



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del título de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA. CPA

TEMA:

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA EL ÁREA DE MICROCRÉDITO EN LA FUNDACIÓN GENERO SOLIDARIDAD Y DESARROLLO DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”

AUTORA:

ERIKA MARIBEL ACHANCE BORJA

RIOBAMBA - ECUADOR

2016

CERTIFICADO DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente Trabajo de Titulación, previo a la obtención del título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA, ha sido desarrollado por la **Srta. Erika Maribel Achance Borja**, y ha sido revisado en su totalidad quedando autorizada su presentación.

DIRECTOR DEL TRIBUNAL
Ing. Leonardo Ramiro Cabezas Reinoso

MIEMBRO DEL TRIBUNAL
Lic. Fermín Andrés Haro Velasteguí

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Erika Maribel Achance Borja declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 03 de Marzo del 2016

Erika Maribel Achance Borja
C.I.060553421-3

DEDICATORIA

A ti Dios gracias por darme la oportunidad de vivir y guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la fe ni desfallecer en el intento y hacer que todos mis sueños y anhelos se hagan realidad

A mi familia quienes por ellos soy lo que soy.

Para mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por brindarme los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje y todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio.

A mis hermanos Carmita, Jonnathan, Maycol y Marley, quienes con su apoyo y cariño incondicional, me alentaban para seguir adelante.

A mi hijo James mi gran amor quien ha sido y es mi motivación, inspiración y felicidad.

Erika Maribel Achance Borja

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento profundo a mi Dios por su amor, cuidado y bendición durante toda esta etapa de formación profesional.

A mis padres por ser el apoyo incondicional, confiar siempre en mí y brindarme sus consejos para tomar las mejores decisiones.

A mis hermanos por su paciencia, comprensión y brindar su ayuda cuando más necesite de ellos, por sus palabras de aliento en los momentos difíciles de mi vida.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por darme la oportunidad de estudiar en sus aulas y ser hoy en día unas profesionales de bien.

A mi director Ing. Leonardo Cabezas y a mi miembro del tribunal Ing. Fermín Haro, por su guía, apoyo, paciencia y respaldo durante la elaboración del presente trabajo de titulación, porque con sus conocimientos y experiencias me permitieron cumplir mi objetivo.

A mis profesores, por todos los conocimientos brindados durante estos años de formación profesional, en los cuales entregaron su mayor esfuerzo por entregar al país profesionales de excelencia.

A mis compañeras y amigas por darme su sincera amistad poniendo siempre un granito de arena en las metas que nos hemos propuesto.

Erika Maribel Achance Borja

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificado del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	v
Índice general	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos	x
Índice de anexos.....	xi
Resumen ejecutivo.....	xii
Introducción	xiv
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	15
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1.1 Formulación del Problema.....	16
1.1.2 Delimitación del Problema	16
1.2 JUSTIFICACIÓN	16
1.3 OBJETIVOS	17
1.3.1 Objetivo General:.....	17
1.3.2 Objetivos Específicos:	17
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	18
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	18
2.1.1 Antecedentes Históricos	19
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	20
2.2.1 Modelos de medición del riesgo de crédito	20
2.2.2 Riesgo de crédito	22
2.2.2.1 Los componentes del riesgo de crédito.....	23
2.2.3 Microfinanzas	24
2.2.3.1 Ventajas:	25
2.2.3.2 Desventajas:	25
2.2.4 Microcréditos	25
2.2.4.1 Características del microcrédito.....	26

2.2.4.2	Para que puede solicitar un microcrédito.....	27
2.2.4.3	Que debes saber sobre los microcréditos.....	27
2.2.4.4	Tipos de microcrédito	28
2.2.5	Aspectos generales de la Fundación GSD	29
2.2.5.1	La Fundación GSD se rige por la Ley de “Economía popular y solidaria” ..	29
2.2.5.2	Formas de organización de la economía popular y solidaria.....	29
2.2.5.3	Características.....	30
2.2.6	Generalidades de la Fundación Género solidaridad y desarrollo.....	31
2.2.6.1	Costos del Bien Común	31
2.2.6.2	Información institucional.....	32
2.2.6.3	Evolución de la fundación	32
2.2.6.4	Misión	33
2.2.6.5	Visión.....	33
2.2.6.6	Objetivo	33
2.2.6.7	Valores.....	33
2.2.6.8	Estrategias.....	34
2.2.6.9	Servicio de Micro finanzas que otorga la Fundación GSD	34
2.2.6.9.1	Objetivo General.....	34
2.2.6.9.2	Microcrédito/ Bancos Comunales.....	34
2.2.6.9.3	Estructura orgánica de los bancos comunales.....	39
2.2.6.9.4	Tipos de microcréditos que ofrece la Fundación GSD	39
2.3	IDEA A DEFENDER	40
	CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	41
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	41
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	41
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	41
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	42
3.4.1	Técnicas e Instrumentos de Investigación	43
3.5	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	44
3.6	ANÁLISIS SITUACIONAL	60
3.6.1	MATRIZ FODA.....	60
3.6.2	Matriz de correlación fortalezas y oportunidades.....	61
3.6.3	Matriz de correlación debilidades y amenazas	64
3.6.4	Matriz de medios internos.....	69
3.6.5	Matriz de medios externos.....	70

3.7	Diagnóstico Actual de la Fundación Género Solidaridad y Desarrollo	72
3.7.1	Debilidad 1.....	72
3.7.2	Debilidad 2.....	79
3.7.3	Debilidad 3.....	80
3.7.4	Debilidad 4.....	82
3.7.5	Debilidad 5.....	87
3.7.6	Debilidad 6.....	91
3.8	Análisis financiero de la Fundación GSD de la Ciudad de Riobamba	96
3.8.1	Estructura del activo	98
3.8.2	Estructura del pasivo.....	100
3.8.3	Estructura del patrimonio.....	102
	CAPÍTULO V: PROPUESTA	103
4.1	SISTEMAS DE MONITOREO FINANCIERO PERLAS.....	104
4.1.1	P = Protección.....	104
4.2.2	E= Estructura financiera eficaz.....	106
4.2.3	R= Rendimientos y costos	109
4.2.4	L=Liquidez.....	111
4.2.5	A= Calidad de activos.....	112
4.2.6	S= Señales de crecimiento	113
4.3	ÁREAS DE RIESGO.....	116
4.3.1	Riesgo de capital	116
4.3.2	Riesgo de crédito	117
4.3.3	Riesgo de liquidez.....	117
4.4	Indicadores para medir el riesgo crediticio en la Fundacion GSD.	118
4.5	Manual de recuperación de la cartera de crédito en la Fundación GSD.....	119
	CONCLUSIONES	128
	RECOMENDACIONES:.....	129
	BIBLIOGRAFÍA	130
	ANEXOS	131

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Grado de formación académica	44
Tabla 2:	Conocimiento de la misión y visión	45
Tabla 3:	Conocimiento de la existencia de un Reglamento Interno	45
Tabla 4:	Cumplimiento del reglamento interno en sus responsabilidades.....	47
Tabla 5:	Existencia de una Planificación estratégica.....	48
Tabla 6:	Las estrategias de la Fundación conducen al cumplimiento de las metas .	49
Tabla 7:	Aplicación de indicadores de gestión y financieros	50
Tabla 8:	Existencia de un organigrama estructural y funcional.....	51
Tabla 9:	Manual de Funciones y procedimientos	52
Tabla 10:	En la concesión de créditos se realiza un análisis adecuado que asegure su destino y recuperación	53
Tabla 11:	Registro correcto de la documentación de créditos	54
Tabla 12:	Control de los saldos evitando la morosidad	55
Tabla 13:	Ambiente laboral adecuado	56
Tabla 14:	Conocimiento de los beneficios de un Modelo de Gestión	57
Tabla 15:	Aceptación de un modelo de gestión para el área de crédito.....	58
Tabla 16:	Aceptación y puesta en práctica del Modelo de gestión propuesto	58
Tabla 17:	Matriz de correlación fortalezas y oportunidades.....	62
Tabla 18:	Matriz de correlación de debilidades y amenazas	65
Tabla 19:	Perfil estratégico interno.....	67
Tabla 20:	Perfil estratégico externo	68
Tabla 21:	Matriz de medios internos	69
Tabla 22:	Matriz de medios externos.....	71
Tabla 23:	Cuadro de referencias	93
Tabla 24:	Análisis vertical del balance general	97
Tabla 25:	Estructura de activos 2013-2014-2015	98
Tabla 26:	Estructura de Pasivo años (2013-2014-2015).....	100
Tabla 27:	Estructura del Patrimonio años (2013-2014-2015).....	102
Tabla 1:	Tabla Resumen de Indicadores	118

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Comparación modelos de análisis de riesgos	21
Gráfico 2: Tipos de riesgos	23
Gráfico 3: Grado de formación académica	44
Gráfico 4: Conocimiento de la misión y visión	45
Gráfico 5: Conocimiento de la existencia de un Reglamento Interno	46
Gráfico 6: Cumplimiento del reglamento interno en sus responsabilidades	47
Gráfico 7: Existencia de una Planificación estratégica.....	48
Gráfico 8: Las estrategias de la Fundación conducen al cumplimiento de las metas institucionales	49
Gráfico 9: Aplicación de indicadores de gestión y financieros	50
Gráfico 10: Existencia de un organigrama estructural y funcional	51
Gráfico 11: Manual de Funciones y procedimientos	52
Gráfico 12: En la concesión de créditos se realiza un análisis adecuado que asegure su destino y recuperación	53
Gráfico 13: Registro correcto de la documentación de créditos	54
Gráfico 14: Control de los saldos evitando la morosidad.....	55
Gráfico 15: Ambiente laboral adecuado	56
Gráfico 16: Conocimiento de los beneficios de un Modelo de Gestión	57
Gráfico 17: Aceptación de un modelo de gestión para el área de crédito.....	58
Gráfico 18: Aceptación y puesta en práctica del Modelo de gestión propuesto.....	59
Gráfico 19: Proceso de Crédito.....	74
Gráfico 20: Proceso de Aprobación de un crédito.....	75
Gráfico 21: Proceso de desembolso.....	76
Gráfico 22: Actividades de revisión y análisis de las solicitudes en niveles de aprobación.....	79
Gráfico 23: Preparación para el desembolso	81
Gráfico 24: Desembolso en la oficina.....	82
Gráfico 25: Planificación	83
Gráfico 26: Recuperación de las cuotas de crédito y Ahorro (Campo).....	84
Gráfico 27: Recuperación de las cuotas de crédito y Ahorro (oficina).....	84
Gráfico 28: Recuperación extrajudicial	85

Gráfico 29: Recuperación Judicial.....	85
Gráfico 30: Planificación de la promoción	89
Gráfico 31: Promoción de campo	89
Gráfico 32: Promoción en plataforma	89
Gráfico 33: Estructura de activos 2013-2014-2015	99
Gráfico 34: Estructura de Pasivo años (2013-2014-2015).....	101
Gráfico 35: Estructura del Patrimonio años (2013-2014-2015)	102
Gráfico 36: Componente Protección.....	104
Gráfico 37: Componente Estructura financiera eficaz.....	106
Gráfico 38: Componente de Rendimiento y costos	110
Gráfico 39: Componente de Liquidez.....	111
Gráfico 40: Calidad de activos.....	112
Gráfico 41: Señales de crecimiento	114
Gráfico 42: Indicadores para identificar y analizar el riesgo	116
Gráfico 43: Indicadores que analizan el riesgo de crédito.....	117
Gráfico 44: Indicadores que analizan el riesgo de liquidez	117
Gráfico 45: Proceso de recuperación.....	127

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Reglamento de Crédito	131
--------------------------------------	-----

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene por objetivo el diseñar un Modelo de Gestión para el área de Microcrédito en la Fundación Genero Solidaridad y Desarrollo de la ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo que contribuya a una óptima toma de decisiones financieras y mejora en la efectividad y eficiencia operacional y de esta manera contribuir al manejo y control de la cartera vencida y facilitar las operaciones financieras en beneficio de las socias.

Para el desarrollo de la presente investigación se realizó un diagnóstico situacional el cual me ayudo en la elaboración del análisis FODA. La metodología aplicada fue cualitativa y cuantitativa, siendo de tipo exploratorio y descriptivo.

La propuesta se basa en la aplicación de ciertos indicadores del sistema de monitoreo PERLAS, que mide las áreas claves de las operaciones crediticias, administrativas y financieras de la Fundación GSD. En conclusión se pudo detectar la falta de un modelo de gestión para mejorar las actividades tanto administrativas y financieras de la Fundación, el incumplimiento de los reglamentos instituciones y la presencia de un organigrama estructural desactualizado, por lo que se recomienda la aplicación inmediata del Sistema PERLAS con sus respectivos indicadores, el cumplimiento de los reglamentos institucionales y la implementación del organigrama estructural propuesto.

Palabras claves: Modelo de gestión, Diseño, Microcrédito, Fundación, Manual.

Ing. Leonardo Ramiro Cabezas Reinoso.
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

SUMMARY

This research aims to design a management model for the área of Microcredit in the Foundation Gender Solidarity and Development of the city of Riobamba, Chimborazo province that contributes to an optimal financial decisión making and improvement in the effectiveness and operational efficiency and thus contributing to the management and control of the overdue portafolio and facilitate financial transactions for the benefit of the members.

A situational analysis was made which helped the autor of the work in developing the SWOT analysis. The methodology was qualitative and quantitative, being of exploratory and descriptive type.

The proposal is based on the application of certain indicators of PEARLS monitoring system, wich measures the key áreas of credit, financial and administrative aperations of the GSD Foundation. In conclusión it could be detected the lack of a management model to improve both administrative and financial activities of the Foundation, the failure of institutional regulations and the presence of a structural organization chart outdated, so the immediate application of the PEARLS system is recommended with its indicators, the institutional regulation compliance and the implementation of the proposed structural organization chart

Key words: Management Model, Desing, Microcredit, Foundation, Manual.

INTRODUCCIÓN

Desde tiempo inmemorial, uno de los problemas de los campesinos y de las poblaciones rurales ha sido la falta de acceso al crédito. Estas personas necesitan crédito para poder invertir en sus explotaciones y pequeños negocios, para estabilizar el consumo y para reducir su vulnerabilidad a las perturbaciones atmosféricas y a las crisis económicas. Como tienen poco acceso a las instituciones oficiales de financiamiento, adoptan estrategias de riesgo y de consumo que no son las más indicadas y tienen que recurrir a fuentes de crédito extraoficiales y costosas. Convencidos de ello, los gobiernos y los organismos internacionales han creado bancos y programas de financiamiento orientados a los campesinos. El historial de estos programas no es uniforme, sobre todo en lo que se refiere a su capacidad de llegar realmente a los pobres. En los últimos años se han introducido reformas e innovaciones para mejorar las oportunidades del mercado de crédito para la población rural pobre y para conseguir una mayor eficacia en el financiamiento rural.

Una de esas innovaciones es el microcrédito, que consiste en otorgar pequeños préstamos orientados específicamente a los pobres. El microcrédito tiene como finalidad ayudar a la población rural pobre a salir de la pobreza invirtiendo en sus propias explotaciones y pequeñas empresas. Los planes de este tipo superan algunos de los problemas de la concesión de crédito rural a los pobres, ofreciendo para ello préstamos sin garantía con tasas de interés próximas a las del mercado, mediante programas de base comunitaria gestionados por instituciones de financiamiento u organizaciones no gubernamentales (ONG).

Es por ello que los modelos de gestión financiera empresarial han ido evolucionando con el paso del tiempo de acuerdo a las necesidades de cada empresa y a su entorno local, nacional e internacional, por lo que se puede decir que estos modelos tienen un estándar de metodología, pero que han ido evolucionando con el tiempo y los constante cambios tecnológicos en la obtención y procesamiento de la información empresarial.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Fundación Género Solidaridad y Desarrollo desde su creación, se concentra en el sector norte de la Provincia de Chimborazo, apoyando preferentemente la implementación de aquellas líneas de acción de mayor demanda por parte de la población, siendo éstas las de Riego y Microfinanzas, siempre sustentadas en un proceso permanente de Organización y Capacitación.

GSD otorga créditos a los bancos de desarrollo comunitario a través de la banca privada, para que esta estructura organizativa de mujeres, canalice a sus socias créditos para actividades generadoras de ingresos, salud y educación. El promedio de estos créditos por socia/operación está entre los \$ 600,00 y \$ 3000,00 dólares.

En la actualidad La Fundación Género Solidaridad y Desarrollo presenta una alta cartera vencida por el incumplimiento de sus socias en las obligaciones financieras que tienen por créditos otorgados. Se evidencia la inexistencia de una cultura adecuada de riesgo crediticio y el incumplimiento en las políticas y reglamentos para otorgarlos.

También se evidencia que la GSD no cuenta con un modelo de gestión financiero que pueda contribuir al manejo y control de la cartera vencida, lo que hace que la organización corra el riesgo de iliquidez, refiriéndose a la falta de dinero por parte de las socias para el pago, reflejándose en el incumplimiento de no poder efectuar el pago dentro del periodo predeterminado o de efectuarlo con posterioridad a la fecha en que estaba programada de acuerdo al contrato, otro de los riesgos que puede presentar el GSD es de instrumentación o legal por la falta de precaución o conocimiento en las celebraciones de convenios, contratos, elaboración de pagarés, letras de cambio o instrumentos de tipo legal que obliguen al deudor al pago y por último el riesgo de solvencia, que podría incurrir, por la falta de un verdadero análisis e identificación del sujeto de crédito; que no tenga activos o colaterales para el pago de sus obligaciones.

1.1.1 Formulación del Problema

¿La ausencia de un Modelo de Gestión en el Área de Microcrédito en la Fundación Genero Solidaridad y Desarrollo de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, genera una falta de control y manejo de la cartera vencida?

1.1.2 Delimitación del Problema

Campo: Gestión

Área: Gestión Crédito

Aspectos: Indicadores de Gestión

Espacial: Fundación Genero Solidaridad y Desarrollo (GSD) del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo

1.2 JUSTIFICACIÓN

Uno de los problemas más importantes que los bancos e instituciones financieras deben resolver a diario es calcular cuánto dinero deben mantener en efectivo para pagar todas sus obligaciones a tiempo, las cuales provienen, en su mayoría, de la recuperación de la cartera de sus proveedores de fondos, que son quienes han entregado recursos a la Institución financiera de Intermediación, la cual debe devolverlos.

La Fundación GSD necesita establecer esquemas o modelos eficientes de administración y control del riesgo crediticio al que se expone en el desarrollo de su actividad, en resonancia a su propio perfil de riesgo, segmentación de mercado, según las características de los mercados en los que opera y de los productos que ofrece; por lo tanto es necesario que cada entidad desarrollo su propio esquema de trabajo, que asegure la calidad de sus portafolios y además permita identificar, medir, controlar, mitigar y monitorear las exposiciones de riesgo de contraparte y de las pérdidas esperadas, a fin de mantener una adecuada cobertura e provisiones o de patrimonio técnico.

En la actualidad toda institución financiera afronta los retos que la globalización les impone, trayectoria donde solo la capacidad de un amplio conocimiento puede permitir

el desarrollo y permanencia en el tiempo. Es por esto que el presente trabajo de titulación permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos durante mi formación académica para diseñar un modelo de gestión y dar solución a los problemas que está atravesando la Fundación Género Solidaridad y Desarrollo en el área de microcrédito, al tiempo de adquirir nuevos conocimientos fruto de la experiencia y la vida académica. Asimismo sin dejar de ser menos importante este trabajo investigativo servirá como un prerrequisito para mi incorporación como nueva profesional de la república.

Con el presente Modelo de Gestión financiera para el área de microcrédito se pretende disminuir la cartera de crédito vencida y mejorar las técnicas de cobranza garantizando solvencia y liquidez a la Fundación Género Solidaridad y Desarrollo beneficiando al personal que labora en la organización y logrando el bienestar de las socias que pertenecen a cada Banco Comunal.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General:

- Diseñar un Modelo de Gestión para el área de Microcrédito en la Fundación Género Solidaridad y Desarrollo de la ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo para una óptima toma de decisiones financieras y mejora en la efectividad y eficiencia operacional.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- Fundamentar científicamente el Modelo de Gestión mediante el apoyo bibliográfico y los enfoques de varios autores.
- Identificar las necesidades de contar con el Modelo de Gestión mediante la aplicación de instrumentos metodológicos de investigación tendientes a diagnosticar la situación actual del área de microcrédito de la Fundación Género Solidaridad y Desarrollo.
- Diseñar el Modelo de Gestión atendiendo a los resultados obtenidos durante el proceso investigativo.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Luego de haber realizado una investigación bibliográfica en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo en la Facultad de Administración de Empresas se puede evidenciar que no existe un trabajo con la temática planteada “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA EL ÁREA DE MICROCRÉDITO EN LA FUNDACIÓN GENERO SOLIDARIDAD Y DESARROLLO DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, Sin embargo a continuación citamos algunos trabajos de investigación similares al presente que han sido realizados por estudiantes de la Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de las diferentes universidades del Ecuador.

“Bonifaz Yambay Jacqueline, Verdezoto Díaz Ronald (2013) Diseño de un modelo de cobranzas de crédito de consumo otorgados por el sistema financiero y viabilización del aplicativo informático (SAC) para disminuir el índice de morosidad en cuentas por cobrar en cartera de consumo en la ciudad de Guayaquil. (Tesis inédita de ingeniería) Universidad Católica de Guayaquil, Ingeniería en Administración de Empresas”.

“Vera Andrade Ericka Johanna (2013) Gestión de Crédito y Cobranza para prevenir y recuperar la cartera vencida del Banco Pichincha de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2011. (Tesis inédita de ingeniería) Universidad Internacional del Ecuador, Ingeniería Comercial.”

Heredia Carrillo Maritza Geovanna (2013) Propuesta para la creación de un departamento de Crédito y Cobranza, para la empresa MAQTACO CONSTRUCCIÓN CÍA. LTDA., basado en una Auditoría de Gestión con enfoque al informe COSO. (Tesis inédita de ingeniería) Universidad Politécnica Salesiana, Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.

2.1.1 Antecedentes Históricos

El administrador financiero desempeña un papel dinámico en el desarrollo de una empresa moderna, aunque esta situación no siempre fue así. Hasta la década de los 50, dichos profesionales básicamente se dedicaban a reunir los fondos y administrar la posición del efectivo de la empresa, sin embargo con la aceptación del concepto del valor presente, los administradores financieros ampliaron sus responsabilidades y se interesaron en la selección de los proyectos de inversión.

En la actualidad los factores externos (globalización, cambios tecnológicos, volatilidad en las tasas de interés, inflación, etc.) deben tomarse en cuenta diariamente. Por lo tanto el administrador financiero debe ser capaz de adaptarse al entorno siempre cambiante, si es que su empresa tiene intenciones de sobrevivir. El administrador financiero actualmente debe tomar decisiones en 3 grandes áreas: Inversión, financiamiento y administración de activos.

El modelo gerencial actual está estructurado en torno a procedimientos morosos que consolidan prácticas de trabajo rutinarias y de baja calidad. En su mayor parte, los servicios públicos son conducidos por la rutina y no están orientados a la consecución de resultados que se consideren importantes desde el punto de vista político. La burocracia conduce a los directivos, dejándoles un margen muy pequeño de autonomía para la acción creativa e innovadora. Estos se abocan casi exclusivamente a la administración de los problemas cotidianos sin poder atender los aspectos estratégicos.

Se vuelve imprescindible, entonces, sentar las bases de un nuevo modelo de gestión financiero que recree el vínculo productivo entre la Alta Dirección y las gerencias operativas, asignando responsabilidades claras a una y otras, de manera de focalizar la acción de las organizaciones públicas hacia el logro de resultados concretos y de impacto en la sociedad.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Modelos de medición del riesgo de crédito

Según (Saavedra, M; Saavedra, J, 2010) menciona:

La valoración y asunción del riesgo constituye la esencia de la actividad bancaria. El análisis en profundidad del riesgo asumido o a asumir es, por tanto, imprescindible para juzgar adecuadamente el crecimiento del volumen de negocio, de las magnitudes reflejadas en el balance y de los resultados obtenidos.

De los diferentes tipos de riesgos asumidos en la actividad bancaria, el correspondiente a la morosidad o incobrabilidad de la inversión bancaria típica, o de que la entidad financiera tenga que subrogarse en obligaciones contraídas por terceros a quienes se ha prestado un crédito de firma, constituye, especialmente en épocas de crisis económica y cambios inesperados en la coyuntura, uno de los aspectos de actuación prioritaria y permanente de la gestión bancaria.

Este riesgo es, naturalmente, consustancial al negocio bancario, y su mayor o menor significación depende del estado general de la economía, de la profesionalidad de las personas y equipos directivos responsables del estudio y concesión de las operaciones y del grado de dispersión de los riesgos asumidos, tanto a nivel de clientes como por sectores de actividad.

(Mata G, 2016) En su primera entrega de Credireporte menciona:

Lo usual en el análisis de riesgos es que cada entidad financiera mantenga uno o varios modelos que aplique según el tipo de operación a los clientes que se acercan a cualquiera de sus sucursales a solicitar un negocio de riesgo.

El sistema de medición de riesgo de crédito tiene por objeto identificar los determinantes del riesgo de crédito de las carteras de cada institución, con el propósito de prevenir pérdidas potenciales en las que podrían incurrir.

Por ello en este tipo de análisis es importante considerar los criterios de calificación de las carteras crediticias de la institución, la estructura y composición de los portafolios crediticios, el impacto de las variables macroeconómicas y sectoriales en los portafolios

de las características historias de las carteras de crédito de cada institución. Existen múltiples modelos de valuación del riesgo de crédito

Existirá, por tanto, una gran variedad de modelos de análisis de riesgos, aunque la mayoría se encuadrará en alguno de los sistemas o enfoques que, a grandes rasgos, pasamos a comentar a continuación, remitiéndonos a las voces de referencia para un mayor detalle de cada uno de ellos.

Existen tres enfoques diferentes para la creación de un sistema de riesgos:

1. Modelo de valoración automática de riesgos (credit scoring)
2. Modelo relacional
3. Modelo económico-financiero

Gráfico 1: Comparación modelos de análisis de riesgos

Característica	Credit scoring	Relacional	Económico-financiero
Coste análisis	Bajo	Moderado	Alto
Profundidad análisis	Baja	Moderada	Alta
Cualificación personal	Escasa	Moderada	Media – alta
Rapidez respuesta	Muy elevada	Media	Baja
Segmento aplicación	Créditos personales de pequeña cuantía relativa	Créditos a PYME de circulante	Créditos a PYME de inversión Créditos a grandes empresas

Fuente: (Mata G, 2016)

Para la aplicación práctica con éxito de estos modelos es necesario el funcionamiento adecuado de algunos factores determinados. A continuación se presentan las claves para el desarrollo de cada uno de estos sistemas:

- Credit scoring
- Calidad del algoritmo utilizado.
- Soporte informático adecuado.
- Sistema eficiente de contrastación de datos.
- Aplicación a créditos personales.
- Aplicación potencial a operaciones de riesgo con pequeñas empresas o negocios.
- Modelo relacional

- Funcionamiento adecuado del Centro de Proceso de Datos.
- Formación del personal.
- Aplicación exclusiva a clientes con relaciones previas con la entidad.
- Modelo económico-financiero
- Formación del personal.
- Calidad de la información contable obtenida.
- Aplicación preferente a medianas y grandes empresas.

2.2.2 Riesgo de crédito

El riesgo de crédito es la posibilidad de incurrir en pérdidas, como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones por parte del deudor, en operaciones de intermediación financiera. Este incumplimiento se manifiesta en el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidades en el pago de las obligaciones pactadas. (SEPS, 2015)

Para (Saavedra, M; Saavedra, J, 2010) con respecto al riesgo de crédito comentan:

En la actualidad, la actividad financiera se ha convertido en uno de los pilares básicos de la economía de los países que disponen de un sistema financiero relacionado con la actividad empresarial. Así, las entidades financieras desempeñan sus funciones en un entorno donde la competitividad es cada vez mayor dada la globalización de los mercados latente en la economía internacional.

Mientras que en la Revista editada por (Empresarios, 2014) manifiesta que:

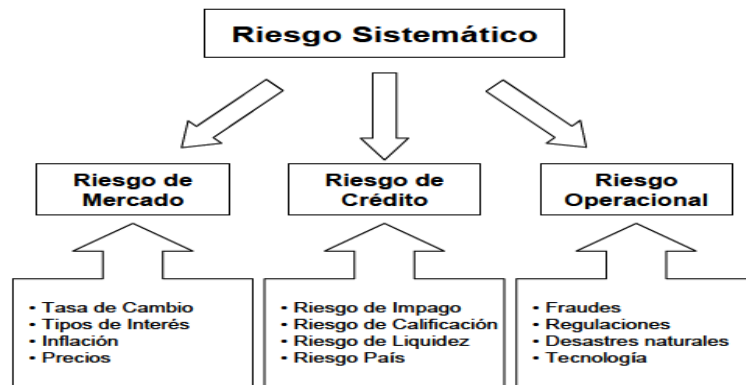
En micro finanzas, la competencia bancaria se ha incrementado sensiblemente en los últimos años. No solo entre las instituciones de micro finanzas sino también entre las entidades bancarias que han abierto programas de crédito en un sector que cada vez resulta más rentable.

De este modo, en un sector de actividad que está resultando ser tan competitivo, el riesgo se considera como un factor estratégico de cara a tomar un buen posicionamiento en el sector, teniendo en cuenta que éste abre un campo a la investigación bancaria incluyendo su gestión en la toma gerencial de decisiones de las entidades financiera.

Entre todos los posibles riesgos empresariales conocidos, el riesgo que nos compete en nuestro trabajo de investigación es el riesgo de crédito.

Enmarcado dentro de los riesgos no diversificables o sistemáticos, el riesgo de crédito, puesto con los riesgos de mercado y operacional, son aquellos que, dependiendo de la tendencia del mercado, afectan a todos los componentes de este.

Gráfico 2: Tipos de riesgos



Fuente: (Saavedra, M; Saavedra, J, 2010)

Se entiende por riesgo de crédito el riesgo derivado de cambios en la calificación crediticia del emisor derivado de la probabilidad de incurrir en pérdidas derivadas del impago en tiempo o forma de las obligaciones crediticias de uno o varios clientes. Este riesgo surge ante la posibilidad de no acometer al reembolso de los flujos de caja comprometidos mediante un contrato de préstamo, resultando así una pérdida financiera para correspondiente entidad financiera. (Saavedra, M; Saavedra, J, 2010)

2.2.2.1 Los componentes del riesgo de crédito

Según (Saavedra, M; Saavedra, J, 2010):

1. **Riesgo de impago:** El riesgo de impago hace referencia a la incertidumbre asociada con la capacidad de la empresa o persona para hacer frente a sus obligaciones financieras futuras, tanto pagos de principal como de intereses.
2. **Riesgo de calificación:** Riesgo que subyace de otorga una calificación crediticia por parte de una agencia de rating, que pone de manifiesto un posible impago futuro. A este respecto, las personas físicas o jurídicas sobre las cuales se emita una

calificación se encuentran afectadas por el riesgo de variación en su calificación, la cual puede afectar a la credibilidad como pagador futuro.

3. Riesgo de liquidez: Incertidumbre ligada a la posibilidad de convertir en liquidez un determinado activo.
4. Riesgo país: Efectos negativos producidos como consecuencia de que un determinado país no cumpla con el pago de su deuda en tiempo y forma.

2.2.3 Microfinanzas

(Alvares, 2011) Manifiesta que las microfinanzas son una serie de servicios financieros (créditos, ahorro, seguros, remesas, etc.) ofertados por instituciones especializadas dirigidos a personas de escasos recursos económicos, quienes buscan superación a través del fortalecimiento de sus actividades productivas (microempresa), con el propósito de mejorar su calidad de vida y la de sus familias.

Con esta herramienta financiera se benefician: jefas de familia, jubilados, personas desplazadas, trabajadores removidos, pequeños productores y microempresarios.

De la misma manera se benefician las instituciones microfinancieras si cuentan con metodologías y estructuras operativas que satisfagan las necesidades de los clientes de manera sostenible; debido a que varía en cada uno la capacidad de pago, la capacidad de garantía y la disponibilidad de datos.

Las instituciones que se han dedicado a prestar servicios de microfinanzas en Ecuador descubrieron un nicho con inmensas potencialidades de desarrollo, una excelente cultura de pago y con la posibilidad de enfrentar altas tasas de interés, ya que la alternativa de endeudarse en el mercado informal resulta aún más costosa. (BEV, 2013)

El impulso y evolución de las instituciones micro financieras va en aumento, sus operaciones han crecido y los clientes diversifican su portafolio de productos, debido a que éstas destacan a las Microfinanzas como una herramienta prometedora y costo-efectiva para la lucha contra la pobreza.

En la actualidad las microfinanzas han generado grandes beneficios a la sociedad, brindado mayores oportunidades laborales y productivas; superando las barreras

culturales, sociales y económicas que han impedido el apoyo a las personas de bajos recursos. (BEV, 2013)

2.2.3.1 Ventajas:

- Permite el desarrollo a las personas de bajos recursos económicos.
- Dirigido a los más desfavorecidos y desamparados de la sociedad, en especial a las mujeres.
- Intereses bajos con relación a otras alternativas, normalmente ilegales.
- Aumenta la productividad de los pequeños emprendedores.
- Herramienta importante para combatir la pobreza.
- Eleva la autoestima y permite el acceso a la educación.
- No requiere de garantías reales.

2.2.3.2 Desventajas:

- Existencia de un alto grado de competencia en el mercado de las microfinanzas.
- Existe la necesidad de ajustarse a una cultura de negocios distinta.
- Los créditos permiten mejorar la situación económica de los sectores pobres, sin embargo no cubren con otras necesidades básicas sociales en infraestructura y servicios.

2.2.4 Microcréditos

Según la definición de la Superintendencia de Bancos el microcrédito “es todo crédito concedido a un prestatario, sea persona natural o jurídica, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificados por la institución del sistema financiero prestamista (Tobar, Almendariz, & Villavicencio, 2012)

El microcrédito tiene por objetivo otorgar préstamos a los pobres que carecen de activos, y por tanto de garantías tal como se entiende en los circuitos financieros convencionales, a fin de que puedan emprender actividades por cuenta propia que

generen ingresos y les permitan mantenerse a sí mismos y sus familias. Este instrumento es mucho más que prestar una pequeña cantidad de dinero, es la oportunidad para que muchas personas puedan explotar sus potenciales. Sin el microcrédito, muchas personas pobres no descubrirían las capacidades que ellos mismos albergan.

Cuando se habla de microcrédito se dan diferentes acepciones. Algunos criterios utilizados para delimitar estos productos financieros son el tamaño, los sujetos del préstamo, la metodología con la que se otorga o el uso de los fondos. (Auquilla & Torres, 2011)

El microcrédito ha sido impulsado por personas ajenas a las actividades habituales de financiamiento rural y desarrollo y ha planteado un difícil desafío a los enfoques ortodoxos. En pocos años, un conjunto muy diverso de proveedores de crédito ya establecidos o incipientes, promotores, evaluadores, investigadores, docentes y donantes han centrado sus energías en el microcrédito y en algunos casos han apostado fuertemente por su éxito. Se han producido debates sobre la filosofía fundamental y los detalles técnicos de las actividades de microcrédito. Los partidarios han presentado una gran variedad ejemplos y estudios para confirmar su opinión de que el microcrédito es una revolución dentro del desarrollo económico y social que liberará a muchas personas de la pobreza, mientras que los críticos mantienen decididamente que no se trata de una panacea para ayudar a la población rural pobre (o urbana) en los casos en que otros sistemas de crédito han fracasado. (Tobar, Almendariz, & Villavicencio, 2012)

2.2.4.1 Características del microcrédito

Las principales características del microcrédito provienen de su nombre y son las siguientes:

- El objetivo de estos instrumentos es reducir los niveles de pobreza, es decir, mejorar las condiciones de vida de los más pobres. Sacar del círculo vicioso de la pobreza a los más desfavorecidos a través de la financiación de pequeños negocios.
- Nacen como repuesta a la falta de acceso al crédito por parte de millones de personas excluidas de los sistemas financieros formales. Por tanto, son una herramienta para reducir las diferencias en el acceso a la financiación.

- No nos podemos olvidar de que este producto financiero es un préstamo, y como tal, debe ser devuelto el principal junto con los intereses. Además, estos productos financieros buscan la viabilidad financiera futura, de forma que el beneficiario no siga dependiendo eternamente del préstamo o la ayuda. Es decir, apuestan por la autoalimentación del sistema.
- Se centran en préstamos de pequeñas cantidades de dinero para los más necesitados. La cuantía media de los microcréditos varía mucho dependiendo del continente donde se preste.
- Son operaciones de préstamo muy sencillas y con pocos trámites burocráticos.
- Los periodos de reposición son muy cortos y en cada reembolso las cantidades también son muy pequeñas. Lo más común es que la devolución del principal y los intereses sea semanal o mensual.
- Se conceden sin avales ni garantías patrimoniales. El microcrédito se basa en la confianza hacia el prestatario, bien porque su proyecto de negocio constituya el aval por sí mismo, porque exista un aval o garantía solidaria o porque, simplemente, la persona a la que se le concede ofrece una seguridad de reembolso.
- Los recursos prestados se invierten en actividades escogidas de antemano por los propios prestatarios.

2.2.4.2 Para que puede solicitar un microcrédito

- Para emprender y/o mejorar actividades en pequeña escala, de producción , comercialización o servicios
- Para financiar actividades propias de su microempresa, es decir la financiación de materias primas para la elaboración de productos terminados.
- Para realizar pequeñas inversiones de activo fijo en la microempresa.
- Para realizar reparaciones o mejoras de su vivienda familiar.
- Para costear obligaciones familiares
- Para hacer frente a situaciones adversas extraordinarias.

2.2.4.3 Que debes saber sobre los microcréditos

- Una de sus funciones es fomentar la actividad productiva.
- La diferencia entre microcrédito y crédito de consumo es que el segundo no está destinado al desempeño de ninguna actividad productiva, sino que es aquel que se destina a la satisfacción de necesidades personales.

- Son préstamos destinados a actividades económicas de pequeña escala; esto es, pequeños emprendimientos productivos.
- Está dirigido a los sectores de la población con mayores necesidades primarias no cubiertas, para poner en marcha pequeños negocios para aliviar y mejorar su economía familiar.
- Los microcréditos se los puede otorgar en forma individual colectiva.
- La fuente de pago del microcrédito es variable según el rendimiento de la actividad económica emprendida.

2.2.4.4 Tipos de microcrédito

Según el (BEV, 2013) Banco Ecuatoriano de la vivienda los tipos de crédito son:

Individuales; destinados a financiar necesidades de capital de trabajo, inversión en equipos o de libre disponibilidad de trabajadores independientes o clientes con pequeños negocios. Son sujetos de crédito las personas de bajos ingresos y/ o microempresas que cuenten con un proyecto o negocio establecido referentemente en zona de alta marginación. Las garantías solicitadas difieren en cada caso, entre personal o hipotecaria.

Grupales; Dirigido a personas naturales integrantes de un grupo de bajos ingresos que participen en proyectos micro empresariales, que no cuenten con acceso a créditos tradicionales y estén en zonas marginales. Se otorgan al grupo y posteriormente se asignan montos de acuerdo con la capacidad de pago de cada miembro, donde cada uno de ellos se responsabiliza por el préstamo recibido por el grupo.

Solidarios; están destinados a financiar necesidades iguales a los individuales, donde la garantía es solidaria o mancomunada. Los beneficiarios pueden optar por créditos sucesivos y montos superiores siempre que hayan cumplido con sus pagos sin ninguna tasa de morosidad y el cumplimiento de los procesos.

Banca comunales; se basa en un criterio de “asociatividad” y está destinado a financiar necesidades de micro capital de trabajo, de personas independientes con actividades económicas pequeñas, o aquellas que quieran emprender una iniciativa en el sector comercial, artesanal y de servicios, entre otros; acompañado con ciclo de capacitaciones y de educación a sus integrantes, formalizado entre 20 a 50 personas a traes de una

asamblea donde democráticamente eligen las funciones administrativas. La garantía es solidaria entre los integrantes del grupo.

Instituciones financieras y en que segmento esta fundación, cooperativa etc., historia, misión.

2.2.5 Aspectos generales de la Fundación Género Solidaridad y Desarrollo

2.2.5.1 La Fundación Género Solidaridad y Desarrollo se rige por la Ley de “Economía popular y solidaria”

Se entiende por economía popular y solidaria, al conjunto de formas y prácticas económicas, individuales o colectivas, auto gestionadas por sus propietarios que, en el caso de las colectivas, tienen, simultáneamente, la calidad de trabajadores, proveedores, consumidores o usuarios de las mismas, privilegiando al ser humano, como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre el lucro y la acumulación de capital.

2.2.5.2 Formas de organización de la economía popular y solidaria

Son formas de organización de la economía popular y solidaria y, por tanto, sujetan a la presente ley, las siguientes:

- a) Las Unidades Socioeconómicas Populares, tales como, los emprendimientos unipersonales, familiares, vecinales, las micro unidades productivas, los trabajadores a domicilio, los comerciantes minoristas, los talleres y pequeños negocios, entre otros, dedicados a la producción de bienes y servicios destinados al autoconsumo o a su venta en el mercado, con el fin de, mediante el autoempleo, generar ingresos para su auto subsistencia;
- b) Las organizaciones constituidas por familias, grupos humanos o pequeñas comunidades fundadas en identidades étnicas, culturales y territoriales, urbanas o rurales, dedicadas a la producción de bienes o de servicios, orientados a satisfacer sus necesidades de consumo y reproducir las condiciones de su entorno próximo, tales como, los comedores populares, las organizaciones de turismo comunitario, las comunidades campesinas, los bancos comunales, las cajas de ahorro, las cajas solidarias, entre otras, que constituyen el Sector Comunitario;

- c) Las organizaciones económicas constituidas por agricultores, artesanos o prestadores de servicios de idéntica o complementaria naturaleza, que fusionan sus escasos recursos y factores individualmente insuficientes, con el fin de producir o comercializar en común y distribuir entre sus asociados los beneficios obtenidos, tales como, microempresas asociativas, asociaciones de producción de bienes o de servicios, entre otras, que constituyen el Sector Asociativo;
- d) Las organizaciones cooperativas de todas las clases y actividades económicas, que constituyen el Sector Cooperativista;
- e) Los organismos de integración constituidos por las formas de organización económica detalladas en el presente artículo.
- f) Las fundaciones y corporaciones civiles que tengan como objeto social principal, la promoción, asesoramiento, capacitación, asistencia técnica o financiera de las Formas de Organización de los Sectores Comunitario, Asociativo y Cooperativista

Las cooperativas de ahorro y crédito, los bancos comunales, las cajas de ahorro, las cajas solidarias y otras entidades asociativas formadas para la captación de ahorros, la concesión de préstamos y la prestación de otros servicios financieros en común, constituyen el Sector Financiero Popular y Solidario.

2.2.5.3 Características

La forma de organización de la economía popular y solidaria, se caracteriza por:

- a) La búsqueda de la satisfacción en común de las necesidades de sus integrantes, especialmente, las básicas de autoempleo y subsistencia.
- b) Su compromiso con la comunidad, el desarrollo territorial y las naturales;
- c) La ausencia de fin de lucro en la relación con sus miembros;
- d) La no discriminación, ni concesión de privilegios a ninguno de sus miembros;
- e) La autogestión democrática y participativa, el autocontrol y el auto responsabilidad;
- f) La prevalencia de trabajo sobre el capital; de los intereses colectivos sobre los individuales, de las relaciones de reciprocidad y cooperación, sobre el egoísmo y la competencia.

Tomando en consideración los aspectos mencionados anteriormente ubicamos a la Fundación Género solidaridad y desarrollo dentro de este grupo de organizaciones que buscan a satisfacción de grupos vulnerables sin acciones de lucro.

2.2.6 Generalidades de la Fundación Género solidaridad y desarrollo

2.2.6.1 Costos del Bien Común

Superamos los 20 años con los primeros Bancos de Desarrollo Comunitarios, metodología de microcrédito alternativo que agrupa a organizaciones informales de mujeres indígenas- mestiza, establecidas en comunidades del norte de la Provincia de Chimborazo.

Vencidos los retos del tradicional paternalismo institucional, dependencia de hombres, discriminación en el acceso al crédito formal, estas mujeres campesinas han logrado consolar un mecanismo de microcrédito con cero papeles y de entrega inmediata, que ha logrado que cientos de familias dejen atrás la pobreza, para ubicarse en proceso de desarrollo digno.

El desarrollo de cientos de familias campesinas, lamentablemente ha tenido un alto costo dentro de esta organización, es la exclusión de decenas de mujeres como socias de los Bancos de Desarrollo Comunitario, por incumplir con sus compromisos financieros, reacias a renunciar al tradicional paternalismo institucional, que más acostumbraron a la población a incumplir con sus obligaciones justificando siempre su pobreza.

Decisión dolosa de la propia organización campesina, pero necesaria para que este proceso desarrollado por la Fundación GSD, las organizaciones de mujeres y el apoyo de la banca privada, en especial del Banco Internacional, cumpla sus dos décadas de vida.

La fundación GSD Y los Bancos de Desarrollo comunitarios, con el apoyo del Banco Internacional y Banco Promerica, han llegado a consolidar un interesante mecanismo de micro finanzas alternativo para organizaciones campesinas informales, que permite que cientos de mujeres indígenas- mestizas pobres mayores de 16 años de comunidades del norte de Chimborazo, se incorporen con dignidad a la actividad económica y social del país. Tradicionalmente negada debido a discriminación por ingresos, género u origen campesino.

2.2.6.2 Información institucional

La Fundación Género Solidaridad y Desarrollo (GSD), en su segunda década de servicio a la comunidad, siente la satisfacción de haber cumplido en gran medida su compromiso, ahora, reducido al campo de las Micro finanzas, junto a las organizaciones de mujeres campesinas asociadas a los Bancos de Desarrollo Comunitarios de Norte de la Provincia de Chimborazo Ecuador.

Diversas circunstancias nos han obligado a reducir nuestro campo de acción a las Micro finanzas, que felizmente, responde a una de las mayores necesidades de la población rural, cuyos resultados han permitido a cientos de familias campesinas ir superando la línea de pobreza, para incursionar en un proceso sostenido de desarrollo con dignidad.

Hoy disponemos de un mecanismo de microcrédito, difícil de encontrar en el mundo del microcrédito, CREDITO CERO PAPELES, con una llamada telefónica, una mujer indígena- mestiza, no hace más que llegar al banco de la ciudad y retira su dinero.

Es producto de la Confianza, construida con el esfuerzo de las organizaciones de mujeres, GSD y el valioso aporte de la banca privada, como son los Bancos PROMERICA E INTERNACIONAL, que se han unido en este reto que esperamos compartir a través de este medio.

2.2.6.3 Evolución de la fundación

GSD, nació de experiencias generadas en el desarrollo campesino, como aquellas del Proyecto CALPI-CRS/BID (1999-2001) diseñada y ejecuta bajo su responsabilidad, reconocido como uno de los 25 mejores proyectos, en 25 años de apoyo del BID a la Microempresa, según publicación “MACRO OMPACTO CON MICRO DINERO BID-2004”.

La evaluación a este proyecto concluye:

En términos de calidad en general del Proyecto, la verdades integración sectorial y la aplicación efectiva del lente de justicia de CRS, el proyecto Calpi parece ser uno de los proyectos de desarrollo rural más fuertes que CRS está implementado al momento. Esta afirmación se basa en comparaciones hechas con proyectos en aproximadamente 25 países de África, Asia, y América Latina visitados por el Asesor técnico Superior para Agricultura/ Medio ambiente que ha conformado el equipo evaluador.

Y por otra parte, en la Publicación del BID “Macro Impacto con Micro Dinero”, se incluye al PROYECTO CALPI dentro de los 25 proyectos más relevantes financieros en los últimos 25 años, para el desarrollo de la microempresa en Latinoamérica y el Caribe.

Proyectos GSD

- GSD/ PL-480
- GSD/ ELLOGG/ CRS
- CALPI- CRS/ BID
- FAMILIA COLEMAN

2.2.6.4 Misión

Desarrollar la capacidad de gestión para construir un futuro digno, de población campesina organizada del sector alto andino de la sierra central ecuatoriana.

2.2.6.5 Visión

Trabajando con organizaciones campesinas en el cambio de estructuras que causan su situación de marginalidad y pobreza.

2.2.6.6 Objetivo

Implementar proyectos de desarrollo campesino, con énfasis en equidad de género y participación, para lograr el fortalecimiento del capital social y el desarrollo del capital productivo.

2.2.6.7 Valores

- Honestidad y Transparencia: Buscamos coherencia, sinceridad y espíritu de mejora de todas nuestras actuaciones personales y empresariales
- Solidaridad y Cooperación: Fomentamos la ayuda mutua y la responsabilidad social.
- Tolerancia: Respetamos las ideas, creencias y actuaciones de los demás.
- Innovación y Creatividad: Trabajando para generar nuevas iniciativas de emprendimiento empresarial cooperativo y fomentando nuevas metodologías de trabajo o perfeccionando las existentes.
- Democracia y Compromiso social: Esencia de nuestro proyecto empresarial.

2.2.6.8 Estrategias

- Rendición de cuentas

Comité Coordinador de los Bancos de Desarrollo Comunitarios, representado por las Unidades Administrativas de los BDC Y GSD, trimestralmente Rinden cuentas del fondo de crédito y principales acciones ejecutadas en el periodo.

- Confianza

Elemento estratégico de mayor relevancia del mecanismo del Microfinanzas, permite el acceso a crédito de mujeres indígenas-mestiza con cero papeles y entrega inmediata.

- Participación

Mujeres asociadas a los Bancos de Desarrollo Comunitario administran estructuras alternativas de microcrédito, asumen y comparten responsabilidades en el manejo del fondo de crédito y calificación de beneficiarias.

- Alianzas estratégicas

Banco de Desarrollo Comunitario GSD, con el apoyo de los Bancos Internacional y Proamerica hacen posible una alianza estratégica informal, que permite el acceso de la mujer pobre a pequeños montos de crédito y la inclusión a un proceso de desarrollo con dignidad.

2.2.6.9 Servicio de Micro finanzas que otorga la Fundación GSD

2.2.6.9.1 Objetivo General

Microcrédito herramienta del desarrollo sostenido de comunidades pobres de San Andrés

2.2.6.9.2 Microcrédito/ Bancos Comunales

Objetivos:

- Generación de ingresos
- Fortalecimiento de capacidades micro-empresariales
- Desarrollo agropecuario
- Seguridad alimentaria
- Mujeres participando en el desarrollo comunitario

- Valoración del trabajo de la mujer estimando la autoestima e identidad.
- Bancos comunales constituidos en mecanismos para apoyar al desarrollo de la comunidad

Meta

Seis Bancos Comunales establecidos y administrados eficientemente por organizaciones de mujeres que benefician a 420 familias.

Estrategias

- Bancos administrados por mujeres
- Vinculación de bancos comunales con una entidad financiera privada para la administración de fondos.
- Capacitación sobre organización y operación de bancos inicial y únicamente a mujeres, para evitar la presión de los hombres sobre las decisiones de las mujeres.
- Aporte de socias para capitalización de los bancos
- Alternabilidad de dirigentes, para democratizar la administración de bancos.
- La organización de mujeres en el control de la producción.

Proceso de Implementación

Establecimiento de Bancos.- Para la formación y puesta en marcha de los bancos comunales se seguirá el siguiente proceso:

- a) Promoción.- Se ha venido realizando a través de contactos directos entre las organizaciones de mujeres de las comunidades de San Andrés con las organizaciones de mujeres de los Bancos de Calpi y San Juan, a fin de que tengan una apreciación clara sobre las funciones del banco, y los deberes y obligaciones de las socias. Esta estrategia de contacto directo con las mujeres que ha vivido esta experiencia con bancos, fortalece la participación de las mujeres de los nuevos bancos y la apertura de los hombres a que sus mujeres accedan a esta actividad.
- b) Organización.- El proceso para la formación de los bancos se iniciará con la organización de los grupos de las mujeres, teniendo como meta involucrar al menos al 80% de las familias (420 flias) de las comunidades participantes en el proyecto, que estarán representadas por la madre o una de las hijas de la familia. Con posterioridad, de acuerdo al flujo de fondos se irá incorporando al resto de familias

de la comunidad. Se dará un trato preferencial a la incorporación progresiva de mujeres jóvenes a los bancos, a fin de promover el establecimiento de sus propias actividades productivas, generar ingresos, evitar su migración a la ciudad e incorporarlas activamente al desarrollo comunitario.

c) Capacitación.- Será un proceso permanente, que se desarrollará a través de un plan de capacitación que contendrá los siguientes temas:

- Construcción y desarrollo del autoestima de la mujer.- Busca que la autoestima se constituya en la expresión de su identidad, a fin de que la mujer pueda al interior de los bancos, en la comunidad y fuera de ella, presentarse con un pensamiento autónomo, reflexivo y crítico, que no busque el bienestar de la familia, sino de la comunidad en general.
- Equidad de género.- Se tratará este tema analizando las causas de la inequidad, roles del hombre y la mujer en el desarrollo de la comunidad. Estará directamente relacionado con las actividades que desarrollo el proyecto.
- Organización y liderazgo.- Es respuesta a la vida comunitaria que se desarrolla, se profundizará la capacitación sobre la organización comunitarios y liderazgo, lo deberes y derechos de la población frente a la comunidad y sociedad.

Dentro de este módulo se analizarla periódicamente el reglamento de crédito con el propósito de que se constituya en un instrumento que regule en forma precisa su administración

Otro tema a tratarse será el conocimiento de la Ley de Comunas desconocido por la mayoría de la población, dirigentes comunales e inclusive por las instituciones que operan con las organizaciones comunitarias.

- Asuntos financieros.- Este tema serpa tratado en dos nieles, uno para dirigentes sobre: Contabilidad básica, cálculo de intereses de cartera vencida y cartera perdida; y otro a las socias de los bancos sobre contabilidad básica.
- Desarrollo y Administración de Microempresa.- La decadencia o falta de resultado de la explotación comunitaria, obliga a cambiar de estrategia en el ámbito de la producción, razón por la cual se capacitara en el desarrollo de microempresas familiares.

d) Elección de directivas.- Las Asambleas generales de los bancos elegirán las Unidades Administrativas que estarán integradas por Gerentes, Tesoreras y secretarias y las Unidades de control integradas por tres socias en cada banco.

Las dirigentes de los bancos durarán en sus funciones un año, pudiendo ser reelegidas el 50% de las dirigentes por un año adicional en una función diferente a la desempeñada. El siguiente año (3 años) no podrá ser dirigente para poder optar nuevamente por alguna función al año siguiente (4 años).

Este procedimiento ha permitido socializar las dignidades del banco, ampliando la posibilidad que la mayoría de socias puedan desempeñar alguna función en los bancos, y de esta manera, capacitarse en mejor forma y comprometer permanentemente su participación.

- e) Capitalización.- Se iniciará con el aporte de \$20 por socia para capitalización de los bancos, que se estima ascenderá a \$8340 durante los dos años de duración del proyecto. Las organización de mujeres de las comunidades involucradas en este proyecto, han comprometido en asambleas generales el aporte de \$20, dándose un plazo de hasta 4 meses para las familias más pobres. A futuro cada uno de los bancos definir el monto para el ingreso de nuevas socias. El aporte para el ingreso de jóvenes será equivalente al 50% del aporte de las madres representantes de familia.

El aporte del proyecto para la capitalización de los bancos comunales calculado en \$83,500, se realizará a través de créditos, entregados por el Banco Solidario, sustentado en un convenio entre la Fundación y esta entidad financiera, para la administración de los fondos provenientes del PL-480.

Cabe indicar, que la capitalización de los bancos se soporta en dos fuentes, la una en el Banco Solidario que tiene como fuentes de ingresos el aporte del PL-480 y la segunda la que proviene de los aportes de las socias recuperación del riesgo y actividades productivas.

- f) Apertura de cuentas de Ahorros.- Los fondos que se vayan recaudando para la capitalización de los bancos comunales, se irán depositando en una cuenta de ahorros que se abra en el Banco Solidario,
- g) Convenio Fundación GSD-Entidad Financiera (Banco Solidario).- La Fundación GSD y el Banco Solidario o la entidad financiera seleccionada, firmarán un

convenio para la canalización de fondos provenientes del PL-480 a los bancos comunales, bajo normas generales de crédito, con el interés del 20% y a un plazo máximo de 13 meses.

Los intereses que se conviene cobrar a través del Banco Solidario, es una figura para inducir a las socias a pagar intereses y cumplir con los compromisos adquiridos con el banco y el proyecto, ya que en todo caso, capital e interés pasan a incrementar pasan a incrementar el fondo para nuevos créditos.

- h) Créditos de Entidad Financiera a Bancos Comunales.- Los montos de crédito que se entreguen a los bancos comunales través de la entidad financiera seleccionada, serán equitativos, dependerá del número de socias de cada banco.
- i) Créditos de Bancos Comunales a Socias-Los montos de crédito que se entreguen inicialmente a todas las socias de los bancos, serán de \$260 incrementándose sus montos en el futuro de acuerdo a los intereses que cada uno de los bancos vaya generando.
- j) Créditos.- Los créditos se destinarán a actividades productivas que se establezcan en las unidades de producción y serán a un plazo máximo de 12 meses.

Políticas de crédito

- a) Montos.- Los créditos iniciales tendrá, un monto promedio de \$260 por socia representante de familia y de \$150 para créditos a mujeres jóvenes. Las socias no podrán ser beneficiarias de un nuevo crédito en tanto no se cancele el crédito vigente. Esta condición se extiende inclusive a las garantes de los créditos, de tal forma, que tanto deudores como garantes tendrán que cumplir con sus obligaciones antes de ser beneficiarias de un nuevo crédito.
- b) Garantías.- Serán solidarias a través de pagarés entre social de los bancos, quienes se someten a ser solidarias con el pago del crédito en caso de no ser pagada la deuda, y de igual forma, no podrán acceder a nuevos créditos en tanto no se pague la deuda abalizada En el caso de socias que no demuestren compromisos oportunos de pago, los bancos comunales podrán exigir garantías prendarias.
- c) Interés.- El interés que los bancos comunales paguen a la entidad financiera prestataria del crédito, será el 20% de los cuales, el 18% se destinará para capitalizar el fondo de crédito y el 2% para gastos administrativos.

d) Plazos de crédito.- Serán determinados por cada uno de los bancos dependiendo de las actividades productivas a financiarse, en cualquier caso no mayor a doce meses. El reglamento de crédito determina plazos para actividades que se consideran serán financiadas en el proyecto. El plazo de 12 meses de los créditos de los bancos comunales a las socias y de 13 meses de los bancos comunales al Banco Solidarios, permite disponer de un mes de holgura para la recuperación de los créditos y evitar el incumplimiento con el Banco Solidario. Con respecto al pago del capital, este podrá ser cancelado en cuotas mensuales, trimestrales o semestrales, según la actividad a financiarse, con el criterio de que el plazo debe responder al tiempo que dure la producción del bien, más un mes para su comercialización.

2.2.6.9.3 Estructura orgánica de los bancos comunales

Partiendo que la asamblea general es la máxima autoridad, un banco comunal estará estructurado por la Unidad Administrativa, integrada por tres socias, quienes desempeñarán las funciones de Gerente, Tesorería y Secretaria, cuya función principal será la administración del banco. Se complementa con la Unidad de Control, integrada por tres socias, quienes tendrán la responsabilidad de controlar las inversiones de las socias y alertar sobre las posibilidades de pago.

2.2.6.9.4 Tipos de microcréditos que ofrece la Fundación GSD

1. Créditos a los Bancos de Desarrollo Comunitarios (Grupal)

Monto: hasta \$300 por cada socia

Objetivo: Para formación de las socias, que aprendan a ser responsables y a manejar un microcrédito

Plazo: 1 año

2. Crédito Individual/Directo

Monto: \$500 a \$2500

Objetivo: Invertir o apoyar a alguna actividad productiva generadora de ingresos.

Plazo: 1 año

3. Crédito rapidito o emergente

Monto: \$100 a \$600

Objetivo: Busca solucionar una emergencia o problema de su actividad productiva, o a su vez de salud etc.

Plazo: 2 meses

4. Mini crédito apurito

Monto: \$10 a \$30

Objetivo: Salvar de un problema a algún tipo de familiar de las socias

Plazo: 1 mes

5. Crédito del Estudiante

Monto: Escuela \$40

Colegio \$60

Universidad \$120

Objetivo: Facilitar la compra de útiles, uniformes o gastos referentes al inicio de clases.

Plazo: 1 año

2.3 IDEA A DEFENDER

La elaboración de un Modelo de Gestión para el área de Microcrédito en la Fundación Genero Solidaridad y Desarrollo de la ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo, permitirá reducir debilidades y amenazas existentes a la vez facilitará el proceso de toma de decisiones a fin de que este sea eficiente y eficaz en función de la misión y la visión organizacional.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se realizó a partir de un enfoque mixto, es decir de un estudio cualitativo y cuantitativo.

En primer lugar, la investigación es **cualitativa**, porque al realizar el modelo de gestión se requiere de un análisis de la cartera y de procedimientos de microcrédito establecidos dentro de la fundación.

En segundo lugar es **cuantitativa**, debido a que la información que se requirió y se generó a través del modelo de gestión fue producto de estrategias, métodos y técnicas que tienen valores cuantitativos, por otro lado porque para la elaboración del sistema de información se utilizará estadística descriptiva para obtener los elementos necesarios para las estrategias de gestión.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

- **Exploratorios:** Se efectuará una exploración e investigación de las debilidades existentes dentro del área de microcrédito para darle un estudio exhaustivo y posibles recomendaciones.
- **Descriptivos:** Se describirá y analizará los procesos financiero, programas, procedimientos, normas, técnicas y políticas para la otorgación de microcrédito existentes en la fundación.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la presente investigación tomamos en cuenta la totalidad del universo de investigación porque no amerita obtener una muestra.

PERSONAL	POBACIÓN
ADMINISTRATIVO	2
CREDITO	4

Elaborado por: Erika Achance

Fuente: Fundación GSD

Se trabaja con el 100% de la población por obtener una muestra reducida.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Los métodos que se utilizarán en la presente investigación son los siguientes:

- **Método Analítico-Sintético:** Este método consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en elementos para poder observar las causas, la naturaleza y los efectos que han ocasionado deficiencias dentro del área de microcrédito de la Fundación Género Solidaridad y Desarrollo.
- **Método Inductivo-Deductivo:** Estos métodos permitirán analizar la problemática que presenta la Fundación Género Solidaridad y Desarrollo y como el diseño de modelo de gestión incide en el mejoramiento dentro de la misma.
- **Método Histórico-Lógico:** Este método logrará la vinculación al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en sucesión cronológica, y mediante ello permite conocer la evolución y desarrollo del objeto a ser analizado e investigado, es decir el problema, para lo cual es necesario revelar su historia dentro del área de microcrédito de la fundación.
- **Método Sistemático:** Se logrará identificar reglas, algunas series de patrones y sucesos para prepararnos al futuro y mediante ello prever inconvenientes en el alcance de los objetivos de la Fundación Género Solidaridad y Desarrollo.

3.4.1 Técnicas e Instrumentos de Investigación

- **La Técnica de Inspección:** Consiste en examinar los recursos materiales y registros de la fundación, los cuales comprenden los libros oficiales y auxiliares de los microcréditos otorgados y documentos que tengan información financiera referente al tema de investigación como sustentación al trabajo de titulación, con el fin de respaldar y facilitar las gestiones contables, financieras y administrativas, así como todos documentos fiduciarios de propiedad de la fundación.
- **Técnica de la Investigación.:** Se obtendrá los datos e información económica-financiera, por medio de los funcionarios del departamento de microcrédito como son los oficiales de crédito, con el fin de que se realice un trabajo correcto, adecuado y real de la situación la Fundación Genero Solidaridad y Desarrollo. .
- **Encuesta:** Esto nos permitirá la recolección de información que se realiza utilizando un formato de cuestionario conformado por un conjunto de pregunta. La encuesta en si nos sirve para investigar, indagar o sondear sobre un asunto.

3.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

1. ¿Cuál es su grado de formación académica?

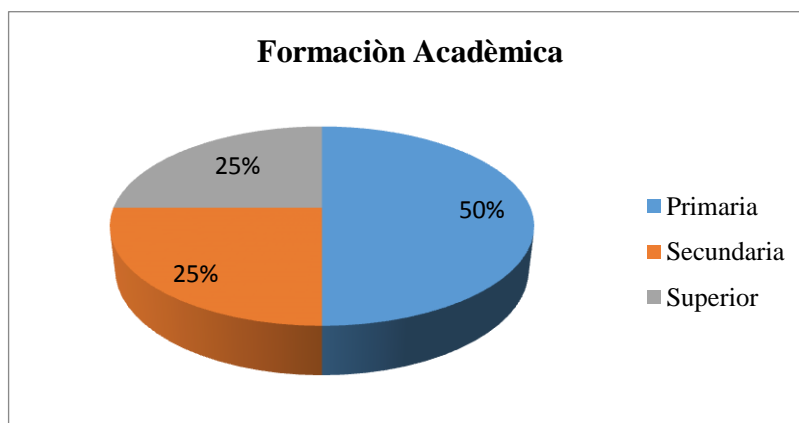
Tabla 2: Grado de formación académica

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Primaria	2	50%
Secundaria	1	25%
Superior	1	25%
TOTAL	4	100%

Elaborado por: Erika Achance

Fuente: Encuesta a los empleados de la Fundación

Gráfico 3: Grado de formación académica



Elaborado por: Erika Achance

Fuente: Tabla n°1

ANÁLISIS: Mediante la encuesta realizada el grado de formación académica de los administrativos que laboran en la Fundación en un 50% son de educación primaria, el 25% tienen educación secundaria y el otro 25% tienen un nivel de educación superior.

INTERPRETACIÓN: Según la encuesta realizada se pudo detectar que la persona que desempeña el cargo de asesor de crédito y la señorita que receipta los pagos y maneja el archivo de los créditos tienen un nivel académico primario, lo que ocasiona que desconozcan procedimientos técnicos para el control y el manejo de la cartera, ocasionando una falta en la identificación de riesgos de cartera vencida.

2. ¿Conoce usted la misión y visión de la Fundación?

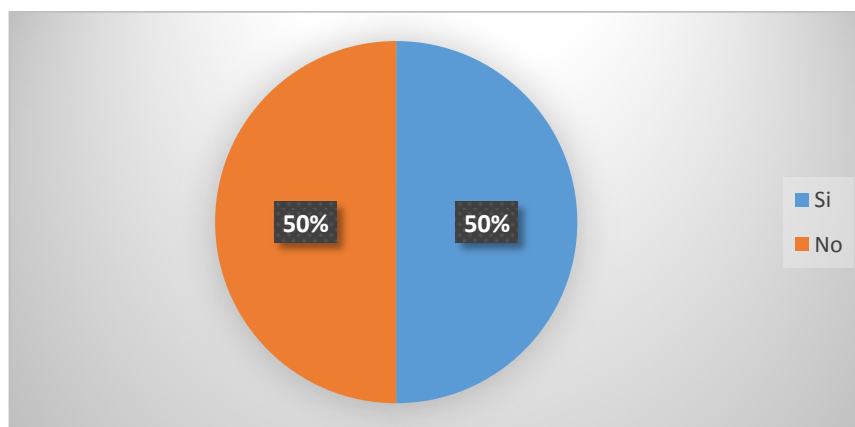
Tabla 3: Conocimiento de la misión y visión

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	50%
No	2	50%
TOTAL	4	100%

Elaborado por: Erika Achance

Fuente: Encuesta a los empleados de la Fundación

Gráfico 4: Conocimiento de la misión y visión



Elaborado por: Erika Achance

Fuente: Tabla n°2

ANALISIS: Mediante la encuesta realizada el 50% de los encuestados manifiestan que conocen claramente la misión y visión de la fundación, mientras que el otro 50% conoce remotamente.

INTERPRETACION: Se puede evidenciar la falta de interés por parte de las autoridades y del personal en difundir constantemente la misión y visión de la Fundación, conociendo claramente el propósito que tiene la GSD en la actualidad y lo que quiere alcanzar en un futuro estableciendo objetivos claros y bien definidos.

3. ¿Conoce usted si la Fundación posee un Reglamento Interno?

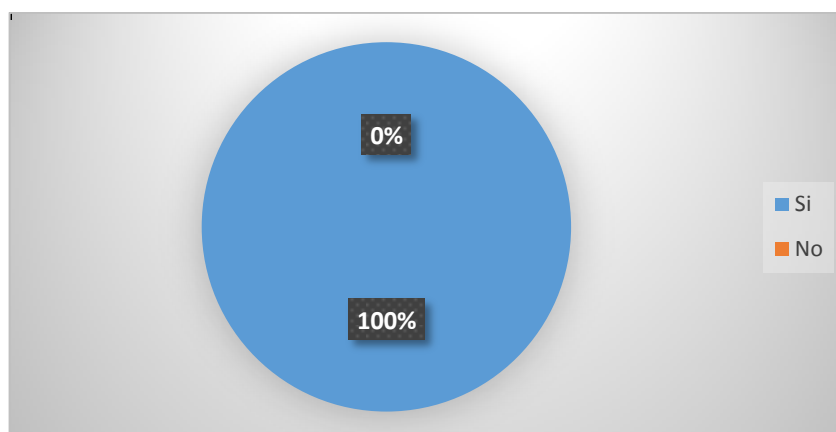
Tabla 4: Conocimiento de la existencia de un Reglamento Interno

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	100%
No	0	0%
TOTAL	4	100%

Elaborado por: Erika Achance

Fuente: Encuesta a los empleados de la Fundación

Gráfico 5: Conocimiento de la existencia de un Reglamento Interno



Elaborado por: Erika Achance

Fuente: Tabla n°3

ANÁLISIS: El 100% del personal encuestado manifiesta que si conoce la existencia un reglamento interno en la Fundación pero se cumple pocas veces.

INTERPRETACIÓN: El reglamento interno esta desactualizado y no se cumple estrictamente. Este documento es muy importante ya que es una norma reguladora de las relaciones internas entre la empresa y el colaborador, así como también entre trabajadores. Además, es el que establece las condiciones, los derechos y las obligaciones laborales para crear un ambiente de bienestar y armonía.

4. ¿Para el cumplimiento de sus responsabilidades se basa en el reglamento interno otorgado por la Fundación?

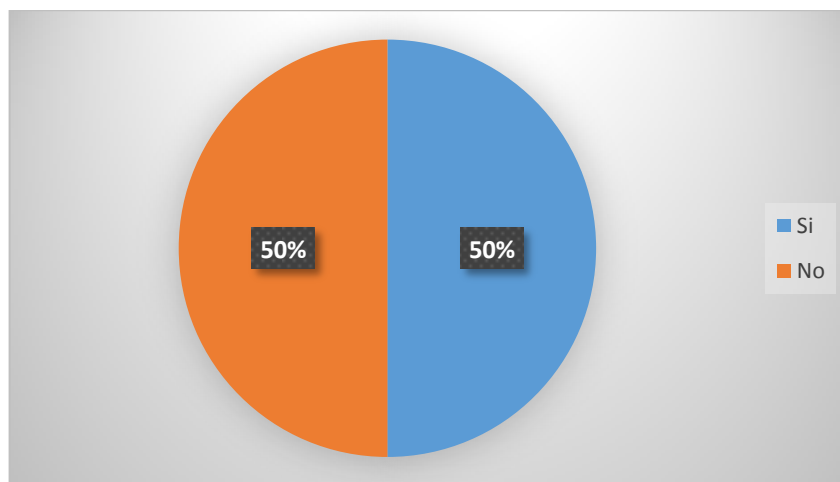
Tabla 5: Cumplimiento del reglamento interno en sus responsabilidades

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	50 %
No	2	50 %
TOTAL	4	100%

Elaborado por: Erika Achance

Fuente: Encuesta a los empleados de la Fundación

Gráfico 6: Cumplimiento del reglamento interno en sus responsabilidades



Elaborado por: Erika Achance

Fuente: Tabla n°4

ANÁLISIS: El 50% del personal encuestado manifiesta que para el cumplimiento de sus responsabilidades se basa en el reglamento interno otorgado por la Fundación, mientras que el otro 50% se pudo evidenciar que simplemente cumplen sus tareas y responsabilidades de manera rutinaria.

INTERPRETACIÓN: Se considera de vital importancia para el buen desarrollo de las actividades que se realizan en la Fundación la implementación de un instrumento que contenga de forma expresa y detallada las disposiciones obligatorias para socias y autoridades.

5. ¿Existe en la Fundación una Planificación Estratégica?

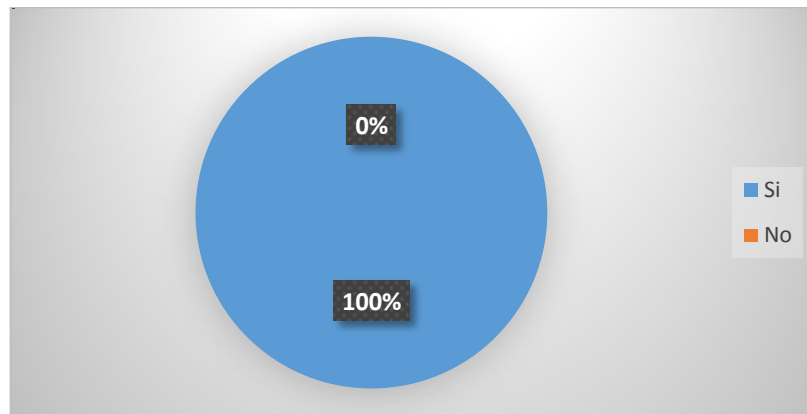
Tabla 6: Existencia de una Planificación estratégica

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	100%
No	0	0%
TOTAL	4	100%

Elaborado por: Erika Achance

Fuente: Encuesta a los empleados de la Fundación

Gráfico 7: Existencia de una Planificación estratégica



Elaborado por: Erika Achance

Fuente: Tabla n°5

ANÁLISIS: El 100% de los encuestados comentan que si tienen una planificación estratégicas pero es poco difundida entre el personal.

INTERPRETACIÓN: Es muy importante que la Fundación cuente con una planificación estratégica que les ayude a mejorar su competitividad así como estar a la vanguardia, innovándose de manera continua, por lo cual necesita ser actualizado y difundido constantemente entre sus colaboradores para mantenerse y crecer en este mundo tan globalizado y tecnológico, que exige un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales y de la misma organización.

6. ¿Las estrategias de la Fundación son eficientes y conduce al cumplimiento de las metas institucionales?

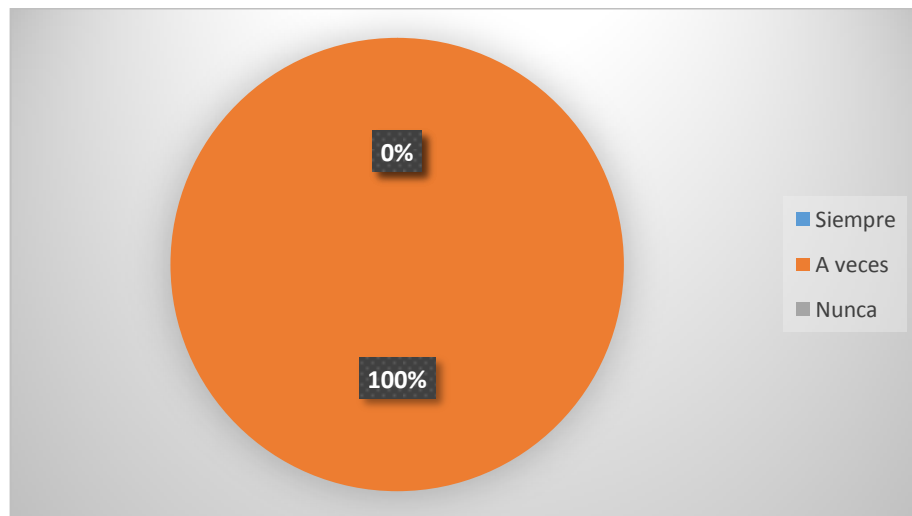
Tabla 7: Las estrategias de la Fundación conducen al cumplimiento de las metas institucionales

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
A veces	4	1000%
Nunca	0	0%
TOTAL	4	100%

Elaborado por: Erika Achance

Fuente: Encuesta a los empleados de la Fundación

Gráfico 8: Las estrategias de la Fundación conducen al cumplimiento de las metas institucionales



Elaborado por: Erika Achance

Fuente: Tabla n° 6

ANÁLISIS: El 100% de los encuestados pueden mencionar que las estrategias elaboradas para la Fundación pocas veces conducen al cumplimiento de las metas institucionales.

INTERPRETACIÓN: Son muy pocas estrategias institucionales que la Fundación han estructurado y no las aplican por la falta de un control y asesoramiento en las mismas.

7. ¿Se utilizan indicadores financieros y de gestión que permitan medir el desempeño y el cumplimiento de los objetivos organizacionales?

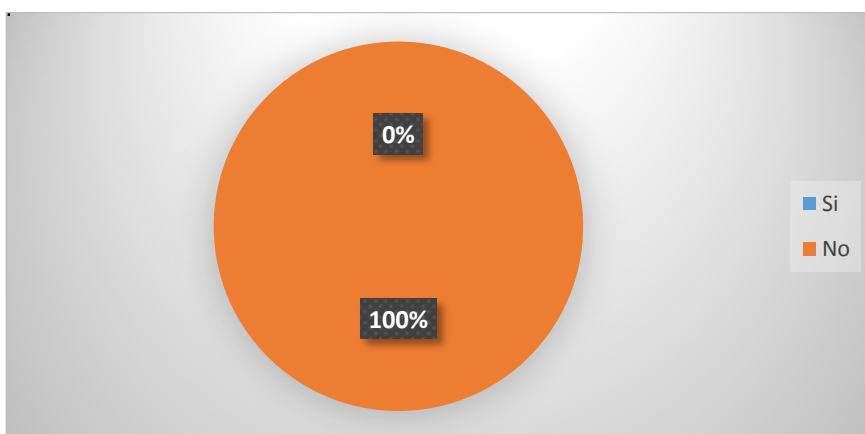
Tabla 8.-Aplicación de indicadores de gestión y financieros

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	4	100%
TOTAL	4	100%

Elaborado por: Erika Achance

Fuente: Encuesta a los empleados de la Fundación

Gráfico 9: Aplicación de indicadores de gestión y financieros



Elaborado por: Erika Achance

Fuente: Tabla n°7

ANÁLISIS: El 100% de los empleados encuestados comentan que no se utilizan indicadores financieros y de gestión que permitan medir el desempeño y el cumplimiento de los objetivos organizacionales

INTERPERTACIÓN: Se evidencia la inexistencia de indicadores de gestión e indicadores financieros aplicados en la Fundación, lo que impide evaluar la gestión administrativa actual y como se encuentra la gestión financiera enfocándose en las captaciones y desembolsos mediante los créditos efectuados a las socias.

8. ¿La Fundación cuenta con un organigrama estructural y funcional?

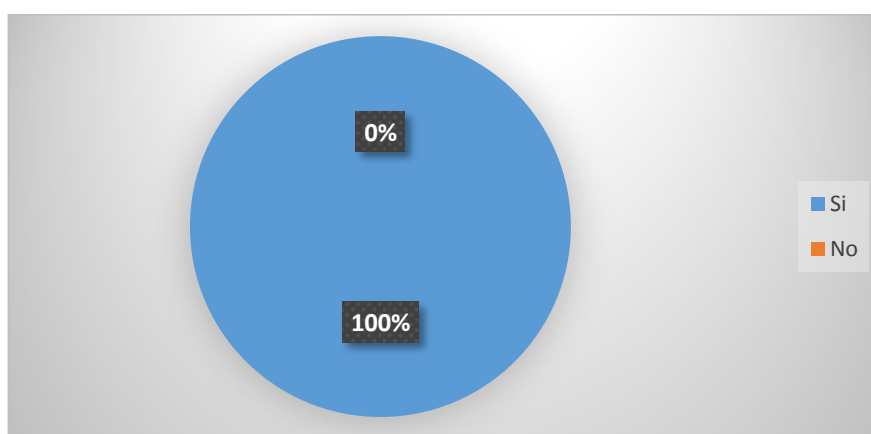
Tabla 9: Existencia de un organigrama estructural y funcional

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	100%
No	0	0%
TOTAL	4	100%

Elaborado por: Erika Achance

Fuente: Encuesta a los empleados de la Fundación

Gráfico 10: Existencia de un organigrama estructural y funcional



Elaborado por: Erika Achance

Fuente: Tabla n°8

ANÁLISIS: El 100% los miembros de la Fundación encuestados comentan que si existe una organigrama estructural y funcional pero esta desactualizado y no es difundido correctamente.

INTERPRETACIÓN: La estructura organizativa de una entidad depende del tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla, por lo tanto no será tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la institución, ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información. En la fundación existe un organigrama estructural y funcional pero está totalmente desactualizado y no es difundido de forma adecuada.

9. ¿La Fundación cuenta con un manual de funciones y de procedimientos?

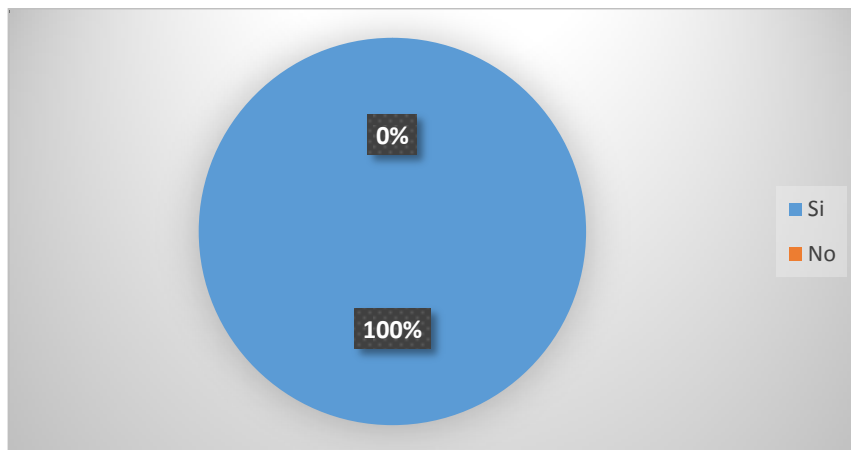
Tabla 10: Manual de Funciones y procedimientos

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	100%
No	0	0%
TOTAL	4	100%

Elaborado por: Erika Achance

Fuente: Encuesta a los empleados de la Fundación

Gráfico 11: Manual de Funciones y procedimientos



Elaborado por: Erika Achance

Fuente: Encuesta a los empleados de la Fundación

ANÁLISIS: Los encuestados manifiestan en un 100% que la Fundación cuenta con un manual de funciones y de procedimientos pero no está difundida con todo el personal.

INTERPRETACIÓN: La Fundación debe complementar su organigrama con un manual de funciones actualizado en el cual se deben asignar responsabilidades, acciones y cargos, a la vez que debe establecer los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus servidoras y servidores.

10. ¿Para la concesión de créditos se realiza un análisis adecuado que asegure su destino y su recuperación?

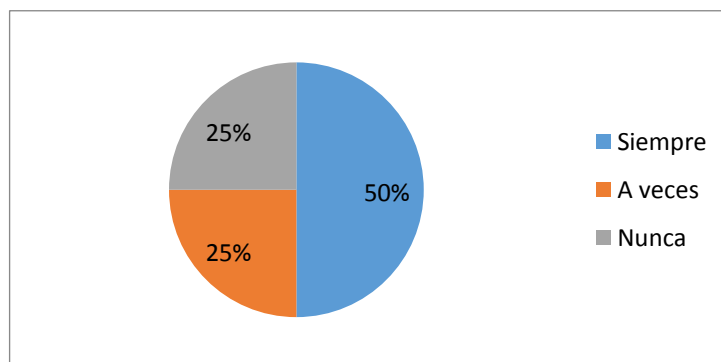
Tabla 11: En la concesión de créditos se realiza un análisis adecuado que asegure su destino y recuperación

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	50%
A veces	1	25%
Nunca	1	25%
TOTAL	4	100%

Elaborado por: Erika Achance

Fuente: Encuesta a los empleados de la Fundación

Gráfico 12: En la concesión de créditos se realiza un análisis adecuado que asegure su destino y recuperación



Elaborado por: Erika Achance

Fuente: Tabla n°10

ANÁLISIS: Los encuestados quienes son los empleados de la Fundación manifiestan en un 50% que en la concesión de créditos se realiza un análisis adecuado que asegure su destino y recuperación, mientras que el 25% manifiesta que a veces se cumple con el proceso y el otro 25% sostiene que nunca se cumple con el proceso establecido en el Reglamento de crédito.

INTERPRETACIÓN: El personal de asesoramiento de crédito asegura que se realiza un correcto análisis y seguimiento al momento de otorgar un crédito, conociendo su situación actual e indagando su forma de pago para evitar inconvenientes en lo posterior. Pero al evaluar el procedimiento para efectuar el crédito, observamos que no existen procesos que señalen los pasos adecuados para seleccionar al cliente idóneo, para solicitar documentación importante, para indagar la situación actual de la socia, para el desembolso y aprobación de un crédito.

11. ¿Se lleva un registro correcto de la documentación de créditos?

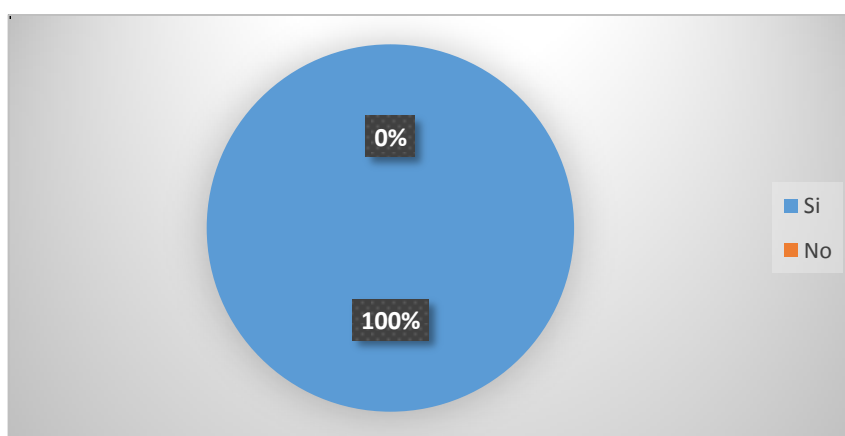
Tabla 12: Registro correcto de la documentación de créditos

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	100%
No	0	0%
TOTAL	4	100%

Elaborado por: Erika Achance

Fuente: Encuesta a los empleados de la Fundación

Gráfico 13: Registro correcto de la documentación de créditos



Elaborado por: Erika Achance

Fuente: Tabla n°11

ANÁLISIS: Los encuestados quienes son los empleados de la Fundación manifiestan en un 100% que se lleva un adecuado registro de la documentación de créditos.

INTERPRETACIÓN: Si Se lleva un registro adecuado de la documentación de créditos pero es importante mejorar su orden y archivo para facilidad en su uso y manejo, además la persona encarga de su manejo debe recibir capacitación ya que desconoce caducidad de documentos y forma de ordenar los mismos.

12. ¿La antigüedad de saldos es analizada para contrarrestar la morosidad de crédito?

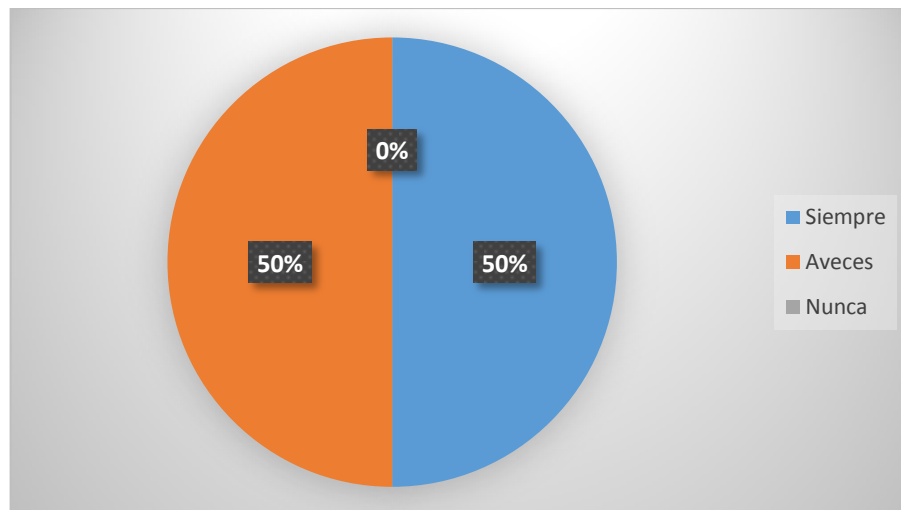
Tabla 13: Control de los saldos evitando la morosidad

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	50%
A veces	2	50%
Nunca	0	0%
TOTAL	4	100%

Elaborado por: Erika Achance

Fuente: Encuesta a los empleados de la Fundación

Gráfico 14: Control de los saldos evitando la morosidad



Elaborado por: Erika Achance

Fuente: Tabla n°12

ANÁLISIS: El 50% de los encuestados comentan que la antigüedad de saldos siempre es analizada para contrarrestar la morosidad de crédito, mientras el otro 50% menciona que pocas veces se lo realiza.

INTERPRETACIÓN: La antigüedad de saldos es analizado para solicitar de manera urgente la cancelación de los mismo, aunque es necesario tener un control más técnico y adecuado para no dejar pasar tanto tiempo el pago de los créditos es por esto que la fundación ha caído en un grado de morosidad.

13. ¿Considera que el ambiente laboral es el adecuado para un acertado desempeño?

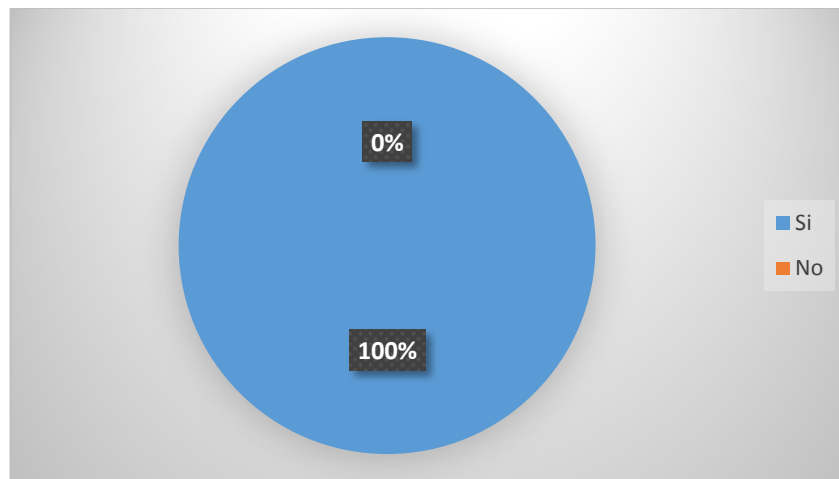
Tabla 14: Ambiente laboral adecuado

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	100%
No	0	0%
TOTAL	4	100%

Elaborado por: Erika Achance

Fuente: Encuesta a los empleados de la Fundación

Gráfico 15: Ambiente laboral adecuado



Elaborado por: Erika Achance

Fuente: Tabla n°13

ANÁLISIS: El 100% del personal considera que el ambiente laboral es el adecuado para un acertado desempeño

INTERPRETACIÓN: La Fundación cuenta con un ambiente propicio para el control, donde se estimula e influencia las tareas del personal con respecto al control de sus actividades.

14. ¿Conoce los beneficios que proporciona un Modelo de Gestión?

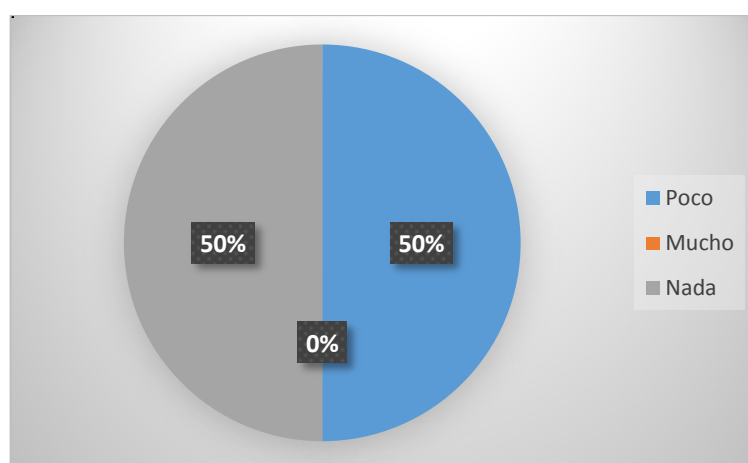
Tabla 15: Conocimiento de los beneficios de un Modelo de Gestión

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Poco	2	50%
Mucho	0	0%
Nada	2	50%
TOTAL	4	100%

Elaborado por: Erika Achance

Fuente: Encuesta a los empleados de la Fundación

Gráfico 16: Conocimiento de los beneficios de un Modelo de Gestión



Elaborado por: Erika Achance

Fuente: Tabla n° 14

ANÁLISIS: El 50% de los encuestados conocen los beneficios que un modelo de gestión financiero produciría en la Fundación mientras que el otro 50% no tiene conocimiento de que beneficios traería.

INTERPRETACIÓN: El personal comenta la necesidad de un modelo de gestión aplicado en la Fundación para planificar, organizar, dirigir y controlar de manera eficiente y eficaz los recursos materiales, financieros y humanos para el logro de los objetivos de una organización. Este último recurso se incluye teniendo en cuenta que son las personas que trabajan en las entidades quienes utilizan el resto de los recursos que se mencionaron anteriormente.

15. ¿Le gustaría que se diseñe un Modelo de Gestión para el área de microcrédito acorde a los requerimientos y necesidades de la Fundación?

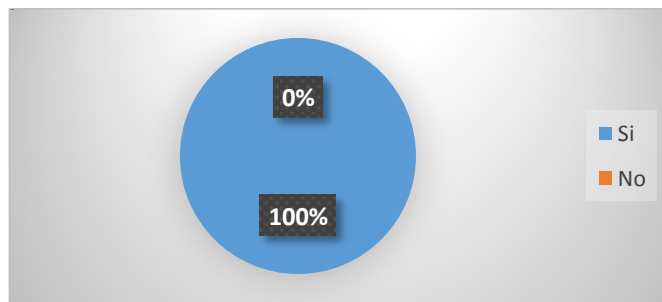
Tabla 16: Aceptación de un modelo de gestión para el área de crédito

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	100%
No	0	0%
TOTAL	4	100%

Elaborado por: Erika Achance

Fuente: Encuesta a los empleados de la Fundación

Gráfico 17: Aceptación de un modelo de gestión para el área de crédito



Elaborado por: Erika Achance

Fuente: Tabla n°15

ANÁLISIS: Al 100% del personal le gustaría que se diseñe un Modelo de Gestión para el área de microcrédito acorde a los requerimientos y necesidades de la Fundación

INTERPRETACIÓN: El personal reconoce la necesidad de un modelos de gestión como herramienta valiosa para la administración y aspecto financiero , por su incidencia en la toma de decisiones.

16. ¿Una vez diseñada el Modelo de Gestión lo pondría en práctica?

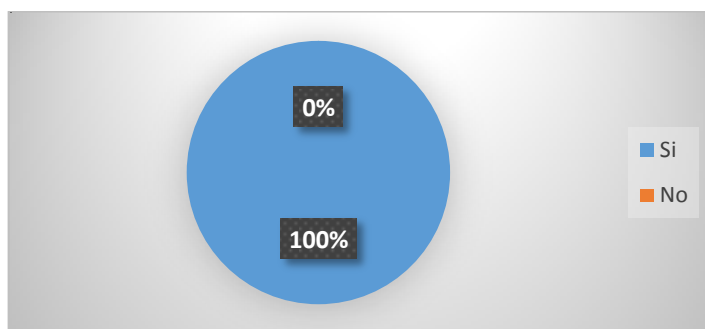
Tabla 17: Aceptación y puesta en práctica del Modelo de gestión propuesto

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	100%
No	0	0%
TOTAL	4	100%

Elaborado por: Erika Achance

Fuente: Encuesta a los empleados de la Fundación

Gráfico 18: Aceptación y puesta en práctica del Modelo de gestión propuesto



Elaborado por: Erika Achance

Fuente: Tabla n°16

ANÁLISIS: El personal está de acuerdo en que con la debida capacitación estarán dispuestos a poner en práctica el modelo de gestión propuesto.

INTERPRETACIÓN: El personal con el debido asesoramiento pondrá en práctica el modelo propuesto con el fin de mejorar la gestión administrativa- financiera de la Fundación evitando morosidad en sus créditos y manteniendo la confianza y prestigio de las entidades quienes le apoyan con sus recursos.

3.6 ANÁLISIS SITUACIONAL

3.6.1 MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• La Fundación prioriza el aspecto humano al capital.• Hace economía local dinamizando la economía en los sectores donde están ubicadas.• Emprendimientos asociativos e individuales emblemáticos.• Nuevo enfoque se deja de pensar en “banco para pobres” y se asume a los Bancos Comunes como un instrumento y estrategia para el desarrollo local y Economía Social.• Prestación de servicios no financieros• Capacidad de gestión ante gobiernos parroquiales y locales.	<ul style="list-style-type: none">• Apoyo de entidades financieras• Incremento de la vocación emprendedora• Aumento del apoyo técnico además del financiero• Aumentar la descentralización de operaciones• Capacidad de adaptación a diferentes actividades.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Ausencia de gestión en la guía de proceso microempresarial• Falta de consenso entre este tipo de instituciones• Problemas de financiamiento y fondeo.• Falta de fondeo por captación de depósitos• Falta de metodología adecuada en muchos, casos, en lo financiero y administrativo.	<ul style="list-style-type: none">• Analfabetismo funcional de socias de las bancas comunales.• Falta de legislación y supervisión adecuada.• Riesgo de gobernabilidad• Limitada disponibilidad de fondos• Crisis financiera mundial puede derivarse en lo local

Elaborado por: Erika Achance

Fuente: Personal de la Fundación y análisis de la situación actual.

3.6.2 Matriz de correlación fortalezas y oportunidades

Esta matriz permitirá determinar la relación entre los factores internos y externos, y priorizar los hechos o tendencias más importantes que cooperan al logro de los objetivos de la Fundación Genero Solidaridad y Desarrollo de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo”, para lo cual la ponderación se realizará de acuerdo a los siguientes criterios:

1. Si la fortaleza tiene relación con la oportunidad = 5
2. Si la fortaleza y la oportunidades tienen mediana relación = 3
3. Si la fortaleza no tiene relación con la oportunidad = 1

Tabla 18: MATRIZ DE CORRELACIÓN FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

F	F1	F2	F3	F4	F5	F6	
O	La Fundación prioriza el aspecto humano al capital.	Hace economía local dinamizando la economía en los sectores donde están ubicadas.	Emprendimientos asociativos e individuales emblemáticos.	Nuevo enfoque se deja de pensar en “banco para pobres” y se asume a los Bancos Comunales como un instrumento y estrategia para el desarrollo local y Economía Social.	Prestación de servicios no financieros.	Capacidad de gestión ante gobiernos parroquiales y locales.	TOTAL
O1							
Apoyo de entidades financiera.	5	5	5	3	1	1	20
O2							
Incremento de la vocación emprendedora	5	5	5	5	5	5	30
O3							
Aumento del apoyo técnico además del financiero	5	5	5	5	5	5	30
O4							
	5	5	5	5	5	3	28

Aumentar la descentralización de operaciones							
O5							
Capacidad de adaptación a diferentes actividades	5	5	5	5	5	5	30
TOTAL	25	25	25	23	21	19	138

Elaborado por: Erika Achance

Fuente: Diagnostico Situacional

3.6.3 Matriz de correlación debilidades y amenazas

Esta matriz permitirá determinar la relación entre las variables internas y externas, y priorizar los hechos o tendencias más relevantes que dificultan el normal desenvolvimiento de las actividades de la Fundación; para lo cual la ponderación se realizará de acuerdo a lo siguiente:

1. Si la debilidad tiene relación con la amenaza = 5
2. Si la debilidad y la amenaza tienen mediana relación = 3
3. Si la debilidad no tiene relación con la amenaza = 1

Tabla 19.-MATRIZ DE CORRELACIÓN DE DEBILIDADES Y AMENAZAS

D	D1	D2	D3	D4	D5	TOTAL
A Ausencia de gestión en la guía de proceso microempresarial		Falta de consenso entre este tipo de instituciones	Problemas de financiamiento y fondeo	Falta de fondeo por captación de depósito.	Falta de metodología adecuada en muchos, casos, en lo financiero y administrativo.	
A1						
Analfabetismo funcional de socias de las bancas comunales	5	1	1	5	3	15
A2						
Falta de legislación y supervisión adecuada.	5	5	5	5	5	25
A3						
Riesgo de gobernabilidad.	5	3	5	5	1	19
A4						
Limitada disponibilidad de fondos	5	5	5	5	5	25

A5							
Crisis financiera mundial puede derivarse en lo local	5	5	5	5	5	5	25
TOTAL	25	19	21	25	19	19	109

Elaborado por: Erika Achance

Fuente: Diagnostico Situacional

Tabla 20.- PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		DEBILIDAD		NORMAL	FORTALEZA	
		Gran Debilidad	Debilidad	Equilibrio	Fortaleza	Gran fortaleza
		1	2	3	4	5
D1	Ausencia de gestión en la guía de proceso microempresarial	●				
D2	Falta de consenso entre este tipo de instituciones		●			
D3	Problemas de financiamiento y fondeo	●				
D4	Falta de fondeo por captación de depósito.	●				
D5	Falta de metodología adecuada en muchos, casos, en lo financiero y administrativo.	●				
F1	La Fundación prioriza el aspecto humano al capital.					●
F2	Hace economía local dinamizando la economía en los sectores donde están ubicadas				●	
F3	Emprendimientos asociativos e individuales emblemáticos.					●
F4	Nuevo enfoque se deja de pensar en “banco para pobres” y se asume a los Bancos Comunales como un instrumento y estrategia para el desarrollo local y Economía Social.					●
F5	Prestación de servicios no financieros.					●
F6	Capacidad de gestión ante gobiernos parroquiales y locales.					●
TOTAL		4	1	0	1	5
PORCENTAJE		36,36%	9,09%		9,10%	45,45

Elaborado por: Erika Achance

Fuente: Análisis FODA.

Tabla 21.-PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO

ASPECTOS EXTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDAD	
		Gran Amenaza	Amenaza	Equilibrio	Oportunidad	Gran oportunidad
		1	2	3	4	5
A1	Analfabetismo funcional de socias de las bancas comunales	•				
A2	Falta de legislación y supervisión adecuada	•				
A3	Riesgo de gobernabilidad		•			
A4	Limitada disponibilidad de fondos.	•				
A5	Crisis financiera mundial puede derivarse en lo local.		•			
O1	Apoyo de entidades financiera					•
O2	Incremento de la vocación emprendedora					•
O3	Aumento del apoyo técnico además del financiero					•
O4	Aumentar la descentralización de operaciones				•	
O5	Capacidad de adaptación a diferentes actividades				•	
TOTAL		3	2		2	3
PORCENTAJE		30%	20%		20%	30%

Elaborado por: Erika Achance

Fuente: Análisis FODA.

3.6.4 Matriz de medios internos

Para la evaluación del desenvolvimiento de la institución la ponderación será la siguiente: Cada factor tendrá una ponderación, la misma que fluctuará entre 0 hasta 1, por lo que la suma será igual a uno.

La clasificación que se usará en los parámetros son:

1. = debilidad grave o muy importante
2. = debilidad menor
3. = equilibrio
4. = fortaleza menor
5. = fortaleza importante

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y el parámetro asignado. Se suma el resultado ponderado de cada uno de los factores.

Para los resultados internos la calificación puede ser entre 5 máximo que implica que la empresa está estable y 1 mínimo que indica que la empresa tiene problemas, la media es igual a 3,5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más debilidades que fortalezas, y si el resultado es mayor al promedio se posee más fortalezas que debilidades.

Tabla 22.-MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS

Nº	Factores internos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
FORTALEZAS				
F1	La Fundación prioriza el aspecto humano al capital.	0,10	5	0,50
F2	Hace economía local dinamizando la economía en los sectores donde están ubicadas	0,10	4	0,40
F3	Emprendimientos asociativos e individuales emblemáticos.	0,10	5	0,50
F4	Nuevo enfoque se deja de pensar en “banco para pobres” y se asume a los Bancos Comunales como un instrumento y estrategia para el desarrollo local y Economía Social.	0,10	5	0,50
F5	Prestación de servicios no financieros.	0,10	5	0,50
F6	Capacidad de gestión ante gobiernos parroquiales y locales.	0,10	5	0,50

DEBILIDADES				
D1	Ausencia de gestión en la guía de proceso microempresarial	0,10	1	0,10
D2	Falta de consenso entre este tipo de instituciones	0,10	2	0,20
D3	Problemas de financiamiento y fondeo	0,10	1	0,10
D4	Falta de fondeo por captación de depósitos	0,10	1	0,10
D5	Falta de metodología adecuada en muchos, casos, en lo financiero y administrativo.	0,10	1	0,10
	TOTAL	1,10	35	3,5

Elaborado por: Erika Achance

Fuente: Perfil estratégico interno

• **ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS CLAVES:**

El resultado de 3,5 indica que la institución tiene más fortalezas que debilidades aunque se debe tomar en cuenta que es un valor bajo a lo que se espera, lo que indica que si no se toma las medidas necesarias las fortalezas encontradas pueden convertirse en debilidades

3.6.5 Matriz de medios externos

Para medir las influencias externas sobre la institución, de cualquier cambio externo que se experimente, se elabora la siguiente matriz: se evalúa a cada factor mediante una: ponderación, la misma que fluctuará entre 0 hasta 1, por lo que la suma será igual a uno. La clasificación que se usará en los parámetros son:

- 1. = amenaza importante o mayor
- 2. = amenaza menor
- 3. = equilibrio
- 4. = oportunidad menor
- 5. = oportunidad importante

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y la clasificación. Se calcula la suma del resultado ponderado de cada uno de los factores. En los resultados externos la clasificación puede ser de entre oportunidades y 1 mínimo, lo que indica que la empresa enfrenta amenazas importantes, la media es igual a 3.5. Cuando el resultado es inferior

al promedio se tiene más amenazas que oportunidades, y si el resultado es mayor al promedio la institución tiene más oportunidades que amenazas.

Tabla 23.-MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS

Nº	Factores internos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
OPORTUNIDADES				
O1	Apoyo de entidades financiera	0,10	5	0,50
O2	Incremento de la vocación emprendedora	0,10	5	0,50
O3	Aumento del apoyo técnico además del financiero	0,10	5	0,50
O4	Aumentar la descentralización de operaciones	0,10	4	0,40
O5	Capacidad de adaptación a diferentes actividades	0,10	4	0,40
AMENAZAS				
A1	Analfabetismo funcional de socias de las bancas comunales	0,10	1	0,10
A2	Falta de legislación y supervisión adecuada	0,10	2	0,20
A3	Riesgo de gobernabilidad	0,10	1	0,10
A4	Limitada disponibilidad de fondos.	0,10	1	0,10
A5	Crisis financiera mundial puede derivarse en lo local.	0,10	1	0,10
	TOTAL	1	29	2,90

Elaborado por: Erika Achance

Fuente: Perfil estratégico externo

- **ANALISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS CLAVES**

Como resultado del análisis se obtuvo 2,90 lo cual indica que la Fundación, cuenta con más amenazas que oportunidades; se debería tomar en cuenta los medios del entorno que pueden a futuro perjudicar el correcto funcionamiento de la misma.

3.7 Diagnóstico Actual de la Fundación Género Solidaridad y Desarrollo

La Fundación Género Solidaridad y Desarrollo otorga créditos a los bancos de desarrollo comunitario a través de la banca privada, para que esta estructura organizativa de mujeres, canalice a sus socias créditos para actividades generadoras de ingresos, salud y educación.

En la actualidad la GSD no cuenta con un modelo de gestión financiero que pueda contribuir al manejo y control de la cartera vencida ya que en la actualidad esta organización acumula documentos y créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento por las socias. De no seguir los pasos de recuperación, la empresa corre el riesgo de impacto, la iliquidez.

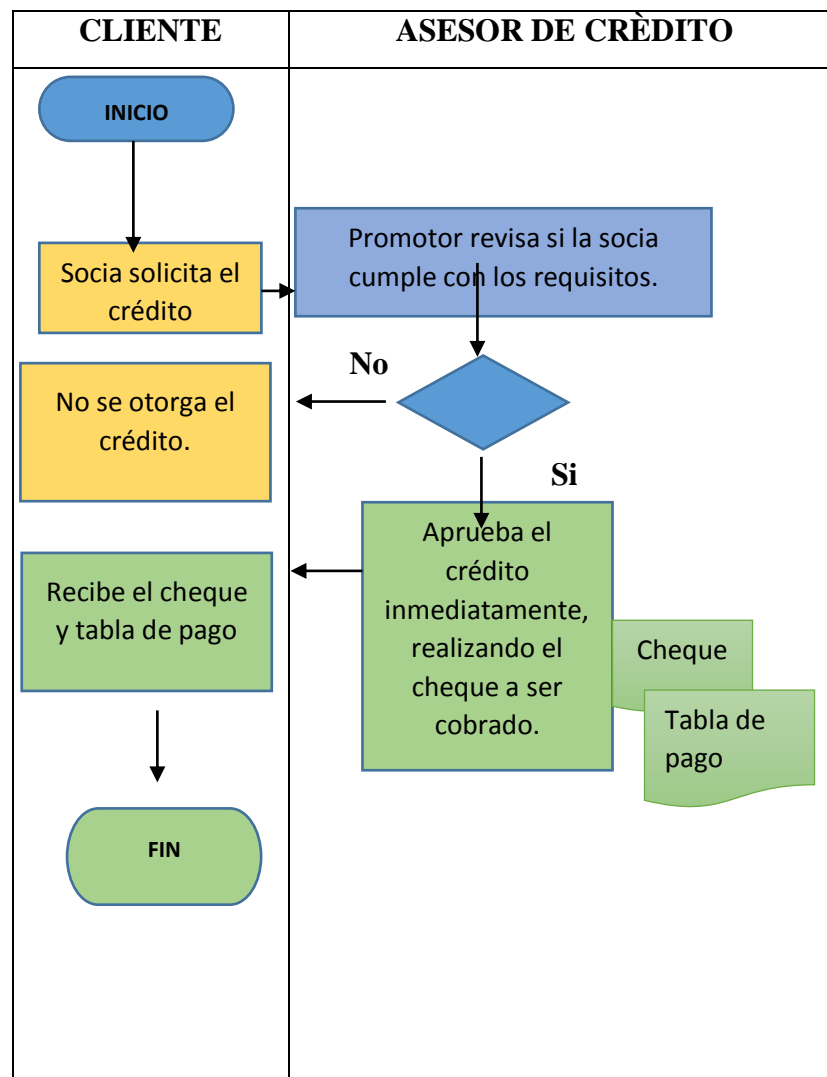
El enlace entre cartera vencida y falta de liquidez se hace evidente ya que el ciclo de operación de la empresa no se lleva a cabo en los términos calculados o esperados debido a la carencia de entrada de efectivo por concepto de cobranza de las cuentas pendientes; de ahí que la situación financiera se ve afectada, sumándose a ello el agravamiento y la premura de adquirir préstamos de corto plazo que le permitan mantenerse operativo.

Mediante el diagnóstico actual se ha podido detectar los siguientes puntos críticos que traen como consecuencia la morosidad en el área de microcrédito de la Fundación Género Solidaridad y Desarrollo de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo” lo que afectan al desarrollo y sostenibilidad de los Bancos Comunales.

3.7.1 Debilidad 1

- **Al momento de otorga los créditos no se cumplen con los procedimientos establecidos en el Reglamento de Crédito de la Fundación.**

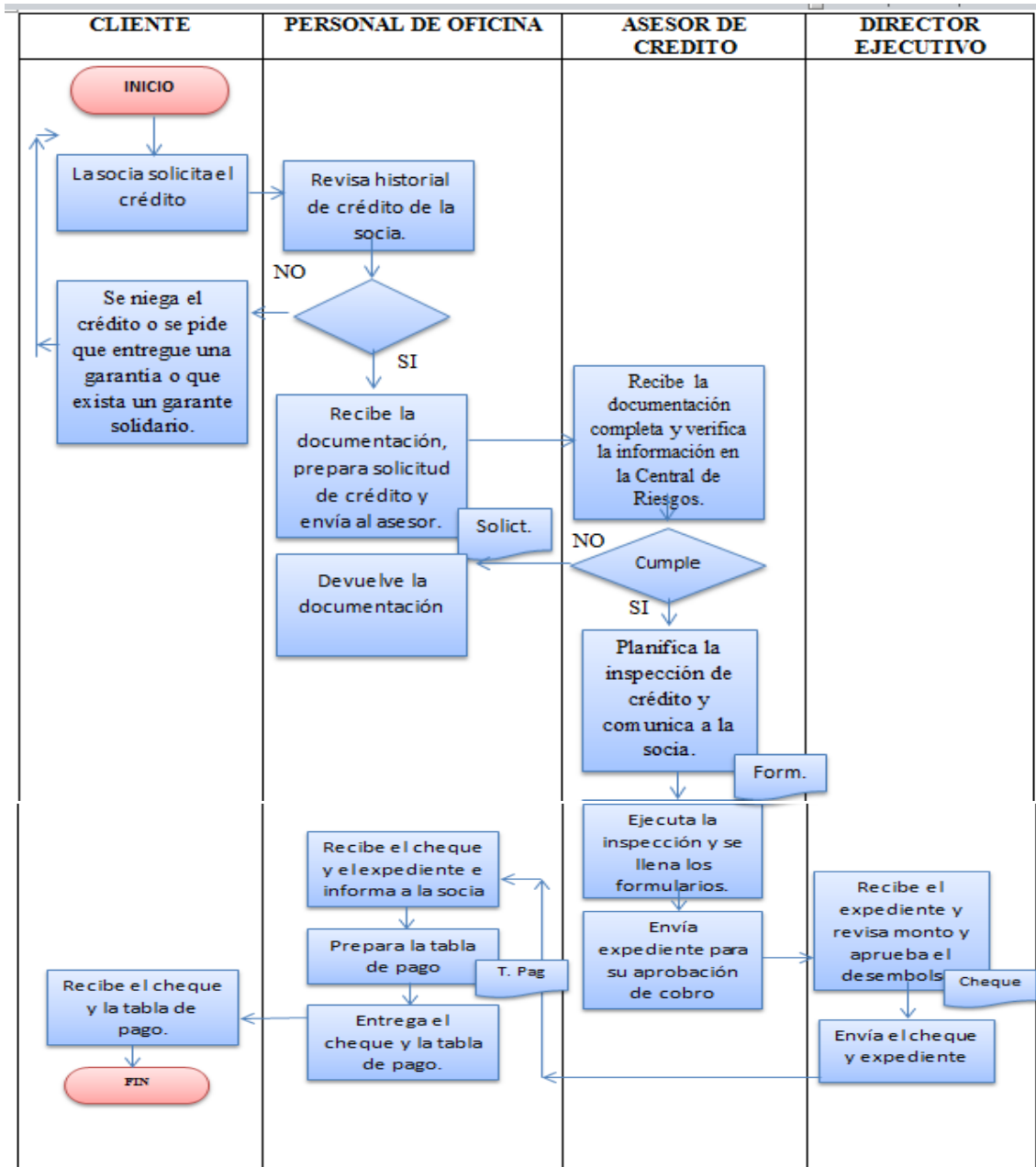
**FLUJOGRAMA DE LOS PROCESOS PARA LA OTORGACIÓN DE UN
CRÉDITO
(ACTUAL)**



Elaborado por: Erika Achance
Fuente: Fundación GSD

FLUJOGRAMA DE LOS PROCESOS PARA LA ORTORGACIÓN DE UN CRÉDITO (PROPUESTA)

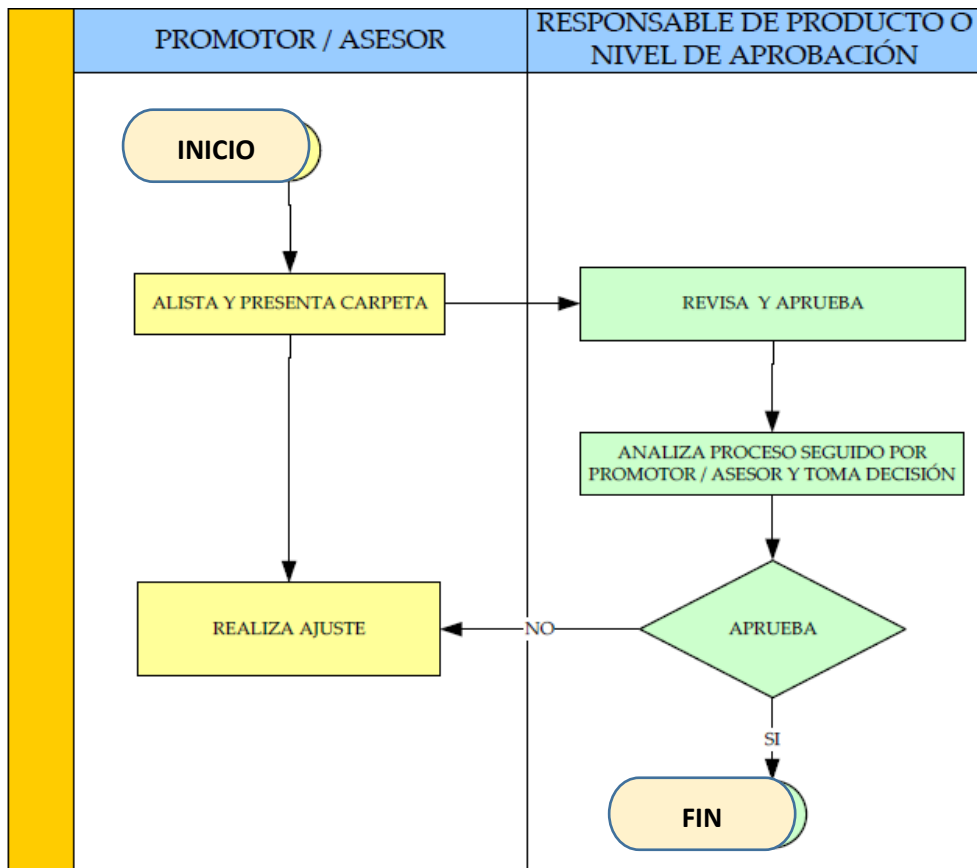
Gráfico 19: Proceso de Crédito.



Fuente: (Cárdenas, 2012)

Elaborado por: Erika Achance

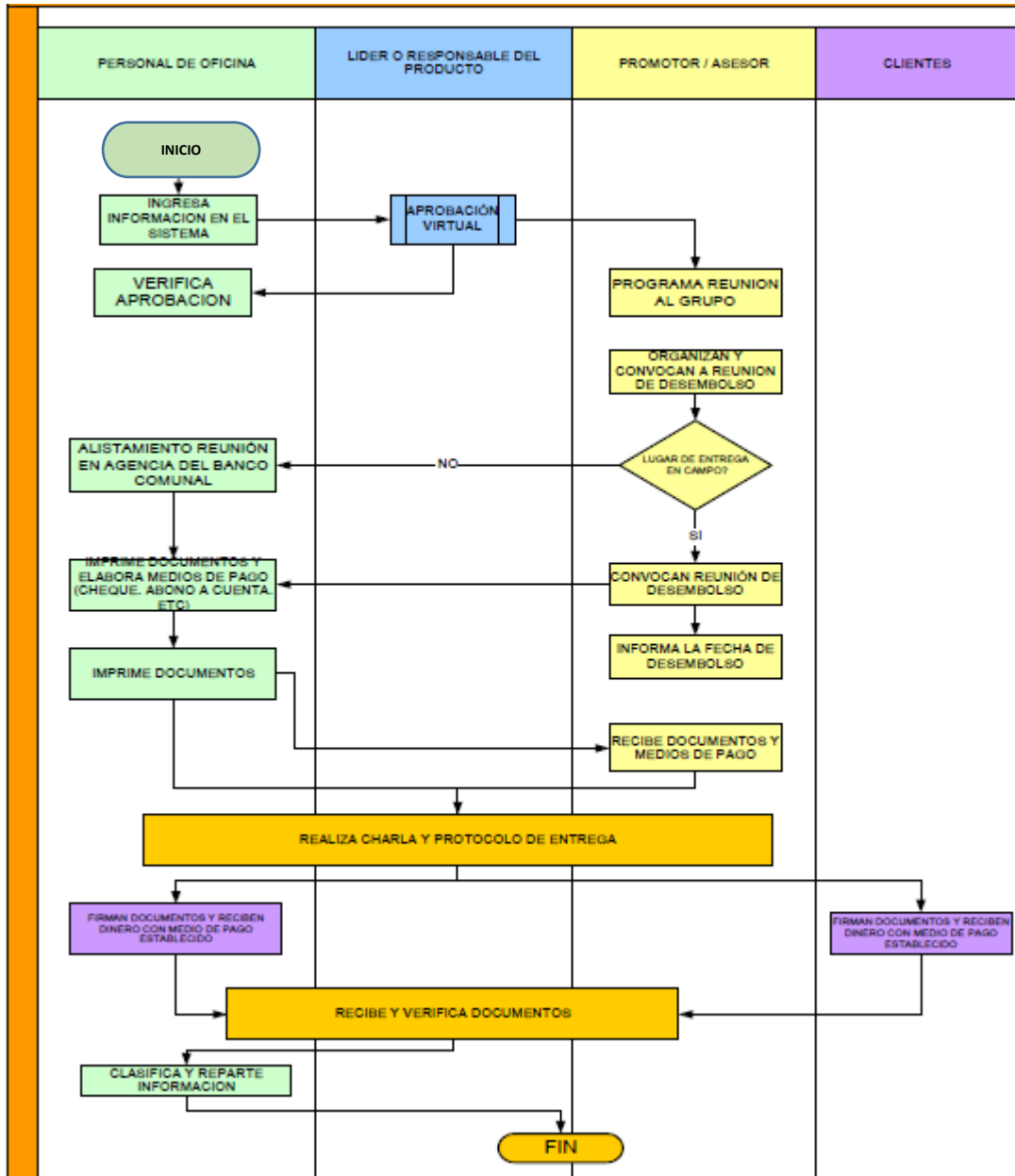
Gráfico 20: Proceso de Aprobación de un crédito



Fuente: (Cárdenas, 2012)

Elaborado por: Erika Achance

Gráfico 21: Proceso de desembolso



Fuente: (Cárdenas, 2012)

Elaborado por: Erika Achance

- **PROPUESTA DE SOLUCIÓN:** Para darle solución a esta problemática se plantea el siguiente proceso que debería ser considerado en la GSD y en los Bancos Comunales antes de la aprobación de un crédito:

Sujetos de crédito

Son sujetos de crédito todas las personas naturales que tengan como fuente generadora de ingresos una actividad productiva o la experiencia mínima para generar un emprendimiento de muy baja inversión, siempre que estén ubicadas en las zonas rurales y que se sujeten a las normas y condiciones definidas en la Política de Crédito para Bancos Comunales.

Elegibilidad del cliente y grupo:

Microempresas y pequeños emprendimientos de personas naturales que desarrollen actividades productivas, comerciales, de servicios, agrícolas y pecuniarias; con necesidades de financiación para capital de trabajo activos fijos y/o adecuaciones locativas.

Perfil del cliente y requisitos:

Serán sujetos de crédito antes de proceder a adelantar el trámite de operación crediticia en Bancos comunales:

1. Residir en la comunidad dos (2) años, con un mínimo de un (1) año en su domicilio actual.
2. Principalmente mujeres.
3. Sin o con poco historial de créditos.
4. Muy bajos ingresos (Generalmente no más de dos salarios mínimos por unidad familiar)
5. Propietarios de microempresas de subsistencia o emprendimientos con inversiones de capital muy bajas.
6. Bajo nivel de escolaridad
7. El ingreso de la unidad productiva del cliente fortalece el ingreso de la familia y generalmente el secundario.
8. Cédula de identidad vigente o documental legal
9. Debe estar clasificado dentro de una de las actividades o segmentos definidos como viables por la Entidad.

10. Debe ser mayor de edad y menor a 65 años.
11. La vivienda o la microempresa debe estar ubicado dentro de la zona de influencia que atiende la Entidad a través de sus canales.
12. Consulta a centrales de riesgo para proceder a toda operación, sin excepción, se deberá consultar las respectivas Central de riesgos.
13. Todos los socios o integrantes de un Banco Comunal debe desarrollar sus actividades productivas rurales en un mismo poblado.
14. Se espera preferiblemente que las actividades productivas de los socios deberán tener niveles de ingresos en un mismo rango. Esto facilitará la administración de cada Banco.
15. Preferiblemente las actividades productivas de los socios deberán tener temporadas o ciclos de recuperación del capital de trabajos similares.
16. Certificado de votación de las últimas elecciones y copia.

Limitaciones en la determinación de Sujetos de Crédito:

Se establece que no se debe operar con posibles sujetos de crédito, en los siguientes eventos:

1. Cuando el posible sujeto de crédito, atenta contra la moral y las buenas costumbre.
2. Cuando existan dudas respecto a la moralidad y honestidad de un prospecto.
3. Los créditos cuyos sujetos de crédito sean parientes y/ o relacionados de los empleados de la entidad hasta el 2do grado de consanguinidad o 2do grado de afinidad o Único Civil deberán ser aprobados por la Junta Directiva.
4. Los solicitantes calificados por centrales de riesgos internas o externas con calificaciones debajo de B o a la calificación dispuesta por las políticas de riesgos de la Organización.

Procedimiento para la aprobación de un crédito.

Validar ante el responsable del producto (nivel de aprobación) y/o virtualmente las solicitudes pre aprobadas por el Banco Comunal, con la finalidad de tomar decisiones financiera de aprobación; para los Bancos Comunales la aprobación es automática previo análisis cualitativo del grupo y cumplimiento de ahorro obligatorio, los montos y plazos del crédito se registrarán por la escalera de préstamo diseñada para dicha modalidad.

Este proceso de Aprobación se inicia con la recepción de la propuesta de crédito, parte integral de la carpeta o expediente por parte del Promotor/ Asesor, siguiendo con la

revisión y validación de la decisión del Promotor/ Asesor, la evaluación de las condiciones del crédito finaliza con la aprobación virtual de la operación.

Personas que deberán intervenir:

- Promotor/ Asesor de crédito
- Nivel de aprobación
- Personal de oficina

Formato de apoyo

- Instrumentación y requisitos completos acorde al Banco Comunal
- Solicitud de crédito consolidada.

Gráfico 22: Actividades de revisión y análisis de las solicitudes en niveles de aprobación

RESPONSABLE	No	TAREA
Promotor /Asesor	1.	Prepara carpeta y/o Expediente del Banco y presenta a nivel de aprobación.
Nivel de Aprobación	2.	Evalúa el proceso seguido por el Promotor/Asesor revisa cumplimiento ahorros y montos acorde a la escalera de préstamos, aprueba y continúa con el proceso.
Nivel de Aprobación	3.	Si aprueba la operación, firma la resolución de nivel de aprobación (Solicitud de Crédito Consolidada) y envía carpeta para digitación (Personal de oficina, asistente, fábrica, entre otros.)
Nivel de Aprobación	4.	Si posterga operación, devuelve carpeta al Promotor con observaciones y recomendaciones.
Promotor /Asesor	5.	Recibe carpeta, realiza ajustes y vuelve a ejecutar Paso 1.
Personal de Agencia	6.	Introduce datos de la operación aprobada y solicita aprobación virtual del nivel de aprobación.
Nivel de Aprobación	7.	Aprueba virtualmente la operación y entrega carpeta para que continúe el Proceso de Desembolso.

Fuente: (Cárdenas, 2012)

3.7.2 Debilidad 2

No existen procesos de recaudación para evitar la morosidad en el área de créditos.

➤ **PROPUESTA DE SOLUCIÓN:**

En este proceso se describe las actividades que debe emprender el Asesor/Promotor, con el fin de determinar aspectos cualitativos y cuantitativos de la solicitud de crédito del Banco Comunal para medir el riesgo sectorial según los destinos, las actividades y los montos solicitados por cada miembro del Banco comunal y poder determinar las acciones más importantes a considerar en el levantamiento de la información básica.

Este proceso deberá iniciar desde el momento en que los clientes conocen el producto de su interés y manifiestan el deseo de obtener un crédito. Enseguida, se ejecuta las tareas de conformación y consolidación mediante la capacitación al interior del grupo, luego se procede con la recepción de las solicitudes individuales que serán diligenciadas por el cliente con el apoyo del Promotor/Asesor, utilizando para ello la misma estrategia de capacitación. Para luego proceder con la evaluación correspondiente del Banco Comunal, la preparación de la propuesta de crédito y envío al nivel de aprobación correspondiente si es el caso.

Personas que intervienen

- Promotor/ Asesor
- Persona de Agencia (Asistente de negocios, plataforma etc)
- Responsable de productos (Administrador, jefe de agencia, líder de producto, coordinador)

Formatos de apoyo

- Solicitud de crédito rural para grupos y bancos comunales
- Hoja de riesgos (Si aplica para la entidad)
- Hoja de resumen de información socioeconómica
- Matriz de decisión crediticia
- Solicitud de crédito consolidada
- Hoja de declaración juramentada
- Hoja de evaluación cualitativa de grupo
- Reglamento interno
- Guía de evaluación crédito rural para Banca Comunal.

3.7.3 Debilidad 3

Inexistencia de procesos establecidos para el desembolso del crédito

- **PROPUESTA DE SOLUCIÓN:** Aplicación de los siguientes procedimientos para efectuar el desembolso.

Proceso de desembolso

- Identificar las actividades y /o pasos a seguir en el proceso de la entrega del crédito.

- Entregar al cliente a través del Banco Comunal el crédito y orientarlo en su comportamiento, sus compromisos y responsabilidades frente a su grupo, al Banco Comunal y ante la Entidad.
- Reafirmar la obligación del cliente cuando se produce la firma de los documentos legales así como la Garantía Solidaria.

El proceso de desembolso se inicia cuando se recibe la confirmación de la aprobación del crédito para la digitación en el sistema, la impresión de los documentos que son necesarios y el desembolso (oficina o campo), finalizado con el archivo de la carpeta y el envío a custodia de los documentos legales si existieren.

En este proceso se realiza también la apertura de la Librería de ahorros Grupal/ Banco comunal y la coordinación entre el personal de Oficina y el Promotor para establecer la fecha óptima de desembolso.

Personas que intervienen

- Promotor/Asesor de crédito
- Personal de Oficina
- Responsable del producto

Formato de apoyo

- Carpeta del grupo con la resolución de aprobación del nivel de correspondiente
- Medio a aprobación
- Liquidación de crédito del Banco
- Garantías; Contrato de mutuo, pagaré
- Librería de ahorros grupal
- Control de caja para el desembolso en el campo
- Medios de pago
- Carpeta interna del grupo.

Gráfico 23: Preparación para el desembolso

RESPONSABLE	No	TAREA
Personal de Oficina	1.	Recibe carpeta completa con la aprobación en la Solicitud de Crédito Consolidada y documentación para apertura de cuenta de ahorros
Mesa de Servicios	2	Apertura cuenta de ahorros del Grupo
		documentos necesarios (pagaré o contrato de mutuo, medio de aprobación, liquidaciones de crédito, control de caja, medios de pago, etc.)
Asesor / Promotor	4.	Organiza y convoca a reunión de Desembolso: en oficina que es el Canal más adecuado o en campo.

Fuente: (Cárdenas, 2012)

Gráfico 24: Desembolso en la oficina

RESPONSABLE	No	TAREA
Personal de Oficina	1.	Hace alistamiento logístico para recibir a los Integrantes del Banco Comunal.
Personal de Oficina	2.	Si los integrantes del Banco Comunal están en la oficina, imprime documentos (pagaré, contratos, tabla de amortización, medio de aprobación, libreta de ahorros).
Promotor / Asesor Responsable de Producto	3.	Realiza charla de desembolso, refuerza la figura de garantía solidaria y fortalece la consolidación del Grupo.
Clientes	4.	Firman documentos de desembolso.
Promotor / Asesor Responsable de Producto	5.	Entrega copias de liquidaciones al grupo y medios de pago individualizados para el retiro del dinero acreditado en la libreta de ahorros grupal.
Promotor / Asesor	6.	Entrega documentos legales del desembolso al personal de Oficina para su custodia y carpeta al promotor.
Personal de Oficina	7.	Recibe documentación, cuadra documentación con desembolsos, otorga el crédito en el sistema y contabiliza la operación.

Fuente: (Cárdenas, 2012)

3.7.4 Debilidad 4

Inexistencia de un departamento jurídico para establecer procesos judiciales o extrajudiciales para la recuperación de la cartera vencida.

- **PROPUESTA DE SOLUCIÓN:** Aplicación de un proceso de recuperación para el miembro que solicita un crédito.

Procesos de recuperación.-Terminando el proceso de desembolso los grupos y los bancos comunales inician la cancelación, según planificación, de las cuotas del crédito otorgado así como las cuotas pactadas del ahorro.

Para este proceso se deberá definir las acciones que el Promotor/ Asesor deberá ejecutar con el Banco Comunal, con el fin de evitar riesgos y procurar una cartera sana, educando en los pagos puntuales al cliente y generando una cultura de ahorro.

El proceso de recuperación se inicia con la generación de los reportes que muestran los próximos vencimientos, lo cual permite realizar una planificación de las visitas a los grupos antes del día de pago de la cuota. El subproceso finaliza cuando el grupo cancela el monto total correspondiente o en caso extremo cuando la recuperación se transforma en cobranza judicial.

Personal que interviene:

- Promotor/Asesor de crédito
- Responsable del producto
- Personal de cobranzas

Formatos de apoyo

- Agenda de planificación mensual
 - Rutero diario del promotor
 - Reportes de vencimientos
 - Reporte de vencidos
 - Hoja de conciliación de pagos y ahorros
 - Libreta de ahorros y recaudo internas del grupo
 - Sobres de recaudo
 - Libreta de Ahorros Grupal
- Hoja de detalle de depósitos y pagos
 - Solicitud de retiro de ahorros

Actividades

Gráfico 25: Planificación

RESPONSABLE	No	TAREA
Promotor / Asesor	1.	Imprime reportes de vencimientos y vencidos.
Promotor / Asesor	2.	Planifica actividades en base a la agenda mensual y elabora rutero diario.
Responsable de Producto	3.	Revisa y coordina diariamente actividades de recuperación y cobranza.

Fuente: (Cárdenas, 2012)

Gráfico 26: Recuperación de las cuotas de crédito y Ahorro (Campo)

RESPONSABLE	No	TAREA
Promotor / Asesor	1.	Visita al Grupo en la comunidad el día pactado en el Reglamento Interno para efectuar el recaudo.
Coordinador de Grupo, Núcleo o Anillo.	2.	Recoge la cuota, llena hoja de consolidación o instrumento que se desarrolle para tal fin.
Coordinador de Grupo, Núcleo o Anillo.	3.	Entrega la cuota de su Grupo al Tesorero / Secretario del Comité Directivo del Banco Comunal
Comité Directivo BC (Tesorero)	4.	Llena hoja de consolidación (2 copias) y firma la misma como constancia de los valores recibidos por parte de los coordinadores de los Grupos.
Comité Directivo BC (Tesorero / Secretario)	5.	Registra todas las transacciones de pago de cuotas y ahorro en las libretas internas de los integrantes del grupo.
Comité Directivo BC (Tesorero / Secretario)	6.	Realiza el conteo y separación del dinero recogido en la reunión de recaudo (cuota de crédito y ahorro).
Comité Directivo BC (Tesorero / Secretario)	7.	Si el dinero recaudado está completo, es decir todos los integrantes han cumplido con el pago de la cuota de crédito y ahorro, el dinero recogido debe ser separado usando los sobres de recaudo y llenando las papeletas de detalle de efectivo y depósito de ahorros.
Comité Directivo BC (Presidente)	8.	Selecciona a la persona responsable para acercarse a las oficinas del Banco a realizar el pago de la cuota.
Promotor / Asesor	9.	Recibe una copia de la Hoja de Conciliación del Grupo.
Promotor / Asesor	10.	Si el pago no es completo, solicita al Grupo buscar soluciones inmediatas, reforzando el concepto de la garantía solidaria con el que se constituyó el Grupo. El objetivo es lograr que no exista mora hacia el Banco.
Comité Directivo BC (Presidente)	11.	En caso de que el Grupo decida utilizar del ahorro interno para cumplir con el Banco, se llenará el formulario de autorización de retiros con el cual se podrá hacer efectiva esta transacción.

Fuente: (Cárdenas, 2012)

Gráfico 27: Recuperación de las cuotas de crédito y Ahorro (oficina)

RESPONSABLE	No	TAREA
Banco Comunal (responsables o delegados)	1.	Recibe de la Directiva, los sobres de recaudo con el dinero por separado (cuota de crédito y ahorros), y se acerca a cajas a realizar el pago y/o depósito.
Personal de Oficina. Cajero(a)	2.	Recibe los sobres y realiza un cuadro del valor entregado para la cuota con el valor reportado en el Sistema de Crédito. Si el valor entregado en el sobre es el mismo que el reportado en el sistema, aplica el pago. Registra la transacción de depósito de la cuota de ahorro planificada por el grupo en la libreta de ahorros grupal/BC
Personal de Oficina. Cajero(a)	3.	Si el valor del sobre de recaudo no coincide con el valor de la cuota reportada en el sistema, solicitará a los delegados o representantes del BC que realice el depósito en la libreta de ahorros grupal, hasta completar el valor total de la cuota.
Personal de Oficina. Cajero(a)	4.	Registra la transacción de depósito en la libreta de Ahorros Grupal.

Fuente: (Cárdenas, 2012)

Gráfico 28: Recuperación extrajudicial

RESPONSABLE	No	TAREA
Responsable de Producto	1.	Revisa las operaciones en el Sistema de Créditos los Bancos Comunales vencidos por cuotas.
Promotor / Asesor	2.	Imprime cartas conminatorias a los Coordinadores del Grupo Moroso dentro del Banco Comunal y a todos los integrantes del Comité Directivo para buscar una solución extrajudicial.
Promotor / Asesor	3.	Realiza reunión con los Coordinadores de los Grupos y el Comité Directivo, buscando compromisos de pago concretos y estableciendo fechas para seguimiento.
Promotor / Asesor	4.	Si el Grupo no cumple compromisos de pago pactados y se vencen más de tres cuotas de atraso, solicitará envío de la carpeta a la siguiente instancia de Cobranza.
Personal de Oficina	5.	Elabora una liquidación de la obligación vencida y envía al a la instancia de cobranza correspondiente junto con copia de las solicitudes de crédito grupal y una copia del documento legal (pagaré, contrato de mutuo).
Cobranza (Puede ser el Responsable del producto o Asesor de mas nivel)	6.	Planifica con el apoyo del promotor / Asesor visitas de cobranza.
	7.	Realiza cobro Grupos y Bancos Comunales.
Personal de Oficina	8.	Recibe el dinero recaudado cobranzas y realiza la división entre el valor a ser aplicado en el Sistema. Realizará un archivo secuencial de todos los pagos recibidos y comisiones pagadas por Cobranza.
Personal de Oficina	9.	Realiza una actualización semanal de los saldos por cobrar de todas las operaciones enviadas a Cobranza.

Fuente: (Cárdenas, 2012)

Gráfico 29: Recuperación Judicial

RESPONSABLE	No	TAREA
Cobranza / Jefe de Producto	1.	Evalúan la pertinencia del paso a Cobro Judicial de las operaciones que pese a los esfuerzos realizados, no han cumplido compromisos de pago. Esta recomendación debe tener el sustento de los seguimientos y visitas realizadas.
Promotor/Asesor /Cobranza	2.	Sustenta ante el jefe de agencia las posibilidades de lograr el pago por la Vía Judicial (activos disponibles para embargo de los miembros del Grupo o Banco)
Responsable de Producto	3.	En caso de aceptar el traspaso de una operación para Cobro Judicial, solicita preparar documentación legal.
Personal de Agencia	4.	Realiza requerimiento a custodia de documento legal, saca copias del mismo y envía al abogado que tramitará el Cobro Judicial.
Responsable de Producto	5.	Si una operación de crédito enviada a Cobranza Extrajudicial, previa justificación de las gestiones una vez vencido la totalidad del crédito (120 días de atraso), y si se determina que no existe forma de efectuar la recuperación por la vía legal, solicitará el castigo y provisión total de la operación.

Fuente: (Cárdenas, 2012)

Procedimiento

De la periodicidad del seguimiento

- La visita a los Bancos Comunales Rurales permite prevenir situaciones de posible riesgo y reforzar la presencia de la institución en la zona.
- Es importante mantener un acercamiento constante con los clientes a través de las Reuniones de Recaudo.

De las medidas preventivas

- En toda reunión deberá identificarse situaciones que puedan presentar problemas potenciales a futuro, para cuyos casos se debe adoptar las siguientes medidas preventivas:
 - Charlas de reforzamiento del grupo
 - Capacitación

De los tipos de seguimiento

- El seguimiento se realizará en la fecha establecida para el pago y el Promotor/ Asesor deberá comentar sobre la inversión del crédito, la situación familiar del cliente, etc. Lo importante es que siempre esté atento a la presencia de situaciones de riesgo.

De la flexibilidad del seguimiento

- Se le dará prioridad a las visitas de recaudo a aquellos Bancos Comunales que se encuentren en el primer y segundo crédito.
- Las visitas de recuperación para grupos que sobrepasen el tercer crédito, se realizará dando prioridad a la identificación de riesgos potenciales a criterio del Promotor/ Asesor.

De la planificación del seguimiento

- Es responsabilidad del Líder de Producto, el monitoreo, la planificación y el cumplimiento de las visitas a los Bancos Comunales.
- Es obligatorio que toda reunión sea verificada días antes de su realización, tomando como referencia la fecha que nos señala el listado de visitas proporcionado por el

sistema y la Agenda mensual. No olvidar que el abordaje deberá ser dependiendo de la planificación y ruterros.

- En los casos donde el sistema tenga limitaciones para ofrecer esta información, será obligación del Promotor Asesor y el Responsable del Producto la elaboración de este listado, programando las visitas respectivas para cada mes.

Del informe e seguimiento

- Todo informe de seguimiento de cobranza (para un Banco en mora), deberá registrarse en la carpeta operativa del cliente, como parte del historial crediticio.
- En ningún caso podrá llenarse el informe de seguimiento de cobranza sin la visita de campo correspondiente.

3.7.5 Debilidad 5

Inexistencia de procesos enfocados a la publicidad y promoción.

➤ **PROPUESTA DE SOLUCIÓN:** Proceso de promoción

Lo primero que se debe realizar es una evaluación de mercado para determinar los siguientes aspectos.

- Perfil del cliente
- Tamaño potencia del mercado
- Competencia
- Características del mercado
- Segmentación Institucional de su portafolio

Para cumplir con estos se deberá realizar una investigación estructurada utilizando información secundaria disponible (estadísticas) y de fuentes primarias para determinar el potencial del mercado y producto.

Con esto se puede definir la Estrategia Comercial de manera clara y ordenada.

Objetivo:

Definir con exactitud y claridad las actividades necesarias que le permitan al asesor de Banca Comunal y al personal de la oficina realizar sus actividades de venta de una manera efectiva y uniforme, buscando con ello impulsar un ágil y oportuno servicio al cliente, lo cual les permitirá:

- Identificar e inscribir a los clientes potenciales para conformación de grupos y por ende Bancos Comunales, que serán los probables sujetos de crédito.
- Informar a los clientes potenciales sobre la institución, el tipo de productos y servicios que ofrece, los requisitos y el proceso para acceder a un crédito.

Alcance:

La promoción para la conformación de Bancos Comunales se inicia con la transferencia de la estrategia comercial por parte del gerente de oficina y termina con la obtención de datos básicos y requisitos del cliente y el potencial Banco Comunal.

Formatos de apoyo

Instrumentos:

- Rutero
- Solicitudes de crédito para bancos comunales

Herramientas

- Reglamento de crédito
- Portafolio de productos
- Tabla de objeciones y beneficios

Material y canales de apoyo

- Hojas volantes
- Trípticos, díptico
- Material de mercadeo (Agendas, calendario, et)
- Tarjeta de presentación
- Publicidad radial o TV
- Lista de líderes de la comunidad y de las asociaciones de apoyo de la zona
- Agencia
- Banco móvil
- Corresponsales no bancarios
- Agencia Referidores
- Carpas/ Kioscos

Gráfico 30: Planificación de la promoción

RESPONSABLE	No	TAREA
Responsable del producto ⁶	1.	Planifica y coordina actividades de promoción del personal de su oficina (usando rutero y agenda mensual).
Responsable del producto	2.	Supervisa el abastecimiento de materiales de promoción.
Responsable del producto	3.	Informa – de manera permanente - al personal sobre las estrategias y actividades de mercadeo. Identifica aquellas actividades que se ejecutarán en el campo y oficina.
Responsable del Producto / Promotor-Asesor	4.	Realizan contactos con las comunidades de interés a través de líderes, con la finalidad de promocionar e impulsar Bancos Comunales.
Responsable del Producto / Promotor-Asesor	5.	Evalúan, actualizan y retroalimentan permanentemente los cambios de la investigación de mercados a través de sondeos.
Responsable del Producto / Promotor-Asesor	6.	Reciben información de las actividades de promoción y contactos del Responsable del Producto.
Asesor / Promotor	7.	Planifica, haciendo uso de rutero, sus actividades en las diversas modalidades de promoción y pre-venta.

Fuente: (Cárdenas, 2012)

Gráfico 31: Promoción de campo

RESPONSABLE	No	TAREA
Asesor / Promotor	1.	Visita a los líderes o potenciales miembros del Bancos Comunales previamente identificados en la planificación de la promoción dentro de su zona o área asignada y convoca a una reunión informativa. (primera reunión-guía de conformación y capacitación)
Asesor / Promotor	2.	Indagar las necesidades de los clientes y determina el perfil del potencial cliente del Banco Comunal.
Asesor / Promotor	3.	Si los clientes muestran interés de pertenecer a un Grupo, Anillo o Núcleo para formar un Banco Comunal, convoca a una segunda reunión donde empezará la evaluación cuantitativa y cualitativa.
Asesor / Promotor	4.	Si el cliente no está interesado en la promoción, se indicará las razones / causas en el registro de clientes potenciales / prospectos.

Fuente: (Cárdenas, 2012)

Gráfico 32: Promoción en plataforma

RESPONSABLE	No	TAREA
Personal de Oficina ⁷	1.	Identifica necesidades de los clientes y promociona el producto adecuado.
Personal de Oficina	2.	Si el cliente no está interesado, se deberá preguntar las razones, causas e incorporar la información en el medio tecnológico definido por la Institución para su posterior análisis (registro de clientes potenciales / prospectos).
Personal de Oficina	3.	Si el cliente muestra interés, se procederá a tomar sus datos básicos e ingresarlos en el registro de clientes potenciales.
Personal de Oficina	4.	Informa sobre requisitos necesarios.
Personal de Oficina	5.	Asigna un Asesor / Promotor de acuerdo a la zona/área en la que los miembros del grupo viven o realicen su actividad.
Personal de Oficina	6.	Informa al Asesor / Promotor de los clientes que han llegado a la oficina.
Asesor / Promotor	7.	Planifica, haciendo uso de rutero, sus actividades de acuerdo a las diversas modalidades de promoción y pre-venta.

Fuente: (Cárdenas, 2012)

Procedimientos:

- **De la promoción continua**

- Se realizará promoción continua y sistemática en las zonas geográficas son de la Institución determine un mercado potencial, que cumpla con las características necesarias establecidas por la Entidad para éste segmento, con el propósito de atender las necesidades presentes y futuras de los Bancos actuales y potenciales.
- La promoción no solamente buscaré nuevas oportunidades de negocios sino que deberá propender a posicionar la imagen de la Entidad.
- El asesor/promotor solo proporcionará los Bancos Comunales siguiendo el perfil del cliente establecido para las zonas geográficas.
- El promotor/asesor del Banco Comunal, en caso de identificar en su zona cliente con perfil de crédito individual, podrá dar información básica del producto y referir al cliente al asesor individual asignado a la zona.

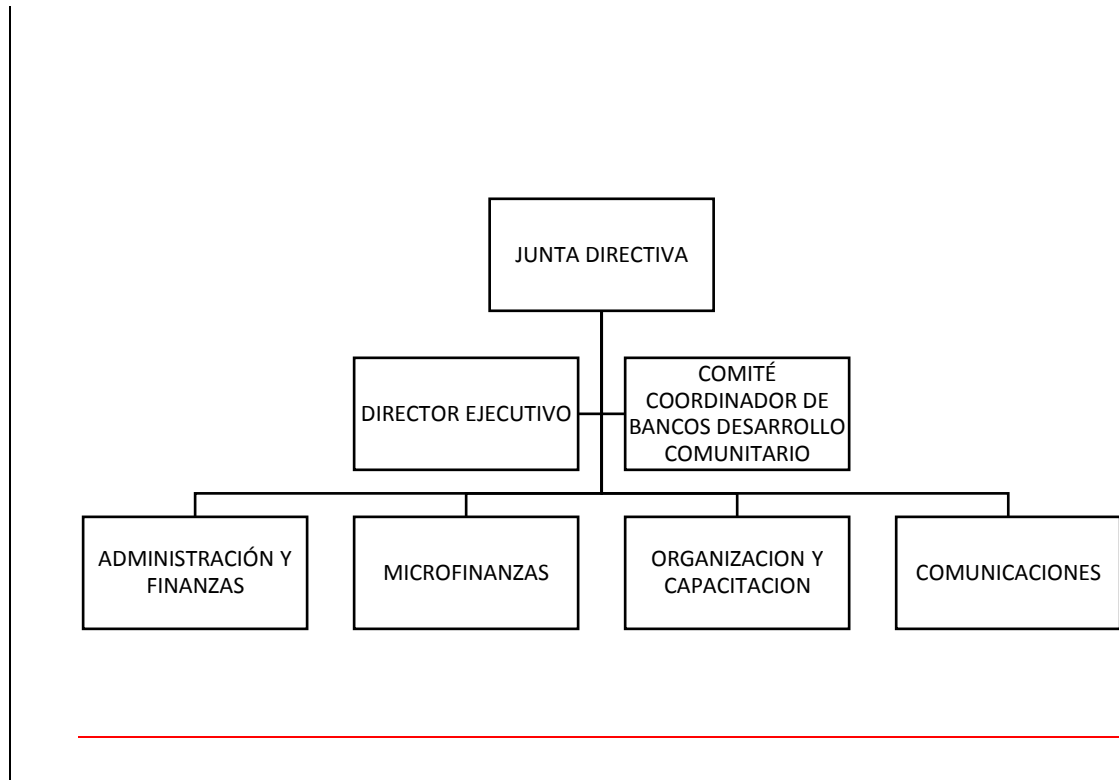
- **De la zona de atención**

- El asesor/ promotor de crédito solamente efectuará labores de promoción y captación de clientes en la zona específica de atención asignada a él.
- La asignación de los clientes potenciales que fueron atendidos por el Personal de Oficina a los Asesores / Promotores se hará considerando la ubicación geográfica de la entidad.
- El Asesor promotor en etapa de inducción trabajará en diversas zonas de atención, dependiendo de la programación establecida por el responsable del producto.

3.7.6 Debilidad 6

Desactualización del organigrama estructural y falta de difusión del mismo.

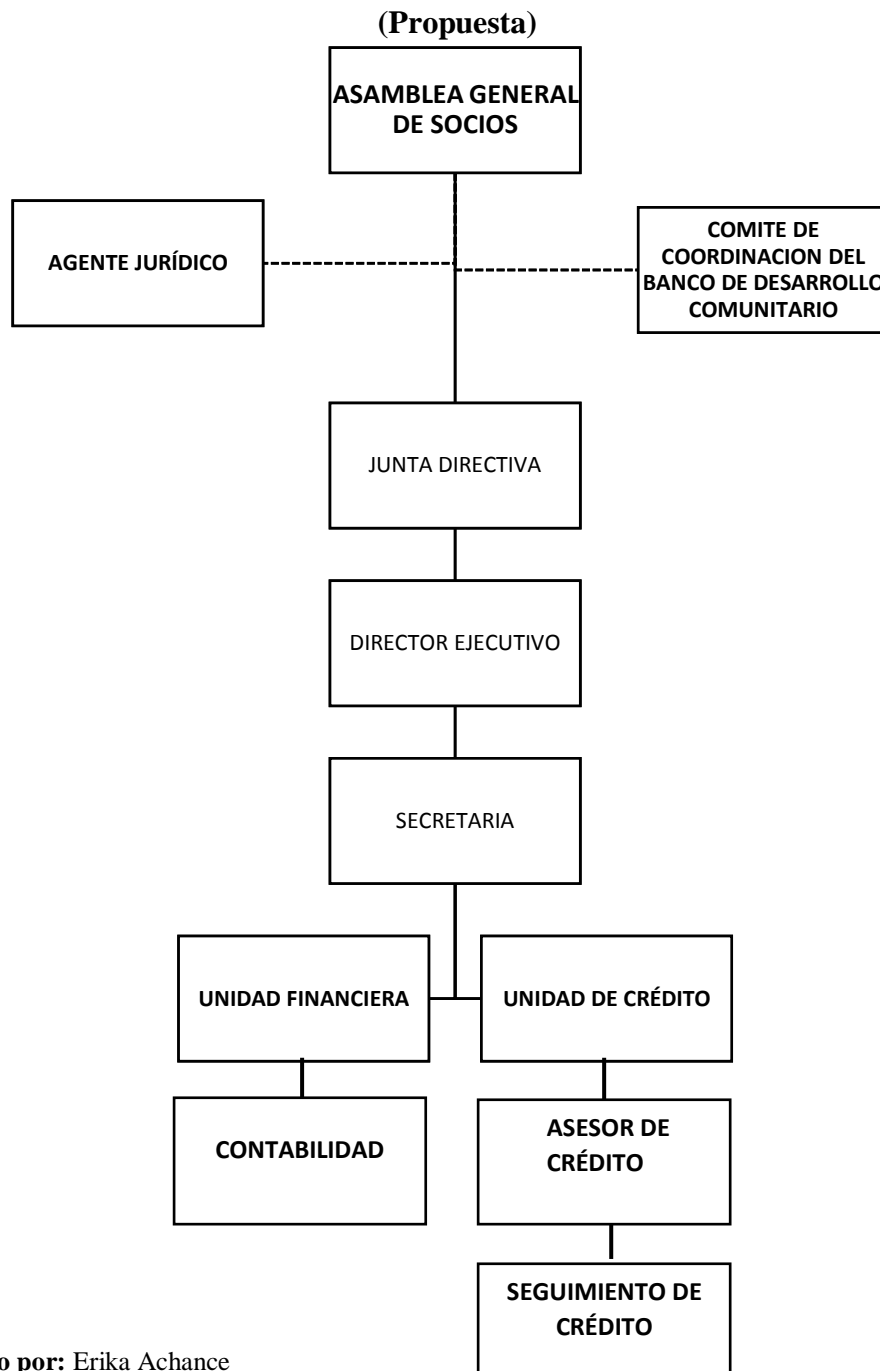
(Organigrama actual)



Fuente: Archivos de la GSD




- **PROPUESTA DE SOLUCIÓN:** Reestructuración en el organigrama y asignación de responsabilidades al personal.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA FUNDACIÓN GENERO SOLIDARIDAD Y DESARROLLO DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA



Elaborado por: Erika Achance

Tabla 24: CUADRO DE REFERENCIAS

N°	NIVEL JERÁRQUICO	CLASES	REALIZADO POR	AUTORIZADO POR	
1	Nivel directivo	 Autoridad	ERIKA CHANCE FECHA 05/05/2016	ING.HUGO ORTIZ	
2	Nivel ejecutivo			DIRECTOR EJECUTIVO	
3	Nivel Auxiliar	Auxiliar		FECHA 05/05/2016	FECHA 05/05/2016
4	Nivel Operativo				
5	Nivel de apoyo	 Apoyo			

Elaborado por: Erika Achance

Asamblea General

Es el máximo organismo de la Fundación se reunirán ordinariamente en forma bimensual, y extraordinariamente cuando convoque el presidente o la mitad más uno de sus socios.

Son funciones de la Asamblea:

- Nombrar a los miembros del Consejo de Administración de la Fundación
- Aprobar el ingreso de nuevos socios
- Autorizar gastos que sobre pasen un monto de 50 dólares americanos
- Exigir rendición de cuentas y presentación de informes económicos al tesorero
- Exigir informes de actividades y económicos cuando el Concejo cumpla el periodo para el que fue elegido.

JUNTA DIRECTIVA:

DIRECTOR EJECUTIVO

- Representar oficialmente a la Fundación ante cualquier otra institución
- Velar por el cumplimiento de los objetivos de la Fundación
- Convocar y dirigir las reuniones

- Cumplir y hacer cumplir el reglamento y resoluciones tomadas en Asamblea General de socios.
- Administrar de una manera eficiente los recursos económicos
- Gestionar beneficios a favor de los socios
- Presentar un informe al finalizar su gestión ante la asamblea general
- Aprobar los créditos conjuntamente con el tesorero previo informe del comité de crédito según lo establecido en el reglamento interno.

SECRETARIA

Las funciones y responsabilidades son las siguientes:

- Llevar el libro de actas de manera ordenada, clara y responsable.
- Velar por el cumplimiento de las resoluciones de la Asamblea
- Registrar la asistencia de los socios a las asambleas y a los actos programados por la Fundación.
- Realizar las convocatorias ordinarias y extraordinarias
- Archivar los documentos y correspondencia de interés
- Presentar un informe a la Asamblea General cuando haya concluido su periodo para el que fue elegido.
- Notificar de las sanciones impuestas

UNIDAD FINANCIERA

Fundamentalmente tendrá bajo su dominio las siguientes responsabilidades:

- Administrar los recursos de la Fundación, conjuntamente con el presidente.
- Analizar y aprobar los créditos conjuntamente con el presidente, previo informe del comité de crédito según lo establecido en el reglamento interno de la Fundación
- Realizar los cobros de los aportes y las cuotas de créditos que han sido concedidas a los socios y su respectivo registro.
- Entregar un documento de respaldo a los socios por concepto de cancelación de préstamos, aportes u otros ingresos que realicen los socios
- Rendir cuentas sobre la situación económica a la asamblea general en las asambleas ordinarias

UNIDAD DE CRÉDITO

ASESOR/ PROMOTOR DE CRÉDITO

Formación:

- Bachiller técnico
- Liderazgo
- Residir en la zona
- Preferible con dos idiomas (es obligatoria para zonas geográficas que tengan población indígena)

Experiencia:

- Manejo de créditos para microempresa
- Manejo de grupos o trabajo comunitario.

Requisitos

- Conocimiento de la zona rural y pasar pruebas de aptitud establecida por la institución
- Con reconocimiento de liderazgo
- Preferiblemente mujer
- Aspecto físico acorde al segmento/ perfil del cliente

Funciones:

- Realizar la venta de productos financieros en las instalaciones de la oficina
- Brindar información a clientes y/o potenciales grupos de clientes
- Recibir y revisar la documentación entregada por los Bancos Comunales y darle el trámite correspondiente
- Asignar potenciales grupos y Bancos Comunales a los promotores/ asesores rurales de acuerdo con la zonificación
- Coordinar y manejar la agenda de entrevista en la oficina de asesores rurales con los clientes
- Recibir a los clientes en la oficina e identificar sus necesidades dirigidos hacia él personas que corresponda.

UNIDAD DE CONTROL Y SEGUIMIENTO DE CREDITO:

Estará integrado por tres vocales con sus respectivos suplentes.

Tendrá las siguientes atribuciones:

- Nombrar de su seno un presidente del comité de vigilancia
- Controlar las actividades económicas y administrativas
- Vigilar que las operaciones financieras
- Presentar a la Asamblea General un informe sobre la razonabilidad de los informes económicos.

3.8 Análisis financiero de la Fundación Género Solidaridad y Desarrollo de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo

ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL

Al comparar los balances generales de los tres períodos con fechas diferentes podemos observar los cambios obtenidos en los Activos, Pasivos y Patrimonio de la Fundación Género Solidaridad y Desarrollo en términos de dinero. Estos cambios son importantes porque proporcionan una guía a la administración de la Fundación y con ella a la de los Bancos Comunes quienes la conforman, sobre lo que está sucediendo o como se está transformando los diferentes conceptos que integran la entidad económica, como resultados de las utilidades o pérdidas generadas durante el período en comparación.

Para el análisis vertical se dispone los Balances de los tres años (2013- 2014-2015-) en forma de tabla, tomando en consideración que esto debe guardar homogeneidad y tamaño común es decir deben ser de iguales características y guardar concordancia con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

Tabla 25: ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL

FUNDACIÓN GÉNERO SOLIDARIDAD Y DESARROLLO

BALANCE GENERAL

ANÁLISIS VERTICAL

	2013	%	2014	%	2015	%
ACTIVOS						
Activo Corriente						
Banco de la Producción	\$ 172,15	0,02%	\$ 191,28	0,02%	\$ 229,54	0,02%
Banco Internacional	\$ 25.532,55	3,48%	\$ 28.369,50	3,48%	\$ 34.043,40	3,48%
Banco Produbanco	\$ 6.455,48	0,88%	\$ 7.172,75	0,88%	\$ 8.607,30	0,88%
Banco de Guayaquil S.A	\$ 3.837,15	0,52%	\$ 4.263,50	0,52%	\$ 5.116,20	0,52%
Cuentas y documentos por cobrar						
Créditos Bancos Comunales	\$ 35.129,63	4,79%	\$ 39.032,92	4,79%	\$ 46.839,50	4,79%
Créditos Individuales	\$ 501.224,75	68,32%	\$ 556.916,39	68,36%	\$ 668.299,67	68,36%
Créditos rapiditos	\$ 97.270,23	13,26%	\$ 108.078,03	13,27%	\$ 129.693,64	13,27%
Fondo créditos individuales	\$ 43.022,93	5,86%	\$ 47.803,25	5,87%	\$ 57.363,90	5,87%
Intereses por transferir	\$ 13.770,00	1,88%	\$ 15.300,00	1,88%	\$ 18.360,00	1,88%
Otras cuentas y documentos por cobrar						
Otras cuentas por cobrar	\$ 2.467,38	0,34%	\$ 2.741,53	0,34%	\$ 3.289,84	0,34%
1% Provisión Cuentas	\$ 176,59	0,02%	\$ 196,21	0,02%	\$ 235,45	0,02%
Total activo corriente	\$ 729.058,82	99,37%	\$ 810.065,36	99,43%	\$ 972.078,43	99,43%
Activos no Corriente						
Muebles de Oficina	\$ 2.799,69	0,38%	\$ 3.110,77	0,38%	\$ 3.732,92	0,38%
Equipo de oficina	\$ 159,35	0,02%	\$ 177,06	0,02%	\$ 212,47	0,02%
Equipo de computación	\$ 2.929,01	0,40%	\$ 3.254,45	0,40%	\$ 3.905,34	0,40%
Deprec. Acum. Muebles de Oficina	\$ (1.671,82)	-0,23%	\$ (1.857,58)	-0,23%	\$ (2.229,10)	-0,23%
Deprec. Acum. Equipo de Oficina	\$ (42,63)	-0,01%	\$ (47,37)	-0,01%	\$ (56,84)	-0,01%
Total Activos Fijos	\$ 4.636,90	0,63%	\$ 4.637,33	0,57%	\$ 5.564,80	0,57%
TOTAL ACTIVOS	\$ 733.695,72	100%	\$ 814.702,69	100,00%	\$ 977.643,23	100,00%
PASIVO						
Pasivo a corto plazo						
Cuentas por pagar	\$ 18,62	0,00%	\$ 20,69	0,00%	\$ 24,83	0,00%
Garantía créditos individuales	\$ 47.603,64	6,49%	\$ 52.892,93	6,49%	\$ 63.471,52	6,49%
1% Prov. Cuestas Incobrables	\$ 2.468,60	0,34%	\$ 2.742,89	0,34%	\$ 3.291,47	0,34%
Banco de Larcaloma	\$ 4.877,28	0,66%	\$ 5.419,20	0,67%	\$ 6.503,04	0,67%
Iva compras 100%	\$ 671,69	0,09%	\$ 746,32	0,09%	\$ 895,58	0,09%
340 1% Otras retenciones aplica	\$ 0,10	0,00%	\$ 0,11	0,00%	\$ 0,13	0,00%
304 8% Servicios predomina el 1	\$ 439,83	0,06%	\$ 488,70	0,06%	\$ 586,44	0,06%
303 10% Honorarios profesionales	\$ 10,00	0,00%	\$ 11,11	0,00%	\$ 13,33	0,00%
IEES por pagar patronal 12,15%	\$ 292,05	0,04%	\$ 324,50	0,04%	\$ 389,40	0,04%

IESS por pagar personal 9,35%	\$ 224,75	0,03%	\$ 249,72	0,03%	\$ 299,66	0,03%
IEES por pagar fondos de reserva	\$ 501,08	0,07%	\$ 556,76	0,07%	\$ 668,11	0,07%
Décimo tercer sueldo Dic	\$ 1.745,83	0,24%	\$ 1.939,81	0,24%	\$ 2.327,77	0,24%
Décimo cuarto sueldo Agos	\$ 107,91	0,01%	\$ 119,90	0,01%	\$ 143,88	0,01%
Total pasivo a corto plazo	\$ 58.961,38	8,04%	\$ 65.512,64	8,04%	\$ 78.615,17	8,04%
Pasivo largo plazo						
Ctas por pagar Bancos	\$ 412.199,15	56,18%	\$ 457.999,06	56,22%	\$ 549.598,87	56,22%
Total pasivo a largo plazo	\$ 412.199,15		\$ 457.999,06		\$ 549.598,87	
TOTAL PASIVO	\$ 471.160,53	64,22%	\$ 523.511,70	64,26%	\$ 628.214,04	64,26%
PATRIMONIO						
Capital	\$ 94.047,18	12,82%	\$ 103.982,08	12,76%	\$ 124.778,50	12,76%
Aporte donaciones	\$ 80.730,00	11,00%	\$ 89.700,00	11,01%	\$ 107.640,00	11,01%
Capitalización intereses	\$ 76.707,90	10,46%	\$ 85.231,00	10,46%	\$ 102.277,20	10,46%
Créditos						0,00%
Capitalización intereses	\$ 11.050,12	1,51%	\$ 12.277,91	1,51%	\$ 14.733,49	1,51%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 262.535,19	35,78%	\$ 291.190,99	35,74%	\$ 349.429,19	35,74%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 733.695,72	100,00%	\$ 814.702,69	100,00%	\$ 977.643,23	100,00%

Fuente: Fundación GSD
Elaborado por: Erika Achance

3.8.1 Estructura del activo

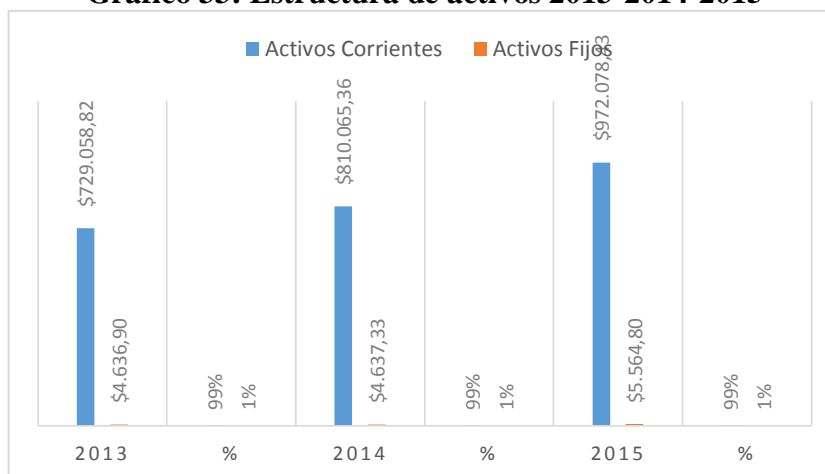
Activo: Se consideran a todos los bienes y valores de propiedad de la Fundación Género Solidaridad y Desarrollo.

Tabla 26: Estructura de activos 2013-2014-2015

ESTRUCTURA DE ACTIVOS	2013	%	2014	%	2015	%
Activos Corrientes	\$ 729.058,82	99,37%	\$ 810.065,36	99,43%	\$ 972.078,43	99,43%
Activos Fijos	\$ 4.636,90	0,63%	\$ 4.637,33	0,57%	\$ 5.564,80	0,57%
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 733.695,72	100%	\$ 814.702,69	100%	\$ 977.643,23	100%

Fuente: Balances de la Fundación GSD
Elaborado por: Erika Achance

Gráfico 33: Estructura de activos 2013-2014-2015



Fuente: Tabla n°24
Elaborado por: Erika Achance

INTERPRETACIÓN:

Realizado el análisis vertical del Balance General (2013-2014-2015), salta a la vista el predominio que tiene el activo corriente, con un grado de participación promedio del 99%, quedando en un papel secundario el activo fijo con una participación promedio del 1%.

Mediante el análisis y la obtención de un promedio de los tres años en estudio, se obtiene en el activo corriente el 4,91% lo que representa a la cuenta Bancos donde se detallan los valores administrados por la Fundación por medio de las entidades Financiera quienes hacen posible una alianza estratégica informal, que permite el acceso de la mujer pobre a pequeños montos de crédito y la inclusión a un proceso de desarrollo con dignidad. Seguidamente se detalla la cuenta cartera de crédito representando el 94,10% del total de activo corriente, siendo el activo más importante de la Fundación debido a que constituye la principal fuente generadora de ingresos, por los que las operaciones de crédito deben sustentarse adecuadamente en análisis, objetivos de riesgo y realizarse de acuerdo a estrategias, políticas y procedimientos establecidos.

La cartera de crédito comprende todos aquellos créditos otorgados por la entidad sean; créditos bancos comunales, créditos individuales, créditos rapidito, fondo créditos individuales, estos a la vez pueden ser por vencer, que no devengan interés y vencida.

Las cuentas por cobrar donde se registran todos los valores por cobrar generados por operaciones distintas de colocaciones y captaciones representan en un 36% al total de activo corriente. También se detalla la provisión cuentas por cobrar que constituyen la reserva acumulada que se establece para cubrir una eventualidad de no pago de las cuentas por cobrar.

Los activos fijos considerados todos aquellos bienes muebles de propiedad de la GSD, destinados para cumplir con sus propósitos administrativos, están compuestos por muebles de oficina, equipo de oficina y equipos de computación con sus respectivas depreciaciones representa el 1% en comparación con el total Activo.

Las variaciones presentes entre el año 2013 y 2014 del activo representan un 10% esto se debe al aumento de créditos por parte de las socias, las cuentas que presentan un incremento son las relacionadas a créditos bancos comunales. Créditos individuales, crédito rapidito, y fondo crédito individuales. En comparación con el año 2014-2015 hubo una variación aproximada del 20%, existiendo cambios en las mismas cuentas anteriormente mencionadas y en activos fijos ya que se adquirió equipos de oficina en mejor estado.

3.8.2 Estructura del pasivo

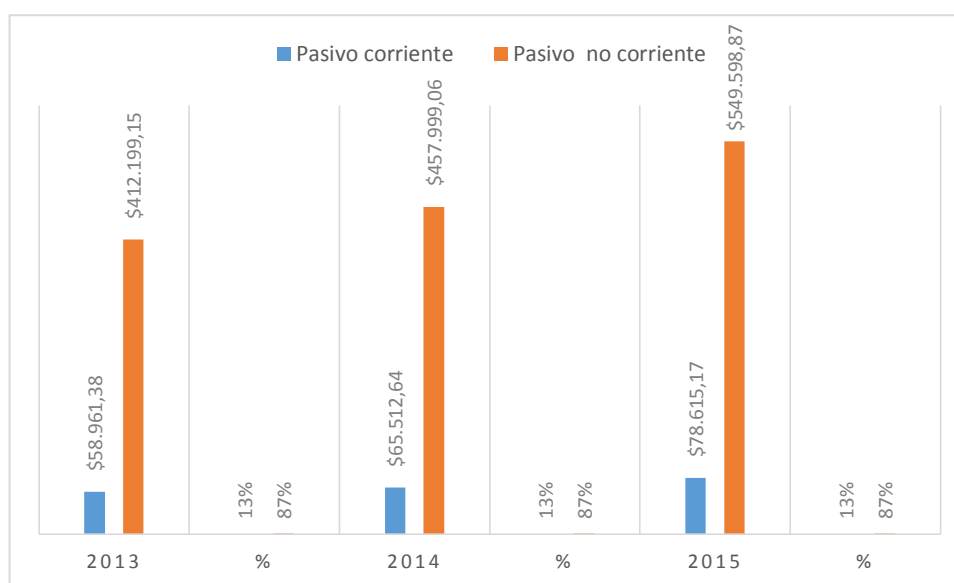
Tabla 27: Estructura de Pasivo años (2013-2014-2015)

ESTRUCTURA DE PASIVOS	2013	%	2014	%	2015	%
Pasivo corriente	\$ 58.961,38	13%	\$ 65.512,64	13%	\$ 78.615,17	13%
Pasivo no corriente	\$ 412.199,15	87%	\$ 457.999,06	87%	\$ 549.598,87	87%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 471.160,53	100%	\$ 523.511,70	100%	\$ 628.214,04	100%

Fuente: Balances de GSD

Elaborado por: Erika Achance

Gráfico 34: Estructura de Pasivo años (2013-2014-2015)



Fuente: Tabla n°25

Elaborado por: Erika Achance

Del análisis vertical del Balance general de los tres años, se observa que el pasivo corriente representa el 13% respecto al pasivo total; en este rubro se encuentran las cuentas por pagar, garantías de créditos individuales, provisión para incobrables y obligaciones a favor del personal que labora en GSD. El pasivo no corriente/ largo plazo representa el 87% del total pasivo en el que se registra las obligaciones que tiene la GSD con Instituciones Financieras.

La variación existente entre el año 2013-2014 fue del 11% mientras que en comparación del año 2014-2015 una variación del 18%, las cuentas que sufrieron cambios fueron las cuentas por pagar, la garantía créditos individuales y las cuentas por pagar a Bancos por financiamiento.

3.8.3 ESTRUCTURA DEL PATRIMONIO

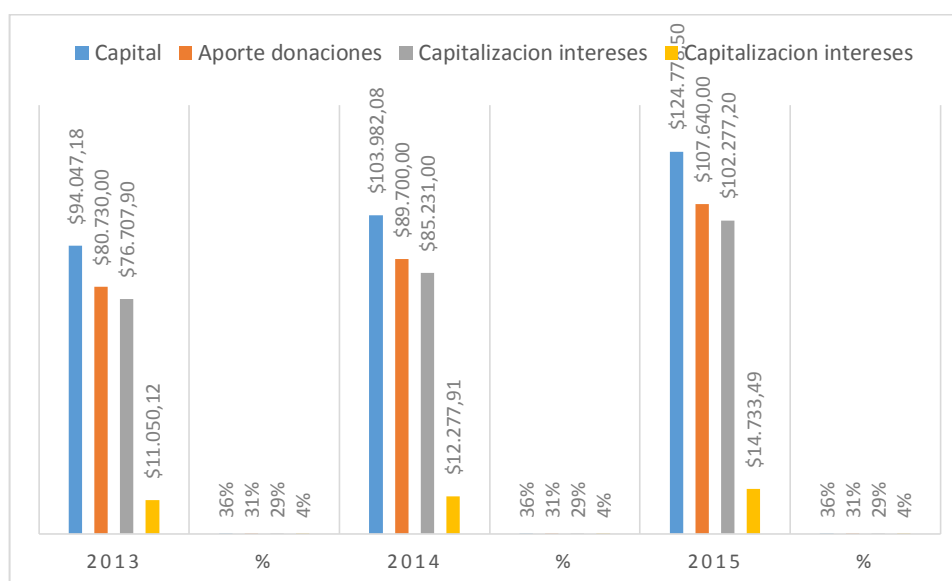
Tabla 28: Estructura del Patrimonio años (2013-2014-2015)

ESTRUCTURA DEL PATRIMONIO	2013	%	2014	%	2015	%
Capital	\$ 94.047,18	36%	\$ 103.982,08	36%	\$ 124.778,50	36%
Aporte donaciones	\$ 80.730,00	31%	\$ 89.700,00	31%	\$ 107.640,00	31%
Capitalización intereses	\$ 76.707,90	29%	\$ 85.231,00	29%	\$ 102.277,20	29%
Créditos						
Capitalización intereses	\$ 11.050,12	4%	\$ 12.277,91	4%	\$ 14.733,49	4%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 262.535,19	100%	\$ 291.190,99	100%	\$ 349.429,19	100%

Fuente: Balances de la Fundación GSD

Elaborado por: Erika Achance

Gráfico 35: Estructura del Patrimonio años (2013-2014-2015)



Fuente: Tabla n°26

Elaborado por: Erika Achance

Analizando el patrimonio se puede constatar que el 12,78% representa al capital; siendo el registro de cuentas del patrimonio aportado por los socios, el 11% representa aportes de donación, el 10,46% representa a capitalización de intereses por capital y el 1,51% representa la capitalización de intereses por crédito.

CAPÍTULO V: PROPUESTA

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA EL ÁREA DE MICROCRÉDITO EN LA FUNDACIÓN GENERO SOLIDARIDAD Y DESARROLLO DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”

INTRODUCCIÓN

El presente Modelo de Gestión Financiero para el área de microcrédito de la Fundación Genero Solidaridad y Desarrollo de la Ciudad de Riobamba parte de la aplicación de instrumentos financieros adecuados, que permitan diagnosticar el nivel de riesgo al cual se encuentra expuesta el área de microcréditos. Siendo el sistema PERLAS una herramienta base para la formulación de estrategias financieras que ayuden a minimizar el nivel de impacto que genera cada una de las operaciones. Aportando al crecimiento y mejoramiento institucional.

Cada letra de la palabra PERLAS mide un área clave de las operaciones de las entidades que se dedican a brindar créditos y obtener depósitos: **P**rotección, **E**structura financiera eficaz, **C**alidad de Activos, **T**asas de **R**endimiento y costos, **L**iquidez y **S**eñales de crecimiento. El uso del sistema de evaluación PERLAS alcanza los siguientes objetivos:

1.- Herramienta de administración ejecutiva.- El monitoreo del rendimiento de la entidades financieras es el uso más importante del sistema PERLAS. Está diseñado como una herramienta de administración que va más allá de la mera identificación de problemas. Ayuda a la gerencia a encontrar resoluciones significativas para deficiencias institucionales serias. Por ejemplo, el sistema PERLAS es capaz de identificar una base de capital débil, y también puede identificar las causas probables.

El uso del sistema permite a los gerentes identificar rápida y precisamente las áreas problemáticas, y hacer los ajustes necesarios antes de que los problemas se vuelvan más serios. Básicamente, PERLAS es un “sistema de alerta rápida” que genera información gerencial inestimable.

2.- Ratios y fórmulas de evaluación estandarizados: El uso de fórmulas y ratios financieros estandarizados elimina los criterios diversos utilizados por entidades financieras para evaluar sus operaciones. También establece un idioma financiero universal que todos pueden hablar y entender. El resultado puede ser una mejor comunicación que facilite una mejor comprensión de los conceptos principales junto con un compromiso con el logro de mayor uniformidad en la calidad y fuerza de la Fundación Género Solidaridad y Desarrollo, con el mejoramiento de áreas operativas deficientes.

4.1. SISTEMAS DE MONITOREO FINANCIERO PERLAS

El sistema PERLAS tiene una diferencia única. Originalmente fue diseñado como una herramienta de administración, y luego se convirtió en un mecanismo eficaz de supervisión. Cada letra de los nombres “PERLAS” estudia un aspecto distinto y crítico de la Fundación Género Solidaridad y Desarrollo:

4.1.1 P = Protección

Es un principio que tiene como finalidad la evaluación de cómo la institución maneja las provisiones ante préstamos incobrables, el propósito fundamental es comparar si la cartera morosa está cubierta ante posibles impagos en los préstamos.

Una protección inadecuada contra préstamos incobrables produce dos resultados indeseables: valores inflados de activos y ganancias ficticias.

Gráfico 36: Componente Protección

P = PROTECCIÓN	P1	Provisión para préstamos incobrables / Provisión requerida para préstamos morosos >12 meses	100%
	P2	Provisión neta para préstamos incobrables / Provisión requerida para préstamos morosos de 1 a 12 meses	35%
	P2U	Provisión neta para préstamos incobrables / Provisión requerida para préstamos morosos de 1 a 12 meses (Definido por el usuario)	100%
	P3	Castigo total de préstamos morosos >12 meses	Si
	P4	Castigos Anuales de préstamos / Cartera Promedio	Lo Mínimo
	P5	Recuperación Cartera Castigada / Castigos acumulados	>75%
	P6	Solvencia	≥111%

Fuente: (Richardson. D, 2010)

P1: Provisión para préstamos incobrables/ Provisión requerida para préstamos con morosidad mayor a 12 meses.

Propósito: Medir la suficiencia de las provisiones para préstamos incobrables en comparación con las provisiones requeridas para cubrir todos los préstamos con morosidad mayor a 12 meses.

Meta: 100%

Fórmula:

$$\frac{\text{Provisión para préstamos incobrables}}{(\text{Saldos de préstamos de todos los préstamos con morosidad mayor a 12 meses})} * 100\%$$
$$\frac{196,21}{(66499,44)} * 100\%$$
$$= 0,29\%$$

Este porcentaje es muy bajo, mide la suficiencia de las provisiones para préstamos incobrables en comparación con las provisiones requeridas para cubrir todos los préstamos con morosidad mayor a 12 meses.

P2: Provisión neta para préstamos incobrables/Provisión requerida para préstamos morosos menor a 12 meses

Propósito: Medir la suficiencia de provisiones para préstamos incobrables después de descontar las provisiones usadas para cubrir préstamos con morosidad mayor a doce meses.

Meta: 35% de provisiones requerida para todos los préstamos con morosidad menor a 12 meses.

Fórmula:

$$\frac{\text{Total provisión para préstamos incobrables} - \text{Provisiones usadas para cubrir préstamos con morosidad mayor a 12 meses}}{(35\% * \text{Saldo total de todos los préstamos pendientes con morosidad de 1 - 12 meses.})}$$
$$\frac{196,21 - 196,21}{(35\% * 154614,49)}$$
$$= 0\%$$

Lo que indica que la Fundación no cuenta con provisiones asignadas para los préstamos con morosidad mayor a 12 meses.

4.2.2 E= Estructura financiera eficaz

La estructura financiera de los bancos comunales es el factor más importante en la determinación del potencial de crecimiento, la capacidad de ganancias y la fuerza financiera general. Monitorea a la institución en sus Balances y en todos sus componentes

En lo referente a los activos, este factor permite analizar cómo se están invirtiendo los fondos, los activos productivos como la cartera de préstamos es la cuenta principal de los Bancos Comunales ya que por medio de la cual se obtienen la mayor cantidad de ingresos de la institución.

En cuanto a los pasivos, permite identificar su estructura y el origen de los fondos, ya que demuestra si la institución ha efectuado actividades de difusión de mercadeo, cuando el incremento corresponde al ahorro se muestra un crecimiento institucional y un reconocimiento de confianza ante sus socios. Y finalmente analiza la estructura del Patrimonio y su participación en el activo total.

Gráfico 37: Componente Estructura financiera eficaz

E = ESTRUCTURA FINANCIERA EFICAZ	E1	Préstamos Netos/ Activo Total	70-80%
	E2	Inversiones Líquidas / Activo Total	≤ 16%
	E3	Inversiones Financieras / Activo Total	≤ 2%
	E4	Inversiones No Financieras / Activo Total	0%
	E5	Depósitos de Ahorro / Activo Total	70-80%
	E6	Crédito Externo / Activo Total	0- 5%
	E7	Aportaciones / Activo Total	≤ 20%
	E8	Capital institucional / Activo Total	≥10%
	E9	Capital institucional neto/ Activo Total	≥10%
	E9U	Capital institucional neto/ Activo Total (Definido por el Usuario)	≥10%

Fuente: (Richardson. D, 2010)

ACTIVOS PRODUCTIVOS

E1. PRÉSTAMOS NETOS / TOTAL ACTIVO

Propósito: Medir el porcentaje del activo total invertido en la cartera de préstamos.

Meta: Entre el 70 - 80%

Formula:

$$\frac{(\text{Total de cartera de préstamos bruta pendiente} - \text{Total de provisiones para préstamos incobrables})}{\text{Total de activos}}$$

$$\frac{(21113,93 - 196,21)}{814702,69}$$

$$= 0,025\%$$

El valor de 0,025% representa el porcentaje del activo total invertido en la cartera de préstamos.

E2. INVERSIONES LÍQUIDAS / TOTAL ACTIVO

Propósito: Medir el porcentaje del activo total invertido en inversiones a corto plazo.

Meta: $\leq 16\%$

Fórmula:

$$\frac{(\text{Total de inversiones líquidas})}{\text{Total de activos}}$$

E3. INVERSIONES FINANCIERAS / TOTAL ACTIVO

Propósito: Medir el porcentaje del activo total invertido en inversiones a largo plazo.

Meta: $\leq 2\%$

Fórmula:

$$\frac{(\text{Total de inversiones financieras})}{\text{Total de activos}}$$

E4. INVERSIONES NO FINANCIERAS / TOTAL ACTIVO

Propósito: Medir el porcentaje del activo total invertido en inversiones no financieras (como supermercados, farmacias, proyectos de desarrollo de viviendas residenciales, etc.).

Meta: 0%

Formula:

$$\frac{(\text{Total de inversiones no financieras})}{\text{Total de activos}}$$

CAPITAL

E7. APORTACIONES DE ASOCIADOS / TOTAL ACTIVO

Propósito: Medir el porcentaje del activo total financiado con las aportaciones de asociados.

Meta: $\leq 20\%$

Fórmula:

(Total de aportaciones de asociados)

Total de activos

47803,25

814702,69

= 0,05%

El 0,05% representa el porcentaje del activo total financiado con las aportaciones de ahorros de los asociados.

E8. CAPITAL INSTITUCIONAL / TOTAL ACTIVO

Propósito: Medir el porcentaje del activo total financiado con capital institucional.

Meta: $\geq 10\%$

Formula:

(Total de capital institucional)

Total de activos

(273218,75l)

814702,69

= 34%

El 34% representa al activo total financiado con capital institucional

E9. CAPITAL INSTITUCIONAL NETO / TOTAL ACTIVO

Propósito: Medir el nivel real de capital institucional, después de ajustar las provisiones para activos en riesgo para satisfacer las normas de P1&P2, y cubrir cualquier otra pérdida potencial.

Meta: $\geq 10\%$

Fórmula:

(a + b) - (c + 35(d) + e)

f

Dónde:

- a. Capital institucional
- b. Provisiones para activos en riesgo

- c. Saldo de préstamos con morosidad mayor a 12 meses.
- d. Saldo de préstamos con morosidad de 1 a 12 meses.
- e. Activos problemáticos (pérdidas que serán liquidadas)
- f. Total de activos

4.2.3 R= Rendimientos y costos

El sistema PERLAS permite analizar dentro de este factor los distintos rendimientos en cuanto al uso de los fondos en cartera de préstamos, inversiones líquidas, inversiones financieras y otras inversiones no financieras.

Estos indicadores permiten también identificar los costos que se incurre por la obtención de recursos como los costos de intermediación financiera, costos administrativos y provisiones en préstamos incobrables.

Este factor es importante, ya que permite identificar donde es posible manipular las tasas y costos para la obtención de rendimientos importantes.

Estos indicadores miden el ingreso promedio para cada uno de los activos más productivos del balance general. Además, miden el rendimiento (costo) para cada una de las cuentas de pasivos y capital más importantes. Los réditos son rendimientos reales de inversiones y no los réditos típicos del análisis del margen que se calculan con base en el promedio del activo. Los réditos correspondientes indican si la cooperativa de ahorro y crédito gana y paga tasas del mercado sobre sus activos, pasivos y capital.

Gráfico 38: Componente de Rendimiento y costos

R = TASAS DE RENDIMIENTO Y COSTOS	R1	Ingresos por Préstamos / Promedio Préstamos Netos	Tasa empresarial
	R2	Ingresos por Inversiones Líquidas / Promedio Inversiones Líquidas	Tasas del mercado
	R3	Ingresos por Inversiones Financieras / Promedio Inversiones Financieras	Tasas del mercado
	R4	Ingresos por Inversiones No Financieras / Promedio Inversiones No Financieras	≥ R1
	R5	Costos Financieros: Depósitos de ahorro / Promedio Depósitos de Ahorro	Tasas del mercado >Inflación
	R6	Costos Financieros: Crédito Externo / Promedio Crédito Externo	Tasas del mercado
	R7	Costos Financieros: Aportaciones / Promedio Aportaciones	Tasas del mercado ≥ R5
	R8	Margen Bruto / Promedio Activo Total	Variable Relacionado con el cumplimiento de E9.
	R9	Gastos operativos / Promedio Activo Total	≤ 5%
	R10	Provisiones Activos de Riesgo / Promedio Activo Total	^P1 = 100% ^P2 = 35%
	R11	Otros Ingresos y Gastos / Promedio Activo Total	Lo Mínimo
	R12	Excedente neto / Promedio Activo Total (ROA)	^E9 >10%
Fuente: (Richardson, D, 2010)		Excedente neto / Promedio Capital Institucional + Capital Transitorio (ROC)	> Inflación

Se aplicarán los siguientes indicadores:

R10. PROVISIONES PARA PRÉSTAMOS INCOBRABLES / PROMEDIO DE ACTIVO TOTAL

Propósito: Medir el costo de pérdidas por activos en riesgo como préstamos morosos o cuentas por cobrar incobrables. Este costo es diferente de otros gastos operativos y debe ser separado para resaltar la eficacia de las políticas y los procedimientos de cobro de la cooperativa de ahorro y crédito.

Meta: Lo suficiente para cubrir el 100% de préstamos morosos >12 meses y el 35% de préstamos morosos entre 1-12 meses.

Fórmula:

$$\frac{a}{\frac{(b + c)}{2}}$$

Cuentas:

- a. Total gasto de provisiones para todos los activos en riesgo para el ejercicio en curso
- b. Total de activos al final del ejercicio en curso
- c. Total de activos al final del ejercicio anterior

R12. INGRESO NETO / PROMEDIO DE ACTIVO TOTAL (ROA)

Propósito: Medir la suficiencia del excedente neto y también, la capacidad de aumentar el capital institucional a los niveles óptimos.

Meta: >1% y suficiente para alcanzar la meta del E8

Fórmula:

$$\frac{a}{\frac{(b + c)}{2}}$$

Dónde:

Cuentas:

- a. Ingreso neto (después de dividendos)
- b. Total de activos al final del ejercicio en curso
- c. Total de activos al final del ejercicio anterior

$$\frac{126784,69}{\frac{(729058,82 + 810065,36)}{2}}$$

= 0,16%

El 0,16% representa el excedente neto y la capacidad de aumentar el capital institucional.

4.2.4 L=Liquidez

Objetivo fundamental dentro de una institución financiera, es la cantidad de dinero disponible con la que cuenta la entidad ante demanda de efectivo por parte de los depositantes, este factor tan delicado es causa de quiebras en estas instituciones en caso de mal manejo de estos recursos. Este índice determina la proporción depósitos a la vista que están cubiertos con fondos inmediatos.

Gráfico 39: Componente de Liquidez

L = LIQUIDEZ	L1	(Inversiones a corto plazo + Activos líquidos - Cuentas por pagar a corto plazo) / Depósitos de Ahorro	15-20%
	L2	Reservas de liquidez / Depósitos de ahorro	10%
	L3	Activos líquidos improductivos / Activo Total	<1%

Fuente: (Richardson. D, 2010)

L3. ACTIVOS LÍQUIDOS IMPRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVO

Propósito: Medir el porcentaje del activo total invertido en cuentas líquidas improductivas.

Meta: <1%

Fórmula:

$$\frac{a}{c}$$

Dónde:

- a. Total de activos líquidos improductivos
- b. Total de activos

$$\frac{6542,28}{814702,69} = 0,08\%$$

El 0,08% es el porcentaje del activo total invertido en cuentas líquidas.

4.2.5 A= Calidad de activos

Un Activo improductivo es uno que no genera ingresos. Un exceso de activos improductivos afecta las ganancias de los Bancos Comunes negativamente. Este indicador permite identificar las consecuencias de los activos improductivos como es la morosidad, proporción de activos improductivos y su financiamiento.

El activo improductivo repercute inversamente en los ingresos de los BC, mientras menor sean los activos improductivos, mayor serán los ingresos de la institución.

Gráfico 40: Calidad de activos

A = CALIDAD DE ACTIVOS	A1	Morosidad Total / Cartera Bruta	≤ 5%
	A1U	Morosidad Total / Cartera Bruta (Definido por el Usuario)	≤ 5%
	A2	Activos Improductivos / Activo Total	≤ 5%
	A3	(Capital Institucional Neto + Capital Transitorio + Pasivos Sin Costo / Activos Improductivos	≥ 200%

Fuente: (Richardson. D, 2010)

Los indicadores de esta sección miden el porcentaje de activos improductivos que tienen un impacto negativo en la rentabilidad y solvencia. Estos indicadores son: la

morosidad de préstamos, activos improductivos y el financiamiento de activos improductivos.

A1. TOTAL MOROSIDAD DE PRÉSTAMOS / CARTERA DE PRÉSTAMOS BRUTA

Propósito: Medir el porcentaje total de morosidad en la cartera de préstamos, usando el criterio del saldo de préstamos morosos pendientes en vez de los pagos de préstamos morosos acumulados.

Meta: $\leq 5\%$

Fórmula:

$$\frac{a}{b}$$

Dónde:

- a. Total de todos los saldos de préstamos morosos (un control no contable)
- b. Total de la cartera de préstamos pendientes (bruta).

30000,00

21113,93

=1,42%

El valor 1,42 representa el porcentaje total de morosidad en la cartera de préstamos, usando el criterio del saldo de préstamos morosos pendientes en vez de los pagos de préstamos morosos acumulados.

A2. ACTIVOS IMPRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVO

Propósito: Medir el porcentaje del activo total que no produce un ingreso.

Meta: $\leq 5\%$

Fórmula:

$$\frac{\text{Total de activos improductivos}}{\text{Total de activos}}$$

4.2.6 S= Señales de crecimiento

El indicador mide las tasas de crecimiento de las cuentas más importantes de una Institución financiera como son los activos totales, la cartera de préstamos, los depósitos y aportaciones de los socios y el capital institucional.

Permite que la máxima autoridad pueda monitorear el crecimiento adecuado de su institución y como el capital puede respaldar las operaciones de la entidad.

Gráfico 41: Señales de crecimiento

S = SEÑALES DE CRECIMIENTO	S1	Crecimiento de préstamos	$\wedge E1= 70-80\%$
	S2	Crecimiento de inversiones líquidas	$\wedge E2 \leq 16\%$
	S3	Crecimiento de inversiones financieras	$\wedge E3 \leq 2\%$
	S4	Crecimiento de inversiones no financieras	$\wedge E4=0\%$
	S5	Crecimiento de depósitos de ahorro	$\wedge E5=70-80\%$
	S6	Crecimiento de crédito externo	$\wedge E6=0- 5\%$
	S7	Crecimiento de aportaciones	$\wedge E7 \leq 20\%$
	S8	Crecimiento de capital institucional	$\wedge E8 \geq 10\%$
	S9	Crecimiento de capital institucional neto	$\wedge E9 \geq 10\%$
	S10	Crecimiento del número de asociados	$\geq 15\%$
	S11	Crecimiento del activo total	$> \text{Inflación } +10\%$

Fuente: (Richardson. D, 2010)

S2. CRECIMIENTO DE INVERSIONES LÍQUIDAS

Propósito: Medir el crecimiento del año hasta la fecha de las inversiones líquidas.

Meta:

Para aumentar la estructura de inversiones líquidas (E2), S2 debe ser mayor que el S11.

Para mantener la estructura de inversiones líquidas (E2), S2 debe ser igual al S11.

Para disminuir la estructura de inversiones líquidas (E2), S2 debe ser menor que el S11.

Fórmula:

$$\frac{\text{Total de inversiones líquidas actuales}}{\text{Total de inversiones líquidas al final del ejercicio anterior}} - 1 * 100$$

S3. CRECIMIENTO DE INVERSIONES FINANCIERAS

Propósito: Medir el crecimiento del año hasta la fecha de inversiones financieras.

Meta:

Para aumentar la estructura de inversiones financieras (E3), S3 debe ser mayor que el S11.

Para mantener la estructura de inversiones financieras (E3), S3 debe ser igual al S11.

Para disminuir la estructura de inversiones financieras (E3), S3 debe ser menor que el S11.

Fórmula:

$$\frac{\text{Total de inversiones financieras actuales}}{\text{Total de inversiones financieras al final del ejercicio anterior}} - 1 * 100$$

S4. CRECIMIENTO DE INVERSIONES NO FINANCIERAS

Propósito: Medir el crecimiento del año hasta la fecha de inversiones no financieras.

Meta: Para aumentar la estructura de inversiones no financieras (E4), S4 debe ser mayor que el S11. Para mantener la estructura de inversiones no financieras (E4), S4 debe ser igual al S11. Para disminuir la estructura de inversiones no financieras (E4), S4 debe ser menor que el S11.

Fórmula:

$$\frac{\text{Total de inversiones financieras actuales}}{\text{Total de inversiones no financieras al final del ejercicio anterior}} - 1 * 100$$

S8. CRECIMIENTO DE CAPITAL INSTITUCIONAL

Propósito: Medir el crecimiento del año hasta la fecha de capital institucional.

Meta: Para aumentar la estructura de capital institucional (E8), el S8 debe ser mayor que el S11. Para mantener la estructura de capital institucional (E8), el S8 debe ser igual al S11. Para disminuir la estructura de capital institucional (E8), el S8 debe ser menor que el S11.

Fórmula:

$$\frac{\text{Capital institucional actual}}{\text{Capital institucional al final del ejercicio anterior}} - 1 * 100$$

S10. CRECIMIENTO DEL NÚMERO DE ASOCIADOS

Propósito: Medir el crecimiento del año hasta la fecha del número de asociados.

Meta: $\geq 15\%$

Formula:

$$\frac{\text{Número actual de asociados}}{\text{Número de asociados al final del ejercicio anterior}} - 1 * 100$$

S11. CRECIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL

Propósito: Medir el crecimiento del año hasta la fecha del activo total.

Meta: > Inflación + 10%

Formula:

$$\frac{\text{Total de activos actuales}}{\text{Total de activos al final del ejercicio anterior}} - 1 * 100$$

4.3 ÁREAS DE RIESGO

Es importante manifestar que las áreas de riesgo y los indicadores buscan analizar los riesgos más comunes en las organizaciones de crédito, se ha establecido cuatro áreas de riesgo, las cuales identifican objetivos claros con el propósito de buscar estrategias para mitigar los problemas y buscar una eficiencia en la administración y el control.

4.3.1 Riesgo de capital

Identifica el riesgo que tiene una institución en no poder acumular capital el cual proteja a sus socias ante posibles pérdidas en activos, así como también identificar la rentabilidad de la institución con la oferta adecuada de servicios.

Los objetivos claves en el área de riesgos de capital son:

- Medir el monto real de capital
- Evaluar la capacidad de generar nuevo capital;
- Analizar la habilidad para mantener un adecuado nivel de capital neto acorde a estándares prudenciales.

Dentro del riesgo de Capital, el sistema PERLAS establece los indicadores claves para identificar y analizar el riesgo que tiene una institución respecto al capital.

Gráfico 42: Indicadores para identificar y analizar el riesgo

INDICADOR	
E9	Capital institucional neto/ Activo Total
S11	Crecimiento del activo total
E1	Préstamos Netos/ Activo Total
E5	Depósitos de Ahorro / Activo Total
A2	Activos Improductivos / Activo Total
R9	Gastos operativos / Promedio Activo Total
R7	Costos Financieros: Aportaciones / Promedio Aportaciones
Equilibrado	Estructura del fondeo del Balance

Fuente: (Richardson. D, 2010)

4.3.2 Riesgo de crédito

Identifica el riesgo que tiene una institución en invertir y diversificar el dinero de los socios con el propósito de generar rendimientos para la institución.

Los objetivos claves en el área de riesgos de capital son:

- Medir la calidad de cartera de créditos e inversiones
- Determinar el nivel de concentración o diversificación de los activos que están produciendo ingresos.
- Detectar malas prácticas en la administración e inversión de activos, que puedan afectar la capacidad de generar capital.

Los indicadores que analizan el riesgo de crédito son:

Gráfico 43: Indicadores que analizan el riesgo de crédito

INDICADOR	
A1	Morosidad Total / Cartera Bruta
P4	Castigos Anuales de préstamos / Cartera Promedio
	Refinanciación cartera morosa
	Concentración principal deudor
	concentración 20 mayores deudores
	manejo adecuado de inversiones

Fuente: (Richardson. D, 2010)

4.3.3 Riesgo de liquidez

El riesgo de una institución de no mantener un adecuado fondo de liquidez capaz de cubrir la colocación de préstamos, retiros de socios y gastos operativos.

Sus objetivos son:

- Medir el monto promedio de liquidez neta.
- Determinar la concentración de depósitos.
- Analizar la magnitud de los retiros de depósitos de los socios y su correspondiente cobertura.
- Evaluar la administración de activos y pasivos.

Gráfico 44: Indicadores que analizan el riesgo de liquidez

INDICADOR	
L1	$(\text{Inversiones a corto plazo} + \text{Activos líquidos} - \text{Cuentas por pagar a corto plazo}) / \text{Depósitos de Ahorro}$
L2	Reservas de liquidez / Depósitos de ahorro
	Concentración de los 20 principales depositantes
	Concentración de los 40 principales depositantes
	Maximo retiro esperado
	Análisis de Brecha de Liquidez (análisis de activos y pasivos a 90 días)

Fuente: (Richardson. D, 2010)

4.4. Indicadores para medir el riesgo crediticio en la Fundación Género Solidaridad y Desarrollo.

Tabla 29: Tabla Resumen de Indicadores

NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	% OBTENIDO	ANALISIS DEL INDICADOR APLICADO EN LA FUNDACION
Protección	Provisión para préstamos incobrables/ Provisión requerida para préstamos con morosidad mayor a 12 meses	0,29%	Este porcentaje es muy bajo, mide la suficiencia de las provisiones para préstamos incobrables en comparación con las provisiones requeridas para cubrir todos los préstamos con morosidad mayor a 12 meses.
	Provisión neta para préstamos incobrables/Provisión requerida para préstamos morosos menor a 12 meses	0%	Lo que indica que la Fundación no cuenta con provisiones asignadas para los préstamos con morosidad mayor a 12 meses.
Estructura Financiera eficaz	Activos Productivos: Préstamos netos / total activo	0,025%	El valor de 0,025% representa el porcentaje del activo total invertido en la cartera de préstamos.
	Capital: Aportaciones de asociados / Total activo	0,05%	El 0,05% representa el porcentaje del activo total financiado con las aportaciones do ahorros de los asociados.
	Capital: Capital institucional / total activo:	34%	El 34% representa al activo total financiado con capital institucional
Rendimientos y costos	Ingreso neto / promedio de activo total (ROA)	0,16%	El 0,16% representa el excedente neto y la capacidad de aumentar el capital institucional.
Liquidez	Activos líquidos improductivos / Total activo	0,08%	El 0,08% es el porcentaje del activo total invertido en cuentas líquidas.
A=Calidad de los Activos	Total morosidad de préstamos / cartera de préstamos bruta	1,42%	El valor 1,42 representa el porcentaje total de morosidad en la cartera de préstamos, usando el criterio del saldo de préstamos morosos pendientes en vez de los pagos de préstamos morosos acumulados.

Elaborado por: **Erika Achance**

4.5. MANUAL DE RECUPERACIÓN PARA LA CARTERA DE CRÉDITO EN LA FUNDACIÓN GÉNERO SOLIDARIDAD Y DESARROLLO



Objetivo

Definir las acciones que el Promotor/ Asesor deberá ejecutar con el Banco Comunal, con el fin de evitar riesgos y procurar una cartera sana, educando en los pagos puntuales al cliente y generando una cultura de ahorro.

Alcance:

El subproceso de Recuperación se inicia con la generación de los reportes que muestran los próximos vencimientos, lo cual permite realizar una planificación de las visitas a los grupos antes del día de pago de la cuota (uno, dos días e incluso el mismo día del vencimiento). El subproceso finaliza cuando el Grupo cancela el monto total correspondiente o en caso extremo cuando la recuperación se transforma en Cobranza Judicial.

Personas que intervienen:

- Promotor/Asesor de crédito
- Responsable del producto
- Personal de Cobranza

Formatos de apoyo

- Agenda de Planificación Mensual
- Rutero diario del promotor
- Reportes de vencimientos
- Reporte de vencidos

- Hoja de conciliación de pagos y ahorro
- Libreta de ahorros y recaudo internas del grupo
- Sobres de recaudo
- Libretas de ahorro grupal
- Hija de detalle de depósitos y pagos
- Solicitud de retiro de ahorro

ACTIVIDADES

- **Planificación**

Responsable	N°	Tarea
Promotor/Asesor	1	Imprime reportes de vencimiento y vencidos
Promotor/Asesor	2	Planifica actividades en base a la agenda mensual y elabora rutero diario
Responsable de Producto	3	Revisa y coordina diariamente actividades de recuperación y cobranza.

- **Recuperación de las cuotas de Crédito y Ahorro (campo)**

Responsable	N°	Tarea
Promotor/Asesor	1	Visita al grupo en la comunidad el día pactado en el Reglamento Interno para efectuar el recaudo.
Coordinador de Grupo, Núcleo o Anillo.	2	Recoge la cuota, llena la hoja de consolidación o instrumento que se desarrolle para tal fin.
Coordinador de Grupo, Núcleo o Anillo.	3	Entrega la cuota de su Grupo al Tesorero/ Secretario del Comité Directivo del Banco Comunal.
Comité Directivo BC (Tesorero)	4	Llena la hoja de consolidación (2 copias) y firma la misma como constancia de los valores recibidos por parte de los coordinadores de los

		Grupos.
Comité Directivo BC (Tesorero- Secretaria)	5	Registra todas las transacciones de pago de cuotas y ahorro en las libretas internas de los integrantes del grupo.
Comité Directivo BC (Tesorero- Secretaria)	6	Realiza el conteo y separación del dinero recogido en la reunión de recaudo (cuota de crédito y ahorro)
Comité Directivo BC (Tesorero- Secretaria)	7	Si el dinero recaudado está completo, es decir todos los integrantes han cumplido con el pago de la cuota de crédito y ahorro, el dinero recogido debe ser separado usando los sobres de recaudo y llenando las papeletas de detalle de efectivo y depósito de ahorros.
Comité Directivo BC (Presidente)	8	Selecciona a la persona responsable para acercarse a las oficinas del Banco a realizar el pago de la cuota.
Promotor/ Asesor	9	Recibe una copia de la Hoja de Conciliación del Grupo.
Promotor/ Asesor	10	Si el pago no es completo, solicita al Grupo buscar soluciones inmediatas, reforzando el concepto de la garantía solidaria con el que se constituyó el Grupo. El objetivo es lograr que no exista mora hacia el Banco.
Comité Directivo BC (Presidente)	11	En caso de que el Grupo decida utilizar el ahorro interno para cumplir con el Banco, se llenará el formulario de autorización de retiros con el cual se podrá hacer efectiva esta transacción.

- **Recuperación de las cuotas de crédito y ahorro (oficina)**

Responsable	N°	Tarea
Banco Comunal (responsable o delegados)	1	Recibe de la Directiva, los sobres de recaudo con el dinero por separado (cuota de crédito y ahorros), y se acerca a cajas a realizar el pago y/o depósito.
Personal de oficina cajera.	2	Recibe los sobres y realiza un cuadro del valor entregado para la cuota con el valor reportado en el Sistema de Crédito. Si el valor entregado en el sobre es el mismo que el reportado en el sistema, aplica el pago. Registra la transacción de depósito de la cuota de ahorro planificada por el grupo en la libreta de ahorros grupal /BC.
Personal de oficina cajera.	3	Si, el valor del sobre de recaudo no coincide con el valor de la cuota reportada en el sistema, solicitará a los delegados o representantes del BC que realice el depósito en la libreta de ahorros grupal, hasta completar el valor total de la cuota.
Personal de oficina cajera.	4	Registra la transacción de depósito en la libreta de Ahorros Grupal.

- **Recuperación Extrajudicial**

Responsable	N°	Tarea
Responsable del producto	1	Revisa las operaciones en el Sistema de Créditos los Bancos Comunales vencidos por cuotas.
Personal de oficina cajera.	2	Imprime cartas conminatorias a los Coordinadores del Grupo Moroso dentro del Banco Comunal y a todos los Integrantes del Comité Directivo para buscar una solución extrajudicial.
Personal de oficina cajera.	3	Realiza reunión con los Coordinadores de los grupos y el Comité Directivo, buscando compromisos de pago concretos y estableciendo fechas para seguimiento.
Personal de oficina cajera.	4	Si el Grupo no cumple compromisos de pago pactados y se vencen más de tres cuotas de atraso, solicitará envío de las carpetas a las siguientes instancias de Cobranza.
Personal de oficina cajera.	5	Elabora una liquidación de la obligación vencida y envía a la instancia de cobranza correspondiente junto con copia de las solicitudes de crédito grupal y una copia del documento legal(pagaré, contrato de mutuo)
Cobranza (Puede ser el Responsable del producto o Asesor de más nivel)	6	Planifica con el apoyo del promotor/ Asesor visitas de cobranza. Realiza cobros grupos y bancos comunales.
Personal de oficina	7	Recibe el dinero recaudado cobranza y realiza la división entre el valor a ser aplicado en el Sistema. Realiza un archivo secuencial de todos los pagos recibidos y comisiones pagadas por

		Cobranza.
Personal de oficina	8	Realiza una actualización semanal de los saldos por cobrar de todas las operaciones enviadas a Cobranza.
Personal de oficina	9	Realiza una actualización semanal de los saldos por cobrar de todas las operaciones enviadas a Cobranza.

- **Recuperación Judicial**

Responsable	N°	Tarea
Cobranza/ Jefe de Producto	1	Revisa las operaciones en el Sistema de Créditos los Bancos Comunales vencidos por cuotas.
Promotor/ Asesor </ Cobranza	2	Imprime cartas conminatorias a los Coordinadores del Grupo Moroso dentro del Banco Comunal y a todos los Integrantes del Comité Directivo para buscar una solución extrajudicial.
Responsable de Producto	3	Realiza reunión con los Coordinadores de los grupos y el Comité Directivo, buscando compromisos de pago concretos y estableciendo fechas para seguimiento.
Personal de Agencia	4	Si el Grupo no cumple compromisos de pago pactados y se vencen más de tres cuotas de atraso, solicitará envío de las carpetas a las siguientes instancias de Cobranza.
Responsable de Producto	5	Si una operación de crédito enviada a Cobranza

	<p>Extrajudicial, previa justificación de las gestiones una vez vencido la totalidad del crédito (120, días de retraso), si se determina que no existe forma de efectuar la recuperación por la vía legal, solicitará el castigo y provisión total de la operación.</p>
--	---

Procedimiento

De la periodicidad del seguimiento

- La visita a los Bancos Comunes Rurales permite prevenir situaciones de posible riesgo y reforzar la presencia de la Institución en la zona.
- Es importante mantener un acercamiento constante con los clientes a través de las Reuniones de Recaudo.
- Responsable: Asesor de Crédito

De las medidas preventivas

- En toda reunión deberá identificarse situaciones que puedan presentar problemas potenciales a futuro, para cuyos casos se debe adoptar las siguientes medidas preventivas:
 - Charlas de reforzamiento del grupo
 - Capacitación
- Responsable: Director Ejecutivo

De los tipos de seguimiento

- El seguimiento se realizará en la fecha establecida para el pago y el Promotor/ Asesor deberá comentar sobre la inversión del crédito, la situación familiar del cliente, etc. Lo importante es que siempre esté atento a la presencia de situaciones de riesgo.
- Responsable: Asesor de Crédito

De la exigibilidad de seguimiento

- Se le dará prioridad a las visitas de recaudo a aquellos Bancos Comunes que se encuentren el primer y seguro crédito (acorde a reglamento por modalidad).
- Las Visitas de Recuperación para Grupos que sobrepasen el tercer crédito, se realizarán dando prioridad a la Identificación de riesgos potenciales a criterio del Promotor/ Asesor.
- Responsable: Director Ejecutivo

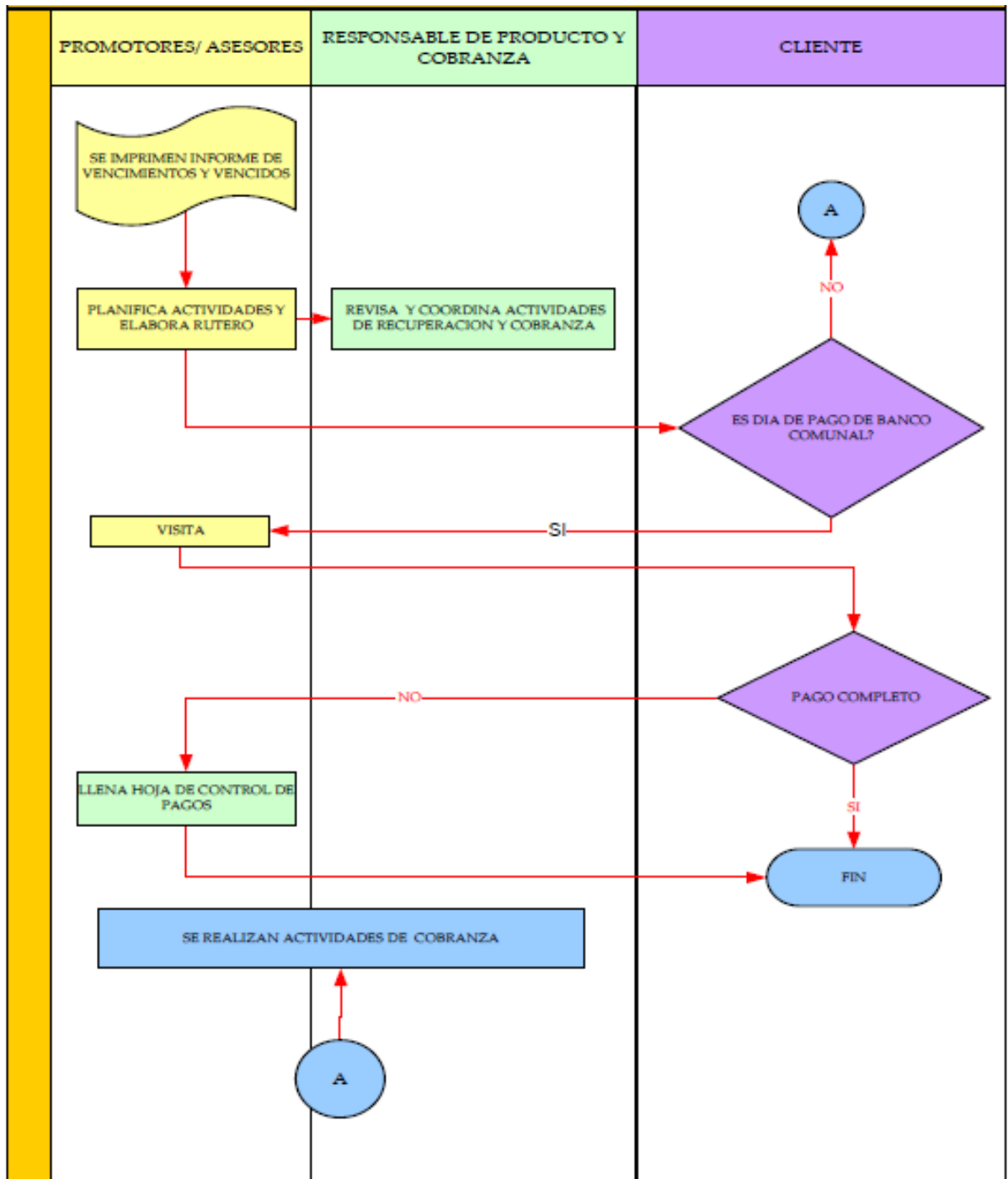
De la planificación del seguimiento

- Es responsable del Líder de Producto, el monitoreo, la planificación y el cumplimiento de las visitas a los Bancos Comunes.
- Es obligatorio que toda reunión sea verificada días antes de su realización, tomando como referencia la fecha que nos señala el listado de visitas proporcionado por el sistema y la Agenda Mensual. No olvidar que el abordaje deberá ser dependiendo de la planificación y ruterros.
- En los casos donde el sistema tenga limitaciones para ofrecer esta información, será obligación del Promotor Asesor y el Responsable del Producto la elaboración de este listado, programando las visitas respectivas para cada mes.
- Responsable: Director Ejecutivo.

Del informe de seguimiento

- Todo informe de Seguimiento de cobranza (para un Banco en mora), deberá registrarse en la carpeta operativa del cliente, como parte del historial crediticio.
- En ningún caso podrá llenarse e informe de Seguimiento de Cobranza sin la visita de campo correspondiente.
- Responsable: Asesor de Crédito.

Gráfico 45: Proceso de recuperación



Fuente: (Cárdenas, 2012)

CONCLUSIONES

- Mediante la recolección y análisis de información obtenido en la Fundación Género Solidaridad y Desarrollo y con el respaldo de varios autores bibliográficos se pudo estructurar el marco teórico referencial el cual sirvió de guía para la elaboración del presente trabajo de titulación.
- Se aplicó el análisis de la situación actual mediante la realización del análisis FODA donde se pudo conocer las fortalezas y debilidades que en la actualidad posee la GSD, también se elaboró y aplicó las respectivas encuestas al personal administrativo de la Fundación, donde se pudo detectar la necesidad en el diseño de Modelo de Gestión en el área de crédito para mejorar sus manejo y control.
- Se detectó el incumplimiento del reglamento de crédito, del reglamento para el personal administrativo, la presencia de un organigrama desactualizado y no difundido correctamente.
- Mediante el Sistema de Monitoreo Perlas se pudo diseñar el Modelo de Gestión para la Fundación GSD el cual permite identificar rápida y precisamente las áreas problemáticas y hacer los ajustes necesarios antes de que los problemas se vuelvan más serios.
- Fue evidente el desconocimiento de las Normas Internacionales de Contabilidad al momento de realizar los registros contables.

RECOMENDACIONES

- Capacitar con el respaldo de material teórico y práctico, involucrar a los miembros de la Fundación GSD para el conocimiento de los indicadores PERLAS.
- Mantener las fortalezas detectadas en el análisis FODA y combatir las debilidades para lograr estabilidad financiera en la Fundación GSD mejorando así el servicio que se brinda a la comunidad.
- Se recomienda la aplicación de los reglamentos establecidos en la Fundación y la reestructuración del organigrama estructural considerando el propuesto en el presente trabajo de titulación.
- Se recomienda la aplicación inmediata del Sistema PERLAS, con el cual se tomará en cuenta dentro de su estructura, el crecimiento individual de las principales cuentas con el objetivo de determinar el progreso de los Bancos Comunes que conforman la Fundación GSD, los resultados servirán para la toma de decisiones de la administración y para los agentes supervisores del sistema financiero popular y solidario.
- Se recomienda capacitar a la Contadora de la Fundación en manejo y aplicación de las NIC y NIIFs.

BIBLIOGRAFÍA

- Arana, S. (2012). Manual de conceptos básicos de gestión- económica financiera para personas emprendedoras. Bilbao: Beaz S.A.U.
- Auquilla, M., et.al (2011). Análisis microcrédito en el Ecuador. Cuenca: Universidad de Cuenca .
- Banco Ecuatoriano de la Vivienda. (2013). El buen vivir de los ecuatorianos. Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES.
- Cárdenas, L. (2012). Manual de implementación de Bancos Comunes en zonas Rurales. Distrito Federal de México: Proyecto BID Rural.
- Guinot , et al. (2013). Gestión Financiera Ciclo Superior. Madrid: McGraw-Hill Interamericana .
- Maqueda, F. (2010). Dirección estratégica y planificación financiera de la Pequeñas y Medianas Empresas. Madrid: Diaz de Santos.
- Nuñez, D. (2012). Modelación financiera. La Paz: UAGRM.
- Ortiz, J. (2011). Gestión Financiera. Madrid: Editex.
- Piñero, Piñero , C., et al (2010). Dirección financiera: modelos avanzados de decisión. Madrid: Delta.
- Richardson. D. (2010). Sistema de Monitoreo Perlas. Washington D.C: Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- Rodríguez, S.,et al. (2010). Modelización financiera aplicada modelos de planificación financiera . Madrid: Delta.
- Tobar, P.,et al . (2012). Producción financiera de la microempresa. Quito: SBS.
- Alvares, O. (2011). Que son las microfinanzas. Obtenido de [/www.elblogsalmon.com/conceptos](http://www.elblogsalmon.com/conceptos)
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2015). Microfinanzas. Quito: Informe SBS.

ANEXOS

Anexo 1: Reglamento de Crédito

REGLAMENTO DE CRÉDITO DE LOS BANCOS DE DESARROLLO COMUNITARIO

BANCOS DE DESARROLLO COMUNITARIO (BDC)

Los BDC son estructura alternativas de crédito informal, que constituye una herramienta de apoyo al desarrollo comunitario, canalizando recursos económicos para incentivar al desarrollo y diversificación de actividades productivas, que busca mejorar los ingresos familiares, apoyar los procesos de organización de la mujer y su acceso a la toma de decisiones de la familia y en el desarrollo de la comunidad.

Art. 1 - SOCIAS DE LOS BANCOS DE DESARROLLO COMUNITARIO

Son las madres en representación de la familia y más mujeres mayores de 18 años que viven en una comunidad.

Art. 2 - ESTRUCTURA ORGÁNICA

Se conforma con:

- ✓ **Asamblea General**
- ✓ **Unidad Administrativa**
- ✓ **Unidad de Control**

a. Asamblea General

Está conformada por todas las socias del banco residentes en la comunidad.

Funciones:

- Cumplir y hacer cumplir las norma constantes en el Reglamento de Crédito.
- Platar al Comité Coordinador de BDC cambios al reglamento
- Elegir cada dos años, la Unidad Administrativa conformada por: Gerente, Tesorera y Secretaria, y tres (3) socias de la Unidad de Control.
- Aprobar el ingreso y salida de las socias del Bancos de Desarrollo Comunitario
- Cambiar a las dirigentes del Banco de Desarrollo Comunitario cuando no cumplan correctamente con sus funciones.
- Aprobar los informes anuales presentados por las directivas del banco.

b. Unidad Administrativa

Está integrada por Gerente, Tesorera y Secretaria, quienes por mandato de las socias se encargan del manejo administrativo y económico del Banco de Desarrollo Comunitario.

Serán elegidas para dos años y únicamente una de las tres dirigentes podrá ser reelegida por una sola vez.

Funciones:

- Firmar convenio de Cooperación con la Fundación Género Solidaridad y Desarrollo (GSD)
- Administrar eficientemente de los fondos del Banco de Desarrollo Comunitario.
- Elaborar el plan anual de crédito.
- Calificar a las socias sujetas de crédito.
- Autorizar a GSD los créditos de las socias
- Recuperar los créditos otorgados.
- Llevar al día registros de todas las cuentas de BDC y créditos de GSD
- Realizar semestralmente un análisis de cuentas con personal de GSD de fondos propios y créditos.
- Presentar informes económicos trimestrales a la Asamblea General de socias de los bancos, al Comité Coordinador y GSD.

c. Unidad de Control

Se Integra con tres socias, elegidas únicamente para dos años, con la responsabilidad de controlar el uso correcto de los fondos del banco y de los créditos otorgados a las socias.

Funciones:

- Velar por el buen uso de los fondos
- Alertar a los miembros de la Unidad Administrativa sobre posibles incumplimientos de los pagos.
- Informar a GSD sobre cualquier irregularidad detectada en la administración y funcionamiento del Banco de Desarrollo Comunitario.

Art. 3 - CAPITALIZACIÓN

Tendrán su origen en.

- Aporte de las socias del Banco de Desarrollo Comunitario.
- Intereses generados
- Ingresos por actividades productivas desarrolladas por las socias del banco.
- Multas
- Donaciones

Art. 4 - ADMINISTRACION DE FONDOS

- La administración de los fondos propios y fondos de créditos canalizados por GSD, serán de responsabilidad de la Unidad de Administrativa, bajo las supervisión de la Unidad de Control y GSD.
- El traspaso de responsabilidades entre las directivas salientes y entrantes de los bancos se realizará a través de un Acta de Entrega – Recepción, detallando los bienes y valores del banco, especialmente los rubros correspondientes a la cartera de crédito.

Art. 5 - SUJETOS DE CRÉDITO

Serán las madres representantes de familia y socias mayores de 18 años, residentes en la comunidad, calificadas por la Unidad Administrativa y GSD.

Art. 6 - CLASE DE CRÉDITO

Se financiarán actividades generadoras de ingresos, servicios, salud, educación, compra de terrenos y mejoramiento de hogar.

Art. 7 - SOLICITUD DE CRÉDITO

La solicitud de crédito se realizará a través de una llamada telefónica de la socia, a una de las dirigentes de la Unidad Administrativa, sea esta la Gerente, Tesorera o Secretaria.

A su vez, la Gerente, Tesorera o Secretaria, llamará por teléfono a GSD para autorizar el crédito, el mismo que se entregará inmediatamente, cumpliendo con la política de GSD de CERO PAPELES Y ENTREGA INMEDIATA.

Por otra parte, las socias podrán solicitar un nuevo crédito, procediendo al pago del saldo del crédito vigente, bajo las siguientes condiciones:

- a. Si solicita antes de los 6 meses, deberá pagar los intereses del crédito vigente por 6 meses.
- b. Si solicita un crédito entre el 6to y 8vo mes, deberá pagar los intereses de 9 meses.
- c. Si solicita un crédito entre 9no y 11avo mes, deberá pagar los intereses de los 12 meses.

De esta forma, nunca una socia dejará de tener la oportunidad de solicitar un nuevo crédito.

Art. 8 - MONTOS

Los montos de crédito estarán en relación a la inversión a realizarse y a la disponibilidad de fondos del BDC, para lo cual el banco permanentemente determinará el promedio de crédito a entregar a sus socias, sin que existan diferencia entre socias y dirigentes.

Los montos de crédito que el banco autorice a GSD entregar a sus socias, dependerá de su historial crediticio.

Art. 9 - INTERESES

DEL BDC a GSD

La tasa de interés de los créditos que GSD otorga a los BDC, podrá fluctuar entre los 12 y 15 % anual, dependiendo del grado de cumplimiento de los acuerdo entre GSD el Bancos de Desarrollo Comunitario, intereses que serán cancelados mensualmente junto a al pago de capital.

DE LAS SOCIAS AL BDC

El BDC deberá cobrar a sus socias un interés del 14% de los créditos entregados con fondos propios, y de los créditos entregados con fondos de crédito de GSD cobrarán con un adicional al interés que el banco recibe de GSD,

DESTINO DE INTERESES

De los Fondos Propios.- Los intereses que generen los fondos propios de distribuirán de la siguiente manera:

- 10% al fondo general del banco, fondo que constituye un patrimonio y se destina únicamente para crédito y que bajo ningún concepto podrá ser para otros fines. A no ser que se disuelva.
- 45% Se destina a la cuenta de la dueña del dinero, que puede ser la socia o el propio banco.
- 45% A la cuenta de la socia que utilizó el crédito y generó el interés

Intereses por Mora

Se cobrará el 1 % de interés adicional por cada mes de retraso en el pago del capital.

Art. 10 - GARANTIAS

Para con el BDC.- Las garantías de las socias para el BDC serán pagarés firmados por las socias y esposos, miembro de su familia o por una socia del banco
Adicionalmente a lo indicado, el banco podrá exigir una garantía prendaria, cuando este crea necesario, siempre que cubra al menos el monto de crédito

Para con GSD.- Para créditos otorgados por GSD, las garantías de las socias serán SOLIDARIAS, lo que se entenderá que, todas las socias garantizan a la socia que la Unidad de Control le ha autorizado el crédito, de tal manera que se elimina la garantía personal.

La Garantía Solidaria permite, por una parte, en el caso de morosidad de una socia, GSD no podrá suspender los créditos al resto de socias del banco, y por otra parte, en el caso de que un crédito no sea cancelado luego de 60 días de su vencimiento, el monto de la deuda será descontado de los fondos de garantía que tienen las socias en GSD, Este monto será descontado en forma porcentual, hasta que el Banco recaude el crédito vencido.

Art. 11 - PAGO DE CRÉDITOS

Pago de Capital: El pago del capital por parte de las socias dependerá de la actividad a financiarse y del acuerdo entre las dirigentes del banco y beneficiaria del crédito.

- Pago de Intereses: Obligatoriamente se pagarán mensualmente.

Art. 12 - SOCIAS CON CREDITOS INCOBRABLES.

Seguida la acción judicial, luego de la gestiones que realiza el BDC, las socias morosas podrá ser expulsad por las asambleas generales, previo informe de la Unidad de Control sobre las causas de su incumplimiento.

Art. 13 - MECANISMOS DE CONTROL

El BDC y GSD firmarán un Convenio de Cooperación con la finalidad de apoyar el uso correcto de los FONDOS PROPIOS y de aquellos provenientes de crédito, para lo cual, la Unidad Administrativa y representantes de la Unidad de Control, se reunirán cada 6

meses con personal de GSD para realizar una auditoría a la administración de los fondos Banco Comunitario

Art. 14 - RETIRO DE SOCIAS

Al retiro de las socias del BDC, la Unidad Administrativa devolverá a la socia todos los ahorros generados por la acumulación de intereses, valores que deberán estar registrados en su respectiva libreta.

Sin embargo, los fondos propios del banco no se podrán ser distribuidos bajo ningún concepto, a menos que el BDC sea liquidado.

CARTA GARANTÍA

De:

En Favor del: Banco de Desarrollo Comunitario de

Yo, _____ con CI No. _____ beneficiaria de un crédito de \$ _____, entregado por el Bancos de Desarrollo Comunitario de doy en garantía un bien mueble o un animal o animales que se encuentre en mi propiedad, por un valor aproximado al monto del crédito recibido, bienes o animales que podrán ser seleccionado por las socias del banco de la comunidad como garantía.

En el caso de cumplimiento de pago en el plazo determinado, más una espera de 60 días, autorizo a las socias de BDC ingresar a mi propiedad y llevar la garantía seleccionada.

Estos bienes o animales autorizo sean vendidos para cancelar la deuda que tengo con el Bancos de Desarrollo Comunitario de ...

En el caso, de que el valor del bien o animales incautados sea vendido en un precio mayor al del crédito, la diferencia será entregada inmediatamente a la socia deudora.

Fecha:

Firma:

Nombre

No. Cédula