### **4. Nuevas empresas potenciales**

Serán todas aquellas empresas que ingresen al mercado y que apliquen nuevas tecnologías que venga hacer más eficientes sus procesos en la operación que conlleva su negocio.

### **5. Rivalidad entre los competidores**

Incursionar en procesos digitales, genera alerta para la competencia directa y más si se está realizando captación de clientes nuevos y generando posicionamiento en el mercado, en tal sentido Microcréditos de Grupo Unicomer tiene diversos competidores, los cuales tienen una actividad metodológica diferente para analizar los créditos, por ejemplo:

El proceso de un microcrédito en Banco del País (BANPAIS), desde el inicio el oficial de

microcréditos, realiza la evaluación y levantamiento de la información en el negocio, lo realiza de manera manual llenando la solicitud, los croquis, autorización de consulta en el buró y la información numérica, luego de recopilar la información en campo la ingresa en un informe técnico, el cual es cargado a la plataforma del sistema y luego pasa directamente a fábrica de créditos, aquí un verificador valida toda la información personal del cliente (referencias, dirección, estado civil etc.) después lo pasa a un analista especializado en microcréditos, este lo analiza y da su visto bueno para aprobarlo o denegarlo, si el crédito es aprobado el analista lo pasa al departamento de procesos el cual hará la formalización del crédito, los contratos y autorizará el depósito a la cuenta del cliente que previamente abrió en el banco, todo este proceso dura aproximadamente 2 días.

En otra microfinanciera llamada Adel Microcréditos (AMC), el proceso es parecido al anterior, con la diferencia que aquí se ha eliminado la papelería en el proceso de levantamiento de información; ya que todo se realiza en una Tablet en la que la empresa tiene un programa de evaluación y análisis del negocio, el asesor de microcréditos solamente la va alimentando con la información que el cliente le va brindando, luego de realizar el análisis el asesor le da finalizar y la información viaja directamente a fábrica de créditos, donde la recibe un analista donde verifica todo lo concerniente al negocio del cliente y va decidir si el crédito procede o no, luego si el crédito es aprobado se manda a realizar la transferencia al banco que la empresa tenga disponible para esta actividad, pero el proceso de aprobación es lento y tarda un promedio de hasta 20 días para el desembolso. En si estos procesos que son completamente digital son adaptables y se posee menos manipulación en la información adquirida en el negocio.

En síntesis, el aporte que genera la aplicación de las 5 fuerzas de Porter, al presente proyecto de investigación es relevante esto debido a que los cinco factores que lo integran son

claves para la operación y crecimiento de la misma, adicionalmente la buena gestión y poder de negociación con clientes, proveedores y la manera que se buscan las estrategias para ser más competitivo antes lo rivales, las nuevas empresas emergentes y aquellas que ofrecen productos sustitutos al producto de Microcréditos, vendrá a obtener un impacto positivo para las finanzas de esta empresa.

#### **6.4.2 Desarrollo de todos los elementos necesarios.**

En el desarrollo de la presente investigación, se aplicaron dos instrumentos relevantes para la obtención de información tanto a lo interno como externo de la empresa, siendo estos los siguientes:

- 1. Interno de la empresa:** Se realizó mediante el instrumento de encuestas siendo estas aplicadas a una muestra de 12 colaboradores de microcrédito de Grupo UNICOMER en la ciudad de Tegucigalpa, adicionalmente también se obtuvo la información a través de las entrevistas realizadas a varios puestos claves que conforman el área de microcrédito.
- 2. Externo de la empresa:** Así también se realizó una entrevista al coordinador de programas y proyectos de la fundación Cóvelo de manera virtual para ahondar sobre el tema de la nueva aplicación que la fundación esta implementado en su proceso de aprobación de créditos a las microfinancieras.

#### **6.4.3 Medidas de control**

Posteriormente de haber analizado los estados financieros de microcréditos, dieron como resultado los siguientes aspectos:

**Tiempos de medición:** al momento de implementar la aplicación en microcrédito se espera pasar de 6 días que tardar el proceso actual a un escenario de 2 días, adicionalmente el tiempo

destinado que llevará la adopción de la aplicación y acoplarse a los sistemas enlazados de la empresa será de 4 meses promedio.

**Prueba piloto:** Se destinará alrededor de 3 meses posterior de la implementación completa del aplicativo para desarrollar las pruebas y adaptación del equipo de microcréditos en Tegucigalpa.

**Tiempos acotados:** Se tomó como base el promedio de los créditos otorgados siendo estos 90 contratos, que son referencia para proyectar los escenarios potenciales con la implementación de la aplicación digital.

**Rendimiento:** con la implementación de este modelo digital, se espera tener un crecimiento en los ingresos del 33.33% en el 1er escenario y un 66.67% en el 2do escenario propuesto como beneficio que se generará a través de la disminución de costos como también crear la oportunidad de crecimiento en la cartera crediticia de microcréditos.

#### 6.4.4. Plan de acción

PLAN DE ACCIÓN			
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1. Analizar que la metodología manual utilizada actualmente en la evaluación de Microcrédito sea parte del cambio en el acotamiento del levantamiento de la información del negocio.	Digitalización de la información recolectada.	<p>1. Ingresar a la base de datos en la nube de la empresa para revisar que la información del cliente este completa.</p> <p>2. Acceder al enlace automático entre datos iniciales y buró crediticio para analizar la condición del cliente potencial.</p> <p>3. Realizar el levantamiento por medio del aplicativo digital.</p>	Microcréditos de Grupo UNICOMER
2. Examinar con exactitud en que parte del proceso de la verificación de información que realiza el departamento de créditos es la parte que obstaculiza la resolución temprana del crédito.	Utilización de algoritmos de alerta de tiempo para procesos.	<p>1. Realizar una matriz de indicadores de tiempo, para monitorear las diferentes etapas del proceso de aprobación.</p> <p>2. Identificar y clasificar los principales obstáculos en la información recolectada desde el aplicativo digital.</p> <p>3. Análisis de patrones o fallos recurrentes en el proceso de adaptación en la prueba piloto con el aplicativo.</p>	Fábrica de créditos
3. Medir el impacto financiero de la revisión del proceso de crédito.	Calcular rendimientos en función de tiempo/intereses captados al agilizar los procesos de aprobación.	<p>1. Realizar validación de datos semanales, mensuales y anuales, en la resolución de tiempos de otorgamientos por medio del aplicativo.</p> <p>2. Monitorear con</p>	Fábrica de créditos

		cuadros dinámicos los créditos y cuantificar datos de clientes con préstamos aprobados y rechazados, comparando tiempos de resolución con nuevas estrategias de implementación y prácticas anteriores con datos de años previos.	
4. Elaborar un proceso de digitalización para poder documentar rápidamente las solicitudes de créditos y su análisis, lo que permitirá acelerar el otorgamiento de este y de igual forma su aprobación de los créditos.	Monitoreo y cálculo de ingresos financieros percibidos para la empresa.	<p>1. Implementación de aplicación digital que será el medio para medir y mejorar los tiempos de aprobación de microcréditos.</p> <p>2. Propuesta automática por parte de la aplicación en función de obstáculo identificado para el personal encargado de proceso que genere una alerta ante el cliente y la información ingresada.</p>	Fábrica de crédito Gerencia C&C Microcréditos

## 6.5 Cronograma de implementación.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	MESES				
	1	2	3	4	5
<b>Inversión</b>					
Desarrollo e Implementación de App					
Fase #1-Requerimientos					
Fase #2-Módulo de Seguridad					
Fase #3-Programación de Pantallas ABC					
Fase #4-Módulo de Servicios					
Pruebas integrales, corrección y certificación Usuario Final e implementación					
Seguimiento de implementación, soporte y correcciones Si Aplica					
Capacitación y Socialización					
Salario de los desarrolladores de la aplicación.					
<b>Post-Inversión</b>					
Operación Hosting y mantenimiento de Software					

### 6.5.1 Presupuesto

PRESUPUESTO	CANTIDAD
<b>Inversión</b>	<b>L1,900,000.00</b>
Desarrollo e Implementación de App	
Fase #1-Requerimientos	L426,240.00
Fase #2-Módulo de Seguridad	L208,800.00
Fase #3-Programación de Pantallas ABC	L69,120.00
Fase #4-Modulo de Servicios	L489,600.00
Pruebas integrales, corrección y certificación Usuario Final e implementación	L126,720.00
Seguimiento de implementación, soporte y correcciones Si Aplica	L57,520.00
Capacitación y Socialización	L100,000.00
Salario de los desarrolladores de la aplicación.	L422,000.00
<b>Post-Inversión</b>	<b>L100,000.00</b>
Operación Hosting y mantenimiento de Software	L100,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>L2,000,000.00</b>

### **6.5.2 Beneficios a obtener mediante esta propuesta.**

Como se mencionó en el alcance de la propuesta, se considera que el tiempo de creación de la aplicación digital será en 4 meses y al mes 5, iniciaría la etapa de seguimiento, adicionalmente se contempla que la inversión requerida para la implementación será de L.2, 000,000.00, monto que se podría recuperar una vez ejecutado el modelo digital. Ya que con el mismo se esperan obtener beneficios en los ingresos de un 33% cuando la colación de créditos varié de 6 a 4 días, y un incremento del 66% de los ingresos cuando el proceso de aprobación pase de 6 a 2 días, que es el escenario más óptimo que se espera alcanzar, pasando de tener un ingreso por colocación de préstamos de L.114,055,096.15 a L.190,091,826.92 millones respectivamente, representando un beneficio adicional con la adopción de la aplicación de L.76,036,730.77 millones por lo que según reflejan los números sería muy rentable la implementación de este modelo digital.

Adicionalmente, disminuirían sus costos administrativos en papelería que es donde Grupo UNICOMER registra este gasto, también bajarían los costos operativos, ya que habrá una reducción de 3 a 1 visita lo que se ahorraría en combustible y otros, al pasar de la metodología manual a digital. Otro beneficio para obtener es un incremento en la cartera crediticia ya que, al ser el proceso de aprobación más eficiente, tendría la oportunidad de colocar más créditos en el tiempo.

En vista que los escenarios fueron elaborados con base en promedios del monto total del préstamo a conceder en la cual, se utiliza una tasa promedio y su tiempo de concesión no presenta variación alguna con el préstamo original, no se considera necesario la evaluación de la Tasa interna de retorno (TIR), ya que la misma no reflejaría una variación significativa referente al escenario inicial, adicionalmente la empresa se reusó en brindar información de los años anteriores para elaboración de los flujos de efectivos.



## 6.6 Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta.

Capítulo I		Capítulo II			Capítulo V		Capítulo VI		
Título de la investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	metodologías de sustento	Variable	Población	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivos de la propuesta
<b>Modelo digital para la aceleración del proceso de aprobación de Microcréditos en Grupo UNICOMER.</b>	Diagnosticar a través de los instrumentos de recopilación, la información que detecte los puntos de mejora en el proceso de otorgamiento de créditos, con el propósito de brindar una posible solución en la agilización de la resolución del crédito, lo que a su vez generaría un mayor incremento	<p>1. Analizar que la metodología manual utilizada actualmente en la evaluación de Microcrédito sea parte del cambio en el acotamiento del levantamiento de la información del negocio.</p> <p>2. Examinar con exactitud en que parte del proceso de la verificación de información que realiza el departamento de créditos es la parte que obstaculiza la resolución</p>	<p>El modelo de las fuerzas de Porter.</p> <p>Análisis de estados Financieros (Indicadores o Ratios financieros)</p>	<p>Metodología a utilizada.</p> <p>Carencia de personal en la verificación de la información del crédito.</p> <p>Capacitación en procesos en el recurso humano.</p> <p>Impacto financiero en la empresa.</p> <p>Falta inversión en plataformas digitales.</p>	La población de la microfinanciera de Grupo UNOMER es de 111 colaboradores, y tomando una muestra de 12 integrantes del equipo de Microcréditos de Tegucigalpa.	Encuesta entrevista	Como propuesta estratégica será necesario que grupo UNICOMER cambie la metodología manual que se usa actualmente en el levantamiento de la información por medio de la adopción de una plataforma digital canal que vendrá agilizar y hacer más eficiente el proceso de aprobación de créditos como una propuesta estratégica.	Plan de implementación de la Aplicación digital M&N Solutions en el departamento de Microcréditos en Grupo UNICOMER.	<p>Diseñar una estrategia de digitalización que acelere el proceso de otorgamiento de un crédito.</p> <p>Implementar el mecanismo de transferencias que permita al cliente obtener su financiamiento de manera rápida y eficaz.</p> <p>Estimar un presupuesto para la contratación de más recurso</p>

	<p>en la cartera de clientes nuevos en el área de microcréditos .</p>	<p>temprana del crédito.</p> <p>3. Medir el impacto financiero de la revisión del proceso de crédito.</p> <p>4. Estimar la rentabilidad que se obtendrá con la implementación del modelo digital, como también los costos que se incurrirá en la opción del mismo</p> <p>5. Elaborar un proceso de digitalización para poder documentar rápidamente las solicitudes de créditos y su análisis, lo que</p>				<p>Implementar el mecanismo de transferencias bancaria que vengan a brindarle seguridad y rapidez en el proceso de acreditación del préstamo al cliente.</p> <p>La necesidad de más de una persona que realice la función de verificación de la información del cliente ya que esta parte del proceso ha tendido a ser el cuello de botella debido escasez del recurso humano</p> <p>La medición del impacto financiero se hará al realizar</p>		<p>humano para la etapa de verificación de la información.</p> <p>Calcular el flujo de efectivo, (los costos y los ingresos) que puede generar la adopción de una plataforma digital.</p> <p>Detallar en un manual de procesos otras medidas a tomar para cumplir con el objetivo de acelerar el proceso de otorgamiento de un crédito.</p>
--	---	---	--	--	--	---	--	---

		permitirá acelerar el otorgamiento de este y de igual forma su aprobación de los créditos.					<p>el flujo de efectivo donde se calcularán los costos y los ingresos que puede generar la adopción de una plataforma digital, destacando que siempre los beneficios a largo plazo serán mayores que los costos que la implementación genere.</p> <p>implementar una serie de medidas adicional a la adopción de la plataforma digital, como es uso de transferencias hasta un monto de L.500,000.00 debido a que genera mayor seguridad al cliente, una</p>		
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

							<p>ampliación de desembolso en efectivo para desembolso L. 100,000.00, agilizar los tiempos de Aprobación por parte de las firmas involucradas, sumados todos estos esfuerzos harán que el proceso de otorgamiento del crédito se haga de manera rápida y eficaz, al mismo tiempo ser más competitivo ante los rivales, y que todo este valor agregado al cliente se vea reflejado en los abundantes flujos de efectivos que entraran a la organización.</p>		
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ana García Gallego. (24 de Octubre de 2010). *Euclides. Pacioli y el análisis de ratios financieros*. Obtenido de Euclides. Pacioli y el análisis de ratios financieros:  
[https://www.aeca.es/old/vii\\_encuentro\\_trabajo\\_historia\\_contabilidad/pdf/12\\_Garcia\\_Mures\\_L\\_ano.pdf](https://www.aeca.es/old/vii_encuentro_trabajo_historia_contabilidad/pdf/12_Garcia_Mures_L_ano.pdf)
- Angel, M. M. (01 de Enero-Junio de 2010). *Revisa científica "Vision de Futuro"*. Obtenido de Revisa científica "Vision de Futuro": <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Barometer, M. (2017). *¿Siguen funcionando las microfinanzas?* Obtenido de Barometer, Microfinance:  
[https://www.convergences.org/wp-content/uploads/2017/09/BMF\\_2017\\_EN\\_FINAL-2.pdf](https://www.convergences.org/wp-content/uploads/2017/09/BMF_2017_EN_FINAL-2.pdf)
- BBVA México, S.A. (2021). *BBVA*. Obtenido de <https://www.bbva.mx/educacion-financiera/creditos/que-es-el-buro-de-credito.html>
- BERK, J. y. (2008). *Finanzas corporativas*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- CEPAL. (2021). *Hacia un sistema nacional de Garantías*.
- CNBS. (23 de Febrero de 2001). Obtenido de [https://www.cnbs.gob.hn/files/leyes/reglam\\_opd.htm](https://www.cnbs.gob.hn/files/leyes/reglam_opd.htm)
- CNBS. (14 de Mayo de 2007). *Manual de Indicadores Financieros y Gestión para OPDF*. Obtenido de Manual de Indicadores Financieros y Gestión para OPDF:  
<https://www.cnbs.gob.hn/files/man/manindiopdf.PDF>
- CNBS. (08 de Mayo de 2020). *Comision Nacional de Bancos y Seguros, Circular CNBS No. 011/2020*. Obtenido de Comision Nacional de Bancos y Seguros, Circular CNBS No. 011/2020:  
<https://www.cnbs.gob.hn/blog/circulares/circular-cnbs-no-011-2020/>
- Economipedia. (2021). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>
- Gaceta, L. (14 de Enero de 2009). *Poder Judicial*. Obtenido de [https://www.poderjudicial.gob.hn/CEDIJ/Leyes/Documents/Ley%20Fomento%20Competitividad%20Peque%C3%B1a%20y%20Mediana%20Empresa%20\(10,3mb\).PDF](https://www.poderjudicial.gob.hn/CEDIJ/Leyes/Documents/Ley%20Fomento%20Competitividad%20Peque%C3%B1a%20y%20Mediana%20Empresa%20(10,3mb).PDF)
- Gallego, A. G. (24 de Octubre de 2010). *Euclides. Pacioli y el análisis de ratios financieros*. Obtenido de Euclides. Pacioli y el análisis de ratios financieros:  
[https://www.aeca.es/old/vii\\_encuentro\\_trabajo\\_historia\\_contabilidad/pdf/12\\_Garcia\\_Mures\\_L\\_ano.pdf](https://www.aeca.es/old/vii_encuentro_trabajo_historia_contabilidad/pdf/12_Garcia_Mures_L_ano.pdf)
- Gómez-Acebo, M. (2018). *ANÁLISIS DE LAS METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN DE IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE MICROCRÉDITOS EN AMÉRICA LATINA*. UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS, Facultad de Ciencias Humanas y Sociales, Madrid.
- Internacionales, B. d. (julio de 2004). *Comité de Supervisión de Basilea II*. Obtenido de Comité de Supervisión de Basilea II: <https://www.bis.org/publ/bcbs109esp.pdf>
- Jayo, G. y. (2011). *Mix Market*. Obtenido de <https://www.centerforfinancialinclusion.org/about/what-we-do/mix>
- LARRAIN, C. (30 de Mayo de 2007). *CEPAL, Naciones Unidas*. Obtenido de [https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/5169/S0700303\\_es.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/5169/S0700303_es.pdf)
- Magazine, C. (2021). *Análisis de indicadores financieros. Ceupe Magazine*. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/analisis-de-indicadores-financieros.html>
- MAGRETTA, J. (2014). *Para entender a Michael Porter*. En J. MAGRETTA, *Para entender a Michael Porter* (pág. 29). Mexico: Grupo editorial patria.
- María Luisa Garayalde, S. G. (s.f.). *Las finanzas una comparativa en siete regiones del mundo*. Obtenido de Las finanzas una comparativa en siete regiones del mundo:  
[https://www.mastermicrofinance.com/Investigacion/Trabajo\\_Microfinanzas\\_por\\_regiones\\_.pdf](https://www.mastermicrofinance.com/Investigacion/Trabajo_Microfinanzas_por_regiones_.pdf)
- Martín López, S. (2021). *Expansion.com*. Obtenido de <https://www.expansion.com/diccionario->

- economico/microcreditos.html
- Morales, J. A., & Morales Castro, A. (2014). *Credito y Cobranza*. Mexico, D.F: Grupo Editorial Patria. Obtenido de [https://books.google.hn/books?hl=es&lr=&id=gtXhBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=que+es+solicitud+de+credito&ots=p1dUQiqeX5&sig=sa2GilZJekG5sul\\_JYYoAUq0Hsg#v=onepage&q&f=true](https://books.google.hn/books?hl=es&lr=&id=gtXhBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=que+es+solicitud+de+credito&ots=p1dUQiqeX5&sig=sa2GilZJekG5sul_JYYoAUq0Hsg#v=onepage&q&f=true)
- Navajas, N. S. (2006). *Indicadores de microfinanzas en América Latina: rentabilidad, riesgo y regulación*. Banco Interamericano de Desarrollo. Obtenido de Indicadores de microfinanzas en América Latina: rentabilidad, riesgo y regulación.
- Noticias, A. E. (12 de Julio de 2021). Honduras Pobreza. *La pobreza en Honduras podría aumentar de 70 a 75 % en 2021 por la covid-19*.
- ONU. (2021). *Organizacion de las Naciones Unidas*. Obtenido de <https://www.un.org/es/food-systems-summit/sdgs>
- PALACIN, J. T. (30 de Abril de 2018). *INNOVASPAIN*. Obtenido de <https://www.innovaspain.com/fundacion-microfinanzas-bbva-microsoft-microcreditos-tecnologia-emprendedores/>
- RAE. (2020). *Real Academia Española*. Obtenido de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/inter%C3%A9s#LtgQXGI>
- RAE. (2021). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/metodolog%C3%ADa>
- REDMICROH. (Febrero de 2021). Obtenido de <https://redmicroh.org/wp-content/uploads/2021/02/La-Industria-de-Microfinanzas-ante-Covid-19.pdf>
- REDMICROH. (2021). *La Industria Microfinanciera – Ante COVID*. Obtenido de <https://redmicroh.org/documentos-y-sitios-de-interes/>
- Riquelme, M. (Junio de 2015). *5 fuerzas de porter*. Obtenido de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Sanchez, R. (Abril de 2010). *CEPAL, Naciones Unidas*. Obtenido de Microfinanzas en Honduras: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5202/1/S2010200\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5202/1/S2010200_es.pdf)
- Sanchez, R. (2010). *Microfinanzas en Honduras*. Santiago de Chile: CEPAL, Naciones Unidas.
- Sanchez, R. (Abril 2010). *Microfinanzas en Honduras*. Santiago de Chile: NACIONES UNIDAD, CEPAL.
- Thompson, P. S. (2012). *Administracion Estrategica*. México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Unicomer, G. (2019). *Manual de politica de Microcreditos*. Tegucigalpa, Honduras.
- Walter Burgos, V. L. (2012). *Normativa actual consolidacion de estados financieros*. Obtenido de Normativa actual consolidacion de estados financieros: [ites.google.com/site/cambiosnormativaconsolidacion/system/app/pages/sitemap/hierarchy](https://ites.google.com/site/cambiosnormativaconsolidacion/system/app/pages/sitemap/hierarchy)

## **GLOSARIO**

### **BALANCE GENERAL:**

El balance general, balance de situación o estado de situación patrimonial es un informe financiero contable que refleja la situación económica y financiera de una empresa en un momento determinado.

### **CALIFICACIÓN CREDITICIA:**

La calificación crediticia, calificación de crédito o simplemente rating establece la capacidad de una entidad para pagar su deuda y el riesgo que conlleva invertir en esta deuda. Los prestamistas se fijan en la calificación de riesgo para evaluar la posibilidad de impago por parte de la entidad emisora de la deuda.

### **CAPACIDAD DE PAGO:**

La capacidad de pago es la cantidad máxima de los ingresos que se pueden destinar al pago de deudas.

### **COMISIÓN DE CRÉDITO:**

La comisión por apertura es la cuota o cantidad de dinero que cobra una institución financiera por formalizar el crédito y por los trámites administrativos de apertura del crédito.

### **COMITÉ DE CRÉDITOS:**

El Comité de Créditos es el órgano que se encarga de la administración de riesgos integral de la institución, conformado por personas que manejan recursos, la dirección de negocios, la administración de riesgos, tesorería y asesoría jurídica es el responsable de estudiar y resolver las solicitudes de crédito presentadas por las personas interesadas en otorgar, tramitar u obtener de forma directa un financiamiento, respetando las políticas de crédito aprobadas y establecidas.

**COSTEO:**

El costeo son herramientas que se usan para identificar los gastos que se involucran en los procesos productivos del negocio.

**COTIZACIÓN DE CRÉDITO:**

Calcula el valor de una cuota o el monto que se puede solicitar de acuerdo con las necesidades de crédito y capacidad de pago. Esta cotización permite identificar el valor de la cuota que se debe pagar cada mes, según el monto que se desea prestar y el plazo que se solicita.

**CUOTA:**

La cuota de un crédito es el pago periódico que se compromete a realizar un deudor a su acreedor con el fin de devolver el financiamiento que éste le otorgó

**ESTADO DE RESULTADOS:**

El estado de resultados, estado de rendimiento económico o estado de pérdidas y ganancias, es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma de cómo se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado.

**ESTADOS FINANCIEROS:**

Los estados financieros, también denominados estados contables, informes o cuentas anuales son informes que utilizan las instituciones para dar a conocer la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado.

**FIADOR:**

Se denomina "fiador" a una forma de garantía. Se dice que una persona es fiador de otra cuando la primera se compromete a responder por los compromisos de la segunda en caso de haber algún problema o incumplimiento. El que da un aval otorga una garantía de la obligación contraída por alguien más.



**FLUJO DE CAJA:**

Un flujo de caja (también conocido como flujo de efectivo, flujo de liquidez o cash) es un documento o informe financiero que muestra los flujos de ingresos y egresos de efectivo (dinero en efectivo) que ha tenido una empresa durante un periodo de tiempo determinado.

**SOLICITUD DE CRÉDITO:**

Una solicitud de crédito es la carta de presentación como solicitante ante las instituciones encargadas de otorgar financiamiento. En la solicitud de crédito se definen el monto, el plazo y la tasa máxima que estaría dispuesto a pagar.

**TASA DE INTERÉS:**

La tasa de interés es la cantidad de dinero, que por lo regular representa un porcentaje del crédito o préstamo que se ha requerido y que el deudor deberá pagar a quien le presta. En términos simples; es el precio del uso del dinero.

## ANEXOS

### Anexo 1. Visto bueno de tesis por el asesor metodológico.

---



NAVARRO RIOS ALVERTINA 27 dic.  
Para NUBIÓ ÓRÓCÚLYÜ LICÍNÓ TÍ... ...

Estimad@s maestrantes Marbella Vasquez y Nubia Licon, luego de haber concluido su trabajo de tesis , cumpliendo con los requisitos establecidos por la Facultad de Postgrado, le brindo el Visto Bueno para continuar con los trámites correspondientes.

Atentamente,

Albertina Navarro-Rios  
Docente  
Facultad de Postgrados

---

### Anexo 3. Encuesta para colaboradores de Microcréditos



#### Encuesta para empleados del departamento de Microcrédito de Grupo UNICOMER.

Reciba un cordial saludo de los estudiantes de la Maestría de Dirección Empresarial de UNITEC. La presente encuesta tiene como objetivo recopilar información sobre la metodología utilizada en la actualidad en la aprobación de microcréditos en Grupo UNICOMER, con el propósito de conocer la aceptación que tendría un nuevo modelo de digital especializado en microcrédito que permita la agilización en la resolución del crédito.

Los resultados apoyarán en la toma de decisiones y/o acciones en beneficio de los colaboradores y de la empresa.

A continuación, encontraras una serie de afirmaciones/preguntas, las cuales agradecemos que responda con la mayor sinceridad y honestidad posible, marcando la alternativa que mejor describa lo que piensa o siente.

#### DATOS DEMOGRAFICOS

Genero:

- a) Masculino
- b) Femenino

Edad:

- a) 20- 29
- b) 30- 39
- c) 40 o más

Nivel de escolaridad:

- a) Primaria
- b) Secundaria
- c) Universidad (Pregrado)
- d) Maestría (Postgrado)
- e) Ninguno

Puesto que desempeña:

- a) Jefe de Microcrédito
- b) Ejecutivo de Microcrédito
- c) Oficial de Microcrédito

Tiempo de laborar en Grupo UNICOMER:

- a) 1 – 2 años
- b) 3 – 4 años
- c) 4 - en adelante

**INTRUCCIONES:**

**A continuación, se presenta una serie de preguntas, la cual deberá de responder de forma clara y precisa, de acuerdo con lo que se solicita a continuación:**

**Si su respuesta es SI o NO deberá marcar la opción con una X y en las preguntas con respuestas en escalas se le indica seleccionar 1 siendo el menos importante y 5 el de mayor importancia.**

1. ¿Considera usted que la metodología utilizada para el levantamiento de la información impacta el cumplimiento de sus metas mensuales asignadas?

SI   
NO

2. ¿Considera usted que la implementación de un nuevo sistema que digitalice la información en el levantamiento del negocio genere productividad en microcréditos?

1	Poco probable
2	Probable
3	Muy probable

3. ¿Le gustaría a usted que la empresa implementara un nuevo sistema digital que le facilite el levantamiento de la información del cliente y a la vez genere rapidez en la resolución del crédito?

SI   
NO

4. ¿Conoce usted de alguna Microfinanciera que este implementando un sistema de digitalización en el proceso de aprobación de microcrédito?

SI   
NO

5. De ser su respuesta anterior si, ¿Cuál es el nombre de la empresa que lo está aplicando?

- 
6. ¿Cree usted que la aprobación de presupuesto es la mayor limitante para que se contrate más personal que verifique y apruebe los casos de microcréditos?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

7. ¿Cuántas personas considera usted que sería correcto contratar para hacer más eficiente el proceso de aprobación del microcrédito?

- a) 1 - 5 personas
- b) 6 – 10 personas
- c) Más de 11 personas.

8. ¿Considera usted que la capacitación continua del negocio le ayudara a incrementar su desempeño y su cumplimiento de metas?

1	Poco probable
2	Probable
3	Muy probable

9. Para incrementar su productividad ¿Qué tipo de capacitaciones les gustaría recibir?

---

10. ¿Estima usted el implementar un nuevo sistema tecnológico para la agilización en la aprobación de microcréditos tendrá un impacto positivo en las finanzas en la empresa?

SI

NO

11. ¿Considera usted que existiría un incremento en el flujo de efectivo a través de implementar esta herramienta, lo que sería la clave para inyectar nuevos clientes a la cartera de la empresa?

SI

NO

12. ¿Sera la falta de inversión en los sistemas y procesos actuales lo que está impidiendo la recuperación y control en la calidad de cartera de microcréditos?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

13. ¿Deduce usted que al contar con un nuevo modelo digital de negocio especializado en microcrédito mejoraría los tiempos en el proceso de aprobación desde el inicio hasta el final de la solicitud del préstamo?

SI

NO

14. ¿Considera positivo el hecho de contar con el uso de transferencias para clientes cuando los créditos aprobados sean montos altos?

SI   
NO

15. A su opinión ¿Se reducirá el tiempo en el proceso de aprobación y resolución del microcrédito al efectuar el préstamo por medio de transferencias bancarias a los clientes?  
¿Por qué?

---

16. ¿Qué otra opción sugiere usted para la agilización en el proceso de aprobación de los Microcréditos?

---

¡Muchas gracias por su tiempo y colaboración!

## Anexo 4. Entrevista 1



### Entrevista para ejecutivos de Grupo UNICOMER

Reciba un cordial saludo de parte de los estudiantes de la Maestría de Dirección Empresarial de UNITEC.

La presente entrevista tiene como objetivo recopilar información sobre la metodología utilizada en la actualidad en la aprobación de microcréditos en Grupo UNICOMER, con el propósito de conocer la aceptación que tendría un nuevo modelo de digital especializado en microcrédito que permita la agilización en la resolución del crédito.

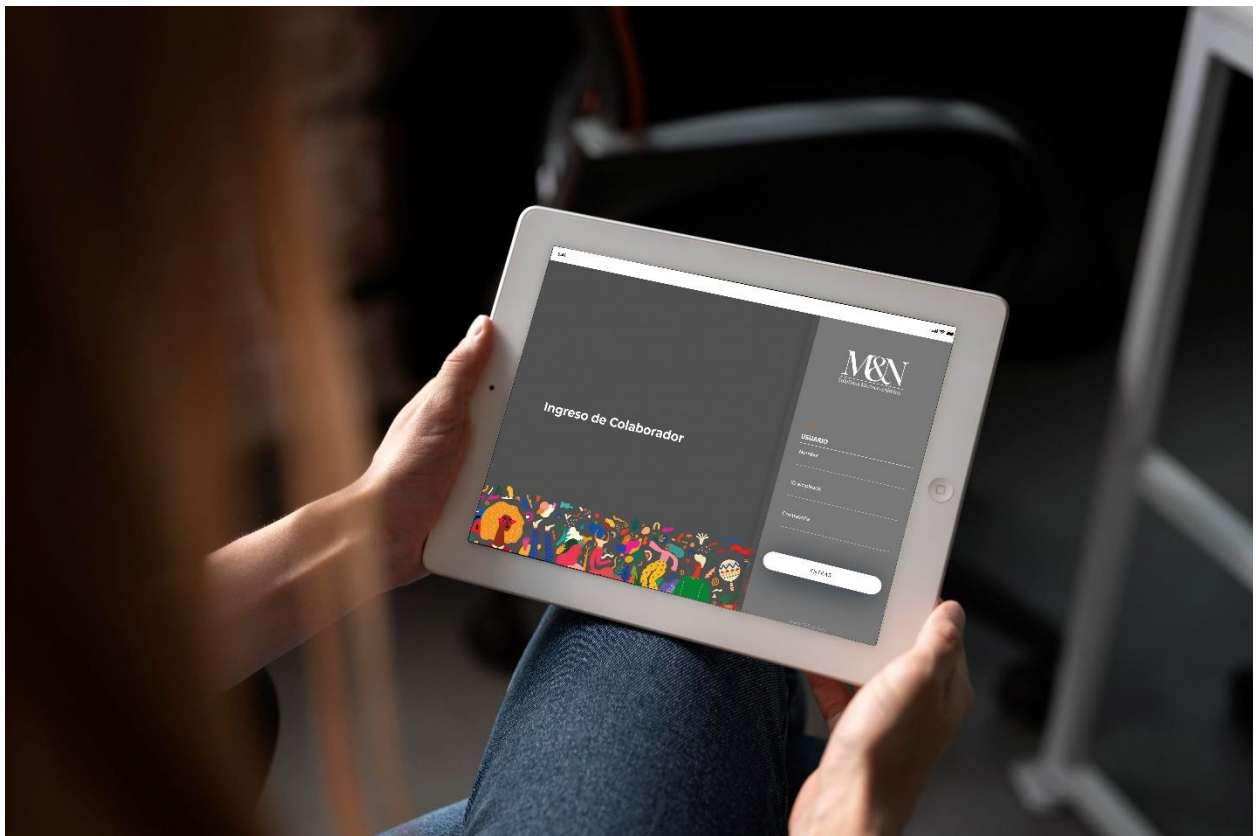
1. ¿Qué opina usted en la implementación de un nuevo sistema de digitalización que permita ingresar la información recopilada desde el negocio del cliente hasta la resolución y aprobación final en el área de microcréditos de Grupo UNICOMER S.A. de C.V.?
2. ¿Considera usted que con la implementación de este nuevo sistema la información que se ingrese del negocio por parte del ejecutivo de microcrédito será veraz y oportuna para la agilización del proceso de aprobación del préstamo? ¿Qué efectos tendrá en la recuperación de este crédito posterior?
3. ¿Considera usted que al implementar un nuevo sistema digital se requerirá la integración de la estructura del área de microcréditos (organigrama) como una línea de negocio especializada en el producto sin depender de fábrica de créditos actual? ¿Por qué?
4. ¿Cuál considera usted que sería el impacto que tendrá esta herramienta en la disminución de tiempos de aprobación y resolución en el departamento de microcréditos?
5. ¿Cómo vendría afectar o beneficiar en el crecimiento del departamento de microcrédito la implementación de este nuevo sistema digital en Grupo UNICOMER S.A. de C.V.?
6. ¿Cuál es el riesgo que conllevaría para la empresa la implementación de este sistema digital en el levantamiento inicial y resolución final en un préstamo de microcréditos?

## Entrevista para el funcionario de Fundación Cóvelo

1. ¿Cuánto tiempo tiene de colaborar para fundación Cóvelo y que puesto ostenta?
2. ¿La fundación está implementando o ha implementado un sistema digital para agilizar el proceso de microcréditos?
3. De ser su respuesta afirmativa ¿De dónde nace la idea de la creación de una plataforma digital especializada para el producto de microcréditos?
4. ¿Cuál ha sido su experiencia en la formulación de dicha iniciativa?
5. Si el sistema está en planeación ¿Qué se necesita para que esta herramienta pueda ser parte de un proceso aceptado en el sistema financiero y en la REDMICROH?
6. ¿Cómo se llama la herramienta digital que desean implementar en la fundación Cóvelo y cuanto es el presupuesto de inversión que esta conlleva?
7. ¿A qué plazo considera usted que se ejecutaría completamente la herramienta de digitalización de manera oficial en la fundación Cóvelo?
8. ¿Considera usted que esta idea de digitalización funcionaria en las microfinancieras existentes hoy en día en Honduras?
9. ¿Cuál sería el impacto que tendrá esta herramienta en la disminución de tiempos de aprobación y resolución en el departamento de microcréditos de Cóvelo?
10. ¿Cuál es el riesgo que conlleva la implementación de este sistema digital en el levantamiento y resolución en un préstamo de microcréditos?
11. ¿Cuál es su recomendación para otras microfinancieras que desean adoptar este modelo digital para microcréditos?



## Anexo 6. Imágenes de la aplicación M&N Solutions Microcréditos Modelo Digital en diferentes móviles.





## Resumen del proceso del funcionamiento del APP digital.

