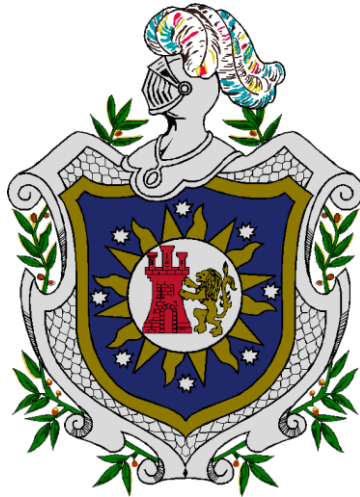


**Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua**  
**UNAN – Managua**  
**Facultad Regional Multidisciplinaria**  
**FAREM – Estelí**



**Artículo Científico**

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

**Autores:**

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

**Tutora:**

Dra. Beverly Castillo Herrera.

3 de noviembre de 2016

## Proceso de Crédito de Cooperativa Moderna R. L. Sucursal Estelí en el 2016.<sup>1</sup>

Eddy Fabricio Ruiz Úbeda.<sup>2</sup>

Elizabeth del Rosario Hernández Pérez.<sup>3</sup>

Eyling Massiel González Guerrero.<sup>4</sup>

Beverly Castillo Herrera.<sup>5</sup>

### 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.

---

<sup>1</sup> Este artículo se elabora a partir de la tesis titulada «Proceso de Crédito de Cooperativa Moderna R. L. Sucursal Estelí en el 2016». Para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas en el 2016 por la UNAN-Managua, FAREM-Estelí.

<sup>2</sup> UNAN-Managua, FAREM-Estelí. Correo electrónico: eddyfabricio@live.com

<sup>3</sup> UNAN-Managua, FAREM-Estelí. Correo electrónico: elihdez19@outlook.com

<sup>4</sup> UNAN-Managua, FAREM-Estelí. Correo electrónico: massigon95@yahoo.com

<sup>5</sup> Doctora en Ciencias Sociales por la Universidad del Zulia, Venezuela. Maestría en Ciencias Sociales por la Universidad de Guadalajara. Docente titular de la UNAN-Managua, FAREM-Estelí. Correo electrónico: beverly.castillo@yahoo.com

## **Credit Process of Cooperativa Moderna R. L. Branch Estelí in 2016.**

### **ABSTRACT**

This research analyzes the main factors affecting the credit process of Cooperativa Moderna R. L. Branch Estelí in order 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.

## INTRODUCCIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Moderna R. L. es una organización sin fines de lucro dedicada a la prestación de servicios financieros. Tiene como misión mejorar los niveles de vida de las familias de sus socios para contribuir al desarrollo socioeconómico del país. Nació por el esfuerzo de tres monjas que llegaron a Estelí en 1969: Sor Alicia Hernández de España, Sor Esperanza Rodríguez y Sor Martha Jiménez, de Costa Rica; quienes formaron el «Club de Amas de Casa Santa Martha». Tras el terremoto del 72 y la guerra en el 79, las monjas regresaron sus países causando la casi desaparición de la asociación. En 1996, el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, WOCCU, ayudó al levantamiento de la ahora denominada Cooperativa Moderna R. L. Una vez concluido el proyecto del Consejo, la entidad quedó bajo la dirección de la actual Gerencia. Tiene su casa matriz en Estelí y sucursales en La Trinidad, Sébaco y Matagalpa. Actualmente cuenta con 11,335 asociados.

La Cooperativa ha experimentado dificultades en la realización de las tareas que implica la prestación del servicio de crédito. 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 entidad debe garantizar el manejo idóneo de este recurso. Se hace mucho hincapié en el proceso de aprobación y desembolso, por lo que dentro de las políticas de la Moderna está contemplada la aplicación de entrevista previa al fiador, medida que casi ninguna otra organización del rubro suele exigir. Otro problema es el manejo de papelería en el Sistema de Archivo de la empresa, pues no cuenta con respaldo digital de los expedientes en los perfiles de los socios, provocando ineficiencias al momento de consultar información, extravío de documentación y riesgo de daño.

Una de las mayores limitantes competitivas de la entidad es su tiempo de aprobación de créditos, pues requiere al menos dos días para dar respuesta a los solicitantes, mientras que la competencia puede hacerlo hasta en 24 horas. Sumado a ello está la deficiente planeación de las actividades de los Analistas de Crédito, quienes realizan tareas de campo y oficina en distintos momentos del día, provocando que en ocasiones todos se encuentren realizando cobranza o colocación, dejando ausentes sus puestos para atender a las personas que llegan a las instalaciones.

En este trabajo se analizan los factores que afectan el correcto desarrollo del Proceso de Crédito en la Cooperativa Moderna R. L. Sucursal Estelí, con el fin de proponer estrategias para mitigar dichos factores y mejorar los procesos de trabajo. Estas estrategias serán formuladas tomando como base la lista de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa; realizando el correspondiente análisis en la Matriz FODA. Sirviendo como apoyo para la toma de decisiones de la Alta Gerencia de la institución para aumentar el nivel de satisfacción de los socios. Los resultados obtenidos con este estudio servirán como referencia para las instituciones dedicadas a la prestación de servicios financieros, ya que el Proceso de Crédito es casi un estándar a seguir en cualquier empresa.

Para la comprensión idónea de los aspectos teóricos se abordaron tres ejes referentes al tema: Cooperativa, Crédito y Satisfacción del Cliente. La Ley General de Cooperativas de la República (Ley N° 499, 2005) define cooperativa como «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». Para Villaseñor (2007), crédito «es 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 un interés pactado». La Satisfacción del Cliente, según Armstrong y Kotler (2013), «es la medida en la cual el desempeño percibido de un producto o servicio es igual a las expectativas del comprador o consumidor».

Por su parte, Dino (2007) define el Proceso de Crédito como «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, hasta el cobro total o parcial de las acreencias». Para Guerrero (2016), el Proceso de Crédito está conformado por cinco etapas: Promoción, Integración y Solicitud, Evaluación y Resolución, Otorgamiento, Seguimiento y Evaluación (Ver Anexo 1).

La Promoción se lleva a cabo fuera y dentro de la cooperativa, su fin es brindar información a socios y prospectos sobre los productos crediticios, beneficios de asociación y los requisitos para solicitar y obtener un crédito. La Integración y Solicitud tiene como objeto la recepción, análisis, validación e integración de la documentación requerida del socio, avales y garantías reales. La Evaluación y Resolución tiene como fin medir el nivel de riesgo de cada solicitante, permite emitir una resolución a cada solicitud (autorización o rechazo). El Otorgamiento consiste en que, después de haber sido sesionados por el Comité de Crédito, los expedientes sean turnados a mesa de control para verificar que se cumplan las condiciones para autorizar el crédito y poder autorizar el desembolso legal, contable y real de los créditos. El Seguimiento y Evaluación incluye el control sistemático de la cartera de crédito, 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.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Según el uso de los conocimientos, esta investigación 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 una estrategia que mejore y optimice dicho proceso. Según su enfoque filosófico, es de tipo cuali-cuantitativa, pues busca describir 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 clientes a través de técnicas de recolección de datos cuantitativos.

El universo de estudio lo comprende la totalidad de la Cooperativa Moderna R. L. Sucursal Estelí, por lo que es necesario estudiar a los agentes determinantes en el proceso de crédito: trabajadores, gerentes y socios. Para evaluar la satisfacción de los clientes (socios) en función del Proceso de Crédito de la cooperativa, el universo equivale al número total de socios que poseen créditos activos, que son 1,439 individuos.

Las técnicas de recolección de datos aplicadas fueron: entrevistas semiestructuradas para la examinación del Proceso de Crédito, encuestas para la evaluación de la satisfacción de los clientes en función del mismo proceso, la guía de observación y la investigación documental.

Se implementó el método de Muestreo No Probabilístico de tipo Discrecional, ya que se eligió 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. Estos criterios fueron: Puesto clave, Dominio y acceso a la información, antigüedad en el puesto. Se les aplicó una entrevista a: el Gerente de Sucursal, un Analista de Crédito, la Auxiliar del Departamento de Crédito y un socio.

Para la evaluación de la satisfacción de los clientes (socios) se empleó el método de Muestreo Probabilístico Aleatorio Simple, y aplicando la fórmula de muestreo para poblaciones finitas con un nivel de confianza del 95 %, se aplicaron encuestas a 303 socios. El 57 % de los encuestados corresponde al sexo femenino, lo que equivale a 173 socias. Mientras que el porcentaje restante representa al sexo masculino, es decir, 130 socios. Es bastante equitativa la distribución de sexos de los socios que fueron encuestados. Puede intuirse que el servicio de crédito es utilizado indistintamente del género de las personas. Por lo que tanto hombres como mujeres son potenciales prospectos demandantes. 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.

Para ejecutar la parte metodológica de esta investigación se llevaron a cabo cinco etapas. La primera fue la Investigación Documental, en la que se determinó el tema de investigación y sus objetivos, y se recopiló toda la información teórica que diera sustento al trabajo. La etapa número dos implicó el diseño de instrumentos de recolección de datos, la determinación del universo y la muestra. La tercera etapa corresponde al trabajo de campo, donde se aplicaron los instrumentos previamente diseñados. Seguido de la etapa cuatro, en la que se analizaron los resultados obtenidos y se procesaron los datos haciendo uso del software estadístico SPSS, del mismo modo se elaboró la Matriz FODA y la propuesta de estrategias. La quinta y última etapa fue la elaboración del documento final.

## **RESULTADOS**

### **Producto Crediticio de la Cooperativa Moderna R. L. Sucursal Estelí**

La Cooperativa pone a disposición de sus socios siete tipos de créditos, haciendo una separación por rubros. Estos créditos son Agrícolas, Comerciales, Ganaderos, Personales, Servicios, Transporte y Vivienda. Para optar a un crédito en la institución, deben cumplirse los siguientes requisitos:

- Original y copia de la cédula de deudor y fiador (si es garantía fiduciaria).
- Comprobantes de ingresos y egresos (recibos, facturas, colilla de INSS, comprobantes de remesas o donaciones, etc.).
- Carta salarial de deudor y fiador (si son asalariados).
- Si la garantía es hipotecaria: Escritura original y dos copias, libertad de gravamen, solvencia municipal y Plan de inversión.

Al cierre de mayo, la Casa Matriz cuenta con 1,439 créditos activos; distribuidos de la siguiente manera: 251 Agrícolas, 303 Comerciales, 61 Ganaderos, 47 de Servicio, 170 Personales, 51 de

Transporte y 556 de Vivienda. Los rubros en que se colocan más créditos y mayores montos son Vivienda y Personales, seguidos de créditos Agrícolas y Comerciales. (Ver Tabla No. 1)

**Tabla No. 1: Créditos aprobados en mayo 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
<b>TOTAL</b>		<b>C\$ 6,830,509.20</b>

Fuente: Cooperativa Moderna R. L. Sucursal Estelí

## **Examinación del Proceso de Crédito desde la Cooperativa y sus socios**

### 1- Fase de Promoción.

La fase de Promoción está a su vez dividida en dos etapas: 1) Captación de Prospectos y 2) Entrevista Previa.

La Captación de Prospectos tiene como fin la promoción del servicio que se ofrece, brindando información a los prospectos para lograr la colocación del crédito. Esta tarea se realiza en dos instancias: dentro y fuera de la empresa. Es decir, los Analistas salen a promocionar y también esperan a que las personas vengan por deseo propio a las instalaciones a realizar sus consultas y solventar dudas. El principal factor que afecta a la entidad en esta etapa es el limitado plan publicitario con que cuenta.

La promoción directa casa a casa y los grupos rurales son las únicas estrategias de las que se vale la empresa, no cuentan con spots radiales ni televisivos, tampoco hace uso del perifoneo ni volantes. Y tomando en cuenta la agresividad de la publicidad de la competencia, este es un problema grave. La entidad apuesta todo a la flexibilidad que supone tener al prospecto cara a cara, pues se tiene la ventaja de explicar con mayor claridad los beneficios de asociarse con la Cooperativa y, además, los Analistas aprovechan para promocionar el servicio de ahorro en caso de que el prospecto no esté interesado en un crédito.

Al momento de seleccionar a una organización financiera para solicitar un crédito, los clientes toman en cuenta diferentes factores que puede ser determinantes para inclinarse por una institución en específico. Según los datos obtenidos de los socios encuestados, en primera instancia, el factor más relevante y de mayor peso es la tasa de interés que ofertan. En segundo lugar, está el tiempo de espera para recibir el dinero; y en tercero, la cantidad de requisitos que exigen las empresas. (Ver Tabla No. 2)

**Tabla No. 2: Aspectos que toma en cuenta al elegir una institución para solicitar el servicio de crédito.**

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
<b>TOTAL</b>	<b>676</b>	<b>100%</b>	<b>223.1%</b>

Fuente: Datos primarios de encuesta. Junio 2016.

Estos datos resaltan la sensibilidad de las personas al costo del servicio de crédito, es decir, por los intereses que 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.

Contrastando estos datos, se les consultó a los encuestados las razones por las que decidieron solicitar su crédito en Cooperativa Moderna, con el fin de determinar cuáles son las ventajas competitivas con que cuenta la entidad para lograr la colocación del servicio, y cuáles son sus puntos más débiles. (Ver Tabla No. 3)

**Tabla No. 3: 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
<b>TOTAL</b>	<b>576</b>	<b>100%</b>	<b>190.1%</b>

Fuente: Datos primarios de encuesta. Junio 2016.

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.



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.

El objetivo de realizar una Entrevista Previa es conocer el carácter y personalidad del solicitante y el destino que le dará al crédito. De igual modo se llena el Formato de Solicitud de Crédito, en donde se contemplan los datos generales del prospecto, situación laboral y civil, datos del fiador, tipo de garantía, monto solicitado, valor de sus bienes, ingresos y egresos. La principal problemática en esta etapa, es que tanto deudor como fiador deben realizar esta tarea, pues es política de la empresa. Situación que representa en esfuerzo extra para el fiador del solicitante.

Uno de los aspectos operativos por los que los socios se mostraron menos satisfechos fue por dicha política. Otras empresas dedicadas a este rubro suelen exigir estos requisitos 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, los socios se sienten insatisfechos y suele ser uno de los factores que más afectan su nivel de satisfacción. (Ver Tabla No. 4)

**Tabla No. 4: ¿Considera necesario que se entreviste al fiador solidario?**

Respuesta	Frecuencia	%
No, no lo considero importante	82	21.7
Es importante, pero debería ser una entrevista menos detallada	59	19.5
Sí, es de gran importancia	162	53.5%
<b>TOTAL</b>	<b>303</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos primarios de encuesta. Junio 2016.

## 2- Fase de Integración y Solicitud.

Esta fase se encuentra dividida en tres etapas: 1) Recepción de documentos de garantía, 2) Dictamen legal y 3) Recepción de requisitos.

En la etapa de Recepción de documentos de garantía, se le pide al aspirante que presente la documentación del colateral que dará respaldo a su solicitud. Esta garantía puede ser líquida (cuentas de ahorro, depósitos a plazo), real (bienes muebles e inmuebles) o fiduciaria (fiador solidario). Esta última modalidad suele ser la más utilizada por los solicitantes en la Cooperativa.

En el caso de las garantías líquidas, se debe presentar la tarjeta de ahorro o el certificado de depósito, en las garantías reales debe hacerse presente las escrituras del bien y su libertad de gravamen, y en los casos de fiador solidario se presenta toda la documentación personal del garante: cédula, comprobantes de ingresos y egresos, carta de asalariado, colilla de INSS, etc. El principal inconveniente presentado en esta tarea es el deficiente Sistema de Archivo de la empresa, pues estos documentos suelen archivar de manera manual y los expedientes físicos

que se crean no cuentan con un respaldo digital, vital para la rápida consulta de información. Además, la empresa corre el riesgo de dañar o extraviar dicha documentación.

El Dictamen Legal es realizado por la abogada de la Cooperativa. Esta tarea consiste en darle el Visto Bueno a la documentación de garantía que el solicitante proveyó. 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.

Una vez que la abogada ha dado paso al caso, prosigue la Recepción de Requisitos. 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. La misma documentación debe ser presentada por el fiador.

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. (Ver Tabla No. 5)

**Tabla No. 5: ¿Considera que la cantidad de requisitos que exige la Cooperativa es la adecuada?**

Respuesta	Frecuencia	%
No, son demasiados requisitos	30	9.9
Sí, solicitan la cantidad necesaria	273	90.1
<b>TOTAL</b>	<b>303</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos primarios de encuesta. Junio 2016.

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, 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.

En la recepción de estos documentos, de nuevo, se hacen presente los problemas relativos al Sistema de Archivos ineficiente de la Cooperativa. Sumado a ello está la deficiente

comunicación en el sentido cliente-trabajador: el Analista debe explicar toda la documentación que el solicitante debe presentar y, según socios encuestados, en ocasiones olvidan mencionar algún archivo, por lo que no lo presentan, provocando atrasos en el proceso e inconformidades.

### 3- Fase de Evaluación y Resolución.

La tercera fase está dividida en tres etapas: 1) Avalúo de garantías, 2) Inspección *In Situ* y 3) Análisis y recomendación.

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. 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. Esta tarea está estrechamente ligada con la tarea de Inspección en el Lugar, tanto que los trabajadores las suelen realizar paralelamente.

En la Inspección *In Situ* o Inspección en el lugar, el Analista se moviliza al lugar de ubicación de las garantías para examinarlas y poder fijar un valor más exacto. Estas garantías reales pueden ser: un solar, una vivienda, tierra para siembra, semovientes o vehículos. Se revisa su estado físico, daños, medidas, ubicación en el caso de inmuebles, y salud en el caso de semovientes. Cuando 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 en caso de que el deudor no pueda hacer frente a sus responsabilidades.

El factor problema de la Inspección radica en que los trabajadores no están especialmente entrenados para llevar a cabo esta tarea ni reciben capacitaciones formales para ello. Según explica el Analista Néstor Rodríguez, los avalúos se realizan empíricamente basándose en la experiencia. Hecho que puede afectar al solicitante, pues es posible que sus colaterales se tasen a un precio muy bajo y no reciba todo el monto solicitado; y también puede afectar a la misma entidad, pues se puede fijar un valor erróneo que no garantice la recuperación de lo adeudado.

Según el 9.2 % de los socios encuestados, la tarea de avalúo de garantías no se realiza de la manera adecuada debido a que los trabajadores no están capacitados para tasar bienes como terrenos y viviendas, pues para ello requieren conocimientos especializados. (Ver Tabla No. 6)

**Tabla No. 6: ¿Considera que los Analistas están capacitados para realizar el avalúo de las garantías?**

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	275	90.8
No	28	9.2
<b>TOTAL</b>	<b>303</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos primarios de encuesta. Junio 2016.

El 17 de junio, un socio encuestado comentó que, en su último crédito solicitado, puso como garantía un solar ubicado a las afueras de la ciudad, el cual fue valorado por el Analista de Crédito 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 cliente.

Una vez que el expediente del solicitante está completo y con fotografías de sus garantías adjuntas, se puede enviar dicho archivo a Comité de Crédito, donde se ejecuta el análisis del caso y el Analista realiza su recomendación para que el crédito se apruebe. El Comité está conformado por: Presidente del Comité, Secretario del Comité y Vocal del Comité; todos ellos socios de la empresa elegidos por la misma Asamblea General. Del mismo modo, están presentes los tres Analistas de Crédito. Estas reuniones se efectúan dos veces a la semana: los martes y miércoles.

Las actividades que se llevan a cabo son básicamente la revisión de los documentos, para asegurarse de que 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 estén correctos. Por último, se analiza el historial de pago del prospecto según la central de riesgos y la base de datos institucional. El mayor problema que se 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 tomando en cuenta que 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.

#### 4- Fase de Otorgamiento.

Esta fase cuenta con cuatro etapas: 1) Aprobación del crédito, 2) Formalización contable, 3) Inscripción de la garantía y 4) Formalización legal.

La Aprobación del crédito depende completamente 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 los 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 un plazo relativamente largo para obtener una respuesta. Este hecho recae directamente en la satisfacción que el cliente percibe con el servicio.

El tiempo de aprobación y desembolso de los créditos es quizá el punto más débil de la Cooperativa. 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. Según múltiples opiniones, esta problemática ha causado atrasos, pérdidas de tiempo e incluso de dinero. Es el aspecto en el que los socios se muestran más inconformes según las encuestas. (Ver Tabla No. 7)

**Tabla No. 7: ¿Cómo calificaría el tiempo de aprobación y desembolso de créditos en la Cooperativa?**

Respuesta	Frecuencia	%
Bueno	228	75.2
Regular	58	19.1
Malo	17	5.6
<b>TOTAL</b>	<b>303</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos primarios de encuesta. Junio 2016.

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 la misma 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 le llamó mucho la atención; pero quedó muy arrepentido.

Una vez que el Comité ha aprobado la solicitud, el Analista indica al solicitante que el siguiente paso es asociarse a la Cooperativa, por lo que deberá pagar C\$ 250. 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 emitir un desembolso de dinero y activar 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.

La Inscripción de la Garantía es tarea y 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. Según explica un socio, el problema que suele presentarse en esta tarea es la burocracia en las entidades gubernamentales.

Para la Formalización Legal de la prestación del servicio, 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. La abogada lista todos los créditos a desembolsarse para elaborar sus respectivas Escrituras Públicas. Por la realización de este trámite, el asociado paga C\$ 250. Cuando el documento está listo, el Analista solicita la presencia del socio acompañado de su fiador, la abogada les lee y explica el escrito, para que posteriormente los individuos 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, según explica el Analista entrevistado.

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.

#### 5- Fase de Seguimiento y Evaluación.

Esta fase se encuentra dividida en dos etapas: 1) Supervisión y seguimiento, y 2) Pago y cancelación.

Cuando el socio ya ha recibido su dinero, es tarea del Analista la Supervisión y Seguimiento al 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 para comercio. En la Cooperativa se utilizan diferentes métodos de cobro, los que varían en función de los días de mora que tenga el deudor. (Ver Tabla No. 8)

**Tabla No. 8: Políticas de Cobranza Administrativa**

Días en mora	Acción
5 días	Llamada telefónica
7 días	1ra. Notificación de Cobro
15 días	2da. Notificación de Cobro
30 días	3ra. Notificación de Cobro
Última instancia	Cobro extrajudicial

Fuente: Cooperativa Moderna R. L. Sucursal Estelí

El principal problema en este apartado, es que la empresa se limita a realizar únicamente la cobranza administrativa y no hace uso de la cobranza preventiva, es decir, cobrar antes de que el cliente esté en mora a modo de recordatorio. Según el Gerente de Sucursal y el Analista entrevistado, la cobranza preventiva se realiza solo en créditos pagaderos al vencimiento. Esta

medida provoca un vacío en el Proceso de Crédito de la Cooperativa Moderna en la tarea de Seguimiento, el cual no se aplica de manera idónea con todos los asociados, solo a los que cumplen determinados requisitos o poseen cierto tipo de crédito. (Ver Tabla No. 9)

**Tabla No. 9: ¿Su Analista dio seguimiento a su caso luego del desembolso?**

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	196	64.7
No	107	35.3
<b>TOTAL</b>	<b>303</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos primarios de encuesta. Junio 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.

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.

Como última etapa del Proceso de Crédito de Cooperativa Moderna R. L., está el Pago y Cancelación. Una vez que el socio ha pagado en tiempo y forma todas sus cuotas (y cargos morosos, en caso de que los hubiere), se procede a cancelar la deuda y finiquitar la relación crediticia. 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 Pagos 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.

### **Estrategias para mejorar los procesos de trabajo en el Servicio de Crédito**

Con base en los resultados obtenidos en el estudio, se analizaron los principales aspectos internos y externos de la Cooperativa Moderna R. L. como sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en función de su Proceso de Crédito, el producto crediticio y los factores del mercado.

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasas de interés de ahorro y crédito flexibles y competitivas.</li> <li>• Buena participación de mercado.</li> <li>• Ofrece beneficios adicionales a sus socios (servicio de Farmacia con medicamento a bajo precio y consulta médica gratuita).</li> <li>• Cobertura regional (Estelí, La Trinidad, Sébaco y Matagalpa).</li> <li>• No establece limitantes de edad para hacer uso de sus servicios (basta con ser mayor de edad).</li> <li>• Aplica principios del cooperativismo en la prestación de sus servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempos de aprobación y desembolso de créditos muy altos: 48 horas como mínimo.</li> <li>• Planes publicitarios limitados.</li> <li>• Mala programación de actividades del personal.</li> <li>• Sistema de Archivo obsoleto.</li> <li>• Alta rotación del personal.</li> <li>• Los fondos de ahorro no están respaldados por el FOGADE.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de la cartera de crédito de 20 % y 11.4 % en depósitos en el primer semestre del 2016 para el Sistema Financiero Nacional.</li> <li>• Los clientes prefieren contratar servicios financieros en Cooperativas y Micro Financieras, y no en bancos, debido a su facilidad.</li> <li>• Aumento del PIB de 4.9 % en 2015.</li> <li>• Pocas limitantes legales para su expansión debido a su razón social.</li> <li>• El crecimiento de capital mejora el producto crediticio y el ahorro.</li> <li>• Beneficios fiscales por su razón social (exenta del pago de IBI, IR, Impuesto de timbre y papel sellado, DAI, ISC e IVA en importaciones).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creciente competencia.</li> <li>• Débil imagen corporativa.</li> <li>• Creación de grupos «No pago».</li> <li>• Deficientes relaciones con organizaciones gubernamentales y privadas.</li> </ul>

Al realizar el respectivo análisis interno y externo de la organización basado en la Matriz FODA, se proponen las siguientes líneas estratégicas, que harán frente a las principales debilidades y amenazas de la empresa, aprovechando su fortalezas y oportunidades:

**Línea No. 1:** Aumentar la regularidad 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.

**Línea No. 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.



**Línea No. 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.

**Línea No. 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.

**Línea No. 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.

## CONCLUSIONES

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 Moderna se ve afectada por el factor de inversión de recursos en la promoción del servicio, pues la empresa opta solo por la promoción directa (casa a casa) y se vale de las recomendaciones de sus socios, con el fin de realizar la actividad de manera personalizada. No aplica Publicidad en masa, lo que puede impedir el crecimiento y expansión 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 con medicamentos a precio de costos, lo que provoca que los socios actuales no estén al tanto de todos 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 deben hacer y alegan no considerarlo necesario. 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 clientes, así como riesgos de pérdidas de documentación y falta de orden en los expedientes de los socios y prospectos.

En la fase de Evaluación y Resolución, la tarea de evaluar las garantías de los solicitantes es afectada por estar basada en el empirismo y la falta de capacitaciones de carácter técnico-operativo para los Analistas con el fin de garantizar la efectividad en su trabajo. Asimismo, otro factor relevante que afecta el desarrollo del Proceso de Crédito 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 en 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.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/228719289/Fundamentos-de-Marketing-pdf>

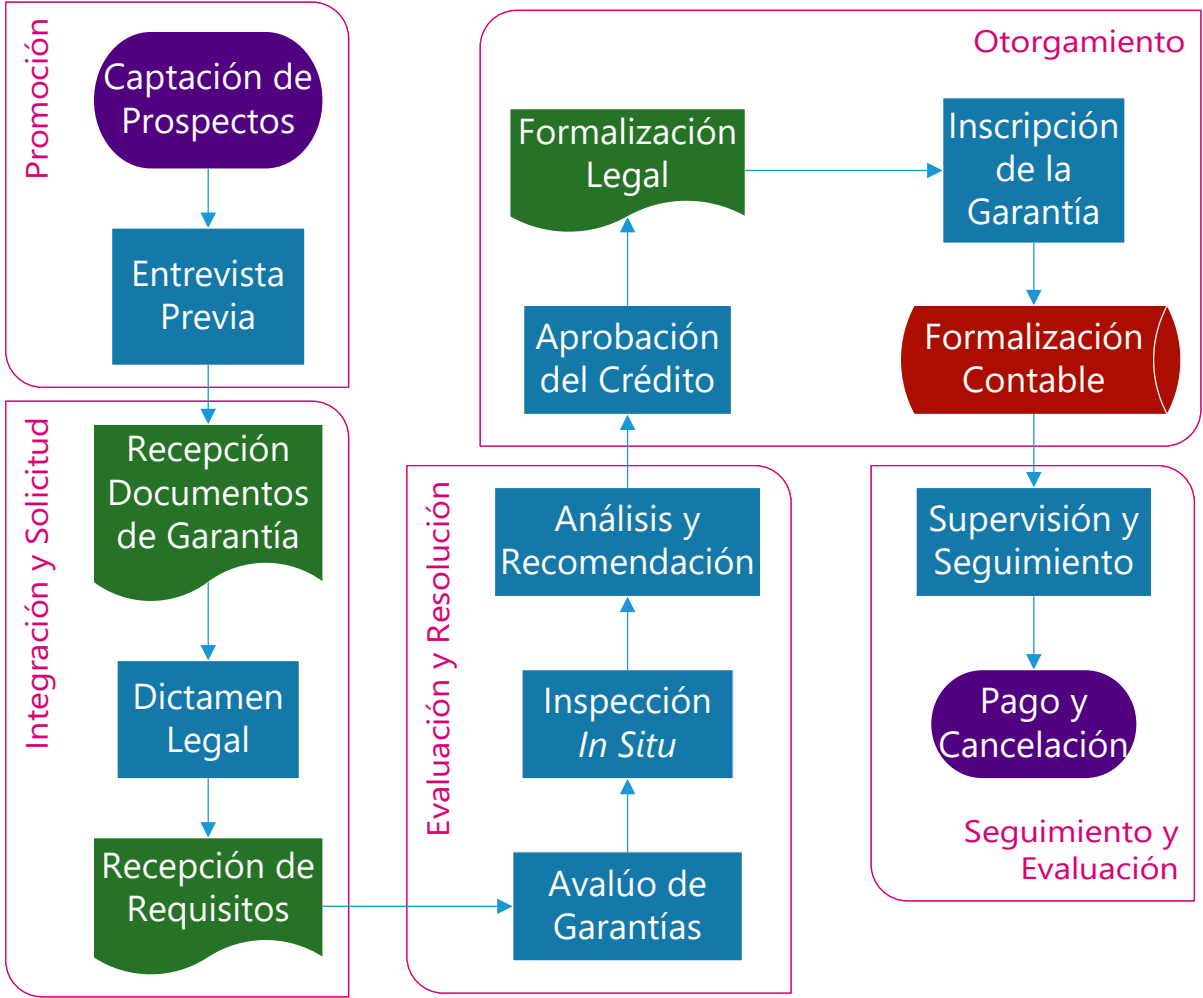
Dino, C. (Agosto de 2007). *Evaluación de Riesgo*. Obtenido de SlideShare: <http://www.slideshare.net/profesoradino/evaluacion-de-riesgo>

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>

Ley N° 499. (25 de Enero de 2005). *Ley General de Cooperativas*. Managua, Nicaragua: La Gaceta No. 17.

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

ANEXOS



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