

CAPÍTULO 3

III. LA EMPRESA Y SU ORGANIZACIÓN

3.1 LA EMPRESA

Este capítulo está diseñado para proporcionar información sobre la Base Filosófica de la empresa y su normatividad legal; qué se quiere conseguir con el proyecto y cómo hacerlo; cuáles son los objetivos estratégicos y en que principios y valores se fundamenta la empresa.

Adicionalmente se presenta la estructura organizacional y funcional de la empresa.

Empezaremos teniendo claro el hecho de que una Sociedad Financiera se caracteriza principalmente por ser intermediaria en el mercado financiero, en el cual actúa de manera habitual, captando recursos del público

(pequeños agricultores) con el objeto de utilizar los recursos así obtenidos, total o parcialmente, en operaciones de crédito e inversión.

3.1.1 NORMATIVA LEGAL

La empresa es una Institución Financiera, bajo el control de la Superintendencia de Bancos, por lo tanto, abierta al público, autorizada, en función a su patrimonio técnico, a utilizar todos los productos y servicios financieros, que la *Ley General de Instituciones Financieras* determina para la organización, actividades, y funcionamiento de una Sociedad Financiera.

3.1.1.1 TRÁMITE DE CONSTITUCIÓN

La Superintendencia de Bancos autorizará la constitución de las instituciones del sistema financiero privado. La Sociedades Financieras se constituirán con un **monto de constitución de US\$ 1'314,470.**

Al momento de constituirse deberá establecerse en el Estatuto Social el capital autorizado, hasta cuyo monto la Financiera podrá aceptar suscripciones y emitir acciones.

Para la promoción de la constitución, cinco o más personas en calidad de promotores de una institución financiera, deben presentar la solicitud de autorización a la Superintendencia, incluyendo la siguiente documentación:

a) Los antecedentes personales de los promotores, que permitan verificar su responsabilidad, probidad y solvencia. Cada promotor deberá justificar su solvencia económica y declarar bajo juramento que los recursos provienen de actividades lícitas;

b) La que demuestre su condición de representantes de los promotores;

c) El estudio de factibilidad económico y financiero de la compañía por constituirse, el que debe fundamentarse en datos actualizados; y,

d) El proyecto de contrato de constitución, que debe incluir el Estatuto previsto para la institución financiera.

La Superintendencia aceptará la solicitud para la continuación del trámite o, de ser del caso, la negará.

Concluida la promoción, los interesados deberán constituir la institución financiera en un plazo que no podrá exceder de seis meses, para lo cual deberán solicitar a la Superintendencia la autorización respectiva acompañando:

a) La escritura pública que contenga:

- El Estatuto Social aprobado;

- El listado de los accionistas suscriptores y su nacionalidad; y,

- El monto del capital suscrito y pagado y el número de acciones que les corresponde.

b) El certificado en el que conste la integración del capital aportado extendido por el banco que haya recibido el depósito.

Los promotores intervendrán en los trámites de constitución y convocarán a la primera reunión de la junta general de accionistas, para comprobar y aprobar la suscripción del capital, designar a los directores, administradores y al auditor interno, y conocer los gastos de constitución.

Copia del acta de esta reunión deberá remitirse a la Superintendencia, a partir de lo cual podrá solicitarse el certificado de autorización que habilite a la institución financiera para operar como tal. Las instituciones financieras deberán notificar a la Superintendencia la fecha en que iniciarán sus operaciones. Se deberá iniciar las operaciones al público en el transcurso de seis meses, contados a partir de la fecha de otorgamiento del certificado de autorización.

3.1.2 NOMBRE O RAZÓN SOCIAL

El nombre de la empresa proporcionará una adecuada protección legal; así como también atraerá a un segmento de mercado creando una lealtad a esta organización. Este nombre será identificado con facilidad por el cliente externo.

La Financiera que se piensa establecer tendrá como nombre y razón social:

“CREDIFIN S.A.”

3.2 BASE FILOSÓFICA DE LA EMPRESA

3.2.1 MISIÓN

Somos una Sociedad Financiera que otorga servicios crediticios competitivos e integrales con un desempeño técnico y transparente, que apoya e impulsa a los sectores productivos agrícolas y a sus organizaciones, contribuyendo así al desarrollo socio - económico de la Provincia.

3.2.2 VISIÓN

Ser una Sociedad Financiera líder, sólida, confiable e innovadora que sirva a la mayor cantidad de productores agrícolas, principalmente a aquellos que no tienen acceso al sector financiero tradicional.

3.2.3. VALORES INSTITUCIONALES

Estamos orientados a atender las necesidades financieras de los agricultores para que crear valor a través de soluciones financieras

integrales, proporcionadas por colaboradores éticos, profesionales y comprometidos, y de esta manera quienes se beneficien de nuestros servicios, puedan mejorar su calidad de vida, la de sus familias y las de la región en general; por tanto contamos con los siguientes valores corporativos:

Ética, justicia, equidad, Calidad, productividad, servicio personalizado, trabajo en equipo, comunicación efectiva, calidez en el trato, creatividad, innovación, mejoramiento continuo, solidaridad, excelencia y honestidad.

3.2.4 ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Las estrategias empresariales son aquellas que nos permiten concretar y ejecutar los objetivos. Son el como hacer realidad cada objetivo y cada proyecto. Nosotros planteamos las siguientes:

- La diferencia fundamental del servicio que proporcionará “CREDIFIN S.A.” en comparación de la competencia será: atender más de cerca las necesidades de los pequeños agricultores, es decir tendremos un proceso de otorgamiento de crédito mas sencillo, directo y rápido para colaborar con al reactivación económica y productiva del sector en la Provincia.
- Concientizar al personal de su labor como parte de la empresa, al estar al cuidado de la información, bienes muebles e inmuebles, y valores institucionales.
- Estimular al personal para que brinde un servicio de calidad.

- Innovar continuamente, para brindar un servicio efectivo, que enfrente las necesidades de nuestros clientes y su crecimiento.
- Brindar una supervisión permanente de todas las etapas de nuestro servicio, que garantice las condiciones de una respuesta inmediata al requerimiento de crédito.
- Incentivar las políticas de ahorro en nuestros clientes.
- Como empresa que recién comienza en sus actividades se tratará de establecer alianzas estratégicas con otras empresas especializadas en brindar servicios como: seguridad, soporte de software, seguros, etc.
- Obtener importantes beneficios de la implementación gradual de sistemas financieros como por el ERM (Enterprise Risk Management, ERM), para alcanzar con ello, resultados tales como una mejor gestión del rendimiento y una reducción de las asignaciones de capital y pérdida de crédito.

3.2.5 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Considerando que los objetivos son las descripciones de los resultados que una empresa desea alcanzar en periodo determinado de tiempo, a continuación detallamos los objetivos de CREDIFINSA en su primer año de actividades:

- La Financiera gozará del prestigio, credibilidad y confianza del mercado, principalmente de su público objetivo.

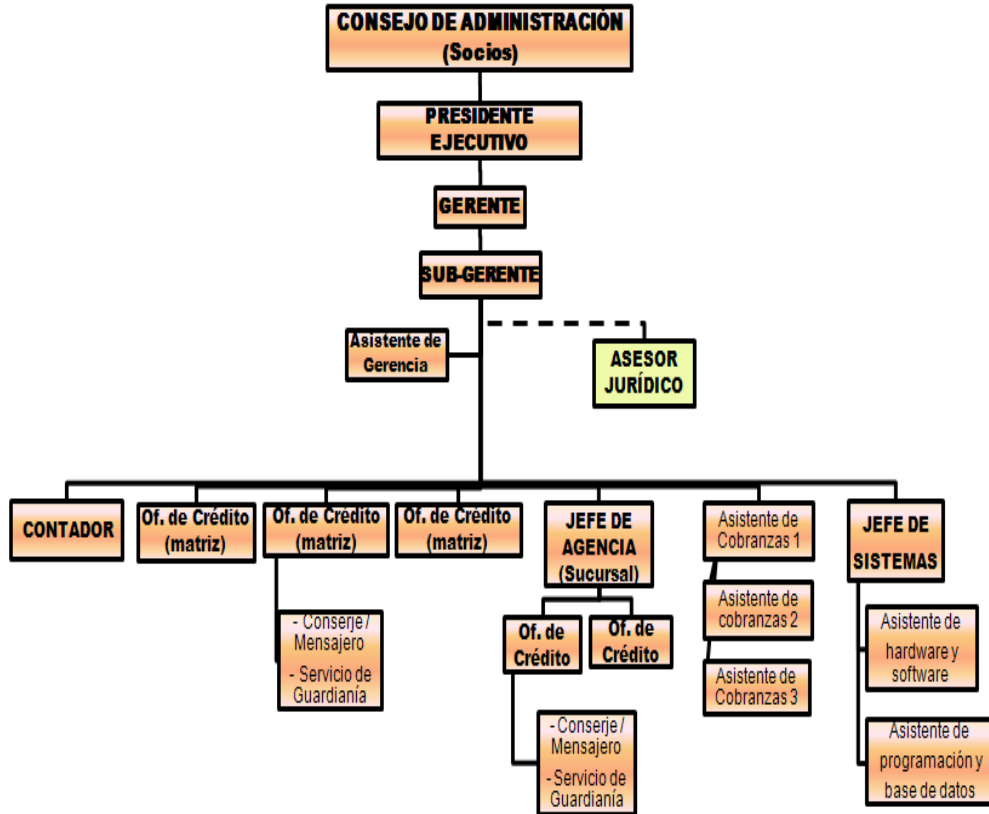
- Incorporar personal honesto y calificado en un 100% para las funciones administrativas de la empresa.
- Ofrecer tasas competitivas, dependiendo del tipo de solicitud y el monto requerido.
- Terminar el primer año con una rentabilidad del 15% del capital invertido.
- Gestionar un mecanismo de financiamiento a través de la venta de acciones.
- Mantener una rentabilidad del 20% sobre los activos que posee la empresa.
- Formar, capacitar, entrenar y perfeccionar al 100% del personal.
- Brindar un servicio de calidad en todos los procesos operativos y administrativos de la empresa.
- Estructurar una organización por procesos donde cada miembro de la empresa conozca sus tareas y las cumpla con responsabilidad.

3.3 LA ORGANIZACIÓN

3.3.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

CREDIFIN S. A.”, contará con una organización estructural sencilla, establecida en diversos niveles, para que sus trabajadores conozcan sus tareas y funciones, así como su relación de mando.

A continuación mostramos el organigrama de la Financiera:



3.3.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Se realizará la contratación de personal para que ejecute las funciones administrativas; el personal que se contratará con sus respectivas funciones se muestra a continuación:

El Consejo de Administración (CdA): será el órgano directivo y administrativo de la Financiera, un grupo comprometido de 5 vocales y 5 suplentes que conocen bien el contexto regional y cultural de la empresa, y

permanecen en su cargo por un periodo de dos años. Son atribuciones y deberes de este directorio, las siguientes:

- Definir la política financiera y crediticia de la institución y controlar su ejecución;
- Analizar y pronunciarse sobre los informes de riesgo crediticio, y la proporcionalidad y vigencia de las garantías otorgadas.
- Emitir opinión, bajo su responsabilidad, sobre los estados financieros y a informes referentes al cumplimiento de los controles para evitar irregularidades.
- Conocer y resolver sobre el contenido y cumplimiento de las comunicaciones de la Superintendencia de Bancos referentes a disposiciones, observaciones, recomendaciones o iniciativas sobre la marcha de la institución; y,
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones emanadas de la Ley General de Instituciones Financieras, de la Superintendencia de Bancos, de la Junta General y del mismo directorio.
- Recibirán informes periódicos y oportunos del gerente.
- Verificarán que se este dando el uso correcto a su inversión.

Inicialmente existirán 5 socios quienes financiarán el 100% del capital total. Se espera a futuro contar con más accionistas a fin de cubrir el funcionamiento y crecimiento futuro de la empresa.

Presidente Ejecutivo: Representante del Consejo Directivo ante la Administración de la Financiera, regula y controla a los Directivos en sus decisiones administrativas.

Gerente: Profesional que representará conjuntamente con el Sub-Gerente a la empresa y sus funciones serán:

- Convocar a sesiones de Junta General de Accionistas y de Directorio, ordinarias o extraordinarias, y presidir sus deliberaciones. Con su firma y la del Secretario General.
- Firmar con el Gerente General los títulos de las acciones, los certificados provisionales, los depósitos de acciones y todos los títulos en serie que se emitieren.
- Firmar con los demás accionistas y el Gerente General las escrituras de aumento de capital y las reformas del Estatuto.
- Planificar, ejecutar y controlar los procesos administrativos, y los procesos operativos que se realicen en la empresa.
- Presentar a conocimiento y aprobación del Consejo, el Plan General Anual Operativo, Presupuesto Anual, Plan de Recursos Humanos, y evaluaciones periódicas conjuntamente con el Gerente General.
- Encargarse del área financiera, monitoreando y motivando al personal, preocupándose del servicio al cliente y los procesos de la misma.

- Administrar la gestión empresarial y de calidad de la compañía; estableciendo sistemas, métodos y procedimientos orientados a optimizar la tensión tanto de los clientes internos como externos.
(GESTION DE CALIDAD)
- Participar en la gestión estratégica de la institución, mediante acciones de planeación y ejecución de proyectos.
- Supervisar el control de las colaciones de crédito, tesorería y plazos de cobro, conjuntamente con el Gerente General.
- Velar por todas las funciones de mercadeo de la empresa.
- Ejercer Representación Legal conjunta con el Sub-Gerente.

Sub-Gerente: Profesional que representará legalmente a la compañía conjuntamente con el Gerente, y se encargará de:

- Planificar, ejecutar y controlar los procesos administrativos, y los procesos operativos que se realicen en la empresa.
- Presentar informes periódicamente al Consejo de la Administración sobre la situación financiera de la empresa.
- Controlar los ingresos y egresos de la compañía.
- Presentar a conocimiento y aprobación del Consejo, el Plan General Anual Operativo, Presupuesto Anual, Plan de Recursos Humanos, y evaluaciones periódicas conjuntamente con el Presidente Ejecutivo.
- Tiene bajo su responsabilidad la gestión administrativa y dirección de las operaciones de la institución, es el jefe superior de mayor nivel

jerárquico del personal; por consiguiente constituye la autoridad nominadora y máxima autoridad en el orden administrativo.

- Encargarse de planificar, organizar, dirigir y controlar del área de recursos humanos, monitoreando y motivando al personal.
- Revisar los informes de los diferentes departamentos de la compañía.
- Organizar y desarrollar políticas de administración de recursos humanos encaminados a robustecer la productividad y bienestar del personal, creando si es necesario programas que ayuden a conseguir un adecuado clima organizacional del personal.
- Suscribir contratos de adquisición de bienes, ejecución de obras, prestación de servicios y otros que la ley le faculta, previo el cumplimiento de las correspondientes normas legales y reglamentarias.
- Supervisar el control de las colaciones de crédito, tesorería y plazos de cobro, conjuntamente con el Presidente Ejecutivo.
- Ejercer Representación Legal conjunta con el Presidente Ejecutivo.
- Dictar instructivos y resoluciones de carácter administrativo.
- Analizar la adquisición de financiamiento a corto plazo, y adquisición de activos fijos
- Supervisar a los Oficiales de Crédito de la matriz.

Asistente de Gerencia: Se contratará una persona que asista a la Gerencia y Sub-gerencia de la empresa, para que:

- Permita aligerar las actividades del Gerente General y el Presidente Ejecutivo.
- Atienda a los clientes que acudan a las dependencias de la matriz de la Financiera.
- Coordinar el funcionamiento del sistema de administración.
- Asesorar de nivel ejecutivo en situaciones que tengan que ver con administración.
- Participar en la gestión estratégica de la institución ejecutando proyectos en base a normas y procedimientos establecidos.
- Cotizará y realizará compras de suministros.

Contador: Se contratará una persona que lleve la contabilidad de la empresa, y obviamente deberá ser un CPA (Contador Publico Autorizado) con la debida autorización del Colegio de Contadores Públicos, se encargará de:

- Preparar y presentar los balances financieros.
- Efectuar las declaraciones de IVA, Impuesto a la Renta, etc.
- Elaborar las respectivas conciliaciones bancarias.

Jefe del Dpto. Sistemas: Se contratará un Ingeniero en sistemas que se encargue de la correcta instalación, mantenimiento, reparación de equipos, sistemas electrónicos, software y de telecomunicaciones; también deberá:

- Organizará planes y cronogramas de actividades para ello.
- Mantener actualizadas tarjetas electrónicas mediante software especializado.
- Supervisar y mantener en red el software financiero tanto la matriz como la sucursal.

Asistente de Software y Hardware:

- Ejecutar y supervisar el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos y software.
- Dar apoyo al personal en cualquier necesidad de índole informática que se presente.

Asistente de Programación y Base de datos:

- Mantener al día la página web de la Institución.
- Actualizar las bases de datos de clientes, riesgo y proveedores tanto internos como externos, y mantenerlas en red.

Asesor Jurídico (Abogado): Se tendrá un contrato de servicios profesionales con este Abogado debidamente certificado, quien apoyará a las agencias en los casos de asesoría de cobranzas pre-jurídica y jurídica.

Asistentes de cobranzas: hombres o mujeres cursando los últimos años de carreras administrativas, asertivos, amables pero persuasivos con aptitudes para ejercer las siguientes funciones:

- Elaboración de cartas en la cobranza según el tipo de cliente y según la severidad del atraso.
- Seguimiento telefónico, planificación de la llamada, y comunicación directa con el cliente.
- Establecer sistemas de seguimiento y cómo documentar lo que dice el cliente.
- Estratificar la cartera de clientes de acuerdo a su importancia, riesgo crediticio, probable deterioro, atraso y otras variables para dirigir el esfuerzo de cobranza a los clientes más productivos o más riesgosos.
- Tratar de educar y motivar al cliente para que nos haga depósitos directos.
- Iniciativa en el manejo de herramientas de diagnóstico para detectar con rapidez situaciones atípicas de un prestamista.

Jefe de Agencia: Hay que tomar en cuenta que como somos una empresa que recién pone en marcha sus actividades solo tendremos Jefes de Agencia en las sucursales, mientras en la matriz los oficiales de crédito dependerán directamente del Sub-Gerente; estos deberán:

- Encargarse del manejo operativo y administrativo de la sucursal coordinando un equipo de número variable según el tamaño de la agencia, que incluye las funciones de oficial de crédito.
- Motivar al personal a su cargo para mantener un ambiente de trabajo responsable y productivo.
- Monitorear de cerca las acciones y decisiones de los oficiales de crédito a su cargo.
- Presentar reportes mensuales del desempeño de su gestión y de la agencia o sucursal como un todo.
- Hacer conocer cualquier problema, dificultad, o propuesta en pro de mejorar la empresa.

Oficiales de Crédito: Profesionales jóvenes y con buena presencia, de preferencia de una carrera humanística y/o financiera que estén a cargo de:

- Promocionar los paquetes de crédito.
- Emitir documentos y manejar estadísticas.
- Atender al cliente con el mejor trato posible.
- Evaluar y seleccionar clientes.
- Dar la cara de nuestra Institución ante nuestros clientes
- Tener amplio manejo de utilitarios y conocimientos financieros, especialmente crediticios.
- Analizar los terrenos de cultivo.

- Emitir informes (favorables o desfavorables) acerca de la situación técnica de los suelos (levantamiento de información).
- Presentar propuestas al Comité de Crédito.
- Ser responsable del proceso de evaluación técnica, psicológica y moral previo al otorgamiento de crédito.
- Hacer debido seguimiento de las cosechas y condiciones en que se manejan los cultivos.

Conserjes: Las instalaciones de la empresa deben estar impecables, ya que las oficinas se convierten en la carta de presentación para los clientes, es así que se contratará a una persona que se encargue de:

- Mantener la limpieza en las dependencias de la financiera y eventualmente realizará las funciones de mensajero.
- Orienta al público en la realización de trámites y ubicación física de las diferentes oficinas.
- Entregar correspondencia dentro y fuera de la Institución

Guardias: Dicho personal se contratará a través de una empresa de vigilancia y seguridad privada y tendrá que estar completamente capacitado, sus funciones serán:

- Informar al público sobre ubicación de oficinas y personal que labora y reside en las instalaciones.

- Examinar, revisar y verificar que las cerraduras se encuentran en buen estado de funcionamiento.
- Pasar ronda a las instalaciones de acuerdo al turno de guardia que le corresponde.

Cabe indicar que en la oficina matriz, se encontrarán el Contador, el Departamento de Sistemas, ciertos oficiales es de crédito, de cobranzas, asistencia de gerencia, la Gerencia y la Sub-Gerencia; cabe destacar que estos dos últimos cargos mencionados, deberán desplazarse entre las agencias monitoreando los procesos y evaluando resultados.

Los puestos antes descritos, están proyectados para la puesta en marcha del proyecto como para el primer año de funciones de la Financiera, es decir, de acuerdo al crecimiento anual de nuestra demanda, como del tamaño de la empresa, se crearán nuevos puestos de trabajo de acuerdo al aumento de la necesidad del personal en las distintas áreas.

Referente a la contabilidad se manejará desde la oficina central, las sucursales son centros administrativos independientes y cuentan con presupuesto y metas propias. Los servicios ofrecidos por la matriz a las diferentes agencias, tienen un costo proporcional a la cartera de cada agencia, mientras que la meta principal está expresada en términos de producción.

Finalmente en relación a las remuneraciones, el personal que realice colocaciones de crédito percibirá un sueldo con un sistema de incentivos, mientras que el resto del personal tendrá un sueldo fijo, a excepción del asesor jurídico; con esto tratamos una vez más, de alcanzar nuestro objetivo principal, que es el de lograr que cada empleado sepa cual es su función dentro de la organización y tenga muy presente la importancia del trabajo en equipo y la atención tanto del cliente interno como del externo, haciendo así de CREDIFINSA, una empresa rentable sin dejar de lado la responsabilidad social para con sus clientes.