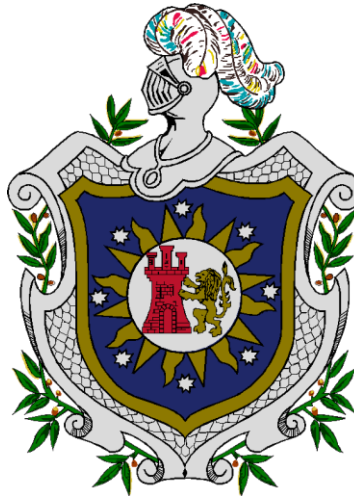


Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UNAN – Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria
FAREM – Estelí



**Seminario de Graduación para optar al título de Licenciado en
Administración de Empresas.**

Tema:

Proceso de Crédito de Cooperativa Moderna R. L. Sucursal Estelí en el 2016.

Autores:

- Eddy Fabricio Ruiz Úbeda.
- Elizabeth del Rosario Hernández Pérez.
- Eyling Massiel González Guerrero.

Tutora:

Dra. Beverly Castillo Herrera.

Estelí, enero de 2017



ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	5
ABSTRACT	6
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	7
1.1 ANTECEDENTES	8
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.2.1 Preguntas Problema.....	15
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	16
CAPÍTULO II. OBJETIVOS	18
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	18
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO.....	19
3.1 COOPERATIVA.....	19
3.1.1 Valores y principios de las Cooperativas.	19
3.1.2 Tipos de Cooperativas en Nicaragua.	21
3.1.3 Relaciones entre Cooperativas y El Estado.....	23
3.1.4 Cooperativas de Ahorro y Crédito.....	24
3.1.5 Sociedad Cooperativa.	27
3.2 CRÉDITO	28
3.2.1 Importancia del Crédito.	28
3.2.2 Elementos del Crédito.	29
3.2.3 Tipos de Créditos.	31
3.2.4 Calificación del Crédito.....	32
3.2.5 Tipos de clientes del Servicio de Crédito.....	33
3.2.6 Técnicas populares de cobro.....	36
3.2.7 Las cinco C de Crédito.....	37
3.2.8 Proceso de Crédito.....	38
3.3 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	41
3.3.1 Implicación de la Satisfacción del Cliente.	41
3.3.2 Tipos de Clientes.....	42
3.3.3 Elementos de la Satisfacción del Cliente.....	43
3.3.4 Factores de Satisfacción del Cliente.....	45
3.3.5 Determinar la Satisfacción del Cliente.....	47
3.3.6 Lealtad del Cliente.....	48



3.3.7 Beneficios de la Satisfacción del Cliente	50
CAPÍTULO IV. OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS	51
CAPÍTULO V. METODOLOGÍA	52
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	52
5.2 UNIVERSO	52
5.2.1 Caracterización del Municipio.	53
5.3 MUESTRA	54
5.3.1 Criterios de Selección.	55
5.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	56
5.5 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN	57
CAPÍTULO VI. RESULTADOS.....	59
6.1 ORGANIZACIÓN DE COOPERATIVA MODERNA R. L.....	59
6.1.1 Historia de la Cooperativa.	59
6.1.2 Misión.	60
6.1.3 Visión.....	61
6.1.4 Valores de la Cooperativa.	61
6.1.5 Estructura Organizacional de la Empresa.....	62
6.1.6 Tipos de créditos que ofrece la Cooperativa.....	64
6.1.7 Colocación de cartera en mayo de 2016.	66
6.1.8 Créditos activos al cierre de mayo de 2016.	67
6.1.9 Cartera morosa de Cooperativa Moderna.....	67
6.2 EXAMINACIÓN DEL PROCESO DE CRÉDITO DE COOPERATIVA MODERNA	70
6.2.1 Promoción.	70
6.2.2 Integración y Solicitud.	77
6.2.3 Evaluación y Resolución.	80
6.2.4 Otorgamiento.....	85
6.2.5 Seguimiento y Evaluación.	90
6.3 EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS SOCIOS.....	94
6.3.1 Datos Generales.	94
6.3.2 Promoción.	96
6.3.3 Integración y Solicitud.	110
6.3.4 Evaluación y Resolución.	111
6.3.5 Otorgamiento.....	112
6.3.6 Seguimiento y Evaluación.	114
6.4 PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL PROCESO DE CRÉDITO.....	116
6.4.1 FODA de Cooperativa Moderna R. L.	116



6.4.2 Propuesta de estrategias.....	119
CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES	122
CAPÍTULO VIII. RECOMENDACIONES	124
CAPÍTULO IX. REFERENCIAS.....	125
CAPÍTULO X. ANEXOS	129
ANEXO NO. 1: ENTREVISTA 1	129
ANEXO NO. 2: ENTREVISTA 2	131
ANEXO NO. 3: ENTREVISTA 3	133
ANEXO NO. 4: ENTREVISTA 4	135
ANEXO NO. 5: ENCUESTA.....	137
ANEXO NO. 6: GUÍA DE OBSERVACIÓN.....	141
ANEXO NO. 7: EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN DE SOCIO.....	142
ANEXO NO. 8: FOTO 1.....	143
ANEXO NO. 9: FOTO 2.....	144



ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS.....	51
TABLA 2. CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LA MUESTRA.	55
TABLA 3. CRÉDITOS APROBADOS EN MAYO DE 2016.....	67
TABLA 4. PROVISIONES DE CARTERA.....	69
TABLA 5. TABLA DE ENCUESTA.....	96
TABLA 6. TABLA DE ENCUESTA.....	97
TABLA 7. MATRIZ FODA DE COOPERATIVA MODERNA R. L. SUCURSAL ESTELÍ.....	118

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. FLUJO DEL PROCESO DE CRÉDITO.....	40
ILUSTRACIÓN 2. MAPA POLÍTICO DE ESTELÍ.....	54
ILUSTRACIÓN 3. ORGANIGRAMA DE CASA MATRIZ ESTELÍ.....	62

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1.....	94
GRÁFICO 2.....	94
GRÁFICO 3.....	95
GRÁFICO 4.....	98
GRÁFICO 5.....	99
GRÁFICO 6.....	100
GRÁFICO 7.....	100
GRÁFICO 8.....	101
GRÁFICO 9.....	101
GRÁFICO 10.....	103
GRÁFICO 11.....	104
GRÁFICO 12.....	105
GRÁFICO 13.....	106
GRÁFICO 14.....	107
GRÁFICO 15.....	108
GRÁFICO 16.....	109
GRÁFICO 17.....	109
GRÁFICO 18.....	110
GRÁFICO 19.....	111
GRÁFICO 20.....	112
GRÁFICO 21.....	113
GRÁFICO 22.....	114



RESUMEN

Esta investigación analiza los principales factores que inciden en el proceso de crédito de la Cooperativa Moderna R. L. Sucursal Estelí para desarrollar estrategias que optimicen sus procedimientos de trabajo. Cooperativa Moderna es una organización financiera dedicada a la prestación de servicios crediticios y ahorro. Actualmente, la empresa ha experimentado problemas operacionales en la prestación del servicio de crédito como: el tiempo de demora en la aprobación y desembolsos de créditos, falta de planeación de las tareas del Departamento de Crédito, ineficiencias en el sistema de archivo y deficiente imagen corporativa. En el estudio se abordan tres ejes teóricos: Cooperativa, Crédito y Satisfacción del Cliente. Esta investigación es de tipo cuali-cuantitativo. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas a trabajadores del Departamento de Crédito y Gerente de Sucursal, 303 encuestas orientadas a socios usuarios del servicio y se desarrolló una guía de observación. Como principal resultado se obtuvo que los factores que afectan el proceso de crédito de la empresa son: sus planes publicitarios limitados, su política de entrevistar al fiador solidario y la baja regularidad de realización de sus comités. Las principales estrategias propuestas son: aumento de periodicidad de los Comités de Aprobación, diseño de un plan publicitario y propagandístico más eficaz, diseño de un plan de actividades para el Departamento de Crédito y capacitaciones de índole operativa para los Analistas.

Palabras claves: Cooperativa, Proceso de Crédito, Moderna R. L., Satisfacción del Cliente.



ABSTRACT

This research analyzes the main factors affecting the credit process of Cooperativa Moderna R. L. Branch Estelí to develop strategies to optimize their working procedures. Cooperativa Moderna is an organization dedicated to providing savings and credit services. Currently, the company has experienced operational problems in the provision of credit service, as the delay in the approval and disbursement of loans, lack of planning tasks Credit Department, inefficiencies in the file system and weak corporate image. Three theoretical axes are addressed: Cooperative, Credit and Customer Satisfaction. This research is qualitative and quantitative. Were applied semi-structured interviews to workers of Credit Department and Branch Manager, 303 surveys oriented to service users and was developed an observation guide. The main result of the research revealed that the issues affecting the credit process of the company are: its limited advertising plans, policy interviewing the joint and several guarantor and low regularity of its committees. The main proposed strategies include increased frequency of Approval Committees, design a more effective advertising and propaganda plan, design a work schedule for the Department of Credit and operational training for Analysts.

Keywords: Cooperative, Credit Process, Moderna R. L., Customer Satisfaction.



CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

El sector financiero de la ciudad de Estelí es cada vez más competitivo, su crecimiento está fomentado por la evolución de las MYPIMES y el desarrollo económico de la zona. Al aumentar la oferta del servicio, provoca que los usuarios sean cada vez más conscientes de los beneficios y desventajas que pueden ofrecer las empresas competidoras. Por lo que las estrategias operacionales y competitivas deben ser un factor vital para una entidad financiera.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Moderna R. L. es una asociación sin fines de lucro, cuya misión es mejorar los niveles de vida de las familias de sus socios para contribuir al desarrollo socioeconómico del país. Tiene su casa matriz en Estelí y sucursales en La Trinidad, Sébaco y Matagalpa. Cuenta con 11,335 asociados. Actualmente, la entidad experimenta deficiencias operacionales en la prestación del servicio de crédito como: el tiempo de aprobación y desembolsos de los créditos, falta de planeación de las tareas del Departamento de Crédito, ineficiencias en el sistema de archivo y problemas con su imagen corporativa.

En este trabajo se analizarán los principales factores que influyen en el Proceso de Crédito de la Cooperativa Moderna R. L. Sucursal Estelí para proponer estrategias que ayuden a optimizar al mismo. Siendo como principal beneficiada la propia Cooperativa.

El marco teórico se construyó tomando como base tres ejes: Cooperativa, Crédito y Satisfacción del Cliente. Metodológicamente, es una investigación de tipo cuali-cuantitativa. Para la recolección de datos se entrevistó a trabajadores operativos y administrativos, se aplicaron 303 encuestas a socios que contrataron el servicio crédito y se empleó una guía de observación.

En los resultados se examina el Proceso de Crédito de la empresa paso por paso, se evalúa la satisfacción de los socios usuarios del servicio de crédito en función del mismo proceso y, por último, se realiza un análisis FODA de la entidad para la elaboración de estrategias que hagan frente a las problemáticas.



1.1 Antecedentes

Para la elaboración de los antecedentes del estudio, se consultaron diferentes fuentes de información cuya temática se encuentra estrechamente relacionada con la abordada en este documento. Se identificaron siete tesis en modalidad de Seminario de Grado y un trabajo bajo la modalidad del Proyecto Crisol.

La primera tesis fue para optar al título de Licenciatura en Banca y Finanzas, titulada «Incidencia de los índices de morosidad de la cartera de créditos personales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Moderna R. L., Casa Matriz Estelí durante el primer semestre del año 2014», elaborada por Gutiérrez Dávila, Pineda Zeas y Vargas Laguna (2015). El objetivo general fue: Determinar la incidencia de los índices de morosidad de la cartera de créditos personales de la Moderna R. L. Estelí durante el primer semestre del 2014. Investigación de tipo cualitativa. Su muestreo fue No Probabilístico Discrecional. El principal resultado demuestra que la mora se genera por la falta de integridad del deudor, lo que aumenta el valor de las cuentas incobrables y tiene un impacto en las utilidades.

Otra tesis para optar al título en Administración de Empresas, se titulada «Estrategias empleadas por la Cooperativa Moderna R. L. para la promoción del ahorro en sus asociados de la ciudad de Estelí en el período 2011-2012», y fue elaborada por López Rodríguez (2013). El objetivo general es: Plantear una estrategia que promueva el ahorro en sus asociados y se incrementen los niveles de captación de fondos de la Cooperativa en el período 2012-2013. Esta es una investigación cuantitativa. El universo de estudio es la Moderna R. L. Estelí. Se utilizó un muestreo Probabilístico Aleatorio Simple y se aplicaron 370 encuestas. La hipótesis es «Un ambiente adecuado a los asociados influye positivamente en la práctica del ahorro, así como en el fondo de ahorro que maneja la Cooperativa Moderna». Los autores afirman que esta hipótesis se cumplió en un 70.27 %.

Otro trabajo es de seminario de graduación para optar al Título en Administración de Empresas, en el marco del proyecto Crisol. Se titula «Diagnóstico



empresarial de la Cooperativa Moderna R. L. en el período de agosto a diciembre del año 2009», elaborado por Chavarría López y Hernández Moreno (2010). El objetivo general es: Proporcionar un diagnóstico empresarial de la situación de Cooperativa Moderna R. L. En los resultados se muestra que las fortalezas de la Cooperativa son: control adecuado de los créditos, objetivos y metas bien definidos, cuenta con departamento contable y su registro correspondiente. Sus principales debilidades son: su deficiente gestión de cobro, no existe área de mercadeo, índice de morosidad alto, rotación de personal y no existe programa de capacitación de personal.

En la tesis para optar al Título en Administración de Empresas, titulada «Incidencia del crédito en el crecimiento empresarial de los socios de Cooperativa de Ahorro y Crédito Moderna R. L. del Municipio de La Trinidad en el primer período del 2015», elaborada por Aráuz Benavides, Lanuza Pérez y Pineda Valdivia (2016); se planteó como objetivo general: Evaluar la incidencia del crédito en el crecimiento empresarial de los socios de Cooperativa Moderna R. L. de La Trinidad en el primer periodo del 2015. Investigación de tipo cuantitativa cuyo universo de estudio son los asociados y el personal de crédito. Se utilizó un muestreo Probabilístico Aleatorio Simple y se aplicaron 254 encuestas a los asociados de la Cooperativa. Los autores concluyeron que los socios deben usar los créditos recibidos de una manera más efectiva basándose en el análisis de rentabilidad de las actividades económicas a las que se dedican, y que la Cooperativa debe contribuir a fortalecer los conocimientos de sus asociados en esta materia.

En la tesis para optar al Título de Licenciado en Banca y Finanzas titulada «Impacto de la tecnología crediticia en el desarrollo de la cartera de crédito de Cáritas Diocesana de Estelí en los años 2013 y 2014». Elaborada por Centeno Hernández, Gómez Cruz y Mayrena Bellorín (2015). El objetivo general es: Determinar el impacto de la tecnología crediticia en el desarrollo de la cartera de crédito de Cáritas Diocesana en los años 2013 y 2014. Se utilizó un muestreo No Probabilístico por Conveniencia. El principal resultado indica que la aplicación



adecuada de la tecnología crediticia aumenta significativamente la cartera de crédito.

Otra tesis es para optar al título de Licenciado en Banca Finanzas, titulada «Impacto socioeconómico de los créditos solidarios otorgados al sector agrícola por el programa de créditos de Cáritas Diocesana de Estelí en las comunidades de la Reserva Mirafior en el primer semestre del año 2012», la que fue elaborada por Bravo Tinoco, Pérez Hidalgo y Sánchez Manzanares (2013). El objetivo general es: Analizar el impacto socioeconómico de los créditos solidarios otorgados al sector agrícola por el programa de créditos de Cáritas Estelí en las comunidades de la reserva Mirafior en el primer semestre del 2012. Investigación de tipo cuantitativa. Se obtuvo como principal resultado que el financiamiento al sector agrícola es trascendental para el crecimiento económico de los productores de la zona de Mirafior.

En la tesis para obtener el Título en Administración de Empresas, titulada «Incidencia del crédito en FUNDEMUJER en el desarrollo económico de MIPYMES impulsadas por mujeres de la ciudad de Estelí en el año 2013», elaborado por Rocha Galeano, Valdivia Acuña y Zeledón Lanuza (2014), cuyo objetivo general fue: Determinar la incidencia del crédito facilitado a las mujeres por FUNDEMUJER para el desarrollo económico de las MIPYME en Estelí en el 2013. Investigación cuantitativa, su universo de estudio son las mujeres sujeto de crédito. Se utilizó un muestreo Probabilístico Aleatorio Simple y se aplicaron 204 encuestas. El resultado principal muestra que después de ser aprobado el crédito y haciendo las respectivas inversiones, los cambios son notorios y positivos para las mujeres beneficiadas en su desarrollo económico.

En una última tesis para obtener el Título de Licenciatura en Contaduría Pública y Finanzas, titulada «Efectos en la aplicación de normas de control interno en los procedimientos de crédito y cobranza de la Micro Financiera Pro Mujer de la ciudad de Estelí durante el período 2011-2012», elaborado por Monge Centeno, Romero González y Suárez Rugama (2013). El objetivo general es: Determinar los



efectos que se presentan en la aplicación de normas de control interno en el procedimiento de crédito y cobranza de la Micro Financiera Pro Mujer en Estelí durante el período 2011-2012. Investigación cualitativa, se utilizó un muestreo No Probabilístico. El principal resultado muestra que la aplicación de normas de control interno permite corregir fallas en las operaciones, disminuyendo el margen de error, sin embargo, determinan que existen elementos en las normas de control interno que pueden repercutir de manera negativa en el otorgamiento de crédito y recuperación.

Se encontraron trabajos realizados en la misma institución objeto de estudio y en otras organizaciones que comparten el mismo giro. En dichas investigaciones se abordaron temas como índices de morosidad, promoción del ahorro, crédito como factor de crecimiento empresarial, tecnología crediticia, impacto socioeconómico del crédito, desarrollo económico a través del crédito y control interno de los procesos crediticios. No obstante, ningún documento investigativo está enfocado en el análisis del proceso de crédito y sus respectivas etapas. Es por ello que este trabajo aborda una temática original y aportará nuevos conocimientos a la línea de investigación del sector financiero.

1.2 Planteamiento del problema

A diferencia de la mayoría de empresas que compiten en el Mercado Financiero No Bancario de la ciudad de Estelí, Moderna R. L. está constituida como cooperativa y no como sociedad anónima, lo que conlleva varios beneficios para la administración de la misma y la interacción con sus clientes (denominados «socios» debido a las normas de las cooperativas), pero a su vez, puede traducirse en limitantes a nivel estratégico-competitivo.

Los fondos de crédito con que cuenta la entidad provienen del ahorro de los socios, que por lo general son pequeños productores agrícolas y comerciantes; es por ello que la cooperativa presta especial atención al manejo idóneo de este recurso, cumpliendo su función de velar por los intereses de los ahorrantes.



La organización hace mucho hincapié en el proceso de aprobación de los créditos y analiza detalladamente a cada aspirante: su capacidad de pago, ingresos y egresos, condiciones laborales, garantías y el destino del crédito. De igual manera, analiza el perfil del fiador para valorar si es aval suficiente que garantice el cumplimiento de la promesa de pago.

Por norma, las instituciones dedicadas a este rubro, exigen como requisitos la presentación de documentos personales como: cédula de identidad, colilla de asegurado, constancia salarial, matrícula de negocios, documentos de propiedad de bienes muebles e inmuebles, facturas de negocios, constancias de remesas, entre otros. Además, una entrevista personal al deudor, que realiza el Analista de Crédito.

Anexo a estos requerimientos, la Cooperativa tiene como política desarrollar estos mismos procedimientos con el fiador, así como la exigencia de asociación para el deudor y que éste reciba una charla de responsabilidad crediticia. Este proceso suele consumir gran cantidad de tiempo.

El problema radica en que, en varias ocasiones, el desarrollo de estas tareas genera frustración en los solicitantes del crédito, puesto que les obliga a invertir más tiempo del que invertirían en una empresa de la competencia. Y, lógicamente, una persona que acude a una institución por el servicio de crédito tiene cierta exigencia en sus obligaciones, requiere adquirir un bien o necesita liquidez en sus activos de manera rápida.

También el exceso de papelería en el Sistema de Archivo genera varios inconvenientes. La decisión de crear expedientes físicos que no están respaldados digitalmente, provoca que su correcta administración sea muy complicada. Las principales consecuencias que se experimentan son: el extravío de documentos importantes, expedientes incompletos o duplicados, tiempo extra para consultar un perfil y la mala utilización del espacio disponible dentro de la empresa.



Puede apreciarse que el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación no está dando buenos resultados o no se está aprovechando al máximo su potencial, pues estas herramientas tienen como objeto ayudar a las empresas en el manejo lógico y organizado de información y datos.

El hecho de que solo un trabajador tenga acceso al servicio de las Centrales de Riesgo provoca que el proceso crediticio se vea limitado y que las actividades no puedan agilizarse, ya que el historial financiero de un socio es documentación indispensable en su expediente para el análisis del caso. Es por ello que los Analistas de Crédito deben recurrir al apoyo de la Asistente de Crédito cada vez que se desea consultar un perfil, generando atrasos y aumentos en los tiempos de respuesta al solicitante.

Otra complicación que afecta a la Cooperativa Moderna, es la coordinación de tareas de los trabajadores del departamento de Crédito, dado que estos tienen a su cargo varias responsabilidades de campo (cobranza directa, avalúo de garantías, visitas a los clientes, seguimientos) y diligencias administrativas (entrevistas a los aspirantes al crédito, elaborar los expedientes, recomendar los casos crediticios, participar en los comités de aprobación).

La mala planeación de actividades provoca que, en algunas ocasiones, todos los Analistas de Crédito estén fuera de las instalaciones realizando otras tareas y no haya suficiente personal disponible para atender a los clientes. Ello conlleva sobrecargo de trabajo para la Asistente de Crédito, quien debe cubrir el puesto de sus compañeros hasta donde le sea posible; y en menor medida suele generar conflictos entre los mismos colaboradores.

El solicitante del crédito es el principal afectado por esta mala organización, pues representa para él una pérdida de tiempo e inconformidad. Ocasionando una ventaja competitiva para la competencia. Y a su vez, aumenta los problemas en la calidad de la atención que brinda esta institución.



También existen inconvenientes de tipo comunicacional en el sentido socio-trabajador. Pues suele presentarse una mala comprensión de los prospectos cuando el Analista le explica los requisitos y características del producto crediticio en la Entrevista Previa. Ya que el solicitante no siempre queda claro sobre la documentación que debe proveer para crear su expediente, lo que genera que éste no traiga sus documentos completos y deba regresar a su casa, atrasando el proceso.

El seguimiento en el Proceso de Crédito es un aspecto vital, ya que esta tarea implica la Recuperación de Cartera. La cooperativa desarrolla dicha actividad en la modalidad administrativa (cobrar cuando el sujeto ya se encuentra en mora) pero no suele implementar la recuperación preventiva, que consiste en contactar a los socios para recordarles la realización de sus pagos antes de que se atrasen en el cumplimiento de sus obligaciones.

Por último, un factor crucial en los problemas que enfrenta en la empresa en la prestación del servicio de crédito, y que afecta su punto más débil a nivel estratégico (el tiempo de aprobación y desembolso); es la periodicidad con la que se realizan los Comités de Crédito, que es donde se dictan las resoluciones a los casos de los solicitantes.

Estos comités se realizan únicamente dos días a la semana: martes y miércoles. Es decir que, si un cliente se presenta a solicitar el servicio de crédito un miércoles por la tarde, es muy probable que su caso no entre a comité el mismo día y se le atienda hasta el martes de la semana siguiente; ergo, el cliente tendrá respuesta hasta el miércoles de la próxima semana. En resumen, la Cooperativa puede demorar más de seis días en aprobar y desembolsar un crédito, mientras que existen competidores capaces de hacerlo en 24 horas.

Es necesario destacar que la naturaleza de la institución juega un rol importante en este último hecho; ya que las financieras no necesitan que haya un grupo determinado de personas presentes en los comités que representen y velen por los intereses de sus clientes. En el caso de la Cooperativa, es vital la presencia



de los Analistas, Gerente, miembros del Comité de Crédito que representen a los demás socios, Comité de Mora, etc.

Estas causas mencionadas tienen sus respectivas consecuencias en diferentes ámbitos, pero todas afectan directamente al proceso de crédito, provocando afectaciones en el desarrollo del trabajo, insatisfacción en los socios, desventajas competitivas, ineficiencia en la utilización de recursos y mala imagen corporativa de la empresa.

1.2.1 Preguntas Problema.

Pregunta General:

¿Cuáles son los principales factores que afectan el desarrollo efectivo del Proceso de Crédito de la Cooperativa Moderna R. L. Sucursal Estelí?

Preguntas Específicas:

1. ¿Cómo se desarrolla el Proceso de Crédito de la Cooperativa en sus diferentes fases: promoción, integración y solicitud, evaluación y resolución, otorgamiento, seguimiento y evaluación?
2. ¿De qué manera se establece la relación socio-trabajador en el desarrollo del Proceso de Crédito?
3. ¿Cómo hace uso de las TIC la Cooperativa en la administración de información y datos en el Proceso de Crédito?
4. ¿Cómo valora el socio el Proceso de Crédito de la Cooperativa?
5. ¿Cuál es la estrategia más adecuada para mejorar el Proceso de Crédito?



1.3 Justificación

Esta investigación se origina por la necesidad de conseguir una mejor comprensión de las implicaciones de ofrecer el servicio de crédito y la secuencia de actividades que se llevan a cabo para su realización. Ayudará a entender los factores internos y externos que afectan el correcto desarrollo del Proceso de Crédito, la metodología óptima para la ejecución del mismo y las estrategias competitivas que puede implementar una institución dedicada a este rubro.

La principal beneficiada con los resultados del estudio será la Cooperativa Moderna, puesto que la información obtenida fungirá como base para el diseño de nuevas estrategias o el mejoramiento de los procesos existentes, lo que se traduce en aumento de eficiencia y eficacia en sus operaciones y mejor rendimiento de sus recursos, al mismo tiempo que le permitirá hacer frente a la creciente competencia en el mercado. Los beneficiados secundarios serán los socios de la cooperativa, pues gozarán de un mejor servicio y aumentará su nivel de satisfacción.

El financiamiento es un elemento fundamental para el desarrollo de la economía del país, tanto a nivel familiar como a escala de MIPYME, puesto que ayuda a mejorar los niveles de vida de las personas, fomenta el crecimiento de los pequeños negocios y dinamiza el flujo de efectivo en los distintos mercados. Por ello, es necesario que las empresas dedicadas a la prestación de servicios financieros mejoren sus operaciones para facilitar el acceso al crédito, realizar un seguimiento más eficaz y aplicar procedimientos más seguros que eviten que personas naturales y pequeñas empresas enfrenten problemas financieros. He aquí la relevancia social de la investigación.

El estudio es oportuno dado al crecimiento del sector financiero en la ciudad de Estelí, el cual es cada vez más competitivo y agresivo; los usuarios del servicio son ahora más conscientes de los beneficios y desventajas que pueden ofrecer los competidores del mercado. Y organizaciones como Cooperativa Moderna, que llevan operando mayor tiempo, deben replantear sus enfoques y estrategias.



Los problemas que presenta la empresa en su proceso de trabajo están comprendidos desde sus tiempos de respuesta al cliente, hasta su sistema de archivo; y siendo un procedimiento tan delicado (ya que cualquier institución financiera asume cierto riesgo al aprobar y desembolsar un crédito), se vuelve necesario la implantación de medidas que corrijan estas deficiencias para minimizar cualquier tipo de riesgo para la entidad y mejorar la calidad del servicio que reciben los clientes o socios.

Es pertinente destacar que la información que provea este estudio será aprovechable para cualquier institución que posea un giro similar al de Cooperativa Moderna, puesto que las etapas del proceso de crédito son casi un «estándar» para estas entidades financieras. Les permitirá conocer el comportamiento de las variables que afectan la satisfacción del cliente (tiempos de respuesta, tasas de interés, atención recibida, etc.), así como los factores que afectan sus procesos de trabajo y las estrategias que permitan mejorarlos.



CAPÍTULO II. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Analizar los principales factores que inciden en el Proceso de Crédito para el desarrollo de estrategias que optimicen los procedimientos de trabajo y garanticen la obtención de mejores resultados en la Cooperativa Moderna R. L. Sucursal Estelí en el periodo del 2016.

2.2 Objetivos Específicos

1. Examinar el Proceso de Crédito de Cooperativa Moderna.
2. Evaluar la satisfacción de los clientes en función del Proceso de Crédito de Cooperativa Moderna.
3. Proponer estrategias que optimicen el Proceso de Crédito y garanticen la obtención de mejores resultados en Cooperativa Moderna.



CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

Para la comprensión idónea de los aspectos teóricos que abarca esta investigación, se abordaron tres ejes referentes al tema: Cooperativa, Crédito y Satisfacción del Cliente.

3.1 Cooperativa

La Ley General de Cooperativas entró en vigencia el 25 de enero de 2005 en la República de Nicaragua, y brinda la siguiente definición de cooperativa:

Es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada. (Ley N° 499, 2005)

3.1.1 Valores y principios de las Cooperativas.¹

Las cooperativas se basan en los valores de autoayuda, responsabilidad personal, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, los integrantes de la cooperativa creen en los valores éticos de la honradez, la transparencia, la responsabilidad social y la preocupación por los demás.

Los principios de las cooperativas son pautas mediante las cuales las cooperativas llevan a la práctica sus valores:

- Afiliación voluntaria y abierta: Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de la afiliación, sin discriminación de género, condición social, raza, posición política o religiosa.

¹ Alianza Cooperativa Internacional. (2015). *Notas de orientación para los principios cooperativos*. Obtenido de http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/guidance_notes_es.pdf



- **Gestión democrática por parte de los miembros:** Las cooperativas son organizaciones democráticas gestionadas por sus miembros, que participan activamente en la determinación de sus políticas y la toma de decisiones. Los hombres y mujeres que ejercen como representantes elegidos son responsables ante el conjunto de los miembros. En las cooperativas primarias los miembros tienen derechos igualitarios de votación (un miembro, un voto), y las cooperativas de otros niveles también se organizan de manera democrática.
- **Participación económica de los miembros:** Los miembros contribuyen de manera equitativa al capital de la cooperativa y lo gestionan democráticamente. Al menos una parte de dicho capital suele ser propiedad común de la cooperativa. En general los miembros reciben una compensación limitada, si la hubiera, sobre el capital aportado como requisito para pertenecer a la cooperativa. Los miembros destinan los excedentes de capital a cualesquiera o a todos los siguientes fines: al desarrollo de la cooperativa, posiblemente mediante la creación de reservas, al menos una parte de las cuales sería de carácter indivisible; a la retribución de los miembros de manera proporcional a sus transacciones con la cooperativa; y a sufragar otras actividades aprobadas por los miembros.
- **Autonomía e independencia:** Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus miembros. Si establecen convenios con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si reciben capital de fuentes externas, lo hacen en condiciones que garanticen la gestión democrática por parte de los miembros y respeten su autonomía cooperativa.
- **Educación, formación e información:** Las cooperativas ofrecen educación y formación a sus miembros, representantes electos, administradores y empleados para que puedan contribuir con eficacia al desarrollo de la cooperativa. También informan al público en general –en especial a los



jóvenes y los líderes de opinión– sobre el carácter y las ventajas de la cooperación.

- Cooperación entre cooperativas: Las cooperativas benefician con máxima efectividad a sus miembros, y fortalecen el movimiento cooperativo, al trabajar en conjunto mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
- Preocupación por la comunidad: Las cooperativas trabajan en favor del desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por los miembros.

3.1.2 Tipos de Cooperativas en Nicaragua.

La Ley General de Cooperativas (Ley N° 499, 2005) refiere que, en nuestro país, pueden organizarse cooperativas de todo tipo de rubro y actividad económica; incluso multifuncionales, que son aquellas que abarcan dos o más sectores económicos. Del mismo modo, establece que las cooperativas pueden ser: de consumo, de ahorro y crédito, agrícolas, de producción y de trabajo, de vivienda, pesquera, de servicio público, culturales y otras de interés de la población, sin que esta enumeración se considere limitada.

Clasificación de las Cooperativas:²

- Cooperativas de Consumo: Son aquellas que tienen por objeto abastecer a sus miembros con cualquier clase de artículo o producto de libre comercio. Esta Cooperativa puede operar con sus miembros, de contado o al crédito.
- Cooperativas de Ahorro y Crédito: Son las que se constituyen con el propósito de promover el ahorro entre sus cooperados y crear una fuente de crédito que les provea financiamiento a un costo razonable para solventar sus necesidades. Asimismo, para brindarles otros servicios financieros,

² Decreto No. 91-2007. (11 de septiembre de 2007). *Reglamento de la Ley General de Cooperativas*. Managua, Nicaragua: La Gaceta No. 174



sobre la base de principios democráticos, de ayuda mutua y con ello mejorar sus condiciones sociales, económicas y culturales.

- Cooperativas Agrícolas y/o Agropecuarias: Son las que se constituyen para los fines siguientes: explotación de las tierras pertenecientes a los asociados; adquisición de abonos, plantas, semillas, maquinaria agrícola y demás elementos de la producción primaria y fomento agrícola o pecuario; ventas, exportación, conservación, elaboración, transporte o mejoras de productos de cultivo o ganadería; construcción o explotación de obras aplicables a la agricultura o ganadería o auxiliares a ellas; y otras actividades que establezca su estatuto, vinculadas a su actividad principal.
- Cooperativas de Producción: Son las integradas por productores que se asocian para producir, transformar o vender en común sus productos.
- Cooperativas de Vivienda: Son aquellas que procuran habitaciones a sus cooperados.
- Cooperativas Pesqueras: Son aquellas que, para la realización de sus objetivos y fines principales, sus actividades se encuentran dedicadas a la captura, procesamiento y comercialización, relacionadas con la pesca, así como a la camaronicultura, piscicultura, y en general a la acuicultura, con fines productivos, sea esta alimenticia u ornamental.
- Cooperativas de Servicios Públicos: Son aquellas que tienen por objeto brindar un servicio a los ciudadanos, mediando por ello una contraprestación o remuneración, a través de una tasa o tarifa, autorizada por los órganos competentes del Estado responsables de regular tales servicios.
- Cooperativas de Transporte: Son aquellas que se constituyen para brindar servicios de transporte de pasajeros o de carga, por vía terrestre, acuática y aérea.



3.1.3 Relaciones entre Cooperativas y El Estado.³

En el año 2012, el Gobierno de la República ordenó la creación del Ministerio de Economía Familiar Comunitaria, Cooperativa Y Asociativa, MEFCCA. Institución que expresa la esencia de un modelo socio-productivo basado en las personas, las familias y las comunidades.

Dentro de su estructura, está fundado el INFOCOOP, cuya creación se fundamenta en el Artículo No. 113 de la Ley General de Cooperativas. Establecido como un ente descentralizado y para efectos de la misma Ley y su Reglamento, se entiende como la Autoridad de Aplicación. De tal manera que dentro de los objetivos del MEFCCA está el fortalecimiento del INFOCOOP, al que acompañará políticamente, promoverá y capacitará a las cooperativas que se conformen, contando con la participación del Consejo Nacional de Cooperativas (CONACOOOP).

El INFOCOOP se constituye con personalidad jurídica propia, con autonomía administrativa y funcional, cuya función principal es la de ser el organismo rector de la política nacional de protección, fomento y desarrollo cooperativo. Además de la regulación, suspensión, supervisión y control de las cooperativas. Tiene como objetivo principal fomentar, promover, divulgar y apoyar el movimiento cooperativo a todos los niveles. Su principal responsabilidad es: Capacitación, Promoción y Divulgación del Movimiento Cooperativo.

Según lo contemplado en la Ley General de Cooperativas (Ley N° 499, 2005), las obligaciones de las Cooperativas para con El Estado y sus instituciones reguladoras son:

- Llevar libros de actas, de contabilidad, de inscripción de certificados de aportaciones y registro de asociados debidamente sellados por el Registro

³ Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa – MEFCCA. (2016). *Instituto Nicaragüense de Fomento Cooperativo*. Managua, Nicaragua. Obtenido de <http://www.economiafamiliar.gob.ni/index.php/infocoop/>



Nacional de Cooperativas que para estos efectos llevará la Autoridad de Aplicación.

- Enviar al Registro Nacional de Cooperativas dentro de los treinta días siguientes a su elección o nombramiento, los nombres de las personas designadas para cargos en el Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y Comisiones.
- Suministrar a la Autoridad de Aplicación, una nómina completa de los asociados de la cooperativa especificando los activos y los inactivos, al menos noventa días previos a la realización de la Asamblea General de Asociados y del cierre del ejercicio económico, y periódicamente, los retiros e ingresos de asociados que se produzcan.
- Proporcionar a la Autoridad de Aplicación dentro de los treinta días posteriores a la terminación del respectivo ejercicio económico, un informe que contenga los estados financieros de la cooperativa.
- Proporcionar todos los demás datos e informes que les solicite la Autoridad de Aplicación dentro del término prudencial que ésta te señale.
- Según el Artículo 51, inciso D de la Ley General de Cooperativas, el 2 % de los excedentes de las cooperativas debe destinarse como aportación a la Autoridad de Aplicación (INFOCOOP), la que será destinada, preferentemente, a los programas de capacitación que ejecute.

3.1.4 Cooperativas de Ahorro y Crédito.⁴

Las cooperativas de ahorro y crédito han sido contribuidoras importantes al desarrollo económico y social por más de 150 años en todas las regiones del mundo. Son participantes significativas en los mercados financieros nacionales de muchas economías industrializadas, en vías de desarrollo y en transición.

Una cooperativa de ahorro y crédito es una organización cooperativa financiera que puede aceptar el depósito de ahorros y otorgar crédito y demás

⁴ Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito. (2011). *Ley Modelo para Cooperativas de Ahorro y Crédito*. Guadalajara, México. Obtenido de <http://www.woccu.org/documents/2011ModelLawSpanish>



servicios financieros a sus socios. Pertenece a los socios mismos y es controlada por ellos. Las personas jurídicas pueden convertirse en socios de la cooperativa de ahorro y crédito si cumplen con los criterios de afiliación. Todos los socios son accionistas y tienen un voto en los actos democráticos de la cooperativa de ahorro y crédito.

Los objetivos de una cooperativa de ahorro y crédito son:

1. Aceptar depósitos de ahorros de los socios.
2. Ser una fuente de crédito para los socios a una tasa de interés justa.
3. Ofrecer cualquier otro servicio financiero requerido por los socios.

La participación democrática es un importante cimiento de las cooperativas de ahorro y crédito. La participación de los socios ayuda a garantizar la rendición de cuentas del gobierno de la cooperativa de ahorro y crédito. Los funcionarios elegidos y el personal mantienen a los socios informados sobre los servicios, el rendimiento y la condición de la cooperativa, a través de la comunicación regular de sus estados financieros y de los indicadores clave. A los socios se les asegura la precisión de estos datos mediante los informes de los auditores externos, de la auditoría interna realizada por el comité de vigilancia y del análisis e inspección llevados a cabo por la agencia reguladora de cooperativas de ahorro y crédito.

A diferencia de los bancos, las cooperativas de ahorro y crédito no tienen accionistas externos. En cambio, sus accionistas son los mismos socios, que obtienen los servicios financieros prestados por la misma. Cada socio tiene derecho a un voto en el proceso democrático, independientemente del monto de aportaciones o depósitos que tenga. El órgano rector de la cooperativa de ahorro y crédito se denomina Consejo de Administración. Éste es elegido entre los socios, por los socios, quienes prestan sus servicios voluntariamente en cargos de dirección para representar los mejores intereses de los socios.

Aunque las cooperativas de ahorro y crédito son sociedades cooperativas, difieren en varios aspectos significativos de otras sociedades cooperativas. En sus



operaciones comerciales o giro de trabajo, se parecen más a las instituciones bancarias o financieras no bancarias. Algunas de las características que las distinguen de otras cooperativas, bancos e instituciones financieras son:

- Su capacidad para aceptar depósitos y otorgar crédito se limita a sus socios.
- A diferencia de otras cooperativas, pueden aceptar depósitos totalmente retirables de sus socios.
- En el desarrollo de cooperativas de ahorro y crédito, los fondos operativos consisten principalmente en aportaciones no líquidas de los socios; en las cooperativas de ahorro y crédito maduras, los fondos operativos son principalmente depósitos.
- Otorgan préstamos a sus socios, tomando en cuenta principalmente el carácter y capacidad de reembolso del prestatario.
- A diferencia de las cooperativas no financieras, las cooperativas financieras tienen requerimientos mínimos de capital estrictos. Las cooperativas de ahorro y crédito que pretenden mantener su mutualidad no pueden emitir instrumentos de capital que otorguen una participación mayoritaria a personas ajenas.
- El consejo de administración de una cooperativa de ahorro y crédito es elegido por los socios, entre ellos mismos.

Operan como instituciones sin fines de lucro. No existen accionistas externos que satisfacer; en cambio, las utilidades se devuelven a los socios en forma de mejores servicios y menores tasas de interés y cargos. Incluso más, a los socios se les prohíbe gozar de la distribución de las utilidades excedentes ante la disolución de la cooperativa de ahorro y crédito.

Al disolverse la cooperativa de ahorro y crédito, todos los excedentes remanentes de la organización después de pagar a los depositantes y acreedores deberán donarse a otra cooperativa para fines de educación sobre las cooperativas o para ayudar a arrancar nuevas cooperativas.



Los movimientos de cooperativas de ahorro y crédito necesitan, cada vez más, mecanismos institucionales para reducir el riesgo de que sus socios pierdan sus ahorros a causa de la insolvencia o falta de liquidez de cooperativas de ahorro y crédito individuales, ya sea por causas internas o externas. La quiebra de una cooperativa y la pérdida de los ahorros de sus socios pueden fácilmente dañar la confianza en todo el sistema de cooperativas de ahorro y crédito. Una parte de ese riesgo se puede reducir ejerciendo la prudencia financiera y mediante una exhaustiva inspección y supervisión externa de las cooperativas, pero no se pueden evitar todas las pérdidas.

Como todas las instituciones financieras, el éxito de las cooperativas de ahorro y crédito depende de la confianza del público. Los socios necesitan estar seguros de que sus ahorros están tan seguros o más seguros en la cooperativa que en otra institución financiera. Además, quieren recibir servicios financieros iguales o mejores en precio y calidad. Para lograr estas dos condiciones, en muchos países, las cooperativas de ahorro y crédito necesitan estar fiscalizadas por entes reguladores especializados en instituciones financieras y tener acceso directo a servicios del sector financiero tales como préstamos del banco central, burós de crédito, seguro de depósitos, liquidación y compensación de pagos, mercados de bursatilización y redes de tarjetas.

3.1.5 Sociedad Cooperativa.

Una Sociedad Cooperativa es una empresa de negocios de autoayuda, propiedad de sus socios de manera colectiva, y controlada democráticamente por ellos mismos, que presta servicios a sus socios a precio de costo, sin fines de lucro. (WOCCU, 2011)

Son una forma de organización social creada por personas físicas que tienen un interés común. Deciden unir esfuerzos y ayudarse para satisfacer necesidades de grupos e individuos, realizando actividades de producción, distribución y/o consumo de bienes y servicios. En esta sociedad las



características de los socios son más importantes que el capital que aporten. (Instituto PYME, 2010)

La Ley General de Cooperativas (Ley N° 499, 2005) establece que las cooperativas deben poseer Responsabilidad Limitada, es decir que se limita la responsabilidad de los asociados al valor de sus aportes y la responsabilidad de la cooperativa para con terceros, al monto del patrimonio social. Del mismo modo, establece que deben incorporar al final de su nombre las siglas «R. L.» como indicativo de lo anteriormente señalado.

3.2 Crédito

El término crédito proviene del latín, *creditum*, de *credere*, tener confianza. Aun cuando no existe una definición generalmente aceptada, podemos definir la operación de crédito como «la entrega de un valor actual, sea dinero, mercancía o servicio, sobre la base de confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado». (Villaseñor, 2007)

3.2.1 Importancia del Crédito.⁵

En la actualidad, el crédito es de importancia vital para la economía de todos los países y de todas las empresas, ya que su utilización adecuada produce, entre otros beneficios, los siguientes:

- Aumento de los volúmenes de venta.
- Incremento de la producción de bienes y servicios y, como consecuencia, una disminución de los costos unitarios.
- Elevación del consumo, al permitir que determinados sectores socioeconómicos adquieran bienes y servicios que no estarían a su alcance si tuvieran que pagarlos de contado.

⁵ Villaseñor Fuente, E. (2007). *Elementos de administración de crédito y cobranza*. México D. F.: Editorial Trillas S. A.



- Creación de más fuentes de trabajo, mediante nuevas empresas y ampliación de las ya existentes.
- Fomento del uso de todo tipo de servicios y adquisición de bienes, con plazos largos para pagarlos.
- Desarrollo tecnológico, favorecido indirectamente al incrementarse los volúmenes de venta.
- Ampliación y apertura de nuevos mercados, al dotar de poder de compra a importantes sectores de la población.

Lo anterior nos proporciona una imagen clara de la importancia del crédito en el desarrollo económico de un país. Su análisis permite entender claramente por qué en los países de libre empresa se utiliza cada día en mayor escala.

3.2.2 Elementos del Crédito.

Con el fin de facilitar el entendimiento del Proceso de Crédito, es necesario conceptualizar elementos que intervienen directamente en él y que son determinantes para su desarrollo.

Acreedor: Es toda persona, física o jurídica, que entrega valores, efectos, mercancías, dinero, derechos o bienes de cualquier tipo y recibe, a cambio, la promesa de pago o devolución en una fecha determinada, más el pago del servicio prestado. (Guerrero, 2009)

Deudor y fiador: El deudor es el obligado en primer término a cumplir la prestación para con el acreedor, a diferencia del fiador, que responde ante la insolvencia o incumplimiento del primero (salvo clausula excepcional). Es el deudor el que, en primera instancia, debe ser demandado por incumplimiento. (Ossorio, 2012)

Garantías: Las garantías son todos los medios que respaldan o aseguran el pago o reembolso de los créditos otorgados. El requerimiento de garantías para respaldar los créditos que se otorgan, no está basado en previsión de tener que



recurrir a un procedimiento judicial para obtener el reembolso. La garantía es un colateral, no es la base sobre la cual se fundamenta el crédito. (Mavila H., 2004)

La Norma de Gestión de Riesgo Crediticio (Resolución No. CD-SIBOIF-547-1-AGOST20-2008, 2008) establece tres tipos de garantías:

1. **Garantía líquida:** las que permitan una rápida realización de la garantía en dinero en efectivo sin costos significativos, con documentación legal. Pueden ser certificados de depósitos a plazo, garantías bancarias, valores de deuda pública (todos ellos debidamente avalados), entre otros.
2. **Garantía real:** Permiten una mediana realización de la garantía en dinero en efectivo sin costos significativos. Pueden ser hipotecarias o prendarias.
3. **Garantía fiduciaria:** Son las personas Naturales o Jurídicas que demuestran capacidad de pago y/ o garantizan el crédito con bienes muebles o inmuebles, que eventualmente sirvan de garantes para afrontar la obligación.

Interés: Es el precio pagado por el uso del dinero, como para un préstamo o depósito, expresado como un porcentaje. (WOCCU, 2011)

Mora o morosidad: Para los créditos de un solo vencimiento, son los días transcurridos desde la fecha de vencimiento del crédito; para los créditos pagaderos en cuotas, son los días transcurridos desde la fecha de vencimiento de la cuota (intereses, principal o combinación de principal e intereses). (Resolución No. CD-SIBOIF-547-1-AGOST20-2008, 2008)

Riesgo Crediticio: Pérdida potencial por la falta de pago de un deudor o contraparte en las operaciones que efectúan las instituciones. (Resolución No. CD-SIBOIF-547-1-AGOST20-2008, 2008)

Comité de Crédito: Grupo de socios de la cooperativa de ahorro y crédito encargado de la responsabilidad de aprobar o declinar las solicitudes de crédito. (WOCCU, 2011)



Liquidación o finiquitación: Conclusión de una transacción que se efectúa con el fin de cancelar una posición, compromiso u obligación asumida en el mercado. (SIBOIF, 2007)

3.2.3 Tipos de Créditos.⁶

Para evaluar la cartera de créditos se conforman cuatro agrupaciones o tipologías de créditos, y se separan de acuerdo a los siguientes criterios:

1. **Créditos de Consumo:** Son todos los créditos otorgados a personas naturales destinados a financiar la adquisición de bienes de consumo o el pago de obligaciones y servicios personales, cuya fuente principal de ingresos provienen de salarios, remuneraciones por consultorías, rentas, alquileres, intereses por depósitos, rendimiento de inversiones, jubilaciones, entre otros. También, se imputan a este grupo los créditos desembolsados por medio de tarjetas de crédito, así como los contratos de arrendamiento financiero.
2. **Créditos Hipotecarios para Vivienda:** Son los créditos otorgados a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, remodelación, ampliación, mejoramiento de viviendas, o adquisición de lotes con servicios, siempre que se encuentren amparados con garantía hipotecaria.
3. **Microcrédito:** Los créditos otorgados en todo el Sistema Financiero, en moneda nacional o extranjera hasta los diez mil dólares, a personas con negocio propio establecido de pequeña escala y que será devuelto con el producto de las ventas de bienes y servicios del mismo. Estos créditos son otorgados masivamente utilizando metodologías crediticias especializadas en microcrédito para evaluar y determinar la voluntad y capacidad de pago del potencial cliente.
4. **Créditos Comerciales:** Son créditos otorgados en moneda nacional o extranjera por montos mayores a diez mil dólares, a personas naturales o

⁶ Resolución No. CD-SIBOIF-547-1-AGOST20-2008. (11 de septiembre de 2008). *Norma sobre gestión de Riesgo Crediticio*. Managua, Nicaragua. La Gaceta No. 176.



jurídicas, orientados a financiar los sectores de la economía, tales como: industriales, agropecuarios, turismo, comercio, exportación, minería, construcción, comunicaciones, servicios y todas aquellas otras obligaciones de naturaleza comercial del deudor. También se imputan a este grupo, los deudores de la Pequeña y Mediana Empresa.

3.2.4 Calificación del Crédito.⁷

La calificación de crédito es un método de selección de crédito que se usa comúnmente en las solicitudes crédito de alto volumen y poco monto. La calificación de crédito aplica a valores obtenidos estadísticamente a los puntajes de la característica financiera y crédito clave de un solicitante de crédito para predecir si pagara a tiempo el crédito solicitado. En pocas palabras, el procedimiento genera una calificación que mide la fortaleza crediticia general del solicitante y la calificación se usa para tomar la decisión de aceptar-rechazar la concesión del crédito al solicitante.

El propósito de esta calificación es tomar decisiones de crédito bien informadas con rapidez y de manera económica, reconociendo que el costo de una sola decisión basada en una calificación errónea es pequeño. No obstante, se aumentan las deudas incobrables por decisiones basadas en una calificación, entonces el sistema de calificación debe evaluarse de nuevo.

Los cambios en el periodo de crédito, es decir, el número de días después del inicio del periodo de crédito hasta el cumplimiento del pago total de la cuenta, también afecta la rentabilidad de una empresa.

⁷ Gitman, L. J. & Zutter C. J. (2007). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.



3.2.5 Tipos de clientes del Servicio de Crédito.⁸

La selección de crédito consiste en la aplicación de técnicas para determinar qué clientes deben recibir un crédito. Este proceso implica evaluar la capacidad crediticia del cliente y compararla con los estándares de crédito de la empresa, es decir, los requisitos mínimos de ésta para extender el servicio. (Gitman & Zutter, 2012)

Los deudores de créditos comerciales, créditos de consumo, hipotecarios para la vivienda y microcréditos, así como las inversiones, son clasificados, de acuerdo a los criterios de evaluación, en cinco categorías de riesgo, cada una de las cuales representa un rango estimado de pérdidas del monto adeudado para la empresa acreedora.

Categoría A – Riesgo Normal:

Son clasificados en esta categoría los deudores que cumplen con todos los siguientes criterios:

- El cumplimiento del plan de amortización de las deudas no ha presentado reparos de ninguna especie, a excepción de atrasos de hasta 30 días.
- La recuperación total del préstamo e intereses dentro de los plazos convenidos no se pone en duda bajo ninguna circunstancia y no hay indicios de que dicho comportamiento variará en el futuro.
- El deudor ha invertido los recursos prestados por la institución financiera en su totalidad y en estricto cumplimiento en la actividad o propósito solicitado.

Categoría B – Riesgo Potencial:

Son clasificados en la categoría B los deudores que, habiendo invertido los recursos prestados por la institución financiera en su totalidad y en estricto

⁸ Norma No. CD-SIB-185-2-NOV9-2001 (21 de enero de 2002). *Norma sobre evaluación y clasificación de los activos*. Managua, Nicaragua. La Gaceta No. 13



cumplimiento en la actividad o propósito solicitado, presentan cualquiera de las siguientes situaciones:

- Algún grado de incumplimiento de las condiciones, como atrasos en los pagos de hasta 60 días, o prórrogas que no excedan un plazo de seis meses, producto de situaciones negativas que puedan haber afectado temporalmente al deudor.
- Imponderables que pueden hacer variar sus flujos, y que podrían ser solucionados en un plazo no mayor de seis meses, sin que por ello sean afectadas las expectativas de recuperación integral de los créditos adeudados, pero que, incluso así, generan un cuadro de cierta incertidumbre.

Categoría C – Riesgo Real de Pérdidas Esperadas:

Son clasificados en la categoría C los deudores que, habiendo invertido los recursos prestados por la institución financiera en su totalidad y en estricto cumplimiento en la actividad o propósito solicitado, presentan cualquiera de las siguientes situaciones:

- Atrasos en sus pagos y obligaciones de hasta noventa 90 días, y prórrogas que no excedan el plazo de seis meses.
- Debilidades financieras (tales como tendencias declinantes en las utilidades y ventas, o excesivo endeudamiento), que se traducen en que los ingresos generados por la empresa no son suficientes para un adecuado cumplimiento de sus obligaciones y que, de no ser corregidos, esos problemas pueden resultar en una pérdida para la institución financiera.

Categoría D – Alto Riesgo de Pérdidas Significativas:

Son clasificados en la categoría D los deudores que, habiendo invertido los recursos prestados por la institución financiera en su totalidad y en estricto



cumplimiento en la actividad o propósito solicitado, presentan cualquiera de las siguientes situaciones:

- Atrasos en sus pagos y obligaciones de hasta 180 días, y créditos vencidos en la misma institución financiera.
- La recuperabilidad de los créditos se considera dudosa; el análisis de flujo de fondos del deudor demuestra que es altamente improbable que pueda atender la totalidad de sus compromisos financieros de corto, mediano y largo plazo.
- La garantía es considerada como única fuente de pago y el valor de ésta, probablemente, solo permitirá al acreedor cubrir parte del valor prestado.

Categoría E – Créditos Irrecuperables:

Son clasificados en la categoría E, aquellos créditos que presenten cualquiera de las siguientes situaciones:

- Atrasos en sus obligaciones de más 180 días.
- La recuperabilidad de los créditos se considera nula; manifiesta situación de insolvencia; evidencia de que no hay una actividad generadora de fondos operacionales capaz de hacer frente a sus compromisos financieros de corto, mediano y largo plazo.
- El deudor no ha invertido los recursos prestados por la institución financiera en su totalidad y en estricto cumplimiento en la actividad o propósito solicitado.
- El deudor ha desviado prendas.
- Cuando la institución financiera supervisada no proporcione información detallada sobre la estructura de capital de otra sociedad que a su vez es socio de la persona jurídica deudora.



3.2.6 Técnicas populares de cobro.⁹

Se emplean diversas técnicas de cobro que varían desde cartas hasta acciones legales, a medida que una cuenta se vence cada vez más el esfuerzo de cobro se vuelve más personal e intenso.

Entre estas técnicas se encuentran:

- Cartas: después de cierto número de días de mora, la empresa envía una carta formal recordando al cliente una cuenta vencida, si la cuenta no se paga cierto periodo después de que se envió esta carta, se envía una segunda carta más exigente.
- Llamadas telefónicas: si las cartas no tienen éxito, se puede realizar una llamada telefónica al cliente para solicitar el pago inmediato. Si este tiene una excusa razonable, se pueden realizar arreglos para extender el periodo de pago. Se puede recurrir a una llamada realizada por el abogado del vendedor.
- Visitas personales: esta técnica es mucho más común a nivel de crédito de consumo, pero también la emplean eficazmente los proveedores industriales. Enviar a un vendedor local, a una persona de cobranza para confrontar al cliente puede ser eficaz. El pago puede realizarse en el sitio.
- Agencias de cobro: una empresa puede remitir las cuentas incobrables a una agencia de cobro o un abogado de cobranzas. Los honorarios por estos servicios son en general bastante altos.
- Acción legal: la acción legal es el paso más severo y una alternativa para el uso de una agencia de cobro. La acción legal directa no solo es costosa, sino

⁹ Gitman, L. J. & Zutter C. J. (2007). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.



que puede llevar al deudor a la quiebra sin que esto garantice la recepción final del monto vencido.

El tiempo de acreditación es importante en el ciclo de conversión del efectivo porque su presencia prolonga tanto el periodo promedio de cobro de la empresa como su periodo promedio de pago. Sin embargo, la meta de la empresa debe ser acortar su periodo promedio y prolongar su periodo promedio de pago.

3.2.7 Las cinco C de Crédito.¹⁰

Una técnica popular para la selección de crédito se denomina «Las 5 C del Crédito», que proporciona un esquema para el análisis detallado del crédito. Debido al tiempo y a los gastos involucrados, este método de selección de crédito se usa en solicitudes de crédito de grandes montos.

Los cinco componentes son:

1. **Carácter:** el historial del solicitante de cumplir con las obligaciones pasadas.
2. **Capacidad:** la capacidad del solicitante para reembolsar el crédito solicitado, determinada por medio de un análisis de estados financieros centrado en los flujos de efectivos disponibles para reembolsar las obligaciones de deuda.
3. **Capital:** la deuda del solicitante con relación a su capital propio.
4. **Colateral:** el monto de activos que el solicitante tiene disponible para garantizar el crédito. Cuanto mayor sea el monto de activos disponibles, mayor será la posibilidad de que una empresa recupere sus fondos si el solicitante incumple el pago.
5. **Condiciones:** las condiciones existentes generales y específicas de la industria y cualquier condición peculiar en torno a una transacción específica.

¹⁰ Gitman, L. J. & Zutter C. J. (2007). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.



3.2.8 Proceso de Crédito.¹¹

Es el conjunto de etapas que organizan las actividades de la institución crediticia en torno a un crédito, abarca todo el «ciclo de vida» del mismo, desde antes del contacto inicial con el cliente o beneficiario, hasta el cobro total o parcial de las acreencias. (Dino, 2007)

El proceso de crédito cuenta con 14 pasos concretos, los que cuales están agrupados en cinco categorías cronológicas:

Promoción: Esta etapa está conformada por dos pasos: 1) Captación de prospectos, 2) Entrevista previa.

Los cuales se llevan a cabo fuera y dentro de la cooperativa, con el fin de brindar información a socios y prospectos de socios sobre los productos crediticios, beneficios de asociación y los requisitos para solicitar y obtener un crédito, así como la promoción de los mismos. Deberá basarse en el proyecto de promoción del crédito.

Integración y solicitud: Esta etapa consta de tres pasos: 1) Recepción de documentos de garantía, 2) Dictamen legal, 3) Recepción de requisitos.

Estos pasos tienen como objeto la recepción, análisis, validación e integración de la documentación requerida del socio, avales, así como las garantías reales (en caso de créditos con garantía prendaria o hipotecaria).

Evaluación y resolución: Esta etapa cuenta con tres pasos: 1) Avalúo de garantías, 2) Inspección *in situ* (en el lugar), 3) Análisis y recomendación.

Esta etapa tiene como fin medir el nivel de riesgo de cada solicitante, permite emitir una resolución respecto a cada solicitud (autorización o rechazo) o solicitar el complemento de documentación o información que sea necesaria para conocer el

¹¹ Guerrero Palacios, Ana Belén. (2016). *Los procesos de concesión de créditos y la liquidez en la Cooperativa Minga Ltda. (tesis de maestría)*. Universidad Técnica de Ambato. Ambato, Ecuador. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/22919/1/T3621M.pdf>



perfil de riesgo, con la finalidad de minimizar en la medida de lo posible el riesgo de crédito.

Otorgamiento: Esta etapa está conformada por: 1) Aprobación del crédito, 2) Formalización legal, 3) Inscripción de la garantía, 4) Formalización contable.

Después de haber sido sesionados por el Comité de Crédito (o su equivalente), los expedientes de créditos serán turnados a mesa de control para verificar que se cumplan las condiciones con las que se autoriza el crédito, así mismo verificara que se cumplan las políticas y procedimientos establecidos en el manual para poder autorizar el desembolso legal, contable y real de los créditos o devolverlos a trámite según corresponda.

Seguimiento y evaluación: Es la última etapa dentro del proceso de crédito y está compuesta por: 1) La supervisión y seguimiento, 2) Pago y cancelación.

Después de otorgado el crédito, el Ejecutivo de Crédito y Cobranza llevará el seguimiento y evaluación de la cartera de crédito, que incluye un control sistemático y periódico de la misma, control y resguardo de pagarés, contratos y demás títulos de crédito con los que se haya documentado la operación hasta su cancelación y liberación de las garantías.

La supervisión de crédito es una revisión continua de las cuentas por cobrar de la empresa para determinar si los clientes están pagando conforme a las condiciones de crédito establecidas. Si no están pagando a tiempo, la supervisión del crédito advertirá a la empresa del problema. Los pagos lentos son costosos para una empresa porque prolongan el periodo promedio de cobro e incrementan la inversión de la empresa en las cuentas por cobrar. (Gitman & Zutter, 2012)

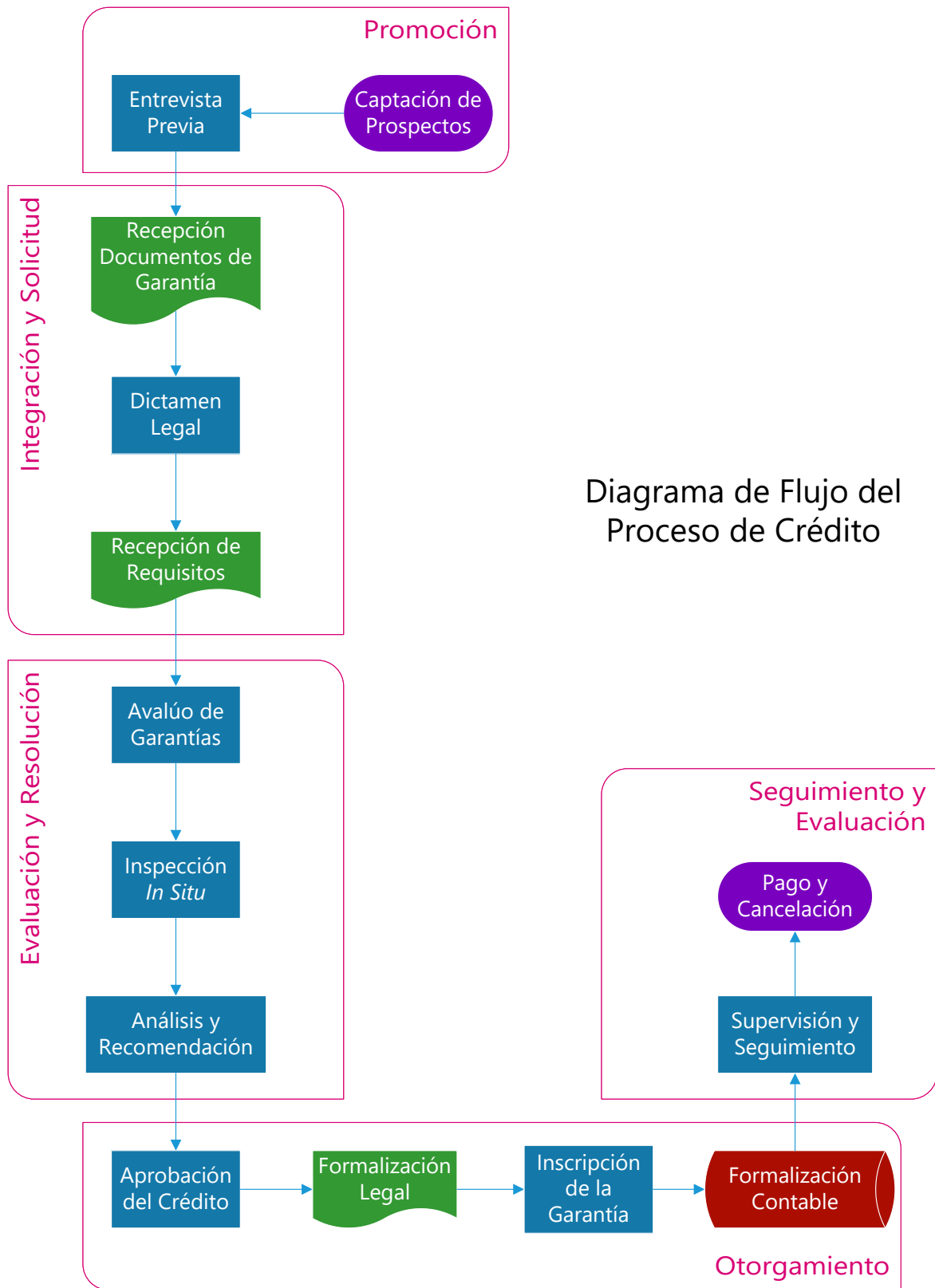


Diagrama de Flujo del Proceso de Crédito

Ilustración 1. Flujo del Proceso de Crédito. Fuente: Elaboración propia.



3.3 Satisfacción del Cliente

Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios. (Thompson, 2009)

La satisfacción del cliente es la medida en la cual el desempeño percibido de un producto o servicio es igual a las expectativas del comprador o consumidor. (Armstrong & Kotler, 2013)

También puede afirmarse que este término hace referencia a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos, es decir la satisfacción que el cliente percibe. (ISO, 2008)

3.3.1 Implicación de la Satisfacción del Cliente.¹²

La satisfacción del cliente depende del desempeño percibido de un producto o servicio en relación a las expectativas del comprador. Si el desempeño del producto o servicio es inferior a las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si el desempeño es igual a las expectativas, el cliente estará satisfecho. Si el desempeño es superior a las expectativas, el cliente estará muy satisfecho e incluso encantado.

Las empresas destacadas hacen todo lo posible por mantener satisfechos a sus clientes importantes. La mayoría de los estudios muestran que un nivel más alto de satisfacción del cliente lleva a mayor lealtad, lo que a su vez provoca un mejor desempeño de la empresa. Las empresas inteligentes tienen como meta encantar a sus clientes prometiéndoles solamente lo que pueden entregar y entregando más de lo que prometieron. Los clientes encantados no solo harán compras repetidas, sino también serán socios de marketing dispuestos y «clientes predicadores» que comuniquen a los demás sus buenas experiencias. Para las empresas interesadas

¹² Armstrong, G. & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.



en encantar a sus clientes, el valor y servicio excepcionales se convierten en parte de la cultura general de la empresa.

La clave para construir relaciones duraderas con los clientes es crear valor superior y satisfacción para el cliente. Los clientes satisfechos tienen mayores probabilidades de ser clientes leales y dar una porción más grande de sus negocios a la empresa (valor del cliente).

Atraer y retener clientes puede ser una tarea difícil. Los clientes a menudo se enfrentan a una confusa selección de productos y servicios de entre los cuales elegir. Los clientes eligen a la empresa que ofrece el más alto valor percibido por ellos; es decir, evalúan la diferencia entre todas las ventajas y todos los costos de una oferta de mercado en relación con las ofertas de la competencia. Es importante destacar que los clientes con frecuencia no juzgan los valores y los costos «precisamente» u «objetivamente»; actúan sobre un valor percibido.

3.3.2 Tipos de Clientes.¹³

En primer lugar, y en un sentido general, una empresa u organización tiene dos tipos de clientes:

Clientes actuales: Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que le hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este tipo de clientes es el que genera el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad y es la que le permite tener una determinada participación en el mercado.

Clientes potenciales: Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este tipo de clientes es el que podría dar

¹³ Thompson, I. (2005). *Tipos de clientes*. México. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/clientes/tipos-clientes.html>



lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y, por tanto, se los puede considerar como la fuente de ingresos futuros.

Esta clasificación (que es básica pero fundamental) ayuda al mercadólogo a planificar e implementar actividades con las que la empresa u organización pretenderá lograr dos objetivos que son de vital importancia: retener a los clientes actuales, e identificar a los clientes potenciales para convertirlos en clientes actuales.

En este punto, cabe señalar que cada objetivo necesitará diferentes niveles de esfuerzo y distintas cantidades de recursos. Por tanto, y aunque parezca una clasificación demasiado obvia, se la puede considerar como decisiva para el éxito de una empresa u organización, especialmente, cuando ésta se encuentra en mercados de alta competencia.

3.3.3 Elementos de la Satisfacción del Cliente.¹⁴

En general, la satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

- 1. El rendimiento percibido:** Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el «resultado» que el cliente percibe que obtuvo del producto o servicio que adquirió. El rendimiento percibido tiene las siguientes características:
 - Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
 - Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
 - Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
 - Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
 - Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.

¹⁴ Thompson, I. (2005). *La Satisfacción del Cliente*. México. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html>



Dada su complejidad, el «rendimiento percibido» puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el cliente, es decir, él es el único ente determinador.

2. Las Expectativas: Las expectativas son las «esperanzas» que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (por ejemplo, artistas).
- Promesas que ofrecen los competidores.

En la parte que depende de la empresa, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra.

Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente, situación que es atribuible a las actividades de mercadotecnia (en especial, de la publicidad y las ventas personales).

3. Los niveles de satisfacción: Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- Insatisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto o servicio no alcanza las expectativas del cliente.
- Satisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.



- Complacencia: Se produce cuando el desempeño percibido excede las expectativas del cliente.

Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa. Por ejemplo: un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal, pero tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional).

Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes prometiéndoles únicamente lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron.

3.3.4 Factores de Satisfacción del Cliente.¹⁵

Los siguientes factores están aplicados a una cooperativa de ahorro y crédito, pero su concepción es global, es decir, se aplican a cualquier tipo de empresa sin importar su giro o actividades:

Aspectos operativos: Los aspectos relacionados con el desempeño en la prestación del servicio en una cooperativa de ahorro y crédito. Es decir: el tiempo de entrega, la puntualidad, la variedad de los servicios ofrecidos, la cantidad de errores cometidos por el personal, entre otros; corresponden a los aspectos operativos de cualquier organización. Los aspectos operativos con respecto al proceso de crédito de una cooperativa de ahorro y crédito influyen directamente en la calidad de servicio percibida.

¹⁵ Mella, H. & Díaz, I. (Agosto, 2013). Análisis de los factores determinantes de la calidad percibida del servicio prestado por una cooperativa de ahorro y crédito. *Ingeniare, Revista chilena de ingeniería*. Obtenido de http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-33052013000200007&script=sci_arttext



Aspectos físicos: Es decir, lo que guarda relación con la apariencia de la estructura, el ambiente interno de la misma, la distribución de los recursos, entre otros aspectos, poseen una influencia directa sobre la calidad percibida. Los aspectos físicos de una cooperativa de ahorro y crédito poseen un efecto directo y positivo en la calidad de servicio, por lo tanto, es necesario contar con innovaciones tecnológicas que busquen eliminar el trabajo repetitivo y manual, facilitando las transacciones. Dentro de estas innovaciones se encuentra la banca electrónica y la banca telefónica, las cuales influyen positivamente en la calidad.

Aspectos humanos: Los aspectos humanos de una cooperativa de ahorro tienen un efecto directo y positivo sobre la calidad de servicio. El conjunto de actividades realizadas para responder a las necesidades de los clientes corresponde al servicio recibido por estos.

Imagen corporativa: Una imagen corporativa sólida es capaz de generar lealtad en los clientes, ya que, estos se sienten atraídos por asociarse con la imagen que la empresa o lo que sus productos representan. Por tanto, los consumidores son más leales a aquellas empresas con la capacidad de proyectar una imagen positiva.

Ventajas de inversión: Las ventajas de inversión de una empresa corresponden a todos los elementos económicos que hacen atractiva una determinada organización (beneficios de rentabilidad, solvencia financiera, tipos de préstamos ajustados a las necesidades de cada cliente, entre otros). Las ventajas de inversión de una cooperativa influyen en la calidad del servicio percibida. La satisfacción depende del grado en que se cubren las expectativas previas del cliente y del rendimiento percibido por este. La satisfacción de los clientes es un importante objetivo para las instituciones financieras y una forma de alcanzarla es mediante la calidad del servicio percibida.

La lealtad es un tributo o reconocimiento de los clientes, es habitual que aquellos consumidores que sienten un compromiso con una determinada empresa, producto y/o servicio, manifiesten un proceso de recompra en el futuro,



independientemente de las influencias situacionales y de las estrategias de marketing adoptadas por otras empresas para llamar su atención. Por otro lado, la lealtad puede ser producto de diferentes motivos, por ejemplo, la inercia o la falta de alternativas. Es necesario que las empresas reconozcan la importancia del valor añadido del servicio y de las relaciones con los clientes, para conseguir el objetivo básico de mantener la lealtad de estos.

3.3.5 Determinar la Satisfacción del Cliente.¹⁶

Se podría utilizar la siguiente fórmula para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes:

$$\text{Nivel de Satisfacción} = \text{Rendimiento percibido} - \text{Expectativas}$$

Para aplicarla, se necesita primero obtener mediante una investigación de mercado: el rendimiento percibido y las expectativas que tenía el cliente antes de la compra. Luego, se les asigna un valor a los resultados obtenidos.

Por ejemplo, para el rendimiento percibido se puede utilizar los siguientes parámetros:

- Excelente = 10
- Bueno = 7
- Regular = 5
- Malo = 3

En el caso de las expectativas se pueden utilizar los siguientes valores:

- Expectativas Elevadas = 3
- Expectativas Moderadas = 2
- Expectativas Bajas = 1

¹⁶ Thompson, I. (2005). *La Satisfacción del Cliente*. México. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html>



Para el nivel de satisfacción se puede utilizar la siguiente escala:

- Complacido: De 8 a 10
- Satisfecho: de 5 a 7
- Insatisfecho: Igual o Menor a 4

Finalmente, se aplica la fórmula. Por ejemplo: Si la investigación de mercado ha dado como resultado que el rendimiento percibido ha sido bueno (valor: 7), pero que las expectativas que tenían los clientes eran muy "elevadas" (Valor: 3), se realiza la siguiente operación:

$$7 - 3 = 4$$

Tomando en cuenta los parámetros fijados anteriormente, podemos inducir que el cliente se encuentra: INSATISFECHO.

3.3.6 Lealtad del Cliente.¹⁷

La lealtad, en el contexto empresarial, es la disposición de los clientes a preferir una empresa y comprar o utilizar sus servicios en forma exclusiva. Sin embargo, la lealtad a una marca va más allá del comportamiento y se debe tomar en cuenta todos los aspectos:

- Los clientes, primero se vuelven leales en el sentido cognitivo, con la percepción obtenida de la información de atributos, de que una marca o empresa es preferible entre una serie de alternativas.
- En una segunda etapa, lealtad afectiva, los clientes aprecian la marca o empresa por su uso repetido.
- Una tercera etapa, lealtad conativa, se comprometen a volver a comprar la misma marca o hacer uso del servicio.
- La cuarta etapa, lealtad de acción, es la compra repetida muchas veces.

¹⁷ Roldán, Carlos S. (2012). *Marketing de Servicios: ¿Qué es la lealtad de los clientes?* Estados Unidos. Obtenido de <https://www.codejobs.biz/es/blog/2012/09/17/marketing-de-servicios-que-es-la-lealtad-de-los-clientes>



El efecto lealtad, es exactamente lo que un cliente significa para una empresa: una fuente de ingresos en un período de muchos años; no obstante, no se puede dar por sentada esa lealtad. Solo se mantiene si el cliente siente que recibe el mejor valor (calidad superior en relación al precio) que el que obtendría si cambiara de proveedor. Si la empresa original decepciona, o un competidor le ofrece mejor valor, el cliente abandonará a su proveedor de servicios.

La palabra desertor se usa para referirse a individuos desleales que traicionaban a su bando y se pasaban al enemigo. En marketing, el término deserción se utiliza para describir a los clientes que desaparecen de una empresa y transfieren su lealtad a otro proveedor.

Existe la «deserción cero», acción de mantener a todos los clientes que una empresa puede atender en forma rentable. Un índice creciente de deserciones indica que existe un problema de calidad (o que la competencia ofrece mejor valor) y el riesgo de una menor rentabilidad.

Los grandes clientes muestran su creciente insatisfacción con una reducción de sus compras. Las empresas observadoras analizan estas tendencias y reaccionan con rapidez.

Según Torres (2013), existen 3 claves para evitar la deserción o fuga de clientes de un negocio:

- Servicio rápido: La gente ya no tiene tanto tiempo para perder en filas y trámites. Si se ofrecen servicios, productos y soluciones prontas, los usuarios permanecerán en la empresa. Es necesario hacerles la vida más fácil.
- Conocerlos y atenderlos: Un trato digno, respetuoso y atento es lo menos que se merece todo consumidor. Si se le conoce, se sabrá qué quiere, qué busca y cómo se le puede ofrecer. Es muy útil hacer uso de las vías digitales para acercarse a los consumidores y conocerlos mejor.
- Personalización: Aunado al punto anterior, si a cada uno de los clientes se les ofrece una atención personalizada, éstos se sentirán especiales y sabrán



que no le están hablando al común de los usuarios, sino a él en específico. Hacerle ver que es lo más importante para la marca será muy redituable.

3.3.7 Beneficios de la Satisfacción del Cliente.¹⁸

Si bien existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

Primer Beneficio: El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y, por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.

Segundo Beneficio: El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

Tercer Beneficio: El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios: 1) La lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas), 2) difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes) y 3) una determinada participación en el mercado.

¹⁸ Thompson, I. (2005). *La Satisfacción del Cliente*. México. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html>



CAPÍTULO IV. OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS

Objetivo Específico	Dimensión de Análisis	Definición Operacional	Categorías	Fuente
1. Examinar el Proceso de Crédito de la Cooperativa Moderna.	Proceso de Crédito.	Conjunto de etapas que organizan las actividades de la institución crediticia en torno a un crédito, abarca todo el «ciclo de vida» del mismo, desde antes del contacto inicial con el cliente, hasta el cobro de las acreencias. (Dino, 2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de promoción. • Evaluación y resolución de casos. • Aprobación. • Seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista. • Guía de Observación.
2. Evaluar la satisfacción de los clientes en función del Proceso de Crédito en la Cooperativa Moderna.	Satisfacción de los Clientes.	Es la medida en la cual el desempeño percibido de un producto o servicio es igual a las expectativas del comprador o consumidor. (Armstrong & Kotler, 2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos operativos. • Aspectos físicos. • Aspectos humanos. • Imagen corporativa. • Ventajas de inversión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta. • Guía de Observación.
3. Proponer estrategias que optimicen el Proceso de Crédito y garanticen la obtención de mejores resultados en la Cooperativa Moderna.	Estrategias.	Es la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas. (Lezcano, 2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalezas. • Oportunidades. • Debilidades. • Amenazas. 	<ul style="list-style-type: none"> • FODA.

Tabla 1. Operacionalización de Objetivos



CAPÍTULO V. METODOLOGÍA

5.1 Tipo de Investigación

Según el uso del conocimiento:

La investigación realizada, según el uso de los conocimientos, es de tipo aplicada, ya que pretende buscar una solución práctica a los problemas que se presentan en el desarrollo del Proceso de Crédito de Cooperativa Moderna R. L. Sucursal Estelí, proponiendo estrategias que optimicen dicho proceso.

Según su enfoque filosófico:

Esta investigación es de tipo cuali-cuantitativa, porque pretende describir y examinar el Proceso de Crédito, del mismo modo, tiene como fin comprender los factores internos y externos que inciden en él. A su vez, procura evaluar el nivel de satisfacción de los socios a través de técnicas de recolección de datos cuantitativos.

5.2 Universo

El universo o población de esta investigación comprende la totalidad de la Cooperativa Moderna R. L. Sucursal Estelí; ya que ésta es la unidad de estudio, por lo que es necesario tomar en cuenta a los agentes determinantes en el Proceso de Crédito: trabajadores, gerente y socios.

Para la consecución del segundo objetivo específico, que es evaluar la satisfacción de los socios en función del Proceso de Crédito de la Cooperativa, el universo equivale al número total de asociados que poseen créditos activos, que son 1,439 individuos.



5.2.1 Caracterización del Municipio.¹⁹

El Departamento de Estelí se localiza en la región central-norte del país, con una extensión territorial de 2,229.69 km², que representa el 1.7 % del territorio nacional. Con una población de 201,548 habitantes (97,805 hombres y 103,743 mujeres), el 3.9 % de la población total del país. El 41.0 % de su población es rural.

Los límites de este departamento son: al norte con el departamento de Madriz, al sur con los departamentos de Matagalpa y León, al este con el departamento de Jinotega y al oeste con los departamentos de Chinandega y Madriz. Ocupa el sexto lugar entre los departamentos más pequeños después de Masaya, Granada, Carazo, Madriz y Rivas, respectivamente. Está conformado por seis municipios: Condega, Estelí, La Trinidad, Pueblo Nuevo, San Juan de Limay y San Nicolás.

El clima se caracteriza por las pocas precipitaciones durante la estación lluviosa, presentándose dos zonas climáticas bien marcadas. Se localiza a 800 MSN, con temperaturas que oscilan entre los 25° C y los 28° C, con una humedad más baja en comparación a otras zonas del país.

Sus principales actividades económicas son la ganadería y la agricultura. Es reconocida internacionalmente por el cultivo y procesamiento del tabaco. Cuenta con una riqueza natural entre las cuales se encuentran impresionantes cascadas, reservas naturales y vestigios arqueológicos precolombinos.

Desde que se introdujo el cultivo del café a Nicaragua, este se ha destacado como uno de los principales rubros de exportación tradicional y un importante soporte de la economía del país. Los departamentos de Estelí y Nueva Segovia son los que cuentan con las condiciones climáticas óptimas para el cultivo del café.

¹⁹ Ministerio Agropecuario y Forestal – MAGFOR. (2013). *Informe: IV Censo Nacional Agropecuario – CENAGRO ¡Para desarrollar el Agro!* Managua, Nicaragua. Obtenido de <http://www.magfor.gob.ni/descargas/publicaciones/IVCensoNacionalAgropecuarioCENAGRO/ESTELI.pdf>

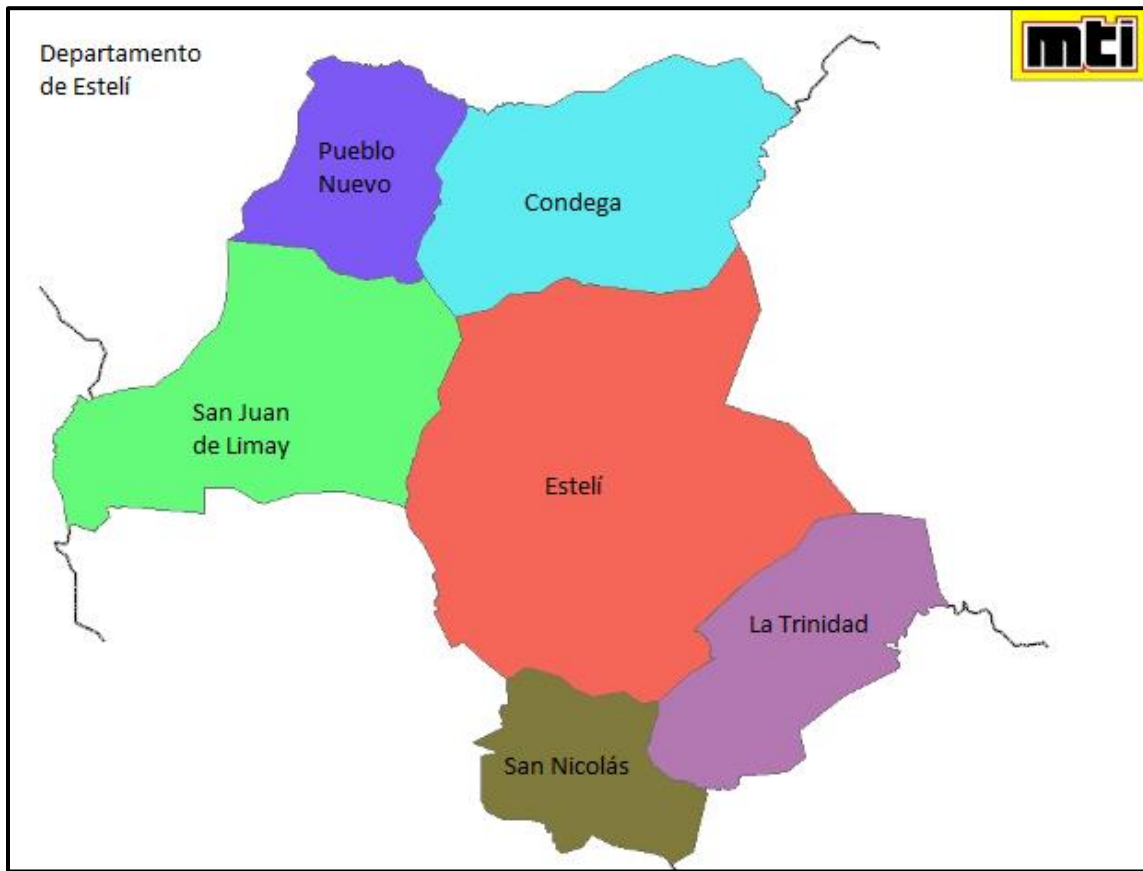


Ilustración 2. Mapa Político de Estelí. Fuente: Ministerio de Transporte e Infraestructura.

5.3 Muestra

En esta investigación se implementó el método de Muestreo No Probabilístico de tipo Discrecional (popularmente conocido como Intencional), ya que, para la aplicación de instrumentos de recolección de información, se eligieron únicamente a sujetos que cumplan con ciertos criterios de selección, pues se considera que pueden aportar datos más veraces, precisos y de mayor relevancia al estudio.



5.3.1 Criterios de Selección.

CRITERIO	RELEVANCIA
Puesto Clave	Para obtener información precisa y fiable es necesario acudir a trabajadores que tienen puestos directamente implicados en el proceso de crédito, es decir, que cumplen funciones de ejecución; tales como: Analistas de Crédito y Auxiliares de Crédito.
Dominio de Información	De igual modo, es necesario el acceso a información ejecutiva o de índole directiva, por lo que el aporte del Gerente de Sucursal de la Cooperativa es indispensable.
Antigüedad del Puesto	Conocer con exactitud el historial de estrategias y decisiones directivas ejecutadas a lo largo de la historia de la cooperativa es una cualidad que daría mucho soporte a la información brindada, por lo que es importante tomar en cuenta la opinión de trabajadores que tienen bastante antigüedad de laborar para la empresa, como el Gerente de Sucursal.

Tabla 2. Criterios de Selección de la Muestra.

Para determinar el tamaño de la muestra que permita la consecución del segundo objetivo, que es evaluar el nivel de satisfacción de los socios de la cooperativa, se utilizará un Muestreo Probabilístico de tipo Aleatorio Simple. Para calcular el dato se aplica la siguiente fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot P \cdot Q}{(N - 1)e^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Donde:

- N = Población: 1,439 socios.
- Z = Valor del estadístico Z (tabla de distribución normal) para un riesgo de $\sigma \times 100$: 1.96
- P = Probabilidad de ocurrencia: 0.5
- Q = (1-P) Diferencia de la estimación proporcional de la población.



- $e=$ Error estándar muestral: 0.05

Sustituyendo los valores se obtiene:

$$n = \frac{1439(1.96)^2(0.5)(1 - 0.5)}{(1439 - 1)0.05^2 + 1.96^2(0.5)(1 - 0.5)}$$

$$n = 303 \text{ socios}$$

5.4 Técnicas de Recolección de Datos

La metodología de investigación utilizada en este trabajo es de tipo inductiva-deductiva: en primera instancia porque se parte de lo general a lo particular, ya que el Proceso de Crédito es casi un estándar implantado en todas las organizaciones financieras bancarias y no bancarias, y de igual manera se lleva a cabo en la Cooperativa Moderna R. L.

Por otro lado, se pretende proponer estrategias para mejorar dicho proceso que puedan ser aplicadas en cualquier organización dedica a este giro. Se estudiaron las variables que son determinantes para garantizar la satisfacción de los socios que hacen uso de este servicio de crédito.

Al ser una investigación de enfoque cualitativo y cuantitativo, se implementa el uso de técnicas de recolección de datos de ambas naturalezas, con el fin de cumplir los objetivos previamente planteados.

Las técnicas utilizadas son:

Entrevistas: Con el fin de examinar el Proceso de Crédito de la Cooperativa y los factores de satisfacción al cliente que se toman en cuenta.

Encuestas: Con el fin de evaluar el nivel de satisfacción de los socios y determinar los factores que son relevantes para la misma.

Observación: Con el fin de describir el Proceso de Crédito de la Cooperativa y detectar deficiencias en el mismo.



Para poder aplicar las técnicas de recolección de datos seleccionadas, es indispensable el uso de sus respectivas herramientas:

- Entrevista semi-estructurada dirigida al Gerente de Sucursal.
- Entrevista semi-estructurada dirigida a los Analistas de Crédito.
- Entrevista semi-estructurada dirigida al Auxiliar de Crédito.
- Entrevista semi-estructurada dirigida a un socio.
- Cuestionario dirigido a los socios.
- Guía de Observación.

5.5 Etapas de la Investigación

Para ejecutar la parte metodológica de la investigación, se llevaron a cabo las siguientes actividades, ordenadas cronológicamente:

Etapas 1: Investigación documental.

La primera etapa de la investigación inició con la identificación del tema problema, con asesoría de la tutora de tesis, del 10 de marzo al 17 de marzo de 2016. Una vez determinado el problema, se realizó la descripción y el planteamiento de las Preguntas Problema, del día 17 de marzo al 31 de marzo. Posteriormente se diseñaron los objetivos generales y específicos, seguidos de la justificación. Estos últimos apartados del documento se elaboraron en el transcurso del 7 de abril al 14 de abril.

Partiendo de los objetivos, se identificaron los ejes teóricos que sirven de base para la conformación del Marco Teórico de la investigación, al mismo tiempo que se realizó el cuadro de Operacionalización de Objetivos Específicos del día 14 de abril al 28 de abril.

Del 29 al 12 de mayo se determinó el tipo de investigación, se definió el universo, la muestra, los criterios de selección de la misma para la aplicación de instrumentos de recopilación de datos. De esta manera concluyó la primera etapa, con la defensa de protocolo de investigación.



Etapa 2: Diseño de instrumentos.

La segunda etapa consistió en diseñar los instrumentos de recolección de datos y, con ayuda de los criterios de selección de la muestra, se determinaron las personas idóneas para abordar con las herramientas.

Etapa 3: Trabajo de campo.

En la etapa tres se aplicaron los instrumentos elaborados, realizando trabajo de campo en las instalaciones de la Cooperativa Moderna Sucursal Estelí. Dicha actividad se llevó a cabo en el periodo del 26 de mayo al 29 de junio de 2016.

Etapa 4: Análisis de resultados.

Una vez aplicados los instrumentos, se procedió a transcribir las entrevistas y se creó la base de datos de las encuestas en el software de procesamiento SPSS, iniciando el día 29 de junio. Posterior a ello, se realizó el debido análisis de los datos para obtener la información necesaria que permita la elaboración de los resultados que den respuestas a los objetivos planteados. Dicha actividad se realizó el 4 de julio de 2016. En esta etapa también se abordó el análisis FODA y la recopilación documental de los datos de la empresa.

Etapa 5: Elaboración de documento final.

El documento final se realizó a partir de las orientaciones y parámetros establecidos por la tutora de la tesis, el día 5 de julio de 2016. De esta manera se concluye el documento final y se procede a la defensa de borrador de tesis el día 6 de julio de 2016.



CAPÍTULO VI. RESULTADOS

Para dar inicio al análisis de los datos obtenidos por medio de la aplicación de las herramientas de recopilación diseñadas, se dividirán los resultados en función de cada objetivo específico de la investigación y se presentará una breve caracterización de la entidad.

6.1 Organización de Cooperativa Moderna R. L.

6.1.1 Historia de la Cooperativa.²⁰

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Moderna R. L. es una asociación comunitaria sin fines de lucro. Nació por el esfuerzo de tres monjas que llegaron a la ciudad de Estelí en el año 1969: Sor Alicia Hernández de España, Sor Esperanza Rodríguez y Sor Martha Jiménez, ambas de Costa Rica. Después de trabajar en un barrio junto a 12 mujeres, formaron el «Club de Amas de Casas Santa Martha». Por la organización de la comunidad decidieron formar y construir la Cooperativa San Antonio R. L., como una institución dedicada a la prestación de servicios financieros y no financieros tales como: el ahorro como pilar de la institución y el crédito que llevaría al desarrollo, agregado a eso se capacita a los socios en carreras técnicas.

Después del terremoto de 1972 y la guerra de 1979 las monjas se fueron a sus países de origen y eso trajo como consecuencia la casi desaparición de la cooperativa.

En 1996 apareció el Consejo Mundial de Cooperativas, conocido como WOCCU, con la iniciativa de ayudar a las cooperativas de Nicaragua. Visita más de 50 de ellas, pero solo se integran 13 cooperativas, ya que dicho organismo no proporcionaba recursos líquidos, solamente asistencia técnica. Su enfoque es primeramente empresarial para luego asistir la parte social y así asegurar la auto-

²⁰ Fuente: Cooperativa Moderna R. L. Sucursal Estelí.



sostenibilidad en el menor tiempo posible y que su crecimiento le permitiese fortalecer la situación patrimonial.

WOCCU ayudó a establecer nuevas políticas y disciplinas financieras: cambiaron la razón social a Cooperativa de Ahorro y Crédito a Financiera Moderna, lo que permitió un crecimiento acelerado de ahorros, llevando a otros niveles la cooperativa.

El proyecto de WOCCU terminó y antes de marcharse creó una Central de Cooperativas de Nicaragua que no tuvo el impacto esperado, faltó supervisión y dirección, lo que conllevó a que la mayoría de las cooperativas afiliadas fracasaran, productos de mala administración y fraudes en las cooperativas, incluyendo a La Moderna.

Sin embargo, el nuevo Gerente General, graduado en Administración de Cooperativas, junto a la experiencia de más de 12 años en el mundo cooperativista, volvió a poner a la Cooperativa en condiciones de competitividad, tal a como se puede observar en su moderno edificio.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Moderna R. L., tiene su casa matriz en la ciudad de Estelí y cuenta con una sucursal ubicada a 25 kilómetros de la cabecera departamental, específicamente en el poblado de La Trinidad, sucursal netamente rural acorde con la misión de la Cooperativa. También se apertura una nueva ventanilla en la Ciudad de Sébaco municipio de Matagalpa, ubicada a 40 kilómetros de la Casa Matriz. Recientemente inició sus labores una nueva sucursal en el municipio de Matagalpa.

6.1.2 Misión.

Mejorar los niveles de vida de las familias, promoviendo una mentalidad empresarial y de auto-sostenibilidad a través de los productos de ahorro y crédito, basados en principios cooperativos.



6.1.3 Visión.

Ser una cooperativa modelo en Nicaragua, financieramente sólida, moderna, accesible y emprendedora del desarrollo empresarial con calidad humana.

6.1.4 Valores de la Cooperativa.

- Transparencia.
- Equidad.
- Confianza.
- Lealtad.
- Vocación del Servicio.
- Innovación.
- Eficiencia.



6.1.5 Estructura Organizacional de la Empresa.

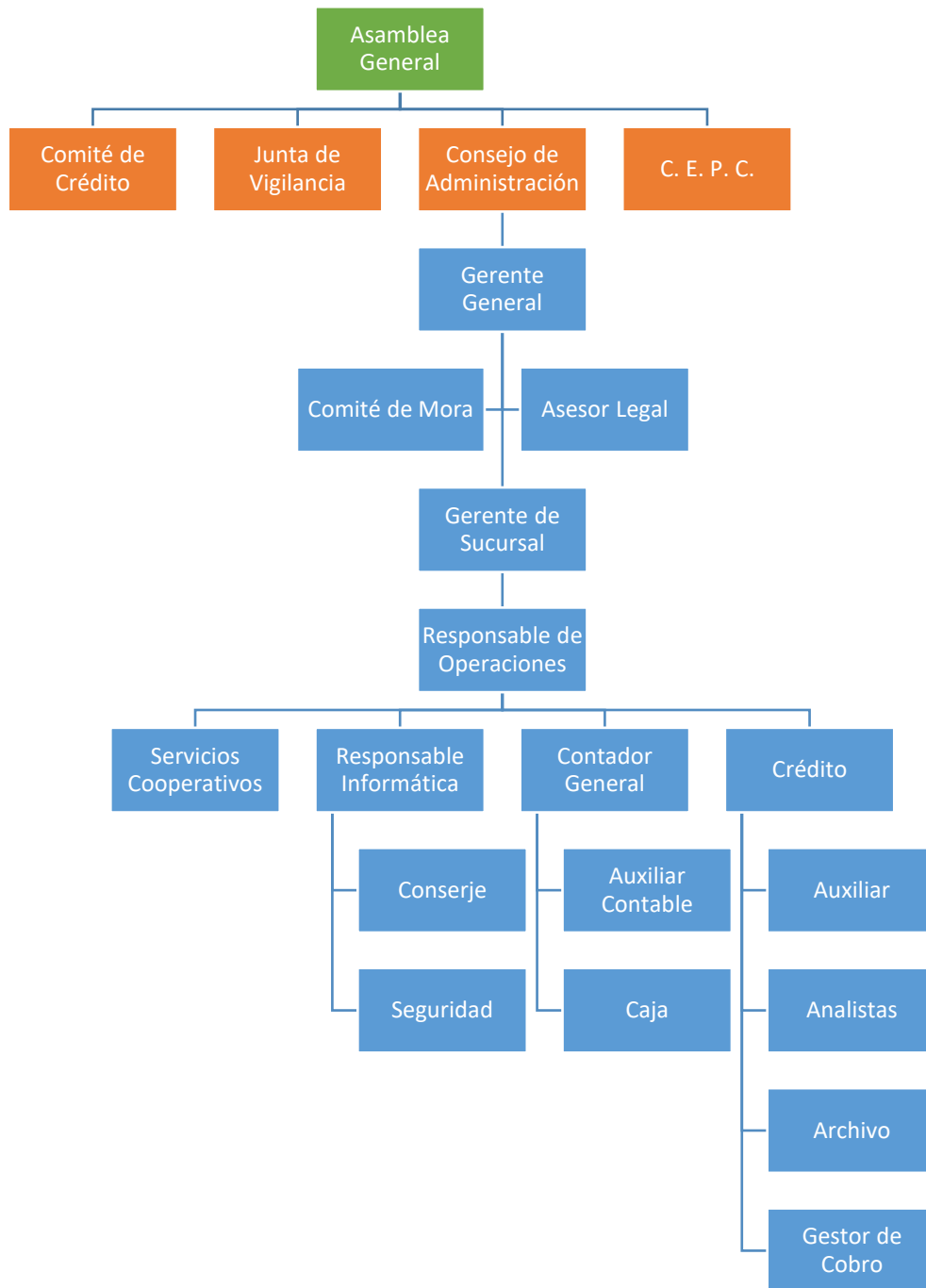


Ilustración 3. Organigrama de Casa Matriz Estelí. Fuente: Cooperativa Moderna R. L.



La estructura orgánica de la Cooperativa difiere un poco de la conformación tradicional de una empresa constituida como sociedad anónima, debido a su naturaleza y razón social. Aparte del área meramente operativa de la Moderna, existen mandos superiores que manejan la parte relativa a aspectos cooperativos y de gestión:

Asamblea General.

La Asamblea General está compuesta por 203 socios delegados, elegidos del total de socios por un periodo total de dos años. Son personas asociadas a la Cooperativa, dedicadas a diferentes actividades económicas y laborales. La Asamblea General es la encargada de: crear y reformar estatutos, tomar decisiones a nivel de Cooperativismo. Son la máxima autoridad de la Cooperativa.

Comité de Crédito.

El Comité de Crédito está conformado por tres socios: tesorero, secretario y vocal; elegidos por la Asamblea General. El Comité de Crédito se encarga de proponer las políticas de crédito, velar por su cumplimiento y como función operativa más importante está la de revisar, aprobar o denegar los casos de solicitantes de crédito.

Junta de Vigilancia.

Está integrada por tres socios: coordinador, secretario y vocal. La Junta tiene como función principal velar por el cumplimiento estricto de las políticas de crédito y hacer propuestas para mejorar el funcionamiento de la Cooperativa en ese aspecto.

Consejo Administrativo.

Integrado por cinco socios, elegidos por período de dos años por la misma Asamblea General. Este ente es el encargado de aprobar las políticas de crédito y ahorro.



Comisión de Educación y Promoción del Cooperativismo (C. E. P. C.).

La Comisión de Educación y promoción del Cooperativismo está conformada por un miembro del Consejo Administrativo y un miembro de la Asamblea General, su función es promover los valores y principios del cooperativismo entre los socios, para la mejora continua de la empresa y el cumplimiento de la misión de la misma.

Comité de Mora.

Este comité se conforma con la participación del Gerente General y el Consejo Administrativo. Es el encargado ente encomendado para vigilar si las políticas de crédito se cumplen en función operativa de la mora y velar porque los índices moratorios se mantengan al mínimo nivel posible.

6.1.6 Tipos de créditos que ofrece la Cooperativa.²¹

Crédito Agrícola: Promueve el desarrollo de la producción agrícola a nivel tradicional e industrial. Su objetivo es financiar los insumos y mano de obra para que el productor pueda mejorar sus sistemas de cultivo y, de esta manera, elevar los niveles de productividad de sus parcelas para alcanzar un mejor nivel de vida en conjunto con su familia.

Requisitos para solicitarlo:

- Copia de cédula de deudor y fiador.
- Comprobantes de ingresos (recibos, facturas, constancias, etc.).
- Carta salarial de fiador (si es asalariado).

Si la garantía es hipotecaria, además se debe presentar:

- Escritura original y dos copias.
- Libertad de gravamen.
- Solvencia municipal o Plan de inversión.

²¹ Fuente: Cooperativa Moderna R. L. Sucursal Estelí.



Crédito Comercio: Esta línea de financiamiento tiene como fin promover el desarrollo de las actividades de micro, pequeñas y mediana empresas; que se dedican a la comercialización de productos, a la prestación de servicios varios o a la producción de bienes en sector industrial.

Requisitos para solicitarlo:

- Copia de cédula de deudor y fiador.
- Comprobantes de ingresos (recibos, facturas, constancias, etc.)
- Carta salarial de fiador (si es asalariado).

Si la garantía es hipotecaria, además se debe presentar:

- Escritura original y dos copias.
- Libertad de gravamen.
- Solvencia municipal o Plan de inversión.

Crédito Vivienda: Esta línea de financiamiento permite a los socios de la Cooperativa la adquisición de terrenos, la construcción total o parcial de viviendas o bien la remodelación de las casas donde actualmente residen. Este tipo de crédito es muy importante puesto que mejorar las condiciones de los hogares de los asociados es también, de forma directa, mejora sus niveles de vida.

Requisitos para solicitarlo:

- Copia de cédula de deudor y fiador.
- Comprobantes de ingresos (recibos, facturas, constancias, etc.).
- Carta salarial de fiador (si es asalariado).

Si la garantía es hipotecaria, además se debe presentar:

- Escritura original y dos copias.
- Libertad de gravamen.
- Solvencia municipal o Plan de inversión.



Crédito Personal: Orientado a la adquisición de bienes para uso personal y familiar, así como el acceso de servicios que fomenten la recreación y convivencia de los miembros del hogar, para lograr una mejoría en la condición de vida de las personas que se asocian a la Cooperativa.

Requisitos para solicitarlo:

- Copia de cédula de deudor y fiador.
- Comprobantes de ingresos (recibos, facturas, constancias, etc.).
- Carta salarial de fiador (si es asalariado).

Si la garantía es hipotecaria, además se debe presentar:

- Escritura original y dos copias.
- Libertad de gravamen.
- Solvencia municipal o Plan de inversión.

6.1.7 Colocación de cartera en mayo de 2016.²²

En mayo de 2016, la Cooperativa colocó un total de C\$ 6,830,509.20. Monto distribuido en: 29 créditos en el sector Agrícola con un total de C\$ 948,250.70; para el sector Comercio se aprobaron 25 créditos por un monto de C\$764,665.00; Ganadería posee 6 créditos desembolsados con un total de C\$ 635,101.60.

Los sectores que menos demanda presentan son: Servicio con un solo crédito aprobado por C\$ 44,317.80 y el sector Transporte con dos créditos por un total de C\$ 123,664.00

Los sectores Vivienda y Personales son los que tienen mayor demanda presentan para la empresa. Solo en mayo se aprobaron en total 48 créditos Personales por un monto total de C\$ 1,599,333.70; mientras que para el sector Vivienda se aprobaron 43 créditos que alcanzan la suma de C\$ 2,715,176.40.

²² Fuente: Cooperativa Moderna R. L. Sucursal Estelí.



A continuación, se presenta un cuadro resumen donde se refleja el monto total aprobado y el desglose referente a cada sector y tipo de crédito que la Cooperativa oferta a sus socios en general, correspondiente a mayo de 2016.

Sector	Número de créditos	Monto total
Agrícolas	29	C\$ 948,250.70
Comerciales	25	C\$ 764,665.00
Ganaderos	6	C\$ 635,101.60
Personales	48	C\$ 1,599,333.70
Servicios	1	C\$ 44,317.80
Transporte	2	C\$ 123,664.00
Vivienda	43	C\$ 2,715,176.40
TOTAL		C\$ 6,830,509.20

Tabla 3. Créditos aprobados en mayo de 2016.

6.1.8 Créditos activos al cierre de mayo de 2016.²³

Cooperativa Moderna R. L. cuenta con total de 11,335 asociados en todas sus sucursales: Estelí, Matagalpa, La Trinidad y Sébaco. La Casa Matriz Sucursal Estelí posee 1,439 socios con créditos activos, según datos del Sistema de Información de la empresa al cierre de mayo de 2016.

Los 1,439 créditos se encuentran distribuidos de la siguiente manera: 251 créditos Agrícolas, Comercio cuenta con 303, Ganadería con 61, el sector Servicio con 47, en cuanto a créditos Personales se colocaron 170, Transporte con 51 créditos, los Créditos de Vivienda reflejan mayor demanda con 556 casos activos.

6.1.9 Cartera morosa de Cooperativa Moderna.

En total, la Casa Matriz Estelí tiene colocado C\$ 80,000,000.00 en concepto de créditos, monto del que se desprende un porcentaje moratorio de 2.92 %. Es

²³ Fuente: Cooperativa Moderna R. L. Sucursal Estelí.



decir que la empresa tiene en sus cuentas un total de C\$ 2,336,000.00 en concepto de mora.

Cálculo de sanciones moratorias:

La Cooperativa utiliza la siguiente fórmula de Matemática Financiera para calcular el monto que un deudor debe pagar en concepto de mora, es decir, la penalización a saldar por haberse atrasado en el pago de sus obligaciones:

$$\frac{\text{Principal} \times \text{Tasa de Interés}}{30 \text{ Días del Mes}} \times \text{Días Atrasados}$$

Por ejemplo:

Si un socio prestó C\$ 10,000.00 al 2.5 % de interés mensual, y éste se retrasa en el pago de una de sus cuotas por 5 días. La empresa calcula el monto extra que deberá pagar en concepto de mora de la siguiente manera:

- Principal: C\$ 10,000.00
- Interés: 2.5 %
- Días de retraso: 5 días.

Entonces se tendría el siguiente resultado:

$$\frac{10,000 \times 2.5 \%}{30} \times 5 = \text{C\$ } 41.66$$

El socio deberá pagar C\$ 41.66 adicionales a su cuota por haber incumplido en tiempo y forma con sus obligaciones.

Provisiones de cartera:

Existen créditos que la Cooperativa considera que no podrán ser recuperados, por lo que es necesario establecer un porcentaje que debe provisionarse. Una vez que el monto total de la Provisión de Cartera es calculado,



disminuye el valor de la Cartera Total de créditos de la Moderna, por ende, es considerado como un gasto para la entidad.

Los porcentajes establecidos por la Cooperativa para las provisiones, están determinados en función de los días de atraso en el pago de las cuotas por parte de los socios, y se reflejan en la siguiente tabla:

Días de retraso	Porcentaje a provisionar
De 1 a 30 días	1 %
De 31 a 90 días	5 %
De 91 a 120 días	35 %
Más de 120 días	100 %

Tabla 4. Provisiones de Cartera.



6.2 Examinación del Proceso de Crédito de Cooperativa Moderna

6.2.1 Promoción.

Captación de Prospectos:

El proceso de captación de prospectos de usuarios del servicio de crédito en la Cooperativa Moderna R. L. Sucursal Estelí se desarrolla en dos ambientes: dentro y fuera de la empresa. Es ejecutado principalmente por los tres Analistas de Crédito que laboran en la organización, apoyados por una Auxiliar de Crédito.

Es remarcable el hecho de que esta tarea se desarrolla tal a como lo describe Guerrero Palacios (2016): «Los pasos de la etapa de promoción se llevan a cabo fuera y dentro de la cooperativa, con el fin de brindar información a socios y prospectos de socios sobre los productos crediticios, beneficios de asociación y los requisitos para solicitar y obtener un crédito, así como la promoción de los mismos».

El grupo de interés captado dentro de las instalaciones de la Cooperativa está compuesto por las personas que llegan por voluntad propia a contratar el servicio de crédito, este impulso nace en los prospectos principalmente por las recomendaciones que reciben de otros individuos que ya son socios de la empresa; este fenómeno es uno de los beneficios que genera la satisfacción de los clientes, según afirma Thompson (2009): «El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos».

«Un familiar fue quien me la recomendó hace bastante, él fue quien me dijo que fuéramos. El monto que necesitábamos solicitar era pequeño, y son las financieras y micro-financieras las que dan ese tipo de préstamos (...) La persona que me lo recomendó ya era socio de la Cooperativa, él también tenía crédito ahí, así que más o menos me explicó cómo trabajaban y las ventajas y los tipos de créditos que daban». (Juan Carlos Tinoco Arteta, Socio, 1 de julio de 2016)



La captación realizada fuera de las instalaciones consiste básicamente en visitas de campo, es decir, visitas casa a casa promocionando el servicio. Esta estrategia es más directa y personal, lo que supone una ventaja competitiva a la hora de «convencer» al mercado meta de que el producto que se ofrece es el mejor, pues el prospecto siente que el proceso es más personalizado y tiene mayor facilidad para solventar sus dudas.

Para optimizar la captación foránea, se aprovechan las visitas que realizan los Analistas cuando dan seguimiento a otros socios. De este modo se puede hacer rendir aún más el viaje, atrayendo a otros prospectos y promocionando el servicio en la zona, por lo que se ahorra un esfuerzo extra y se logra aprovechar de manera más eficiente el recurso tiempo.

«Cuando se hacen las visitas de campo para realizar verificaciones (de garantías o de los aspirantes a créditos), en esos mismos lugares se promocionan los créditos. La gran mayoría de personas vienen acá a la Cooperativa, el resto de socios se traen de fuera, puede haber una distribución 70 – 30 respectivamente». (Néstor Eduardo Rodríguez, Analista de Crédito, 30 de junio de 2016)

Otra modalidad implementada para captar clientes, son las reuniones en zonas rurales, donde se logra colocar un número significativo de créditos. Esta técnica puede ser muy buena si se logra poner en práctica el orden y la selectividad en las personas a quienes se invita. Cabe mencionar que esta estrategia no requiere un gran gasto financiero y, relativamente, se invierte poco tiempo. Aunque se puede aumentar el riesgo crediticio al lidiar con grandes volúmenes de individuos.

«Hemos visitado a Líderes Comunitarios y ellos nos recomiendan gente; hasta hacemos reuniones en las comunidades. Uno les explica qué es la Cooperativa, cómo trabaja, los beneficios (...) y se logran captar varias personas. Una vez, en la zona del Regadío se colocaron 70 créditos en reuniones y en Isiquí se captaron alrededor de 80 personas (...) Es una manera efectiva de captar, pero se tiene más riesgo, ya que llegan todo tipo



de personas, no es como cuando te recomiendan a una determinada. Pero todo depende de la verificación que uno hace; si se hace bien, se disminuye el riesgo». (Néstor Eduardo Rodríguez, Analista de Crédito, 30 de junio de 2016)

Pese a que las estrategias de colocación parecen estar dando buenos resultados, los planes publicitarios de la Cooperativa Moderna se quedan muy pobres para hacerle frente a la creciente competencia. Prácticamente la promoción directa es la única técnica fructífera de la empresa, pues no hace uso de otros medios para mercadear sus servicios de manera masiva.

La televisión, internet y la radio no son instrumentos que se tengan mucho en cuenta para el diseño de planes de captación de prospectos, pues la empresa apuesta todo a la flexibilidad que supone la promoción casa a casa. Dicha medida puede volverse una amenaza, tomando en cuenta que a diario las personas son bombardeadas por afiches y anuncios ambulantes de empresas rivales de la Cooperativa.

«Casi no nos gusta la publicidad por radio, ya que no hay mucho interés por parte del oyente, pienso que el contacto directo es más importante por su flexibilidad, porque tal vez muchas personas no están interesadas por el servicio de crédito, pero pueden interesarse por el de ahorro, así podemos aprovechar mejor el tiempo y se captan recursos». (Rodrigo José Rivas, Gerente de Sucursal, 28 de junio de 2016)

Una técnica que aplican los Analistas para convencer a los prospectos de contratar el servicio de crédito en la Cooperativa, es destacar los beneficios que obtendrán al asociarse a la institución. Este es un punto clave, ya que gracias a esta tarea es que la empresa logra la diferenciación de mercado y puede aumentar el nivel de satisfacción de sus clientes.

Así lo explican Armstrong y Kotler (2013): «Atraer y retener clientes puede ser una tarea difícil. Los clientes a menudo se enfrentan a una confusa selección de



productos y servicios de entre los cuales elegir. Ellos eligen a la empresa que ofrece el más alto valor percibido; es decir, evalúan la diferencia entre todas las ventajas y todos los costos de una oferta de mercado en relación con las ofertas de la competencia».

El Analista menciona y detalla cada ventaja que supone para el prospecto el hecho de elegir a la Cooperativa como proveedora del servicio de crédito. Uno de los principales beneficios que destaca la empresa al promocionar su servicio son sus tasas de interés activa.

«Como cooperativa, la tasa de interés es flexible, a diferencia de las financieras que tienen establecida una tasa de interés estándar. La Cooperativa toma en cuenta a los socios que tienen excelente récord crediticio, y se pueden negociar tasas favorables y por lo tanto llegar al punto que ni el banco puede ofrecerles una tasa tan buena». (Rodrigo José Rivas, Gerente de Sucursal, 28 de junio de 2016)

Además de esa ventaja tan importante, la empresa pone a disposición de sus asociados consultas médicas gratuitas y el servicio de farmacia con medicamentos a precio de costo. Pero en este punto surge un inconveniente notable: son muy pocos los socios que están al tanto de estos beneficios extras, debido a que en la captación y el resto de etapas del Proceso de Crédito no se les proporcionó dicha información.

La raíz causal de esta problemática puede ser la poca publicidad y mala distribución de la propaganda dentro de la empresa misma. Pues estos beneficios se promocionan en rótulos muy pequeños y poco llamativos, ubicados en zonas poco visibles. (Ver Anexo No. 8)

Entrevista Previa:

Una vez que la empresa ha logrado captar los prospectos de sujetos de crédito, sigue la tarea de entrevistar a los mismos para conocer más a fondo al



solicitante y llenar su perfil, y posteriormente dar paso a las siguientes tareas del Proceso de Crédito.

El objetivo de entrevistar al prospecto es, primeramente, conocer el tipo de persona con la que se está tratando, su personalidad y carácter. En la entrevista se consultan someramente aspectos como la ocupación del individuo, lugar de residencia, condiciones familiares, destino que le dará al dinero y experiencia crediticia. Es un proceso que puede durar unos diez minutos e incluso puede realizarse junto con el llenado del Formato de Solicitud de Crédito.

La Cooperativa plantea dentro de sus políticas de crédito, que tanto el deudor como el fiador deben pasar por el proceso de entrevista y llenado del Formato de Solicitud de Crédito. A ambos se les realizan prácticamente las mismas interrogantes.

«El objetivo de realizar la entrevista es conocer si la información que está brindando (el entrevistado) es veraz. Normalmente se entrevistan por separado a deudor y fiador, ya que algunos casos el fiador cuenta en confianza el verdadero comportamiento del deudor y expresa que no le piensa servir de garante en el crédito. Asimismo, en la entrevista se determina el comportamiento de la persona, su conducta y personalidad».
(Makrina Daniela Gutiérrez, Auxiliar de Crédito, 25 de junio de 2016)

Luego de que la entrevista se ha llevado a cabo, se prosigue con el llenado del Formato de Solicitud de Crédito. Este es un documento propio de la empresa, es decir, no es un formato estándar preestablecido para todas las organizaciones de este rubro, sino que puede presentar cambios y variantes según cada entidad lo considere necesario; no obstante, se suelen abordar básicamente los mismos aspectos.

El Formato está compuesto por la sección de datos generales, donde se consulta el nombre completo, número de identificación, dirección domiciliar, situación laboral, ingresos mensuales promedios, datos del cónyuge y datos del



fiador. Asimismo, se debe indicar el monto solicitado y destino que se le dará al dinero. Está la sección de referencias personales, valor aproximado de bienes muebles (electrodomésticos, vehículos, muebles) e inmuebles.

«El Formato de la Cooperativa está formulado en base a Las 5 “C” de Crédito, y contiene: todas las generalidades de ley, la parte para determinar el capital con ingresos y egresos, datos del cónyuge, información laboral, monto y destino del crédito». (Néstor Eduardo Rodríguez, Analista de Crédito, 30 de junio de 2016)

Según Gitman y Zutter (2012), «Las 5 “C” del Crédito proporcionan un esquema para el análisis detallado del crédito (...) Sus cinco componentes son: Carácter, Capacidad, Capital, Colateral y Condiciones».

Una vez que el Analista ha llenado el Formato del deudor y su fiador, la Auxiliar de Crédito revisa el historial crediticio en la Central de Riesgos, en este caso el servicio es proveído por la empresa nacional SINRIESGOS S. A. Del mismo modo se constata el historial institucional, es decir el récord de pagos en la misma Cooperativa. Esta consulta se efectúa tanto en el perfil deudor como en el del fiador.

La Cooperativa Moderna trabaja con la modalidad de fiador solidario, es decir: si el deudor principal no puede hacer frente a las obligaciones contraídas, el fiador debe hacerse cargo de la deuda total. Es por ello que evaluar el perfil del fiador es igual de importante que hacer el análisis del deudor.

No obstante, este análisis tan detallado del fiador suele causar ciertos disgustos y problemas para los prospectos. Puesto que, al ser entrevistadas y filtradas ambas personas, requiere una mayor inversión de tiempo para el solicitante y su fiador, pues este último suele sentirse más ajeno a la actividad e intuye que su participación debería ser mínima.

Por lo general, las instituciones financieras suelen hacer contacto con los fiadores de sus deudores a través de medios electrónicos y solo exigen que se presenten a firmar el documento legal. Es por ello que a las personas que ya tienen



experiencia crediticia en otras empresas, les resulta incómodo y tedioso tener que pedir a su fiador que realice diligencias extras para tramitar la contratación del servicio.

En otro punto, en la etapa de Promoción es donde los trabajadores suelen tener mayor contacto con los prospectos, por lo que aumentan las probabilidades de llegar a tener problemas de comunicación. Es indispensable que los Analistas de la Cooperativa sepan expresarse y comunicarse de manera clara para facilitar el entendimiento y no crear ideas equivocadas y omitir información relevante para el solicitante.

Tal a como expresa Thompson (2009): «La empresa debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra». El hecho de explicar erróneamente los plazos de pago y tasas de interés puede crear un gran problema.

Una de las problemáticas por las que se suelen presentar quejas es por la comunicación, ya sea por la omisión de algún dato o mala explicación del Analista. Por ejemplo, las personas suelen alegar que el Analista olvidó mencionarles algún requerimiento u olvidó aclarar que era necesario traer algún documento, y al no presentarlo, les causó atrasos.

«El problema es cuando la gente viene por primera vez (...) Se les explica cómo se hace el desembolso, los requisitos, el proceso de afiliación y el pago que se hace; cuando vienen de nuevo dicen “Es que a mí no me dijeron”. O si se les dice que deben traer la copia de cédula del beneficiario (usada para abrir cuentas de ahorro), cuando se vienen a asociar te dicen que no les dijeron nada». (Néstor Eduardo Rodríguez, Analista de Crédito, 30 de junio de 2016)

Estos problemas comunicacionales suelen estar presente también en la etapa de Integración y Solicitud, que es el paso donde el prospecto debe presentar



toda la documentación para que elaboren su expediente y se constituyan las garantías que respaldarán el crédito.

6.2.2 Integración y Solicitud.

Recepción de documentos de garantía:

Una vez que el deudor y el fiador han pasado por la Entrevista Previa y llenado el Formato de Solicitud de Crédito, se les solicita a ambos que presenten la documentación que respalde los diferentes tipos de garantías.

Según Mavila (2004), las garantías son todos los medios que respaldan o aseguran el pago o reembolso de los créditos otorgados. El requerimiento de garantías para respaldar los créditos que se otorgan, no está basado en previsión de tener que recurrir a un procedimiento judicial para obtener el reembolso. La garantía es un colateral, no es la base sobre la cual se fundamenta el crédito.

La Norma de Gestión de Riesgo Crediticio (2008), establece que en Nicaragua existen tres tipos de garantías: Líquida, Real y Fiduciaria. La Cooperativa Moderna trabaja con estas tres tipologías, pero la que los socios utilizan con mayor regularidad es la Fiduciaria (fiador solidario).

Las garantías líquidas se utilizan en la modalidad de créditos Automáticos, en los que el deudor establece como colateral su misma cuenta de ahorro activa en la Cooperativa. Es por ello que en estos casos los requisitos documentales son pocos, basta con la cédula de identidad del solicitante y su Tarjeta de Cuenta de Ahorro.

En caso de que el prospecto establezca garantías reales, se le solicita la escritura original de los bienes, acompañada de dos copias de la misma, libertad de gravamen, solvencia municipal, cartas de venta en el caso de animales y plan de inversión. Este tipo de bienes pueden ser muebles, inmuebles o semovientes.



Al establecer garantías fiduciarias, se pide la siguiente documentación del fiador: cédula de identidad en original y copia, comprobantes de ingresos (colilla de asegurado, comprobantes de remesas o donaciones), comprobantes de egresos (recibos de servicios básicos, pago de pensiones) y carta salarial si es asalariado.

Una de las debilidades que experimenta la empresa en la recepción de documentación, es la manera en que se crean los expedientes. Puesto que solo se crea un archivo físico que no es respaldado en formato digital, genera un gran volumen de papelería, aumenta el riesgo de perder o estropear algún documento, dificulta la tarea de consultar un perfil y contribuye a la continuación de una base de datos obsoleta.

«Actualmente la Cooperativa no cuenta con un sistema idóneo para la recepción de documentos, todo es manual a excepción de la grabación de créditos. Eso atrasa a veces, es complicado el poder resolver las consultas que los socios nos realizan. Probablemente el próximo año se tenga un sistema acorde a las necesidades». (Makrina Daniela Gutiérrez, Auxiliar de Crédito, 25 de junio de 2016)

Para cualquier empresa es indispensable contar con una base de datos digital y eficiente, pues supone una ventaja operacional, se minimizan los riesgos y el consumo de tiempo en la consulta de información. Del mismo modo, garantiza que los intervalos de respuesta de la organización se acorten y se puede dar una mejor atención a los socios, asegurando su satisfacción.

Dictamen Legal:

Si el prospecto y su fiador han proveído la documentación en tiempo y forma, se puede proceder al paso del Dictamen Legal, donde el Analista que está atendiendo a la persona encarpeta los papeles y llena un pequeño formato que adjunta a los mismos, en el que se reflejan los datos generales del solicitante.

Una vez que el trabajador realiza dicha actividad, pasa el expediente al Departamento Legal, donde lo recibe la abogada para poder empezar su tarea de



dictaminar la documentación. Cabe mencionar que, en ocasiones, se suele sobrecargar de trabajo a esta colaboradora debido a la gran cantidad de casos que se procesan.

La abogada revisa los documentos, constata que los archivos estén completos, y en caso de que uno haya sido olvidado, lo notifica al Analista para que éste se lo solicite al prospecto. Se presta especial atención a todas las particularidades de las garantías: que estén inscritas correctamente y en derechos reales. Si todo está en orden, se le da paso al caso y continúa el proceso.

En la realización de esta tarea no suelen presentarse anomalías en la Cooperativa, más que el sobrecargo laboral que en algunas ocasiones afecta a la abogada. Todo el proceso suele demorar hora y media en promedio, dependiendo del tipo de garantías.

Recepción de requisitos:

Una vez que la abogada ha dado su visto bueno a los documentos de las garantías y ha dado paso al caso, el Analista contacta al prospecto para indicarle que ya puede traer su documentación general: cédula de identidad en original y copia, comprobantes de ingresos (colilla de asegurado, comprobantes de remesas), comprobantes de egresos (recibos de servicios básicos, pago de pensiones) y carta salarial si es asalariado.

En la Moderna, cuando se trata de garantías fiduciarias, tanto el deudor como el fiador entregan su documentación general al mismo tiempo, por cuestiones de ahorro de tiempo. Y dado que la mayoría de créditos que otorga la empresa se trabaja con fiador solidario, es muy común que suceda esto.

A como ocurre en la recepción de documentos relativos a las garantías, en esta etapa suelen presentarse los mismos problemas en cuanto al método de archivo de dichos documentos. Sumado al fenómeno de los problemas de comunicación, en el que los trabajadores afirman proveer toda la información y los



prospectos alegan que se les omiten datos importantes, provocando atrasos en este paso.

«Eso siempre sucede, una vez pasó con Joel (Analista de Crédito) que le pidió la colilla del INSS a la socia, y ella le dijo “Sí, te la voy a traer el día del desembolso, no hay problema”, él puso una nota en el expediente indicando que iba a traer la colilla. Después vino la señora, le preguntaron por la colilla y dijo que a ella nadie se la había pedido. La gente así es, no sé por qué».
(Néstor Eduardo Rodríguez, Analista de Crédito, 30 de junio de 2016)

A pesar de que la Cooperativa entrega trípticos informativos a todos los solicitantes de crédito en los que se listan los requisitos y documentos a presentar para optar a un crédito, siempre se sigue presentando el problema de que el prospecto no lleva a la empresa la documentación completa.

Según el criterio de un Analista entrevistado, esto sucede por la emoción que posee la gente al saber que van a recibir dinero. Dicha emoción se convierte en enojo cuando se les dice que hace falta algún documento y ven el proceso atrasado o interrumpido.

6.2.3 Evaluación y Resolución.

Avalúo de Garantías:

Una vez que el expediente del solicitante está completo y debidamente verificado, el Analista se da a la tarea de evaluar las garantías que el deudor ha establecido para respaldar su solicitud de crédito. Es decir, fijar un valor al que posiblemente la empresa podría vender el bien en caso de que el individuo no pueda cancelar la deuda.

Gitman y Zutter (2012) definen las garantías o colaterales como «el monto de activos que el solicitante tiene disponible para garantizar el crédito. Cuanto mayor sea el monto de activos disponibles, mayor será la posibilidad de que una empresa recupere sus fondos si el solicitante incumple el pago».



En esta etapa, se fijan valores a las garantías, haciendo especial énfasis en las de tipo fiduciario: se efectúan los cálculos de ingresos y egresos del fiador en el Formato de Solicitud de Crédito, se determina la utilidad que posee esa persona y se establece su capacidad de pago para verificar si cuenta con los recursos suficientes para asumir la deuda en caso de que el deudor principal no pueda hacerlo.

Este avalúo previo se fundamenta en el criterio del Analista, quien ya pudo constatar la documentación de las garantías y, basándose en dicha información, establece un precio a las mismas. Se puede afirmar que esta tarea está muy estrechamente ligada con la tarea de Inspección en el Lugar; tanto que los trabajadores de la Cooperativa la suelen realizar paralelamente. Este paso, más que nada, es especialmente útil en los casos en que el prospecto utiliza como garante a un fiador solidario.

El objetivo primordial de esta tarea es determinar si el prospecto cuenta con los colaterales suficientes para respaldar su promesa de pago del crédito. Aquí el Analista decide si se puede continuar con el caso, si se le pide más garantías al individuo o si definitivamente se le negará el crédito por falta de respaldos para contratar el servicio.

Inspección *In Situ* (en el lugar):

Esta inspección es muy útil en los casos de garantías reales. Además de hacer una aproximación del valor de los bienes utilizando la documentación que el prospecto le proveyó, el Analista está encargado de examinar las garantías *in situ*, por lo que debe movilizarse al lugar de ubicación de las mismas y poder fijar un valor más exacto.

Una vez que el Analista se encuentra en el sitio donde el prospecto tiene la garantía, ya sea: un solar, una vivienda, tierra para siembra, semovientes o vehículos (este último tipo de garantías no es muy utilizado, debido a su rápida devaluación por el uso); entonces se procede a examinar el bien. Se revisa su



estado, daños, medidas, ubicación en el caso de inmuebles, y salud en el caso de semovientes. Cuando se termina el proceso, se fija el precio en el que posiblemente la empresa podría vender el activo obteniendo suficientes ingresos como para recuperar el principal, saldar los intereses, pagar todos los gastos extras por perjuicios y cubrir el monto invertido en los trámites legales y de remate de bienes.

El hecho de que estas inspecciones sean realizadas por los mismos trabajadores de la Cooperativa puede representar ventajas y desventajas, tanto como para los prospectos como para la misma empresa; puesto que los Analistas no están especialmente entrenados para llevar a cabo esta tarea ni reciben capacitaciones formales para ello.

«Más que nada, los avalúos se hacen con la experiencia, se hace la visita de campo y, por ejemplo, cuando son propiedades se verifica con el plano, se hacen las mediciones y un estimado de cuánto puede valer por su ubicación y tamaño». (Néstor Eduardo Rodríguez, Analista de Crédito, 30 de junio de 2016)

La ventaja para el solicitante es que no tiene que pagar un monto extra por que se avalúen sus garantías, a como suele suceder en otras instituciones financieras más grandes que contratan los servicios especializados de un tercero para ejecutar esta tarea. Por otro lado, el aspirante corre el riesgo de que el Analista fije un valor muy bajo a sus bienes por la falta de conocimientos, y el monto a desembolsar que le apruebe la empresa sea menor al que deseaba.

Desde la óptica de la Cooperativa, el hecho de que los avalúos sean realizados por sus mismos trabajadores también puede suponer una situación de intereses encontrados. Por un lado, es una ventaja pues obviamente es más económico y sencillo; por otro lado, corre el riesgo de que sus colaboradores establezcan precios erróneos o no tomen en cuenta otros factores que podrían influir en el mismo, como: ritmo de depreciación, modificaciones de los precios de mercado, etc.



Los riesgos que corre la empresa al fijar precios a las garantías pueden mitigarse realizando un correcto análisis del perfil del deudor y su fiador, puesto que puede determinarse la actitud y responsabilidad de ambos sujetos, y es posible esperarse que el caso crediticio no se vea afectado por faltas de pago y tener que recurrir a las garantías.

En caso de que el Analista considere que las garantías poseen suficiente valor como para servir de colaterales que respalden la promesa de pago del prospecto, se decide continuar con el proceso enviando su caso al Comité de Crédito; situación contraria, se comunica a la persona que su Solicitud ha sido denegada.

Análisis y recomendación:

Adjuntadas las fotografías de las garantías al expediente del prospecto, se puede enviar dicho archivo a Comité de Crédito, donde se ejecuta el análisis del caso, se revisa si la documentación está completa y el Analista realiza su recomendación para que el crédito se apruebe.

El Comité de Crédito de la Cooperativa Moderna está conformado por: Presidente del Comité, Secretario del Comité y Vocal del Comité; todos ellos deben ser socios de la empresa elegidos por la misma Asamblea General de Socios. Del mismo modo, están presentes los tres Analistas de Crédito. Estas reuniones se efectúan únicamente dos veces a la semana: los martes y miércoles.

Las actividades que se llevan a cabo en el Comité son básicamente la revisión de los documentos, expediente por expediente, para asegurarse de que todos cuenten con la información necesaria para emitir una resolución, que no falte algún dato y que las garantías sean sólidas. Además, se revisa que los cálculos de capacidad de pago generados por los Analistas estén correctos y no haya omisión de números. Por último, se analiza el historial de pago del prospecto según la Central de Riesgos y la base de datos institucional.



Una vez revisado y aprobado el contenido del expediente del prospecto, el Analista procede a realizar la recomendación del caso, donde explica más detalladamente la situación del individuo: el destino que le dará al dinero, los comentarios de las referencias personales, descripción más detallada de las garantías y datos del fiador. Todo ello con el fin de que el Comité evalúe la situación y emita su resolución.

El mayor problema que presenta la empresa en esta etapa es la regularidad de los Comités; ya que, al reunirse únicamente dos días a la semana, se suele acumular una gran cantidad de casos, lo que puede generar sobrecarga de trabajo, además que llega a afectar a los trabajadores en la correcta realización de sus labores y el tiempo de respuesta de la empresa.

«(...) hay muchos problemas con ese aspecto, ya que hay meses en que la demanda es alta y no se les puede resolver en un menor tiempo a los socios y presentan muchas quejas sobre esto, pero en lo que está a nuestro alcance se les resuelve lo más pronto posible. Existen otros inconvenientes que muchas veces atrasa el proceso y esto es por los mismos socios, que en ocasiones no traen al fiador o no completan los requisitos». (Makrina Daniela Gutiérrez, Auxiliar de Crédito, 25 de junio de 2016)

Debido a que los Comités se efectúan martes y miércoles, los Analistas deben formalizar todos los expedientes de los solicitantes los primeros tres días de la semana. Dejándoles jueves, viernes y sábado para realizar tareas de campo como las verificaciones, cobranza y promoción. Por consiguiente, los tres Analistas se encuentran fuera de la Cooperativa los últimos tres días de labores, y en ocasiones el Área de Crédito se queda sin personal para atender al público, por lo que la Auxiliar de Crédito debe ocuparse de ello y seguir cumpliendo con sus funciones.

Los Analistas no cuentan con un plan de trabajo que distribuya sus horarios en actividades de campo y actividades de oficina para evitar que su área se quede sin personal que atienda a los prospectos. Se puede apreciar que el proceso de



Planeación de la Cooperativa no es tan eficiente, pues no provee a sus trabajadores de un cronograma ni los insta a crearlo ellos mismos.

La regularidad de los Comités es el factor que mayores problemas genera a la Cooperativa, y no solo a nivel operativo como se describió anteriormente; sino también a nivel competitivo, ya que esa particularidad provoca que los tiempos de aprobación de la empresa sean mayores a los de la competencia. Es decir que la Cooperativa tarda demasiado, relativamente hablando, en aprobar y desembolsar créditos a sus socios.

«Para mí que, por la afluencia de solicitud de créditos en la Cooperativa, los comités deberían realizarse todos los días, ya que solo nos reunimos dos veces a la semana. La gente ya está acostumbrada a que si viene los lunes se saca el desembolso los miércoles, si viene el miércoles se saca el viernes. Tal vez no todos los días se van a desembolsar 15 créditos, pero sí se pueden entregar dos o tres diarios. Eso haría que los socios tuvieran que esperar menos (...) La competencia te los entrega al día siguiente, es lo más rápido que he visto, como InstaCredit que te lo entrega en 24 horas». (Néstor Eduardo Rodríguez, Analista de Crédito, 30 de junio de 2016)

Del análisis del Comité de Crédito depende la aprobación o denegación de la solicitud del prospecto, es por ello que esta es una de las etapas más importantes del Proceso de Crédito. Y una vez concluida dicha tarea, se puede proseguir con el siguiente paso.

6.2.4 Otorgamiento.

Aprobación del Crédito:

Dada la resolución del Comité, en los casos positivos, el Analista procede a comunicar al prospecto que su crédito fue aprobado e indica el monto que se le concederá. En lo casos denegados, el Analista llama al prospecto para informarle de la respuesta negativa a su petición.



De nuevo la regularidad de los Comités juega un factor importante en la problemática presentada en este paso. Esta vez el principal afectado es el prospecto, quien debe esperar como mínimo dos días para obtener una respuesta, y en ocasiones, la espera puede ser más larga.

Este hecho influye directamente en la satisfacción del individuo, debido al rendimiento percibido por el mismo en la contratación del servicio. Thompson (2009) define el rendimiento percibido como «el desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el resultado que el cliente percibe que obtuvo del producto o servicio que adquirió».

Las personas que recurren al servicio de crédito, por lo general, lo hacen porque desean saciar una necesidad que tiene cierto grado de exigibilidad. Es decir que, un individuo que acude a una institución financiera a solicitar dinero prestado tiene cierta urgencia de obtener el servicio y gozar de sus beneficios. Ya sea para adquirir un bien, cumplir con sus obligaciones, sufragar gastos personales o familiares, etc. Es por ello que una respuesta rápida se vuelve determinante para que el prospecto elija una empresa sobre la competencia.

«Creo que se tardaron un poco en aprobarme el préstamo, ya que cuando uno solicita un crédito es porque de verdad necesita el dinero, no es por puro gusto, y en comparación con la competencia es algo demorado. Pero la ventaja que miro en la Cooperativa es que a medida que se gana experiencia y confianza ahí mismo, se van tardando menos en aprobártelos, porque ya te conocen y no se te hace tan complicado como la primera vez». (Juan Carlos Tinoco Arteta, Socio, 1 de julio de 2016)

Además de la ralentización que genera la regularidad de los Comités, existen otros factores que pueden provocar atrasos en el proceso de aprobación y desembolso de los créditos. Principalmente factores externos a la empresa, como problemas con los mismos solicitantes, que suelen olvidar el presentar algún documento y por ello no puede realizarse la transacción (de nuevo, esto puede ser



fruto de la mala comunicación socio-trabajador), que el fiador no tenga tiempo para presentarse a firmar, problemas con la inscripción de las garantías, entre otros.

Una vez superados estos problemas, se continúa con el Proceso. Cuando el prospecto recibe la noticia positiva por parte del Analista, debe presentarse a las instalaciones para realizar la tarea de asociación a la Cooperativa Moderna. Puesto que una de las particularidades de las Cooperativas de Ahorro y Crédito es que solo pueden prestar sus servicios únicamente a sus socios.

La asociación tiene un costo de C\$ 250, lo cuales se pagan una sola vez, es decir, no se trata de una suscripción que debe ser renovada cada determinado tiempo. Este monto está dividido en dos partes: C\$ 50 son para costear gastos de papelería y los C\$ 200 restantes constituyen el aporte del socio al capital de la Cooperativa (reembolsables cuando decida retirarse de la empresa). Esto último se ejerce siguiendo uno de los Principios de las Cooperativas que establece la Alianza de Cooperativas Internacional (2015): «Principio de Participación Económica: Los miembros contribuyen de manera equitativa al capital de la cooperativa y lo gestionan democráticamente».

Formalización Legal:

Una vez que el socio ha inscrito las garantías, se traslada su expediente al Departamento Legal de la Cooperativa para que la abogada realice los trámites correspondientes para constituir legalmente la relación generada por la prestación del servicio.

La abogada lista todos los créditos a desembolsarse para elaborar sus respectivas Escrituras Públicas, donde describe la relación que se está constituyendo, se especifican los datos del deudor, el fiador y el acreedor (la Cooperativa), y las generalidades del crédito. Por la realización de este trámite, el asociado paga C\$ 250.

Cuando el documento legal está listo, el Analista solicita la presencia del socio para que pase al Departamento Legal acompañado de su fiador, donde la



abogada les lee y explica el escrito, para que posteriormente ambos firmen la hoja y quede formalizada legalmente la relación.

La abogada explica al deudor y fiador: el tipo de crédito adquirido, monto por el que se hará el desembolso, la tasa de interés, quién se constituye como fiador, quién como deudor, las consecuencias de no hacerse cargo de la deuda, etc. Es muy importante, tanto para la Cooperativa como para los individuos, la comprensión del contenido del documento para que todas sus cláusulas queden claras y no existan ambigüedades. Pero suele suceder que las personas no prestan la debida atención a la lectura de este documento y minimizan su relevancia.

«A veces esto ya no es cuestión de si se le explica o no, esta ya es cuestión cultural. Cuando la gente viene a un desembolso, están tan emocionados por el cheque que pueden firmarte el acta de divorcio y ni cuenta se darían. Pero sí se les lee todo detenidamente, el pagaré y el documento legal». (Néstor Eduardo Rodríguez, Analista de Crédito, 30 de junio de 2016)

Una vez que el socio y su fiador han firmado el documento legal y el Pagaré, pasan al Área de Crédito donde la Auxiliar les entrega su cheque y les explica el procedimiento para hacerlo efectivo. Del mismo modo, les entrega y explica el plan de pagos.

La Cooperativa otorga el cheque al deudor para que éste lo cambie en Bancentro. Cuestión que a muchas personas les resulta incómodo o poco práctico, pues deben visitar dos instituciones para poder obtener su dinero, lo que implica mayor consumo de tiempo y esfuerzos.

«(...) a uno le dan un cheque y después tiene que ir al banco a cambiarlo, y eso para mí no es muy cómodo. Preferiría que en la misma Cooperativa dieran el dinero, porque así no tendría que ir a hacer otra fila al banco para retirar el desembolso. Y a veces es hasta más riesgoso, porque uno tiene que ir a dos lugares diferentes». (Juan Carlos Tinoco Arteta, Socio, 1 de julio de 2016)



Inscripción de la garantía:

Esta tarea es entera responsabilidad del asociado, ya que debe inscribir sus garantías en las instituciones correspondientes en los casos de colaterales reales, ya sean bienes muebles o inmuebles. Es por ello que los inconvenientes que se presentan en esta tarea se salen completamente de las manos de la empresa.

En el Dictamen Legal se revisa si las garantías están debidamente inscritas; en caso de que no sea así, se le pide al socio que lo haga, para que el día del desembolso no se le presenten atrasos. Pero suceden casos en los que las personas olvidan registrar sus garantías, y cuando son llamados para retirar su dinero, tienen que efectuar dicha actividad.

Formalización contable:

Una vez que el Comité ha aprobado la solicitud, el expediente es trasladado de nuevo al Área de Crédito, el que pasa a manos de la Auxiliar de Crédito para que realice la formalización contable del desembolso en conjunto con el Departamento Legal. La Auxiliar grava la transacción en el Sistema de Crédito de la empresa, donde se reflejan los distintos movimientos contables que efectúa la Cooperativa al emitir un desembolso de dinero y se activa un nuevo código para el socio beneficiario.

Acto seguido, se lleva el expediente al Departamento de Contabilidad, donde se registra el movimiento en los libros de la empresa y se procede a la elaboración del cheque, en el que se escribe el nombre del beneficiario y la cantidad que se desembolsará.

Como en toda empresa dedicada a este rubro, los problemas burocráticos son una constante en sus procesos operativos. La anomalía que se suele presentar en algunas ocasiones en esta tarea es la falta de firmas libradoras para autorizar la validez del cheque que recibirá el socio.



«Un inconveniente presentado en cuanto al desembolso es que a veces no hay firmas libradoras. Ya sea del Gerente General, Gerente de Sucursal o Presidente del Consejo de Administración». (Makrina Daniela Gutiérrez, Auxiliar de Crédito, 25 de junio de 2016)

No obstante, esta situación suele presentarse muy poco y, en términos generales, la Cooperativa no acostumbra tener otro tipo de inconvenientes en la tarea contable, pues es una actividad que se realiza eficaz y eficientemente.

6.2.5 Seguimiento y Evaluación.

Supervisión y Seguimiento:

Cuando el socio ya ha recibido su dinero, es tarea del Analista que lo atendió darle seguimiento a su caso. Y no solo cuando éste se encuentre en mora, lo ideal es supervisar la utilización del dinero realizando visitas de campo, en especial cuando se trata de Créditos Agrícolas y Comerciales.

La Cooperativa es responsable de resguardar y velar por la integridad de los documentos que el socio ha entregado, como las escrituras de sus garantías, por ejemplo. Del mismo modo, posee una copia del contrato del servicio y el resto de archivos entregados por el deudor y fiador.

La Supervisión, según Gitman y Zutter (2012), «es una revisión continua de las cuentas por cobrar de la empresa para determinar si los clientes están pagando con forme a las condiciones de crédito establecidas. Si no están pagando a tiempo, la supervisión del crédito advertirá a la empresa del problema. Los pagos lentos son costosos para una empresa porque prolongan el periodo promedio de cobro e incrementan la inversión de la empresa en las cuentas por cobrar».

Uno de las tareas más importantes en el Seguimiento y Supervisión es la cobranza, pues de su correcta aplicación depende la minimización del riesgo crediticio, el que la Superintendencia de Bancos de Nicaragua (2008) define como



«la pérdida potencial por la falta de pago de un deudor o contraparte en las operaciones que efectúan las instituciones».

En la Cooperativa se utilizan diferentes métodos de cobro, los que varían en función de los días de mora que tenga el deudor. De 1 a 5 días, los Analistas tienen la orden de llamarlos por celular. Si no responde a este llamado o no se hace presente a asumir su obligación, al séptimo día llega su primera notificación de cobro administrativo. Luego de 15 días sin respuesta, se lleva su segunda nota de cobro, tanto al deudor como al fiador. Si el socio pasa del día 30 sin dar una respuesta, se le lleva el tercer aviso pues llega a su segunda fecha de pago vencida y, por ende, debe quedar registrado en su expediente. En última instancia se lleva el caso a cobro extrajudicial, trámite realizado por la abogada de la Cooperativa.

La Cobranza Preventiva consiste en ponerse en contacto con el socio antes de que su fecha de pago venza, es decir, antes de caer en mora; con el fin de recordarle su obligación. Pero la Cooperativa pone en práctica esta modalidad únicamente con los créditos al vencimiento (por lo general son los agrícolas) y créditos de montos grandes.

El sistema de cobranza de la empresa puede que esté dando los resultados esperados, no obstante, la Cobranza Preventiva debe ser igual de importante que la Cobranza Administrativa. Y la empresa se limita prácticamente a solo hacer uso de esta última. Por lo que puede intuirse que las políticas de cobro no son deficientes, pero son mejorables.

Una ventaja que tienen los socios de la Cooperativa en esta materia, es la flexibilidad de la empresa y su comprensión en casos de mora. A diferencia de las financieras y bancos, las cooperativas tienen como fin mejorar la calidad de vida de sus asociados, y está dentro de sus principios el hecho de preocuparse por los intereses de sus integrantes.

«(...) son muy comprensibles cuando uno no puede pagar su cuota por alguna razón. De hecho, una vez se me dio ese caso, yo fui a platicarlo antes



de que se me venciera la fecha de pago, pues no iba a poder realizar la cancelación de esa cuota. Son muy flexibles y te comprenden. Esa vez yo tuve problemas para pagar y al dialogar, llegamos a un acuerdo de una prórroga de 15 días, hasta que yo tuviera el dinero. Y eso fue muy útil para mí». (Juan Carlos Tinoco Arteta, Socio, 1 de julio de 2016)

Una técnica que utiliza la empresa para la recuperación de cartera son los arreglos de pago, ya que para cualquier institución financiera es preferible dar prórroga a sus deudores antes que tener que iniciar un proceso jurídico. La Cooperativa hace uso de esta técnica especialmente por velar por los intereses de sus socios y ayudarlos.

En la etapa de Seguimiento y Evaluación, además de la cobranza, los Analistas deben realizar visitas de campo para supervisar cómo ha invertido su dinero el deudor y verificar el rendimiento que le está dando. Esta técnica de seguimiento se implementa en los créditos Agrícolas y Comerciales, ya que aparte de realizar la inspección, el Analista puede fungir como asesor para los socios, tanto en aspectos comerciales como en técnicos.

Pago y Cancelación:

Una vez que el socio ha pagado todas sus cuotas en tiempo y forma, se puede proceder al último paso del Proceso de Crédito, que es la cancelación y finiquitación de la deuda, que la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras de Nicaragua (2007) define como «la conclusión de una transacción que se efectúa con el fin de cancelar una posición, compromiso u obligación asumida en el mercado».

Esta tarea no representa mayor dificultad para el socio. Llegado a este punto, solo debe presentarse a caja a realizar su último pago y la cajera le pondrá a su plan de pago el sello de cancelado, posteriormente se le da de baja del sistema de los créditos activos.



En caso de que el socio haya constituido una garantía real que fue prendada por la Cooperativa, debe solicitar a la abogada de la empresa que le entregue la Libertad de Gravamen del bien, para que la relación quede legalmente extinta y se haya finiquitado el crédito.

«Cancelar la deuda no es nada complicado. En mi caso, como era una garantía prendaria, se hace una escritura de cancelación de la deuda para liberarla y listo. No tuve ningún problema con eso, gracias a Dios (...) Hasta el momento me siento satisfecho con el servicio que recibí en la Moderna. En una escala del uno al diez, le pondría un nueve. Porque no ha sido todo perfecto, pero sí siento que he recibido un muy buen servicio por parte del personal de la Cooperativa». (Juan Carlos Tinoco Arteta, Socio, 1 de julio de 2016)



6.3 Evaluación de la satisfacción de los socios

6.3.1 Datos Generales.

El 57 % de los encuestados corresponde al sexo femenino, lo que equivale a 173 socias. El porcentaje restante representa al sexo masculino, es decir, 130 socios. (Ver Gráfico No. 1)

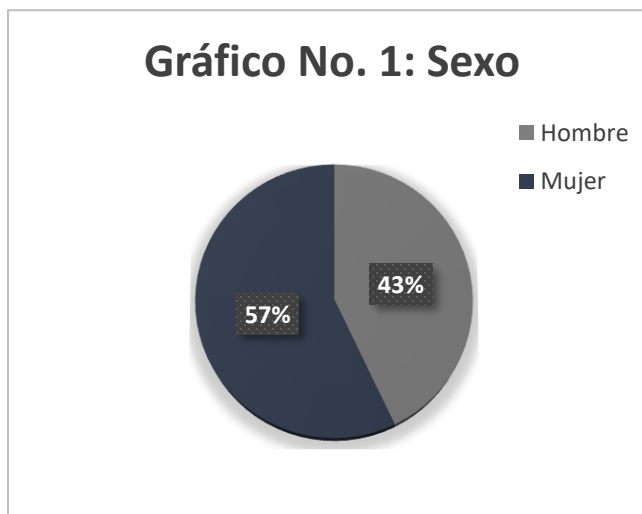


Gráfico 1. Fuente: Datos primarios de encuesta. Junio 2016.

Es bastante equitativa la distribución de sexos de los socios que fueron encuestados. Se puede vislumbrar que el servicio de crédito

es utilizado indistintamente del género de las personas. Por lo que tanto hombres como mujeres son potenciales prospectos demandantes.

La distribución de las edades de los encuestados puede apreciarse en el Gráfico No. 2. Los principales usuarios del servicio son adultos en el rango de los 31 y 40 años; seguidos por jóvenes de entre 22 y 30 años.

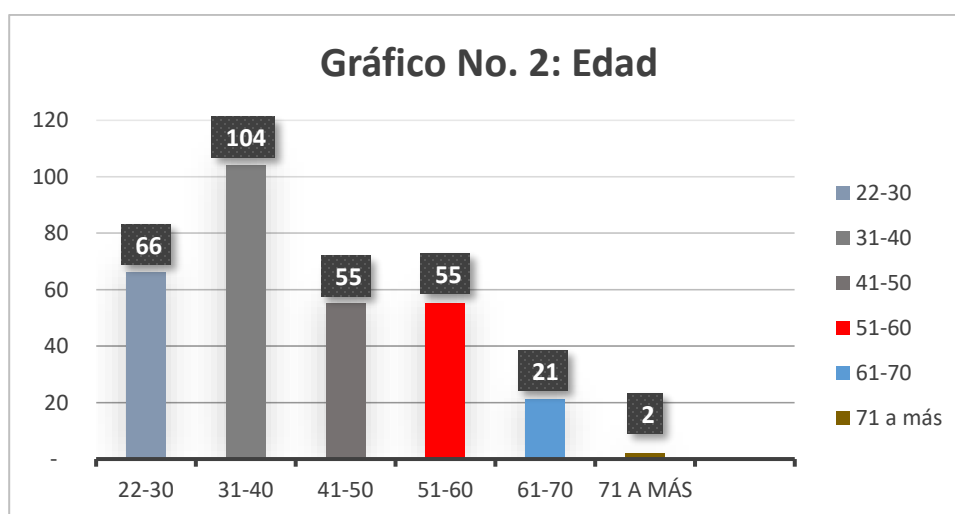


Gráfico 2. Fuente: Datos primarios de encuesta. Junio 2016.



El hecho de que la Cooperativa preste sus servicios a sujetos de tan corta edad, es debido a que dentro de los requisitos mínimos que exige la Cooperativa para solicitar un crédito, basta con ser mayor de edad (21 años), tener una fuente de ingresos y poseer cédula de identidad.

En el Gráfico No. 3 se aprecia la procedencia de los socios encuestados, siendo predominante las personas originarias del municipio de Estelí, con una frecuencia de 264 sobre 303. Seguido por los procedentes de lugares como León y Somoto. Incluso se nota la presencia de una persona de nacionalidad cubana con residencia temporal en Estelí.



Gráfico 3. Fuente: Datos primarios de encuesta. Junio 2016.



6.3.2 Promoción.

Dentro de la etapa de Promoción se encuentran divididos los aspectos que determinan la satisfacción de los clientes. Estos aspectos son: operativos, físicos, humanos, imagen corporativa y ventajas de inversión.

Factores Operativos.

Estos son los aspectos relacionados con el desempeño en la prestación del servicio en una cooperativa de ahorro y crédito; es decir: el tiempo de entrega, la puntualidad, la variedad de los servicios ofrecidos, la cantidad de errores cometidos por el personal, entre otros; corresponden a los aspectos operativos de cualquier organización. (Mella & Díaz, 2013)

Los factores que las personas toman en cuenta al momento de elegir una institución para solicitar un crédito son: principalmente las tasas de interés, con una frecuencia de 207 sobre 303. Segundo, el tiempo que tomará la resolución de aprobación de la empresa, con 165. Seguido de los requisitos que exige la entidad, la calidad de atención del personal y la confianza en la empresa. (Ver Tabla No. 5)

Aspectos	Respuestas		% de casos
	N	%	
Tiempo de aprobación	165	24.4	54.5
Requisitos	139	20.6	45.9
Tasas Interés	207	30.6	68.3
Calidad de la Atención	98	14.5	32.3
Confianza en la empresa	60	8.9	19.8
Otros	7	1	2.3
TOTAL	676	100	223.1

Tabla 5. Fuente: Datos primarios de encuesta. Junio 2016.

Estos datos resaltan la sensibilidad de las personas al costo del servicio de crédito, es decir, los intereses que los socios deben pagar por el dinero prestado. Es un elemento vital para decidir a qué institución acudir para contratar el servicio.



Otro aspecto importante para los socios, es el tiempo de respuesta de la empresa, ya sea positiva o negativa. Ya que, si una persona que acude a una institución financiera a solicitar un crédito, tiene cierto grado de necesidad del dinero, por ende, es indispensable una respuesta rápida.

Por último, están los requisitos mínimos que fija la empresa para ser sujeto de crédito, pues a mayor número de requisitos, mayores serán las limitantes para el prospecto. En menor plano está la calidad de la atención del personal de la institución y la confianza que esta inspire en sus clientes; lo que indica que las personas no son tan sensibles a estos aspectos o no son determinantes al momento de tomar una decisión.

Al consultar a los encuestados por las razones que fueron determinantes para solicitar su crédito en la Cooperativa Moderna R. L. y no en otra institución, se obtuvo el siguiente resultado: 192 de 303 respondieron fue debido a las bajas tasas de intereses que ofrece la organización, casi con la misma frecuencia respondieron que también les convenció la calidad de la atención del personal, la rapidez con que se aprobaría el crédito y el prestigio de la Cooperativa. (Ver Tabla No. 6)

Según estos resultados se puede aseverar que uno de los principales fuertes de la entidad son sus competitivas tasas de interés y, relacionándose con la pregunta anterior, puede decirse que la Cooperativa está cubriendo la necesidad principal del público; siendo un punto determinante para la satisfacción de sus socios.

Tabla No. 6: Razones por las que decidió solicitar su crédito en Cooperativa Moderna y no en otra institución financiera			
Aspectos	Respuestas		% de casos
	N	%	
Tasas Interés	192	33.3	63.4
Beneficios	43	7.5	14.2
Calidad de Atención	104	18.1	34.3
Rapidez Aprobación	100	17.4	33.0
Prestigio	101	17.5	33.3
Otros	36	6.3	11.9
TOTAL	576	100	190.1

Tabla 6. Fuente: Datos primarios de encuesta. Junio 2016.



En segunda instancia, se observa que los encuestados consideran que los demás puntos fuertes de la empresa son su agilidad y calidad de atención a sus socios, y quizá las personas tengan esta perspectiva debido a su condición de socio y no de cliente, pues se sienten más participes del funcionamiento de la Cooperativa. Asimismo, los socios consideran que el prestigio y confiabilidad es determinante. Esto último puede deberse a la larga trayectoria y el tiempo de estar funcionando de la organización, casi 47 años en el mercado financiero.

Uno de los aspectos por los que los socios se mostraron poco satisfechos fue por la política de la empresa de que el fiador también debe pasar una entrevista previa y llenar el Formato de Solicitud de Crédito. El 53 % de las personas considera que es de real importancia, este porcentaje equivale a 162 individuos. Mientras que 59 personas que representan el 20 %, opinan



Gráfico 4. Fuente: Datos primarios de encuesta. Junio 2016.

que debería ser una entrevista menos rigurosa. Y 82 encuestados, que conforman el 27 % restante, simplemente no consideran necesario dicho proceso. (Ver Gráfico No. 4)

El 23 de junio, una socia a la que se encuestó expresó que esa es una tarea extra que exige la Cooperativa, ya que en otras instituciones donde ha recibido créditos no piden ese requisito, por lo que considera la entrevista al fiador como «una pérdida de tiempo para mí y para mi fiador».

Otras empresas dedicadas a este rubro suelen realizar la entrevista previa y pedir el llenado del Formato de Solicitud de Crédito únicamente al deudor, y aunque



se trate de la modalidad de fiador solidario, se limitan a llamar o solo solicitar la presencia del fiador. En este aspecto, podría decirse que los socios se sienten insatisfechos.

Ventajas de Inversión:

Las ventajas de inversión de una empresa corresponden a todos los elementos económicos que hacen atractiva una determinada organización (beneficios de rentabilidad, solvencia financiera, tipos de préstamos ajustados a las necesidades de cada cliente, entre otros). (Mella & Díaz, 2013)

296 socios encuestados, que equivalen al 98 % de la muestra, afirman que los tipos de créditos que ofrece la Cooperativa se ajustan a sus necesidades económicas, es decir: plazos y montos adecuados. Y solo el 2 % no está conforme con dichos aspectos. (Ver Gráfico No. 5)



Gráfico 5. Fuente: Datos primarios de encuesta. Junio 2016.

Estos números indican de manera clara que la oferta de créditos de la Cooperativa Moderna es lo suficientemente variada y flexible, por lo que la gran mayoría de los encuestados se encuentran a gusto con este factor.

El Consejo Directivo de la Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras (2008), establece que la cartera de créditos se conforman cuatro agrupaciones o tipologías de créditos: Créditos de Consumo, Créditos Hipotecarios para Vivienda, Microcréditos y Créditos Comerciales.

Actualmente la Cooperativa ofrece los primeros tres tipos de créditos, debido a que no presta montos por encima de US\$ 10,000.00. Esta política se toma como medida de precaución para disminuir el riesgo crediticio, además que son pocos los socios que demandan ese tipo de servicio.



Gráfico No. 6: ¿Está conforme con las tasas de interés que ofrece la Cooperativa?

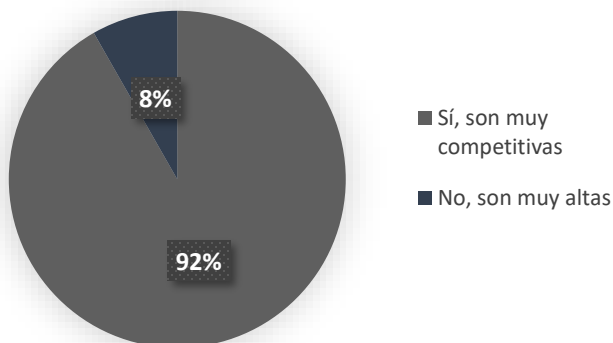


Gráfico 6. Fuente: Datos primarios de encuesta. Junio 2016.

El Gráfico No. 6 refleja que el 92 % de los encuestados se sienten conformes con las tasas de interés que ofrece la Cooperativa para el servicio de crédito. El 8 % opina que son tasas altas y poco competitivas.

El interés es el precio pagado por el uso del dinero, como para un préstamo o depósito, expresado como un porcentaje. (WOCCU, 2011)

Se puede afirmar que, en términos generales, los socios se sienten satisfechos con las tasas de interés de crédito de la Cooperativa, y éste es uno de los puntos fuertes de la empresa en materia competitiva.

Aspectos Físicos:

Los aspectos físicos son todo aquello que guarda relación con la apariencia de la estructura, el ambiente interno de la misma, la distribución de los recursos, entre otros aspectos, y poseen una influencia directa sobre la calidad percibida. (Mella & Díaz, 2013)

El 99 % de los socios que respondieron la encuesta opinan que la ubicación de la Cooperativa les es accesible, y solo el 1 % piensa lo contrario. (Ver Gráfico No. 7)

Un punto fuerte de la entidad son sus aspectos físicos, como su ubicación geográfica.

Gráfico No. 7: ¿Considera accesible la ubicación de la Cooperativa?

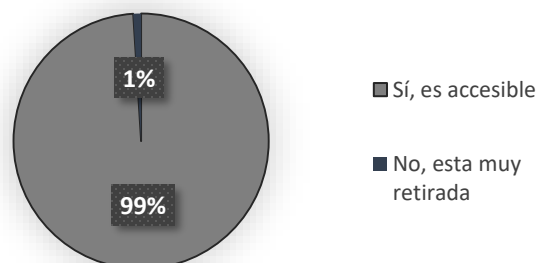


Gráfico 7. Fuente: Datos primarios de encuesta. Junio 2016.



En general, los socios no reportan quejas en esta materia. Claramente puede aseverarse que están satisfechos con la localidad de la Cooperativa. La empresa está estratégicamente ubicada en un punto céntrico de la ciudad de Estelí, fácil de llegar y muy seguro. Su dirección exacta es: de los semáforos del Parque Central, 25 varas al este.

Siguiendo la lógica de la interrogante anterior. El 98 % de encuestados considera que las instalaciones son limpias, seguras, atractivas, y son adecuadas para la correcta atención de los clientes. Y solo 2 % considera que la empresa debe invertir en ese aspecto. (Ver Gráfico No. 8)



Gráfico 8. Fuente: Datos primarios de encuesta. Junio 2016.

El edificio, en términos generales, está muy bien cuidado y diseñado. Cuenta con un área de parqueo para motocicletas, guarda de seguridad privado y rótulos exteriores correctamente colocados para la sencilla distinción del lugar.

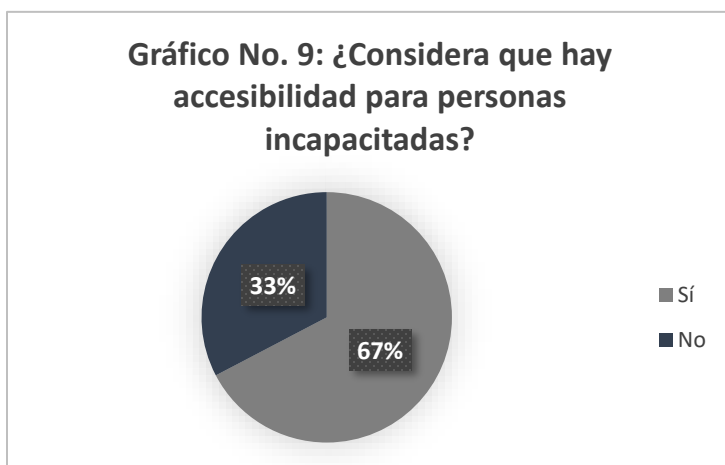


Gráfico 9. Fuente: Datos primarios de encuesta. Junio 2016.

Una de las pocas debilidades que tiene la Cooperativa en Aspectos Físicos es la accesibilidad para personas incapacitadas. Ya sea que usen muletas, sillas de ruedas, tengan miembros amputado, sean ciegos o sordomudos, o tengan deficiencias motoras.



El 33 % de los encuestados, equivalentes a 99 socios, piensan que una persona incapacitada no podría ser atendida ni realizar sus diligencias fácilmente por sí mismos o sin la ayuda de un tercero. Un dato porcentual significativamente alto. (Ver Gráfico No. 9)

Este resultado se debe a que la Cooperativa Moderna no posee instalaciones lo suficientemente condicionadas a las necesidades de personas que sufran alguna discapacidad o incapacidad. No cuenta con una rampa específicamente dedicada para personas con problemas motores (Ver Anexo No. 9), tampoco cuenta con una caja especial para atender a individuos en silla de ruedas (aunque muy pocas o ninguna institución en Nicaragua cuenta con esta adecuación), y ningún trabajador está capacitado para comunicarse con lenguaje de señas.

Sumado a ello, la Gerencia decidió trasladar la Farmacia al segundo piso, la que originalmente estaba cerca de la entrada en el primer piso. Esta nueva distribución afecta mucho a las personas que hacían uso activo de ese servicio. La Responsable de la Farmacia, Septiembre Vargas, indica que la mayoría de socios que compran en la farmacia son personas de la tercera edad, y para ellos es un inconveniente tener que subir escaleras cada que requieren adquirir un medicamento, pues les es muy dificultoso y corren riesgos de caerse. También afirma que varios de ellos han expresado su inconformidad con este cambio.

El día 20 de junio, una socia que fue encuestada, expresó que precisamente eso le estaba afectando, ya que se le dificulta mucho caminar, y subir escaleras se le complica aún más. Indica que ahora tiene que esperar a que la Responsable de la Farmacia baje al primer piso para pedirle que le traiga determinado fármaco que necesite adquirir.

En el Gráfico No. 10 se aprecia que el 93 % de los encuestados consideran que las instalaciones de la Cooperativa están bien acondicionadas para brindar un buen servicio a sus socios. El porcentaje restante indica que no cuenta con suficientes recursos o que no posee uno de ellos.



La Cooperativa cuenta con sillas para que los socios esperen sentados su turno en la caja. El orden de atención está indicado por un número que toman al entrar. Se pone a disposición del público: oasis de agua, café y leche. Además de baños separados para cada sexo, aire acondicionado, televisión por cable, acceso a wifi gratis y zona de juegos para

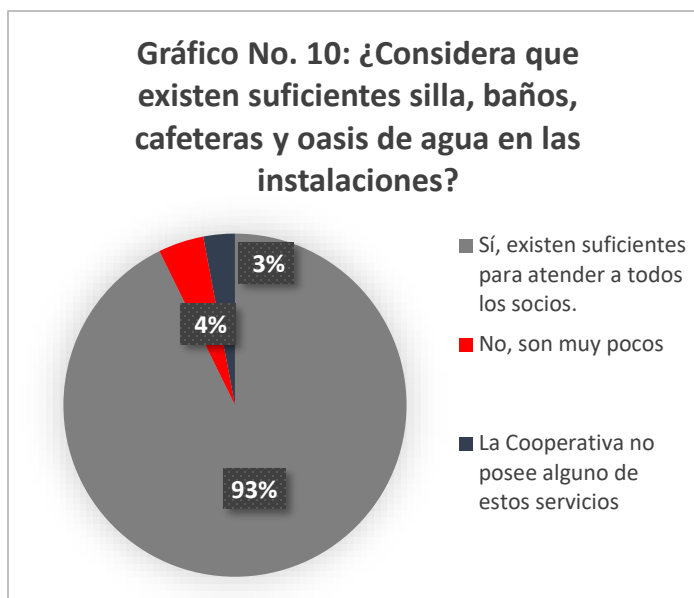


Gráfico 10. Fuente: Datos primarios de encuesta. Junio 2016.

los niños pequeños que llegan acompañados de sus padres. Razones por las que puede afirmarse que, en este aspecto, los socios se encuentran muy satisfechos, según indican los datos obtenidos.

Aspectos Humanos:

Los aspectos humanos de una cooperativa de ahorro tienen un efecto directo y positivo sobre la calidad de servicio. El conjunto de actividades realizadas para responder a las necesidades de los socios corresponde al servicio recibido por estos. (Mella & Díaz, 2013)

A los encuestados se les consultó sobre su percepción por aspectos de personalidad de los trabajadores como: amabilidad, respeto, agilidad, esmero y profesionalismo que aplican al realizar sus tareas directamente relacionadas a la prestación del servicio de crédito.

Estos aspectos pueden ser determinantes para los socios y para cualquier cliente en general de cualquier servicio. Tanto que podrían representar la razón por la que decidieron elegir a la Cooperativa como acreedora, por encima de la numerosa competencia.



El 84 % de los encuestados (255 personas) opinan que siempre son atendidos de la mejor manera y que los trabajadores tienen vocación para prestar el servicio. Por otro lado, el 14 % dice que eso solo sucede en ocasiones y el 2 % restante afirma que en ninguna de sus visitas al local lo han atendido correctamente. (Ver Gráfico No. 11)



Gráfico 11. Fuente: Datos primarios de encuesta. Junio 2016.

La problemática que presenta la Cooperativa en esta materia, es que no cuenta con personal especialmente dedicado a atender y recibir a los socios que tienen alguna duda o consulta ni a las personas que llegan por primera vez a la empresa. Anteriormente, Cooperativa Moderna contaba con un Asistente General que se encargaba precisamente de eso: recibir y atender a los socios, resolver sus dudas tanto en materia de crédito como de ahorro.

El 15 de junio, una joven llegó a la Cooperativa a consultar el procedimiento para abrir una cuenta corriente de ahorro. Tuvo que esperar 20 minutos para ser atendida, ya que la encargada de Servicios Cooperativos atendía a otros socios. Al final, se le dio respuesta simplemente entregándole un tríptico informativo y explicando su contenido. Actividad que tomó menos de dos minutos.

Haciendo referencia a lo mismo, el Guarda de Seguridad de la Cooperativa comenta que para él es importante que alguien atienda a los socios cuando el local está lleno, ya que algunas personas se molestan cuando él ofrece ayuda pues prefieren tratar con los trabajadores directamente relacionados con el servicio. A esto le suma el hecho de que él no maneja toda la información que los consultantes demandan.



Asimismo, el 17 de junio, un socio que fue encuestado alegó que algo que le causa constantes molestias es el hecho de que los días de semana solo atiende una cajera, aun cuando hay bastantes personas en espera. Piensa que una sola persona no se da abasto, porque siempre que él asiste a realizar sus pagos pide permiso en su trabajo y dispone de poco tiempo.



Gráfico 12. Fuente: Datos primarios de encuesta. Junio 2016.

El 94 % de encuestados opina que todos los trabajadores de la empresa son amables, atentos y les generan confianza. Un 5 %, comenta que algunos colaboradores no suelen ser amables. Dos socios señalan que, en definitiva, no han sido atendidos con amabilidad. (Ver Gráfico No. 12)

Tomando esos datos de referencia, puede comprenderse que los trabajadores se esmeran en atender correctamente a los socios, y siempre intentan inspirar confianza en las personas para garantizar la satisfacción de las mismas, aunque existen reportes y quejas de personas acerca de ello.

El 14 de junio, un socio encuestado indicó que en visitas pasadas recibió maltrato por parte de la anterior trabajadora de Servicios Cooperativos. Relata que él se dirigió amablemente a ella para consultar sobre el proceso de apertura de una cuenta de ahorro, y ella le respondió, con tono descortés, que esperara sentado porque estaba ocupada. Cuando llegó su turno de ser atendido, lo recibió en su escritorio y le dijo que no podía ayudarlo porque no portaba su cédula de identidad, que regresara otro día «si quería».

Otro elemento a recalcar, es el impacto que tiene la rotación del personal sobre la percepción de la calidad de atención que reciben los socios. Dicha



problemática la señaló un socio encuestado el 24 de junio, quien expresó su disgusto por el hecho de que su promotor había sido trasladado a otra sucursal, y él ya se sentía cómodo y le gustaba trabajar con él.

La Cooperativa Moderna suele implementar políticas de Recursos Humanos donde la rotación de personal es muy activa, con el fin de evaluar de manera efectiva el desempeño de sus trabajadores, aumentar su experiencia y fomentar el compañerismo. No obstante, dicha medida puede estar causando efectos adversos, afectando negativamente el nivel de satisfacción de los socios. Pues en la prestación del servicio se desarrolla un nivel de confianza en el sentido trabajador-socio, la cual se pierde al cambiar de Analista. De igual modo, el seguimiento del caso y el conocimiento que se tiene sobre el socio desaparecen y la relación debe comenzar de nuevo, perdiéndose la atención personalizada.

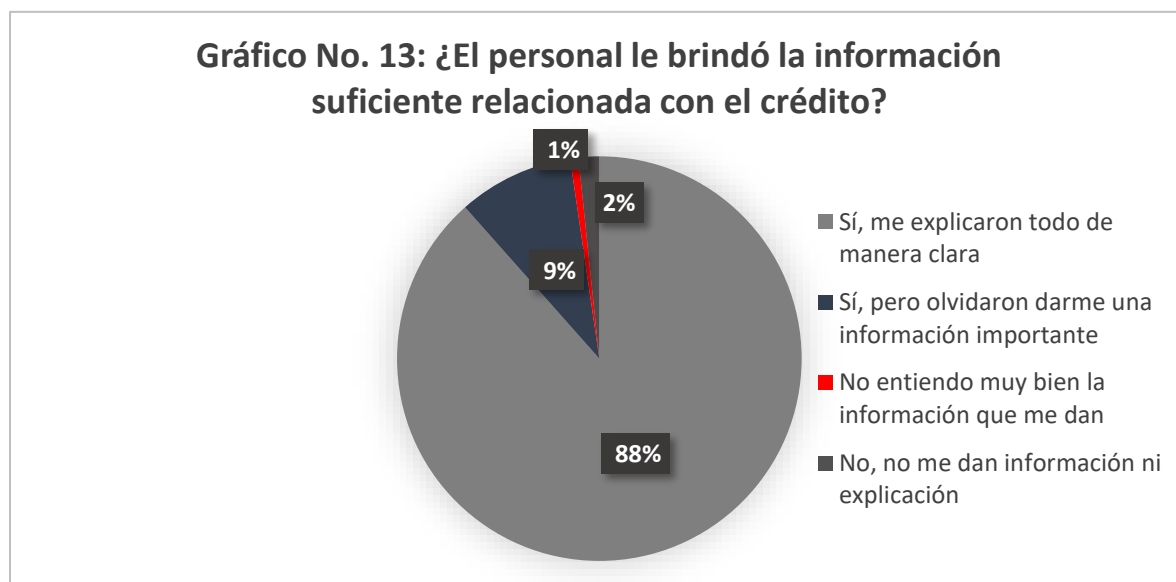


Gráfico 13. Fuente: Datos primarios de encuesta. Junio 2016.

En los aspectos humanos, uno de los factores en los que suelen presentarse deficiencias significativas es en la comunicación. El Gráfico No. 13 ilustra este escenario. 28 socios, que equivalen al 9 % de la muestra encuestada, indican que el personal de crédito, en especial los Analistas, olvidaron darle alguna información referente al servicio que iban a contratar. Dos personas manifestaron que no entendieron bien los datos que recibieron o no se les explicó claramente. Y cinco individuos aseguran que se les omitió información vital.



El 25 de junio, un socio encuestado expresó que su Analista de Crédito olvidó mencionarle cómo funciona la dinámica de pagos cuando la fecha de pago concuerda con un día séptimo o feriado. Refiere que el pago de una de sus cuotas le tocaba un domingo, por lo que efectuó la transacción hasta el lunes, lo que le generó un día de mora en el sistema y tuvo que pagarlo. Fue hasta que la cajera le indicó que debía haber realizado el pago el sábado para evitar dicha situación.

El 26 de junio, una socia mayor de edad que fue encuestada, manifestó que el Analista no le mencionó que debía presentar cierta documentación para poder recibir su desembolso, lo que le causó mucho atraso e inconvenientes, pues necesitaba el dinero con carácter de urgencia.

La gran mayoría de personas consideran que reciben información clara y oportuna; no obstante, hay casos poco frecuentes pero relevantes donde los socios se muestran disgustados e inconformes por la mala comunicación que hay en sentido socio-trabajador, lo que le genera problemas en la satisfacción de los usuarios del servicio.

El 95 % de encuestados asegura que el personal es muy comedido en materia de atención y ayuda y siempre suelen resolver sus dudas. El 4 % opina que solo en ocasiones se muestran abiertos a ayudar. Y el 1 % restante opina que no recibieron apoyo ni atención de los colaboradores las veces que lo han requerido. (Ver Gráfico No. 14)



Gráfico 14. Fuente: Datos primarios de encuesta. Junio 2016.

Tomando en cuenta las observaciones realizadas en las instalaciones de la Cooperativa, se puede afirmar que el personal suele ser muy servicial y todos están



dispuestos a ayudar a las personas que lo necesiten. Aunque en ocasiones se aprecia que dicha ayuda no la ofrecen de manera rápida y oportuna.

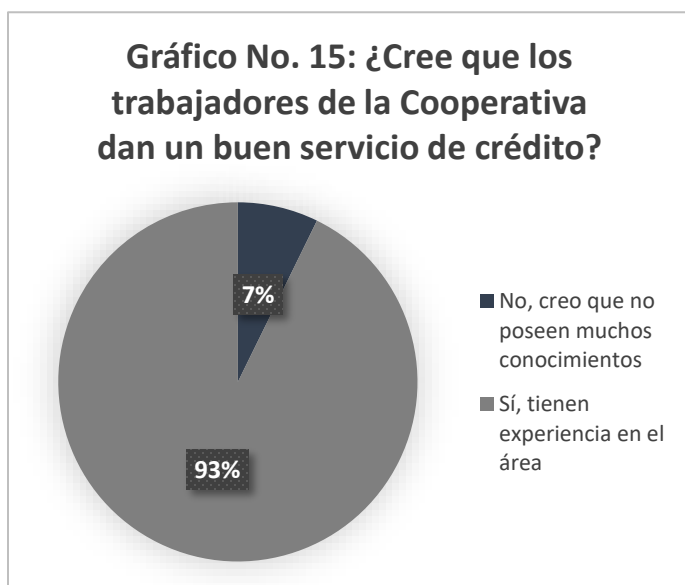


Gráfico 15. Fuente: Datos primarios de encuesta. Junio 2016.

El 93 % de los socios encuestados, equivalente a 281 personas, consideran que los trabajadores prestan un buen servicio relativo al crédito y tienen experiencia en su profesión. Mientras que el 7 % restante, es decir, 22 personas perciben que son individuos con poca experiencia y conocimientos en el ámbito financiero y materia cooperativa. (Ver Gráfico No. 15)

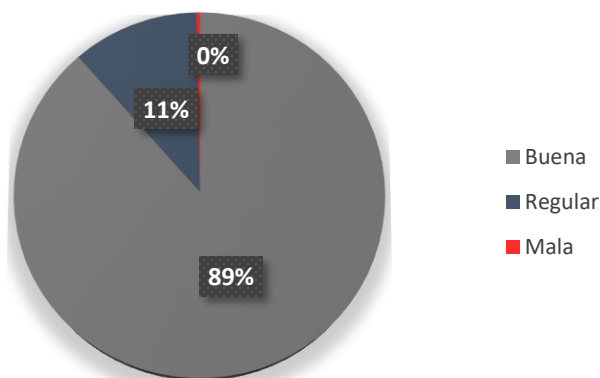
Los trabajadores del Área de Crédito son jóvenes cuya experiencia la han obtenido principalmente en la Cooperativa, con carreras universitarias enfocadas a cada tipo de crédito. La empresa cuenta con un Ingeniero Agrónomo, un Contador y un Mercadólogo. Es por ello que la mayoría de socios considera que brindan un buen servicio, muy profesional y personalizado. Algunos socios no perciben lo mismo debido a la edad de los Analistas, su apretada agenda y la rotación constante del personal.

Imagen Corporativa:

Una imagen corporativa sólida es capaz de generar lealtad en las personas, ya que estas se sienten atraídas por asociarse con la imagen que la empresa o lo que sus productos representan. Por lo tanto, los consumidores son más leales a aquellas empresas con la capacidad de proyectar una imagen positiva y sólida. (Mella & Díaz, 2013)



Gráfico No. 16: ¿Cómo valora la reputación de la Cooperativa?



Tomando en cuenta el criterio del 89 % de los encuestados, equivalente a 268 personas, la Cooperativa tiene una imagen corporativa sólida y buena reputación. Un 11 % valora su imagen como regular. Solo un socio indicó que la empresa tiene mala imagen y débil reputación. (Ver Gráfico No. 16)

Gráfico 16. Fuente: Datos primarios de encuesta. Junio 2016.

Dada la gran trayectoria que tiene la empresa en el mercado financiero, ha logrado ganarse cierta reputación y, sin duda, una afección en este aspecto es la problemática de insolvencia y estafas que vivió la empresa hace una década. Es por ello que existe un porcentaje alto de concepciones de una reputación regular de la organización.

No obstante, el problema con la reputación no parece traducirse en la confianza que tienen sus socios en la empresa, ya que 97 % de los encuestados afirma que confía plenamente en ella. (Ver Gráfico No. 17)

Gráfico No. 17: ¿La Cooperativa es una empresa que le inspira confianza?

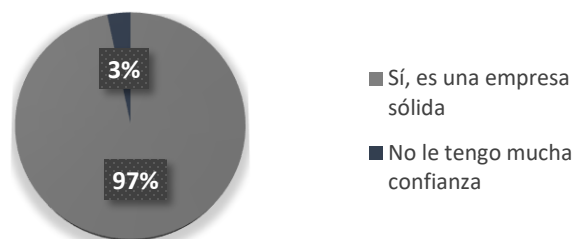


Gráfico 17. Fuente: Datos primarios de encuesta. Junio 2016.

Una vez más, la larga trayectoria de la Cooperativa funge como factor determinante para ganarse la confianza de sus socios, y la percepción de que es una entidad lo suficientemente sólida como para confiarle sus recursos y gestiones financieras.



6.3.3 Integración y Solicitud.

Aspectos Operativos:

El 90 % de las personas encuestadas, es decir 273 socios, opina que la Cooperativa solicita la cantidad justa de requisitos para optar a un crédito. El 10 % restante opina que se les exigieron demasiados requisitos en comparación con los que fija la competencia, lo que les causó alguna afección, dificultad o disgusto. (Ver Gráfico No. 18)

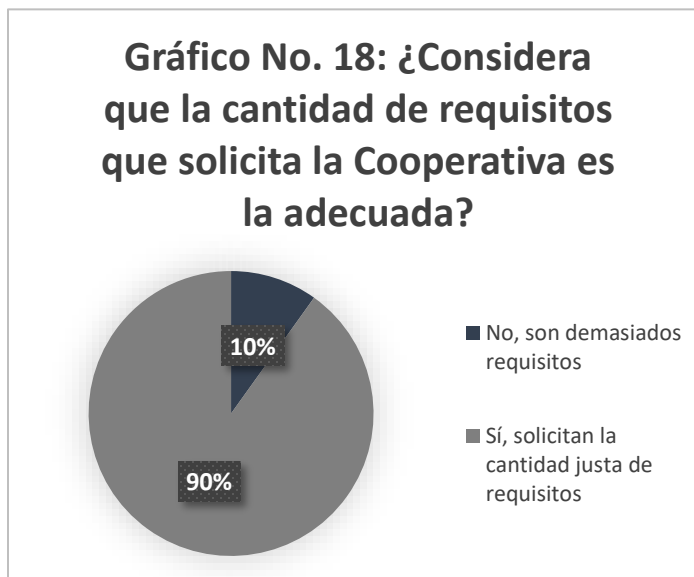


Gráfico 18. Fuente: Datos primarios de encuesta. Junio 2016.

Un factor importante que las personas toman en cuenta al solicitar un crédito, según los mismos encuestados, es la cantidad de requisitos que la institución financiera exige. La gran mayoría de socios se siente satisfecho con las políticas que implementa la Cooperativa en esta materia, pues consideran que se les exige pocos requerimientos y les resulta ventajoso.

El 20 de junio, una socia mayor de edad encuestada expresó que una de las grandes ventajas que ofrece la Cooperativa es la mínima cantidad de requisitos que pide, y le resulta especialmente beneficioso que la empresa no establece limitante por la edad para solicitar un crédito a personas de la tercera edad, a como lo hacen otras instituciones.

Otro beneficio que reciben los asociados es que, a medida que se gana experiencia crediticia y se lleva un récord de crédito limpio, se les va facilitando el proceso para obtener re-préstamos; pues se les exigen menos requisitos y papeleo, el proceso es más rápido y sencillo.



Las exigencias de la Cooperativa para ser sujeto de crédito son prácticamente las mismas que impone el resto de las instituciones financieras, por lo que no es un factor por el que sus socios se encuentren inconformes. En cambio, ofrece ciertas facilidades que la competencia no, como la no limitación por la edad mencionada anteriormente.

6.3.4 Evaluación y Resolución.

Aspectos Operativos:

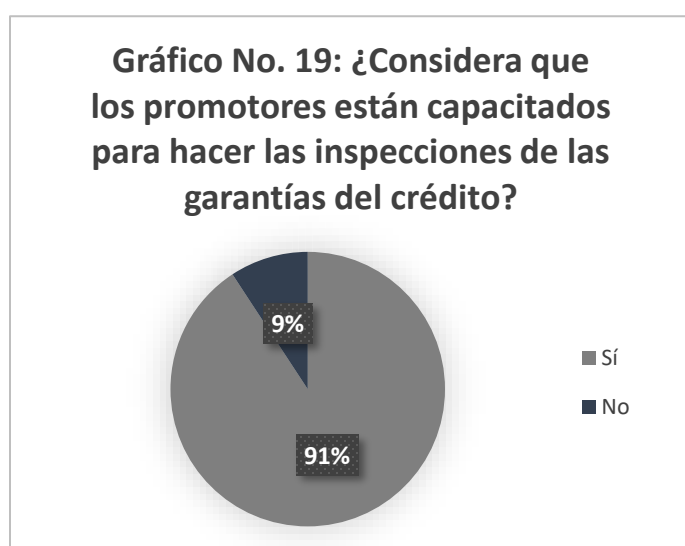


Gráfico 19. Fuente: Datos primarios de encuesta. Junio 2016.

En materia de evaluación de garantías, 91 % de los encuestados piensa que los Analistas de Crédito están capacitados para la tarea. Por otro lado, 9 % de las personas, es decir 28 socios, opinaron que el personal no es realmente capaz de llevarla a cabo, ya sea por falta de conocimientos o de experiencia. (Ver Gráfico No. 19)

Las garantías son todos los medios que respaldan o aseguran el pago o reembolso de los créditos otorgados. El requerimiento de garantías para respaldar los créditos que se otorgan, no está basado en previsión de tener que recurrir a un procedimiento judicial para obtener el reembolso. La garantía es un colateral, no es la base sobre la cual se fundamenta el crédito. (Mavila H., 2004)

La tarea de avalúo de garantías, según algunos socios, no se realiza de la manera adecuada debido a que los trabajadores no están capacitados para evaluar bienes como terrenos y viviendas. Y, según los mismos Analistas, no reciben capacitaciones para mejorar sus habilidades, sino que ejecutan la actividad basándose en la experiencia.



El 17 de junio, un socio encuestado comentó que, en su último crédito solicitado, estableció como garantía un solar ubicado a las afueras de la ciudad, el cual fue valorado por el Analista en un precio significativamente menor al precio real; por lo que el monto que le otorgaron fue mucho menos de lo que él había solicitado, causándole problemas en sus planes de inversión en su vivienda.

Generalmente, las instituciones financieras fijan precios por debajo del valor de mercado de dicho bien, con el fin de asegurar la fácil recuperación del dinero en caso de que el deudor principal no pueda hacerle frente a la obligación. No obstante, cuando un Analista fija el valor muy por debajo del valor real, puede provocar que la empresa apruebe el crédito por una cantidad menor a la que el aspirante solicitó, lo que le generaría molestias y afectará directamente el nivel de satisfacción del socio.

6.3.5 Otorgamiento.

Aspectos Operativos:

En el Gráfico No. 20 se aprecia que el 75 % de los encuestados considera que el tiempo que tardó la empresa en desembolsar del dinero fue bueno. 19 %, equivalente a 58 personas, piensa que es regular. Y el 6 % opina que es un tiempo definitivamente malo.

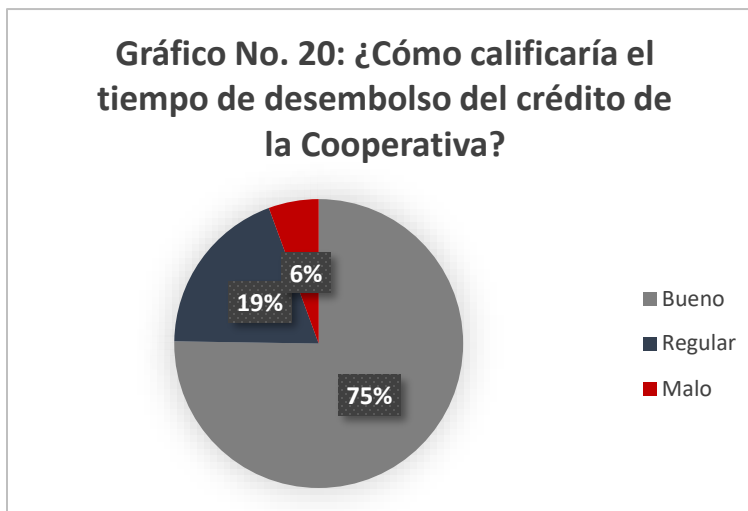


Gráfico 20. Fuente: Datos primarios de encuesta. Junio 2016.

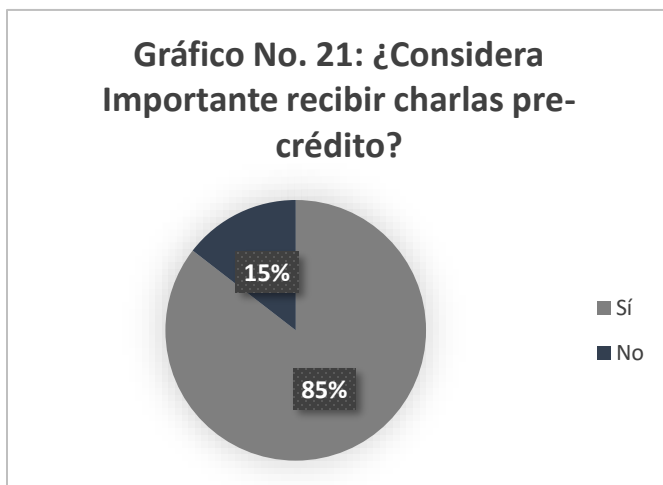
Este es quizá el punto más débil de la Cooperativa, ya que es el aspecto en el que los socios se muestran más inconformes según las encuestas. Basándose en múltiples opiniones, esta problemática ha causado atrasos, pérdidas de tiempo e incluso de dinero.



El 21 de junio, un socio encuestado que se encontraba muy molesto, expresó que la empresa le había hecho esperar muchos días por una respuesta sobre su caso, tanto que le provocó pérdidas en su negocio, ya que se dedica a vender productos perecederos y necesitaba el dinero para transportar los mismos dentro del país. Al haber esperado casi una semana por una resolución, decidió cancelar su solicitud. También expuso que eso nunca le había pasado cuando trabajó con otras instituciones, y que decidió elegir a la Cooperativa esta vez porque tiene tasas de interés más bajas, lo que llamó mucho su atención; pero quedó muy arrepentido.

Mientras la competencia puede aprobar créditos y realizar desembolsos hasta en 24 horas, la Cooperativa requiere al menos dos días y puede llegar a necesitar hasta una semana. Es obvia la desventaja competitiva y el malestar que provoca que en el Proceso de Crédito de la empresa.

Ventajas de Inversión:



El 85 % de los encuestados considera que las charlas pre-crédito (requisito extra para los aspirantes a un crédito) son importantes y le han sido de utilidad, porcentaje que equivale a 259 socios. El 15 % restante piensa que no son necesarias o no las caracterizan como productivas.

Gráfico 21. Fuente: Datos primarios de encuesta. Junio 2016.

(Ver Gráfico No. 21)

Las charlas pre-crédito, más que un requisito extra, la Cooperativa las considera con un beneficio para los asociados, ya que tienen como objeto hacer conciencia en las personas sobre el uso correcto del dinero, la importancia de invertir en las pequeñas empresas, promoción de la mentalidad empresarial y temas relacionados con las consecuencias de la morosidad.



No obstante, varias personas no comparten esa idea, pues ven las charlas como una tarea extra, una pérdida de tiempo y un retraso más para el desembolso de su dinero. Es por ello que es un porcentaje de socios tan alto el que no se encuentra conforme con esta política de la Cooperativa.

6.3.6 Seguimiento y Evaluación.

Aspectos Operativos:

En el Gráfico No. 22 se aprecia que el 65 % de los socios encuestados afirman haber recibido seguimiento por parte de sus Analistas. Mientras que el 35 % restante, que equivale a 107 personas, alegan no haber recibido ni una sola llamada de ellos luego de hacerse efectivo su desembolso.

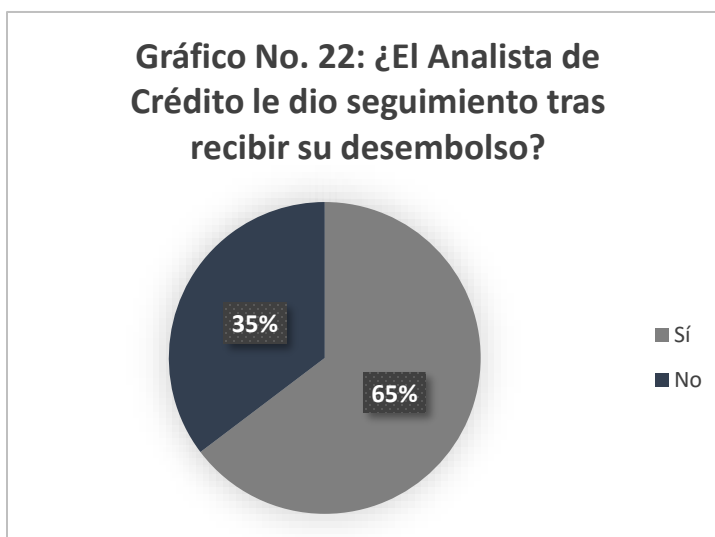


Gráfico 22. Fuente: Datos primarios de encuesta. Junio 2016.

Un gran vacío que se ha manifestado en el Proceso de Crédito de la Cooperativa Moderna es en la tarea de Seguimiento, la cual no se aplica con todos los asociados, solo a los que cumplen determinados requisitos o poseen cierto tipo de crédito.

Después de otorgado el crédito, el Analista de Crédito lleva el seguimiento y evaluación de la cartera de crédito, que incluye un control sistemático y periódico de la misma, control y resguardo de pagarés, contratos y demás títulos de crédito con los que se haya documentado la operación hasta su cancelación y liberación de las garantías. (Guerrero Palacios, 2016)

Según los propios Analistas, el seguimiento se aplica únicamente a los socios que tienen créditos al vencimiento (por lo general son los créditos agrícolas) o



créditos normales cuyas fechas de pago ya se han vencido dos veces (es decir, socios morosos por más de dos pagos).

Luego de evaluar la cartera, se decide a qué socio visitar o llamar para darle seguimiento, no obstante, no es una técnica muy eficiente; ya que no se aplica una cobranza preventiva, sino una administrativa, donde se espera a que el cliente ya haya caído en mora.

Los Analistas alegan que esta medida se implementa debido a la gran cantidad de tiempo que implicaría darle seguimiento a toda la cartera de crédito, puesto que dicha tarea recae únicamente sobre ellos; por lo que necesitarían a una persona destinada específicamente para la cobranza dentro de la empresa.



6.4 Propuesta de estrategias para mejorar el Proceso de Crédito

6.4.1 FODA de Cooperativa Moderna R. L.

Fortalezas Internas:

1. Tasas de interés de crédito flexibles y competitivas.
2. Buena participación de mercado.
3. Ofrece beneficios adicionales a sus socios (servicio de Farmacia con medicamento a bajo precio y consultas médicas gratuitas).
4. Cobertura regional (Estelí, La Trinidad, Sébaco y Matagalpa).
5. No establece limitantes de edad para hacer uso de sus servicios (basta con ser mayor de edad).
6. Aplica principios del cooperativismo en la prestación de sus servicios.

Debilidades Internas:

1. Tiempos de aprobación y desembolso de créditos muy altos.
2. Planes publicitarios limitados.
3. Mala programación y distribución de actividades del personal.
4. Sistema de Archivo obsoleto.
5. Alta rotación del personal.
6. Débil proceso de cobranza.

Oportunidades Externas:

1. Crecimiento de la cartera de crédito de 20 % y 11.4 % en depósitos en el primer semestre del 2016 para el Sistema Financiero Nacional.
2. Los clientes prefieren contratar servicios financieros en Cooperativas y Micro Financieras, y no en bancos, debido a su facilidad.
3. Crecimiento del 9.5 % del Sector Financiero en el 2015.
4. Pocas limitantes legales para su expansión debido a su razón social.
5. El aumento de número de asociados mejora el producto crediticio y el ahorro.



6. Beneficios fiscales por su razón social (exenta del pago de IR, IBI; y, para importaciones, IVA, DAI, ISC).

Amenazas Externas:

1. Creciente competencia.
2. Débil imagen corporativa.
3. Creación de grupos «No pago».
4. Deficientes relaciones con organizaciones gubernamentales y privadas.



<p style="text-align: center;">Matriz FODA</p>	<p>Fortalezas internas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tasas de interés de ahorro y crédito flexibles y competitivas. 2. Buena participación de mercado. 3. Ofrece beneficios adicionales a sus socios. 4. Cobertura regional. 5. No establece limitantes de edad para hacer uso de sus servicios. 6. Aplica principios del cooperativismo en la prestación de sus servicios. 	<p>Debilidades internas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tiempos de aprobación y desembolso de créditos muy altos. 2. Planes publicitarios limitados. 3. Mala programación y distribución de actividades del personal. 4. Sistema de Archivo obsoleto. 5. Alta rotación del personal. 6. Débil proceso de cobranza.
<p>Oportunidades externas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de la cartera de crédito de 20 % y 11.4 % en depósitos en el primer semestre del 2016 para el SFN. 2. Los clientes prefieren contratar servicios financieros en Cooperativas y Micro Financieras, y no en bancos, debido a su facilidad. 3. Crecimiento del 9.5 % del Sector Financiero en el 2015. 4. Pocas limitantes legales para su expansión debido a su razón social. 5. El aumento de número de asociados mejora el producto crediticio y el ahorro. 6. Beneficios fiscales por su razón social. 	<p>Estrategias:</p> <p>F5O1: Adecuación de las instalaciones para facilitar el acceso a personas mayores o incapacitadas.</p> <p>F5F6O1O5: Crear productos crediticios dirigidos especialmente a adultos mayores.</p>	<p>Estrategias:</p> <p>D2O1O2: Diseñar un mejor plan publicitario y de propaganda interna y externa.</p> <p>D3O1: Diseñar un plan de trabajo para el Dpto. de Crédito.</p> <p>D3O1O3: Contratación de un colaborador dedicado a la atención al cliente y tareas menores del Dpto. de Crédito.</p> <p>D3D5O1O2: Crear un plan de capacitación operativa para el Dpto. de Crédito.</p> <p>D4O1O3: Modernizar el sistema de archivos.</p>
<p>Amenazas externas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Creciente competencia. 2. Débil imagen corporativa. 3. Creación de grupos "No pago". 4. Deficientes relaciones con organizaciones gubernamentales y privadas. 	<p>Estrategias:</p> <p>F3A1A4: Aumentar el número de servicios financieros que oferta la empresa (remesas, cambio de cheques, seguros).</p> <p>F2A4: Crear alianzas con terceros para mejorar la calidad y número de servicios (pago de luz, agua).</p>	<p>Estrategias:</p> <p>D1A1: Aumentar la periodicidad de los Comités de Aprobación de Créditos.</p> <p>D2D4A1A2: Implementar el uso de las TIC en las operaciones y actividades de mercadotecnia.</p> <p>D3A3A4: Diseñar una técnica para bajar el nivel de mora.</p>

Tabla 7. Matriz FODA de Cooperativa Moderna R. L. Sucursal Estelí.



6.4.2 Propuesta de estrategias.

Estrategia 1: Aumentar la periodicidad de los Comités de Aprobación de Créditos.

Objetivo General: Agilizar las aprobaciones y desembolsos de los créditos para la disminución del tiempo de respuesta a los solicitantes.

Actividades:

1. Organizar una reunión con la Junta Administrativa, los Analistas y el Gerente General para plantear la problemática y la estrategia.
2. Evaluar la posibilidad de realizar los Comités de Crédito diario para evitar la acumulación de solicitudes.
3. Elaborar un plan de reuniones para el Comité de Crédito.
4. Implementar la modalidad de Miembros Suplentes en caso de que los miembros principales no puedan cumplir con sus funciones y evitar retrasos.
5. Evaluar la disponibilidad de recursos para el pago de viáticos a los miembros participantes del Comité de Crédito.

Estrategia 2: Diseñar un mejor plan publicitario y propagandístico a nivel interno y externo.

Objetivo General: Mejorar las estrategias publicitarias y de promoción de la Cooperativa para aumentar su participación de mercado, hacer frente a la competencia y mantener informados a sus asociados sobre los beneficios que gozan.

Actividades:

1. Ubicar estratégicamente la propaganda interna de la empresa en lugares más visibles.
2. Diseñar banners propagandísticos llamativos y claros.



3. Contratar distintos medios publicitarios (radio, tv, perifoneo, volantes, redes sociales).
4. Mejorar el diseño de los trípticos informativos para que sean claros y más entendibles para el público.
5. Rediseñar la página web con un estilo más llamativo e intuitivo para los usuarios.

Estrategia 3: Diseñar un plan de trabajo para el Departamento de Crédito.

Objetivo General: Mejorar el cronograma de trabajo y distribución del tiempo en el Departamento de Crédito para el mejoramiento del Proceso de Crédito y la optimización de recursos.

Actividades:

1. Realizar propuesta de cronograma de cobro para los Analistas distribuida estratégicamente para evitar que coincidan los horarios.
2. Adecuación del cronograma por parte de los Analistas, tomando en cuenta las fechas de los Comités de Crédito.
3. Evaluar el cumplimiento de la estrategia que se implementará.

Estrategia 4: Contratación de un colaborador para el área de Atención al Cliente y Asistencia general del Departamento de crédito.

Objetivo General: Mejorar la Calidad de la Atención y la comunicación con los asociados y socios potenciales de la Cooperativa para disminuir los tiempos de espera, mejorar la calidad percibida en el servicio por los clientes y facilitar el apoyo que se les da.

Actividades:

1. Evaluar la factibilidad económica de la decisión.
2. Realizar el proceso de reclutamiento de personal.
3. Seleccionar al personal.
4. Diseñar el plan de pruebas y capacitación.



Estrategia 5: Implementar el uso de TIC en el Sistema de Archivo.

Objetivo General: Modernizar el sistema de archivo con el uso de TIC para facilitar la creación de expedientes y sus posteriores consultas, así como la optimización del uso de espacio y contaminación del medioambiente.

Actividades:

1. Adquirir equipo para digitalizar los expedientes (scanner o fotocopiadoras multifuncionales).
2. Diseñar o adquirir un sistema para la base de datos.
3. Actualizar la página web de la Cooperativa para informar a sus asociados sobre los servicios de Ahorro y crédito, así mismo su estado de cuenta.
4. Capacitar al personal sobre el uso del Sistema y base de datos.



CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES

Finalizada la investigación documental, el trabajo de campo y analizados los resultados obtenidos de la aplicación de las herramientas de recolección de datos, se concluye:

Pese a la naturaleza y razón social de la entidad, Cooperativa Moderna R. L. Sucursal Estelí aplica todas las etapas y tareas del Proceso de Crédito que la plantea Guerrero Palacios (2016), al igual que las demás instituciones financieras bancarias y no bancarias dedicadas al mismo rubro.

La fase de Promoción del Proceso de Crédito de la Cooperativa se ve afectada por la poca inversión de recursos en la promoción del servicio. La empresa opta solo por la promoción directa (casa a casa) para realizar la actividad de manera personalizada. Se vale de las recomendaciones de sus socios y no aplica Publicidad en masa, lo que puede impedir el crecimiento de la organización. No invierte suficiente esfuerzo en propagandear los beneficios extras que ofrece y que le permiten diferenciarse de la competencia, como la atención médica gratuita y el servicio de farmacia, lo que provoca que socios actuales no estén al tanto de ellos.

La política de Entrevista Previa y llenado del Formato de Solicitud de Crédito aplicable al fiador es un factor que causa molestias a buen porcentaje de los socios de la empresa por los esfuerzos extras que implica, y alegan no considerarlo necesario. Por su parte, los funcionarios de la entidad opinan que es importante para la reducción del riesgo crediticio.

La fase de Integración y Solicitud se ve afectada por el Sistema de Archivo obsoleto e ineficiente, lo que provoca demoras en el tiempo de respuesta a los solicitantes y socios, así como riesgos de pérdidas de documentación, falta de orden y dificultades para consultas.

Se presentan problemas de comunicación en el sentido trabajador-socio al momento de informar sobre la documentación requerida en las distintas



transacciones del proceso, pues se acostumbra a omitirse datos, lo que posteriormente puede convertirse en atrasos.

En la fase de Evaluación y Resolución, la tarea de evaluar las garantías de los prospectos se ve afectada por estar basada en el empirismo y la falta de capacitaciones técnico-operativas para los Analistas. Asimismo, otro factor relevante que afecta el desarrollo del Proceso es la mala planeación de las actividades del Departamento de Crédito, pues los colaboradores no coordinan sus tareas administrativas y de campo, lo que en ocasiones provoca que no haya suficiente personal para atender a los solicitantes y socios.

En cuanto al Otorgamiento, y como factor que más incide negativamente en el Proceso de Crédito de la organización, se encontró el problema con la periodicidad de los Comités de Crédito, el que afecta en gran medida la agilidad con que la empresa responde a sus clientes y el tiempo de aprobación y desembolso de los créditos.

El Seguimiento y Evaluación que realizan los Analistas de la Cooperativa, presenta problemas en cuanto a las técnicas de cobro, pues no se aplica la medida de cobranza preventiva en todos los casos de crédito, sino que se realiza de manera más selectiva.



CAPÍTULO VIII. RECOMENDACIONES

A la Empresa:

1. Tomar en cuenta que los aspectos que se abordaron en la investigación son de carácter operativo y no comercial ni competitivo al momento de establecer modificaciones en su plan publicitario.
2. La principal estrategia para solventar la mayor dificultad de la empresa (tiempo de aprobación y desembolso de créditos) es aumentar la regularidad de los Comités, por lo que se debe priorizar el análisis de la misma por encima de las demás estrategias propuestas.
3. Al aumentar la frecuencia de los Comités de Crédito se debe tomar en cuenta la disponibilidad de la Junta Directiva; ya que estos socios tienen otros compromisos personales y laborales. Por tanto, se deben adecuar los horarios de encuentro para que no haya ningún inconveniente.
4. En cuanto a la contratación del colaborador que brindará atención al cliente, este mismo puede realizar el seguimiento preventivo y demás actividades menores del Departamento de Crédito, por lo que puede prestar múltiples servicios que mejoren el Proceso de Crédito.

A los estudiantes:

1. Esta documentación hace referencia a legislaciones de la República que están sujetas a cambio, por lo que es recomendable verificar el contenido y vigencia de las mismas al momento de consultar.
2. Abordar temas de comercialización de servicios y competitividad de la Cooperativa Moderna R. L., para tener un mejor entendimiento de los aspectos de mercado determinantes.

A la Universidad:

1. Fomentar a los estudiantes la realización de estudios implicados con el sistema financiero, en especial en Cooperativa Moderna R. L., pues presenta problemas en otros ámbitos, como Comercialización y Competitividad.



CAPÍTULO IX. REFERENCIAS

- Alianza de Cooperativas Internacional. (2015). *Notas de orientación para los principios Cooperativos*. Obtenido de http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/guidance_notes_es.pdf
- Aràuz Benavides, K. E., Lanuza Pérez, M. S., & Pineda Valdivia, M. d. (2016). *Incidencia del crédito en el crecimiento empresarial de los socios de Cooperativa de Ahorro y Crédito Moderna R. L. del Municipio de La Trinidad en el primer período del 2015*. Estelí.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/228719289/Fundamentos-de-Marketing-pdf>
- Bravo Tinoco, N. O., Pérez Hidalgo, A. G., & Sánchez Manzanares, J. L. (2013). *Impacto socioeconómico de los créditos solidarios otorgados al sector agrícola por el programa de créditos de Cáritas Diocesana de Estelí en la comunidades de la reserva Miraflor en el primer semestre del año 2012*. Estelí.
- Centeno Hernández, R. A., Gómez Cruz, R. A., & Mayrena Bellorín, M. U. (2015). *Impacto de la tecnología crediticia en el desarrollo de la cartera de crédito de Cáritas Diocesana de Estelí en los años 2013 y 2014*. Estelí.
- Chavarría López, A. O., & Henández Moreno, K. J. (2010). *Diagnóstico empresarial de la Cooperativa Moderna R. L. en el período de agosto a diciembre del año 2009*. Estelí.
- Dino, C. (Agosto de 2007). *SlideShare*. Obtenido de Evaluación de Riesgo: <http://www.slideshare.net/profesoradino/evaluacion-de-riesgo>
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México.: Pearson Educación.



- Guerrero Palacios, A. B. (2016). *Los procesos de concesión de créditos y la liquidez en la Cooperativa Minga Ltda.* Ambato, Perú: Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/22919/1/T3621M.pdf>
- Guerrero, A. (2009). *El Blog del Contable.* Obtenido de <http://www.elblogdelcontable.com/diccionario-contable-y-de-administracion-acreador/>
- Gutiérrez Dávila, M. J., Pineda Zeas, K. P., & Vargas Laguna, I. E. (2015). *Incidencia de los índices de morosidad de la cartera de créditos personales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Moderna R. L., Casa Matriz Estelí durante el primer semestre del año 2014.* Estelí.
- Instituto PYME, M. (2010). *SME Toolkit.* Obtenido de <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/54224/Sociedades-Cooperativas>
- ISO, I. O. (2008). *Normas ISO 9000.* Obtenido de http://www.agroindustria.gov.ar/site/institucional/rrhh/01=concursos/03-normativa/_normas/000007_Otras%20normativas%20especificas/000000_SISTEMA%20DE%20GESTI%C3%93N%20DE%20LA%20CALIDAD%20ISO%209000.pdf
- Ley N° 499. (25 de Enero de 2005). *Ley General de Cooperativas.* Managua, Nicaragua: La Gaceta No. 17.
- Lezcano, Á. E. (2012). *eumed.net - Enciclopedia Virtual.* Obtenido de http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1178/capitulo_uno.html
- López Rodríguez, M. J. (2013). *Estrategias empleadas por la Cooperativa Moderna R. L. para la promoción del ahorro en sus asociados de la ciudad de Estelí en el período 2011-2012.* Estelí.



- Mavila H., D. (2004). *Industrial Data, Revista de Investigación*. Obtenido de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/6112/5303>
- Mella, H., & Díaz, I. (2013). Análisis de los factores determinantes de la calidad percibida del servicio prestado por una cooperativa de ahorro y crédito. *Ingeniare, Revista chilena de ingeniería*, 232-247. Obtenido de http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-33052013000200007&script=sci_arttext
- Monge Centeno, Y. J., Romero González, N. P., & Suárez Rugama, A. (2013). *Efectos en la aplicación de normas de control interno en los procedimientos de crédito y cobranza de la Micro Financiera Pro mujer de la ciudad de Estelí durante el período 2011-2012*. Estelí.
- Ossorio, M. (2012). *Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales*. Guatemala: Datascan S. A. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/0B6GX9wggjLIWUp0RzBURUJyTTA/view>
- Resolución No. CD-SIBOIF-547-1-AGOST20-2008. (11 de Septiembre de 2008). *Norma sobre gestión de Riesgo Crediticio*. Managua, Nicaragua: La Gaceta No. 176.
- Rocha Galeano, K. A., Valdivia Acuña, C. B., & Zeledón Lanuza, F. E. (2014). *Incidencia del crédito en FUNDEMujER en el desarrollo económico de MIPYMES impulsadas por mujeres de la ciudad de Estelí en el año 2013*. Estelí.
- SIBOIF, S. d. (2007). *Glosario de Términos Bursátiles*. Managua, Nicaragua. Obtenido de http://www.superintendencia.gob.ni/documentos/valores/temas_interes/glosario.pdf



Thompson, I. (Julio de 2009). *Promonegocios.net*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>

Torres, R. (13 de Abril de 2013). *Emprendices*. Obtenido de <https://www.emprendices.co/claves-para-evitar-la-fuga-de-clientes-de-tu-negocio/>

Villaseñor, E. (2007). *Elementos de administración de crédito y cobranza*. México D. F.: Editorial Trillas S. A.

WOCCU, C. M. (2011). *Ley Modelo para Cooperativas de Ahorro y Crédito*. Guadalajara, México: World Council of Credits Unions, Inc. Obtenido de <http://www.woccu.org/documents/2011ModelLawSpanish>



CAPÍTULO X. ANEXOS

Anexo No. 1: Entrevista 1

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UNAN - Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria
FAREM - Estelí



Objetivo de la entrevista: Examinar el Proceso de Crédito de la Cooperativa Moderna R. L., Sucursal Estelí en el año 2016.

Datos Generales

Nombres y apellidos:

Cargo:

Departamento/Área:

Tiempo de laborar para la empresa:

Jefe inmediato:

Entrevista semi-estructurada para Gerente de Sucursal

Promoción

- 1- ¿Considera que los planes de promoción de crédito de la cooperativa están dando los resultados esperados?
- 2- ¿Considera que la cooperativa invierte suficientes fondos en su mejoramiento continuo?
- 3- ¿Cómo valoraría la relación cliente-trabajador en cuanto al servicio de crédito?
- 4- ¿Por qué cree que los clientes eligen contratar el servicio de crédito con la cooperativa y no con otras instituciones?
- 5- ¿Considera que la cooperativa satisface las expectativas de los clientes del servicio de crédito?
- 6- ¿Cómo valora la imagen corporativa de la cooperativa?
- 7- ¿Qué estrategias de diferenciación implementa la cooperativa para hacer frente a la competencia?
- 8- ¿Piensa usted que estas estrategias son determinantes para crear fidelidad en el cliente?

Otorgamiento

- 9- ¿Considera competitivos los tiempos de desembolso y tasas de interés que pone a disposición la Cooperativa?



- 10- ¿Los promotores de crédito reciben capacitaciones para mejorar el proceso integral de crédito?
- 11- ¿Qué deficiencia considera que se están presentando en el proceso de crédito de la cooperativa?
- 12- ¿Considera que se toman suficientes medidas prudenciales para minimizar el riesgo crediticio?
- 13- ¿Aplicar estas medidas ralentiza el proceso de crédito?
- 14- ¿Cómo se desarrolla el seguimiento a los clientes?



Anexo No. 2: Entrevista 2

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UNAN - Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria
FAREM - Estelí**



Objetivo de la entrevista: Examinar el Proceso de Crédito de la Cooperativa Moderna R. L., Sucursal Estelí en el año 2016.

Datos Generales.

Nombres y apellidos:

Cargo:

Departamento/Área:

Tiempo de laborar para la empresa:

Jefe inmediato:

Entrevista semi-estructurada para Analistas de Crédito

Promoción

- 1- ¿Cómo se lleva a cabo la tarea de captación de prospectos?
- 2- ¿Considera que las estrategias de captación dan resultados positivos?
- 3- ¿Cómo se explica al cliente sobre el proceso de afiliación y los beneficios que obtendrá a asociarse en la cooperativa?
- 4- ¿Cuál es el objetivo de realizar entrevista previa a los prospectos?
- 5- ¿Considera necesario entrevistar al fiador con la misma rigurosidad que se entrevista al deudor?

Integración y Solicitud

- 6- ¿Considera que se hace buen uso de las TIC en la tarea de recepción y archivo de documentación de los clientes?
- 7- ¿Qué deficiencia observa en el sistema de archivo de la cooperativa?
- 8- ¿Cómo se desarrolla el proceso de dictamen legal? ¿Los Analistas tienen acceso a información mientras se lleva a cabo esta tarea?
- 9- ¿Considera que el formato de solicitud de crédito abarca todos los aspectos de información necesaria?

Evaluación y Resolución



- 10- ¿Qué técnicas implementan para llevar a cabo el avalúo de garantía?
- 11- ¿Reciben alguna capacitación para el avalúo de garantía?
- 12- ¿En qué ocasiones visitan a los clientes «in situ»?
- 13- ¿Cómo se lleva a cabo el análisis y recomendación de crédito? ¿Quiénes están presentes en el Comité de Crédito?
- 14- ¿Considera que en el Comité de crédito se abordan los aspectos esenciales?
- 15- ¿Qué deficiencias observan en el momento de realizar el Comité de Crédito?
- 16- ¿Considera ideal la regularidad de los Comités de Crédito?

Otorgamiento

- 17- ¿Cómo se lleva el proceso de formalización legal del crédito?
- 18- ¿Cuáles cree que son las deficiencias en este proceso de formalización legal y contable?
- 19- ¿Qué factores ralentizan el proceso de desembolso de créditos?

Seguimiento y Evaluación

- 20- ¿Cómo desarrolla el asesoramiento de sus clientes para motivarlos a crecer económicamente y a mejorar sus condiciones de vida?
- 21- ¿Cómo se lleva a cabo la supervisión y seguimiento?
- 22- ¿Qué tipo de cobranza se realiza?
- 23- ¿Considera que se toman suficientes medidas prudenciales para minimizar el riesgo crediticio?
- 24- ¿Aplicar estas medidas ralentiza el proceso de crédito?
- 25- ¿Qué técnicas de recuperación de carteras se utiliza?
- 26- ¿Considera que, una vez finiquitado el crédito, se logró cumplir con las expectativas del cliente y su satisfacción?
- 27- ¿Qué técnicas de medición de satisfacción del cliente utiliza?
- 28- ¿Cómo valoraría la relación cliente-trabajador en cuanto al servicio de crédito?
- 29- ¿Considera que la cooperativa cuenta con las condiciones físicas y técnicas necesarias para llevar manera eficiente el proceso de crédito?



Anexo No. 3: Entrevista 3

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UNAN - Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria
FAREM - Estelí**



Objetivo de la entrevista: Examinar el Proceso de Crédito de la Cooperativa Moderna R. L., Sucursal Estelí en el año 2016.

Datos Generales

Nombres y apellidos:

Cargo:

Departamento/Área:

Tiempo de laborar para la empresa:

Jefe inmediato:

Entrevista semi-estructurada para Auxiliar de Crédito

Promoción

- 1- ¿Cómo valora la imagen corporativa de la cooperativa?
- 2- ¿Considera que existe una buena comunicación cliente-trabajador con los usuarios del servicio de crédito?
- 3- ¿Cómo se explica al cliente sobre la afiliación y los beneficios que obtendrá a asociarse en la cooperativa?
- 4- ¿Cuál es el objetivo de realizar entrevista previa a los prospectos?
- 5- ¿Considera que el formato de solicitud de crédito abarca todos los aspectos de información necesaria?
- 6- ¿Considera necesario entrevistar al fiador con la misma rigurosidad que se entrevista al deudor?
- 7- ¿Qué deficiencias observa en la tarea de entrevista previa que realizan los Analistas?

Integración y Solicitud

- 8- ¿Considera que se hace buen uso de las TIC en recepción de documentación?
- 9- ¿Qué deficiencia observa en el sistema de archivo de la cooperativa?
- 10- ¿Qué problemáticas se presentan más comúnmente con respecto a la documentación de los clientes?



Otorgamiento

- 11- ¿Considera competitivos los tiempos de desembolso y tasas de interés que pone a disposición la Cooperativa?
- 12- ¿Considera que la cooperativa cuenta con las condiciones físicas y técnicas necesarias para recibir de manera agradable a sus clientes?



Anexo No. 4: Entrevista 4

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UNAN - Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria
FAREM - Estelí**



Objetivo de la entrevista: Examinar el Proceso de Prédito de la Cooperativa Moderna R. L., Sucursal Estelí en el año 2016.

Datos Generales

Nombres y apellidos:

Edad:

Ocupación:

Tipo de crédito solicitado:

Entrevista semi-estructurada para Cliente

Promoción

- 1- ¿Tiene experiencia crediticia en otras instituciones?
- 2- ¿Por qué medio se enteró de la existencia de la Cooperativa?
- 3- ¿Por qué razones decidió solicitar su crédito en la Cooperativa?
- 4- ¿Qué expectativas tenía de la cooperativa antes de realizar su solicitud?
(Altas, Medias, Bajas)
- 5- ¿Le dieron a conocer todos los beneficios que genera el hecho de asociarse a la Cooperativa?
- 6- ¿Está satisfecho con las tasas de interés que ofrece la cooperativa?
- 7- ¿Cree que en la entrevista previa se abordaron únicamente puntos importantes para la solicitud del crédito?
- 8- ¿Considera realmente necesario la entrevista al fiador? ¿Qué recomendación daría a la empresa en este aspecto?

Integración y Solicitud

- 9- ¿Qué documentación le pidieron para solicitar su crédito?
- 10- ¿Qué imprevistos o dificultades experimentó al entregar esa documentación?
- 11- ¿Qué tipo de garantía utilizó para respaldar el crédito?
- 12- ¿Se consultó su récord crediticio en alguna central de riesgos?



Evaluación y Resolución

- 13- ¿Cree que el avalúo de sus garantías fue justo?
- 14- ¿Considera que el analista está realmente capacitado para realizar estos avalúos?
- 15- ¿El analista realizó visitas de campo a su vivienda o negocio?
- 16- ¿Qué dificultades experimentó en este proceso?

Otorgamiento

- 17- ¿En cuánto tiempo tuvo respuesta sobre la aprobación de su crédito?
- 18- ¿Cree que fue un plazo de aprobación competitivo?
- 19- ¿Le explicaron claramente el documento legal que firmó?
- 20- ¿Le dieron toda la información referente a las fechas de pago y tasas moratorias?
- 21- ¿Considera cómoda la manera en que recibió su desembolso?
- 22- ¿Qué dificultades experimentó en este proceso?

Seguimiento y Evaluación

- 23- Luego de recibir su crédito, ¿recibió llamadas o visitas de su promotor para darle seguimiento a su caso?
- 24- Si por algún motivo tiene problemas para pagar sus cuotas, ¿el personal es comprensible y son accesibles a arreglos?
- 25- ¿Fue complicado el proceso de cancelación del crédito?
- 26- ¿Se siente satisfecho con el servicio que recibió? (Del 1 al 10)
- 27- ¿Qué recomendaciones daría a la Cooperativa para mejorar el servicio?



Anexo No. 5: Encuesta

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UNAN - Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria
FAREM - Estelí



Evaluación de satisfacción de los socios.

Objetivo: El siguiente cuestionario tiene como fin evaluar la satisfacción de los socios que hacen uso del servicio de crédito en la Cooperativa Moderna R. L., Sucursal Estelí en el año 2016.

Datos Generales

- 1- **Sexo:** Hombre ____ Mujer ____
2- **Edad:** _____ 3- **Lugar de origen** _____

Promoción

- 4- **¿Qué aspectos toma en cuenta al momento de elegir a una institución cuando solicita un crédito?**
- a- Tiempo en que me aprobarán el crédito.
 - b- Menos requisitos y papeleo.
 - c- Tasas de intereses bajas.
 - d- Calidad de la atención del personal.
 - e- Confianza en la empresa.
 - f- Otros _____
- 5- **¿Por qué decidió solicitar su crédito en la Cooperativa y no en otra institución?**
- a- Tasas de interés bajas.
 - b- Por los beneficios que obtengo al asociarme.
 - c- Calidad del servicio.
 - d- Por la rapidez de aprobación de los créditos.
 - e- Por su prestigio.
 - f- Otros _____



6- ¿Los tipos de crédito que ofrece la cooperativa se ajustan a sus necesidades económicas?

- a- Sí.
- b- No.

7- ¿Está conforme con las tasas de interés que ofrece la cooperativa?

- a- Sí, son muy competitivas.
- b- No, son muy altas.

8- Al momento de solicitar un crédito, ¿considera que es necesario que el promotor de crédito también entreviste al fiador?

- a- No, no lo considero importante.
- b- Es importante, pero debería ser una entrevista menos detallada.
- c- Sí, es de gran importancia.

9- ¿Considera que la ubicación de la Cooperativa es accesible?

- a- Sí, es accesible.
- b- No, está muy retirada.

10-¿Considera que la Cooperativa cuenta con instalaciones adecuadas para recibir a sus clientes o socios?

- a- Sí, las instalaciones son limpias, amplias, seguras y atractivas.
- b- Sí, pero deberían invertir más en las instalaciones.
- c- No, son instalaciones sucias, con daños y muy pequeñas.

11- ¿Considera que la Cooperativa cuenta con instalaciones accesibles para personas incapacitadas?

- a- Sí.
- b- No.

12-¿Considera que existen suficientes sillas, baños, cafeteras y oasis de agua en las instalaciones de la cooperativa?

- a- Sí, existen suficientes para atender a todos los socios.
- b- No, son muy pocos.
- c- La Cooperativa no posee alguno de estos servicios.



13-Cuando llega a la Cooperativa, ¿lo atienden con rapidez y esmero?

- a- Sí.
- b- A veces.
- c- No.

14-¿Se siente cómodo y en confianza con los trabajadores de la Cooperativa cuando lo atienden?

- a- Sí, todos son muy amables y atentos.
- b- Sí, pero algunos son descorteses y me atienden de mala manera.
- c- No, los trabajadores no son amables ni me tratan bien.

15-¿El personal le brinda suficiente información relacionada con el crédito que está solicitando?

- a- Sí, me explicaron todo de manera clara.
- b- Sí, pero olvidaron darme alguna información importante.
- c- No entiendo muy bien la información que me dan.
- d- No, no me dan ninguna información ni explicación.

16-Cuando tiene alguna duda, ¿el personal le brinda atención y le ayuda?

- a- Sí.
- b- A veces.
- c- No.

17-¿Cree que los trabajadores de la Cooperativa dan un buen servicio de crédito a los socios?

- a- No, creo que no poseen muchos conocimientos.
- b- Sí, tienen experiencia en el área.

18-¿Cómo valora la reputación de la Cooperativa?

- a- Buena.
- b- Regular.
- c- Mala.

19- ¿Considera que la Cooperativa es una empresa que le inspira confianza?

- a- Sí, es una empresa sólida.
- b- No le tengo mucha confianza.



Integración y Solicitud

20- ¿Considera que la cantidad de requisitos (cédula de identidad, constancia salarial, colilla de asegurado, entre otros) que solicita la cooperativa es la adecuada?

- a- No, son demasiados requisitos.
- b- Sí, solicitan la cantidad justa de requisitos.

Evaluación y Resolución

21- ¿Considera que los promotores de la Cooperativa están capacitados para hacer las inspecciones de las garantías que se piden al solicitar un crédito?

- a- Sí.
- b- No.

Otorgamiento

22- ¿Considera importante recibir charlas pre-crédito?

- a- Sí.
- b- No.

23- ¿Cómo calificaría el tiempo de entrega de créditos de la Cooperativa?

- a- Bueno.
- b- Regular.
- c- Malo.

Seguimiento y Evaluación

24- ¿Los Analistas de crédito le dieron seguimiento a su caso luego de que recibió su desembolso?

- a- Sí.
- b- No.



Anexo No. 6: Guía de Observación

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UNAN - Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria
FAREM - Estelí



Objetivo de la guía: Observar los aspectos físicos y humanos fundamentales para la satisfacción de los clientes de la Cooperativa Moderna, R.L. Sucursal Estelí.

Guía de Observación.

I. Datos Generales:

- Nombre del establecimiento: _____
- Fecha y lugar de la observación: _____
- Hora de inicio: _____ Hora de Finalización: _____

II. Aspecto a Observar:

- Calidad de la atención que reciben los socios por parte del personal al entrar a la Cooperativa.
- Ubicación de la propaganda de los beneficios ofrecidos y publicidad de los servicios de crédito que brinda la Cooperativa.
- Condiciones de la infraestructura.
- Niveles de ergonomía y acondicionamiento de los trabajadores y clientes de la Cooperativa.
- Higiene y seguridad de las instalaciones de la Cooperativa.
- Accesibilidad para personas incapacitadas.
- Armonía en el ambiente laboral.
- Comunicación de los trabajadores con los socios en la Cooperativa.
- Seguimiento que se da a los socios de la Cooperativa.

III. Imprevistos.



Anexo No. 7: Evaluación de Satisfacción de Socio

Nombre: Juan Carlos Tinoco Arteta.

Edad: 30 años.

Ocupación: Comerciante.

Tipo de crédito Solicitado: Agrícola.

Según la técnica de Thompson (2005):

Parámetros

Rendimiento Percibido		Nivel de Expectativa	
Excelente	8-10	Elevada	3
Bueno	6-7	Moderada	2
Regular	4-5	Baja	1
Malo	0-3		

Nivel de Satisfacción	
Complacido	8-10
Satisfecho	5-7
Insatisfecho	0-4

- El socio afirmó que sus expectativas antes al solicitar el crédito en la Cooperativa Moderna, sus expectativas eran moderadas.
- Al consultarle sobre el rendimiento percibido por el beneficio, le daría una calificación de nueve a la Cooperativa.
- Al aplicar la formula se obtendría: $9-2 = 7$
- Basándonos en este método se concluye que el socio se encuentra en el rango de SATISFECHO.



Anexo No. 8: Foto 1



Anuncio de horario de atención de Farmacia.

Fotografía de: Elizabeth Hernández. Junio 2016.



Anexo No. 9: Foto 2



Rampa para motocicletas en las afueras de la Cooperativa.

Fotografía de: Elizabeth Hernández. Junio 2016.