



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS**  
**MODALIDAD DUAL**  
**TESIS DE GRADO**

**Previo a la obtención del Título de**

**Ingeniera de Empresas**

**TEMA:**

**“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN GERENCIAL  
PARA EL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NUEVA  
ESPERANZA LTDA”**

**AUTOR:**

**DIANA CAROLINA UZCATEGUI RIOFRÍO**  
**RIOMBAMBA- ECUADOR**

**2014**

## **CERTIFICADO DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema: “PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN GERENCIAL PARA EL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NUEVA ESPERANZA LTDA.” previo a la obtención del título de Ingeniera de Empresas, ha sido desarrollado por la egresada **DIANA CAROLINA UZCÁTEGUI RIOFRÍO**, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

ING. EDWIN PATRICIO POMBOSA JUNES  
**DIRECTOR DE TESIS**

ING. JAQUELINE CAROLINA SANCHEZ LUNAVICTORIA  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Yo, DIANA CAROLINA UZCÁTEGUI RIOFRÍO, estudiante de la Carrera de Ingeniería de Empresas Modalidad Dual de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

DIANA CAROLINA UZCÁTEGUI RIOFRÍO

## **DEDICATORIA**

Este trabajo quiero dedicar a las personas más importantes de mi vida, a mis padres Mónica y Juan Carlos por ser el pilar fundamental y formar parte de mi vida, por ser el motor que me lleva a cumplir mis metas y el apoyo que he necesitado para finalizar esta etapa profesional.

A mi hermana, sobrino, abuelitos, tíos y primos que de una u otra manera han estado siempre pendientes de mis pasos y logros dentro de cada una de las etapas de mi vida, para todos ellos dedico este trabajo que con responsabilidad y mucho sacrificio lo he realizado para ellos.

## **AGRADECIMIENTO**

Especial agradecimiento a mis padres por ser quienes han estado incondicionalmente conmigo, por ser el soporte que me ha empujado a seguir adelante y conseguir las metas que me he propuesta.

A todos los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. Donde se efectuó la investigación, por el apoyo prestado al obtener información para el desarrollo de esta tesis.

A la Ing. Jaqueline Sánchez y al Ing. Edwin Pombosa por la orientación para la elaboración de esta tesis, a ellos por su experiencia y los grandes conocimientos que poseen, los cuales sirvieron de bases en los momentos de asesoramientos y dirección del trabajo de grado.

A la Carrera de Ingeniería de Empresas modalidad Dual, a todos sus directivos, coordinadores y docentes, por el apoyo prestado durante las jornadas de estudio.

## INDICE GENERAL

Portada .....	I
Certificado del tribunal .....	II
Certificado de responsabilidad.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento .....	V
Índice de tablas.....	X
Índice de gráficos .....	XI
Introducción .....	XII
Capítulo I: El problema.....	1
1.1.Planteamiento del problema.....	1
1.1.1.Formulación del Problema .....	2
1.1.2.Delimitación del Problema.....	2
1.2.Justificación. ....	2
1.3.Objetivos. ....	3
1.3.1.Objetivo general. ....	3
1.3.2.Objetivos específicos. ....	4
Capítulo II: Fundamentación teórica.....	5
2.1.Marco teórico. ....	5
2.1.1.Modelo de gestión.....	5
2.2.Marco conceptual.....	10
2.3.Antecedentes investigativos .....	13
2.3.1.Antecedentes históricos.....	13
2.3.1.1.Filosofía empresarial.....	14
2.3.1.1.1.Misión. ....	14
2.3.1.1.2.Visión.....	14
2.3.1.1.3.Objetivos institucionales. ....	15
2.3.1.1.3.1.Objetivo general.....	15
2.3.1.1.3.2.Objetivos específicos. ....	15
2.3.1.1.4.Principios corporativos.....	15
2.3.1.1.5.Valores corporativos. ....	16
2.3.1.1.6.Estructura orgánica.....	18

2.3.1.1.6.1.Análisis estructura orgánica.....	18
2.3.1.1.7.Productos financieros.....	19
2.4.Análisis base legal.....	27
2.5.Análisis situacional.....	33
2.5.1.Análisis externo.....	33
2.5.1.1.Factor político.....	33
2.5.1.2.Factor económico.....	34
2.5.1.3.Factor social.....	35
2.5.1.4.Factor tecnológico.....	36
2.5.2.Análisis microambiente.....	36
2.5.2.1.Competencia.....	36
2.5.2.2.Socios.....	40
2.6.Análisis interno.....	44
2.6.1.Capacidad financiera.....	44
2.6.2.FODA.....	51
2.6.2.1.Ponderación.....	52
2.6.2.2.Cruce de variables.....	54
2.7.Hipótesis o idea a defender.....	55
2.7.1.Hipótesis general.....	55
2.7.2.Hipótesis específicas.....	55
2.8.Variables.....	56
2.8.1.Variable independiente.....	56
2.8.2.Variable dependiente.....	56
Capítulo III: Marco metodológico.....	57
3.1 Modalidad de la investigación.....	57
3.2 Tipos de investigación.....	57
3.3 Población.....	58
3.4 Muestra.....	58
3.5 Métodos.....	59
3.6 Técnicas e instrumentos.....	59
3.7 Objetivo de la investigación.....	60
3.7.1 Objetivo general.....	60
3.7.2 Objetivos específicos.....	61

3.8	Presentación de resultados. ....	62
3.9	Hallazgos de la investigación. ....	77
3.10	Conclusiones y recomendaciones. ....	80
3.10.1	Conclusiones. ....	80
3.10.2	Recomendaciones. ....	80
	Capítulo IV: Marco propositivo .....	81
4.1	Propuesta de un modelo de gestión gerencial para el área de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. ....	81
4.1.1	Contenido de la propuesta. ....	81
4.1.1.1	Identidad organizativa. ....	81
4.1.1.1.1	Principios y valores. ....	81
4.1.1.1.2	Visión. ....	82
4.1.1.1.3	Misión. ....	82
4.1.1.2	Estructura organizativa. ....	83
4.1.1.3	Proceso de colocación y recuperación de cartera. ....	89
4.1.1.3.1	Descripción del proceso de aprobación de créditos. ....	90
4.1.1.3.2	Descripción del proceso de recuperación de créditos. ....	92
4.1.1.4	Comprensión de necesidades de los socios. ....	92
4.1.1.5	Implementación de la unidad de desarrollo y seguimiento de emprendimientos. ....	93
4.1.1.5.1	Objetivo de la unidad. ....	93
4.1.1.5.2	Emprendimiento como protagonista en el desarrollo social, económico y crecimiento cooperativo. ....	94
4.1.1.5.3	Ámbito de aplicación de la unidad. ....	94
4.1.1.6	Roles y perfiles. ....	95
4.1.1.6.1	Gerencia general. ....	95
4.1.1.6.2	Asesor de crédito. ....	97
4.1.1.6.3	Controlador e instrumentación. ....	99
4.1.1.6.4	Gestor de cobranzas. ....	100
4.1.1.6.5	Desarrollador de emprendimientos. ....	101
4.1.1.7	Gestión estratégica. ....	102
4.1.1.7.1	Diseño de la estrategia. ....	102
4.1.1.7.2	Seguimiento y revisión de la estrategia. ....	105
4.2	Verificación de hipótesis. ....	109
4.3	Conclusiones y recomendaciones. ....	111



4.3.1Conclusiones.....	111
4.3.2Recomendaciones.....	112
Resumen.....	113
Summary.....	114
Bibliografía.....	115
Anexos.....	118

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
1	Tasas pasivas.....	21
2	Créditos emergentes.....	26
3	Listado de Cooperativas de Ahorro y Crédito.....	37
4	Evolución de los socios.....	42
5	Cartera de créditos.....	45
6	Obligaciones con el público.....	47
7	Indicadores financieros.....	50
8	Evaluación externa.....	51
9	Evaluación interna.....	52
10	Ponderación Factores Externos.....	52
11	Ponderación Factores Internos.....	53
12	Cruce de variables FODA.....	54
13	Pregunta 1.....	62
14	Pregunta 2.....	64
15	Pregunta 3.....	66
16	Pregunta 4.....	68
17	Pregunta 5.....	69
18	Pregunta 6.....	71
19	Pregunta 7.....	72
20	Pregunta 8.....	73
21	Pregunta 9.....	74
22	Pregunta 10.....	75
23	Evaluación Externa.....	102
24	Evaluación Interna.....	103
25	Cruce de variables FODA.....	103

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
1	Cartera de créditos.....	22
2	Obligaciones con el público.....	46
3	Organigrama estructural.....	48
4	Evolución de socios.....	50
5	Pregunta 1.....	61
6	Pregunta 2.....	63
7	Pregunta 3.....	65
8	Pregunta 4.....	67
9	Pregunta 5.....	68
10	Pregunta 6.....	70
11	Pregunta 7.....	71
12	Pregunta 8.....	72
13	Pregunta 9.....	73
14	Pregunta 10.....	75
15	Estructura área de crédito.....	78
16	Procedimiento para la aprobación de créditos.....	79
17	Propuesta de estructura para el área de crédito .....	83
18	Proceso de colocación de crédito .....	89
19	Proceso de recuperación de créditos.....	91

## INTRODUCCIÓN

El Modelo de gestión gerencial para el área de crédito y cobranzas de la Cooperativa Nueva Esperanza Ltda. Tiene como propósito fundamental definir los pasos para la colocación y recuperación de los préstamos concedidos.

La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, aprobada el 10 de mayo de 2011 por la asamblea nacional ecuatoriana, pretende aportar elementos que ayuden a clarificar el marco conceptual de la Economía Popular y Solidaria en Ecuador (EPS). Estos cambios han contribuido a dotar de contenido a la definición constitucional de la economía ecuatoriana como social y solidaria.

Estos cambios han desarrollado a su vez nuevas exigencias para el sistema cooperativo, estos cambios han favorecido a este sector y por ello la calidad de los productos y servicios que brindan estas entidades deben estar basados en el cumplimiento de objetivos institucionales estratégicos y un adecuado modelo de gestión dirigidos a maximizar su valor.

En la actualidad las empresas buscan nuevas maneras de aumentar su competitividad. Las cooperativas de Ahorro y crédito no están ajenas a ello, para esto buscan aplicar a su administración un modelo el mismo que es una representación cualitativa y cuantitativa de un proceso o una tentativa que muestra los efectos de aquellos factores que son importantes para los propósitos que se consideran.

La incorporación de un modelo de gestión al procedimiento administrativo permitirá una reducción en el tiempo empleado en los trámites, mayor calidad en el servicio prestado y la óptima aplicación del proceso administrativo gerencial: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Este modelo de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización, es decir el control debe servir de modelo para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles. Por ello se define como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa a fin de lograr los objetivos planteados.

## **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

### **1.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El crecimiento financiero de las cooperativas de ahorro y crédito desarrolló a su vez nuevas necesidades para el sistema cooperativo, esto es un adecuado proceso de calificación y otorgamiento de operaciones crediticias así como la especialización en un sistema óptimo para el control de la morosidad, pues los indicadores en estas áreas empezaron a deteriorarse por el alto índice de morosidad.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda., existe un alto potencial para el desarrollo de sus socios, sin embargo es necesario diseñar un adecuado modelo que permita calificar de mejor manera al sujeto de crédito y además acompañar la actividad productiva del socio con un adecuado asesoramiento y levantamiento de la información de sus actividades productivas, que permita obtener una adecuada recuperación de los préstamos concedidos.

El área de crédito y cobranzas se encuentran dentro de las actividades más difíciles de realizar y una de las actividades más importantes, es por ello que la colocación adecuada de créditos es vital para su pronta recuperación y con índices de morosidad mínimos.

Esto implica contar con equipos de trabajo que generen negocios para la institución, a través de la colocación de créditos por medio de asesores y la recuperación de los mismos, en este sentido se pretende promover la eficiencia en el manejo de los productos crediticios con un índice mínimo de morosidad.

La falta de un modelo de gestión gerencial puede generar problemas en la aprobación de los créditos concedidos, y el tiempo en el que son desembolsados, para esto es importante contar con un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de la institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo del área de crédito y cobranzas.

### **1.1.1. Formulación del Problema**

¿De qué manera un modelo de gestión gerencial para el área de crédito y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y crédito Nueva esperanza Ltda., permitirá definir los pasos para la colocación y recuperación de los préstamos concedidos?

### **1.1.2. Delimitación del Problema.**

El diseño del modelo de gestión gerencial se desarrollará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda., Ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo, durante el segundo semestre del 2013.

## **1.2.JUSTIFICACIÓN.**

Todo modelo de gestión permite la automatización en la ejecución de los procesos con el fin de aumentar la calidad y eficiencia en la gestión de los servicios, por ello es indispensable que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. Cuenten con este modelo en el área de crédito y cobranzas, puesto que esta área se constituye en los puntales de mayor importancia dentro de su actividad de trabajo.

El departamento de crédito, se encarga de la administración del mismo o que a su vez implica el establecer adecuadas políticas de crédito, que no es otra cosa que diseñar un conjunto de herramientas que le permita determinar la capacidad crediticia de los socios, las condiciones a ofrecer y las políticas de cobranza a seguir.

Todo este proceso obliga a diseñar normas de crédito para minimizar los riesgos de una lenta recuperación de cartera y de un excesivo castigo a los resultados por concepto de créditos incobrables.

Las normas de crédito y su proceso de aplicación implican una clasificación de los socios, investigación y análisis del crédito, los límites de crédito de acuerdo a sus actividades productivas, los instrumentos del crédito y la vigilancia del mismo.

Es necesario mencionar, dentro del análisis de la calidad de una operación crediticia se deben observar las cinco “C” del crédito: carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones.

La incorporación de un modelo de gestión al procedimiento administrativo de la institución, persigue optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar, mejorar los productos o servicios que se ofrecen a los socios; permitiendo la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficiencia en la gestión de los servicios.

Además el modelo de gestión gerencial propone una evaluación preliminar y exhaustiva de la situación actual del área de crédito y cobranzas, de tal forma que se conozcan todos y cada uno de los procesos administrativos desarrollados dentro de la institución.

Todos estos análisis, normas y procesos, deben ser manejados con un modelo de gestión gerencial que permita obtener resultados mediante la aplicación de herramientas modernas y de procesos de calidad que aseguren una óptima colocación y recuperación de las operaciones crediticias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. Siendo los beneficiarios directos de este proceso los socios, personal de la institución, directivos, comisión de crédito y al suscrito como estudiante, puesto que cuenta con todo el apoyo y apertura de la Gerencia para desarrollar el modelo.

### **1.3.OBJETIVOS.**

#### **1.3.1. Objetivo General.**

Diseñar un modelo de gestión gerencial para el área de crédito y cobranzas de la cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda., que permita definir los pasos para la colocación y recuperación de los préstamos concedidos.

### **1.3.2. Objetivos Específicos.**

- Realizar un diagnóstico con la finalidad de conocer la realidad en el área de crédito y cobranzas.
- Evaluar los productos crediticios para conocer el ámbito de acción y la satisfacción de los socios con los mismos.
- Mejorar la oferta de productos crediticios para que estén acorde a las necesidades y actividades empresariales o micro empresariales de los socios.
- Diseñar la nueva estructura organizacional del área de crédito y cobranzas para mejorar los flujos de procesos de los productos crediticios existente.



## **CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.**

### **2.1. MARCO TEÓRICO.**

#### **2.1.1. Modelo de gestión.**

Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos.

El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población.<sup>1</sup>

#### **2.1.2. Modelo de gestión gerencial.**

Un sistema de gestión gerencial es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.<sup>2</sup>

#### **2.1.3. Importancia de un modelo de gestión gerencial.**

Los modelos de gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficiencia en la gestión de los servicios. La incorporación de un modelo de gestión al procedimiento administrativo permite una reducción en el tiempo empleado para ejecutar un proceso dentro de la organización.

---

<sup>1</sup> Hernández S. Rodríguez A. Martínez P. (2011). "Fundamentos de gestión empresarial". Mc Graw Hill. México, P 1-9.

<sup>2</sup> Universidad Francisco Gavidia (2007). "Marco Conceptual Modelo de gestión Administrativo". Capítulo I. El Salvador Recuperado de <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/352.0072-C277d/352.0072-C277d-Capitulo%20I.pdf>

En los últimos años muchas empresas han incorporado nuevos sistemas de gestión que permite la automatización en la ejecución de los procesos con el fin de aumentar la calidad y eficiencia en la gestión de los servicios que realiza. Estos sistemas denominados flujo de trabajo son sistemas informáticos que permiten la integración de los distintos procesos así como, el control automático de los elementos que participan en los mismos, desde personas y ordenadores hasta información y documentación.

La aplicación de estos nuevos sistemas de gestión a los procesos administrativos, permite agilizar la circulación tanto de información como de documentos, obteniéndose una mayor eficacia en el servicio prestado.<sup>3</sup>

#### **2.1.4. Objetivos de un modelo de gestión gerencial.**

La aplicación de un modelo de gestión gerencial persigue los objetivos siguientes:

- Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.
- Mejorar los productos o servicios que se ofrecen a los clientes.
- Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios, de tal forma que se facilite la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evolución histórica.
- Incorporar nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta de productos o servicios.

La incorporación de un nuevo modelo de gestión administrativa propone una evaluación preliminar y exhaustiva de la situación actual, de tal forma que se conozcan todos y cada uno de los procesos administrativos desarrollados dentro de la institución y los elementos que intervienen en él como material y personal.

---

<sup>3</sup> Universidad Francisco Gavidia (2007). “Marco Conceptual Modelo de gestión Administrativo”. Capítulo I. El Salvador Recuperado de <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/352.0072-C277d/352.0072-C277d-Capitulo%20I.pdf>

### 2.1.5. Etapas de un Modelo de Gestión Gerencial.

El modelo de gestión Administrativa, involucra diversas etapas a desarrollar en la secuencia descrita a continuación:

- **Análisis de la estructura funcional:** descripción de las funciones y objetivos de cada una de las unidades administrativas y de servicio, así como de las interrelaciones y los flujos de información entre ellas.
- **Análisis de las relaciones con terceros:** Identificar y caracterizar las entidades con las que interactúa el servicio y el objeto de dicha interacción.
- **Identificación de los procesos de la institución:** establecer los círculos funcionales y los servicios que se prestan.

Esta fase requiere una interna colaboración por parte del personal que interviene en el proceso y permite la identificación de los puntos débiles y de las etapas en que se produce un uso excesivo de recursos. Una de las claves del éxito del modelo de gestión Administrativa está en el análisis de la organización y de sus procesos.<sup>4</sup>

### 2.1.6. Características y aplicación de un Modelo de Gestión Gerencial.

Partiendo de los datos obtenidos de la fase de análisis, se definen las siguientes tareas a realizar para la implementación del Modelo de gestión Administrativa:

- **Homogenización funcional:** atendiendo a criterios de cobertura de funciones similares, de tal forma que se eviten redundancia que provocan un uso excesivo de recursos.
- **Identificación de necesidades de información:** estableciendo las necesidades y requisitos similares de las distintas unidades funcionales.

Este proceso nos conduce a las definiciones que serán la base para la implementación del Modelo de Gestión Administrativa.

---

<sup>4</sup> Hernández S. Rodríguez A. Martínez P. (2011). "Fundamentos de gestión empresarial". Mc Graw Hill. México, P 1-9.

- **Definición de ajustes funcionales:** modificación necesarias para la implementación de una estructura funcional más adecuada al servicios y que utilice de manera más eficaz los recursos disponibles.
- **Definición de herramientas de gestión:** permiten dar coberturas a las necesidades de información requeridas para la prestación de los servicios, incorporados al modelo de negocio. Proporcionan los medios más eficaces para el desarrollo de las tareas.

### 2.1.7. Gestión y Gerencia.

El término gestión según la Real Academia Española, proviene del verbo gestionar “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”, por su parte, la administración como ciencia o técnica se centra en el diseño de las estructuras, procedimientos y sistemas de información para planear, organizar, dirigir y controlar. En pocas palabras la gestión es el software y la administración es el hardware un organismo social productivo.<sup>5</sup>

La gestión o gerencia es un proceso intelectual, creativo y permanente que le permite a un individuo, preparado con habilidades y competencias laborales y gerenciales, conducir un organismo social productivo a las circunstancias del entorno cambiante en el que operan los organismos sociales productivos (empresas), guiándolo y adaptándolo por medio de una serie de políticas y estrategias a largo plazo. Así, el gerente gestor debe comprender el entorno y la misión o función de la empresa en la satisfacción de necesidades y en la cadena productiva, así como las estructuras, sistemas de información, procedimientos de operación y controles para evaluar el desempeño, y motivar a los agentes internos y externos para que se logren los resultados deseados.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Hernández S. Rodríguez A. Martínez P. (2011). “Fundamentos de gestión empresarial”. Mc Graw Hill. México, P 1-5.

<sup>6</sup> Hernández S. Rodríguez A. Martínez P. (2011). “Fundamentos de gestión empresarial”. Mc Graw Hill. México, P 1-9.

### **2.1.8. Elementos de la gestión.**

**La gestión es un proceso intelectual** en tanto que implica una actividad de reflexión, pensamiento crítico y análisis de la acción ante las circunstancias cambiantes del entorno en que se desenvuelven los organismos sociales productivos, pues se relaciona de manera estrecha con la economía y el marco legal, cultural y social de las necesidades de bienes y servicios productivos en un sistema de libre competencia.

**La gestión debe ser creativa**, es decir, original, para obtener, en virtud de la calidad de los productos o servicios, la preferencia de los consumidores; la innovación y la negociación se manifiestan en las relaciones con clientes proveedores y otros actores relacionados con la empresa. La creatividad aplicada a los productos o procesos es fundamental en mercados muy competitivos a fin de satisfacer en forma diferente a clientes y mercados cada vez más exigentes.

**La gestión establece directrices estratégicas** en tanto fija los elementos constantes que permite adaptar la empresa a las circunstancias cambiante sin perder su rumbo, destino final y esencia.

**La gestión debe ser táctica**, es decir, debe generar la comprensión y conciencia de todos los elementos humanos de la organización; esto incluye definir la forma y el momento de la acción. Por tanto, el conocimiento del entorno y el desarrollo de la estrategia requieren un proceso de transición que va de la conceptualización de la alta dirección a la sensibilización y alineamiento de todos los recursos, esfuerzos y procesos del negocio.

**La gestión de la coordinación y aprovechamiento de los recursos (capitales) económico, humano, tecnología, social, etc., de la empresa.** Esto implica el alineamiento de cada recurso en la misma dirección y con propósitos comunes, sin conflictos por visiones divergentes. De ahí que la gestión implique la gestión de una visión compartida y motivadora de la acción.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Universidad Francisco Gavidia (2007). “Marco Conceptual Modelo de gestión Administrativo”. Capítulo I. El Salvador Recuperado de <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/352.0072-C277d/352.0072-C277d-Capitulo%20I.pdf>

### **2.1.9. Competencias laborales en la gestión.**

Quien ejerce una profesión u ocupa un puesto en un organismo social productivo- empresa debe poseer competencias laborales para ejercer o actuar, por lo que un gestor o gerente con experiencia, listo para trabajar; requiere adquirir competencias laborales o gerenciales durante su formación o su experiencia.

Una competencia consta de tres elementos:

- Saber hacer (conocimientos)
- Querer hacer (factores emocionales y motivacionales)
- Poder hacer (dentro de situaciones y estructuras organizacionales).

## **2.2. MARCO CONCEPTUAL.**

### **2.2.1. Entidades financieras:**

Una entidad financiera es cualquier empresa que presta servicios financieros (captación y remuneración de nuestros ahorros, concesión de préstamos y créditos, aseguramiento, etc.) a los consumidores y usuarios.<sup>8</sup>

### **2.2.2. Gestión eficaz:**

La capacidad que posee una empresa para lograr, con mucha rapidez, importantes resultados operativos que la coloquen en posición de alcanzar el éxito tanto a corto como a medio y largo plazo.<sup>9</sup>

### **2.2.3. Modelos de gestión:**

Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Eva María (2009). "Entidades Financieras". Recuperado de <http://www.consumoteca.com/economia-familiar/economia-y-finanzas/entidades-financieras>

<sup>9</sup> Merli, G, (1997), "La Gestión Eficaz". Coopers y Lybrand Galgano, Madrid, P1

<sup>10</sup> Definición de. (2008, "Modelo de Gestión", Alemania, Recuperado de <http://definicion.de/modelo-de-gestion/>

#### **2.2.4. Gestión Gerencial:**

La gestión gerencial es, precisamente, el proceso que consiste en guiar a las divisiones de una empresa hacia los objetivos fijados para cada una de ellas, mediante planes y programas concretos para asegurar el correcto desarrollo de las operaciones y de las actividades (planeamiento táctico), posibilitando que sus miembros contribuyan al logro de tales objetivos y controlando que las acciones se correspondan con los planes diseñados para alcanzarlos.<sup>11</sup>

#### **2.2.5. Administración:**

Según Idalberto Chiavenato, la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".

Hitt, Black y Porter, definen la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional".

#### **2.2.6. Procesos:**

Un proceso es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado.<sup>12</sup>

#### **2.2.7. Planificación:**

Elaboración de los planes, programas y organización de su cumplimiento. Establecimiento de programas con indicación del objetivo propuesto y de las diversas etapas que hay que seguir, así como la estructura de organismos adecuados para esta realización.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Hernández S. Rodríguez A. Martínez P. (2011). "Fundamentos de gestión empresarial". Mc Graw Hill. México, P 1-9.

<sup>12</sup> Martínez P.(2013), "Definición de Proceso", Recuperado de <http://pausidesmartinez.com/capsulas/proceso/>

<sup>13</sup> Ayala H. (1987). "Diccionario de Términos Económicos". Segunda Edición, Editorial Pedagógica Freire, Riobamba. P 122

### **2.2.8. Estructura Organizacional:**

Representación gráfica de los diferentes niveles de la empresa que muestra la dependencia y señala los subalternos de cada cargo, con sus relaciones directas e indirectas. La estructura debe diseñarse para que aclare los cargos y su jerarquía en la organización, las obligaciones y la responsabilidad por los resultados.<sup>14</sup>

### **2.2.9. Créditos:**

Obtención de recursos en el presente sin efectuar un pago inmediato, bajo la promesa de restituirlos en el futuro en condiciones previamente establecidas. Pueden ser recursos financieros o referirse a bienes y servicios.<sup>15</sup>

### **2.2.10. Administración:**

Según Idalberto Chiavenato, la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".

Hitt, Black y Porter, definen la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional".

### **2.2.11. Directrices:**

Una directriz es una norma o una instrucción que se tiene en cuenta para realizar una cosa. También se trata de aquello que fija cómo se producirá algo. Las directrices, por lo tanto, sientan las bases para el desarrollo de una actividad o de un proyecto.<sup>16</sup>

### **2.2.12. Diagrama de flujo de procesos:**

Es una herramienta de planificación y análisis utilizada para: Definir y analizar procesos de manufactura, ensamblado o servicios, Construir una imagen del proceso etapa por etapa

---

<sup>14</sup> Den Berghe E. (2010). "Gestión y Gerencia empresarial", (Segunda Edición). Ecoe Ediciones. Bogotá. P90.

<sup>15</sup> Sepúlveda C. (2004). "Diccionario de términos económicos". Santiago de Chile. Universitaria. P-60

<sup>16</sup> Definición de. (2013). "Definición de Directrices". Alemania, Recuperado de <http://definicion.de/directrices/>



para su análisis, discusión o con propósitos de comunicación. Y definir estandarizar o encontrar áreas de un proceso susceptible de ser mejoradas.<sup>17</sup>

### **2.2.13. Recursos:**

Un recurso es una fuente o suministro del cual se produce un beneficio. Normalmente, los recursos son material u otros activos que son transformados para producir beneficio y en el proceso pueden ser consumidos o no estar más disponibles.<sup>18</sup>

### **2.2.14. Proceso Administrativo:**

La administración es un proceso esencialmente dinámico y evolutivo que se adapta e influye continuamente a las condiciones sociales, políticas, económicas y tecnológicas y hace uso de ellas para lograr, en la forma más satisfactoria posible los objetivos que persigue. Dicho proceso es solo posible debido a la circunstancia de que, siendo un producto social, su fuerza evolutiva descansa en la actividad creadora, característica de la mente humana.<sup>19</sup>

## **2.3. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

### **2.3.1. Antecedentes Históricos.**

Un grupo de riobambeños comprometidos con el desarrollo de la provincia deciden crear la Fundación de Apoyo Integral Solidario (FAIS) con el fin de realizar trabajo social y de voluntariado en temas como salud, educación y economía popular y solidaria; sin embargo, conscientes de que los actores que se beneficiaban con su apoyo no contaban con recursos suficientes para mejorar sus condiciones de vida e impedían su desarrollo; para democratizar el capital, el sistema cooperativo es una solución favorable, pero a pesar de la existencia de este sistema en nuestra provincia y ciudad no se evidenciaba el compromiso e impacto que esta actividad genera, además se analizó las facilidades de creación y apoyo que recibían las instituciones del sistema Cooperativo debido a la falta de reglamentación

---

<sup>17</sup> Chang R. Niedzweichi M. (1999). "Las Herramientas para la mejora continua de la calidad". Volumen 2. Granica. Buenos Aires. P 49.

<sup>18</sup> Definición ABC. "Definición de Recursos". Recuperado de <http://www.definicionabc.com/economia/recursos.php>

<sup>19</sup> Reinoso V. (1988). "El proceso Administrativo y su aplicación en las Empresas". Séptima Edición. Editorial Freire. Ambato. P 403.

jurídica que ordene y regule este sistema, estas instituciones poco a poco se convierten en su mayoría en la réplica de la banca formal capitalista, donde abunda la existencia de administraciones autoritarias y de propiedad absoluta de uno o pequeños grupos de poder y con poca o ninguna participación de los socios.

Es por ello que se unieron esfuerzos para crear una cooperativa de ahorro y crédito, con una visión diferente, cuyo enfoque es la recuperación de los valores cooperativos y convenidos de que la mujer debe tener acceso al crédito y luchar para seguir este objetivo.

Con la experiencia de estos compañeros y el apoyo de migrantes riobambeños que creyeron en ellos, se consolidó un grupo de trabajo que logro formar la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda. el 08 de febrero de 2008 e inicio sus actividades en abril del mismo año.

### **2.3.1.1. Filosofía Empresarial.**

#### **2.3.1.1.1. Misión.**

Brindamos servicios financieros y no financieros de alta calidad a nuestros socios, enfocados a sectores populares y productivos de los chimboracenses que no han tenido acceso al sistema financiero tradicional, en cumplimiento a los principios cooperativos para fomentar el desarrollo económico social de la comunidad y promover la economía solidaria, con el trabajo comprometido y competitivo de su equipo humano y el apoyo de herramientas tecnológicas y de vanguardia.

#### **2.3.1.1.2. Visión.**

Al 2014 queremos ser una cooperativa solvente con propias metodologías de trabajo, contando con personal y directivos comprometidos con un alto nivel de conocimiento y experticia identificada por todos los chimboracenses por nuestro aporte a la consolidación de los procesos, encadenamientos productivos y articulación al proceso de desarrollo local sostenible basado en el ser humano y su desarrollo de capacidades con la formación de futuros líderes cooperativistas, posicionados en el mercado como un modelo cooperativo exitoso que se caracterice por el empoderamiento de sus socios y socias.

### **2.3.1.1.3. Objetivos Institucionales.**

#### **2.3.1.1.3.1. Objetivo general.**

Fomentar el desarrollo económico social de la comunidad y la economía solidaria a través de una gestión de intermediación financiera eficiente y efectiva.

#### **2.3.1.1.3.2. Objetivos Específicos.**

- Mejorar la tecnología institucional.
- Fortalecimiento de la gestión financiera.
- Generar acceso a servicios financieros y no financieros.

#### **2.3.1.1.4. Principios Corporativos.**

- **Primer Principio: Adhesión Voluntaria y Abierta.**

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus recursos y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo.

- **Segundo Principio: Gestión Democrática por parte de los Socios.**

Las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Las personas elegidas para representar y gestionar las cooperativas son responsables ante los socios. En las cooperativas de primer grado, los socios tienen iguales derechos de voto (un socio, un voto), y las cooperativas de otros grados están también organizadas de forma democrática.

- **Tercer Principio: Participación Económica de los socios.**

Los socios contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo gestionan de forma democrática. Por lo menos parte de ese capital normalmente es propiedad común de la cooperativa. Normalmente, los socios reciben una compensación, si la hay, limitada

sobre el capital entregado como condición para Los socios asignan los excedentes para todos o alguno de los siguientes fines: el desarrollo de su cooperativa posiblemente mediante el establecimiento de reservas, de las cuales una parte por lo menos serían irrepartible; beneficiando a los socios en proporción a sus operaciones con la cooperativa: y el apoyo de otras actividades aprobadas por los socios.

- **Cuarto Principio: Autonomía e Independencia.**

Las cooperativas son organizaciones autónomas de auto ayuda, gestionadas por sus socios. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, lo términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan su autonomía cooperativa.

- **Quinto Principio: Educación, Formación e Información.**

Las cooperativas proporcionan educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Ellas informan al gran público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, de la naturaleza y beneficios de la cooperación.

- **Sexto Principio: Cooperación entre Cooperativas.**

Las cooperativas sirven a sus socios lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

- **Séptimo Principio: Compromiso con la Comunidad.**

Las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus socios.

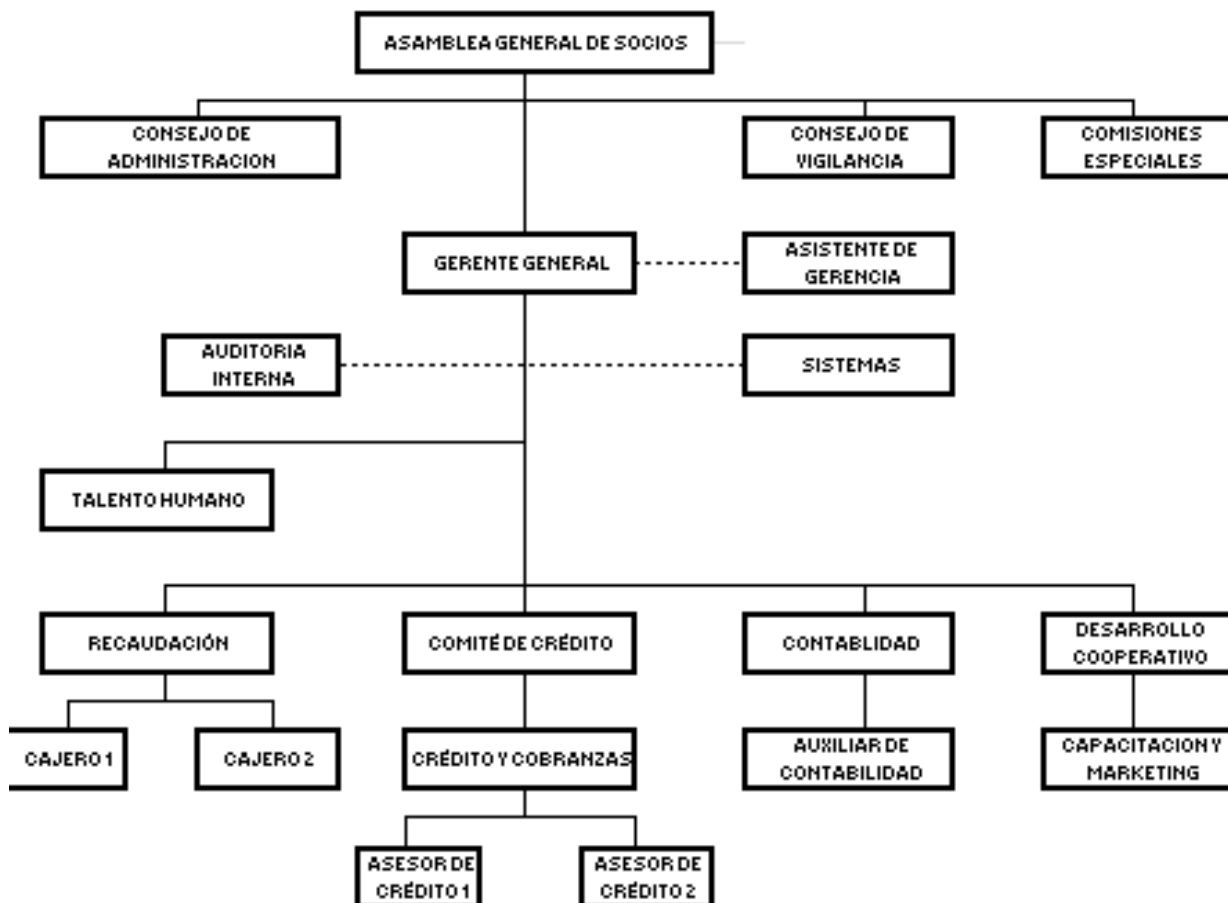
#### **2.3.1.1.5. Valores Corporativos.**

- **Ayuda mutua:** es el accionar conjunto para la solución de problemas comunes o la cooperación.

- **Responsabilidad:** capacidad de responder ante los actos, nivel de desempeño en el cumplimiento de las actividades para el logro de metas, sintiendo un compromiso moral con los asociados.
- **Responsabilidad social:** compromiso con la comunidad, preocupación por los demás.
- **Democracia:** toma de decisiones colectivas por los asociados (mediante la participación y el protagonismo) a lo que se refiere a la gestión y control de la cooperativa.
- **Igualdad:** todos los asociados tienen iguales deberes y derechos.
- **Equidad:** justa distribución de los excedentes entre los miembros de la cooperativa.
- **Solidaridad:** apoyar, cooperar en la solución de problemas de los asociados, la familia y la comunidad. Comunidad de intereses y propósitos.
- **Honestidad y transparencia:** honradez, la dignidad y la decencia en la conducta de los asociados. Se oponen al encubrimiento, el falseamiento de la información y al engaño.
- **Esfuerzo propio:** motivación, fuerza de voluntad de los miembros con el fin de alcanzar metas previstas dando lo mejor de cada uno.

### 2.3.1.1.6. Estructura Orgánica.

Gráfico N° 1 Organigrama Estructural Cooperativa Nueva Esperanza Ltda.



**Autores:** Oswaldo Cantuña, Marco Zorilla

**Fuente:** Área Administrativa Coop de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza.

**Fecha:** Diciembre 2013

#### 2.3.1.1.6.1. Análisis estructura orgánica.

La cooperativa de Ahorro y crédito Nueva Esperanza Ltda. Cuenta con un organigrama vertical, en el cual se pueden apreciar los diferentes niveles administrativos empezando la jerarquía del nivel superior descendiendo hasta los niveles inferiores.

Como principal organismo de la institución está la Asamblea general de socios quien se encuentra en el nivel directivo encargado de gobernar la institución, fijar los objetivos de

ésta y sus grandes líneas estratégicas; de ella depende que la empresa funcione como un todo cohesionado.

El consejo de administración es el órgano legislativo, y establece las políticas que rigen la vida institucional, además se ubican dentro de este nivel jerárquico el consejo de vigilancia quien fiscaliza y verifica la idoneidad las decisiones adoptadas por el consejo de administración. Estos consejos se encuentran dentro del nivel directivo.

La gerencia general se encuentra en el nivel ejecutivo y es quien se encarga de implementar y velar por el cumplimiento de las decisiones adoptadas por el nivel directivo, además propone líneas de negocios y otros que se encuentran detalladas en el estatuto de la cooperativa ejerce la representación legal de la institución y esta nombrado por la Asamblea general.

Asistencia de gerencia, Auditoría interna y sistemas se encuentran dentro del nivel auxiliar y apoyo representando la relación formal de coordinación y la de control técnico.

Dentro del nivel operativo quienes ejecutan actividades para el cumplimiento de objetivos operativos establecidos y de coordinación administrativa y técnica de la institución esta recaudación dentro de esta caja, comité de crédito, contabilidad y desarrollo cooperativo.

#### **2.3.1.1.7. Productos Financieros.**

La Cooperativa de Ahorro y crédito Nueva Esperanza Ltda. Ha diseñado productos y servicios de ahorro y crédito ajustados a las necesidades de los mismos.

Dentro de los productos de ahorro se puede evidenciar los siguientes.

#### **AHORROS A LA VISTA**

La apertura de cuentas de ahorro en la cooperativa para clientes ahorristas tiene los siguientes requisitos:

- ✓ Copia de cédula y papeleta de votación
- ✓ Pago de servicio básico donde es el domicilio permanente.
- ✓ Depósito inicial de 15 dólares de los cuales 10 va a la cuenta de ahorros y 10 dólares como cuenta de ingreso.

Para socios menores de edad los requisitos son los siguientes:

- ✓ Copia de cédula y partida de nacimiento.
- ✓ Copia de cédula y partida de votación de su representante.
- ✓ Depósito inicial de 10 dólares que se destinan 5 dólares para la libreta de ahorro y \$5 como costo de apertura.

Únicamente de los clientes inversionistas que deben recibir sus valores en una cuenta de ahorros, la apertura de esta cuenta no tendrá costo. De igual manera no tendrán costo a la apertura de los clientes por servicios especiales como el bono de nutrición y desarrollo humano.

Como se puede apreciar la cooperativa cuenta con los productos tradicionales de ahorro los mismos que son a la vista pues estos pueden estar disponibles cuando el socio los requiere.

#### **AHORRO A PLAZO FIJO.**

Dentro de los depósitos a plazo fijo la cooperativa ha considerado establecer dos modalidades diferentes a las tradicionales conocidas como renta fija, estas son las siguientes:

#### **AHORRO FUTURO.**

Este ahorro tiene el propósito de planificar una compra o gasto futuro, será considerado como una inversión. El primer depósito será mínimo de 10 dólares y el compromiso mensual de ahorro mínimo \$10, valor que no podrá ser retirado en el lapso de un año.

Los socios que posean este producto de ahorro podrán solicitar un crédito emergente a partir del tercer mes de la contratación del mismo y si han dado cumplimiento con cada depósito, el ahorro no podrá ser liquidado antes del tiempo pactado, a menos de que se solicite un incremento de capital, en caso del cumplimiento del depósito mensual perderá los beneficios de los convenios institucionales y créditos emergentes, además que deberá esperar el tiempo pactado para liquidar el ahorro que posea en su cuenta.

La tasa pasiva que se paga por el producto es del 6% anual.



## AHORRO VIVIENDA “MI HOGAR”

Este producto de ahorro tiene propósito de planificar la compra o construcción de una vivienda, será considerada como una inversión. El primer depósito será mínimo de 100 dólares, y el compromiso de ahorro mensual de mínimo \$100, valor que no podrá retirar en el lapso de dos años.

Quienes posean este producto de ahorro podrán solicitar un crédito emergente a partir del tercer mes de la contratación del mismo y si ha dado cumplimiento con cada depósito.

La Tasa de interés pasiva que se paga por este producto es del 4% anual.

Las tasas pasivas que se pagan en la cooperativa en resumen son las siguientes

**Tabla No. 1 TASAS PASIVAS**

TASAS PASIVAS		
AHORROS A LA VISTA	USD 10 A USD 1000	1%
	USD 1001 A 3000	3%
	USD 3001 en adelante	4%
AHORROS ENCAJE	Encaje crédito	2%
AHORRO COOPERATIVO	USD 10 en adelante	1%
CERTIFICADOS		0%
PLAZO FIJO	30 días A 90 días	6%
	91 días A 120 días	7%
	121 días A 181 días	8%

**Autor:** Consejo de Administración.

**Fuente:** Manual de Crédito Coop. Nueva Esperanza Ltda.

**Fecha:** Diciembre 2013

Como se puede apreciar la cooperativa tiene los productos tradicionales de ahorro a la vista, no así en los depósitos a plazo a los que les ha proporcionado un enfoque especial con la finalidad de que el objetivo del socio con el producto ofertado se cumpla.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. ha diseñado productos para tres grupos de crédito como son créditos ordinarios, créditos de vivienda y créditos especiales.

## **CRÉDITOS ORDINARIOS.**

El destino de este tipo de créditos es para consumo, comercio, mejoramiento tipo ampliación de vivienda, tipo agropecuario, productivo y asociativo de producción.

Los plazos de pago están ligados a los montos aprobados esto es:

De \$50 a \$100	hasta 12 mese plazo
Desde \$1001 a \$1500	hasta 15 meses plazo
De \$1501 a \$2500	18 mese plazo
Desde \$2501 a \$500	Hasta 24 mese plazo
Desde \$5001 hasta \$8000	Hasta 36 mese plazo
Desde \$8001 hasta \$10249	Hasta 48 meses plazo

Las tasas de interés se encuentran estipuladas dentro de las correspondientes de créditos de consumo y microcrédito, de acuerdo a lo establecido en la ley del sistema financiero, por lo que se puede evidenciar tasas desde el 14,8% hasta el 23%.

El encaje solicitado depende del número de préstamos obtenidos por los socios, es así que si es su primer préstamo el encaje es del 6 x1, el segundo 7x1, sucesivamente hasta llegar al 10 x1.

El encaje se trasfiere en el 100% a certificados de aportación, el socio tendrá la oportunidad de depositar el 50% del encaje cuando deposite su crédito y el otro 50% será descontado al momento de la liquidación del crédito, siempre y cuando la institución este en posibilidades de asumir este movimiento de conformidad a su liquidez y aprobación del comité d crédito. La garantía es sobre firmas sobre un solo garante, la amortización puede ser semanal. Quincenal, mensual o trimestral.

El nivel de aprobación de todos estos créditos corresponde al comité de crédito de la cooperativa, el mismo que de acuerdo al reglamento interno de la cooperativa en su artículo 51 señala: la comisión de crédito estará conformad por el gerente quien lo presidirá y dos vocales designados por el consejo de administración y tendrá una duración de un año

en sus funciones, pudiendo ser re elegidos por una sola vez. El oficial de crédito participa en las sesiones de la comisión con voz pero sin voto.

### **CRÉDITO DE VIVIENDA**

Los beneficiarios de este producto crediticio son los socios que han terminado de cumplir con su ahorro programado “Mi Hogar”, destinado para la construcción, reparación o remodelación y compra de vivienda.

El monto máximo de este crédito es de \$20421 con una tasa de interés de conformidad a la tasa mínima legal vigente para la vivienda, según el boletín del Banco Central del Ecuador, a la fecha de concesión de crédito.

Los principales criterios para la evaluación del crédito son:

- Que el deudor y garante, se encuentren al día en sus obligaciones con la cooperativa.
- Que la calificación del deudor y garantes en el buro de crédito sea A.

El nivel de aprobación es el Comité de crédito, previo informe del sorteo beneficiario del consejo de Administración, sorteo que se realiza al finalizar el cumplimiento del ahorro programado.

### **CRÉDITO ESPECIALES DE CONSUMO**

Este crédito es destinado para consumo, comercio, vivienda, agropecuario y productivo. El monto máximo es de \$10.249 y mínimo de \$50, será concedido bajo el respaldo de un convenio.

Los plazos de pago están ligados a los montos aprobados esto es:

De \$50 a \$100	hasta 12 mese plazo
Desde \$1001 a \$1500	hasta 15 meses plazo
De \$1501 a \$2500	18 mese plazo
Desde \$2501 a \$500	Hasta 24 mese plazo

Desde \$5001 hasta \$8000                      Hasta 36 mese plazo

Desde \$8001 hasta \$10249                    Hasta 48 meses plazo

Los principales criterios de evaluación son:

- Que los convenios institucionales se encuentren vigentes y ninguno de sus miembros en mora.
- Que el deudor y garante, se encuentren al día en sus obligaciones con la cooperativa.
- Que la cantidad del deudor y garante en el Buró de crédito sea A.
- Que el deudor posea nombramiento o contrato definitivo en la institución a la que pertenece.

### **CRÈDITO JATUN AYLLU (ESPECIALES MICROCRÈDITO)**

Se los considera a los créditos que gestionan las cajas de ahorro y crédito, bancos comunales, fundaciones y todos aquellos grupos asociativos que trabajan en economía popular y solidaria, se tramitaran bajo el respaldo de un convenio o autorización expresa de Gerencia quien presentará al comité de crédito para su resolución; tendrán las siguientes normativas para su funcionamiento.

El crédito está destinado para consumo, comercio, vivienda, agropecuario y productivo, el monto máximo de aprobación es de conformidad con base al proyecto.

Los principales criterios de evaluación son:

- Que los convenios institucionales se encuentren vigentes y ninguno de sus miembros en mora.
- Que el deudor y garante se encuentre al día en sus obligaciones con la Cooperativa.
- Que la calificación del deudor y garantes en el Buró de crédito, sea A.
- Que el grupo se encuentre realizando actividades de carácter comunitario para el desarrollo de la economía popular y solidario.

## **CRÉDITO JATUN AYLLU (CONTRATACIÓN PÚBLICA)**

Se los considera a los créditos que gestiona los (as) artesanos y todos aquellos grupos asociativos o personas que trabajan en economía popular y solidaria y que hayan obtenido un contrato del estado a corto o mediano plazo, se terminaran bajo el respaldo del contrato adjudicado, será presentado al comité de crédito para su resolución.

El crédito es destinado para capital de trabajo hasta un 60% del valor total del contrato en un plazo máximo de 60 días más de conformidad a la fecha entrega del contrato.

El nivel de aprobación es el Comité de Crédito, los principales criterios de evaluación son:

- Que el deudor y garantes, se encuentren al día en sus obligaciones con la Cooperativa.
- Que la calificación del deudor y garantes en el Buró de crédito, sea A.

## **CRÉDITOS EMERGENTES**

Estos créditos son concedidos a los socios mediante convenios específicos autorizados por el Consejo de Administración, las empresas con las que la institución ha realizado convenios son.

- ✓ “AUTOMOVIL JAPONÉS”(Servicios automotrices)
- ✓ CLÍNICA CIROI.
- ✓ LATINOAMERICANA DE COMPUTADORAS
- ✓ COOPERATIVA DE TAXIS LA CERAMICA.
- ✓ ALMACÉN “GAMALLANTA”
- ✓ “ILVEN INTERNACIONAL Y CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL”
- ✓ MGR MUEBLES.

Los créditos emergentes son destinados para el uso de los productos o servicios de las empresas con las que se ha efectuado el convenio, el monto máximo y tasa de interés con la que se concede el crédito es el que se detalla en el siguiente cuadro.

**Tabla No. 2 CRÉDITOS EMERGENTES**

EMPRESA	MONTO MÁXIMO	MONTO MÍNIMO	INTERES ANUAL
“AUTOMOVIL JAPONÉS”(Servicios automotrices)	\$ 1.500,00	\$ 50,00	2% sobre saldos
CLÍNICA CIROI.	\$ 2.000,00	\$ 50,00	6% sobre saldos
LATINOAMERICANA DE COMPUTADORAS	\$ 1.500,00	\$ 50,00	8% sobre saldos
COOPERATIVA DE TAXIS LA CERAMICA.	\$ 512,00	\$ 50,00	23% sobre saldos
ALMACÉN “GAMALLANTA”	\$ 1.500,00	\$ 50,00	Microcrédito:23% Consumo:16,8%
“ILVEN INTERNACIONAL Y CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL”	\$ 1.500,00	\$ 50,00	4% sobre saldos
MGR MUEBLES.	\$ 2.000,00	\$ 50,00	2% sobre saldos
ODONTOLOGÍA SONRISA Y SALUD	\$ 1.530,00	\$ 50,00	2% sobre saldos
ELECTROBAHIA	\$ 2.000,00	\$ 50,00	2% sobre saldos

**Autor:** Consejo de Administración

**Fuente:** Manual de Crédito Coop. Nueva Esperanza Ltda.

**Fecha:** Diciembre 2013.

El comité de crédito es el área encargada de aprobar el crédito, los principales criterios de evaluación son:

- Que el deudor y garantes, se encuentren al día en sus obligaciones con la Cooperativa.
- Que la calificación del deudor y garantes en el Buró de crédito, sea A.
- Que posea capacidad de pago.

### **CREDI-DINÁMICO**

Es un crédito potencial y no real, cuyo destino en caso de ser usado será para satisfacer necesidades de bienes de consumo o capital e trabajo. Son préstamos flexibles, tanto en términos de uso como de pago, es decir que, el crédito puede utilizarse para distintos fines en cualquier momento, se trata de múltiples usos mediante un crédito con una sola garantía.

El nivel de aprobación es el asesor de Negocios con informe para constancia en Actas del Comité de Crédito. El monto máximo que el socio puede acceder es de 1500 dólares, a una tasa de interés del 15.8% anual, los plazos de pago son: \$50 a \$500 – 9 meses; \$501 a \$1000- 12 meses; \$1001 a \$1500 – 15 meses.

## **CRÉDITOS AUTOMÁTICOS**

Únicamente se concederá a los socios que posee plazo fijo, en cualquiera de sus modalidades como Ahorro Futuro, Ahorro Mi Hogar y cualquier otro que se considere como ahorro planificado.

El destino del crédito es de consumo, comercio, vivienda, agropecuario y productivo; con un monto máximo con base al plazo fijo, ahorro planificado u otro, por un monto que no supere más del 75% del mismo hasta máximo de \$15000. Este crédito es aprobado por el comité de crédito con delegación a Gerencia. Y los principales criterios de evaluación para que el crédito sea concedido es que el deudor no mantenga garantías en mora dentro de la institución.

### **2.4. ANÁLISIS BASE LEGAL.**

La base legal que rige la vida jurídica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. Corresponde a la ley orgánica de la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario.

Su estatuto está adecuado a la ley mencionada en cumplimiento de lo establecido en la disposición transitoria primera y de conformidad con la regulación dictada para el efecto.

Para los fines del estatuto, y de conformidad a lo que establece la ley, las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con los socios y previa autorización de la superintendencia con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la ley orgánica de economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario, su reglamento general, las resoluciones de la superintendencia de la economía popular y solidaria y del ente regulador.

Los estatutos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza se adecuaron a la nueva ley en 2011 y resolución número 1556 emitida por la superintendencia de economía popular y solidaria, consta de 43 artículos distribuidos de la siguiente manera:

Título Primero.\_ Generalidades y principios.

Título Segundo.\_ De los socios.

Capítulo I.- De la asamblea general.

Título tercero.\_ Organización y gobierno.

Capítulo II.\_ Del consejo de Administración.

Capítulo III.\_ Del consejo de Vigilancia.

Capítulo IV.\_ Disposiciones comunes para los consejos de Administración y vigilancia.

Capítulo V.\_ De las comisiones especiales.

Capítulo VI.\_ Del presidente.

Capítulo VII.\_ De los secretarios.

Capítulo VIII.\_ Del gerente.

Título Cuarto.\_ Régimen Económico.

El domicilio principal de la cooperativa es el cantón Riobamba Provincia de Chimborazo y podrá abrir oficinas en cualquier parte del territorio ecuatoriano, actualmente cuenta con su oficina matriz ubicada en la calles Francia y Venezuela, un punto de atención en la calles Tarqui y Chile, y una agencia en la parroquia rural de San Andrés.

Su objeto social es realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios, siendo la misma de carácter abierta lo que implica que exige como requisito a sus socios únicamente la capacidad de ahorro y de domicilio en una ubicación geográfica determinada, por lo tanto se ceñirá a las disposiciones diferenciadas que la superintendencia de la economía popular y solidaria emitirá para el desarrollo de sus actividades siendo estas principalmente las siguientes:

- Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizada.



- Otorgar préstamos a sus socios.
- Efectuar servicios de caja y tesorería.
- Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondo, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras.
- Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores.
- Asumir obligaciones por cuentas de terceros a través de aceptaciones, endoso o abales de títulos de crédito, así como el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales.
- Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior.
- Invertir preferentemente en este orden, en el sector financiero popular y solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional.
- Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales.

Dentro de sus valores y principios la cooperativa se rige por los principios constantes de la ley orgánica de la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario, con las prácticas de un buen gobierno constantes en el reglamento interno y con los principios universales del cooperativismo, claramente identificados en el capítulo II numeral 2.3.1.1.4 de este texto.

De la misma manera en el estatuto social se define cuales son socios de la cooperativa, señalando que son aquellas personas naturales legalmente capaces y las personas jurídicas que cumplan con el vínculo común de capacidad y voluntad de ahorrar, señalando que la cooperativa realizará la apertura cuentas de ahorro y otorgar créditos únicamente a sus socios.

En el mismo estatuto se menciona las obligaciones y derechos de los socios, la pérdida de la calidad de socio, el retiro voluntario y la exclusión, disposiciones estatutarias que son

ampliados y especificados en detalle en el reglamento interno de la cooperativa emitido y aprobado por el consejo de administración.

El estatuto también contempla la estructura del gobierno, administración y fiscalización de la cooperativa desde la asamblea general, consejo de administración, consejo de vigilancia gerencia general y comisiones especiales.

La asamblea general de la cooperativa es el máximo órgano de gobierno y sus decisiones obligan a todos sus socios. Actualmente la cooperativa supera los 200 socios lo que implica que la asamblea general se efectuara con treinta representantes.

El consejo de administración se constituye en el órgano de dirección de la cooperativa y de acuerdo al estatuto está integrado por cinco vocales con sus respectivos suplentes elegidos en asamblea general, para ser miembro del consejo de administración el reglamento interno de la cooperativa contemple requisitos en el cumplimiento de sus funciones, como poseer conocimientos sobre la doctrina principios y procedimientos del sistema cooperativo, tener experiencia no menor a dos años en experiencia a fines y poseer experiencia administrativa compatible con la función.

El estatuto también contempla las obligaciones del consejo de administración, que básicamente se constituyen en actividades de coordinación, dirección, legislación y administración del negocio financiero cooperativo.

El consejo de vigilancia es el órgano de control de los actos y decisiones emitidas por el consejo de administración y la gerencia, está integrado por tres vocales con sus respectivos suplentes elegidos en asamblea general; para su designación el reglamento de la cooperativa señala que sus integrantes deberán tener los mismos requisitos que los integrantes del consejo de administración además de conocimientos contables.

Sus atribuciones las establece la ley orgánica de la economía popular y solidaria, su reglamento general y el reglamento interno y básicamente cumplen las funciones de auditoría y control de las actividades financieras cooperativas.

El estatuto también contempla la designación de comisiones especiales, las mismas que son designadas por el consejo de administración con tres vocales que duraran un año en sus funciones. Las comisiones especiales cumplirán las funciones determinadas en el reglamento interno y las obligaciones ocasionales las funciones que el consejo de administración encargue.

El reglamento interno señala como comisiones especiales las siguientes.

**Comisión de crédito.**\_ Conformada por el gerente quien la preside y dos vocales designadas por el consejo de administración con duración de funciones de un año, sus funciones principales son analizar y aprobar, suspender o negar las solicitudes de crédito de acuerdo al reglamento vigente.

**Comisión de Educación.**\_ Está formada por tres miembros principales y un suplente nombrados por el consejo de administración con duración de un año en funciones, sus funciones principales son las de capacitación a los organismos de administración, vigilancia y funcionarios de la cooperativa, educar a los socios y comunidad en la doctrina cooperativa, difundir las actividades de la cooperativa, desarrollar un plan de capacitación, entre otras.

**Comisión de asuntos sociales.**\_ Integrada por tres miembros principales y un suplente nombrados por la asamblea general con dos años en duración de sus funciones, entre otras sus funciones son fomentar el bienestar socioeconómicos de sus familias, organizar actos sociales y culturales de la institución, promover la prestación de servicios y bienestar social.

**Otras comisiones.**\_ El consejo de administración tiene la facultad de crear las comisiones que sean necesarias para el desarrollo técnico, financiero y social de la cooperativa y duran el tiempo necesario para el cumplimiento de su cometido.

**Comisión de servicios.**\_ Es la delegación otorgada a directivos, funcionarios y empleados para cumplir encargos oficiales el reglamento interno estipula la forma de autorización de las comisiones, además señala que se deberán pagar: viáticos, subsistencia, movilización y dietas, para lo cual se deben establecer los reglamento respectivos.

El estatuto también contempla las atribuciones del presidente del consejo de administración que a su vez también es presidente de la cooperativa y asamblea general, quien dura en sus funciones cuatro años, de la misma forma las funciones y responsabilidades de los secretarios, de los consejos y comisiones.

De la misma forma en el estatuto cooperativo constan los requisitos para la designación de gerente de la cooperativa así como sus atribuciones y responsabilidades.

En cuanto al régimen económico, el estatuto señala que el patrimonio de la cooperativa está integrado por el capital social, el fondo irrepartible de la reserva legal y las reservas facultativas que el consejo de administración propone a la asamblea general. El estatuto señala que el fondo irrepartible de reserva legal se incrementa anualmente con al menos el 50% de las utilidades y no podrá distribuirse entre los socios.

La última parte del estatuto estipula la fusión y escisión y disolución y liquidación.

En la investigación efectuada se ha verificado la existencia de los siguientes reglamentos y manuales.

- Reglamento interno. (analizado en los párrafos anteriores).
- Reglamento de elecciones.
- Reglamento de crédito.

## **2.5. ANÁLISIS SITUACIONAL.**

### **2.5.1. Análisis Externo.**

#### **2.5.1.1. Factor Político.**

La seguridad jurídica del país es condición básica para que un estado pueda tener paz social y estabilidad política, condiciones que a su vez favorecen su desarrollo. En tal sentido, el país tiene la preocupación por crear las condiciones que propicien el desarrollo y estabilidad. Para todo esto es importante reformar leyes que han caducado y propender a una estabilidad sostenible y seguridad; esto es lo que se ha realizado con la reformulación de las leyes que regulan la Economía Popular y Solidaria.

Si bien no se está hablando de nuevos actores del sistema financiero si existe un cambio en el esquema tradicional, al tratar de manera diferenciada al sector financiero popular y solidario.

La Constitución vigente, con el fin de dar cumplimiento a sus objetivos y principios, incluye instituciones nuevas y reestructura las existentes, lo que implica una serie de cambios legales y organizacionales en diversos ámbitos del servicio público.

Un aspecto que se ha tomado en consideración es el relacionado a la economía popular y solidaria para cuyo efecto se ha estructurado legalmente al sector Financiero Popular y Solidario.

La Constitución de 1998 contemplaba un sistema nacional de economía social que responde a los principios de eficiencia, solidaridad, sustentabilidad y calidad, a fin de asegurar a los habitantes una existencia digna e iguales derechos y oportunidades para acceder al trabajo, a los bienes y servicios, y a la propiedad de los medios de producción, por lo que determinó varias obligaciones del Estado.

La Constitución Política de la República del Ecuador vigente establece, por su lado, que el sistema económico del país es social y solidario y se integra por las formas de organización económica: pública, privada, mixta, popular y solidaria. La economía popular abarca los ámbitos: cooperativistas, asociativos y comunitarios.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, se crea como organismo técnico, con jurisdicción nacional, personalidad jurídica de derecho público, patrimonio propio y autonomía administrativa y financiera y jurisdicción coactiva para vigilar el cumplimiento de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero, su Reglamento y las regulaciones de las actividades económicas y sociales, emitidas por las organizaciones relacionadas a este sector.

#### **2.5.1.2. Factor Económico.**

Ecuador ha gozado de una relativa estabilidad económica desde que adoptó el dólar estadounidense como su moneda oficial el 9 de enero del 2000; es por ello que la economía ecuatoriana ha presentado un robusto y continuado crecimiento en los últimos años, cultivando varios logros como no haber entrado en recesión durante la crisis económica global de 2009.

Crecimiento continuo que ha favorecido a todos los sectores del país. En ese sentido se recalca que el fortalecimiento del sistema financiero requiere de: canalización del ahorro a inversiones productivas, la profundización del sistema financiero y una mayor participación del sector productivo, la creación de redes de seguridad financiera para la prevención y solución de crisis y el fomento de instituciones financieras de intermediación y de supervisión sólidas.

La economía popular y solidaria está integrada por organizaciones que establecen relaciones de solidaridad y cooperación buscando el interés colectivo o beneficio mutuo de sus integrantes. Se trata del tercer sector de la economía, cuya parte popular está integrada por microempresas. La economía solidaria se divide en dos segmentos. El financiero, compuesto por cooperativas de ahorro y crédito, cajas de ahorro y bancos comunales. El segmento no financiero está conformado por asociaciones y organizaciones comunales. Esta economía estaba invisibilizada y no había datos confiables de su conformación.

En Ecuador existen actualmente cerca de 3.255 cooperativas, de las cuales 945 son de ahorro y crédito.

En el sector cooperativo, el 55,7% está concentrado en el área de servicio, es decir son cooperativas de transporte; 27,6% de ahorro y crédito; 8,9% de producción; 7,4% de vivienda y 0,3% de consumo.

Las cinco cooperativas financieras más grandes que hay en Ecuador prácticamente representan por el volumen de colocaciones que tienen el tamaño de cerca de doce bancos privados, es decir en el sector cooperativo también hay organizaciones grandes e importantes de mucha relevancia, este sector maneja alrededor de 6.000 millones de dólares en activos, relacionados con ahorro y crédito.

### **2.5.1.3. Factor Social.**

En la economía popular y solidaria, hay alrededor de 9'000.000 de personas que participan. Estas organizaciones no solo generan empleo, sino que también contribuyen a captar ahorro y otorgar crédito y aportan a la producción nacional, redistribuyen el ingreso y la riqueza del país. Por ello, la Loeps apoya a estas organizaciones con medidas de fomento, promoción e incentivos.

Las Finanzas Populares se desarrollan como una ayuda para que personas y comunidades, especialmente de zonas rurales, administren sus propios recursos y excedentes de producción. De esta manera las personas involucradas pueden desarrollar emprendimientos y generar recursos económicos.

En el Ecuador existen alrededor de 1'400.000 microempresas, de las cuales únicamente un porcentaje del 40 % tiene acceso al financiamiento, perteneciendo aproximadamente el 50% a zonas rurales donde habita el 34.30% de la población.

Por otro lado, en las microempresas se ocupa alrededor del 40% de la población económicamente activa, que corresponde a un estimado de 2,5 millones de personas en mano de obra, lo que representa entre el 10% y el 15% del ingreso nacional, pese a lo que podemos afirmar que es un sector desatendido, con un seguimiento y control deficiente y con poco acceso a tecnologías y a financiamiento.

Además es importante mencionar que la economía popular y solidaria se establece como una forma de organización económica, donde predominan las relaciones de solidaridad,

cooperación y reciprocidad reconociéndose la participación individual o colectiva dentro de procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos. Esta economía, debe cumplir con los fundamentos del buen vivir sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital, conceptos más acordes al régimen constitucional precedente.

#### **2.5.1.4. Factor Tecnológico.**

La tecnología se ha convertido en un factor de especial relevancia en los últimos tiempos, siendo el medio para transformar ideas en procesos o servicios, que permita además mejorar o desarrollar procesos.

La actividad tecnológica influye en el progreso social y económico, pero su carácter abrumadoramente comercial hace que esté más orientada a satisfacer los deseos de los consumidores.

En el Ecuador las empresas del país invierten apenas 0,06% de las ventas en temas de remediación ambiental, mientras que 0,09% en capacitación y formación y 0,16% en tecnología, investigación y desarrollo; con ello podemos concluir que en el país las empresas todavía no incorporan suficiente tecnología en sus procesos.

#### **2.5.2. Análisis Microambiente.**

##### **2.5.2.1. Competencia.**

Según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en la Provincia de Chimborazo al 09 de diciembre del 2013 se registró un total de 91 Cooperativas de Ahorro y crédito, entre ellas están las instituciones que actualmente ya están operando.

Estas instituciones han sido identificadas como competencia para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda., puesto que ofertan productos crediticios y servicios financieros similares.

En el siguiente cuadro se detallan las Cooperativas de Ahorro y Crédito que están registradas en la SEPS al 9 de diciembre del 2013 en la provincia de Chimborazo.



**Tabla No. 3 Listado de Cooperativas de Ahorro y Crédito**

<b>COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN CHIMBORAZO</b>		
<b>RAZON SOCIAL</b>	<b>CANTÓN</b>	<b>N° DE RESOLUCION</b>
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO RIOBAMBA LTDA.	RIOBAMBA	SEPS-ROEPS-2013-000466
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO	RIOBAMBA	SEPS-ROEPS-2013-000119
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 4 DE OCTUBRE	RIOBAMBA	SEPS-ROEPS-2013-000678
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ACCION Y DESARROLLO LTDA	RIOBAMBA	SEPS-ROEPS-2013-000366
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FERNANDO DAQUILEMA	RIOBAMBA	SEPS-ROEPS-2013-000348
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LUCHA CAMPESINA	CUMANDA	SEPS-ROEPS-2013-000122
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DIVINO NIÑO	CUMANDA	SEPS-ROEPS-2013-002654
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO POLITECNICA DE CHIMBORAZO LTDA	RIOBAMBA	SEPS-ROEPS-2013-000707
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SUMAC LLACTA LTDA.	RIOBAMBA	SEPS-ROEPS-2013-000670
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN JORGE LTDA	RIOBAMBA	SEPS-ROEPS-2013-000045
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CAMARA DE COMERCIO INDIGENA DE GUAMOTE LTDA	GUAMOTE	SEPS-ROEPS-2013-000643
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CERRADA MANUELA LEON	RIOBAMBA	SEPS-ROEPS-2013-000463
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PRODUCCION AHORRO INVERSION SERVICIO LTDA.	RIOBAMBA	SEPS-ROEPS-2013-001097
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO NIZAG LTDA	ALASI	SEPS-ROEPS-2013-000764
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO NUEVA ESPERANZA LTDA	RIOBAMBA	SEPS-ROEPS-2013-001556
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PACIFICO	RIOBAMBA	SEPS-ROEPS-2013-000685
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAGRADA FAMILIA DE SOLIDARIDAD DE LA PASTORAL INDIGENA DE CACHA LTDA	RIOBAMBA	SEPS-ROEPS-2013-000808
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO GUAMOTE LTDA	GUAMOTE	SEPS-ROEPS-2013-000746
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN MIGUEL DE PALLATANGA	PALLATANGA	SEPS-ROEPS-2013-001315

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SOL DE LOS ANDES LTDA	RIOBAMBA	SEPS-ROEPS-2013-001311
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO UNION FERROVIARIA ECUATORIANA. LTDA	RIOBAMBA	SEPS-ROEPS-2013-001534
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CACHA LIMITADA	RIOBAMBA	SEPS-ROEPS-2013-001468
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CAJA INDIGENA PURUHA LTDA	RIOBAMBA	SEPS-ROEPS-2013-003204
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO HOSPITAL PEDIATRICO ALFONSO VILLAGOMEZ	RIOBAMBA	SEPS-ROEPS-2013-002120
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LLACTA PURA	RIOBAMBA	SEPS-ROEPS-2013-002911
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CONSTRUCTOR DEL DESARROLLO SOLIDARIO CODESO LTDA	GUAMOTE	SEPS-ROEPS-2013-002125
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DESARROLLO ANDINO	GUAMOTE	SEPS-ROEPS-2013-002918
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CORPORACION DE ORGANIZACIONES INDIGENAS DE CEBADAS COICE LTDA	GUAMOTE	SEPS-ROEPS-2013-002558
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LUPAXI CENTRAL LTDA	COLTA	SEPS-ROEPS-2013-002925
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MERCEDES CADENA	GUAMOTE	SEPS-ROEPS-2013-002569
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO WUIÑAY MARKA LTDA.	ALAUSI	SEPS-ROEPS-2013-003196
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SHOBOL LLIN LLIN LTDA	RIOBAMBA	SEPS-ROEPS-2013-000923
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO BASHALAN LTDA	RIOBAMBA	SEPS-ROEPS-2013-000357
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CARLOS CISNEROS	RIOBAMBA	SEPS-ROEPS-2013-000265
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CACHA DUCHICELA	RIOBAMBA	SEPS-ROEPS-2013-000797
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO INTERCULTURAL BOLIVARIANA LTDA.	RIOBAMBA	SEPS-ROEPS-2013-000460
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CORPORACION MUSHUK PAKARI - RIOBAMBA LTDA.	RIOBAMBA	SEPS-ROEPS-2013-001861
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JESUS DE NAZARETH LTDA	GUANO	SEPS-ROEPS-2013-001096
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO RUNA SAPI	RIOBAMBA	SEPS-ROEPS-2013-001570
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 29 DE JUNIO	RIOBAMBA	SEPS-ROEPS-2013-000688

LTDA.		
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MAKITA KUNCHIK	ALASI	SEPS-ROEPS-2013-001427
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ACHIK PAKARI LTDA	RIOBAMBA	SEPS-ROEPS-2013-000042
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 27 DE NOVIEMBRE	RIOBAMBA	SEPS-ROEPS-2013-000237
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO RUNAPAC YUYAY	COLTA	SEPS-ROEPS-2013-001541
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALLI TARPUC	RIOBAMBA	SEPS-ROEPS-2013-000278
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CHUNCHI LTDA.	CHUNCHI	SEPS-ROEPS-2013-001461
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MUSHAK YUYAY LTD	RIOBAMBA	SEPS-ROEPS-2013-001545
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO INTI LTDA.	RIOBAMBA	SEPS-ROEPS-2013-001038
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO KHIPU CASTUG ALTO LTDA	COLTA	SEPS-ROEPS-2013-001513
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FRANDESC LTDA	RIOBAMBA	SEPS-ROEPS-2013-001475
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO NUEVA VIDA	GUANO	SEPS-ROEPS-2013-000857
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LUIS FELIPE DUCHICELA XXVII	RIOBAMBA	SEPS-ROEPS-2013-001453
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SUDAMERICA LTDA	RIOBAMBA	SEPS-ROEPS-2013-000654
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 7 DE OCTUBRE	GUAMOTE	SEPS-ROEPS-2013-001469
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EL ALTAR LTDA	RIOBAMBA	SEPS-ROEPS-2013-001422
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SEMBRANDO FUTURO	RIOBAMBA	SEPS-ROEPS-2013-000953
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 26 DE SEPTIEMBRE LAZARO CONDO	CHUNCHI	SEPS-ROEPS-2013-001110
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LAIME CAPULISPUNGO	GUAMOTE	SEPS-ROEPS-2013-001921
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN BARTOLO LTDA.	COLTA	SEPS-ROEPS-2013-002030
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ÑAUPA KAUSAY	COLTA	SEPS-ROEPS-2013-001572
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO NUEVA ALIANZA DE CHIMBORAZO LTDA	RIOBAMBA	SEPS-ROEPS-2013-000696
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EL BUEN SEMBRADOR LTDA	COLTA	SEPS-ROEPS-2013-000854

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA MICROEMPRESA DE CHIMBORAZO LTDA	RIOBAMBA	SEPS-ROEPS-2013-000851
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 4 DE OCTUBRE SAN FRANCISCO DE CHAMBO	CHAMBO	SEPS-ROEPS-2013-001816
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO UNIANDES LTDA	RIOBAMBA	SEPS-ROEPS-2013-001865
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COLTEÑITA AYLLUCUNAPAC LTDA	COLTA	SEPS-ROEPS-2013-000799
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JASPE LTDA	COLTA	SEPS-ROEPS-2013-002019
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ÑUKA LLAKTA	RIOBAMBA	SEPS-ROEPS-2013-001922
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN ALFONSO LTDA. - CHIMBORAZO	GUAMOTE	SEPS-ROEPS-2013-000926
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LUZ DE AMERICA LTDA.	RIOBAMBA	SEPS-ROEPS-2013-001105
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PROYECCION LTDA	RIOBAMBA	SEPS-ROEPS-2013-001470
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ICHUBAMBA LTDA	GUAMOTE	SEPS-ROEPS-2013-001302
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO RUNA KUNA LTDA	RIOBAMBA	SEPS-ROEPS-2013-001240
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ACHUPALLAS	ALAUSI	SEPS-ROEPS-2013-002935

**Autor:** Diana Uzcátegui.

**Fuente:** Portal web de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

**Fecha:** 09 de Diciembre del 2013

### 2.5.2.2. Socios.

La cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza empezó sus operaciones el mes de abril del 2008 donde se constituyó con el aporte de 37 socios fundadores.

Los socios están amparados en el artículo 6 de sus estatuto el mismo que textualmente manifiesta lo siguiente: “son socios de la cooperativa, las personas naturales legalmente capaces y las personas jurídicas que cumplan con el vínculo común de capacidad y voluntad de ahorra, además de los requisitos y procedimientos específicos de ingreso que costaran en el reglamento interno.

El ingreso como socio de la cooperativa lleva implícita la aceptación voluntaria de las normas del presente estatuto, y su adhesión a las disposiciones contenidas en el mismo.

La cooperativa podrá aperturar cuentas de ahorro y otorgar créditos únicamente a sus socios”.

El artículo 7 del reglamento interno manifiesta que para ser socios se requiere:

**Personas natural:**

- Llenar y firmar la solicitud de ingreso dirigida al Consejo de Administración.
- Presentar copia fotostática de la cedula de identidad y ciudadanía y certificado de votación;
- Declarar su voluntad de someterse a la ley, el estatuto, los reglamentos y a las resoluciones de la Asamblea General y del Consejo de Administración de la Cooperativa.;
- Pagar los gastos de administración, el monto de ahorro inicial y las aportaciones determinadas por el consejo de administración establecida en la Norma Operativa.;
- Proporcionar toda la información de carácter personal, laboral y económico, que requiera la cooperativa y aceptar que se realicen las verificaciones del caso.
- Los residentes en el exterior podrán afiliarse y ejercer sus derechos y obligaciones mediante un operado o represent5ante legal.

**Personas jurídica:**

- a) Llenar y firmar la solicitud de ingreso dirigida al Consejo de Administración, anexo los siguientes documentos:
  - Copia certificada del respectivo acuerdo ministerial.
  - Copia certificada de estatuto vigente.
  - Nombramiento certificado por el Ministerio respectivo del funcionario que ejerce la representación legal de la entidad;
  - Copia certificada del acta de sesión con la resolución del organismo competente, donde se autorice el ingreso a la cooperativa; y,

- b) Pagar los gastos administrativos, el monto mínimo de ahorro y el valor de las aportaciones determinadas por el Consejo de Administración en las Normas Operativas.

**Sociedades de Hecho:**

- a) Llenar la solicitud de ingreso dirigida al Consejo de Administración, anexando los siguientes documentos:
- Copia certificada o notariada del acta de constitución.
  - Copia fotostática de las cédulas de ciudadanía de los representantes.
  - Copia certificada del acta de la asamblea que autoriza realizar la afiliación.

El reglamento interno de la cooperativa dedica a los socios desde el artículo 7 al 24 en el que se detalla también las obligaciones de los socios, sus derechos, la pérdida de calidad de socio y los procedimientos para la exclusión y/o suspensión total o parcial de sus derechos.

En estos cinco años de funcionamiento de la cooperativa la evolución de crecimiento por número de socios ha sido el siguiente.

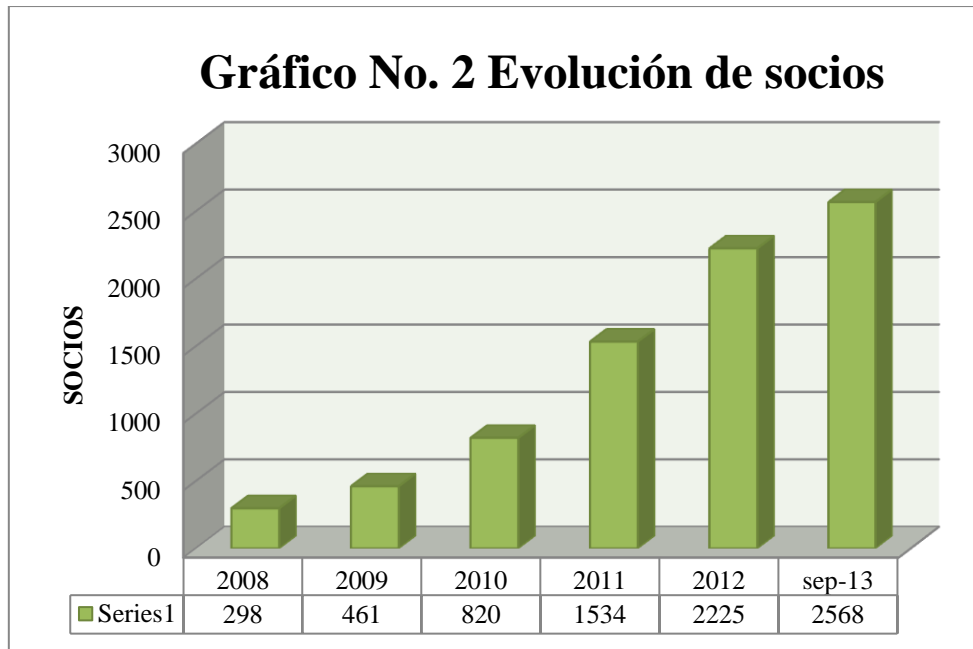
**Tabla No. 4 EVOLUCIÓN DE LOS SOCIOS**

<b>EVOLUCIÓN SOCIOS COOPERATIVA NUEVA ESPERANZA</b>	
<b>AÑO</b>	<b>SOCIOS</b>
2008	298
2009	461
2010	820
2011	1534
2012	2225
sep-13	2568

**Autor:** Diana Uzcátegui.

**Fuente:** Portal web de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

**Fecha:** 13 de Septiembre del 2013



**Autor:** Diana Uzcátegui.

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.

**Fecha:** 13 de Septiembre 2013.

Como se puede apreciar en el gráfico la Cooperativa Nueva Esperanza Ltda. Muestra un crecimiento sostenible desde su constitución en el año 2008 cerrando con 298 socios, lo que representa el 4% del total de socios que actualmente tiene la institución. En el 2009 incremento en un 55% cerrando el año con 461 socios.

Para el año 2010 la Cooperativa contaba con 820 socios representando el 10% del total de socios, en el 2011 el número de socios incrementaron a 1534, para el 2012 se incrementó en un 45% con respecto al año anterior.

Al 30 de septiembre del 2013 la Cooperativa Nueva Esperanza cuenta con 2568 socios activos incrementándose en un 15% con respecto al año 2012.

## **2.6. Análisis Interno.**

### **2.6.1. Capacidad Financiera**

#### **Estado de situación financiera**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. Cuenta con la siguiente estructura financiera al 30 de septiembre del 2013.

#### **Activo**

La institución financiera a la fecha indicada cuenta con un total de activos de \$2.657.227,16; de los cuales \$93.711,49 corresponden a fondos disponibles esto es en sus cuentas de caja e instituciones del sistema financiero. Los fondos disponibles corresponden al 3,53% del total del activo.

#### **Cartera de créditos**

La cartera de créditos es el rubro más importante del activo de la cooperativa, pues representa el 85,48% del mismo, está compuesta por cartera de créditos de consumo por \$738.178,47 que corresponde al 32,50% del total de la cartera de créditos, su mayor concentración se encuentra en la cartera de más de 360 días.

La cartera de créditos de vivienda representa la suma de \$188.467,17 la misma que representa el 8,30% del total de la cartera de créditos, donde su mayor concentración se encuentra en los vencimientos de más de 360 días.

La cartera de créditos para la microempresa representa la suma de \$1245.273,41 la misma que corresponde al 54,82% del total de la cartera de créditos.

Como se puede apreciar dentro de la clasificación de la cartera, la cooperativa de ahorro y crédito dirige su atención principalmente a los créditos para la microempresa, seguidos por los créditos de consumo y con menor atención a los créditos de vivienda, tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico.



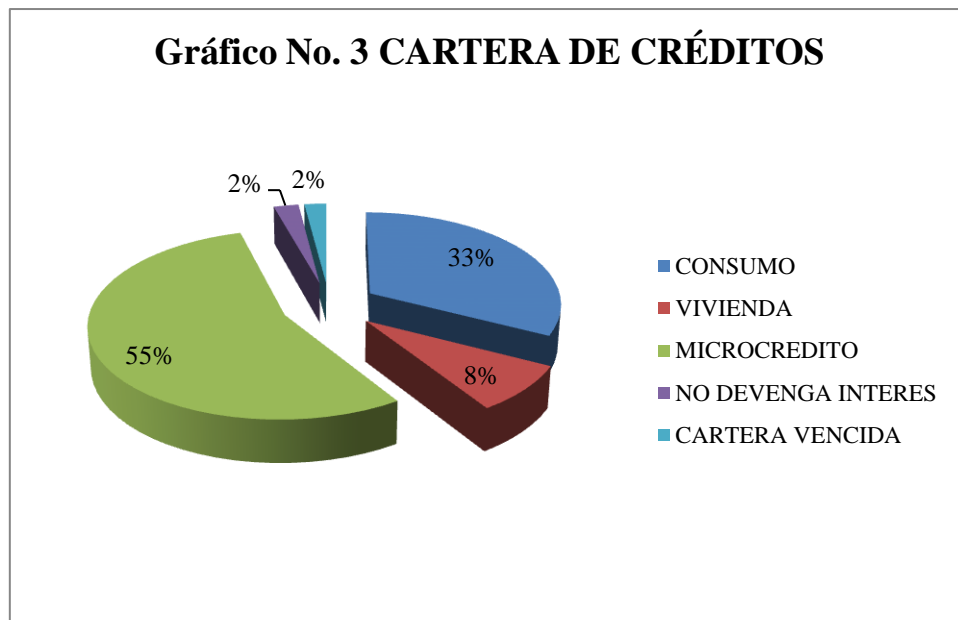
**Tabla No. 5 Cartera de créditos**

CARTERA DE CRÉDITOS	
	VALOR
CONSUMO	\$ 738.178,47
VIVIENDA	\$ 188.467,17
MICROCREDITO	\$ 1.245.273,41
NO DEVENGA INTERES	\$ 52.815,76
CARTERA VENCIDA	\$ 46.721,27
TOTAL	\$ 2.271.456,08

**Autor:** Diana Uzcátegui.

**Fuente:** Balance General al 30 de Septiembre del 2013.

**Fecha:** 13 Septiembre del 2013



**Autor:** Diana Uzcátegui.

**Fuente:** Balance General al 30 de Septiembre del 2013.

**Fecha:** 13 Septiembre del 2013

Como se puede apreciar en el gráfico anterior la cartera vencida de la cooperativa corresponde al 2,06% en relación al total de la carteta de créditos, de los cuales el 21,77% corresponde a la cartera vencida de créditos de consumo y el 78,23% a la cartera de créditos vencida para la microempresa.

Como se puede apreciar la institución se encuentra dentro de los índices financieros de morosidad óptimos y por debajo del promedio del sistema cooperativo, situación que se analizarán en detalle en los índices financieros.

### **Activo fijo**

La cooperativa de Ahorro y Crédito cuenta con un total de activos fijos detallado como propiedades y equipo por la suma de \$199.591,96; de los cuales su principal activo es el edificio valorado en \$176.687,51 que representa el 88,52% del activo fijo, además se detallan los muebles, enseres y equipos de oficina de la institución, de los que se han tomado en cuenta la depreciación correspondiente.

### **Pasivo**

La Cooperativa de Ahorro y crédito Nueva Esperanza Ltda. Cuenta con un total de pasivos de \$2330.626, 33; de los cuales \$1357.789, 65 corresponden a obligaciones con el público las mismas que corresponden al 58,26% del total de sus pasivos.

Las obligaciones con el público corresponden a ahorros a:

Ahorros a la vista por \$245.343,11

Depósitos a Plazo \$1075755,58

Depósitos restringidos \$36690,96

Los depósitos a la vista corresponden a aquellos que se encuentran disponibles para los socios en sus respectivas libretas de ahorro y a la fecha del análisis representan el 18,07% del total de las obligaciones con el público.

Los depósitos a plazo representan el 79,23% del total de las obligaciones con el público y constituyen los depósitos de renta fija a 30, 90, 180, 360 y más de 361 días, su mayor concentración y que constituye una fortaleza para la institución por ser depósitos a largo plazo y que permiten colocar operaciones de crédito también a largo plazo es el producto ahorro cesantía que de acuerdo a la estructura del balance corresponde al 49% del total de los depósitos a plazo.

Los depósitos restringidos son los encajes que los clientes deben realizar para obtener operaciones de crédito, los mismos que no pueden disponerse durante la vigencia de una operación de crédito. La Cooperativa mantiene la política de encaje del 6x1 cuando es una primera operación de crédito y se va reduciendo conforme la experiencia crediticia del cliente y el cumplimiento de sus obligaciones. Estos depósitos representan el 3,41% del total de los depósitos a plazo.

En el siguiente gráfico se expresa la composición de las obligaciones con el público al 30 de septiembre del 2013.

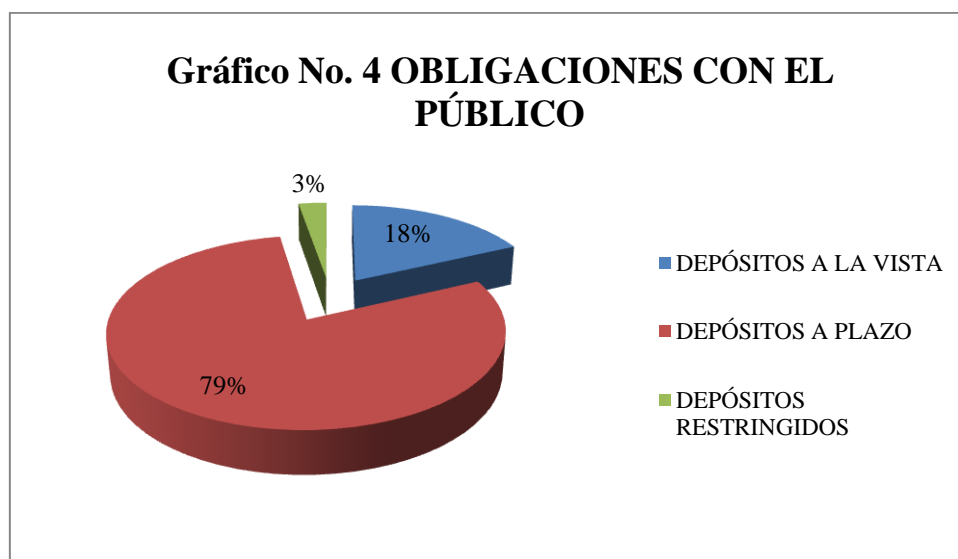
**Tabla No. 6 OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO**

OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	
	CANTIDAD
DEPÓSITOS A LA VISTA	\$ 245.343,11
DEPÓSITOS A PLAZO	\$ 1.075.755,58
DEPÓSITOS RESTRINGIDOS	\$ 36.690,96
TOTAL	\$ 1.357.789,65

**Autor:** Diana Uzcátegui.

**Fuente:** Balance General al 30 de Septiembre del 2013.

**Fecha:** 13 Septiembre del 2013



**Autor:** Diana Uzcátegui.

**Fuente:** Balance General al 30 de Septiembre del 2013.

**Fecha:** 13 Septiembre del 2013

### **Obligaciones financieras**

Las obligaciones financieras que corresponden a los créditos obtenidos por la cooperativa para mejorar su liquidez y colocar créditos a sus socios corresponden a la suma de \$954539,75 que representa el 40,95% del total de sus pasivos.

Las obligaciones financieras se obtienen con la fundación ECLOF, Fideicomiso B Migrante, El programa de finanzas Populares, RABOBANK, CFN-BMIGRANTE, FUNDACION MARCO, FEED.

### **Patrimonio**

El patrimonio de la Cooperativa de Ahorro y crédito Nueva Esperanza Ltda. Según el balance analizado presenta la suma de \$311.449,50; su composición es la siguiente.

### **Capital social**

Conformado exclusivamente por el aporte de los socios, valor que corresponde la suma de \$299.467,15; que representa el 96,15% del patrimonio, estos valores se obtiene al momento del ingreso de los socios y en las operaciones de crédito.

### **Reservas**

Conformadas por las reservas legales establecidas en la ley de instituciones financieras, el fondo irrepartible de reserva aprobada por la asamblea de socios y la reserva de provisión y asistencia, las mismas que suman la cantidad de \$12.438,58.

### **Estado de resultados**

El estado de resultados de la Cooperativa de Ahorro y crédito Nueva Esperanza Ltda. La componen las cuentas de ingresos y gastos, su composición es la siguiente:

### **Ingresos**

Está compuesta principalmente por ingresos provenientes de los intereses generados por créditos entregados a los socios, así como intereses por depósitos de la liquidez de la cooperativa en bancos y otras instituciones financieras, de la misma manera se registran

ingresos por servicios correspondientes a manejos y cobranzas y otros de la actividad financiera cooperativa.

El total de ingresos según el balance proporcionado al 30 de septiembre del 2013 correspondió a la suma de \$334.690,90; de los cuales el 74% corresponde a los intereses por cartera de crédito entregados en sus diferentes líneas de consumo, vivienda y microcrédito, siendo este el rubro más importante de generación de recursos de la institución.

### **Gastos**

Los gastos de la cooperativa al 30 de septiembre del 2013 corresponden a la suma de \$319.539,57; las principales cuentas que las componen son las siguientes:

Intereses causados.\_ Constituyen los intereses pagados a los socios por depósitos de ahorro a la vista y depósitos a plazo fijo, es decir las obligaciones con el público representaron el 40% de los gastos de la cooperativa.

Adicionalmente se registran los intereses por obligaciones con varias instituciones financieras que proveen de recursos a la cooperativa, las mismas que representan el 12,55% del total de los gastos de la cooperativa.

Gastos de operación.- Los gastos de operación constituyen todos aquellos que sirven para ejecutar la actividad financiera de la cooperativa y se registran los gastos de personal, bonificaciones, beneficios sociales, bonos, honorarios, servicios básicos, publicidad, servicios básicos, gastos bancarios, impuestos, contribuciones y multas, aportes de depreciaciones, gastos de instalación y otros de la actividad cooperativa. Este tipo de gastos durante el periodo analizado alcanzaron la suma de \$179.339,23 que representa el 56% de los gastos institucionales.

La utilidad de acuerdo al balance proporcionado en el período analizado alcanzó la suma de \$15.151,33.

## Índices financieros

El sistema financiero así como las empresas establecen mecanismos para monitorear el comportamiento de sus principales cuentas y en base a ello obtener índices que les permitan tomar decisiones oportunas en beneficio a la institución.

En el siguiente cuadro se expresan los principales indicadores financieros que permiten visualizar la marcha financiera de la institución, estos son los siguientes.

**Tabla No. 7 INDICADORES FINANCIEROS**

<b>INDICADORES FINANCIEROS</b>		
<b>Criterio</b>	<b>Cooperativas de Ahorro y Crédito</b>	<b>sep-13</b>
<b>Solvencia</b>		
Patrimonio/ Activos	9%	12,29%
<b>Estructura de la cartera</b>		
Participación de cartera de Microcrédito	25%	58,00%
<b>Morosidad</b>		
Cartera Vencida > 30 días	5%	1,79%
Cartera Contaminada > 30 días	10%	4,93%
Provisiones/ cartera vencida > 30 días	50%	64,27%
<b>Liquidez</b>		
Disponibles/ Pasivos < a 90 días	8%	16,05%
<b>Sostenibilidad</b>		
ROE (Utilidad/ patrimonio)	4%	7,67%

**Autor:** Ing. Diego Xavier Caicedo Congo.

**Fuente:** Informe Técnico al 30 de Septiembre del 2013.

**Fecha:** 15 Septiembre del 2013

El índice de solvencia al 30 de septiembre del 2013, el mismo que mide la relación entre patrimonio y total de activos, revela que la cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. Tiene un índice del 12,29%, el mismo que es superior al promedio del sistema cooperativo que es del 9% (ver cuadro 7).

El índice de morosidad mide la relación entre el total de la cartera y la cartera vencida, para el cálculo respectivo se ha tomado en cuenta la cartera vencida mayor a 30 días reflejada en el estado de situación financiera de la institución, el mismo que señala un índice de morosidad del 1,79%, porcentaje mucho menor al límite tolerable establecido para el sistema cooperativo ubicado en el 5%.

El índice de liquidez que el sistema financiero mide los fondos disponibles con relación a los pasivos, establece que la cooperativa cuenta con índice del 16,05% que le permite cumplir con sus obligaciones con suficiencia en el corto plazo, un índice de liquidez tolerable que se sugiere en el sistema cooperativo corresponde al 8%.

### 2.6.2. FODA

En esta sección se identificarán las fortalezas y debilidades al interior de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. Además de tomar en consideración las oportunidades y amenazas que encontramos al exterior y que influyen en la marcha de la empresa, permitiendo conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización.

**Tabla No. 8 EVALUACIÓN EXTERNA**

<b>EVALUACIÓN EXTERNA</b>	
<b>Propósito:</b>	Elaborar una lista finita de <b>oportunidades</b> que podría beneficiar a la empresa y de <b>amenazas</b> que se debería eludir. Identificar las variables clave que prometen respuestas procesables.
<b>Variables externas clave:</b>	1. Fuerzas económicas. 2. fuerzas sociales culturales, demográficas y ambientales. 3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales. 4. Fuerzas tecnológicas. 5. Fuerzas de la competencia.
<b>OPORTUNIDADES</b>	
1.	Establecer nuevos convenios con instituciones para fortalecimiento institucional.
2.	Captar más socios en la ciudad para brindar los productos financieros.
3.	Colocar más capital en proyectos de producción mediante productos crediticios.
4.	Contar con nuevas fuentes de financiamiento.
<b>AMENAZAS</b>	
1.	Cambio en la Ley de Economía Popular y Solidaria.
2.	Competencia agresiva.

**Tabla No. 9 EVALUACIÓN INTERNA**

<b>EVALUACIÓN INTERNA</b>	
<b>Propósito:</b>	Elaborar una lista finita de <b>fuerzas</b> que podría capitalizar la empresa y de <b>debilidades</b> que se deberían superar. Identificar las variables clave que prometen respuestas procesables.
<b>Variables internas clave:</b>	Áreas: Administrativa, Contabilidad, Finanzas, Operaciones, Marketing, Investigación y Desarrollo, Sistemas, Análisis.
<b>FUERZAS</b>	
1.	Bajo porcentaje de cartera vencida.
2.	Productos crediticios y de ahorro con gran aceptación.
3.	Personal comprometido con la institución.
4.	Apoyo a las instituciones gubernamentales como el Ministerio de Inclusión Económica y Social para brindar servicios crediticios.
5.	Convenios con instituciones para mejorar y brindar un mejor servicio a los socios.
6.	Control periódico en el área operativa de las agencias por el consejo de vigilancia.
<b>DEBILIDADES</b>	
1.	Falta de manuales operativos por áreas.
2.	Falta de fuentes estables de fondeo. (Liquidez inmediata).
3.	Falta de un modelo de gestión gerencial para el área de crédito y cobranzas que permita agilizar los procesos.

**Autor:** Diana Uzcátegui.

**Fuente:** Cooperativa Nueva Esperanza

**Fecha:** 30 Noviembre del 2013

### 2.6.2.1. Ponderación.

**Tabla No. 10 Ponderación Factores Externos**

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS ( EFE )</b>				
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
1.	Establecer nuevos convenios con instituciones para fortalecimiento institucional.	0,08	1	0,08
2.	Captar más socios en la ciudad para brindar los productos financieros.	0,14	3	0,42
3.	Colocar más capital en proyectos de producción mediante productos crediticios.	0,12	2	0,24
4.	Contar con nuevas fuentes de financiamiento	0,18	4	0,72
<b>AMENAZAS</b>				
1.	Cambio en la Ley de Cooperativas Popular y Solidaria.	0,17	3	0,51
2.	Competencia agresiva	0,14	2	0,28
3.	Cambios y medidas gubernamentales que afecten a la regulación de las cooperativas y sistema financiero.	0,17	3	0,51
		<b>1,00</b>	<b>18</b>	<b>2,76</b>



**Tabla No. 11 Ponderación Factores Internos**

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS ( EFI )				
	<b>FUERZAS</b>	Peso	Calificación	Peso Ponderado
1.	Bajo porcentaje de cartera vencida.	0,13	4	0,52
2.	Productos crediticios y de ahorro con gran aceptación.	0,12	3	0,36
3.	Personal comprometido con la institución.	0,12	4	0,48
4.	Apoyo a las instituciones gubernamentales como el Ministerio de Inclusión Económica y Social para brindar servicios crediticios.	0,10	3	0,30
5.	Cuenta con convenios institucionales para mejorar y brindar un mejor servicio a los socios.	0,09	3	0,27
6.	Control periódico en el área operativa de las agencias por el consejo de vigilancia.	0,10	3	0,30
	<b>DEBILIDADES</b>			
1.	Falta de manuales operativos por áreas.	0,10	2	0,20
2.	Falta de fuentes estables de fondeo. (Liquidez inmediata)	0,14	5	0,70
3.	Falta de un modelo de gestión gerencial para el área de crédito y cobranzas que permita agilizar los procesos.	0,10	2	0,20
<b>Autor:</b> Diana Uzcátegui.				
<b>Fuente:</b> Cooperativa Nueva Esperanza				
<b>Fecha:</b> 30 Noviembre del 2013		1,00	23	3,33

#### 2.6.2.1.1. Análisis.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. Dentro de la evaluación de factores internos se puede evidenciar que la institución cuenta con fortalezas que pueden contrarrestar los riesgos y debilidades que se pueden superar aprovechando las oportunidades, el valor ponderado que se obtuvo con cada factor analizado fue de 3,33; situación favorable para la institución pues son pocos los factores descuidados al interior de organización.

Por otro lado está la evaluación externa donde las oportunidades en el entorno cooperativo financiero pueden ser aprovechadas con las fortalezas de la institución y las amenazas que deben ser contrarrestadas, el valor ponderado que se obtuvo al analizar las variables externas es de 2.76.

### 2.6.2.2.Cruce de Variables.

Tabla No. 12 Cruce de variables FODA

<b>MATRIZ DE LAS AMENAZAS-OPORTUNIDADES Y DEBILIDADES-FUERZAS FODA</b>			
		<b>FUERZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
	1	Bajo porcentaje de cartera vencida.	1 Falta de manuales operativos por áreas.
	2	Variedad de productos crediticios y de ahorro con gran aceptación.	2 Falta de fuentes estables de fondeo. (Liquidez inmediata)
	3	Personal comprometido con la institución.	3 Falta de un modelo de gestión gerencial para el área de crédito y cobranzas que permita agilizar los procesos.
	4	Apoyo a las instituciones gubernamentales como el Ministerio de Inclusión Económica y Social para brindar servicios crediticios.	4
	5	Cuenta con convenios institucionales para mejorar y brindar un mejor servicio a los socios.	5
	6	Control periódico en el área operativa de las agencias por el consejo de vigilancia.	6
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>		<b>ESTRATEGIAS – FO</b>	<b>ESTRATEGIAS – DO</b>
1	Establecer nuevos convenios con instituciones para fortalecimiento institucional.	Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades	Superar las debilidades aprovechando las oportunidades
2	Captar más socios en la ciudad para brindar los productos financieros.	1 Realizar promociones temporales de los productos de ahorro para captar socios. (F2,O2)	1 Realizar convenios con instituciones y ONGs para obtener fuentes de financiamiento inmediato. (D2,O4)

3	Colocar más capital en proyectos de producción mediante productos crediticios.	2	Realizar convenios con asociaciones de microempresarios de diferentes actividades para colocar los productos crediticios. (F3,O3)	2	Diseñar un modelo de gestión gerencial que permita agilizar los procesos del área de crédito y cobranzas para agilizar y potencializar la variedad de productos crediticios existentes. (D3,O3)
4	Contar con nuevas fuentes de financiamiento.	3		3	
<b>AMENAZAS (A)</b>		<b>ESTRATEGIAS – FA</b>		<b>ESTRATEGIAS – DA</b>	
1	Cambio en la Ley de Cooperativas Popular y Solidaria.		Usar las fuerzas para evitar las amenazas		Reducir las debilidades y evitar las amenazas
2	Competencia agresiva.	1	Premiar a los socios por su fidelidad y pagos puntuales mediante promociones y productos crediticios listos. (F1,A2)	1	Mantener convenios con instituciones que otorguen fondos a bajo interés a la cooperativa para obtener liquidez. (D2,A2)
3	Cambios y medidas gubernamentales que afecten a la regulación de las cooperativas y sistema financiero.	2		2	

**Autor:** Diana Uzcátegui.

**Fuente:** Cooperativa Nueva Esperanza

**Fecha:** 30 Noviembre del 2013

## 2.7. HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER.

### 2.7.1. Hipótesis General.

El diseño de un modelo de gestión gerencial en el área de crédito y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza permitirá desarrollar procedimientos para la mejora continua de la actividad de crédito y cobranzas.

### 2.7.2. Hipótesis Específicas.

- Realizando un diagnóstico se conocerá la realidad en el área de crédito y cobranzas.
- Evaluando los productos crediticios se conocerá el ámbito de acción y la satisfacción de los socios con los mismos.

- Mejorando la oferta de productos crediticios estos estarán acorde a las necesidades y actividades empresariales o micro empresariales de los socios.
- Diseñando la nueva estructura organizacional del área de crédito y cobranzas se mejorará los flujos de procesos de los productos crediticios existentes.

## **2.8. VARIABLES.**

### **2.8.1. Variable Independiente.**

La propuesta de un modelo de gestión gerencial en el área de crédito y cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza

### **2.8.2. Variable Dependiente.**

Permitirá establecer procedimientos para la mejora continua de la actividad de crédito y cobranzas de la institución.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación será de tipo cualitativo puesto que se realizará un análisis de todos los recursos disponibles en la institución en el área de crédito y cobranzas (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos.

Con este modelo se busca obtener resultados para el proceso de toma de decisiones que deben realizar los trabajadores con niveles de responsabilidad para que la organización cumpla sus objetivos.

La investigación también tendrá un enfoque cuantitativo basado en datos histórico como de recuperación de cartera y composición de cartera de crédito, esta modalidad tratará de determinar la generación y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población.

La investigación cuantitativa permitirá examinar los datos numéricos obtenidos al realizar las encuestas a los socios de la institución con el fin de obtener con claridad un diagnóstico total del área de crédito y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.**

La investigación que se realizará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. Será de tipo:

**Bibliográfica o documental:** puesto que la investigación se basará en fuentes secundarias, en información ya procesada como es el reglamento vigente de crédito con el que la institución opera actualmente.

**Empírica o de campo:** Se aplicarán entrevistas las mismas que están enfocadas al personal del área de crédito y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza, estas entrevistas tiene como objetivo recolectar información sobre el proceso de colocación de cartera y gestión de cobranzas.

También se aplicarán encuestas a los socios de la cooperativa con la finalidad de evaluar el área de crédito y cobranzas de la institución y conocer su ámbito de acción y la satisfacción de los socios.

**Descriptivo:** Se detallará cada proceso para otorgar créditos y recuperación de cartera a fin de destacar aquellos elementos, aspectos o relaciones que se consideran básicos para comprender los objetivos y procesos. El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, objetivos y procesos de la descripción exacta de las actividades. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre variables.<sup>20</sup>

### 3.3 POBLACIÓN.

La investigación está dirigida a los socios de la Cooperativa de ahorro y crédito Nueva Esperanza Ltda. Que son sujetos de crédito hasta el mes de septiembre del 2013, los mismos que han sido identificados como población constituyendo 1798 socios.

### 3.4 MUESTRA.

Tomando en cuenta el universo que corresponde a los socios de la institución en un número de 1798 personas, a continuación se especificará la muestra para lo cual se aplicará la siguiente fórmula para conocer el número de socios a ser encuestados.

Formula muestreo.

$$n = Z^2 \frac{N * p * q}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

---

<sup>20</sup> Deobold B. William J. (1944) "Estrategia de la investigación descriptiva". Recuperado de <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>

- n Muestra
- Z Confianza
- N Población o universo
- P Probabilidad de que si ocurra
- Q Probabilidad de que no ocurra
- E Error muestral.

Aplicación.

$$n = 1.96^2 \frac{1798 * 0.80 * 0.20}{0.05^2(1798 - 1) + 1.96^2 * 0.80 * 0.20}$$

$$n = 216,39$$

### **3.5 MÉTODOS.**

En la investigación se aplicará los métodos deductivo e inductivo con el propósito de encontrar la información necesaria para la investigación.

Con el método inductivo partiremos en conocer la estructura actual del área de crédito y cobranzas de la institución para determinar el proceso global del área de crédito.

Con el método deductivo a través de un análisis del área de crédito y cobranzas se obtendrán los insumos necesarios para estructurar un modelo de gestión que contribuya a la obtención de los resultados esperados.

### **3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.**

Para obtener la información necesaria para el desarrollo de la investigación se utilizará técnicas como la entrevista, que consiste en la recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirir información acerca de lo que se investiga, tienen importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misma dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los

participantes,<sup>21</sup> la misma se realizará al personal del área de crédito y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro Crédito Nueva Esperanza Ltda., con el fin de obtener información sobre los procedimientos que se aplican para conceder créditos y sobre la metodología de recuperación de cartera en la institución.

También se empleará la encuesta como técnica de investigación, la misma que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa.<sup>22</sup>

Con esta técnica que está dirigida a los socios de la institución se busca obtener información sobre la satisfacción de los socios con los productos crediticios que ofrece la cooperativa.

El instrumento a aplicarse en la investigación será una guía de entrevista la misma que será un recurso estratégico que ayudará a delimitar la investigación en el área de crédito y cobranzas de la organización; la entrevista estará estructurada con seis preguntas dirigidas al personal del área antes mencionada con el objetivo de recabar la información y recursos necesarios para desarrollar la propuesta.

Otro instrumento a aplicarse será el cuestionario el mismo que consiste en un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos de la investigación<sup>23</sup>, este cuestionario estará estructurado por once preguntas cerradas en su mayoría de selección múltiple permitiendo estandarizar e integrar el proceso de recopilación de datos.

### **3.7 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.**

#### **3.7.1 Objetivo General.**

Evaluar el área de crédito y cobranzas de la Cooperativa Nueva Esperanza Ltda., para conocer su ámbito de acción y la satisfacción de los socios.

---

<sup>21</sup> Ferres.J. (2010). “Conceptos Básicos de Metodología de Investigación”. Anzuategui- Venezuela. Recuperado de: <http://metodologia02.blogspot.com/p/tecnicas-de-la-investigacion.html>

<sup>22</sup> Thompson I, (2010), “Definición de Encuesta”. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html>

<sup>23</sup> Galán M. (2009), “El cuestionario en la investigación”. Recuperado de <http://manuelgalan.blogspot.com/2009/04/el-cuestionario-en-la-investigacion.html>



### **3.7.2 Objetivos Específicos.**

- Medir el nivel de satisfacción de los socios en comparación con otras alternativas del sector financiero.
- Evaluar la gestión realizada hasta el momento en el área de crédito y cobranzas de la institución.
- Obtener sugerencias por parte de los socios para mejorar el área de crédito y cobranzas de la cooperativa.

### 3.8 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.

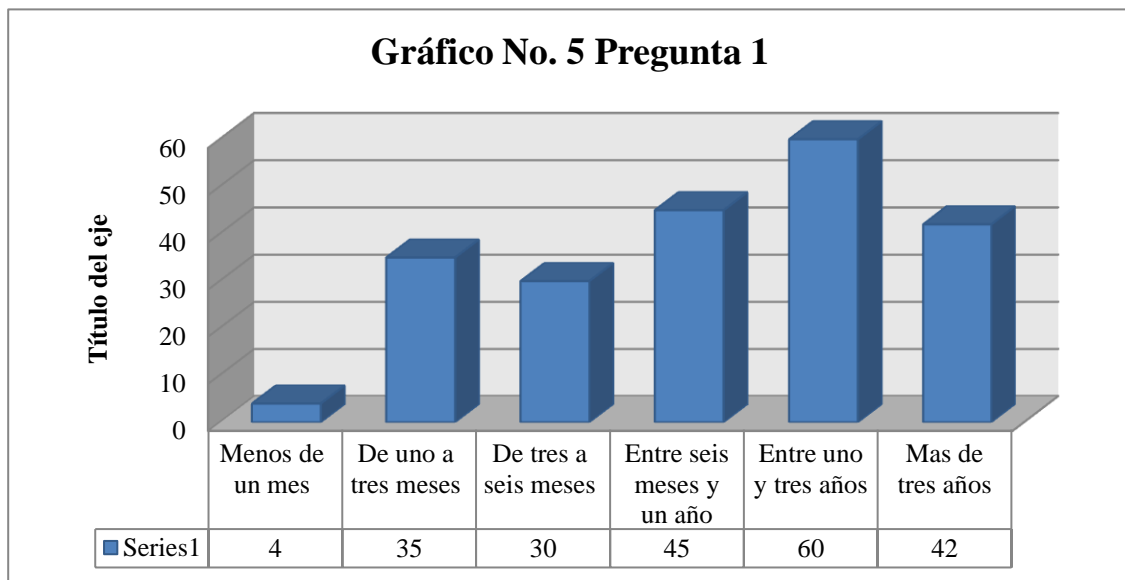
**Pregunta 1:** ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los productos crediticios de la Cooperativa Nueva Esperanza Ltda.?

Tabla No. 13 Pregunta 1		
Alternativas	Puntos	Porcentaje
Menos de un mes	4	1,85%
De uno a tres meses	35	16,20%
De tres a seis meses	30	13,89%
Entre seis meses y un año	45	20,83%
Entre uno y tres años	60	27,78%
Más de tres años	42	19,44%
<b>TOTAL</b>	<b>216</b>	<b>100%</b>

**Autor:** Diana Uzcátegui.

**Fuente:** Investigación de campo realizada a los socios de la Coop. Nueva Esperanza Ltda.

**Fecha:** 23 Diciembre del 2013



**Análisis gerencial:**

Como se puede apreciar en el gráfico, los socios de la Coop. Nueva Esperanza vienen utilizando los productos crediticios desde su constitución. Con las encuestas realizadas se puede señalar que el 27,78% de los socios encuestados manifiestan haber utilizado los productos crediticios de la institución entre uno y tres años.

El 20.83% ha realizado transacciones hasta el último año, mientras que por otro lado el 19.44% ha utilizado los productos crediticios por más de tres años, estos resultados muestran la fidelidad de los socios con la institución y la aceptación de los socios con los productos crediticios que se ofertan.

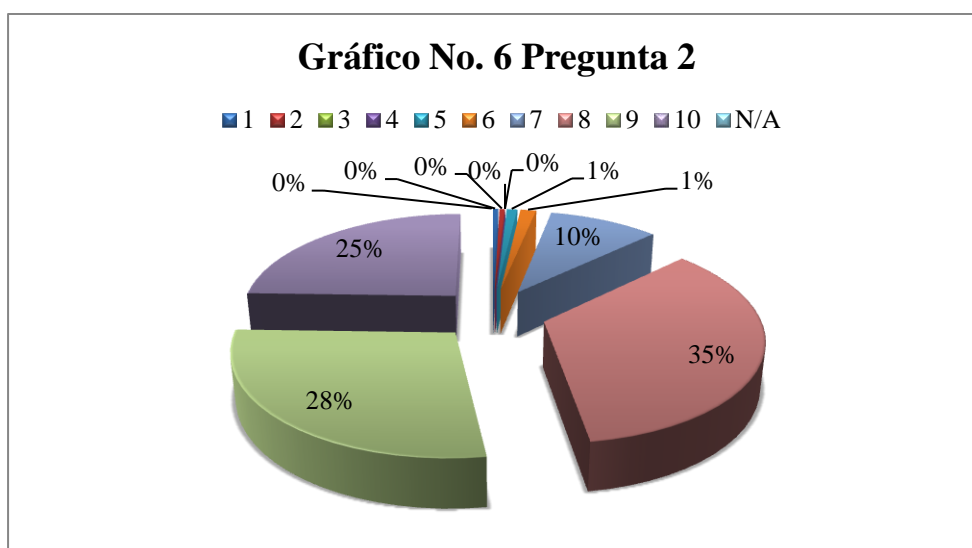
**Pregunta 2:** Por favor, indique su grado de satisfacción general con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. en una escala de 1 a 10, donde 10 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.

Tabla No. 14 Pregunta 2		
Alternativas	Puntos	Porcentaje
1	1	0,46
2	1	0,46
3	0	0,00
4	0	0,00
5	2	0,93
6	3	1,39
7	21	9,72
8	75	34,72
9	60	27,78
10	53	24,54
N/A	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>216</b>	<b>100</b>

**Autor:** Diana Uzcátegui.

**Fuente:** Investigación de campo realizada a los socios de la Coop. Nueva Esperanza Ltda.

**Fecha:** 23 Diciembre del 2013.



**Análisis gerencial:**

Los socios de la Cooperativa Nueva Esperanza están muy satisfechos con la actividad que actualmente está realizando la institución, los resultados muestran que el 34,75% otorga una calificación de ocho, el 27.78% califica a la institución con un 9 y el 24.54% con un 10 estos resultados muestran que la cooperativa está realizando una buena labor puesto que se está preocupando por otorgar un servicio de calidad en todas sus áreas y a todos sus segmentos.

El 87,04% de los socios entregan las calificaciones más altas de satisfacción a la Cooperativa, mientras que por otro lado un porcentaje no tan representativo con el 12,96% otorga la institución una calificación menor a siete.

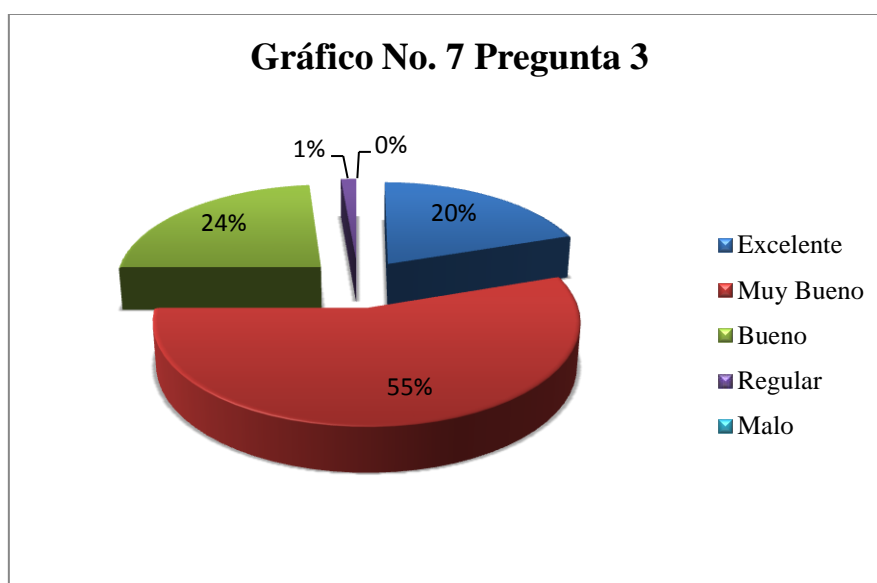
**Pregunta 3:** En comparación con otras alternativas que ofertan servicios crediticios, los productos crediticios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. son.

<b>Tabla No. 15 Pregunta 3</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Puntos</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	43	19,91%
Muy Bueno	119	55,09%
Bueno	51	23,61%
Regular	3	1,39%
Malo	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>216</b>	<b>100%</b>

**Autor:** Diana Uzcátegui.

**Fuente:** Investigación de campo realizada a los socios de la Coop. Nueva Esperanza Ltda.

**Fecha:** 23 Diciembre del 2013.



**Análisis Gerencial:**

Como muestra el gráfico que antecede los socios de la institución que fueron encuestados manifiestan con un 55% que los productos crediticios de la cooperativa Nueva Esperanza en comparación con otras alternativas financieras sean bancos o cooperativas son muy buenos, debido a que en la Cooperativa Nueva Esperanza oferta una gran cantidad de productos financieros que se ajustan a las necesidades de sus socio.

Por otro lado el 24% manifiesta que los productos son buenos y con una pequeña diferencia el 20% de los socios manifiesta que los productos crediticios son excelentes.

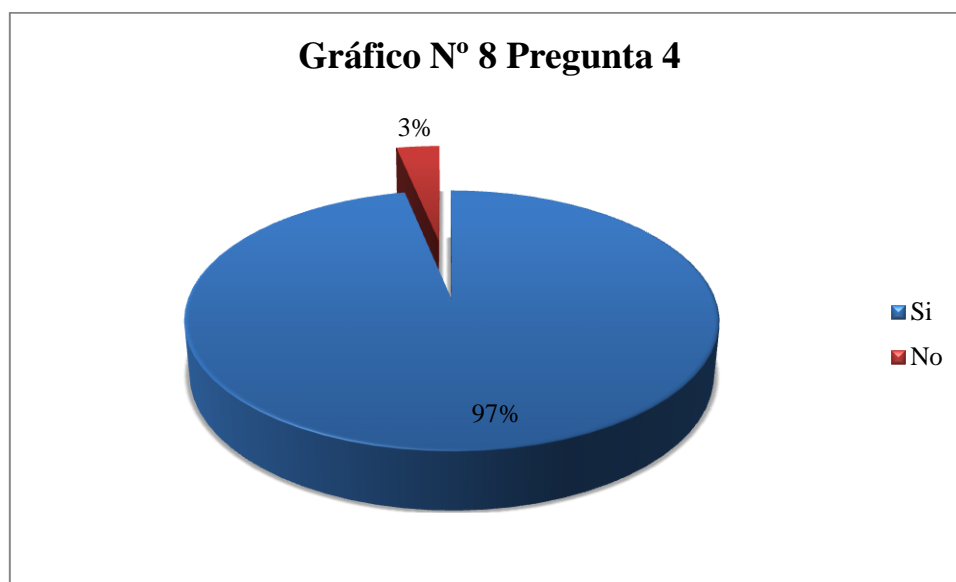
**Pregunta 4:** ¿El crédito que le fue otorgado en la Cooperativa Nueva Esperanza Ltda. cumplió con su necesidad urgente?

<b>Tabla No. 16 Pregunta 4</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Puntos</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	209	96,76%
No	7	3,24%
<b>TOTAL</b>	<b>216</b>	<b>100%</b>

**Autor:** Diana Uzcátegui.

**Fuente:** Investigación de campo realizada a los socios de la Coop. Nueva Esperanza Ltda.

**Fecha:** 23 Diciembre del 2013.



**Análisis Gerencia:**

Al realizar las encuestas se obtuvo como resultado que el 96,76% de los socios que se han entregado créditos, han satisfecho sus necesidades urgentes sea este para su actividad de microempresa o de consumo.

Mientras que por otro lado solo un 3% los socios manifiestan que el crédito que se le fue otorgado no ha cumplido con su necesidad debido a que el monto que se le fue otorgado no fue suficiente para suplir sus requerimientos.



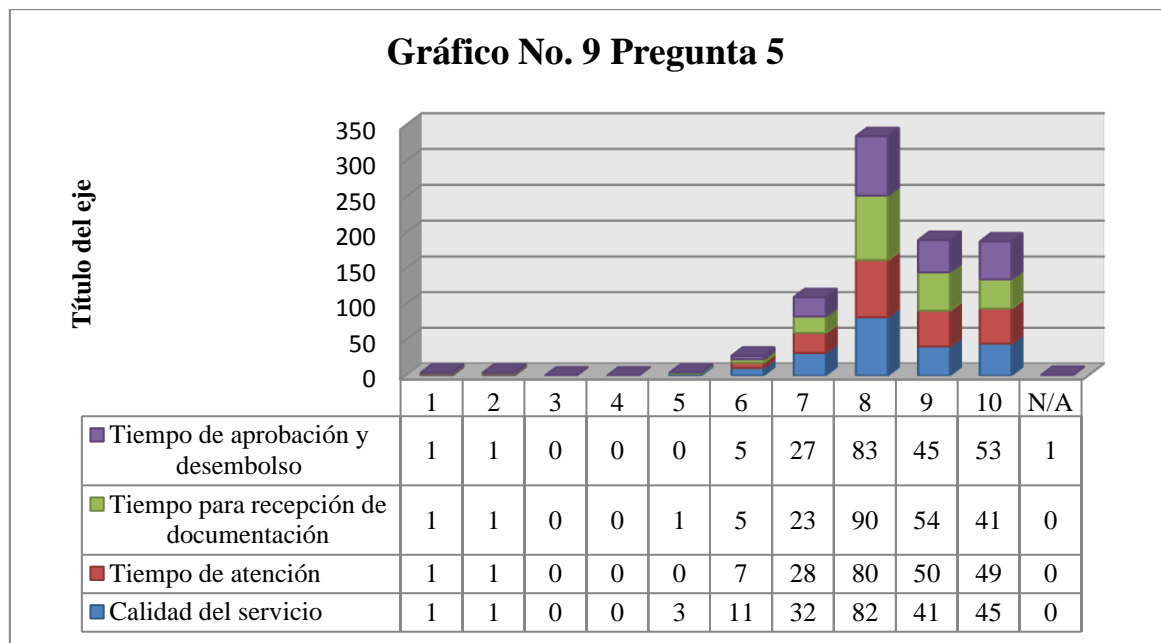
**Pregunta 5:** Por favor, valore de 1 al 10 (donde 1 es pobre y 10 es excelente) los siguientes atributos del área de crédito y cobranzas de la institución.

Tabla No. 17 Pregunta 5												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A	TOTAL
Calidad del servicio	1	1	0	0	3	11	32	82	41	45	0	216
<b>Porcentaje</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>1,4</b>	<b>5,1</b>	<b>14,8</b>	<b>38,0</b>	<b>19,0</b>	<b>20,8</b>	<b>0,0</b>	<b>100</b>
Tiempo de atención	1	1	0	0	0	7	28	80	50	49	0	216
<b>Porcentaje</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>3,2</b>	<b>13,0</b>	<b>37,0</b>	<b>23,1</b>	<b>22,7</b>	<b>0,0</b>	<b>100</b>
Tiempo para recepción de documentación	1	1	0	0	1	5	23	90	54	41	0	216
<b>Porcentaje</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,5</b>	<b>2,3</b>	<b>10,6</b>	<b>41,7</b>	<b>25,0</b>	<b>19,0</b>	<b>0,0</b>	<b>100</b>
Tiempo de aprobación y desembolso	1	1	0	0	0	5	27	83	45	53	1	216
<b>Porcentaje</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>2,3</b>	<b>12,5</b>	<b>38,4</b>	<b>20,8</b>	<b>24,5</b>	<b>0,5</b>	<b>100</b>

**Autor:** Diana Uzcátegui.

**Fuente:** Investigación de campo realizada a los socios de la Coop. Nueva Esperanza Ltda.

**Fecha:** 23 Diciembre del 2013.



### **Análisis Gerencial:**

De las encuestas realizadas a los socios de la Cooperativa Nueva Esperanza Ltda., se obtuvo como resultado que el área de crédito y cobranzas de la institución tiene una calificación promedio de ocho por parte de sus socios, donde la calidad del servicio obtuvo

un 38%, tiempo de atención 37%, tiempo para recepción de documentación 41.7%, tiempo de aprobación y desembolso 38%.

Estos resultados se obtuvieron debido a que en las sucursales de la institución cuenta con una sola persona en el área de crédito el cual desempeña las funciones de asesor de crédito.

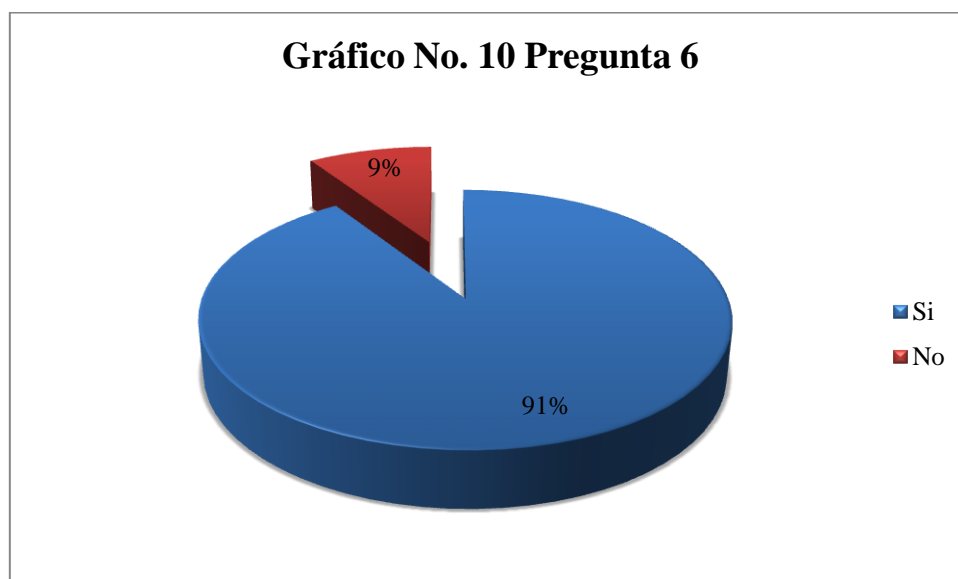
**Pregunta 6:** ¿Su asesor de crédito le ayuda de manera oportuna en la solución de sus necesidades crediticias?

Tabla No. 18 Pregunta 6		
Alternativas	Puntos	Porcentaje
Si	196	90,74%
No	20	9,26%
<b>TOTAL</b>	<b>216</b>	<b>100%</b>

**Autor:** Diana Uzcátegui.

**Fuente:** Investigación de campo realizada a los socios de la Coop. Nueva Esperanza Ltda.

**Fecha:** 23 Diciembre del 2013.



**Análisis Gerencial:**

Como muestra el gráfico anterior 196 socios encuestados que representa el 91% manifiesta que el asesor de crédito de la institución atiende de manera oportuna en la solución de sus necesidades crediticias, sean estas para la ampliación de un crédito, la aprobación de una nueva operación de crédito o información requerida sobre los productos crediticios de la Cooperativa Nueva Esperanza.

Por otro lado una cantidad no tan representativa del 9% manifiesta que el asesor no atiende de manera oportuna la solución de sus necesidades crediticias.

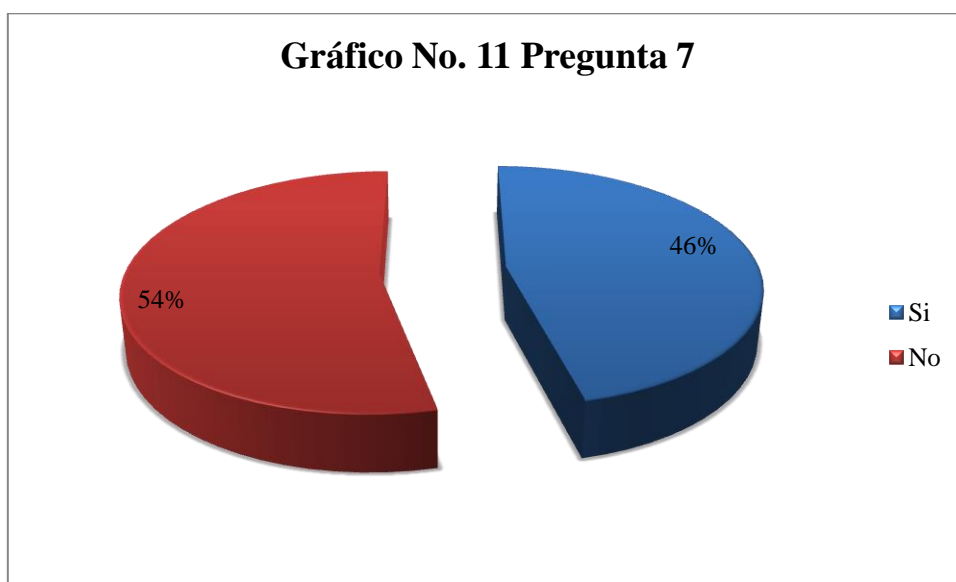
**Pregunta 7:** ¿La institución le recuerda el pago puntual de su obligación crediticia?

Tabla No. 19 Pregunta 7		
Alternativas	Puntos	Porcentaje
Si	100	46,30%
No	116	53,70%
<b>TOTAL</b>	<b>216</b>	<b>100%</b>

**Autor:** Diana Uzcátegui.

**Fuente:** Investigación de campo realizada a los socios de la Coop. Nueva Esperanza Ltda.

**Fecha:** 23 Diciembre del 2013.



**Análisis Gerencial:**

El 54% de los socios encuestados manifiestan que la institución no le recuerda la fecha de pago de la obligación crediticia.

Por otro lado un 46% de los socios manifiesta que si le recuerdan el pago puntual de sus obligaciones crediticias.

Esto se debe a que la Cooperativa Nueva Esperanza Ltda., no ha diseñado un servicio de recordatorio de cumplimiento de obligaciones a sus socios, a pesar de aquello su índice de morosidad es bajo.

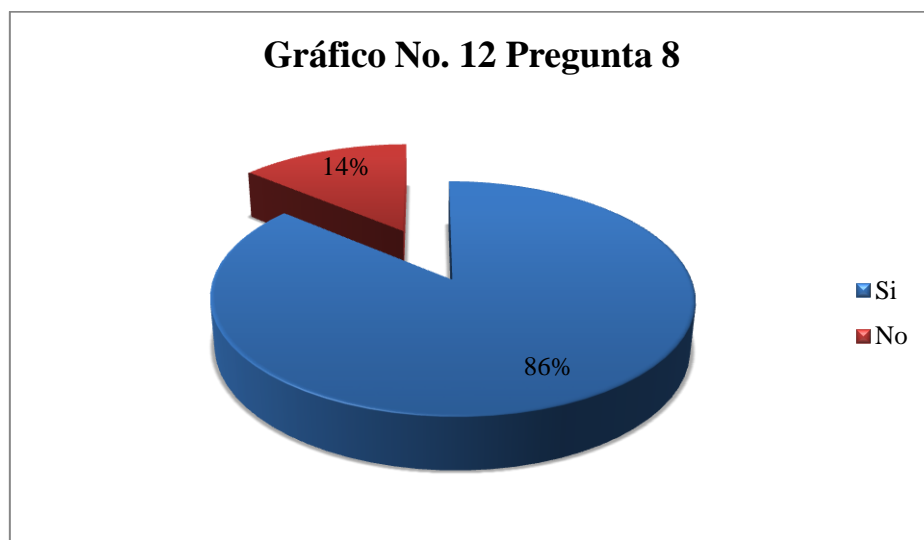
**Pregunta 8:** De acuerdo al comportamiento crediticio. ¿Cree usted que la cooperativa deberá tener un monto pre-aprobado para socios que cumplan con las obligaciones crediticias a tiempo?

<b>Tabla No. 20 Pregunta 8</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Puntos</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	186	86,11%
No	30	13,89%
<b>TOTAL</b>	<b>216</b>	<b>100%</b>

**Autor:** Diana Uzcátegui.

**Fuente:** Investigación de campo realizada a los socios de la Coop. Nueva Esperanza Ltda.

**Fecha:** 23 Diciembre del 2013.



**Análisis Gerencial:**

El 86% de los socios encuestados creen que es importante que la cooperativa debiera tener un monto pre-aprobado para los socios que cumplan con sus obligaciones crediticias a tiempo, puesto que manifiestan que es importante retribuir a los socios con líneas de crédito por el cumplimiento oportuno de sus obligaciones.

Por otro lado el 14% de los socios encuestados no cree importante obtener montos pre-aprobados, debido a que según los encuestados estos montos pueden ser inferiores a lo que ellos necesitan.

**Pregunta 9:** ¿Recomendaría usted los productos crediticios de la Cooperativa Nueva Esperanza Ltda.?

Tabla No. 21 Pregunta 9		
Alternativas	Puntos	Porcentaje
Si	190	87,96%
No	26	12,04%
<b>TOTAL</b>	<b>216</b>	<b>100%</b>

**Autor:** Diana Uzcátegui.

**Fuente:** Investigación de campo realizada a los socios de la Coop. Nueva Esperanza Ltda.

**Fecha:** 23 Diciembre del 2013.



**Análisis Gerencial:**

De los doscientos dieciséis socios encuestados; 190 que representan el 88% están dispuestos a recomendar los productos crediticios que se ofertan en la cooperativa, debido a que la institución dispone de una variedad de líneas de productos que satisfacen las necesidades de los socios en sus diversas modalidades. Además que la institución se ha preocupado por premiar la fidelidad de los socios con actividades durante ciertas fechas del año.

Por el contrario un 12% de los encuestados manifiesta que no recomendarán a la institución debido a que los montos que le han sido otorgados no han sido suficientes para satisfacer su necesidad.

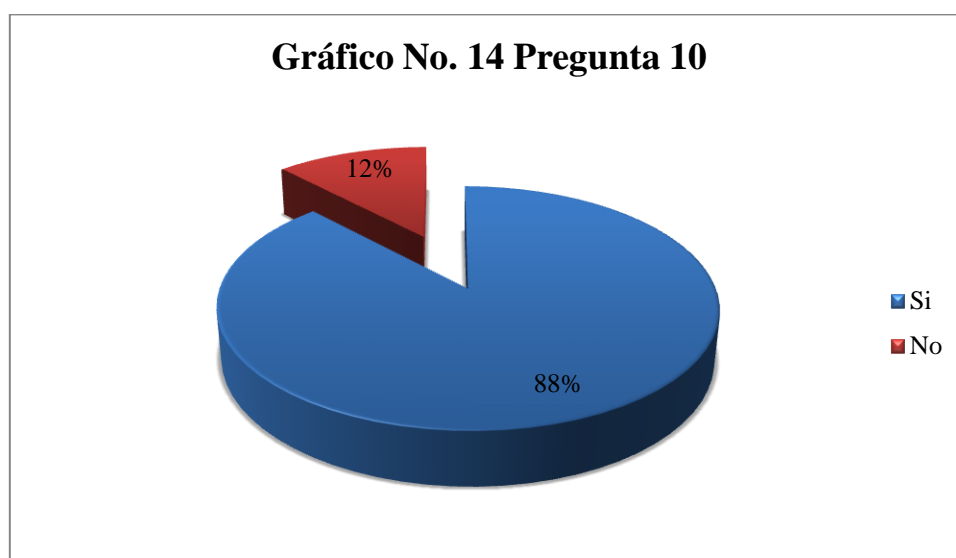
**Pregunta 10:** ¿Continuará utilizando los productos crediticios de la institución?

<b>Tabla No. 22 Pregunta 10</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Puntos</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	190	87,96%
No	26	12,04%
<b>TOTAL</b>	<b>216</b>	<b>100%</b>

**Autor:** Diana Uzcátegui.

**Fuente:** Investigación de campo realizada a los socios de la Coop. Nueva Esperanza Ltda.

**Fecha:** 23 Diciembre del 2013.



**Análisis Gerencial:**

De los 216 socios encuestados 190 que representa el 88% están dispuestos a seguir utilizando los productos crediticios de la Cooperativa Nueva Esperanza, puesto que las líneas de productos que dispone la institución han sido de gran ayuda para continuar con sus actividades principalmente de microcrédito. Además se han preocupado por realizar actividades que favorecen a los artesanos y microempresarios.

Por otro lado el 12% de los socios encuestados no seguirán utilizando los productos crediticios que la institución oferta, debido a que el monto aprobado no fue suficiente para satisfacer la necesidad que requería, además los socios manifiestan que no se le especifican los rubros a ser pagados en las cuotas mensuales.

**Pregunta 11:** ¿Qué recomendaciones daría para mejorar el área de crédito y cobranzas de la Cooperativa Nueva Esperanza Ltda.?

**Análisis Gerencial:**

Es importante mencionar que los socios de la institución se encuentran satisfechos con los productos y servicio que la cooperativa brinda en el área de crédito y cobranzas en sus tres sucursales, pero los socios encuestados han manifestado algunas sugerencias para mejorar dicha área.

Entre las sugerencias mas predominantes se pueden mencionar:

- Incrementar el monto de aprobación de crédito.
- Especificar los rubros que se cobraran mensualmente al cancelar la obligación crediticia.
- Especificar y socializar las características y beneficios de los productos crediticios con los que cuenta la institución.

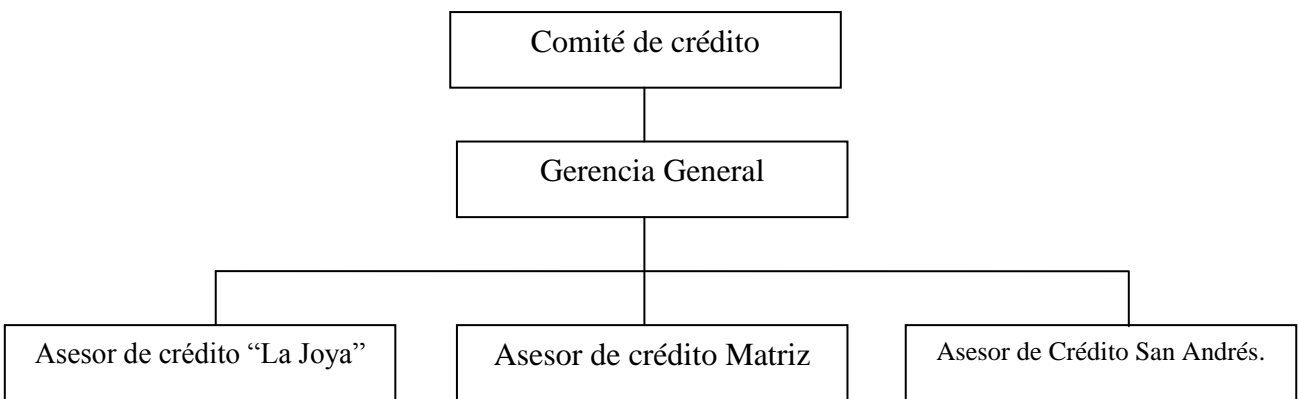


### **3.9 HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

- El 51% de los socios encuestados son de sexo femenino y el 49% son de sexo masculino.
- La edad predominante de los socios que tiene obligaciones crediticias en la institución está entre un rango de 30 a 49 años.
- El 58% de créditos otorgados en la institución hasta septiembre del 2013 son de microcrédito, el 33% son créditos de consumo y un 8% corresponde a vivienda.
- La mayoría de socios que actualmente tienen obligaciones crediticias en la institución son artesanos, comerciantes y microempresarios.
- Con la entrevista realizada al personal del área de crédito y cobranzas de la institución se pudo recabar información importante en esta área; la cooperativa cuenta con un proceso de recuperación de cartera los mismos que son de acuerdo a los días vencidos:
  - 1 a 5 días seguimiento telefónico a deudores.
  - 6 a 8 días seguimiento a deudores y garantes.
  - 9 a 15 días notificaciones a deudores
  - 16 a 30 días notificaciones a deudores y garantes.
  - 31 a 45 días notificaciones pre legal o extrajudicial
  - 46 a 90 días seguimiento con abogado.
  - 91 en adelante proceso judicial
- Algunas de las falencias que se pueden identificar en el proceso de colocación de crédito es la imposibilidad de tener información veraz referente a los ingresos de los socios, principalmente de las personas que realizan actividades de microempresa de manera informal.

- Dentro del área de crédito se fijan metas de recuperación y colocación de cartera, las mismas que están dentro del plan operativo anual como una meta institución general.
- La institución cuenta con un manual de crédito que está aprobado desde Noviembre del 2013 y al momento se está aplicando.
- La estructura del área de crédito actualmente es la siguiente:

**Gráfico No. 15** Estructura Área de Crédito



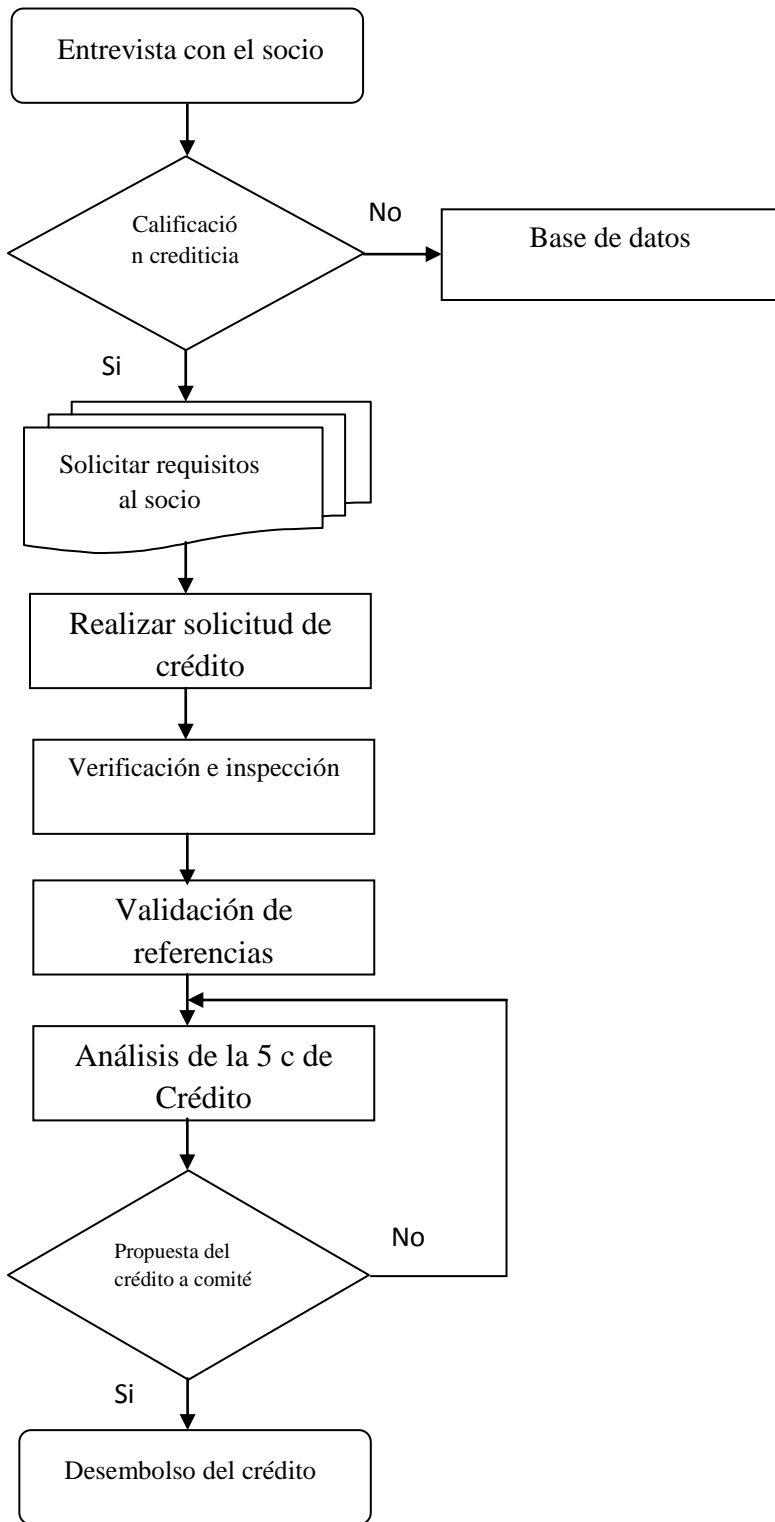
**Autor:** Diana Uzcátegui.

**Fuente:** Entrevista Ing. Nancy López

**Fecha:** 10 de Enero 2014.

- El proceso actual para la aprobación de créditos en la Cooperativa Nueva Esperanza Ltda., es el siguiente:

**Gráfico No. 16** Procedimiento para la aprobación de créditos.



**Autor:** Diana Uzcátegui.  
**Fuente:** Entrevista Ing. Nancy López  
**Fecha:** 10 de Enero 2014.

### **3.10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

#### **3.10.1 Conclusiones.**

- Los socios de la institución manifiestan que los productos financieros que la cooperativa Nueva Esperanza Ltda., oferta son muy buenos en comparación a otras alternativas como bancos o cooperativas que brindan producto financieros similares.
- La institución cuenta con una gran variedad de productos financieros, los mismos que los socios de la cooperativa los han utilizado desde que la institución los ha creado.
- El segmento de mercado que la institución se ha enfocado es al área de microempresarios por lo que los microcréditos ocupan un porcentaje significativo en la cartera de créditos de la institución.

#### **3.10.2 Recomendaciones.**

- Fortalecer el proceso de colocación de créditos con el fin de obtener información veraz de endeudamiento e ingresos.
- Realizar estudios de satisfacción a los socios periódicamente en el área de crédito y cobranzas con el fin de determinar las falencias y sugerencias.
- Considerar las recomendaciones que los socios de la institución han realizado para mejorar el área de crédito y cobranzas de la Cooperativa Nueva Esperanza.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN GERENCIAL PARA EL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NUEVA ESPERANZA LTDA.**

#### **4.1.1 CONTENIDO DE LA PROPUESTA.**

##### **4.1.1.1 Identidad Organizativa.**

###### **4.1.1.1.1 Principios y Valores.**

La Cooperativa Nueva Esperanza Ltda. Está regido bajo los valores del cooperativismo los mismos que son:

- Ayuda mutua
- Responsabilidad
- Responsabilidad social
- Democracia
- Igualdad
- Equidad
- Solidaridad
- Honestidad y transparencia
- Esfuerzo propio

Los principios o lineamientos por medio de los cuales la cooperativa pone en práctica sus valores son:

- Primer Principio: Adhesión Voluntaria y Abierta.
- Segundo Principio: Gestión Democrática por parte de los Socios.
- Tercer Principio: Participación Económica de los socios.
- Cuarto Principio: Autonomía e Independencia.
- Quinto Principio: Educación, Formación e Información.
- Sexto Principio: Cooperación entre Cooperativas.
- Séptimo Principio: Compromiso con la Comunidad.

#### **4.1.1.1.2 Visión.**

Al 2014 queremos ser una cooperativa solvente con propias metodologías de trabajo, contando con personal y directivos comprometidos con un alto nivel de conocimiento y experticia identificada por todos los chimboracenses por nuestro aporte a la consolidación de los procesos, encadenamientos productivos y articulación al proceso de desarrollo local sostenible basado en el ser humano y su desarrollo de capacidades con la formación de futuros líderes cooperativistas, posicionados en el mercado como un modelo cooperativo exitoso que se caracterice por el empoderamiento de sus socios y socias.

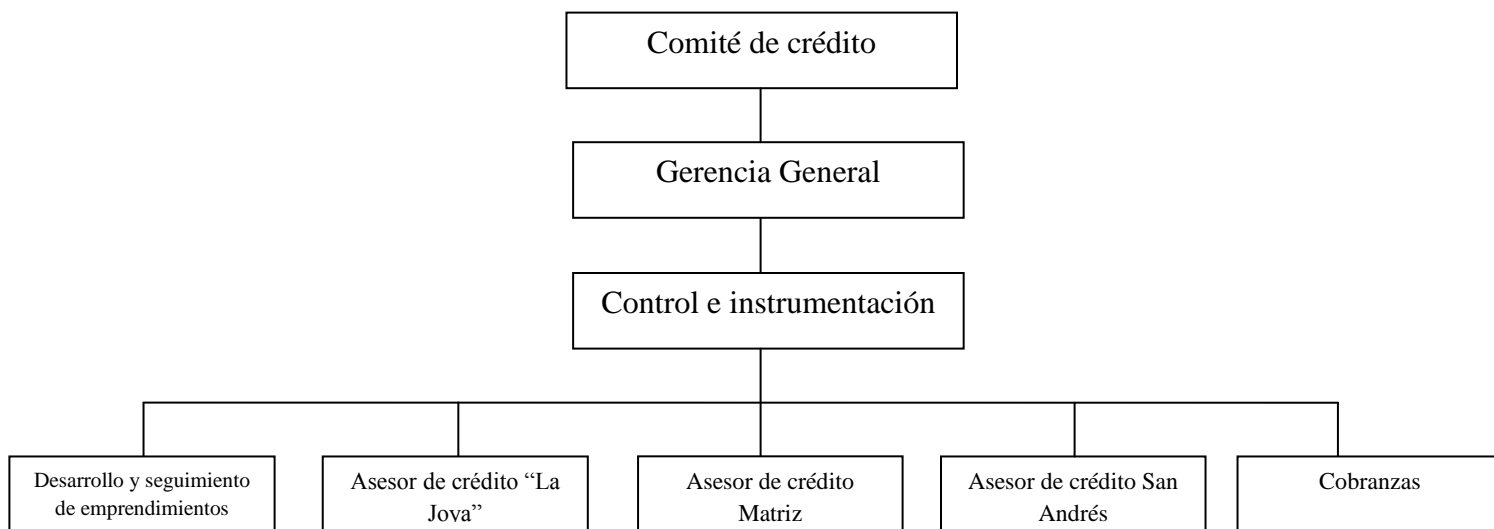
#### **4.1.1.1.3 Misión.**

Brindamos servicios financieros y no financieros de alta calidad a nuestros socios, enfocados a sectores populares y productivos de los chimboracenses que no han tenido acceso al sistema financiero tradicional, en cumplimiento a los principios cooperativos para fomentar el desarrollo económico social de la comunidad y promover la economía solidaria, con el trabajo comprometido y competitivo de su equipo humano y el apoyo de herramientas tecnológicas y de vanguardia.

#### 4.1.1.2 Estructura Organizativa.

Para dar cumplimiento y alcanzar el objetivo planteado en la propuesta, es necesario brindarle una mejor estructura al área de crédito y cobranzas de la institución, la propuesta plantea el siguiente esquema:

**Grafico No. 17** Propuesta de Estructura Orgánica



**Autor:** Diana Uzcátegui.

**Fuente:** Investigación

**Fecha:** 10 de Enero 2014.

**Comité de crédito.-** El comité de crédito según lo establece el estatuto está conformado por la gerencia general y dos vocales nombrados por el consejo de administración, los vocales designados en la actualidad son los mismos asesores proponentes de las operaciones de crédito, en contra posición con el artículo 51 del reglamento interno de la cooperativa.

La propuesta plantea que el comité de crédito debe estar conformado por la gerencia general y dos vocales nombrados por el consejo de administración pero entre los socios de la cooperativa, esta propuesta se basa en el cumplimiento de las normas de control interno para el área de crédito que entre otras manifiesta que los proponentes no pueden ser directamente quienes aprueben las operaciones de sus socios o clientes, pues se estarían convirtiendo en juez y parte del proceso de aprobación mencionado.

Las actividades de control que debe implementar el comité previo a la aprobación de una operación de crédito entre otras son las siguientes:

- Verificar la idoneidad de la documentación propuesta por el asesor de crédito y presentada por el socio.
- Realizar una evaluación de los indicadores financieros, cobertura de mercado, riesgo crediticio, y garantías propuestas por el socio y analizadas por el asesor de crédito.
- Analizar la opinión y recomendación del asesor de crédito sobre la operación propuesta.
- Analizar movimientos de cuenta, encajes depositados, según el caso.
- Verificar la existencia de los fondos disponibles y que se enmarquen dentro de la liquidez que debe mantener la cooperativa, previo a la aprobación de crédito.

**Gerencia General.-** Como lo encarga el estatuto es quien debe presidir la comisión de crédito, su función corresponde hacer cumplir las normas técnicas en el análisis crediticio efectuado por los oficiales o asesores de crédito, análisis e interpretación de resultados e índices financieros según el tipo de crédito y sobre todo el mejor criterio al momento de resolver conjuntamente con los vocales la concesión o no de los préstamos solicitados.

La propuesta dentro de la estructura para la gerencia a más de lo señalado en el párrafo anterior corresponde a la aplicación de los indicadores financieros en cuanto a montos de colocación observando los índices mínimos de liquidez aprobados por la superintendencia de economía popular y solidaria.

A más de las actividades de control indicadas en el párrafo anterior, las actividades de control deben ser las siguientes:

- Verificar que las operaciones crediticias propuestas se enmarquen dentro de las políticas de la cooperativa.
- Analizar la capacidad de colocación con que cuenta la institución observando los indicadores de liquidez y riesgo.



- Evaluar los medios de aprobación que se encuentren claros y contengan datos fidedignos de la operación propuesta.

**Control e instrumentación.-** La propuesta de creación de esta unidad o posición de trabajo, implica el cumplimiento de las normas de control previo al desembolso de la operación crediticia, pues es de vital importancia que una vez aprobada una operación por parte del comité de crédito, esta posición verifique la legalidad de los documentos presentados así como sea quien legalice recogiendo las firmas de los comparecientes en el pagare respectivo o instrumento la garantía real según el tipo de crédito y garantías propuestas.

Las actividades de control para esta posición entre otras son las siguientes:

- Verificar que las firmas del socio, conyugue y garantes sean las mismas que se encuentran en su documento de identificación.
- Verificar que las garantías reales de ser requeridas cuenten con el avalúo y estas cubran con suficiencia la operación propuesta.
- Verificar que las escrituras de constitución de hipoteca o prenda se encuentren perfectamente estructuradas y cumplan con la base legal y estatutaria.

**Asesores de crédito.-** Los asesores de crédito son quienes cumplen la misión de proponer las operaciones de crédito solicitadas por los socios, esta posición es el primer filtro dentro de un proceso crediticio, pues es quien tiene relación directa con el socio y evalúa su actividad económica sea dependiente o independiente, además de hacer cumplir los requisitos solicitados por la institución.

La propuesta implica que el asesor de crédito debe ser quien cumpla una meta de colocación y recuperación basada en las metas y objetivos institucionales y que forman parte del modelo de gestión gerencial que se propone. Esta posición debe acudir al comité de crédito cuando este lo requiera con voz informativa y sin voto, lo que se pretende es que el asesor sea quien defienda la operación propuesta además de responsabilizarse de la información presentada al comité de crédito.

El asesor será quien con su clave desembolse lo aprobado por el comité con los documentos de sustento emitidos por la unidad de control e instrumentación

Las actividades de control interno en cuanto a recopilación de información y evaluación de informes entre otras son las siguientes:

- Verificar que toda la información administrada por el solicitante se encuentre completa.
- Verificar que existan los respaldos físicos, sean estos roles de pago cuando sea una actividad dependiente del socio o declaraciones de impuestos cuando se trate una actividad independiente, además de respaldos de sus bienes inmuebles y movimiento de cuentas en otras IFIS.
- Emitir un informe del buró de crédito y/o central de riesgos que permita verificar el historial crediticio y comportamiento del socio en operaciones de crédito con la cooperativa u otras entidades de crédito.
- Verificar la actividad económica del socio especialmente cuando es independiente, levantando una información sobre las características del negocio, ubicación, información financiera, mercado, clientes, así como obtener indicadores financieros que permitan tener una idea clara del desarrollo de su negocio y su proyección. Esto permitirá tener una idea clara de la capacidad de pago y mitigar posibles riesgos en la recuperación del crédito concedido.
- Analizar los colaterales sean estos las garantías sobre firmas con un análisis de los garantes y cuando sean garantías reales con el informe técnico del avalúo de la prenda o hipoteca que se presentan como propuesta de garantía.

También se propone el efectuar metas cuantificables para el área de crédito, las mismas que deben estar a cargo del asesor de crédito.

Metas cuantificables a alcanzar según plan operativo anual:

La gerencia en los últimos meses del año deberá proponer la planificación operativa del siguiente año la misma que debe sujetarse a la planificación estratégica a largo plazo.

La planificación operativa del año debe contener las metas a alcanzar en cuanto a:

Cobertura de mercado.- La misma que implica crecimiento en socios nuevos en zonas urbanas y rurales.

Tamaño institucional.- Apertura de oficinas y puntos de venta si los estudios así lo ameritan y se encuentran dentro de la planificación estratégica.

Crecimiento de operaciones activas y pasivas.- Debe incluir metas cuantificables en cuanto a la captación de recursos los mismos que servirán para la colocación de créditos.

La propuesta en este aspecto determina que los asesores de crédito y cobranzas deben mantener metas de colocación tanto en cantidad como en calidad, así como índices mínimos de recuperación, ligados a incentivos de remuneración variable por el cumplimiento de los objetivos propuestos de manera mensual.

Esta propuesta permitirá alcanzar un crecimiento sostenido y controlado de la actividad financiera de la cooperativa, de la misma forma permite trabajar junto al socio en un beneficio mutuo, esto es satisfacer las necesidades del colectivo y mejorar la situación institucional en beneficio de todos los asociados.

Finalmente deberá existir la evaluación mensual mediante la emisión de estados financieros y de resultados ajustándose a los presupuestos emitidos por parte de la gerencia general en el plan operativo anual.

**Cobranzas.-** Esta posición que se propone tiene la finalidad de brindar un apoyo al asesor de crédito en el cumplimiento de los índices mínimos de morosidad y en la gestión de recuperación. La propuesta implica realizar gestiones de cobro de cartera que muestre cierta dificultad, esto permitirá mantener índices saludables de recuperación de cartera que forman parte del modelo de gestión gerencial de la unidad de crédito y cobranzas que se propone.

Las actividades de control interno para cobranzas entre otras manifiestan lo siguiente:

- Verificar el comportamiento irregular del socio en el cumplimiento de sus obligaciones con la institución.

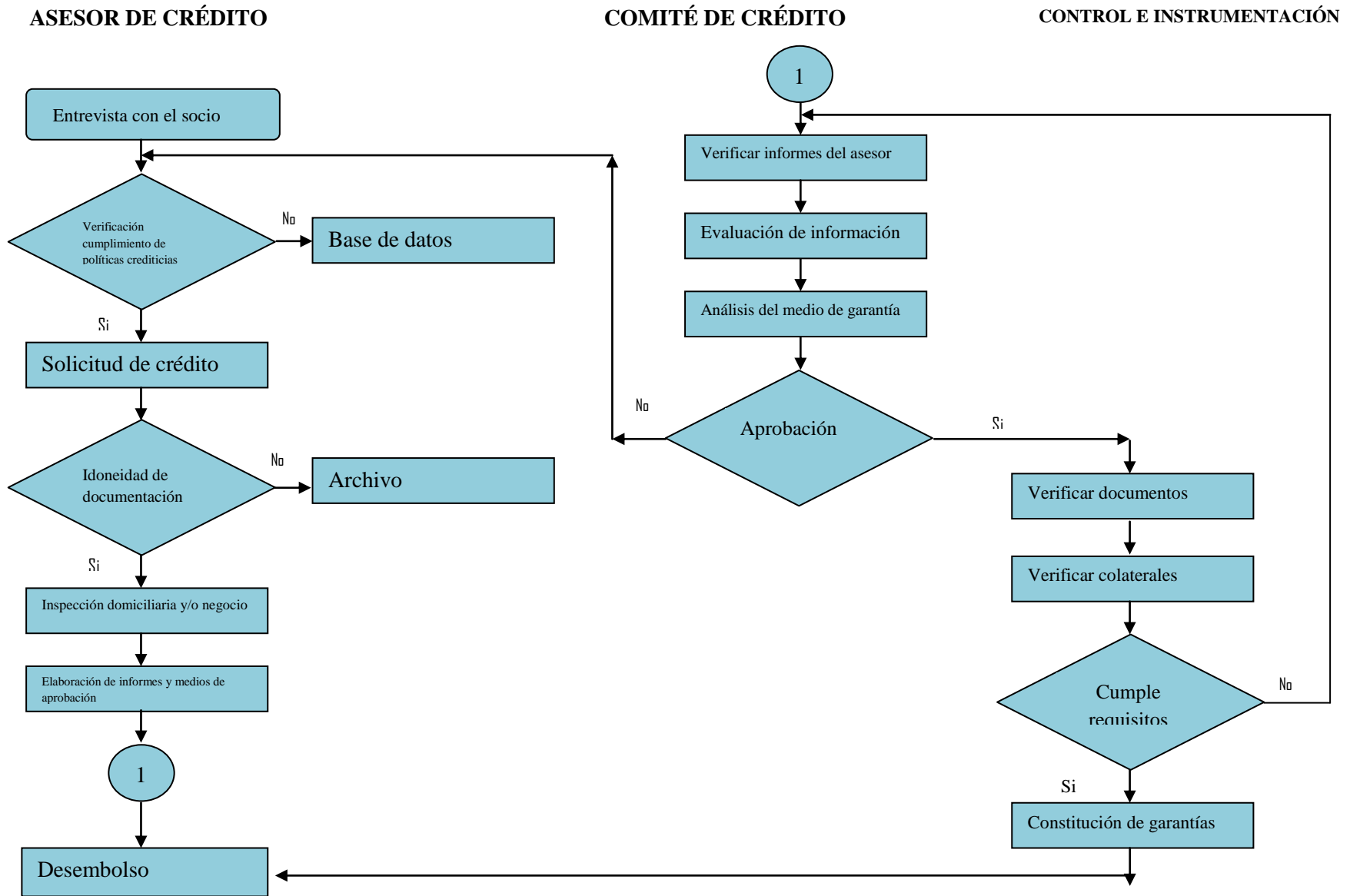
- Verificar el tiempo de mora con la finalidad de iniciar las actividades de cobro sean estas a través de llamadas telefónicas, cartas solicitando el pago e inicio de recuperación por la vía legal.
- Verificar las acciones realizadas por los asesores de crédito para la recuperación del crédito.

**Unidad de Desarrollo y seguimiento de emprendimientos.-** La propuesta de esta posición implica atender a aquellos socios cuyas expectativas están ligadas a generar sus propias actividades productivas, para lo cual se deberá calificar el emprendimiento, efectuar un análisis técnico del mismo y proponer la operación crediticia al comité respectivo. Esta nueva propuesta rompe los esquemas de la banca tradicional e inclusive de las cooperativas de ahorro y crédito, la mayoría de entidades del sistema financiero entienden las actividades productivas consolidadas dejando de lado los emprendimientos. Los indicadores para esta propuesta forman parte del modelo de gestión gerencial.

Las actividades de control para proyectos productivos entre otras son las siguientes:

- Verificar que la actividad a emprender sea idónea.
- Verificar que los requisitos solicitados por la cooperativa para un emprendimiento cuenten con una planificación adecuada, esto es plan de negocios, evaluación técnica, evaluación financiera según el asesoramiento otorgado por la misma cooperativa.
- Realizar el seguimiento de la actividad emprendida con la finalidad de asegurar la fuente de repago así como la propuesta de nuevos desembolsos según el avance del negocio.

### 4.1.1.3 Proceso de colocación y recuperación de cartera.



#### **4.1.1.3.1 Descripción del Proceso de aprobación de créditos.**

Para que el proceso propuesto sea más efectivo es importante cumplir con los siguientes pasos:

Los socios deben acercarse al área de crédito, el asesor propone la mejor opción de crédito para satisfacer la necesidad del socio, se verifica el cumplimiento de las políticas crediticias como la calificación aceptable en el buro de crédito o central de riesgos y score, si el socio cumple con esta verificación se procede a realizar la solicitud de crédito.

El asesor verifica la idoneidad de todos los documentos entregados por el solicitante si estos son correctos se realiza la inspección del domicilio o negocio, se elaboran los informes el análisis de las cinco “C” las mismas que son capacidad, carácter, colateral, condiciones y capital.

El comité de crédito verifica la información entregada por el asesor, evalúan la información, indicadores financieros, cobertura de mercado, riesgos y garantías. Después de analizar toda la información el comité con sus dos vocales y gerente general tomarán la decisión para la aprobación del crédito.

Si el crédito solicitado es aprobado por el comité la unidad de control e instrumentación verifica la documentación de firmas, verifica garantías reales, si el socio cumple con todo esto procederá a constituir las garantías.

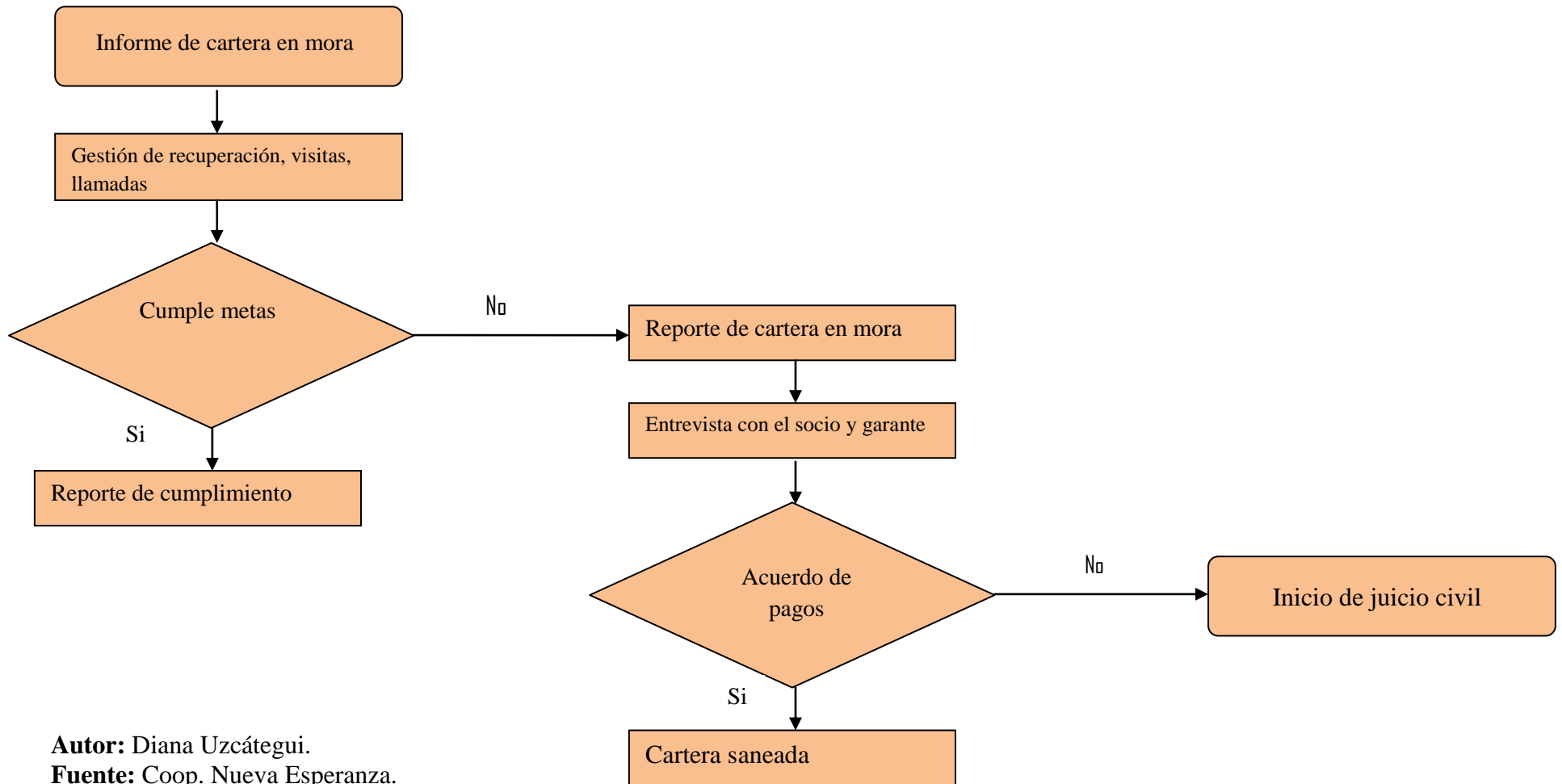
En caso de ser positivo el asesor de crédito con sus claves procede a realizar el desembolso del crédito al socio.

Gráfico No. 19 Proceso de recuperación de cartera

**ASESOR DE CRÉDITO**

**GESTOR DE COBRANZAS**

**DEPARTAMENTO LEGAL**



**Autor:** Diana Uzcátegui.  
**Fuente:** Coop. Nueva Esperanza.  
**Fecha:** 10 de Enero 2014.

#### **4.1.1.3.2 Descripción del Proceso de recuperación de Créditos.**

Para que el proceso propuesto sea más efectivo es importante cumplir con los siguientes pasos:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. Establece políticas para la recuperación del crédito como objetivo primordial, debido a que una vez que se otorga el crédito, nace la naturaleza del cobro el proceso de recuperación de cartera inicia con el informe de cartera en mora que emite el asesor de crédito, el mismo que realiza gestiones para la recuperación de créditos vencidos mediante llamadas telefónicas y visitas al deudor y garantes. Al efectuar esta gestión se logró cumplir las metas mensuales propuestas realiza el reporte de cumplimiento.

Si no se obtuvo resultados con la recuperación de cartera el gestor de cobranzas realizará gestiones para recuperar la cartera vencida mediante entrevistas con el socio y garante si llegan a un acuerdo de pago el crédito pasa a la cartera saneada si no se obtiene resultados se llevará el crédito a la última estancia que es el inicio del juicio civil.

#### **4.1.1.4 Comprensión de Necesidades de los socios.**

Los socios son la razón de ser de una entidad cooperativa, en este sentido la institución debe dirigir sus esfuerzos a comprender las necesidades de los socios y ajustar sus productos y beneficios a las necesidades de los mismos.

La propuesta planteada sugiere en este punto a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. Crear la unidad de desarrollo y seguimiento de emprendimientos, la misma se encontrará estructuralmente ubicada en el área de crédito y cobranzas de la institución, además servirá como una herramienta importante para el desarrollo de capacidades y emprendimientos de los socios que busquen financiamiento de sus ideas y por medio de la gerencia crédito y la gerencia general ampliar y mejorar su accionar dentro del sistema cooperativo.



#### **4.1.1.5 Implementación de la Unidad de Desarrollo y seguimiento de Emprendimientos.**

A continuación se desarrollará los principales aspectos a considerar al momento de implementar esta unidad.

El emprendimiento hoy en día, ha ganado una gran importancia por la necesidad de muchas personas de lograr su independencia y estabilidad económica. Los altos niveles de desempleo, y la baja calidad de los empleos existentes, han creado en las personas, la necesidad de generar sus propios recursos, de iniciar sus propios negocios, y pasar de ser empleados a ser empleadores.

Es por ello que ser un emprendedor es un proceso que comprende todas las actividades relacionadas a detectar oportunidades y crear organizaciones para concertarlas.

##### **4.1.1.5.1 Objetivo de la unidad.**

La unidad de desarrollo y seguimiento de emprendimientos tiene como objetivo ser una unidad de apoyo y fortalecimiento en el desarrollo de iniciativas empresariales, así como también:

- Capacitar a los nuevos empresarios para diseñar su Plan de Negocio, base fundamental para estudiar la viabilidad de la empresa que busca crear.
- Desarrollar un espíritu empresarial que facilite la comprensión de la realidad social, económica y política, facilitando la creación de empresas exitosas y altamente productivas.
- Brindar investigación y asesoría empresarial permanente para la creación de proyectos que aporten soluciones al desarrollo productivo Local, Regional y Nacional.

#### **4.1.1.5.2 Emprendimiento como protagonista en el desarrollo social, económico y crecimiento cooperativo.**

Durante muchos años la figura del emprendedor ha sido tratado desde las repercusiones que puede causar dentro de la economía, pero a principios de la década de los setenta se empieza a estudiar este concepto con un nuevo enfoque necesariamente más multidisciplinario, centrándose en el análisis de sus atributos, características, motivaciones y comportamiento; en suma, analizar por qué se ocupa de actividades que impliquen emprender aunque ello suponga un riesgo.

A lo largo de las últimas décadas han sido muchos los estudios que se han efectuado considerando al emprendedor como persona, que tiene condiciones y características definidas para serlo; pero de acuerdo a la experiencia obtenida en Latinoamérica, no hay edad propicia para emprender, tampoco no hace falta ser rico ni joven ni necesariamente haber pasado por la universidad para emprender. Lo que se necesita es tener audacia y convencimiento de la capacidad y contar con los recursos para hacerlo.

Entonces es en los recursos donde la Cooperativa Nueva Esperanza se enfocara con la creación de esta unidad para apoyar al emprendedor con su primer capital para montar su emprendimiento y darle un seguimiento al mismo.

#### **4.1.1.5.3 Ámbito de aplicación de la unidad.**

La unidad de desarrollo y seguimiento de emprendimientos está enfocada a brindar apoyo a personas emprendedoras que busquen diseñar, desarrollar y fortalecer iniciativas empresariales innovadoras y creativas, que permitan crear ciudadanos líderes, basados en el conocimiento competitivo y dinámico de los procesos empresariales en beneficio de la sostenibilidad y generación de empleo.

#### **4.1.1.6 Roles y Perfiles.**

##### **4.1.1.6.1 Gerencia General.**

**DENOMINACIÓN DEL PUESTO:** Gerente General

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Representación legal judicial y extrajudicial de la Cooperativa, planifica, organiza, controla y dirige la Institución financiera.

#### **FUNCIONES GENERALES Y ESPECÍFICAS:**

- Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa;
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la Asamblea General y de los Consejos;
- Actualizar y mantener bajo su custodia los inventarios de los bienes y valores;
- Organizar y dirigir la administración interna de la Cooperativa conforme a las disposiciones emitidas por el Consejo de Administración;
- Ejecutar políticas de la tasa de interés y de servicios de acuerdo a los lineamientos fijados por el Consejo de Administración;
- Controlar y dirigir la contabilidad de la entidad conforme a las regulaciones y directrices impartidas por el concejo de vigilancia;
- Legalizar las inversiones y gastos acordados por la Asamblea General o el Consejo de Administración, que no hayan sido vetados por el concejo de vigilancia;
- Asistir a las sesiones del Consejo de Administración con voz informativa;
- Elaborar, actualizar y mantener bajo su cuidado y custodia de los inventarios de los bienes de entidad;
- Cumplir con las demás obligaciones y ejercer los demás derechos contemplados en las leyes de la materia;
- Firmar junto con el presidente del Consejo de Administración los documentos de la Cooperativa.
- Informar mensualmente a dicho consejo sobre el estado económico de la Cooperativa.
- Cuidar que los libros de contabilidad se lleve con claridad, exactitud y se conserve siempre actualizados.

- Recaudar los ingresos de la Cooperativa y cobrar las sumas que se adeuden.
- Aplicar el sistema de control establecido por el Consejo de Administración;
- Realizar otras funciones a su cargo que le hayan sido señaladas por el Consejo de Administración y que no signifique violación al estatuto, reglamento interno y de las resoluciones de la Asamblea General;
- Adquirir y enajenar bienes por su propia iniciativa hasta el monto que lo determine el Consejo de Administración;
- Rendir un informe semestral y anual a la Asamblea General;
- Rendir los informes que le soliciten en la Asamblea General, los consejos de administración vigilancia y las comisiones; y,
- Ejecutar los acuerdos de Asambleas Generales y de Consejo de Administración.

### **CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE**

Ejerce la representación judicial y extrajudicial de la Cooperativa, planifica, controla, dirige y evalúa las operaciones de la Cooperativa.

### **REQUISITOS DE SELECCIÓN:**

**a) Instrucción Formal:** Ingeniero en Ciencias administrativas, contables, comerciales y/o afines.

**b) Experiencia:** Tres años en labores afines.

#### **4.1.1.6.2 Asesor de Crédito.**

**DENOMINACIÓN DEL PUESTO:** Asesor de Crédito.

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Aplicación de las políticas de crédito, análisis el sujeto de crédito, proceso de desembolso y recuperación de cartera.

#### **FUNCIONES GENERALES Y ESPECÍFICAS:**

- Manejar la relación con el socio con cordialidad y empatía principio fundamental para iniciar una relación optima con el socio.
- Mantener una atención personalizada con el socio.
- Asesorar al socio sobre las políticas crediticias de la Cooperativa.
- Instruir a los socios sobre los requisitos para acceder a una operación crediticia.
- Recopilar la información para el crédito y efectuar el análisis respectivo.
- Recomendar con su análisis la concesión o no de las operaciones de crédito al Comité de crédito de la Cooperativa y a la Gerencia General.
- Ejecutar el desembolso de las operaciones de crédito de acuerdo a la aprobación del Comité y Gerencia, según el medio de aprobación respectivo.
- Custodiar y realizar revisiones de pagarés.
- Realizar el monitoreo y seguimiento de las operaciones de crédito para su oportuna recuperación.
- Evaluar la cartera y recuperación de las obligaciones de crédito.
- Asesorar a los socios actuales y potenciales respecto al mecanismo de ahorros, inversiones y demás servicios financieros disponibles en el mercado, dándoles a conocer las características y ventajas de los mismos, mediante visitas, entrevistas o contactos telefónicos.
- Las demás que determine la Gerencia y los organismos de control de la Cooperativa.

#### **CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE**

Se caracteriza por la responsabilidad en el manejo de la relación comercial de los socios de la Organización.

## **REQUISITOS DE SELECCIÓN:**

**a) Instrucción Formal:** Título profesional en Marketing Administración de Empresas, economía y/o afines.

**b) Experiencia:** un año en labores afines.

#### **4.1.1.6.3 Controlador e Instrumentación.**

**DENOMINACIÓN DEL PUESTO:** Controlador e Instrumentador

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Verificar la legalidad de los documentos presentados así como sea quien legalice recogiendo las firmas de los comparecientes en el pagare respectivo o instrumento la garantía real según el tipo de crédito y garantías propuestas.

#### **FUNCIONES GENERALES Y ESPECÍFICAS:**

- Verificar la documentación presentada por los socios como requisitos para créditos.
- Verificar la idoneidad de firmas de los socios y garantes en solicitud de crédito, garantías y pagares.
- Verificar que las garantías reales de ser requeridas cuenten con el avalúo y cubran la operación crediticia.

#### **CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE**

Se caracteriza por la responsabilidad de verificar la legalidad de los documentos para la aprobación de operaciones crediticias.

#### **REQUISITOS DE SELECCIÓN:**

**a) Instrucción Formal:** Título profesional en Proyectos o Administración de Empresas.

**b) Experiencia:** Un año de experiencia en actividades afines.

#### **4.1.1.6.4 Gestor de Cobranzas.**

**DENOMINACIÓN DEL PUESTO:** Gestor de Cobranzas.

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Brindar apoyo al asesor de crédito en el cumplimiento de los índices mínimos de morosidad y en la gestión de recuperación.

#### **FUNCIONES GENERALES Y ESPECÍFICAS:**

- Cumplir con el objetivo departamental y de la empresa dentro de las políticas señaladas por la dirección.
- Establecer las políticas de cobranza, de acuerdo con la Gerencia General.
- Diseñar formularios y reportes.
- Supervisar los procedimientos de cobro.
- Llevar el control del grupo de riesgo alto.
- Tomar decisiones para regularizar las cuentas que se retrasen o que representen un riesgo mayor del normal o aceptado.
- Informar a la Gerencia General en forma oportuna, de las actividades relacionadas con la cobranza.

#### **CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE**

Se caracteriza por la responsabilidad en el manejo de la relación de cobranzas con los socios de la institución.

#### **REQUISITOS DE SELECCIÓN:**

**a) Instrucción Formal:** Título profesional en Finanzas, Administración de Empresas, economía y/o afines.

**b) Experiencia:** Dos años de experiencia en actividades afines.



#### **4.1.1.6.5 Desarrollador de emprendimientos.**

**DENOMINACIÓN DEL PUESTO:** Desarrollador de emprendimientos

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Se caracteriza por realizar gestiones de seguimiento y asesoramiento a actividades productivas propuestas por los socios.

#### **FUNCIONES GENERALES Y ESPECÍFICAS:**

- Guiar a los socios con el desarrollo de un plan de negocios.
- Brinda información y capacitación a los socios que les permite aprovechar las capacidades e implementar las ideas de negocios.
- Realizar evaluaciones técnicas, financieras del negocio emprendido y asesorado por la cooperativa.
- Realizar el seguimiento de la actividad emprendida por el socio.

#### **CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE**

Se caracteriza por la responsabilidad de realizar el seguimiento de las actividades emprendidas con la finalidad de asegurar la fuente de pago.

#### **REQUISITOS DE SELECCIÓN:**

**a) Instrucción Formal:** Título profesional en Proyectos, Administración de Empresas y/o afines.

**b) Experiencia:** Dos años de experiencia.

#### 4.1.1.7 Gestión Estratégica.

##### 4.1.1.7.1 Diseño de la Estrategia.

La organización deberá establecer líneas u orientaciones estratégicas a abordar en el corto plazo. Estas orientaciones servirán de guía para las actuaciones y decisiones futuras de la organización.

Para efectuar las orientaciones estratégicas antes mencionadas es importante realizar un diagnóstico del área de crédito y cobranzas de la Cooperativa Nueva Esperanza Ltda., este análisis se realizara mediante la herramienta FODA que permitirá conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Tabla No. 23 Evaluación Externa

<b>EVALUACIÓN EXTERNA</b>	
<b>Propósito:</b>	Elaborar una lista finita de <b>oportunidades</b> que podría beneficiar a la empresa y de <b>amenazas</b> que se debería eludir. Identificar las variables clave que prometen respuestas procesables.
<b>VARIABLES EXTERNAS CLAVE:</b>	1. Fuerzas económicas. 2. fuerzas sociales culturales, demográficas y ambientales. 3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales. 4. Fuerzas tecnológicas. 5. Fuerzas de la competencia.

<b>OPORTUNIDADES</b>	
1.	Captar más socios para colocar créditos.
2.	Incrementar personal para agilizar el servicio en el área de crédito.
3.	Aperturar una nueva sucursal de la institución.
<b>AMENAZAS</b>	
1.	Creación de nuevas instituciones en el sector cooperativo.
2.	Medidas tomadas por el gobierno central que afecte al sector financiero cooperativo.

**Autor:** Diana Uzcátegui.

**Fuente:** Coop. Nueva Esperanza.

**Fecha:** 10 de Enero 2014.

Tabla No. 24 Evaluación Interna

<b>EVALUACIÓN INTERNA</b>	
<b>Propósito:</b>	Elaborar una lista finita de <b>fuerzas</b> que podría capitalizar la empresa y de <b>debilidades</b> que se deberían superar. Identificar las variables clave que prometen respuestas procesables.
<b>Variables internas clave:</b>	Áreas: Crédito y Cobranzas
<b>FUERZAS</b>	
1.	Variedad de productos crediticios.
2.	Personal del área de crédito comprometido con la institución.
3.	Fijación de metas en el POA para el área de crédito.
<b>DEBILIDADES</b>	
1.	Manual de crédito recién incorporado al proceso.
2.	Imposibilidad de obtener información veraz de endeudamiento e ingresos
3.	Falta de reportes de cartera y seguimiento previo.
4.	Falta de personal en el área de crédito para realizar las funciones de asesor.
5.	No cuenta con un modelo de gestión gerencial.

**Autor:** Diana Uzcátegui.

**Fuente:** Coop. Nueva Esperanza.

**Fecha:** 10 de Enero 2014.

Tabla No. 25 Cruce de variables FODA

<b>MATRIZ DE LAS AMENAZAS-OPORTUNIDADES Y DEBILIDADES-FUERZAS FODA</b>
--

<b>FUERZAS (F)</b>		<b>DEBILIDADES (D)</b>	
1	Variedad de productos crediticios.	1	Manual de crédito recién incorporado al proceso.
2	Personal del área de crédito y cobranzas comprometido con la institución.	2	Imposibilidad de obtener información veraz de endeudamiento e ingresos.
3	Fijación de metas en el POA para el área de crédito.	3	Falta de reportes de cartera y seguimiento previo.
4		4	Falta de personal en el área de crédito para realizar las funciones de asesor.

		5		5	No cuenta con un modelo de gestión gerencial.
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>		<b>ESTRATEGIAS – FO</b>		<b>ESTRATEGIAS – DO</b>	
1	Captar más socios para colocación de créditos.		Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades		Superar las debilidades aprovechando las oportunidades
2	Incrementar personal para agilizar el servicio del área de crédito.	1	Realizar actividades de mercadeo y volanteo con el personal del área en diferentes sectores de la ciudad. (F2,O1)	1	Diseñar un modelo de gestión gerencial que permita agilizar los procesos del área de crédito y cobranzas para agilizar y potencializar la variedad de productos crediticios existentes. (D5,O1)
3	Apertura de una nueva sucursal.	2	Realizar convenios con asociaciones de microempresarios de diferentes actividades para colocar los productos crediticios. (F1,O1)	2	Implementar una unidad de desarrollo y seguimiento de emprendimientos para apoyar al sector productivo que quiere iniciar con una actividad.(D4,O2)
4		3	Fijar metas de colocación y recuperación de cartera mensual para cada asesor de crédito. (F3,O2)	3	Capacitar al personal del área de crédito y cobranzas para realizar un seguimiento óptimo de los créditos concedidos a los microempresarios y emprendedores.(D3,O2)
<b>AMENAZAS (A)</b>		<b>ESTRATEGIAS – FA</b>		<b>ESTRATEGIAS – DA</b>	
1	Creación de nuevas instituciones en el sector financiero cooperativo.		Usar las fuerzas para evitar las amenazas		Reducir las debilidades y evitar las amenazas
2	Medidas tomadas por el gobierno que afecte al sector cooperativo financiero.	1	Premiar a los socios por su fidelidad y pagos puntuales mediante promociones y productos crediticios listos. (F1,A2)	1	Reajustar y mejorar el manual de crédito acorde a las necesidades que se generen en la institución. (D1)
3		2		2	Realizar campañas de concientización para el pago puntual de obligaciones crediticias y sobre endeudamiento. (D2)

**Autor:** Diana Uzcátegui.

**Fuente:** Coop. Nueva Esperanza.

**Fecha:** 10 de Enero 2014.

#### **4.1.1.7.2 Seguimiento y Revisión de la Estrategia.**

Con la finalidad de realizar un seguimiento a los resultados que se irán obteniendo conforme la aplicación de las estrategias propuestas en el área de crédito y cobranzas, se presenta un modelo de monitoreo con los principales indicadores que permitan realizar una mejor gestión gerencial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza.

El modelo de monitoreo propuesto cuenta con indicadores diseñados mediante una hoja electrónica que permite comparar resultados que se van obteniendo por periodos de tiempo de evaluación, estos pueden ser mensuales, trimestrales, semestrales o anuales y se basaran en los estados de situación financiera y/o de resultados que obtenga la cooperativa, además medirán el impacto en cuanto al crecimiento en número de socios de manera general, colocación de créditos por tipo de producto, desempeño institucional por activos y pasivos entre otros.

Los principales indicadores de este modelo son los siguientes:

#### **INDICADORES DE COBERTURA DE MERCADO Y TAMAÑO DE LA INSTITUCIÓN**

- ✓ Número de socios.- Específica el total de socios que dispone la institución.
- ✓ Número de clientes.- Total de clientes (excluyendo los socios) que dispone la institución.
- ✓ Porcentaje de clientes socios rurales.- Corresponde al porcentaje del total de clientes que provienen del sector rural, es decir personas que no residen en la ciudad.
- ✓ Número de oficinas y puntos de venta.- Indica el total de oficinas, matriz, agencias y puntos de venta de la cooperativa.
- ✓ Número de oficinas y puntos de venta en la zona rural.- Corresponde al total de oficinas, matriz, agencias y puntos de venta de la cooperativa localizadas en la zona rural
- ✓ Número de empleados.- Indica el total de empleados que dispone la institución.

- ✓ Número de empleados de crédito y cobranzas.- Mide el total de empleados vinculados al área de crédito y cobranzas.
- ✓ Participación en el mercado= 
$$\frac{\$ \text{ créditos colocados Coop. NE} * 100}{\text{Total de créditos colocados IFIS}}$$
- ✓ Distribución Numérica= 
$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de socios con créditos Coop. NE} * 100}{\text{N}^\circ \text{ de segmento de mercado}}$$

#### OPERACIONES ACTIVAS Y PASIVAS.

- ✓ Total de activos.- Indica los activos totales de acuerdo a la fecha de corte en miles de dólares.
- ✓ Total de activos fijos.- Mide el total de activos fijos a la fecha del reporte en miles de dólares.
- ✓ Total patrimonio= Activos – Pasivos.
- ✓ Total captaciones.- Corresponde a los ahorros + depósitos a plazo + clientes según la fecha de corte.
- ✓ Depósitos a la vista.- Corresponde a los depósitos efectuados en libreta de ahorro.
- ✓ Depósitos a plazo fijo.
- ✓ Cartera de crédito.- Se coloca el total de la cartera de crédito (vigentes+ vencidos+ no devenga intereses), de acuerdo a la fecha de corte.
- ✓ Créditos en la zona rural.- Se coloca el total de la cartera de crédito (vigentes+ vencidos+ no devenga intereses), de acuerdo a la fecha de corte perteneciente a la zona rural.
- ✓ Número de créditos colocados en la zona rural.
- ✓ Número de total de socios con crédito vigente.
- ✓ Calidad de Activos= 
$$\frac{\text{Activos improductivos netos}}{\text{Total Activos}}$$

$$\checkmark \text{ Calidad de Activos} = \frac{\text{Activos Productivos}}{\text{Total Activos}}$$

$$\checkmark \text{ Calidad de Activos} = \frac{\text{Activos productivos}}{\text{Pasivos con costo}}$$

## PRODUCTIVIDAD

- ✓ Promedio de crédito otorgado general.
- ✓ Promedio de crédito otorgado en la zona rural.
- ✓ Cartera colocada por asesor de crédito.
- ✓ Activo total versus número de empleados.
- ✓ Cartera total versus número de empleados.
- ✓ Captaciones totales versus número de empleados.
- ✓ Número de socios por asesor de crédito.
- ✓ Activo fijo versus número de empleados.

## INDICADORES FINANCIEROS.

- ✓ Rendimiento de cartera.
- ✓ Cartera de crédito comercial por vencer
- ✓ Cartera de crédito de consumo por vencer
- ✓ Cartera de crédito de vivienda por vencer.
- ✓ Cartera de crédito de microcrédito por vencer.
- ✓ Cartera de créditos reestructurados por vencer.
- ✓ Porcentaje de cartera morosa sobre la cartera total.
- ✓ Porcentaje de cartera morosa del sector rural sobre la cartera total.
- ✓ Cartera atrasada =  $\frac{(\text{Colocaciones vencidas} + \text{Cobranza Judicial})}{\text{Colocaciones totales}}$

$$\checkmark \text{ Cartera alto riesgo} = \frac{(\text{C. vencida} + \text{Cob. Judicial} + \text{Refinanciados} + \text{Reestructurados})}{\text{Colocación Total}}$$

## SOLVENCIA

- ✓ Solvencia = 
$$\frac{\text{Porcentaje del patrimonio}}{\text{Total de activos.}}$$
- ✓ Realización de la suma de ahorros y plazo fijo sobre el total de crédito.
- ✓ Relación de créditos que mantiene la cooperativa con otras instituciones financieras u otras instituciones sobre el total del pasivo.

## LIQUIDEZ

- ✓ Liquidez = 
$$\frac{\text{Fondos disponibles.}}{\text{Total de depósitos a corto plazo}}$$

## EFICIENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

- ✓ Margen de Intermediación Financiera = Tasa de captación – Tasa de colocación.
- ✓ Eficiencia Financiera = 
$$\frac{\text{Margen de Intermediación Financiera}}{\text{Patrimonio Promedio}}$$
  
$$= \frac{\text{Margen de Intermediación Financiera}}{\text{Activos Promedio}}$$
- ✓ Margen financiero = 
$$\frac{\text{Ingresos financieros} - \text{costos financieros}}{\text{Cartera promedio}}$$
- ✓ Tasa activa que la institución está cobrando en promedio por los diferentes productos de crédito.
- ✓ Tasa pasiva que la cooperativa está pagando en ahorros a la vista
- ✓ Gastos operacionales sobre el total del activo.
- ✓ Gastos de personal (nomina).
- ✓ Utilidad = Ingresos – Egresos



## **4.2 VERIFICACIÓN DE HIPOTESIS.**

La hipótesis general planteada fue la siguiente:

- “El diseño de un modelo de gestión gerencial en el área de crédito y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza permitirá desarrollar procedimientos para la mejora continua de la actividad de crédito y cobranzas”.

Al finalizar el trabajo de tesis se ha podido concluir que mediante una investigación del área se pudo conocer los procesos que actualmente se están realizando en la institución y con ello se han definido nuevos procesos del área de crédito cobranzas mediante flujos, todo esto con el fin de incrementar la calidad y eficiencia en la gestión de los servicios y producto crediticios.

Las hipótesis específicas planteadas en este trabajo fueron las siguientes:

- “Realizando un diagnóstico se conocerá la realidad en el área de crédito.

En la fase investigativa empleando encuestas a los socios de la institución y una entrevista a la presidenta del comité de crédito se pudo obtener datos que permitieron conocer la realidad y realizar un diagnóstico global del área, además se empleó una herramienta FODA que permitió conformar un cuadro de la situación actual del área en estudio.

- “Evaluando los productos crediticios se conocerá el ámbito de acción y la satisfacción de los socios con los mismos”.

Mediante las encuestas realizadas a los socios que tienen obligaciones crediticias vigentes se pudo evaluar la satisfacción de los mismos con los productos crediticios que la institución oferta y el servicio que el personal del área de crédito y cobranzas en todas sus sucursales brinda.

- “Mejorando la oferta de productos crediticios estos estarán acorde a las necesidades y actividades empresariales o micro empresariales de los socios”.

El 58% de créditos en la institución están dirigidos a actividades de microcrédito; debido a esto en la propuesta del presente trabajo de tesis se propone una posición de Desarrollo y seguimiento de emprendimientos que implica atender a aquellos socios cuyas expectativas

están ligadas a generar sus propias actividades productivas, brindar asesoramiento sobre el plan de negocio y el seguimiento de la actividad emprendida con la finalidad de asegurar la fuente de pago.

- “Diseñando la nueva estructura organizacional del área de crédito y cobranzas se mejorará los flujos de procesos de los productos crediticios existentes”.

En el cuarto capítulo se plantea un nuevo esquema de la estructura organizacional donde se incluyen nuevas unidades como la unidad de Control e instrumentación, Desarrollo y seguimiento de emprendimientos y Cobranzas. Con estas nuevas unidades se desarrolló los procesos de colocación y recuperación de cartera permitiendo que los procesos sean más efectivos.

## **4.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.3.1 Conclusiones.**

- El diagnóstico realizado al área de crédito permitió conocer la realidad, determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con los que la institución cuenta para con ello poder tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas de la cooperativa.
- Conocer la satisfacción de los socios sobre los servicios crédito y cobranzas que brinda la institución permitió determinar y formular mejor la propuesta para que el área este estructurada de acuerdo a las necesidades y sugerencias de los socios.
- La propuesta de la creación de la unidad de desarrollo y seguimiento de emprendimientos permitirá dar el asesoramiento y dirección a las actividades micro empresarial de los socios, por la gran cantidad de socios que se dedican a esta actividad y que actualmente tienen obligaciones crediticias.
- La propuesta de la nueva estructura organizativa del área de crédito y cobranzas, permitirá realizar las actividades con mayor eficiencia y productividad para la colocación y recuperación de obligaciones crediticias.

#### **4.3.2 Recomendaciones.**

- Es importante que la institución realice periódicamente una evaluación en cuanto a la satisfacción de los socios con el área de crédito y cobranzas para obtener una guía que permita realizar medidas correctivas y de mejora.
- Considerar la estructura de este modelo de gestión gerencial para el área de crédito y cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda., para obtener mejores resultados que permitan realizar procesos con mayor agilidad y eficiencia en los procesos.
- Se recomienda impartir charlas a los socios de la institución que en su mayoría son microempresarios informales para que conozcan sobre la naturaleza del sus negocios y la forma de administrarlos.
- Es importante considerar la fijación de metas de colocación y recuperación de cartera en el área de crédito y cobranzas para que haya un trabajo conjunto entre el asesor y el gestor de cobranzas, consiguiendo de esta manera resultados más eficientes de productividad.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como título “Propuesta de un Modelo de Gestión Gerencial para el área de crédito y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.”, tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión gerencial que permita definir los pasos para la colocación y recuperación de los préstamos concedidos.

Esta propuesta busca proponer un sistema de gestión gerencial que sea un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de la institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo. Todos esto se realizó mediante un diagnostico total del área de crédito y evaluación de la satisfacción de los socios con el servicio brindado.

El diagnóstico realizado al área de crédito permitió conocer la realidad, determinar las fortalezas, oportunidades, debilidad y amenazas con los que la institución cuenta para con ello poder tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas de la cooperativa.

La aplicación de este modelo brindará un gran aporte para el área de crédito y cobranzas debido a que se propone una nueva estructura organizativa del área, flujo de procesos, perfiles y roles, estrategias y monitoreo; permitiendo agilizar la circulación tanto de información como de documentos, obteniéndose una mayor eficacia en el servicio prestado.

## SUMMARY

This research is titled “Proposal for Management Execution in the Account Receivable Department of the Nueva Esperanza Ltda. Credit Union. And its purpose is to design a model of Management Execution that allows defining the steps to placement and recovery of loans.

This proposal seeks to present a system for Management Execution that is set of actions aimed at achieving the objectives of the institution; through complete and optimal implementation of the administrative process. All this was done by using a complete diagnosis of the Credit area and an evaluation of member satisfaction with the provided service.

The diagnosis made in the area of credit allowed to know the reality, to determine the strengths, the weaknesses, the opportunities and threats that the institution has for taking decisions according with the objectives and policies of the institution.

The application of this model will provide a major contribution to the area of credit and collections because a new organization structure of the area, a process flow, roles and profiles, and monitoring strategies is proposed; this will permit the circulation of both information and documents with the objectives and policies of the institution.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Hernández S. Rodríguez A. Martínez P. (2011). “Fundamentos de gestión empresarial”. Mc Graw Hill. México, P 1-9.

Chiavenato I, (2004). “Introducción a la Teoría General de la Administración», (Séptima Edición), McGraw-Hill Interamericana, P. 10.

Aguilar R. (1992).” Metodología de la investigación científica”, UTPL, Loja, P 213-216

Chang R. Niedzweichi M. (1999).”Las Herramientas para la mejora continua de la calidad”. Volumen 2. Granica. Buenos Aires. P 49.

Atehortúa F. Bustamante R. Valencia J. (2008). “Sistema de gestión integral”. Editorial Universidad de Antioquia. Colombia. P14-20.

Schettino M. (2002). “Introducción a la Economía para no Economistas”. (Primera Edición). Prentice Hall. México. P120.

Hindle T. (2008). “Management”. The Economist. Buenos Aires. P 89.

Amaya J. (2001). “Toma de decisiones gerenciales”. Editorial universidad Santo Tomas. Bucaramanga- Colombia. P 5.

Navarro F. Ramos J. Corrales J. Vázquez A. Del Castillo L. (2006). “Cuerpo de Gestión Administrativo”. (Volumen 2). Mcd. S.L. España P15-17.

Reinoso V. (1998). “El proceso Administrativo y su aplicación en las empresas”. (Séptima Edición). Editorial Freire. Ambato- Ecuador.

Griffin R. Arriola M. Triviño M. (2011) “Administración”. (Décima Edición). Cengage Learning Editorial. México DF.

Den Berghe E. (2010). “Gestión y Gerencia Empresarial”. (Segunda Edición). Ecoe Ediciones. Bogotá.

García M. Mora J. De Miguel J. (2003). “Técnico en Gestión”. (Tomo 1). Cultural S.A. Madrid. P 65-71.

Cochron W. (1997). “Técnicas de Muestreo”. (Primera Edición). Editorial Continental. P 19-38,50.

Martínez C. (2012). “Estadística y Muestreo”. (Décima Tercera Edición). Ecoe Ediciones. Bogotá. P 657-661.

Abad A. Servin L. (1982). “Introducción al Muestreo”. (Segunda Edición). Editorial Limusa. México DF. P 27-30, 69-71.

Chiriboga A. (2005). “Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano”. (Quinta Edición). Quito. P 42, 8,9.

Espinosa B. (2006). “Nuevas Tendencias” Guía didáctica. (Primera Edición). Editorial UTPL. Loja. P 12,20.

Chiavenato I. (2002). “Gestión del talento humano”. (Primera Edición). Editorial Mc Graw Hill. Colombia. P 163, 182,183.

Hellriegel. Jackson. Slocum. (2002). “Administración un enfoque basado en competencias”. (Novena Edición). México. P 132-152.



Bateman T. Snell S. (2001). “Administración una ventaja competitiva”. (Cuarta Edición). México. P 128, 130, 136, 138,139.

Bastiat F. (2013). “Crédito”. Recuperado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Cr%C3%A9dito>

Thompson. I. (2008). “Definición de Administración”. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>

Galán M. (2009), “El cuestionario en la investigación”. Recuperado de <http://manuelgalan.blogspot.com/2009/04/el-cuestionario-en-la-investigacion.html>

Universidad Francisco Gavidia (2007). “Marco Conceptual Modelo de gestión Administrativo”. Cap I. El Salvador, Recuperado de <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/352.0072-C277d/352.0072-C277d-Capitulo%20I.pdf>

## ANEXOS

### Encuesta

#### ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO

#### Objetivo:

Conocer el nivel de satisfacción de los socios con respecto al servicio otorgado en el área de crédito y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. Con la finalidad de mejorar la calidad del servicio.

#### Instrucciones:

- Esta encuesta es de carácter anónimo, los datos obtenidos de ella son estrictamente confidenciales.
- Marque con una X una sola respuesta sobre la línea que indique su respuesta.

EDAD \_\_\_\_\_

ESTADO CIVIL \_\_\_\_\_

SEXO

OCUPACIÓN \_\_\_\_\_

M	F
---	---

**1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los productos crediticios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.?**

- Menos de un mes
- De uno a tres meses
- De tres a seis meses
- Entre seis meses y un año
- Entre uno y tres años
- Más de tres años

**2. Por favor, indíquenos su grado de satisfacción general con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. en una escala de 1 a 10, donde 10 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.**

- 1    2    3    4    5    6    7    8    9    10    N/A
- 

**3. En comparación con otras alternativas que ofertan los servicios crediticios, los productos crediticios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. son.**

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

**4. ¿El crédito que se le fue otorgado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. cumplió su necesidad urgente?**

- Sí  No

**5. Por favor, valore del 1 al 10 (donde 1 es pobre y 10 es excelente) los siguientes atributos del área de crédito y cobranzas de la institución.**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
* Calidad del servicio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Tiempo de atención.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Tiempo para recepción de documentación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Tiempo de aprobación y desembolso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. ¿Su asesor de crédito le ayuda de manera oportuna en la solución de sus necesidades crediticias?**

- Sí  No

**7. ¿La institución le recuerda el pago puntual de su obligación crediticia?**

- Sí  No

**8. De acuerdo al comportamiento crediticio. ¿Cree usted que la cooperativa deberá tener un monto pre-aprobado para socios que cumplen con las obligaciones crediticias a tiempo?**

- Sí  No

9. **¿Recomendaría usted los productos crediticios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.?**

Sí

No

10. **¿Continuará utilizando los productos crediticios de la institución?**

Sí

No

11. **De acuerdo a su experiencia con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. ¿Qué sugerencias daría para mejorar el servicio de crédito y cobranzas?**

.....  
.....  
.....  
.....

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

## **ENTREVISTA**

120

### **Objetivo:**

Obtener información del proceso de colocación y recuperación de cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.

**Entrevistado:**

.....

**Preguntas:**

1. ¿Existe un proceso para la aprobación de crédito en la institución?
2. Actualmente ¿Cuál es el proceso y análisis para la aprobación de créditos en la institución?
3. ¿Cuál es el proceso o metodología para recuperación de cartera vencida?
4. ¿Cuáles son las falencias que usted identifica en el proceso de colocación de créditos?
5. ¿La administración fija metas para la colocación y recuperación de operaciones de crédito con dificultad de cobro al mes?
6. Dentro del reglamento que el área de crédito emplea ¿Cuáles son las principales debilidades que puede identificar?
7. ¿Cuál es el motivo principal por el que los socios no cumplen con sus obligaciones crediticias a tiempo?
8. ¿Qué recomendaciones daría para el mejoramiento del área de crédito y cobranzas de la institución?

**Lugar entrevista:**

.....

## ESTRUCTURA SISTEMA DE MONITOREO

Indicadores de Monitoreo	Concepto	AL 31 ENERO	AL 28 FEBRERO	AL 31 MARZO	AL 30 DE ABRIL	AL 31 DE MAYO	AL 30 DE JUNIO	AL 31 DE JULIO	AL 31 DE AGOSTO	AL 30 DE SEPTIEMBRE	AL 31 DE OCTUBRE	AL 30 DE NOVIEMBRE	AL 31 DE DICIEMBRE
<b>INDICADORES DE COBERTURA DE MERCADO</b>													
Número de socios	Total de socios que dispone la institución												
Número de clientes	Total de clientes (excluyendo los socios) que dispone la institución												
% clientes-socios rurales	% del total de clientes y socios que provienen del sector rural (Sector rural: personas que no residen en la ciudad)												
Número de oficinas y punto de venta	Total de oficinas, matriz, agencias y punto de ventas.												
Número de oficinas y punto de venta en la zona rural	Total de oficinas, matriz, agencias y punto de ventas, localizados en la zona rural.												
Número de empleados	Total de empleados que dispone la institución.												
Número de empleados crédito y cobranzas	Total de empleados vinculados al área de crédito y cobranzas.												
Participación en el mercado	La proporción (o porcentaje) de créditos colocados por la institución dentro de la ciudad												
Distribución numérica	Es el porcentaje de socios que poseen obligaciones crediticias de la institución con referencia al segmento de mercado.												
<b>VOLUMEN DE OPERACIONES PASIVAS Y ACTIVAS</b>													
Total de activos ( en miles US\$)	Saldo de Activos Totales a la fecha del reporte												
Calidad de activos	Activos Improductivos netos/ Total activos												
Calidad de activos productivos	Activos productivos/ Total de activos												
Calidad de activos con referencia al pasivo	Activos productivos/ Total pasivos con costo												



Cartera de crédito de vivienda por vencer.														
Cartera de crédito de microcrédito por vencer.														
Cartera de créditos reestructurados por vencer.														
Cartera atrasada	Colocaciones vencidas + Cobranza Judicial/Colocaciones totales													
Cartera de alto riesgo	C. vencida + Cob. Judicial + Refinanciados + Reestructurados/ Colocación total													
<b>SOLVENCIA</b>														
% Patrimonio/ Total de Activos														
Captaciones/Crédito (%)														
%Créditos externos/Total Pasivo														
<b>LIQUIDEZ</b>														
Fondos Disponibles/Total de depósitos a corto plazo (%)														
<b>EFICIENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>														
Margen de intermediación Financiera	Tasa de captación – Tasa de colocación.													
Eficiencia Financiera	Margen de Intermediación Financiera/ Patrimonio promedio													
Eficiencia Financiera	Margen de Intermediación Financiera/ Activos promedio													
Margen financiero	Ingresos financieros – costos financieros/ Cartera promedio													
Tasa activa de la institución	Tasa activa que la institución está cobrando en promedio por los diferentes productos de crédito.													
Tasa pasiva que la cooperativa	Tasa pasiva que la cooperativa está pagando en ahorros a la vista													
Gastos operacionales sobre el total del activo.														
Gastos de personal (nomina).														
Utilidad	Ingresos - Egresos													



