



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL  
DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS**

**ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES DE  
MICROFINANZAS**

**ANÁLISIS DE LA METODOLOGÍA DEL MICROCRÉDITO EN LA  
COAC "EDUCADORES DE COTOPAXI" CACEC LTDA. Y SU IMPACTO EN LA  
PRODUCTIVIDAD DE LOS OFICIALES DE NEGOCIOS.**

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar el  
Grado de Especialista en Administración de Instituciones de Microfinanzas**

**Autora:**

**Sandra Verónica Quinatoa Lema**

**Director:**

**Ramiro Vladimir Narváez Garzón**

**Quito – Mayo – 2015**

**DEDICATORIA**

*Para ti, Leonel Alexander con todo mi amor.....*

## **AGRADECIMIENTO**

*La posibilidad de realizar un sueño es lo que hace que la vida sea interesante*

*- Paulo Coelho*

La vida, motivo suficiente para agradecerle a Dios, y en ésta ocasión por permitirme cumplir uno más de mis sueños, el llegar a graduarme.

A mis padres y hermanos quienes siempre me apoyan en todo momento, pese a las circunstancias que se presentan en la vida siempre están presentes.

También, a la Universidad Tecnológica Equinoccial por abrirme sus puertas y permitir que me desarrolle un poco más en mi vida profesional.

A mi Director de Tesis, Eco. Ramiro Narváez por su ayuda y dedicación para el desarrollo de este trabajo.

Y en especial a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores Primarios de Cotopaxi” quienes pusieron su granito de arena para que esta meta llegue a feliz término.

**A TODOS ELLOS, MUCHAS GRACIAS**

## INDICE TEMA de Trabajo de Grado

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>Antecedentes de la Investigación .....</b>	<b>3</b>
<b>Marco Teórico .....</b>	<b>4</b>
<b>Justificación de la Investigación .....</b>	<b>8</b>
<b>Hipótesis .....</b>	<b>10</b>
<b>Sistema de Variables .....</b>	<b>10</b>
<b>Conceptualización .....</b>	<b>11</b>
<b>Objetivos de la Investigación .....</b>	<b>11</b>
Objetivo General: .....	11
Objetivos Específicos: .....	12
<b>Métodos de la Investigación .....</b>	<b>12</b>
Método empírico .....	12
Método teórico .....	12
<b>Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>14</b>
<b>METODOLOGÍA DE MICROCRÉDITO EN LA COAC CACEC Ltda. ....</b>	<b>14</b>
2.1.- La metodología del microcrédito en la CACEC .....	14
2.2.- Documentos para el solicitar un microcrédito .....	15
2.3.- Montos y condiciones .....	16
2.4.- Descripción de la metodología del microcrédito en la CACEC .....	17
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>23</b>
<b>PRODUCTIVIDAD DE LOS OFICIALES DE NEGOCIOS .....</b>	<b>23</b>
2.1.- El Oficial de Negocios .....	23
2.2.- La productividad de los Oficiales de negocios .....	25
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>42</b>
<b>RELACIÓN DE LA METODOLOGÍA MICROCREDITICIA Y LA PRODUCTIVIDAD .....</b>	<b>42</b>
3.1.- Relación metodología de microcrédito y la productividad .....	42

3.2.- Propuesta de mejora en la metodología.....	42
3.3.- Aspectos a considerar para mejorar la productividad.....	49
<b><i>CAPÍTULO IV</i></b> .....	<b>52</b>
<b>DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y CONCLUSIONES</b> .....	<b>52</b>
4.1.- Conclusiones: .....	52
4.2.- Recomendaciones: .....	53
<b><i>BIBLIOGRAFÍA</i></b> .....	<b>55</b>
<b><i>ANEXOS</i></b> .....	<b>57</b>

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se desarrolla con el objetivo de mejorar la metodología micro crediticia en la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Cotopaxi Ltda.” CACEC, y el impacto que ésta produce en la productividad de los Oficiales de negocios, la CACEC es una Institución que fue creada mediante Acuerdo Ministerial No. 4439 del 15 de julio de 1965 e inscrita en el Registro General de Cooperativas el 20 de julio de 1965 con el número de orden 1386.

En el año 1965 un grupo de maestros toma la iniciativa de crear esta cooperativa por las siguientes razones:

- a) El maestro para satisfacer sus necesidades de crédito recurría a los almacenes para solicitar en préstamo; mercadería, abarrotes, etc.
- b) Los almacenes de Latacunga y otros cantones de la provincia de Cotopaxi, adoptaron un formato de implementar un convenio con la Dirección de Educación Hispana de Cotopaxi para que los descuentos sean vía rol de pagos, es decir al maestro se le descontaba de su pago mensual directamente hacia la casa comercial el crédito que este obtuvo.
- c) Otro factor que motivó la creación de la cooperativa fue justamente el mercado negro de dinero, es decir el profesor recurría a personas particulares que prestaban los recursos monetarios a tasas muy elevadas de interés.

Estas son las principales razones por las cuales se crea la cooperativa, siendo su principal razón crear un mecanismo de ahorro y crédito propio del profesor para que brinde:

- a) Una atención adecuada

- b) Un crédito con una tasa de interés competitiva sea este en mercadería o dinero.

Con éstos antecedentes es importante conocer las falencias que se encuentran en la metodología de microcrédito para mejorar el servicio que es la razón de ser de la Institución.

En el capítulo I se realiza un análisis de la metodología actual de la CACEC en donde vemos el proceso básico que se utiliza en la cooperativa para la concesión de un crédito, la idea de este análisis es buscar espacios en donde el proceso del crédito retrase el otorgamiento del préstamo.

En el capítulo II se realiza un análisis documental y de una encuesta aplicada al personal del área comercial de la cooperativa, aquí se analiza el volumen de y el número de socios manejados por cada Oficial de negocios, así mismo se analiza la cantidad de cartera colocada de manera mensual y el número de operaciones tanto nuevas como renovaciones, éste paso es muy importante porque nos permitirá medir la productividad que han tenido los oficiales de negocios durante el año 2014.

En el capítulo III se realiza una propuesta de mejora del proceso del microcrédito y se sugiere la implementación de ciertos instrumentos de control que le servirán al Jefe Comercial como a la Gerencia para su aplicación, mismos que apoyarán a la toma de decisiones acertadas.

## **Antecedentes de la Investigación**

La riqueza de la economía en el mundo no es equitativa, existe una marcada diferencia entre los ricos y los pobres, ésta es la razón principal por la que se busca generar trabajo para reducir la pobreza incrementando la productividad, para lograr esto surge la necesidad de movilizar recursos en calidad de préstamos para que las personas puedan trabajar, generar dinero y después cancelar los fondos prestados, de ésta manera surgen las microfinanzas.

Las microfinanzas surgen en los años 70 con la actividad desarrollada por cuatro instituciones principalmente: Bank Dagang (Bali – Indonesia 1970), Opportunity Internacional (Colombia 1971), ACCION Internacional (Brasil 1973) y Grameen Bank (Bangladesh 1976) con “Muhammad Yunnus, Jefe del Programa Económico Rural de la Universidad de Chittagong, al observar la realidad que le rodeaba y darse cuenta de las necesidades de la población más pobre, decidió inicialmente prestar a 42 personas dispuestas a trabajar los 27 dólares que necesitaban, dinero que recuperó íntegramente” (Martín López)

Se evidencia que ésta actividad es realizada para generar confianza hacia la banca tradicional para que actúen como intermediarios con la gente que carecía de un aval, sin embargo no se logró nada por lo que surge la idea de crear un banco independiente para las personas pobres, dedicado a otorgar microcréditos prevaleciendo la actividad social antes que el beneficio financiero.

“Se entiende como Microfinanzas, al financiamiento de la microempresa, ya que proviene del inglés “Microfinance” que es la contracción de “Microenterprise finance”. Por lo tanto es un error pensar que el término “Micro” hace referencia únicamente al monto de dinero ya que es incorrecto interpretar “pequeños o micro” montos de crédito concedido, sino más bien se enfoca al destino del financiamiento, es decir el micro o pequeño empresario, cuya fuente de repago principal es la



generación de recursos de la microempresa.” (Vaca, 2012, pág. 3)

Según lo menciona Javier Vaca, Director de la Red Financiera Rural es acertado porque es verdad que se cree que el microcrédito corresponde a un valor pequeño de dinero sino equivale al objetivo del financiamiento que generalmente va destinado a la producción, comercio y servicios que ofrecen las personas dedicadas a la microempresa.

Esencialmente se pretende apoyar a sectores subfinanciados y potencialmente rentables que tienen posibilidades de desarrollo productivo a corto y medio plazo si se da una mayor implicación de las entidades de financiación en cuanto a la dotación de productos y servicios financieros” (Cajamar, pág. 5)

### **Marco Teórico**

Cuando un potencial cliente requiere financiamiento, primero cotiza en diferentes entidades que brindan un mismo servicio, buscan las facilidades para obtenerlo, buscan un mayor monto, a un plazo largo y sobretodo que sea oportuno cuando se presenta la necesidad, considerando este último aspecto, en muchas ocasiones la tasa de interés pasa a un segundo plano.

Con el transcurso del tiempo el microcrédito se ha ido adaptando a las circunstancias, se oferta con dos metodologías principales como son la individual y la grupal, las mismas se dan por varias causas principalmente para ampliar el target de mercado al cual se va a ofrecer el servicio crediticio, es así que para otorgar un préstamo se mide la capacidad de pago del solicitante dentro del proceso que conlleva el análisis del mismo, se disminuye el riesgo cuando se otorga un crédito grupal por cuanto hay varias personas responsables de su cumplimiento siempre y cuando sea bien evaluado, cada metodología tiene sus fortalezas y debilidades por tal motivo el implementar cualquiera de las metodologías debe generar valor para las dos partes, Institución y cliente.

Existen diversas formas de prestar el dinero, con tecnología individual y grupal.

“Préstamo individual. Se trata de la forma común de microcrédito, la cual es practicada por la banca tradicional y ha sido traída al campo del microcrédito. En este caso el crédito es solicitado por una persona (el microempresario), la cual debe cumplir con los requisitos que normalmente se requieren para acceder a un préstamo en cualquier banco” (Gómez Marín, pág. 1)

De acuerdo a lo manifestado anteriormente es muy claro el concepto del crédito individual en el que una sola persona es el deudor y responde frente a su obligación, esta metodología es la utilizada por la banca tradicional.

El microcrédito individual es un tipo de préstamo dirigido a una persona en particular a la cual se le analiza para verificar que sea sujeto de esta responsabilidad y se le presta para que invierta en su microempresa en cualquier área geográfica, tal como lo mencionan “el microcrédito individual es una metodología financiera, que comprende un conjunto de acciones y procedimientos para la calificación y otorgamiento de crédito de forma individual, a micros y pequeños microempresarios, que desarrollan sus actividades en áreas urbanas y rurales” (Bucheli & Román, 2004, pág. 20)

Préstamo grupal.- “Se trata de una modalidad donde, personas que tienen afinidad y actividades económicas similares se juntan y obtienen el préstamo garantizándose de manera solidaria y mancomunada”. (Tu mejor opción en microcréditos, 2011)

Se considera que es una buena opción para la colocación de créditos en personas que tienen objetivos similares y en el cual las garantías se cruzan asegurando el cobro de los mismos de una manera segura.

Así mismo se determina que el microcrédito grupal es denominado también de grupos solidarios o bancos comunales que tienen la misma esencia, tal como se menciona “Los grupos solidarios son una modalidad donde las personas que tienen negocio se juntan en grupos pequeños de tres a seis personas con la finalidad de obtener un crédito y garantizarse mutuamente” (Generalidades sobre el crédito)

Las personas encargadas de promocionar, otorgar y recuperar los créditos son los Oficiales de negocios, llamados también asesores de crédito, representantes de la cooperativa, constituyen el motor de toda entidad financiera “El Asesor Financiero es el profesional que ayuda a descubrir las necesidades financieras, analizando circunstancias pasadas, presentes y futuras de su cliente, teniendo en cuenta la edad, su patrimonio disponible, su tipo impositivo, su situación profesional y familiar, y el resto de inversiones que pueda disponer” (Wikipedia, 2012)

Los oficiales de negocios deben ser capacitados efectiva y permanentemente para que formen una cartera de créditos lo más sana posible, porque siempre existe riesgo al momento de colocar una sola operación, en la actualidad estas personas son altamente especializadas en las áreas económicas, de gestión y agrícolas para los créditos en el sector rural.

La actividad que desarrollan los asesores no resulta fácil porque diariamente se enfrentan a un sinnúmero de barreras tales como la competencia en el mercado, la metodología usada en la entidad, la falta de capacitación y conocimientos que le permitan defenderse frente a los clientes que cada día son más conscientes de la realidad y comparan entre una y otra institución.

Los Oficiales de negocios deben estar motivados para que puedan cumplir con las metas y objetivos planteados al inicio de cada mes, algunos de los aspectos que motivan a éstas personas es la remuneración que debe ser competitiva, los incentivos que se les pueda ofrecer, la capacitación que reciben, la estabilidad

laboral y sobretodo que se preocupen por su familia que es lo que hoy en día se busca a través del mejoramiento de los procesos crediticios.

Así mismo para que los oficiales de negocios cumplan su trabajo satisfactoriamente deben ser debidamente controlados con ciertos instrumentos que apoyaran el desarrollo de su labor, planificación diaria, ruterros, reportes, localizadores, siempre es importante su aplicación porque las personas sin control no hacen la debida diligencia.

Las metas de los oficiales de negocios deben ser bien estructuradas, que sean reales y alcanzables a fin de cumplir con la productividad planteada, cuando no se tiene bien definida una metodología crediticia se puede caer en confusión y hacer que los objetivos no se cumplan. Se entiende por productividad "A la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema" (Pérez Villalobos, 2011)

En la cooperativa CACEC se ha visto una disminución en la productividad de los oficiales de negocios respecto a la colocación y morosidad, el análisis de la metodología aplicada permitirá determinar si se está mitigando el riesgo en la colocación y si los asesores tienen el conocimiento claro de lo que deben y no deben hacer en su trabajo.

Conociendo ésta realidad resulta importante determinar los puntos positivos y negativos de aplicar una metodología de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACEC Ltda. para que garantice la colocación efectiva de los recursos y la satisfacción de las necesidades de los clientes que requieren de la ayuda de la institución.

## **Justificación de la Investigación**

El crédito para la economía del Ecuador es la opción primordial al momento de ejercer cualquier actividad cuando no se cuenta con la suficiente liquidez.

Las cooperativas deben poner especial atención a los sectores más vulnerables del país, y hacer frente al competidor más cercano que en diversas ocasiones pasa desapercibido, esta persona es el chulquero quien entrega recursos económicos a unas tasas de interés muy altas, restando competitividad a las instituciones financieras, especialmente en la provincia de Cotopaxi.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Cotopaxi, fundada hace 45 años para el servicio de los maestros de la provincia, se ha dedicado a la entrega de créditos de consumo, en la actualidad y de acuerdo al mercado y la competencia entrega microcréditos, utilizando la metodología de crédito individual basado en la experiencia de otra entidades pero no determina si es la metodología más adecuada para la obtención de mejores resultados.

Se ha entendido que el microcrédito es una forma de combatir la pobreza, por lo que el mercado es muy amplio, la mayoría de instituciones se han volcado a la colocación de recursos para los microempresarios evidenciando así el incremento del riesgo de sobreendeudamiento del socio, por esta razón es importante realizar un análisis profundo de la capacidad de pago y voluntad de pago del sujeto de crédito. La responsabilidad social está mal entendida porque se refiere al compromiso que tiene la entidad con la sociedad, uno de los aspectos a tener en cuenta es no sobreendeudarle al socio, puesto que la colocación es muy simple pero la recuperación es difícil.

Se propone la realización de esta investigación para adecuarnos a las necesidades de los clientes y lograr su fidelidad, ellos son quienes hacen posible la

existencia de la organización. Además con esta investigación se podrá mitigar el riesgo determinando si la metodología utilizada es la mejor.

Para entregar un microcrédito es importante su calificación y análisis desde el momento mismo de la promoción, resulta importante revisar si la metodología implantada garantiza la eficiencia y eficacia esperada.

La identificación adecuada de una metodología crediticia permitirá:

- Tener una fácil comprensión de las razones para la aceptación o rechazo del crédito, de una manera oportuna.
- Mejores resultados en las metas de colocación.
- Mayor eficiencia en el servicio del microcrédito.

Resumiendo, los programas de microcrédito tienen la ventaja de ser focalizados y fomentar la participación ciudadana. Para asegurar su éxito es fundamental que los mismos sean sustentables, eficaces y eficientes. Y una de las características más importantes del microcrédito es que va más allá de la simple provisión de servicios financieros a familias pobres. (Putzeys, 2002, P. 8)

La autora considera que el microcrédito es una de las actividades que genera mayor rentabilidad en una entidad financiera por lo que es importante determinar la metodología adecuada, con esto los beneficiados serán los socios, quienes obtendrán su dinero oportunamente para satisfacer sus necesidades y serán leales a la Institución por el buen servicio brindado, además los Oficiales de negocios sabrán el tipo de metodología adecuada a utilizar al momento de cumplir sus metas y mejorar la productividad.

## Hipótesis

La presente investigación está basada en la siguiente hipótesis:

La metodología de crédito individual se relaciona directamente con la productividad de los oficiales de negocios.

## Sistema de Variables

En el presente trabajo de investigación se han identificado las siguientes variables:

**Tabla N° 01**

VARIABLE CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	NIVEL DE MEDICIÓN
<b>Variable Independiente:</b> ➤ Metodología del microcrédito	➤ Proceso crediticio	Análisis de la metodología crediticia utilizada en la cooperativa	Análisis documental
<b>Variables Dependientes:</b> ➤ Resultados obtenidos ➤ Productividad de los Oficiales de negocios	➤ Metas asignadas ➤ Técnicas de control	➤ Saldo de la cartera de créditos por oficial de negocios ➤ Número de socios por cada oficial de negocios ➤ Colocación mensual por oficial ➤ Número de operaciones por oficial mensual	Análisis de campo (encuestas)

**Fuente: COAC CACEC**  
**Elaborado por: La autora**

## Conceptualización

### Variable Independiente

- ✓ **Metodología del microcrédito.-** Se determina que la metodología micro crediticia aplicada en la Cooperativa de Ahorro y crédito CACEC constituye uno de los aspectos fundamentales que determinan el cumplimiento o no de los objetivos de colocación planteados en el ejercicio económico.

- ✓ **Variable Dependiente**

**Consecución de los objetivos institucionales.-** En vista de que el Plan estratégico debe cumplirse en más del 80% es importante analizar su cumplimiento caso contrario no tendría caso elaborarlo o ajustarlo cada año.

**Resultados obtenidos.-** Se miden de manera mensual, en la cooperativa el Jefe comercial es quien reporta su cumplimiento que va ligado a la remuneración del personal.

**Productividad de los Oficiales de negocios.-** Se evidencia de acuerdo a la calidad de cartera que maneja cada uno, niveles de morosidad y cartera en riesgo, esto se logra a través de un correcto control a los Oficiales.

### Objetivos de la Investigación

#### Objetivo General:

- Analizar la metodología del microcrédito en la COAC “Educadores de Cotopaxi” CACEC Ltda. y medir el impacto en la productividad de los Oficiales de negocios.



**Objetivos Específicos:**

- Describir la metodología de crédito existente.
- Evaluar los resultados de colocación obtenidos por los oficiales de negocios.
- Determinar la influencia de la metodología utilizada en la productividad de los Oficiales de negocios.

**Métodos de la Investigación**

Se aplicaron los siguientes métodos:

**Método empírico**

**Encuesta.-** Por medio de la aplicación de las encuestas al personal del área comercial y administrativa se pudo evidenciar la visión que tienen sobre la metodología utilizada y los resultados obtenidos con los oficiales de negocios.

**Método teórico**

**Análisis documental.-** Por este medio se recopilaron antecedentes de la aplicación de las metodologías de crédito y los resultados obtenidos en la misma cooperativa, mediante el levantamiento de información.

**Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

- ✓ Mediante el análisis documental  
Estudio de Balances

## Reportes

- ✓ Encuestas al personal de la CACEC  
Cuestionarios (Anexo 1)

## CAPÍTULO I

### METODOLOGÍA DE MICROCRÉDITO EN LA COAC CACEC Ltda.

#### 2.1.- La metodología del microcrédito en la CACEC

Consiste en la forma en que se concede un crédito, mediante la misma se puede determinar si existe demora o algún inconveniente que haga más lento el proceso y por ende la productividad de los oficiales de negocios disminuya.

El microcrédito es todo crédito concedido a un prestatario, sea persona natural o jurídica, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinando a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización, industria o servicios, siendo una de las fuentes de pago, las ventas o ingresos generados por dichas actividades. (CACEC, 2014)

Las microempresas que pueden ser atendidas, deberán estar ubicadas en el área rural o urbana, de la zona de cobertura de la CACEC, en donde existan agencias o puntos de venta y que sean de fácil acceso para el Oficial de negocios, dentro del área de influencia de la Cooperativa.

Para aplicar esta política, las personas que estén directamente relacionadas con la aprobación y concesión de créditos, deberán adicionalmente mirar los números, entender su calidad, la dinámica del prestatario y el flujo de los fondos para el repago, por lo que es necesario realizar, entre otras, las siguientes preguntas:

1. ¿Es el negocio bueno para el socio y para la Cooperativa?
2. ¿Pondría mi propio dinero en el negocio?
3. ¿Si el plan de repago no funciona, adicionalmente con qué cubriría las cuotas a la Cooperativa?
4. ¿Cuáles son las alternativas de repago?

## 5. ¿La garantía que se presenta es adecuada?

Considerando éstos tópicos podemos manifestar que al momento de otorgar un crédito, el riesgo que abarca la Institución está condicionada por los valores del Oficial de negocios, persona quien a su criterio analiza a la persona que opta por ser sujeto de crédito, es importante considerar los requisitos que se solicita para la concesión de un préstamo en la cooperativa.

### **2.2.- Documentos para el solicitar un microcrédito**

- Documentos de identificación, copias de cédula de ciudadanía y papeleta de votación a color actualizada, deudores garantes y sus cónyuges (en el caso de estar separados documento de sentencia de divorcio o certificado del juzgado de que el proceso del mismo está en trámite, salvo casos especiales en donde se solicitará un poder notariado o declaración juramentada).
- Documento que certifique la actividad económica del solicitante y garantes, RUC, Patente Municipal, Carné de afiliación al gremio entre otros.
- Facturas, notas de venta últimos que avalen la actividad y existencia del negocio en marcha.
- Planilla actualizada de pago de servicios básicos de agua, luz o teléfono del domicilio y/o negocio del deudor y garante.
- Referencias personales y comerciales del deudor y garante

- Copia del último pago del impuesto predial o copia de escritura legalizada (bienes inmuebles que posean) y un certificado de desgravamen del Registro de la propiedad para verificar que el bien no este hipotecado. Deudor y/o Garante.
- En caso de poseer vehículo, fotocopia de la matrícula o contrato de compraventa legalizado. Deudor y/o Garante.
- Solicitud debidamente llena y con las firmas respectivas.
- En las siguientes operaciones únicamente se actualizará la documentación necesaria: planilla de pago de servicios básicos de luz, agua o teléfono actualizado (deudor y garante), justificativo de ingresos (deudor y garante), copias de cédula y papeletas de votación.

En caso de cambio de domicilio o estado civil y sea una renovación se deberán actualizar los documentos correspondientes.

Analizados los requisitos que se solicitan para un microcrédito, vemos que son los comunes que solicita cualquier entidad financiera y al parecer son suficientes para completar un paso inicial en la solicitud de recursos.

### **2.3.- Montos y condiciones**

La cooperativa CACEC otorga créditos a partir de los \$ 500,00 hasta los \$ 20.000,00 a los siguientes plazos y con una garantía quirografaria (sobre firmas)

**Tabla N° 02**  
**Montos y condiciones**

RANGO DE VALORES (POR SOCIO)				PLAZO HASTA (MESES)	GARANTÍA
Desde	\$ 500,00	Hasta	\$ 1.100,00	12	Sin garante
Desde	\$ 1.101,00	Hasta	\$ 2.200,00	18	Sin garante
Desde	\$ 2.201,00	Hasta	\$ 3.300,00	20	Un garante
Desde	\$ 3.301,00	Hasta	\$ 4.400,00	24	Un garante
Desde	\$ 4.401,00	Hasta	\$ 6.600,00	30	Un garante
Desde	\$ 6.601,00	Hasta	\$ 10.500,00	40	Un garante
Desde	\$ 10.501,00	Hasta	\$ 20.000,00	40	Dos garantes

**Elaborado por:** La autora  
**Fuente:** COAC CACEC

La Cooperativa de Ahorro y Crédito CACEC, ofrece recursos en los montos y plazos estipulados en la tabla anterior, los oficiales de negocios deben apegarse a la misma para poder cumplir sus metas de colocación.

La metodología para la concesión de un microcrédito comprende todas las acciones a realizar para la entrega del mismo, va desde la promoción o entrega de información a los posibles clientes, la inspección del mismo, la ejecución de la operación y lo más importante que en muchas ocasiones no se considera, el seguimiento o monitoreo hasta lograr la recuperación de la deuda total.

#### **2.4.- Descripción de la metodología del microcrédito en la CACEC**

La COAC CACEC maneja la siguiente metodología para la entrega de un microcrédito:

- 1) Promoción.-** Consiste en realizar visitas de campo para ofertar los servicios de microcrédito a los potenciales socios, esto lo realizan los oficiales de negocios sin ninguna planificación, lo hacen cuando lo consideran necesario y no llevan un

registro de el número de promociones que hacen diariamente por lo que no se puede medir, éste indicador, lo positivo de éste primer punto es que llevan panfletos y tarjetas de presentación que van dejando tras sus visitas.

Se puede justificar como productivo este proceso, si se tiene claro el objetivo de la venta porque se promociona al mismo tiempo los productos de crédito, ahorro e inversión.

**2) La inspección de campo.-** Una vez que el potencial sujeto de crédito se muestra interesado, entrega la documentación solicitada, el Oficial de negocios acude al levantamiento de información de la unidad económico familiar, esta visita in-situ es importante y determinante porque de éste trabajo de campo depende la calificación y posterior aprobación de crédito, se considera que el 90% de la decisión para la entrega de un crédito depende del Oficial de negocios por eso es imprescindible contar con personal altamente capacitado, que sea confiable y responsable, además de contar con instrumentos de control.

La inspección de campo constituye un elemento fundamental para la evaluación crediticia porque se registra la percepción del Oficial de negocios, en la mencionada calificación se registran los siguiente aspectos:

- La presentación del negocio: Se califica la organización, orden, aseo del lugar, son factores que pueden determinar la aprobación o negación del crédito.
- El nivel de inventarios: Sean en materia prima, en proceso o productos terminados, artículos que posee el sujeto de crédito a momento del levantamiento de la información.
- El nivel de actividad: Además de la presentación se mide la concurrencia de los clientes al negocio

- La ubicación: Se determina si la ubicación del negocio está en un lugar estratégico o comercial, caso contrario puede constituir un riesgo alto el otorgar un crédito a un negocio que tiene una mala ubicación.
- La percepción de los clientes: El Oficial de negocios cuando va a la inspección pregunta a los vecinos unas preguntas clave para confirmar la veracidad de los datos otorgados por el sujeto de crédito: ¿de quién es el negocio?, ¿cómo ve usted al negocio?, ¿Cómo es el dueño del negocio?, ¿Le considera una persona responsable?, son preguntas que no están formuladas pero que se las hace para que el Oficial pueda definir si es una persona que dijo o no la verdad, pudiendo ser un punto de apoyo en la decisión de otorgar el crédito.
- Percepción de la competencia: Al mismo tiempo que se mide la percepción de los vecinos se puede también ver el nivel de competencia que existe alrededor del negocio, con esto se puede evidenciar si existe o no competencia para ese negocio.

**3) La calificación o evaluación del crédito.-** Posterior al levantamiento de información se procede a la evaluación de la misma en una matriz elaborada para el efecto, de los resultados que ella arroje se determinará si es factible o no la concesión del crédito.

Entre los factores que se consideran para la evaluación financiera del sujeto de crédito se toma en cuenta la solvencia, misma que es medida de acuerdo a las 5 C del crédito como son: la capacidad empresarial, carácter personal, capital, condiciones y colateral.

Capacidad empresarial, se toma en cuenta para su análisis:

- La experiencia en la actividad económica



- La organización del negocio
- La dependencia que tenga de los clientes
- La dependencia de los proveedores
- La dependencia del personal, si lo tuviera
- El nivel de formación del propietario del negocio
- La ubicación del negocio

El carácter personal se mide por:

- La experiencia crediticia que tenga, esto se lo revisa en el buró de crédito
- La antigüedad que tenga el negocio
- La calidad de las referencias personales y comerciales que entrega el sujeto.
- El número de años que vive en el mismo sitio
- El estatus civil del solicitante

El capital se considera por:

- La capacidad de pago, de acuerdo a la inspección y respaldos
- La rentabilidad que obtenga por la venta de sus productos o servicios
- El nivel de endeudamiento

Las condiciones se evalúan por:

- El nivel de la competencia del sector
- La aceptación del producto que ofrece el sujeto de crédito

El colateral está medido por:

- La garantía ofrecida, en la CACEC solamente se solicitan garantía quirografarias para todo tipo de microcrédito.

El procedimiento de calificación comprende el determinar la condición que presenta o refleja el negocio en el momento de la solicitud de crédito, cada criterio dispone de diferentes niveles valorados por una puntuación que están parametrizados en la hoja de cálculo de excel que se lleva en la cooperativa, el número de puntos mínimo para que una solicitud de crédito sea aprobada es de 70.

Todo depende del Oficial de negocios y de sus valores al momento de llenar esta matriz, pues bien puede manipular la información a fin de beneficiar a cualquier socio incrementando el riesgo de la cartera y a la vez afectándose a sí mismo.

- 4) La aprobación del crédito.-** Consiste en el estudio que hace el comité de créditos de la cooperativa en donde revisan la carpeta integral del sujeto de crédito y dan su visto bueno de aprobación o negación del crédito, en la CACEC el comité de crédito está integrado de la siguiente manera:

**Tabla N° 03**  
**Comité de crédito**

<b>INSTANCIA</b>	<b>PRINCIPAL</b>	<b>SECUNDARIOS</b>	<b>MONTO DE APROBACIÓN</b>
Primera	Jefe de crédito	Balcón de servicios, oficial de negocios(del crédito por aprobar) y oficial de negocios más antiguo o con experiencia	Hasta \$11.000,00
Segunda	Gerente General	Jefe de crédito, balcón de servicios y oficial de negocios (del crédito por aprobar) y oficial de negocios más antiguo o con experiencia	De \$11.001,00 en adelante

**Elaborado por:** La autora  
**Fuente:** COAC CACEC

Ésta actividad se realiza diariamente y como se ve en el cuadro, los oficiales de negocios forman parte del comité lo que ocasiona que su salida de la oficina al campo tarde más y por ende el tiempo de trabajo queda reducido, otra causa de la baja en su productividad.

**5) Desembolso del crédito.-** Después de aprobado el crédito se procede al desembolso del mismo que no es otra cosa más que las firmas en el pagaré, tablas de amortización, órdenes de pago para que posteriormente pasen al área de cajas y retiren su dinero que es entregado en efectivo.

Del análisis efectuado se determina que existen demoras en la entrega del crédito en lo que respecta al levantamiento de información y traslado al comité de crédito, esto se da porque no existe un control de las carpetas a desembolsar, los oficiales de negocios manejan su propio tiempo, si ellos alcanzan a hacer el análisis en buena hora, caso contrario el socio seguirá esperando hasta que el oficial decida hacer su trabajo. En el peor de los casos el socio se cansa de esperar y solicita el retiro de sus documentos y se va a la competencia a solicitar los recursos y se lleva una pésima imagen de la entidad, lo cual afecta la recomendación y recompra de nuestros créditos afectando gravemente a la productividad.

Esta situación se da por la falta de control que existe en la cooperativa por parte del Jefe de crédito, la consecuencia de éstos problemas se ven reflejados en los resultados de la baja productividad de los mismos.

## CAPÍTULO II

### PRODUCTIVIDAD DE LOS OFICIALES DE NEGOCIOS

#### 2.1.- El Oficial de Negocios

Este capítulo iniciará con la descripción de lo que es un Oficial de negocios en una institución micro financiera.

Un Oficial de negocios o un asesor de crédito es una persona imprescindible en la cadena de valor de la intermediación financiera, es la persona encargada de buscar e identificar a las personas que serán sujetos de crédito y que van a trabajar con la Institución, es decir ellos son la primera fuente para determinar si un socio bueno y malo, esta persona es la imagen de la entidad, es su tarjeta de presentación porque es la encargada de promocionar los servicios que oferta la Institución.

El Oficial de negocios es el intermediario más próximo que tiene la entidad micro financiera para llevar a cabo su misión, al ser la persona que conoce mejor al socio, su negocio y el entorno donde se mueve, es quien está en mejor posición para tomar las decisiones idóneas sobre las necesidades de financiamiento del socio y la capacidad de la entidad para satisfacer estas necesidades.

Ante todas estas responsabilidades, ante la constante evolución de las microfinanzas y la creciente competencia que hay en el sector, el asesor debe tener una serie de características y competencias, cada vez de más trascendencia, para el desarrollo de la institución.

Dentro de los diversos aspectos positivos, como valores, actitudes y conocimientos, son imprescindibles que tengan los siguientes:

**Tabla N° 04**  
**Características de un Oficial de negocios**

<p><b>Valores</b></p> <p>Honestidad, Ética Prudencia Responsabilidad Solidaridad Entusiasmo Lealtad Humildad</p>	<p><b>Conocimientos</b></p> <p>Contabilidad Matemáticas Financieras Análisis Financiero Identificación y Evaluación del riesgo Alto conocimiento en la Metodología de Crédito Capacidad de venta creativa Desarrollo de Técnicas y estrategias de cobranza Conocedor del entorno económico</p>
<p><b>Aptitudes o Habilidades</b></p> <p>Comunicación y persuasión Administración del tiempo Planificación del tiempo Planificación y organización de actividades Fijarse metas Ventas Toma de decisiones Análisis cualitativo y cuantitativo Observación y análisis del entorno Identificar y evaluar el riesgo Negociación Trabajo en equipo Trabajar bajo presión Iniciativa y creatividad Habilidades para relacionarse y atraer clientes (pre-venta) Habilidades para realizar negocios evaluando el riesgo potencial (venta) Habilidades para motivar al cliente al cumplimiento de la obligación (post-venta)</p>	<p><b>Actitudes</b></p> <p>Proactivo Colaborador Positivo, alegre Auto motivado Ambicioso Perseverante Dinámico Empático, perceptivo Con orientación a resultados Dispuesto a dar el mejor servicio al cliente Comprometido con la institución</p>

**Fuente:** Curso de formación "Introducción a las microfinanzas" de Banco Solidario.

El Oficial de negocios debe ser una persona competente para que apoye a la cooperativa a establecer estrategias de negocios y no se constituya un problema a corto y mediano plazo.

Posteriormente, se analizará lo que es la productividad generada por los Oficiales de negocios y que representan los servicios que brinda la cooperativa.

## 2.2.- La productividad de los Oficiales de negocios

La productividad de los oficiales de negocios se refiere al rendimiento del personal de la fuerza de ventas de una institución, en el caso de la CACEC responde a un correcto manejo de la metodología para la entrega de un crédito, para comprobar ésta hipótesis es necesario analizar los resultados obtenidos por los Oficiales a fin de evidenciar lo antes mencionado, esto lo podemos ver a través los siguientes indicadores que darán fe del trabajo desarrollado por cada uno de ellos, básicamente en la cooperativa se puede identificar los siguientes aspectos:

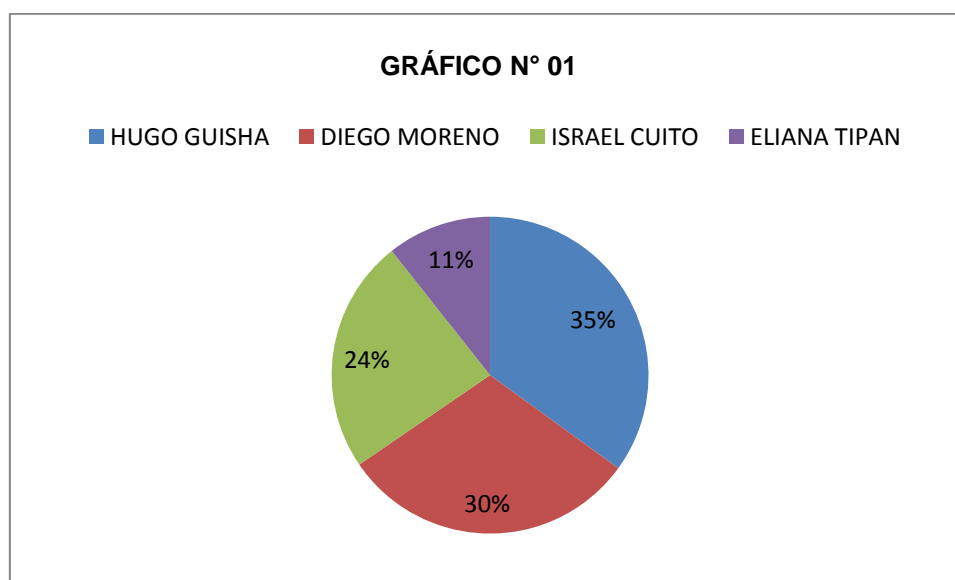
- ✓ Saldo de la cartera de créditos por oficial de negocios
- ✓ Número de socios por cada oficial de negocios
- ✓ Colocación mensual por oficial
- ✓ Número de operaciones por oficial mensual

Éstos indicadores deben indicarle al Jefe comercial el punto en el que se encuentra su equipo de trabajo para que pueda tomar las medidas correctivas en el caso de que así lo considere. Para evaluar los resultados obtenidos por los oficiales de negocios se analizará la productividad de todo el año 2014, éste análisis se efectuó de los reportes que emite el sistema de la Institución, CONEXUS Millenium.

- **El saldo la cartera de créditos por oficial de negocios:** se refiere al volumen de la cartera que maneja un oficial, la misma que es el producto de la cartera heredada y de la generada a lo largo de los meses trabajados. Así, el saldo de cartera va variando diariamente según los vencimientos de los créditos en curso que se vayan dando y de la colocación que realice el oficial, es imprescindible el manejo de este indicador porque nos muestra la cantidad de cartera que es capaz de manejar un Oficial y podemos determinar la producción que le genera a la cooperativa.

Tabla N° 05

<b>SALDO CARTERA DE CRÉDITOS POR OFICIAL</b>				
	<b>HUGO GUISHA</b>	<b>DIEGO MORENO</b>	<b>ISRAEL CUITO</b>	<b>ELIANA TIPAN</b>
Enero	\$ 857.694,00	\$ 712.653,00	\$ 598.763,00	\$ 274.097,00
Febrero	\$ 765.382,00	\$ 723.457,00	\$ 602.354,00	\$ 278.432,00
Marzo	\$ 857.690,00	\$ 746.539,00	\$ 600.376,00	\$ 276.591,00
Abril	\$ 899.657,00	\$ 756.493,00	\$ 602.901,00	\$ 278.954,00
Mayo	\$ 956.774,00	\$ 804.736,00	\$ 601.726,00	\$ 276.541,00
Junio	\$ 867.543,00	\$ 789.465,00	\$ 633.876,00	\$ 280.437,00
Julio	\$ 896.857,00	\$ 803.475,00	\$ 643.726,00	\$ 279.865,00
Agosto	\$ 902.374,00	\$ 801.764,00	\$ 627.390,00	\$ 280.741,00
Septiembre	\$ 899.364,00	\$ 798.453,00	\$ 625.437,00	\$ 283.076,00
Octubre	\$ 904.993,00	\$ 800.216,00	\$ 623.564,00	\$ 282.367,00
Noviembre	\$ 1.004.756,00	\$ 803.645,00	\$ 630.987,00	\$ 280.764,00
Diciembre	\$ 1.003.857,00	\$ 846.573,00	\$ 634.521,00	\$ 281.650,00
<b>PROMEDIO</b>	<b>\$ 901.411,75</b>	<b>\$ 782.289,08</b>	<b>\$ 618.801,75</b>	<b>\$ 279.459,58</b>



Fuente: COAC CACEC  
Elaborado por: La autora

## RESULTADOS:

Del análisis realizado a los saldos de la cartera de crédito los cuatro Oficiales de negocios se deduce que la persona que maneja la cantidad más alta de la cartera

de microcrédito es el Sr. Hugo Guisha con un 35% de la cartera total, mientras que Diego Moreno maneja un promedio de \$ \$ 782.289,08 que representa un 30%, luego Israel Cuito con \$ 618.801,75 de promedio que representa el 24% y finalmente Eliana Tipán con un 11% que representa el 11% del total de cartera de microcrédito.

También se determina que no existe un crecimiento notable en la cartera de créditos de cada Oficial lo que demuestra que no se proyectó un crecimiento en la cartera lo cual debió de ser uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta, con éstos resultados vemos que por sinergia sólo se optó por mantener la misma.

Posteriormente continuamos con el análisis del siguiente indicador:

- **Número de socios por cada oficial de negocios:** este indicador nos muestra el número de socios que maneja el oficial y de igual forma que en la colocación se puede ver el trabajo reflejado del oficial por medio de éste indicador, aquí se debe tomar en cuenta la cantidad de socios a su responsabilidad, debe existir una correlación entre la cantidad de cartera de créditos y número de socios, ya que no es lógico que la cartera se encuentre concentrada en pocas personas, esto incrementaría el riesgo afectando al activo más importante de la cooperativa.

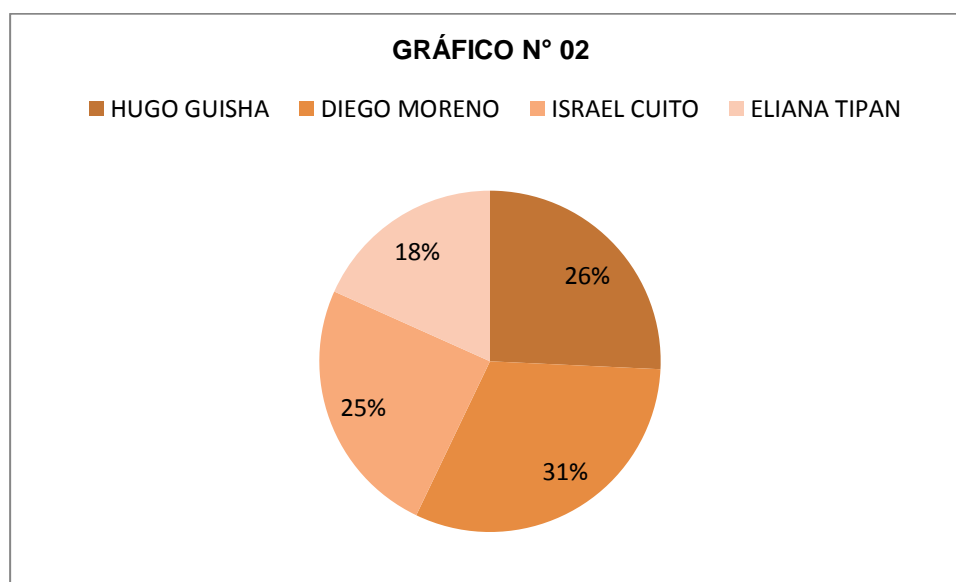
Se debe considerar que la retención de los socios contribuye al mejoramiento de la productividad por cuanto el Oficial no tendrá que buscar nuevos prospectos para la colocación, se ahorrará tiempo y dinero porque podrá trabajar con personas a las que ya conoce y les puede ofertar créditos de montos más altos, minimizando el riesgo en la colocación.

Se debe tomar en cuenta también que el entregar montos altos en socios nuevos constituye un incremento en el riesgo, para entregar este tipo de créditos se debe realizar un análisis minucioso antes de su concesión, lo que conlleva mayor trabajo y tiempo.



Tabla N° 06

SOCIOS POR OFICIAL				
	HUGO GUISHA	DIEGO MORENO	ISRAEL CUITO	ELIANA TIPAN
ENERO	123	143	120	91
FEBRERO	109	145	120	93
MARZO	123	149	121	92
ABRIL	129	151	121	93
MAYO	137	161	120	92
JUNIO	124	158	127	93
JULIO	128	161	129	93
AGOSTO	129	160	125	94
SEPTIEMBRE	128	160	127	95
OCTUBRE	129	160	125	94
NOVIEMBRE	144	161	126	97
DICIEMBRE	143	169	127	94
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	<b>156</b>	<b>124</b>	<b>93</b>



Fuente: COAC CACEC  
Elaborado por: La autora

## RESULTADOS:

Según el análisis del número de socios por Oficial de negocios se determina que no existe una relación racional entre el valor colocado y el número de socios

porque, Hugo Guisha es el oficial de negocios que maneja la mayor cantidad de la cartera de créditos maneja pero maneja solo el 26% de los socios de microcrédito, mientras que Diego Moreno maneja una cantidad de cartera considerable, después de Hugo pero maneja el 36% de la cartera de socios, Israel Cuito un 25% y Eliana Tipán un 18%, esto indica claramente que no es cierto que el Oficial de negocios que maneja la mayor parte de la cartera de crédito maneje también la mayor cantidad de socios.

De acuerdo a lo expuesto se debe tomar en cuenta ésta variable que poco a poco empieza a aparecer porque no sabemos cuál es la situación que está pasando el Oficial de negocios como persona o cuáles son sus objetivos dentro de la cooperativa y no se debe confundir la cantidad de cartera colocada solo por cumplir una meta sin medir los riesgos que puede traer con el transcurso del tiempo, esto afectaría gravemente la productividad porque por dedicarse a recuperar la cartera mal colocada se reduce el tiempo de colocación de cartera nueva y sana.

Esto tiene su razón de ser y si ya se identificó lo que puede llegar a pasar, es importante tomar los correctivos necesarios para evitar que éste problema se difumine más.

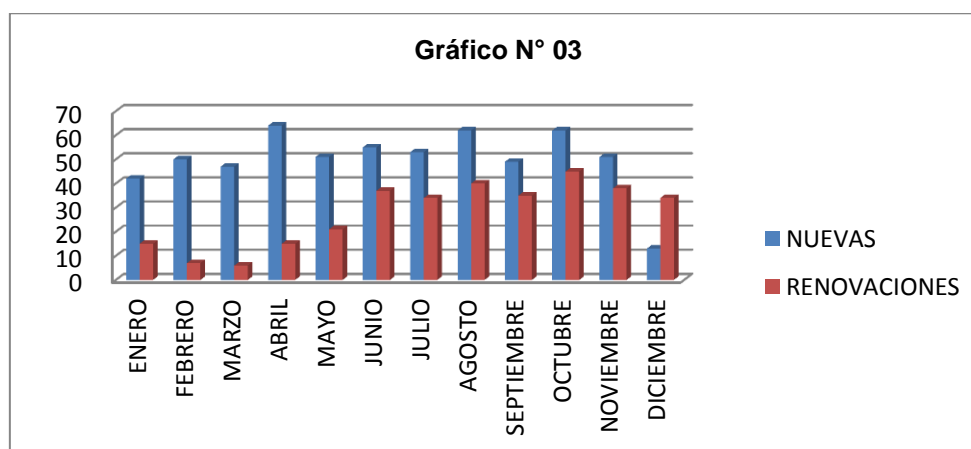
- **Colocación mensual por oficial:** este indicador nos sirve para calcular la productividad mensual que tiene cada oficial de negocios, se considera uno de los indicadores esenciales para medir la productividad de los oficiales de negocios.
- **Número de operaciones por oficial mensual:** constituye otro de los indicadores que se utiliza en la cooperativa para analizar la productividad de los oficiales para controlar las metas establecidas al inicio de cada mes.

La cantidad de dinero que una persona puede colocar mensualmente debe ser medida porque de no ser así puede ser que las metas asignadas estén subvaluadas o sobrevaloradas, afectando de ésta manera la productividad de los oficiales.

De acuerdo a los reportes obtenidos en la CACEC se obtiene la siguiente información, la misma que está consolidada por cada mes junto al número de operaciones tanto nuevas como renovaciones.

**Tabla N° 07**  
**Colocación y número de operaciones mensuales**

MESES	COLOCACIÓN MENSUAL	Nº OPERACIONES	NUEVAS	RENOVACIONES
Enero	\$ 229,451.00	57	42	15
Febrero	\$ 184,720.00	57	50	7
Marzo	\$ 225,017.00	53	47	6
Abril	\$ 249,356.85	79	64	15
Mayo	\$ 295,107.52	72	51	21
Junio	\$ 367,134.00	92	55	37
Julio	\$ 331,273.00	87	53	34
Agosto	\$ 364,090.00	102	62	40
Septiembre	\$ 321,416.65	84	49	35
Octubre	\$ 376,024.87	107	62	45
Noviembre	\$ 302,490.00	89	51	38
Diciembre	\$ 244,830.22	47	13	34
	<b>\$ 3,490,911.11</b>	<b>926</b>	<b>599</b>	<b>327</b>



**Fuente:** COAC CACEC  
**Elaborado por:** La autora

## RESULTADOS:

De acuerdo a la investigación realizada se determina que en los primeros seis meses del año los cuatro Oficiales de negocios encargados de la colocación de los créditos en las zonas urbana y rural colocaron en promedio de \$ 250.000,00 mensuales, lo que indica que en promedio individual cada uno colocó un valor de 62.500,00; mientras que en el segundo semestre se evidencia un incremento en la colocación a un promedio de \$ 320.000,00 mensuales, los que divididos para las cuatro personas da un valor de \$ 80.000,00 para cada uno, lo que indica que la colocación tuvo un incremento del 8,13%.

Así mismo se evidencia que a partir del segundo semestre existe un incremento de las renovaciones de créditos, esto se da porque a medida que los Oficiales de negocios conocen la cartera, saben qué socios son los mejores pagadores y les llaman para renovar la operación, no se está tomando en consideración que el trabajo de los Oficiales de negocios radica en buscar nuevos socios para que la cartera crezca, pero como el Jefe de negocios no les define bien las metas no tienen claro el trabajo que deben cumplir.

Para tener más claridad sobre este punto se analizará la colocación mensual por cada oficial, de ésta manera se podrá determinar la cantidad de cartera que coloca cada persona y establecer las diferencias en los valores de colocación entre una persona y otra, a más de esto se observará sus promedios y se identificará si es verdad o no que la persona que tiene la mayor cantidad de colocación de cartera es la más productiva, esto se debe analizar conjuntamente con el número de operaciones de cada uno de ellos, cabe indicar que son cuatro personas las que laboran como Oficiales de negocios, dos están en calidad de Oficiales Master, es decir tienen experiencia en lo que están haciendo de 4 años en adelante, una es oficial Senior, significa que tiene experiencia de menos de 4 años y la última es oficial Junior es decir que no tiene experiencia en lo que respecta a la colocación y recién está aprendiendo.

Tabla N° 08

<b>COLOCACIÓN POR OFICIAL MENSUAL</b>				
<b>MES</b>	<b>HUGO GUISHA</b>	<b>DIEGO MORENO</b>	<b>ISRAEL CUITO</b>	<b>ELIANA TIPAN</b>
ENERO	\$ 111.131,00	\$ 47.390,00	\$ 45.674,00	\$ 25.256,00
FEBRERO	\$ 34.052,00	\$ 86.323,00	\$ 51.216,00	\$ 13.129,00
MARZO	\$ 138.554,00	\$ 43.155,00	\$ 24.450,00	\$ 18.858,00
ABRIL	\$ 103.989,35	\$ 55.682,50	\$ 50.469,00	\$ 39.216,00
MAYO	\$ 130.541,00	\$ 52.006,52	\$ 76.746,00	\$ 35.814,00
JUNIO	\$ 112.412,00	\$ 102.635,00	\$ 81.129,00	\$ 70.958,00
JULIO	\$ 113.696,50	\$ 95.067,50	\$ 74.566,00	\$ 47.943,00
AGOSTO	\$ 150.935,00	\$ 101.202,00	\$ 69.906,50	\$ 42.046,50
SEPTIEMBRE	\$ 122.375,00	\$ 122.686,65	\$ 44.850,00	\$ 31.505,00
OCTUBRE	\$ 84.911,97	\$ 156.926,25	\$ 102.238,65	\$ 31.948,00
NOVIEMBRE	\$ 81.963,00	\$ 109.995,00	\$ 72.450,00	\$ 38.082,00
DICIEMBRE	\$ 76.464,22	\$ 97.951,00	\$ 62.935,00	\$ 7.480,00
<b>PROMEDIO</b>	<b>\$ 105.085,42</b>	<b>\$ 89.251,70</b>	<b>\$ 63.052,51</b>	<b>\$ 33.519,63</b>

**Fuente:** COAC CACEC

**Elaborado por:** La autora

## **RESULTADOS:**

De acuerdo a lo representado en la tabla anterior se puede ver que existen diferencias en los valores promedios colocados, Hugo Guisha coloca un promedio de \$ 105.085,42 Diego Moreno coloca un promedio de \$ 89.251,70; los dos son Oficiales Máster y existe una diferencia aproximada de \$ 15.000,00 que no es muy significativa, Israel Cuito quien es Oficial Senior coloca un promedio de \$ 63.052,51 y Eliana Tipán, Oficial Junior coloca un promedio de \$ 33.519,63; dichos valores reflejan el por qué la cartera de créditos no crece al ritmo que debería, más bien sólo se ha mantenido, por lo que se debe trabajar arduamente para mejorar los promedios de colocación.

Posteriormente se analiza el número de operaciones mensuales colocadas por cada oficial de negocios, contadas entre nuevas y renovaciones para tener una idea general de lo que está aconteciendo en la cooperativa

Tabla N° 09

NUMERO DE OPERACIONES MENSUAL												
MES	HUGO GUISHA			DIEGO MORENO			ISRAEL CUITO			ELIANA TIPAN		
	Total	Nuevo	Renov.	Total	Nuevo	Renov.	Total	Nuevo	Renov.	Total	Nuevo	Renov.
ENERO	23	11	12	8	8	0	13	10	3	13	13	0
FEBRERO	9	8	1	22	16	6	13	13	0	13	13	0
MARZO	20	15	5	12	12	0	7	7	0	14	13	1
ABRIL	21	14	7	22	21	1	16	15	1	20	14	6
MAYO	25	16	9	14	12	2	15	8	7	18	15	3
JUNIO	21	10	11	19	13	6	14	12	2	38	20	18
JULIO	24	12	12	19	16	3	22	10	12	22	15	7
AGOSTO	27	18	9	31	19	12	16	14	2	28	11	17
SEPTIEMBRE	22	10	12	30	15	15	14	11	3	18	13	5
OCTUBRE	22	14	8	35	13	22	25	17	8	25	18	7
NOVIEMBRE	17	14	3	25	16	9	16	11	5	31	10	21
DICIEMBRE	11	5	6	18	3	15	11	2	9	7	3	4
<b>PROMEDIO</b>	<b>20</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>21</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>21</b>	<b>13</b>	<b>7</b>

Fuente: COAC CACEC

Elaborado por: La autora

**RESULTADOS:**

Según la tabla anterior se puede ver que el número de operaciones que hacen los oficiales de negocios responde a la baja productividad en la colocación de la cartera de créditos, Hugo Guisha coloca 20 operaciones, Diego Moreno 21, Israel Cuito 15 y Eliana Tipán 21, se puede sacar como conclusión que la cartera de créditos de Eliana Tipán tiene un riesgo menor por cuanto tiene un mayor número de socios y una cartera mínima, las buenas prácticas indican que un oficial altamente entrenado y capacitado puede colocar hasta 30 operaciones nuevas al mes. En ésta parte se puede ver que ésta circunstancia no es así por la falta de capacitación y enfoque al logro que hacen que la productividad sea más baja.

Una vez concluido el análisis documental y obtenido del sistema de la cooperativa se pudo llegar a obtener certeza del trabajo de los oficiales de negocios, los número reflejan la labor desarrollado se debe lograr mejorar varios aspectos de la

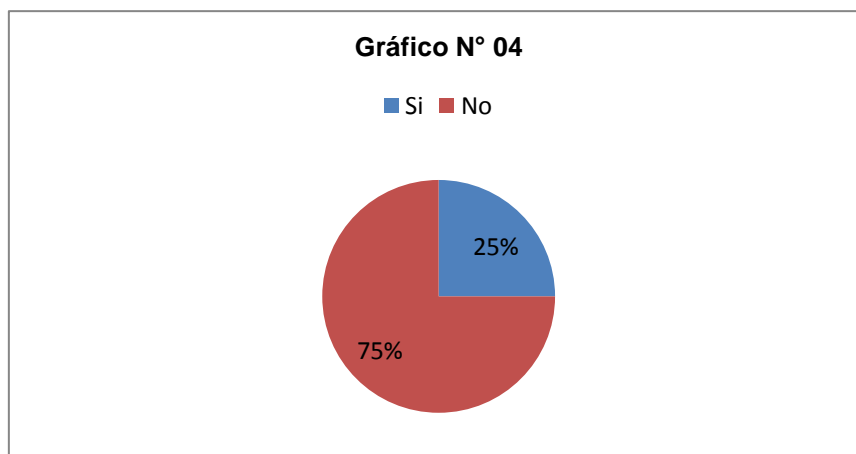
metodología para que ésta productividad pueda mejorar y la cooperativa logre avanzar y disminuir el riesgo.

Se propuso también aplicar una encuesta al personal del área comercial para determinar qué problemas son los que están ocasionando una baja en la productividad de los mismos, se efectuaron ocho preguntas y los resultados obtenidos se presentan a continuación:

### 1. ¿Tiene usted bien definidas sus metas a cumplir cada mes?

**Tabla N° 10**

Si	1
No	3



**Fuente:** COAC CACEC  
**Elaborado por:** La autora

### **Resultados:**

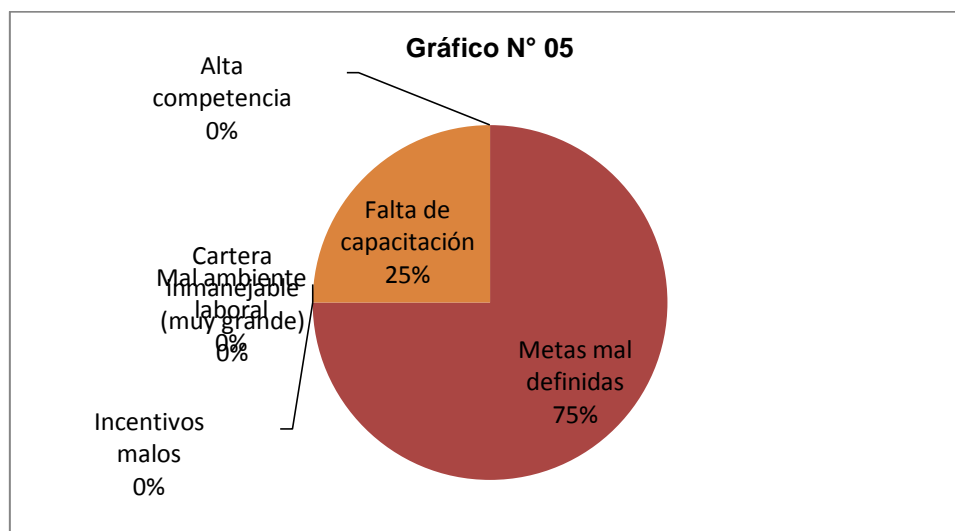
De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los Oficiales de negocios de la cooperativa se determina que el 75% menciona que no tiene claras las metas a cumplirse cada mes, lo que indica que si no se tiene claros los objetivos a efectuar en el mes difícilmente se podrá medir lo que están haciendo.

El no tener la meta claramente definida y no tener un norte hacia dónde llegar, dificulta la consecución del trabajo de una manera organizada, es necesario definir claramente las metas al inicio de cada mes e ir las midiendo semanalmente para realizar los ajustes y apoyar de ser el caso para su cumplimiento.

## 2. ¿Qué factores considera que influyen en el incumplimiento de las metas por los Oficiales de negocios?

Tabla N° 11

Alta competencia	0
Metas mal definidas	3
Incentivos malos	0
Mal ambiente laboral	0
Cartera inmanejable (muy grande)	0
Falta de capacitación	1



**Fuente:** COAC CACEC  
**Elaborado por:** La autora

### Resultados:

De acuerdo a los resultados de ésta pregunta se puede confirmar la hipótesis anterior de que los oficiales de negocios no tienen bien definidas las metas a cumplir,



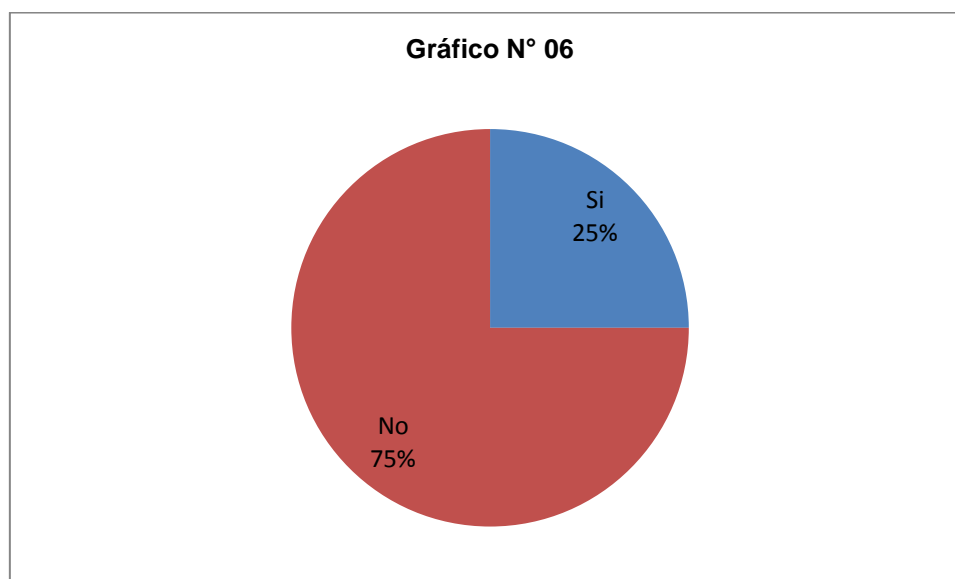
un 75% indica que las metas no están bien definidas y el 25% menciona que les falta capacitación, ellos consideran a los dos aspectos como negativos para el cumplimiento de las metas.

Si el personal no está debidamente capacitado, difícilmente logrará una buena productividad, a más de esto debe ser incentivado para que se genere el compromiso de trabajo y estabilidad, éstos aspectos hacen que se genere confianza entre el cliente interno y externo de la cooperativa

## 2. Considera usted que la metodología utilizada en la cooperativa es la más adecuada para la consecución de los objetivos.

Tabla N° 12

Si	1
No	3



**Fuente:** COAC CACEC  
**Elaborado por:** La autora

### Resultados:

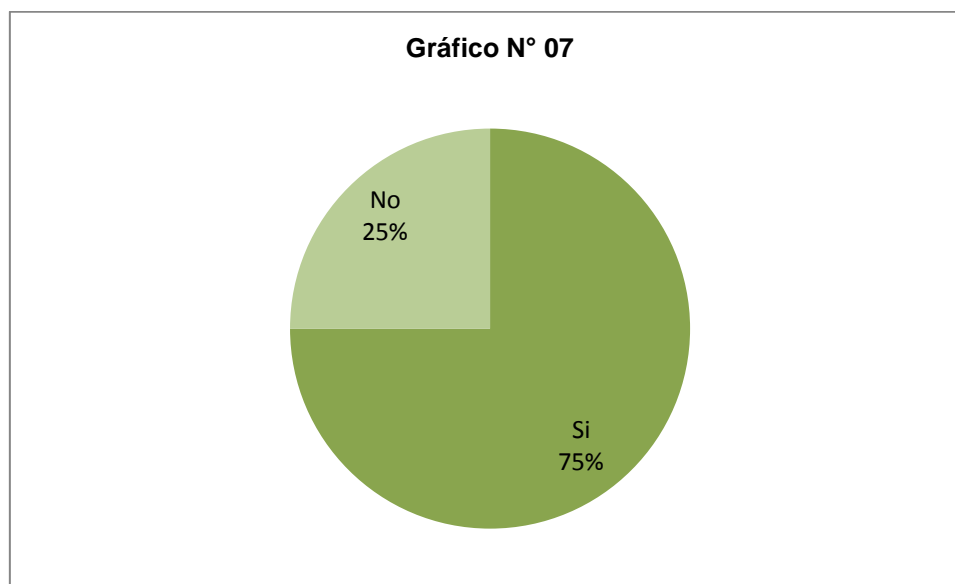
En ésta tercera pregunta los Oficiales de negocios respondieron que les parece que la metodología de crédito no es la mejor para la consecución de los objetivos, puesto

que existe demora en el proceso de entrega de los créditos. Pero de acuerdo al levantamiento de información realizado se puede ver que se quiere implantar un proceso organizado del crédito pero existen varios factores que impiden su normal desarrollo, entre ellos es la falta de organización y control lo que hace que el proceso no sea manejado correctamente.

**3. ¿Cree usted que el alto riesgo que tiene la cooperativa se da por una inadecuada metodología de crédito?**

**Tabla N° 13**

Si	3
No	1



**Fuente:** COAC CACEC  
**Elaborado por:** La autora

**Resultados:**

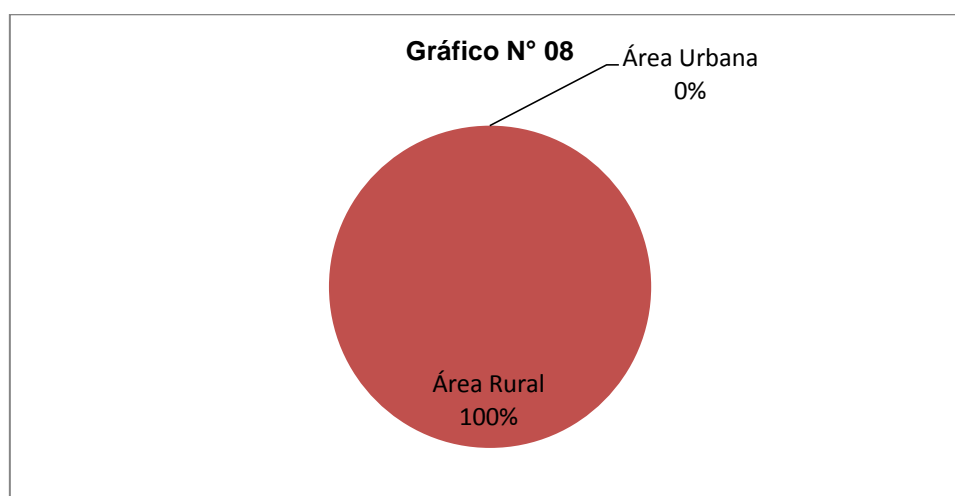
En esta cuarta pregunta los Oficiales de negocios indican que son conscientes del riesgo que se juegan si colocan mal un crédito, pero manifiestan que el mismo se da por la metodología empleada que según mencionan no es la adecuada.

Aprovechando la conciencia que tienen los oficiales resulta importante aprovechar esta oportunidad y capacitarles o adiestrarles a la cultura organizacional de la cooperativa.

### 5. ¿En qué área considera usted que es mejor colocar los créditos?

**Tabla N° 14**

Área Urbana	0
Área Rural	4



**Fuente:** COAC CACEC  
**Elaborado por:** La autora

### Resultados:

En cuanto a la quinta pregunta, los oficiales de negocios responden que la mejor zona para colocar los créditos es la rural porque en esa zona tienen la morosidad más reducida, en cambio en la zona urbana existe mayor riesgo por cuanto la gente está sobre endeudada.

Este resultado es muy útil para que el Jefe comercial lo tome en consideración y planifique sobre las zonas en donde el oficial de negocios va a realizar su trabajo, es importante realizar una inspección y zonificación de los lugares a donde van a atacar,

incluso servirá para el control de los mismos ya que en los ruteros se especificarán los lugares a visitar diariamente.

## 6. ¿Cómo controla Usted el número de promociones que realiza en el campo?

**Tabla N° 15**

Con un reporte de registro diario	0
No se controla	4



**Fuente:** COAC CACEC  
**Elaborado por:** La autora

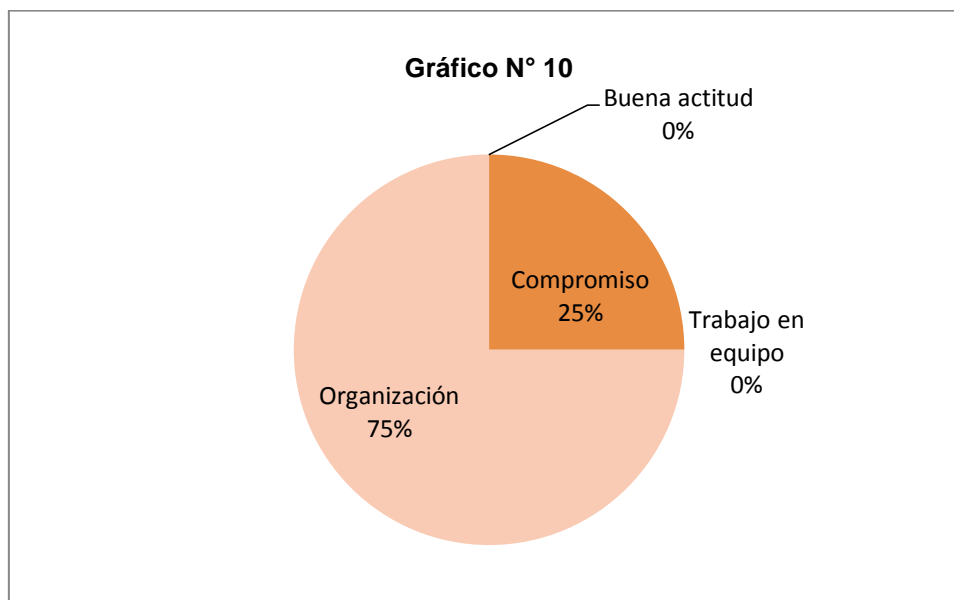
### Resultados:

De acuerdo a la sexta pregunta los Oficiales de negocios indican que no hacen un reporte de las promociones que hacen en el campo lo que denota que es un factor que no se puede medir, por lo tanto se debe tomar muy en cuenta este aspecto para su mejora.

## 7. ¿Cómo apoyaría para que las metas se cumplan en el mayor porcentaje?

**Tabla N° 16**

Buena actitud	0
Compromiso	1
Trabajo en equipo	0
Organización	3



**Fuente:** COAC CACEC  
**Elaborado por:** La autora

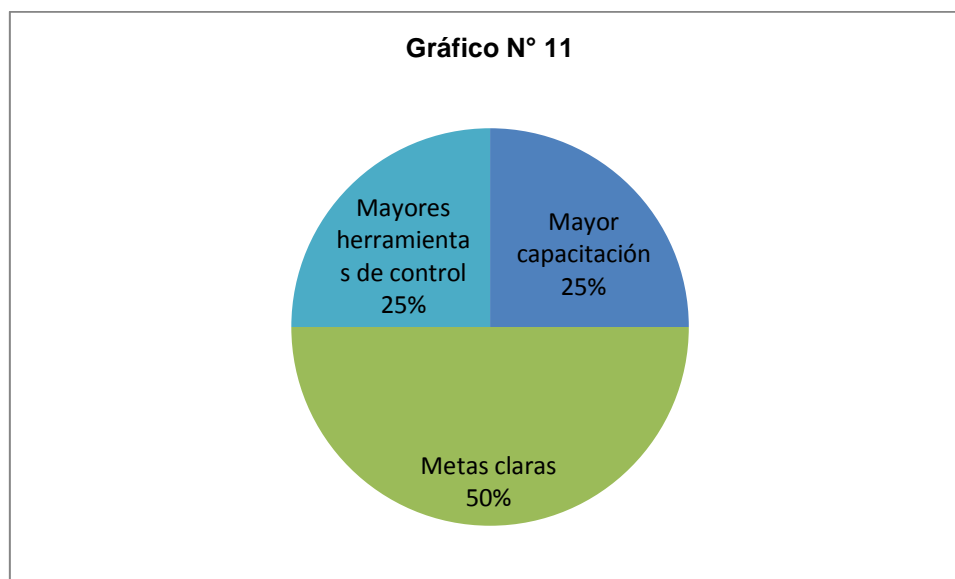
### Resultados:

De acuerdo a ésta pregunta, los Oficiales de negocios indican que están dispuestos a apoyar al cumplimiento de las metas en un 75% con organización y un 25% con compromiso, lo que indica claramente que hace falta mayor control y apoyo a éstas personas para que de ésta manera puedan cumplir sus metas.

### 8. ¿Qué recomienda usted para mejorar la productividad en la Institución?

**Tabla N° 17**

Mayor capacitación	1
Mayores incentivos	0
Metas claras	2
Apoyo de todos los compañeros	0
Mayores herramientas de control	1



**Fuente:** COAC CACEC  
**Elaborado por:** La autora

### **Resultados:**

De acuerdo a la última pregunta, los Oficiales de negocios manifiestan que para mejorar la productividad les hace falta capacitación en un 25%, herramientas de apoyo y control en otro 25% y definir bien sus metas a cumplir en un 50%, éstos aspectos deben ser tomados muy en cuenta para mejorar la productividad en la cooperativa.

Después de analizada la encuesta aplicada a los oficiales de negocios se concluye con que la metodología aplicada en la cooperativa de Ahorro y crédito CACEC es adecuada, está bien realizada en papeles, pero no es práctica porque no se han establecido los tiempos necesarios y no se ha mejorado el proceso, así mismo el personal del área comercial no cuenta con las herramientas necesarias para registrar su trabajo, no cuenta con los instrumentos o elementos de apoyo que les guíe en la ejecución de su labor.

De igual manera se determina que el Jefe comercial no cuenta con la capacitación debida para el manejo del área tan compleja como son las ventas.

## **CAPÍTULO III**

### **RELACIÓN DE LA METODOLOGÍA MICROREDITICIA Y LA PRODUCTIVIDAD**

#### **3.1.- Relación metodología de microcrédito y la productividad**

De acuerdo a lo estudiado en los capítulos I y II de esta investigación, se determina que la metodología de microcrédito utilizada refleja la falta de organización y control por parte del Jefe comercial y la fuerza de ventas, de acuerdo a los resultados obtenidos, los Oficiales de negocios

- No tienen claras las metas que deben cumplir
- No están comprometidos con la Institución porque no tienen un punto de referencia de hacia dónde deben llegar
- Tienen total independencia en su trabajo
- No son controlados adecuadamente
- No cuentan con la capacitación suficiente sobre el microcrédito
- No tienen instrumentos de apoyo

Todos estos inconvenientes ocasionas una disminución en la productividad de los Oficiales de negocios, para que la metodología de concesión de un crédito sea un apoyo para el área comercial es necesaria la modificación y culturización de ciertas actividades descritas a continuación.

#### **3.2.- Propuesta de mejora en la metodología**

Por consiguiente, la propuesta para la mejora en la metodología de la entrega de los microcréditos es la siguiente:

- ✓ Capacitación en el levantamiento de la información socioeconómica y análisis financiero.

Porque de acuerdo a lo investigado, los oficiales hacen la verificación de campo y registran los datos en hojas volantes porque la matriz de levantamiento de información la tienen en digital en una hoja de excel que no resulta práctica para la labor de campo porque los oficiales van a la oficina y ahí pasan los datos de la hoja volante y si se les escapó alguna información dejan espacios en blanco o inflan los ingresos a fin de que la solicitud de crédito califique, como el excel tiene los indicadores con fórmulas, los oficiales solo deben ingresar los datos para que el sistema los calcule, es por ésta razón que se propone la capacitación sobre el análisis socioeconómico de la situación del deudor de una manera consistente y clara y llevar el formato de evaluación del negocio en físico para que los oficiales lo puedan utilizar en el campo y ahí sí sea un instrumento de apoyo para la realización de su trabajo.

✓ Mejora en el tiempo de entrega de los créditos

Para mejorar el tiempo de entrega de los microcréditos en la cooperativa se debe establecer un proceso adecuado que permitirá reducir tiempos muertos y se logrará la satisfacción tanto del cliente interno como externo, por esta razón se plantean las siguientes mejoras en la metodología de entrega de los créditos micro.

**Tabla N° 18**  
**Metodología del microcrédito**

N° ACT.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES
1	Planificación	<p>La planificación consiste en elaborar una hoja de ruta en donde constará las labores que realizará durante el día, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción</li> <li>• Inspecciones</li> <li>• Recuperación</li> </ul> <p>Con este instrumento se evitará que los oficiales salgan a hacer su trabajo a la deriva.</p>	- Oficiales de negocios



2	Promoción en el campo u oficina	<p>La promoción consiste en la búsqueda de socios potenciales, personas dueñas de un negocio que tienen necesidades crediticias y consiste en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de la CACEC</li> <li>• Información sobre el microcrédito, requisitos, plazos, montos.</li> <li>• Revisión de la situación del socio/cliente en la central de riesgos (Decidir si el socio/cliente continua con el proceso)</li> </ul> <p>Para esto utilizamos los dípticos de la entidad y verificamos con equifax el carácter crediticio del socio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oficiales de Negocios</li> <li>- Balcón de servicios</li> </ul>
3	Recepción de documentación del socio.	<p>Consiste en la recepción de la documentación para el crédito como son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Copias de documentos personales</li> <li>• Documentos que avalicen los ingresos del negocio y antigüedad del socio en la entidad.</li> </ul> <p>Es la validación de cumplimiento de requisitos, se los puede recibir en el campo o en las oficinas de la Cooperativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oficiales de Negocios</li> <li>- Balcón de servicios</li> </ul>
4	Llenar la solicitud de crédito	<p>Consiste en llenar la solicitud de crédito que es el documento en donde se plasman datos generales del socio, conyugue, datos del negocio, el valor solicitado del crédito y plazo requerido.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oficiales de Negocios</li> <li>- Balcón de servicios</li> </ul>
5	Revisión de documentos y decide (recibe o rechaza)	<p>Consiste en la verificación de que los documentos presentados, sean los adecuados, correctos y sustenten la operación crediticia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Copias de los documentos personales</li> <li>• La solicitud de crédito debidamente llenada.</li> <li>• Impresión de la central de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Balcón de servicios</li> </ul>

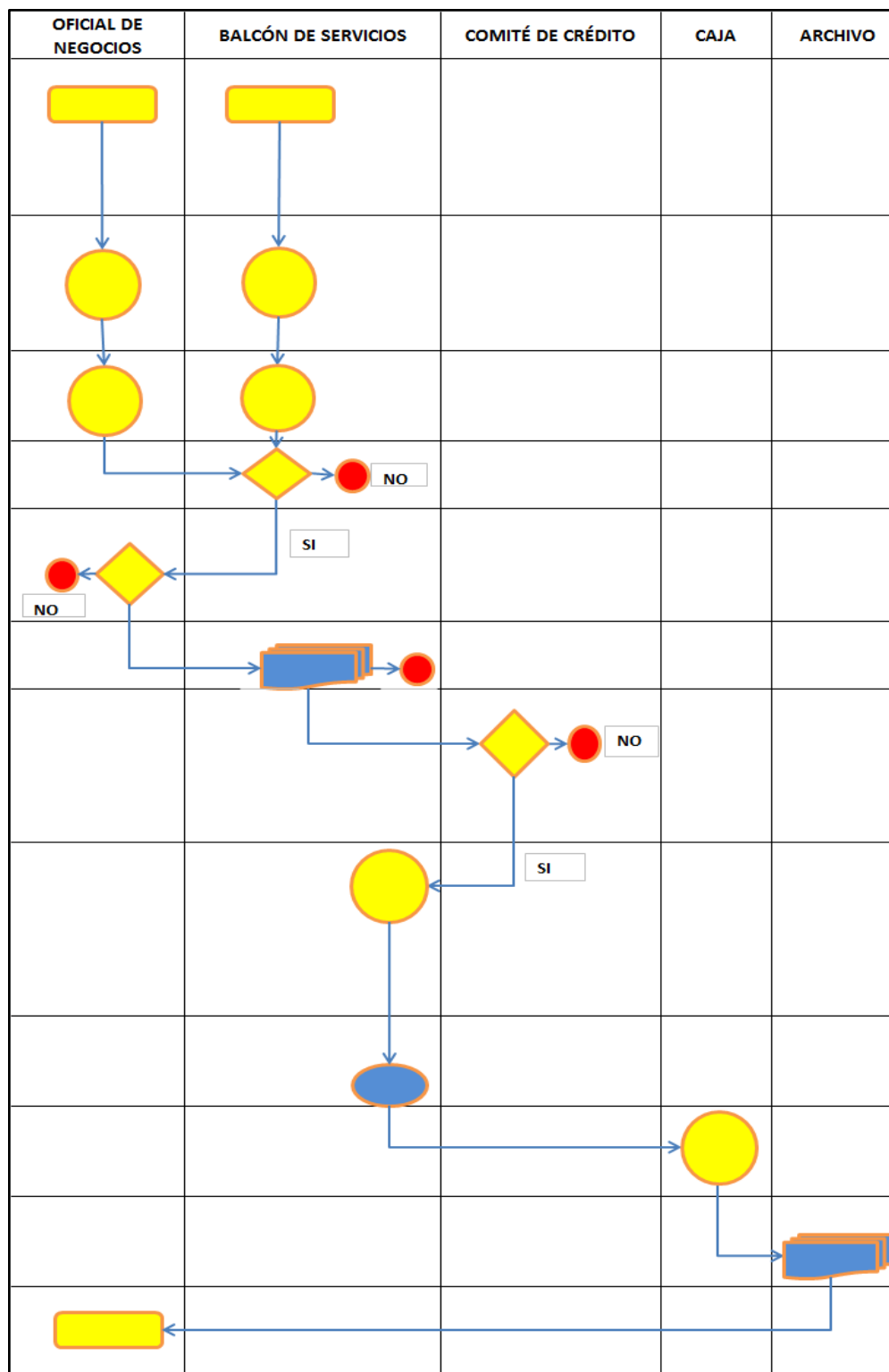
		<p>riesgos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planilla de un servicio básico actualizada.</li> <li>• Respaldos de la existencia del negocio como el RUC, facturas del último mes.</li> </ul>	
6	Inspección de campo	<p>Es la tarea que se realiza en el campo, en donde el Oficial de negocios visita de forma sorpresiva al negocio del solicitante y levanta la información pertinente al giro del negocio, pregunta sobre la actividad del socio, estimación de ingresos, egresos, inventarios, activos fijos; en el campo el oficial determina si continúa o no con el proceso del crédito.</p> <p>Todos estos datos son recopilados en la ficha de verificación creada para el efecto.</p>	- Oficiales de Negocios
7	Oficial entrega la documentación a Balcón	<p>Es la entrega de la documentación y se la realiza en físico y en digital por medio de internet y se verifica que los datos que las:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ficha de inspección</li> <li>• Matriz de calificación</li> </ul> <p>Estén llenadas correctamente y de una vez confirman las referencias personales y comerciales telefónicamente (definir si continúa o no con el proceso)</p>	- Balcón de servicios
8	Ejecución del Comité de crédito	<p>El Comité de crédito es una instancia de control que se reúne diariamente a fin de ver la factibilidad de entrega o no de un crédito, el grupo aporta sus puntos de vista a fin de minimizar el riesgo. El comité de crédito está conformado por dos instancias:</p> <p><b>PRIMERA:</b> Jefe de crédito, Balcón de servicios, Oficial de negocios del crédito solicitado, Oficial de negocios más antiguo (Aprueban hasta 11.000,00)</p> <p><b>SEGUNDA:</b> Gerente General, Jefe de crédito, Balcón de servicios, Oficial de negocios del crédito</p>	- Comité de crédito

		solicitado, Oficial de negocios más antiguo (Aprueban desde \$ 11.001,00)	
9	Registro en el sistema e impresión de los documentos de desembolso	<p>Consiste en el ingreso de los datos del socio en el sistema y la impresión de los documentos que respalden la operación crediticia, se debe imprimir los documentos que respalden la operación crediticia como son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tablas de amortización</li> <li>• comprobantes de desembolso</li> <li>• Pagaré del socio.</li> </ul>	- Balcón de servicios
10	Firma de documentos del crédito	Consiste en la firma del socio, cónyuge y garantes en los documentos que respaldan la ejecución de la operación crediticia.	- Balcón de servicios
11	Cobro del préstamo en ventanillas	<p>El socio después de firmar los documentos pasa a la sección de Cajas para cobrar su crédito, para esto deben llenar la:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Papeleta de retiro.</li> </ul>	- Cajas
12	Entrega de la carpeta para el archivo	Archivo de la documentación en el folder del socio y posteriormente en los archivadores de la bodega.	- Archivo
13	Seguimiento del crédito	Consiste en verificar que el dinero restado sea utilizado en lo que manifestó el cliente al solicitarlo y lograr su recuperación total.	- Oficiales de negocios

**Elaborado por:** La autora

De acuerdo a la metodología de concesión de un microcrédito detallada anteriormente se puede verificar que los pasos básicos para la entrega del crédito están claramente definidas y están delegados a ciertos responsables de su ejecución, con esto, se propone mejorar los tiempos de entrega y la confusión de las actividades a desarrollar, se debe capacitar al personal sobre su aplicación y verificar su cumplimiento a fin de que se logre su correcta aplicación.









Tabla N° 19  
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CRÉDITO



Elaborado por: La autora

## Simbología utilizada en el flujograma

Gráfico N°

SÍMBOLO	REPRESENTA	SIGNIFICA
	Inicio y fin del proceso	Indica el inicio de un proceso y la terminación del mismo.
	Operación	Representa la realización de una operación o actividad relacionada a un procedimiento
	Conexión	Relación entre partes de un diagrama
	Documentos	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se consulte o se genere dentro del proceso
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en el que hay dos alternativas
	Conector de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones
	Archivo	Representa un archivo común de oficina
	Control	Representa una actividad de control dentro del flujograma

Elaborado por: La autora

Con los ajustes de tiempo propuestos se logrará la entrega del crédito en un tiempo óptimo, hay que considerar que éste es el tiempo estimado para los créditos nuevos, para las renovaciones se requerirá de menor tiempo por cuanto es un socio ya conocido y tiene un riesgo menor y ya se conoce el comportamiento de pago.

✓ La aplicación de instrumentos de control para el área comercial.

Al mismo tiempo que se mejora la metodología de entrega del crédito, ésta debe venir acompañada de ciertas prácticas e instrumentos que coadyuvarán a que la productividad de los Oficiales de negocios mejore sustancialmente. (anexos 2, 3 y 4)

### **3.3.- Aspectos a considerar para mejorar la productividad**

**Lograr retener al socio.-** Resulta favorable para un Oficial de negocios trabajar con un socio que es ya conocido que tratar con una nueva persona, por ese motivo es importante retener al socio bueno y ofertarle re préstamos, ahorrará tiempos de promoción, inspección y se ahorrarán recursos como tiempo y dinero que pueden servir para captar a los socios nuevos.

“Un cliente pasa a ser rentable para la IMF después del cuarto o del quinto crédito” (Gerschick, 2000) qué significa esto, que cuando un socio se va, el Oficial de negocios debe promocionar más, prospectar y ofrecer créditos pequeños con mayor precaución pues se trata de una persona nueva a la que recién conoce.

Por eso es importante medir la cantidad de socios nuevos ingresados y retirados para medir la deserción.

**Retener al personal.-** Pese a que éste fenómeno no se ha dado en la cooperativa en el último año es importante considerarlo para evitarlo porque cuando esto sucede, el formar a una nueva persona conlleva tiempo de conocer a los socios, adueñarse de la cartera de créditos y afecta en una gran medida la productividad.

**Mantener una política adecuada de remuneración.-** Cuando el personal se siente satisfecho no pensará en buscar otras ofertas laborales, el formar a una persona para el área comercial representa costos altos y es un recurso humano que debe ser aprovechado al máximo, por tal motivo es un aspecto positivo el que maneja la CACEC y debe seguir así, ofreciendo un sueldo fijo como base y un sueldo variable como comisión que motive al Oficial a alcanzarlo mediante un trabajo competitivo y de retos.

Además de aplicar las actividades antes descritas, es importante la aplicación de los siguientes instrumentos de control para que los Oficiales de negocios puedan desarrollar su trabajo de la mejor manera y sobre todo se puedan medir sus resultados.

- Aplicación de localizadores o GPS para tener una idea clara de la ubicación exacta de los Oficiales de negocios.

Es muy importante la ubicación de los Oficiales de negocios para verificar que están desarrollando el trabajo, el Jefe comercial debe saber dónde están sus colaboradores, no con el afán de atosigarlos sino de saber que están haciendo normalmente su trabajo y no se está desgastando el tiempo que es un recurso escaso para todos.

- Uso de ruterios en donde se planifique el trabajo a desarrollar diario

Los ruterios no son otra cosa que una hoja en donde se planifican las actividades a desarrollar diariamente por los oficiales de negocios, con este instrumento sabrán claramente qué es lo que van a ejecutar en el día y se puede controlar la ejecución efectiva de su labor. (Anexo N° 5)

- Uso de reportes de clasificación de créditos concedidos

Con este reporte se podrá ver la cantidad de cartera que se encuentra en riesgo y la gestión que está desarrollando el oficial para reducirlo.

- Reportes de nivel de operaciones de crédito tramitadas por oficial

Este reporte debe ser manejado diariamente para que el Jefe comercial pueda ver cómo le fue en el día a su colaborador y el número de créditos pendientes y los que ya fueron entregados.

- Reporte del volumen de la cartera administrada por oficial

Este reporte debe ser presentado cada fin de mes a fin de que el Gerente de la cooperativa pueda tomar las decisiones pertinentes al momento de conocer cuál es el trabajo que desarrolla cada uno de los ejecutivos de negocios. Se puede también determinar cuanta cantidad de cartera puede manejar un ejecutivo de negocios.

Con la aplicación de éstos instrumentos para controlar la productividad de los oficiales de negocios será más fácil la toma de correctivos necesarios que ayudarán a que la producción se eleve más y la cooperativa pueda tener unos mejores resultados producto del trabajo adecuado del personal del área comercial.



## CAPÍTULO IV

### DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y CONCLUSIONES

#### 4.1.- Conclusiones:

Después de realizado el estudio sobre el impacto de la metodología del microcrédito en la productividad de los Oficiales de negocios se puede determinar las siguientes conclusiones:

- La productividad de los Oficiales de negocios se relaciona directamente con la metodología aplicada en la Institución, puesto que si no se tiene bien definido y controlado el proceso de crédito difícilmente se hará una buena labor en la concesión de éste servicio.
- Existe desconocimiento de las metas a cumplir por parte de los Oficiales de Negocios, por este motivo la colocación no puede ser medida correctamente y se desconoce si se está o no creciendo en este activo.
- Hace falta la capacitación respecto al microcrédito y a la metodología de colocación para el personal del área comercial, antes de salir al campo deben saber bien lo que van a ofrecer a sus potenciales socios.
- La cooperativa no cuenta con los instrumentos necesarios para el control de los Oficiales de negocios lo que dificulta la verificación del cumplimiento de su trabajo y existe falta de compromiso de los mismos al ejecutar su trabajo responsablemente.
- No se provee a los Oficiales de negocios los formatos respectivos para que lleven un control del trabajo que realizan en el campo, no llevan registros de las

promociones que hacen, tampoco llevan un registro de los socios nuevos ni liquidados.

- No se mide la productividad de los Oficiales de negocios adecuadamente lo que ha impedido el crecimiento de la cartera de créditos y el establecimiento correcto de las metas, porque lo que no se puede medir, tampoco se puede controlar.
- La metodología de colocación de un microcrédito es adecuada, pero en papeles, hace falta llevarla a la práctica y establecer los tiempos para poder innovar este proceso y que sea práctico.

#### **4.2.- Recomendaciones:**

- Se debe determinar las metas adecuadas y lógicas para el personal del área comercial, pero sobre todo deben ser claras y alcanzables.
- Organizar cursos de capacitación para todo el personal de la cooperativa a fin de lograr que la venta del servicio que oferta la entidad sea más efectivo y se pueda lograr un incremento en la productividad.
- Implementar las herramientas e instrumentos de control para los Oficiales de negocios porque si no se ven respaldados ni apoyados, difícilmente se lograrán los objetivos planteados cada mes.
- Elaborar formatos y proveerlos a los Oficiales de negocios para que sean utilizados en su lugar de trabajo, es decir, en el campo y se evidencie la labor realizada, se pueden elaborar rúteros, formatos de registro de las promociones, inspecciones y verificaciones, con la sola implementación de éstos instrumentos se logrará crecer en número de socios satisfechos.

- Medir diariamente la productividad de los oficiales de negocios a fin de tomar los correctivos necesarios a tiempo y no acumular el trabajo para las últimas semanas del mes.
- El personal de área comercial requiere ser fortalecido para que sienta que tiene el apoyo del resto de áreas, al ser la fuerza que mueve a la Institución,
- Lograr que la metodología del microcrédito sea implementada correctamente para evitar el retraso en la entrega de los créditos de ésta manera se logrará la satisfacción del socio y la recomendación y recompra que beneficiará a la CACEC.
- Llenar la ficha de levantamiento de la información socioeconómica a mano y no en excel y debe ser levantada en el mismo sitio del negocio y no en otro lugar.
- Todas las herramientas a ser aplicadas deben sistematizarse para tener un control adecuado y darles seguimiento por ejemplo las prospecciones se obtienen cuando los ejecutivos promocionan, si se lleva un registro de las mismas se puede posteriormente visitar y ofertar el servicio a las personas interesadas, como vemos este trabajo da un valor agregado positivo para la cooperativa.
- Llevar una pizarra de control o cuadro de mando para evidenciar el avance del cumplimiento de metas, es decir los resultados alcanzados diariamente, su aplicación representa una presión psicológica para los oficiales de negocios y una idea general para la gerencia del trabajo desarrollado por el área comercial.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bucheli, J., & Román, J. (2004). *La situación, tendencias y posibilidades de las microfinanzas*. Abya Yala.
- Cajamar. (s.f.). *Las microfinanzas: Caracterización e instrumentos* (Vol. 1). España: Cajamar.
- Crédito grupal*. (15 de febrero de 2015). Obtenido de <http://www.ayudatelta.com/credito-grupal-2/>
- Crédito individual*. (s.f.). Recuperado el 2015 de febrero de 2015, de <http://fodemi.org/productos-y-servicios/financieros/credito-individual/>
- Definición.de*. (15 de febrero de 2015). Obtenido de <http://definicion.de/productividad/>
- Ferrer, G. (Septiembre de 2008). LA PRODUCTIVIDAD DE LOS ASESORES DE CRÉDITO EN UNA INSTITUCIÓN DE MICROFINANZAS. Quito.
- Generalidades sobre el crédito*. (s.f.). Recuperado el 21 de enero de 2015, de [https://www.bandesal.gob.sv/portal/page/portal/BMI\\_PORTAL\\_RRDD/BMI\\_CURSOS\\_ONLINE\\_RRDD/BMI\\_CURSOS\\_MOD\\_1/BMI\\_CURSOS\\_MOD\\_1\\_2/BMI\\_CURSOS\\_GENERAL\\_MOD2\\_CAP1\\_T1/BMI\\_CURSOS\\_GENERAL\\_MOD\\_2\\_CAP1\\_T3](https://www.bandesal.gob.sv/portal/page/portal/BMI_PORTAL_RRDD/BMI_CURSOS_ONLINE_RRDD/BMI_CURSOS_MOD_1/BMI_CURSOS_MOD_1_2/BMI_CURSOS_GENERAL_MOD2_CAP1_T1/BMI_CURSOS_GENERAL_MOD_2_CAP1_T3)
- Gerschick, B. a. (2000).
- Gómez Marín, L. (s.f.). *Acceso al microcrédito de los más pobres de Medellín*. Recuperado el 20 de enero de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos84/microcredito-pobres-medellin/microcredito-pobres-medellin2.shtml#ixzz3PQG10mZ0>
- Martín López, S. (s.f.). *Microcréditos*. Recuperado el 18 de enero de 2015, de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/microcreditos.html>
- Oficial de crédito*. (15 de febrero de 2015). Obtenido de <http://www.investorguide.com/definicion/oficial-de-credito.html>
- Pérez Villalobos, D. (2011). *Factores que determinan la productividad crediticia en las agencias financieras Mibanco S.A.* Recuperado el 27 de enero de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos89/factores-productividad-credicia/factores-productividad-credicia.shtml#marcoderea>

- Técnicas de investigación.* (s.f.). Recuperado el 20 de enero de 2015, de [http://profesores.fi-b.unam.mx/jlfl/Seminario\\_IEE/tecnicas.pdf](http://profesores.fi-b.unam.mx/jlfl/Seminario_IEE/tecnicas.pdf)
- Tu mejor opción en microcréditos.* (2011). Recuperado el 20 de enero de 2015, de <http://www.fubode.org/es/index.php/menu-queesmicrocredito/16-temas-menu/cat-nuestros-productos/cat-cred-grupales>
- Vaca, J. (2012). Reflexiones conceptuales y propuestas sobre microfinanzas y su relación con con finanzas populares y solidarias. *Documento en permanente discusión y construcción – RFR 2012*, 17.
- Velasco, M. (2012). El origen de las microfinanzas y la respuesta a su distorsión: El desempeño social. *IDEPRO*.
- Wikipedia. (25 de noviembre de 2012). *Asesor financiero*. Recuperado el 22 de enero de 2015, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Asesor\\_financiero](http://es.wikipedia.org/wiki/Asesor_financiero)

## ANEXOS

### Anexo Nº 1

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**  
**ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES DE**  
**MICROFINANZAS**  
**ENCUESTA PARA EL PERSONAL DEL AREA COMERCIAL DE LA**  
**COOPERATIVA**

**Objetivo:** El objetivo del presente cuestionario es evaluar las causas de que haya una alta o baja productividad en la Institución

**Por favor llene el cuestionario marcando con una “x” la respuesta que usted considere adecuada.**

**1. ¿Tiene usted bien definidas sus metas a cumplir cada mes?**

Si .....

No .....

**2. ¿Qué factores considera que influyen en el incumplimiento de las metas por los Oficiales de negocios?**

Alta competencia .....

Metas mal definidas .....

Incentivos malos .....

Mal ambiente laboral .....

Cartera inmanejable (muy grande) .....

Falta de capacitación .....

**3. Considera usted que la metodología utilizada en la cooperativa es la más adecuada para la consecución de los objetivos.**

Si .....

No .....

**4. ¿Cree usted que el alto riesgo que tiene la cooperativa se da por una inadecuada metodología de crédito?**

Si .....

No .....

**5. ¿En qué área considera usted que es mejor colocar los créditos?**

Área Urbana .....

Área Rural .....

**9. ¿Cómo controla Usted el número de promociones que realiza en el campo?**

Con un reporte de registro diario .....

No se controla .....

**10. ¿Cómo apoyaría para que las metas se cumplan en el mayor porcentaje?**

Buena actitud .....

Compromiso .....

Trabajo en equipo .....

Organización .....

**11. ¿Qué recomienda usted para mejorar la productividad en la Institución?**

Mayor capacitación .....

Mayores incentivos .....

Metas claras .....

Apoyo de todos los compañeros .....

Mayores herramientas de control .....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## Anexo N° 2

## Reporte de Créditos concedidos

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACEC LTDA.  
 REPORTE DE CRÉDITOS CONCEDIDOS**

Mes:

Preparado por:.....	Dirigido a: Gerencia
Aprobado por:.....	Subgerencia
	Jefe de Operaciones

Descripción Por destino económico	A.	Código	Nuevos		Renovados		Totales	
			N°	Valor	N°	Valor	N°	Valor
Agricultura, caza, silvicultura y Pesca								
Explotación de minas y canteras								
Industrias manufactureras								
Electricidad, gas, agua								
Construcción								
Comercio, restaurantes, hoteles								
Transporte, almacenamiento, comunicaciones								
Entidades financieras, Seg.								
Servicios comunales, sociales, personales								
Actividades no Bien Especificadas								
<b>Totales</b>								

Descripción Por plazo de vencimiento	B.	Código	Nuevos		Renovados		Totales	
			N°	Valor	N°	Valor	N°	Valor
Hasta 90 días								
Más de 90 días hasta 180 días								
Más de 180 días hasta 360 días								
Más de 1 hasta 5 años								
Más de 5 hasta 10 años								
Más de 10 años								
<b>Totales</b>								

Descripción Por montos	C.	Código	Nuevos		Renovados		Totales	
			N°	Valor	N°	Valor	N°	Valor
Desde \$ 500,00 hasta \$ 1.100,00								
Desde \$ 1.101,00 hasta \$ 2.200,00								
Desde \$ 2.201,00 hasta \$ 3.300,00								
Desde \$ 3.301,00 hasta \$ 4.400,00								
Desde \$ 4.401,00 hasta \$ 6.600,00								
Desde \$ 6.601,00 hasta \$ 10.500,00								
Desde \$ 10.501,00 hasta \$ 20.000,00								
<b>Totales</b>								

Descripción Por zona geográfica	D.	Código	Nuevos		Renovados		Totales	
			N°	Valor	N°	Valor	N°	Valor
Urbanos (cantones, parroquias)								
1								
2								
3								
Rurales (cantones, parroquias)								
1								
2								
3								

Elaborado por: Jefe Comercial



### Anexo Nº 3

### Reporte del nivel de operaciones

#### COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACEC LTDA. NIVEL DE OPERACIONES DE CRÉDITO TRAMITADAS POR OFICIAL

FECHA:..... DIRIGIDO A ..... GERENCIA  
 ELABORADO POR:..... SUBGERENCIA  
 JEFE DE  
 MES:..... OPERACIONES

Nombre del Oficial	Días laborados	CRÉDITOS TRAMITADOS		CRÉDITOS CONCEDIDOS		POR DESPACHAR	
		N° de créditos	Monto	N° de créditos	Monto	N° de créditos	Monto
<b>TOTAL</b>							



