

# **Planificación estratégica y mejora continua en una cooperativa de microcrédito**

**Marcos Yaben**  
**Mat. 10842**

**Trabajo Final de la Carrera Ingeniería Industrial**

**Departamento de Ingeniería Industrial**

**Facultad de Ingeniería**

**Universidad Nacional de Mar del Plata**

**Mar del Plata, agosto de 2013**



RINFI se desarrolla en forma conjunta entre el INTEMA y la Biblioteca de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

Tiene como objetivo recopilar, organizar, gestionar, difundir y preservar documentos digitales en Ingeniería, Ciencia y Tecnología de Materiales y Ciencias Afines.

A través del Acceso Abierto, se pretende aumentar la visibilidad y el impacto de los resultados de la investigación, asumiendo las políticas y cumpliendo con los protocolos y estándares internacionales para la interoperabilidad entre repositorios



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-  
NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).



## **Planificación estratégica y mejora continua en una cooperativa de microcrédito**

**Marcos Yaben**  
**Mat. 10842**

Director:

- Mg. Juan Pablo Grammatico, Facultad de Ingeniería, U.N.M.D.P.

Evaluadores:

- Ing. Jorge Petrillo, Facultad de Ingeniería, U.N.M.D.P.
- Lic. Ricardo de Elorza, Facultad de Ingeniería, U.N.M.D.P.
- Mg. Juan Pablo Grammatico, Facultad de Ingeniería, U.N.M.D.P.

## **AGRADECIMIENTOS**

---

La realización del presente trabajo final de carrera, no hubiera sido posible de elaborar sin el aporte y colaboración de los miembros de la Cooperativa Popular de Crédito Nuevo Impulso, quienes siempre mostraron la mejor predisposición para evacuar las dudas y preguntas a los fines de la producción del presente trabajo, además de poner a disposición toda la información y el tiempo requerido para su desarrollo. Con todos ellos fue posible entablar un ameno intercambio de opiniones y puntos de vista, los cuales me permitieron avanzar en esta tarea, además de generar un aprendizaje muy valioso sobre lo que implica gestionar y administrar una organización de estas características.

Muchas gracias a Esther García, María Guillermina Aumedes, Raquel Magaldi, Carolina Chasampi, y especialmente a Alberto Silva, quien fue de enorme ayuda para discutir y orientar el rumbo del presente trabajo final.

## ÍNDICE

---

AGRADECIMIENTOS .....	III
ÍNDICE .....	IV
ÍNDICE DE TABLAS .....	VI
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	VII
TABLA DE SIGLAS .....	VIII
RESUMEN.....	IX
INTRODUCCION .....	1
MARCO TEÓRICO.....	3
Cooperativismo .....	3
Primeras experiencias cooperativas en el país .....	4
Desarrollo del Cooperativismo de crédito en la Argentina .....	7
Crecimiento vegetativo (1913 - 1957) .....	10
Desarrollo (1958 - 1966).....	10
Ataque, restricciones y recuperación parcial (1966 - 1976).....	11
Intento de destrucción total y transformación en Bancos cooperativos (1976-1979).	
Nacimiento del Banco Credicoop .....	12
El Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos .....	13
Historia del Microcrédito .....	16
Emprendedorismo .....	18
Nuevo Impulso .....	21
Créditos Solidarios .....	24
Cajade.....	25
Fuerza Solidaria (FS) .....	25
DESARROLLO .....	27
Diagnóstico Organizacional de la cooperativa.....	38
Justificación de la cuantificación y asignación del puntaje al protocolo.....	43
Validación del protocolo .....	44
Características de utilización del protocolo .....	45
Resultado del estudio de Créditos .....	46
Fondos Propios.....	46
Programa Carlos Cajade.....	48
Confiabilidad del Protocolo .....	49
Revisión Protocolo Cajade .....	53
Estructura Operativa.....	54
Metodología de la operatoria crediticia.....	56

Análisis de la estructura operativa .....	60
Plan Estratégico.....	62
Misión y Visión.....	63
Análisis FODA.....	63
Selección de estrategias.....	65
Implementación de las Estrategias .....	66
Evaluación de las estrategias.....	70
CONCLUSIONES .....	73
BIBLIOGRAFÍA.....	75
ANEXO.....	76
Planilla 1.....	76
Planilla 2.....	78
Planilla 3:.....	79
Planilla 4:.....	86
Planilla 5:.....	88
Planilla 6:.....	89
Planilla 8 - Protocolo Fondos Propios.....	103
Planilla 9 - Protocolo Programa Carlos Cajade.....	104
Tabla de Distribución Normal.....	106

## ÍNDICE DE TABLAS

---

Tabla 1: Gastos de acuerdo a los montos prestados.....	24
Tabla 2: Topes de los montos de acuerdo al destino.....	32
Tabla 3: Matriz Sociabilidad-Solidaridad.....	33
Tabla 4: Puntajes por Ítem para Fondos Propios y FS.....	41
Tabla 5: Puntajes para Fondos Propios y FS .....	42
Tabla 6: Puntajes por Ítem para programa Carlos Cajade .....	42
Tabla 7: Puntajes para programa Carlos Cajade .....	43
Tabla 8: Cantidad, Porcentaje sobre la cantidad total y montos para cada motivo de crédito .....	47
Tabla 9: Resultados de la aplicación del protocolo por categoría para Fondos Propios y FS .....	48
Tabla 10: Resultados de la aplicación del protocolo por categoría para programa Carlos Cajade.....	49
Tabla 11: Media poblacional para cada clasificación (intervalo) de riesgo en Fondos Propios.....	50
Tabla 12: Media poblacional para cada clasificación (intervalo) de riesgo en Cajade.....	51
Tabla 13: Principales valores estadísticos obtenidos para Fondos Propios .....	53
Tabla 14: Principales valores estadísticos obtenidos para Cajade .....	53
Tabla 15: Principales valores estadísticos obtenidos para revisión Cajade .....	54
Tabla 16: Cargos, Responsabilidades y tareas asociados a la operatoria crediticia .....	56
Tabla 17: Matriz FODA.....	64
Tabla 18: Indicadores de gestión para el control de estrategias .....	72

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

---

Gráfico 1: Distribución del total de fondos de la Cooperativa, de acuerdo al origen.....	27
Gráfico 2: Cantidad de créditos otorgados según motivo.....	46
Gráfico 3: Distribución porcentual del destino de los fondos propios .....	47
Gráfico 4: Prueba bilateral de una distribución normal .....	52
Gráfico 5: Diagrama de Flujo para programa Carlos Cajade .....	58
Gráfico 6: Diagrama de Flujo para Fondos Propios .....	59
Gráfico 7: Modelo general de la planificación estratégica .....	62

## TABLA DE SIGLAS

<b>Sigla</b>	<b>Significado</b>
ABAPPRA	Asociación de Bancos Públicos y Privados de la República Argentina
ACI	Alianza Cooperativa Internacional
BCRA	Banco Central de la República Argentina
CIBP	Confederación Internacional de Bancos Populares
Coop.	Cooperativa
COOPERAR	Confederación Cooperativa de la República Argentina
FCEyS	Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
FODA	Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas
FS	Fuerza Solidaria
Idelcoop	Instituto de la Cooperación - Fundación Educacional
IMFC	Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos
INAES	Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social
Ltda.	Sociedad de Responsabilidad Limitada
ONG	Organización No Gubernamental
PSC	Prácticas Socio Comunitarias
SEPYME	Secretaría de la Pyme y Desarrollo Regional

## **RESUMEN**

---

Las cooperativas son organizaciones de la economía social cuyos valores principales son la solidaridad y la cooperación entre sus miembros. En particular las cooperativas de crédito han tenido históricamente un rol fundamental entre los sectores sociales más desprotegidos, y nuestro país no ha sido la excepción. Nuevo Impulso funciona como una institución de primer orden dentro del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, y es una cooperativa de crédito que otorga pequeños montos de dinero principalmente a personas excluidas bancariamente. Además orienta sus esfuerzos a conceder préstamos a pequeños emprendedores que quieran comenzar un nuevo negocio o desarrollar el que ya poseen. Su estructura se financia con el aporte de sus asociados, el interés obtenido del capital prestado y el dinero que se obtiene de fuentes de programas externos, entre los que se destacan Fuerza Solidaria y Carlos Cajade. La posibilidad de proponer mejoras a la cooperativa fue primeramente realizada en un análisis organizacional desde donde parte el presente trabajo. A partir de este análisis, el objetivo planteado fue de profundizar el diagnóstico organizacional de modo de contar con más información y conocer en mejor medida a qué segmento de la Sociedad atiende Nuevo Impulso con los créditos que otorga. Esto generó la posibilidad de proponer la implementación de una cartera de créditos para los fondos propios. También se propusieron mejoras para el funcionamiento de la estructura operativa de manera de reducir los tiempos y agilizar los trámites mediante el uso de un protocolo de riesgo. Posteriormente se plantearon propuestas para dar forma a un plan estratégico a cinco años. Por último, el estudio evidencio la necesidad de mejorar el seguimiento de mora y fundamentalmente buscar nuevas formas de aumentar el financiamiento propio para no depender de fuentes externas.

## INTRODUCCION

---

El presente Trabajo Final se llevó a cabo en la Cooperativa Nuevo Impulso, la cual desarrolla sus actividades dentro del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos (IMFC).

La cooperativa otorga microcréditos para proyectos de distinta índole, actualmente con un tope máximo de hasta \$10.000. El microcrédito se presenta como *una herramienta de transformación social que tiene por **misión** atender a un segmento de la población excluida social y bancariamente. El crédito tiene carácter solidario y honrar el pago, en tiempo y forma, permite la continuidad del sistema y la posibilidad de que otro asociado se vea beneficiado. La **visión** de la Cooperativa es alcanzar una mayor profundidad en el acompañamiento y desarrollo de emprendimientos productivos personales, familiares o asociativos; ayudar a un mayor número de personas (aumentando la cantidad de asociados); y mejorar los procesos operativos, administrativos y de participación.*<sup>1</sup>

El presente proyecto surgió como una posibilidad concreta de dar seguimiento al análisis organizacional desarrollado por un grupo de estudiantes de la cátedra de Liderazgo y Responsabilidad Social, durante el primer cuatrimestre de 2011. A partir de este momento, se elaboró un plan de mejoras y acción a futuro, los que dieron forma a un plan estratégico de la Cooperativa Nuevo Impulso.

Resulta importante resaltar que al haber sido el presente trabajo final efectuado en una organización, denominada “de la economía social”, como es el caso de la cooperativa Nuevo Impulso, el objetivo principal radicó en aportar y ayudar con un proyecto que pueda tener un impacto social medible y contrastable, apuntando a beneficiar a los sectores populares excluidos.

Al colocar a Nuevo Impulso en una mirada a mediano y largo plazo fue necesario pensar en un Plan Estratégico a 5 años, para saber en dónde se desea que la cooperativa se encuentre en ese horizonte temporal, y qué objetivos podría alcanzar en dicho período, partiendo de la situación en la que se encontraba al momento de realizar el presente trabajo final. En este sentido, se previeron cuatro hipótesis de objetivos a alcanzar para el período 2013-2018:

1. Fortalecer la estructura de fondos disponibles de montos propios y aumentar los provenientes de fuentes externas.
2. Diseñar una cartera de créditos e incrementar la cuota de créditos del componente microemprendimientos y organizar un sistema de apoyo al

---

<sup>1</sup> Cátedra Liderazgo y Responsabilidad Social (2011). Análisis de Situación, Cooperativa Nuevo Impulso, FI/UNMDP

emprendedor, comprometiendo la colaboración de los asociados que desarrollaron emprendimientos exitosos.

3. Organizar una bolsa de trabajo entre los asociados.
4. Optimizar la estructura organizativa, ampliando dependencias administrativas, operativas y profesionales que permitan una mayor inserción de la cooperativa en la región, como consecuencia de alcanzar los puntos anteriores, y de captar una mayor cantidad de asociados.

Estas hipótesis planteadas fueron desarrolladas, evaluadas y consideradas en las conclusiones del presente trabajo.

## MARCO TEÓRICO

---

### Cooperativismo

El cooperativismo es una forma de organización que se funda en los valores de la solidaridad y la responsabilidad de los miembros. Representó desde sus orígenes una práctica asociativa fundamental en la historia de nuestro país y, un resguardo para cientos de ciudadanos que promovieron la conformación de organizaciones e instituciones fundadas en la colaboración y la igualdad entre pares.

Se funda sobre los valores y prácticas que deben ser promovidos en pos de una sociedad más solidaria y equitativa.

Las cooperativas deben ser constituidas sobre la base de prácticas de participación democrática, partiendo de una concepción que considera la plena igualdad de sus miembros para intervenir en las decisiones. De esta forma, el cooperativismo es la forma más palmaria de desarrollar prácticas democráticas en la economía y la producción. Todos los excedentes que genera una organización cooperativa deben ser reinvertidos o bien distribuidos entre sus miembros, los que se conforman como fondos solidarios y de ayuda mutua cuya gestión debe ser absolutamente transparente y pública. No existe entonces el lucro o la renta, los excedentes deben asegurar la dignidad y la subsistencia de sus miembros, así como la sostenibilidad de la institución.

En la Declaración de Identidad Cooperativa, adoptada en la reunión mundial de la Alianza Cooperativa Internacional en 1995, la cooperativa es definida como *una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.*<sup>2</sup> De este concepto se desprende que la cooperativa es una asociación-empresa que nace a partir de la unión autónomamente gestionada de un grupo de personas que comparten una necesidad y desarrolla una actividad económica, que no tiene como objetivo la maximización del rendimiento del capital invertido, como ocurre en una empresa capitalista, sino la satisfacción de una necesidad común y la rentabilidad necesaria. Esta necesidad compartida fomenta un sentimiento de reciprocidad entre los asociados, cuyo carácter personal (no anónima) ayuda a reafirmar la identidad del individuo, limita las conductas de tipo oportunista y fomenta la difusión de la confianza. El crédito tiene carácter solidario y honrar su pago en tiempo y forma permite la continuidad del sistema y la posibilidad de que otro asociado se vea beneficiado.

---

<sup>2</sup> II Asamblea General de ACI (1995). Disponible en: <http://www.aciamericas.coop/-Principios-y-valores->

Es fundamental, por ende, promover y desarrollar los principios y valores cooperativos como prácticas universales. Los principios humanistas de la solidaridad, la igualdad y la libertad se conjugan de manera óptima en el cooperativismo. Debe ser un objetivo alentar estas formas de organización que protegen, ante todo, la dignidad del ser humano

### **Primeras experiencias cooperativas en el país**

Las primeras experiencias cooperativas en la Argentina se ubican en las últimas décadas del siglo XIX.

El país había superado los difíciles años de la organización nacional y el Estado se construía sobre la base de la consolidación de una nueva alianza social integrada por grupos de terratenientes de todas las provincias, con predominio de los latifundistas de la región pampeana, interesados en reorientar la producción agropecuaria para insertar la economía argentina en el mercado mundial como proveedora de alimentos y materia prima a las potencias industriales europeas.

El modelo económico social agro-exportador, sobre el que se construyó la hegemonía de la gran burguesía agropecuaria asociada a los intereses británicos, implicó profundos cambios en la estructura económica y social argentina. En el interior del país, salvo algunas provincias que tenían industrias alimenticias o producciones regionales (vid, azúcar, etc.), se mantenían las atrasadas estructuras económicas y sociales, aunque más vinculadas a Buenos Aires.

El Gaucho “Martín Fierro” de José Hernández<sup>3</sup> nos contó el destino de la población pampeana gaucha: la implantación del alambrado y la transformación de las estancias, lo que provocó que se derivara del refinamiento del ganado, así como del remplazo de los saladeros, en la instalación de los frigoríficos. Esto implicó la instauración de la industrialización en nuestro país, e hizo necesario que esta población de Buenos Aires se incorporara a la producción como peones.

Acompañando lo anterior, se lleva a cabo la mal llamada “Conquista del Desierto”<sup>4</sup>. Y decimos mal llamada ya que esta campaña encabezada principalmente durante el gobierno de Nicolás Avellaneda entre los años 1878 y 1885, generó el exterminio de miles de indígenas, por parte de las tropas comandadas por el Ministro de Guerra Adolfo Alsina, y tras su muerte por el General Julio Argentino Roca, lo que ocasionó la muerte de gran parte de la población de nativos y que muchos de los sobrevivientes de las distintas batallas resultaran prisioneros. Esta campaña militar del Ejército nacional sometió definitivamente a

---

<sup>3</sup> Hernández, J. (1872). El Gaucho Martín Fierro.

<sup>4</sup> Pigna, F. (2002). La Conquista del Desierto. Disponible en: [www.elhistoriador.com.ar](http://www.elhistoriador.com.ar)

los Pueblos Originarios que todavía mantenían su independencia e incorporó el sur de la provincia de Buenos Aires, La Pampa y la región patagónica a la producción agropecuaria. Sumado a que los centenares de millones de hectáreas conseguidos fueron repartidos entre algunos pocos terratenientes, los cuales en su mayoría poseían estrechos vínculos por lazos económicos y familiares con los gobiernos del período.

Las transformaciones económicas avanzaron con la entrada masiva de cientos de miles de inmigrantes procedentes de todo el mundo (aunque con amplio predominio de italianos y españoles), que llegaban en busca de mejores condiciones laborales. En los mejores casos poblaban las colonias que se formaban en tierras fiscales, pero la mayoría de los que iban al campo se convertían en arrendatarios. Como el sistema de tenencia de la tierra no favorecía la inserción en la actividad agropecuaria, muchos de estos inmigrantes nunca llegaron al campo. Se quedaron en las ciudades portuarias ocupando puestos de trabajo en las empresas o servicios que se desarrollaban al calor de la nueva economía, o convirtiéndose en artesanos o pequeños comerciantes.

Las ciudades litoraleñas daban grandes pasos en su crecimiento demográfico y Buenos Aires dejó de ser la “gran aldea” para comenzar a transformarse en la “París sudamericana”. Con la llegada, asentamiento y posterior asimilación de los inmigrantes se completó el tercer núcleo constitutivo de nuestra población actual.<sup>5</sup> Ellos aportaron no sólo técnicas y procedimientos de trabajo sino también, y esta es una idea clave para comprender el surgimiento del cooperativismo en nuestro país, tradiciones y formas de organización que introducían ideas de “*solidaridad*” y “*cooperación*” a través de elementos de interacción grupal, regional, de oficios o actividades. Estas tradiciones fueron el sustento de las formas mutuales de asociación, formas que (en el desarrollo del movimiento social) fueron antecedentes de la creación de los gremios modernos y las cooperativas.

En este contexto, los inmigrantes fueron desarrollando, desde la década del 1870, una serie de organizaciones comunitarias que servían para agruparlos, mantener viva su cultura de origen, representarlos ante el Estado y otros sectores sociales y, fundamentalmente, brindarles acceso a servicios sociales y educativos a través de organizaciones mutuales y solidarias. El Estado oligárquico no podía penetrar esas organizaciones, que expresaban valores y actitudes muy diferentes del autoritarismo y paternalismo que predominaba entre la población radicada, especialmente en las áreas rurales, pero el rol más importante de estas asociaciones de inmigrantes fue el de proporcionar liderazgo a las asociaciones privadas, movimientos de protesta, sindicatos, entidades mutuales y partidos políticos de la clase obrera.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Romero, L. (1971). Breve Historia de la Argentina. Buenos Aires, Eudeba.

<sup>6</sup> Plotinsky, D. (2002). El Cooperativismo de Crédito en la Argentina.

Al analizar estas primeras prácticas cooperativas en el país, es necesario tener en cuenta que corresponden a dos tipos de experiencias diferentes:

1. Un grupo de entidades fueron promovidas por integrantes de las capas medias y la pequeña y mediana burguesía nacional, para poder desarrollar su actividad comercial o industrial, enfrentando a las grandes empresas monopólicas, la banca extranjera y las dificultades económicas.
2. Otro grupo de ellas fue creada por sectores obreros con el fin de liberarse de la explotación capitalista o, por lo menos, atenuar sus efectos.

Las primeras cooperativas de crédito que surgieron en Argentina se conocieron a comienzos del siglo XX. Fueron obra de inmigrantes europeos que trajeron a nuestras tierras la cultura de las asociaciones mutuales y cooperativas que propiciaban el crédito solidario durante la segunda mitad del siglo XIX. Esto ocasionó que se gestaran con gran contemporaneidad en nuestro país, producto del desarrollo del crédito cooperativo en Europa, donde los principales antecedentes se encuentran en Alemania e Italia.

Se desarrollaron dentro del marco previsto por el Código de Comercio reformado en 1889 (artículos 392, 393 y 394) y con posterioridad por la Ley 11.388, primera Ley de Cooperativas, sancionada en el año 1926.

El primer tipo de experiencia en la Argentina se caracterizó en su gran mayoría por entidades de carácter cerrado que operaban a escala reducida a través del otorgamiento de pequeños créditos a comerciantes y artesanos, con recursos provenientes de sus propios fondos de depósitos de ahorro realizados por los mismos asociados. Algunas de ellas, a favor de la liberalidad de la legislación vigente, se constituyeron como bancos, pero el deterioro institucional sufrido por éstos, los llevó a su liquidación en la mayor parte de los casos.<sup>7</sup>

Desde sus orígenes estas cooperativas de ahorro y crédito en Argentina estuvieron ligadas al sector de micro, pequeñas y medianas empresas. Los consejos de administración de las mismas eran integrados por pequeños empresarios que iniciaban un emprendimiento cooperativo para resolver sus necesidades de ahorro y financiamiento, dadas la exclusión que sufrían por los intermediarios bancarios tradicionales.

El primer caso fue el Banco Popular Argentino, cooperativa de crédito que inició sus actividades en 1887 en Buenos Aires por iniciativa del Sr. Sixto Quesada, tomando como modelo la Banca Popular Italiana. Se propuso fomentar la cooperación y el ahorro

---

<sup>7</sup> Montes V. et al. (2007). Cooperativas e integración regional. La trayectoria de las cooperativas agropecuarias y de ahorro y crédito en el MERCOSUR, Instituto de Estudios Cooperativos, Universidad Nacional de La Plata

populares, mediante la recepción de depósitos y la realización de distintas operaciones de crédito. En sus estatutos se consagraron algunos principios cooperativos como un solo voto por persona, la fijación de un máximo de acciones por asociado, reconoció a sus asociados una absoluta prioridad en los préstamos, descuentos y otras operaciones. Posteriormente en 1904 en la provincia de Entre Ríos se creó un Fondo Comunal para labradores judíos con estructura cooperativa. A partir de estos primeros pasos comenzaron a aparecer en distintas partes del país organizaciones solidarias de crédito, las que principalmente se concentraban en la pampa húmeda. Tenían una base societaria diversificada que incluía trabajadores, profesionales, operarios, pequeños industriales, vendedores ambulantes, comerciantes minoristas, cuentapropistas entre otros. Esta heterogeneidad de la base asociativa va a ser una característica distintiva del sistema, garantizando su crecimiento, y siendo la clase obrera su principal motor de desarrollo.<sup>8</sup> En 1905 nació una cooperativa emblemática para la Argentina, el Hogar Obrero, fundada por el socialista Juan B. Justo con dos objetivos muy precisos: el auxilio financiero y la construcción de viviendas.

Simultáneamente al desarrollo de las cajas rurales en nuestro país, le siguió el esquema de las cooperativas de crédito alemanas, creándose hacia 1909 la Liga Social Argentina. En las regiones agrícolas alcanzaron gran éxito porque dieron respuestas a las necesidades de financiamiento accesible y barato, especialmente en las épocas de cosecha. También en esos primeros años del siglo XX surgieron el Banco Cooperativo Agrario y el Banco Sindical con finalidades similares.

De esa época se rescatan dos hechos sobre las cajas de crédito:

a) La no limitación en cuanto al carácter profesional de los asociados, que constituyó un factor de desarrollo acelerado.

b) Los aspectos integrativos de las cajas siempre fueron insuficientes, de escasa profundidad, de baja participación de asociados.

Lo descripto en los últimos párrafos justifica que las primeras experiencias cooperativas provenientes de sectores vinculados a pequeñas burguesías nacionales, promovieran seguidamente la participación y aparición de nuevas organizaciones cooperativas con presencia obrera, y en muchos casos mixta.

### **Desarrollo del Cooperativismo de crédito en la Argentina**

El cooperativismo de crédito se desarrolló en nuestro país a partir de cinco tipos de instituciones<sup>9</sup>:

1. Bancos Populares (1887 - 1912)

---

<sup>8</sup> Congreso Argentino de la Cooperación (2012). El cooperativismo de crédito en Argentina: historia, evolución y aporte al desarrollo local.

<sup>9</sup> Archivo Histórico del Cooperativismo de Crédito (2008). Banco Credicoop Limitado. Disponible en: <http://www.archicoop.com.ar>

2. Cajas Rurales (1911 - 1930)
3. Cajas Regionales de Préstamos y Ahorro (1941-1950)
4. Secciones de Crédito
5. Cajas de Crédito (posteriormente los Bancos Cooperativos)

### **1) Bancos Populares**

Entre 1887 y 1912 surgieron entidades bancarias de tipo cooperativo, como los Bancos: Popular Argentino, Familiar, Económico Argentino, Policial Argentino, Previsor de Ahorro, Caja Económica, Popular de La Plata, Escolar Argentino del Rosario y Comercial Agrícola (Pergamino). Se basan para su constitución en la experiencia desarrollada en Italia por Luis Luzzatti<sup>10</sup>.

Casi todas estas entidades se transformaron en Sociedades Anónimas por imperio de la reforma bancaria de 1935 en nuestro país.

### **2) Cajas Rurales**

Otra experiencia en el desarrollo de las formas de organización cooperativa de crédito fue la propiciada por la denominada Liga Social Argentina a partir de 1909. Esta entidad tenía por objeto la difusión de los ideales social- cristianos, estimulándola creación de organizaciones cooperativas similares a las creadas por Federico Raiffeisen<sup>11</sup>, con fines de ayuda mutua y solidaridad.

Entre 1911 y 1915 la Liga fundó Cajas Rurales de Crédito en las provincias de Buenos Aires (Chacabuco, Conchitas, San José de Quilancita), Santa Fe (Arteaga, Colonia Ana, El Trébol y Roldán) y Córdoba (Cabrera, Playosa y Sampacho), si bien nunca alcanzaron a tener un gran desarrollo. A estas Cajas Rurales solo podían asociarse los campesinos ricos de las zonas agrarias, no pudiendo participar sectores urbanos La crisis económica que sufrió nuestro país a partir de 1930 terminó liquidando a la mayoría de estas Cajas.

### **3) Cajas Regionales de Préstamos y Ahorro**

En 1941 el Gobierno Nacional aprobó un Decreto que, haciendo referencia a la Sección Crédito Agrario del Banco de la Nación Argentina (creada en 1933), sugería *que para el mejor cumplimiento de los fines perseguidos al dictarse la citada ley, es conveniente*

---

<sup>10</sup> Luzzatti, L. (1841-1927). Fue uno de los precursores del cooperativismo en Italia. Fundó los primeros Bancos Populares en 1864.

<sup>11</sup> Raiffeisen, F. (1818-1888) fue fundador, en 1852 en Alemania, de una caja de ahorro cooperativa bajo la consigna "acción mutua, ayuda mutua".

fomentar la organización de Cajas Regionales Cooperativas de Préstamos y Ahorro, que hagan llegar al pequeño productor rural los beneficios del crédito agrario. Estas cajas estaban obligadas a depositar todos sus fondos en el Banco de la Nación, con lo que no se garantizaba uno de los objetivos fundamentales de una entidad regional y solidaria: que los depósitos se reinviertan en la zona. Por otra parte, carecían de cualquier tipo de autonomía.

Las primeras Cajas Regionales abrieron sus puertas en 1941 en Gral. Rojo y Gral. Conesa (Provincia de Buenos Aires), y si bien llegan a crearse gran cantidad de ellas, su accionar nunca fue significativo.

#### **4) Secciones de Crédito**

Algunas cooperativas agropecuarias y de consumo crearon “secciones de crédito”.

Al ser una actividad complementaria de la fundamental, este rubro carecía en ellas de gran envergadura y operaba, generalmente, en forma irregular.

- Entre las cooperativas agrarias, se destacó la actividad crediticia del “Fondo Comunal Soc. Coop. Agrícola Ltda.” de Villa Domínguez (Provincia de Entre Ríos) durante las primeras décadas de este siglo.
- El Hogar Obrero fue un ejemplo de las cooperativas de vivienda y consumo que asumieron complementariamente la actividad crediticia.

#### **5) Cajas de Crédito**

Nacieron a principios de siglo como Cajas mutuales de la colectividad judía, donde se nucleaban los inmigrantes de acuerdo a su actividad económica o su lugar de origen “farein”. Sus integrantes accedieron a través de éstas instituciones a los medios de producción necesarios para instalarse en el país, o se prestaron pequeñas sumas de dinero para adquirirlos. Amero Rusconi señaló que las cajas de crédito: *desempeñan un importante papel en estas comunidades, y a medida que crecen sus medios a través del ahorro de sus socios, mayor es la asistencia que prestan a sus asociados, que ya organizados en forma cooperativa adquieren preponderancia en sus funciones asistenciales con cantidades cada vez más importantes, vinculándose con pequeñas industrias y comercios barriales*<sup>12</sup>. Estos inmigrantes se instalaron en las colonias agrícolas entrerrianas y en las grandes ciudades del país, fundamentalmente en la Capital Federal (donde se desempeñaban como artesanos, obreros o pequeños comerciantes e industriales).

Las primeras experiencias de este tipo fueron la Cooperativa de Crédito La Capilla (Ing. Sajaroff, Entre Ríos, 1913) y la Primera Caja Mercantil Coop. Ltda. en el barrio porteño de Villa Crespo (1918).

---

<sup>12</sup> Rusconi, A. (1980). Sobre la cooperación, Buenos Aires, IMFC.

A lo largo de los años, las cooperativas de crédito fueron pasando por diferentes etapas:

### **Crecimiento vegetativo (1913 - 1957)**

Las Cajas de Crédito tuvieron un lento crecimiento, destacándose por mezclar características cooperativas y mutuales. Funcionaban básicamente con capital propio o formas inorgánicas de ahorro y cubrían las necesidades de la actividad artesanal y comercial en las ciudades y de los arrendatarios y colonos rurales. La mayoría de estas Cajas, además, financiaban la actividad de bibliotecas, escuelas, clubes y otras instituciones comunitarias.

Hacia mediados de la década del cuarenta las Cajas de Crédito comenzaron a reflejar el desarrollo industrial que se producía en nuestro país, lo que originó un pequeño crecimiento y diversificación de los sectores atendidos. En este marco, algunas cooperativas comenzaron a desarrollar la operatoria de Cuentas a la Vista con Órdenes de Pago como forma de girar sobre sus saldos. En 1950 catorce entidades crearon la Federación Argentina de Cooperativas de Crédito para coordinar la representación gremial y el asesoramiento jurídico y contable.

El Golpe de Estado de 1955 que depuso al gobierno encabezado por Juan Domingo Perón modificó las reglas de juego económico. Las reformas al sistema financiero impulsadas por la auto-proclamada Revolución Libertadora se caracterizaron por:

- Derogar el régimen de "depósitos nacionalizados" instaurado por el gobierno peronista en 1946.
- Disminuir significativamente las prestaciones crediticias de los bancos públicos.
- Favorecer la penetración de la banca extranjera e impulsar la radicación de capitales externos como motor del desarrollo económico argentino.
- Intensificar las restricciones a la asistencia crediticia a las pequeñas y medianas empresas de capital nacional.

En este contexto, un grupo de dirigentes cooperativos se propuso dinamizar la función de las cajas de crédito transformándolas en pequeños "bancos populares" que pudieran financiar la actividad de la pequeña y mediana empresa nacional.

### **Desarrollo (1958 - 1966)**

El agente impulsor de esta transformación fue el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos Soc. Coop. Ltda. , entidad de segundo grado creada a instancias del Congreso Argentino de la Cooperación realizado en la ciudad de Rosario en noviembre de 1958. Entre sus principales objetivos iniciales se manifestaba la voluntad de impulsar las ideas solidarias

y contribuir a la creación de nuevas cooperativas de crédito en cada barrio y localidad del país.

El objetivo fundacional de promover la creación de nuevas cooperativas se cumplió exitosamente. Entre 1958 y 1966 las cajas de crédito pasaron de 197 (124 de las cuales estaban instaladas en Buenos Aires) a 974, distribuidas por todo el país.

Las nuevas cooperativas eran creadas por grupos de vecinos que concurrían a la convocatoria del Instituto Movilizador, o que actuaban motivados por el éxito de instituciones creadas en barrios o localidades vecinas. Son organizaciones que nacieron en forma democrática, eligieron sus autoridades y promovieron la idea de la participación activa en la gestión de la entidad social que ellos mismos estaban creando.

La rápida expansión del cooperativismo de crédito comenzó a preocupar al capital financiero y a sus representantes, sobre todo por su papel de testimonio demostrativo de las perspectivas del crédito solidario. Esta preocupación se expresó a través de campañas de prensa e intentos normativos restrictivos que no llegaron a prosperar precisamente por la capacidad de movilización del movimiento solidario.

### **Ataque, restricciones y recuperación parcial (1966 - 1976)**

En 1966, el gobierno de la autodenominada “Revolución Argentina”<sup>13</sup> inició, a poco de tomar el poder, un doble ataque al movimiento cooperativo: puso en vigencia una normativa restrictiva de su operatoria financiera y promovió una campaña difamatoria contra las autoridades del IMFC en los principales medios de prensa con el objetivo de generar una crisis de confianza con la consiguiente «corrida» entre los ahorristas.

Superado el desconcierto de los instantes iniciales, dirigentes y asociados comenzaron a transitar el duro camino de la reconstrucción. En el aspecto operativo, se procedió al progresivo reembolso de los depósitos a medida que se iba recuperando la cartera de préstamos, al mismo tiempo que se habilitó una nueva operatoria restringida ya que la prohibición de endosar y compensar las Letras de Cambio dificultaba su aceptación generalizada y obstaculizaba la captación de depósitos afectando sustancialmente la rentabilidad normal de las entidades. En el terreno institucional, el movimiento cooperativo comenzó una larga lucha para lograr el restablecimiento de las facultades recortadas arbitrariamente.

Pese al esfuerzo realizado para revertir la situación, de las casi 1.000 cooperativas de crédito existentes a mediados de 1966 apenas poco más de 400 pudieron llegar en funcionamiento al momento de la restauración democrática en 1973. La brevedad del período constitucional no permitió que lo que eran potenciales perspectivas pudieran

---

<sup>13</sup> Golpe de Estado instaurado en 1966, cuyo primer presidente fue Juan Carlos Onganía (1966-1970)

desarrollarse, por lo que las entidades sobrevivientes sólo pudieron recuperarse parcialmente durante aquel período.

### **Intento de destrucción total y transformación en Bancos cooperativos (1976-1979).**

#### **Nacimiento del Banco Credicoop**

En marzo de 1976, se interrumpió violentamente la continuidad institucional en nuestro país y las Fuerza Armadas asumieron nuevamente el Gobierno dando comienzo al auto-denominado "*Proceso de Reorganización Nacional*".

La crisis capitalista internacional de 1973 significó en los países periféricos, como la Argentina, el agotamiento del modelo basado en la industrialización sustitutiva, el pleno empleo, el Estado benefactor y el crecimiento de la clase obrera.

En nuestro país, el anterior ciclo histórico cedió paso al proyecto re fundacional de la dictadura militar que instala una nueva "modernización" salvajemente autoritaria y excluyente. La alianza entre el poder militar y el nuevo poder económico apuntó a transformaciones estructurales de la sociedad argentina que se convertirían en un punto de partida irreversible para los gobiernos constitucionales posteriores a la dictadura. En ese marco, el Ministerio de Economía encabezado por José Alfredo Martínez de Hoz elaboró un anteproyecto de Ley de Entidades Financieras que apuntaba a liquidar al cooperativismo de crédito al plantear la eliminación de la forma jurídica cooperativa como base de estructura de servicios bancarios.

Mediante una importante movilización político-social encabezada por el IMFC se consiguió modificar parcialmente el propósito inicial, ya que la "Ley" 21.526 de Entidades Financieras (1977) vedaba a las Cajas de Crédito la posibilidad de operar en Cuentas a la Vista pero les otorgaba la posibilidad de que se transformaran en Bancos Comerciales conservando su forma jurídica cooperativa.

Se había logrado preservar la vida de las entidades cooperativas, lo cual, en la Argentina de 1977, no era poco. Sin embargo, las cosas no fueron fáciles de allí en adelante.

En marzo de 1977 el B.C.R.A. dio a conocer el Régimen de Capitales mínimos para las entidades financieras, que elevaba el monto a una cifra equivalente a US\$ 10.000.000 para los bancos situados en las zonas de mayor desarrollo, sin discriminar entre bancos cooperativos y lucrativos. Este marco normativo colocó a dirigentes y asociados de las Cajas de Crédito ante la necesidad de concertar acuerdos de fusión con otras entidades hermanas a fin de alcanzar, en conjunto, los mínimos de integración patrimonial requeridos por el B.C.R.A. Como resultado de esta situación, 273 de las 375 Cajas de Crédito existentes optaron por transformarse en Bancos Cooperativos. De esas 273, 41 Cajas lo hicieron en

forma individual y 232 lo hicieron fusionándose con otras, dando origen -entre 1978 y 1979- a un total de 77 nuevos Bancos Cooperativos.

El 26 de diciembre de 1977, 44 de estas cajas de crédito suscribieron el compromiso de fusión para la constitución de un Banco Cooperativo que en un primer momento denominaron Banco de Crédito Cooperativo Gran Buenos Aires. El 15 de febrero de 1978 se concretó la adquisición, y un mes después se concretó la presentación de la solicitud de transformación y fusión de las 44 Cajas de Crédito ante el B.C.R.A.

El 2 de noviembre de 1978, el Directorio del B.C.R.A. aprobó el proyecto de transformación en Banco, acordando que el mismo habría de denominarse Banco Credicoop Coop. Ltda. y, el 21 de diciembre, se llevó a cabo la Asamblea Constitutiva, en la que se aprobaron los Estatutos Sociales y se eligió el primer Consejo de Administración. Posteriormente entre 1979 y 1980 se incorporaron por distintos tipos de fusiones, 5 nuevos bancos cooperativos al Credicoop.

Para preservar la presencia cooperativa en todo el territorio del país, y como una expresión de solidaridad e integración cooperativa, el Banco Credicoop se vio obligado a actuar incorporando a aquellas instituciones en peligro de desaparición. De esta manera durante la década del '80, adquirió y se fusionó con 4 nuevos bancos.

En la década del '90, se profundizó una tendencia creciente a la concentración y extranjerización del sistema financiero. En ese contexto el grupo más golpeado fue el de la banca cooperativa, que redujo su presencia de 44 entidades (diciembre 1991) a sólo 6 bancos (julio 1998). Muchos de ellos fueron liquidados, y otros transformados en (o comprados por) Sociedades Anónimas. Sólo algunos pudieron preservar su presencia a través de la absorción por parte del Banco Credicoop. En la actualidad, el Banco cuenta con 250 Filiales en todo el país, siendo el primer banco privado de capital 100% nacional y el banco cooperativo más importante de América Latina.<sup>14</sup>

### **El Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos**

El IMFC es una cooperativa de segundo grado, fundada en 1958, cuyo padrón de asociadas al 30 de junio de 2011 cuenta con 134 entidades.

En el orden nacional, el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos integra la Confederación Cooperativa de la República Argentina (Cooperar) fundada el 5 de diciembre de 1962, cuyas federaciones asociadas comprenden las ramas productivas y de servicios, con excepción de las agrarias.

---

<sup>14</sup> El Banco Credicoop está asociado en la Argentina al Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos y a ABAPPRA (Asociación de Bancos Públicos y Privados de la República Argentina). También es miembro de la ACI (Alianza Cooperativa Internacional) y de la CIBP (Confederación Internacional de Bancos Populares).

A nivel mundial, el IMFC forma parte de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), organismo ecuménico del movimiento cooperativo fundado en Londres, Reino Unido, en 1895, cuya sede regional para todo el continente americano se encuentra en la ciudad de San José, Costa Rica.

Los objetivos fundacionales del IMFC fueron cuatro:

1. Difundir los principios y valores de la cooperación,
2. Representar a sus cooperativas asociadas ante los poderes públicos,
3. Promover la creación de cooperativas,
4. Movilizar a través de una red solidaria los fondos ociosos de las cajas de crédito cooperativas, desde unas regiones del país hacia otras, según los requerimientos estacionales de la actividad económica.<sup>15</sup>

Cómo se indicó antes, el objetivo fundacional de promover la creación de nuevas cooperativas de crédito se cumplió exitosamente y fue así como creció de manera exponencial el número de cajas de créditos en tan sólo 8 años, llegando a casi la cantidad de mil, distribuidas por todo el país.

Ante el vertiginoso crecimiento en el número y la actividad de las Cajas de Crédito cooperativas, el IMFC presenta al Congreso Nacional, en 1964, un Proyecto de Ley de Cajas de Crédito Cooperativas (cita). Los objetivos de ese Proyecto de Ley eran:

- promover la creación de nuevas entidades,
- reglamentar su operatoria y
- evitar la aparición de falsas cooperativas,

El 8 de julio de 1966, en el contexto de la llegada al poder de la dictadura de Onganía, y la sanción del Decreto- Ley 16.898 por la que se establecía la jurisdicción del Banco Central sobre las cooperativas de crédito y se exigía su inscripción en un registro de entidades financieras no bancarias controladas por el mismo, se lanzó una campaña difamatoria por los medios de difusión para crear pánico y llevar a la quiebra al sistema financiero de crédito cooperativo. Mientras tanto los grandes bancos ofrecieron a las pequeñas y medianas empresas, por primera vez, atenderlas financieramente.

---

<sup>15</sup> Plotinsky, D. (2003). Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, breve historia.

En febrero de 1970 el Instituto le reclama al Banco Central: libre endosabilidad de la Letra de Cambio, establecimiento de cámaras compensadores para las mismas, posibilidad de que las cajas de crédito puedan depositar sus efectivos mínimos en entidades de segundo grado y facilidades para crear nuevas entidades. Así, durante 1971, el B.C.R.A. procede a la inscripción de las Cajas de Crédito.

En 1973 el IMFC festeja dos logros: la reglamentación de la Ley 20.041 que permite la endosabilidad de la letra de cambio, en pie de igualdad con el cheque bancario y la sanción de la Ley 20.337 de cooperativas que, con reparos, es favorablemente acogida por el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos. Ese mismo año el IMFC es admitido como miembro de la Alianza Cooperativa Internacional, y el 1 de septiembre se crea Idelcoop, que habría de constituirse como el ámbito educativo del movimiento cooperativo.

Con la llegada al poder de la última dictadura cívico-militar, y fundamentalmente en el año 1977 cuando se sanciona la Ley de Entidades Financieras que generó la transformación de las viejas cajas de crédito en Bancos cooperativos se dio una etapa, producto de la aplicación de esta ley, que originó un nuevo período para la vida del IMFC, como ya se mencionó más arriba. Como resultado final del proceso de transformación, 273 cajas de crédito dan lugar a la aparición de 77 nuevos bancos cooperativos, de los cuales 62 estaban adheridos al IMFC.

En 1980 el IMFC creó la Tarjeta Cabal. Organizada primero como un departamento del IMFC, y luego como cooperativa independiente, Cabal nace como respuesta a las necesidades de los asociados al movimiento cooperativo de crédito. Paralelamente, el IMFC se reorganiza, constituyéndose dos regionales: norte (con sede en Rosario) y sur (con sede en la ciudad de Buenos Aires) y transformando a los centros de trabajo en Filiales.

Otro hecho de importante relevancia y de alta trascendencia dentro del IMFC fue la refundación con las nuevas cooperativas asociadas al instituto en el año 1998, por fuera de las crediticias. Esto generó el fomento de nuevas cooperativas de trabajo y servicio, que habían quedado al margen debido al gran esfuerzo realizado anteriormente para mantener las crediticias con la reforma de la Ley de 1977. Por otra parte, el modelo económico de la década de 1990 no fue muy propicio para la creación de cooperativas de trabajo, aunque la situación se revirtió drásticamente con la crisis que se manifestó en los últimos años de la década y eclosionó en diciembre de 2001.

Como parte de su permanente aporte a la solución de los problemas nacionales, el IMFC presentó la "Propuesta para Enfrentar la Emergencia" en febrero de 2002, en contextos de agudización inédita de la crisis orgánica en nuestro país.

## **Historia del Microcrédito**

La historia del microcrédito de manera informal, se puede remitir a lo que los africanos francófonos llaman "tontines", un sistema de ahorro inventado en el siglo XVII por el banquero italiano Lorenzo Tonti, que fue perfeccionado en el continente. En África, este sistema es un fondo común periódico (generalmente mensual) en el que cada participante espera su turno para recuperar la totalidad de la suma recogida. En Europa, este producto financiero, utilizado como inversión de seguro de vida, prevé un periodo de veinte años tras los cuales los cotizantes, todavía en vida, se reparten los beneficios obtenidos. En nuestro país, una experiencia similar se implementó a partir de la década de 1960 con la aparición de los sistemas de compra mediante "ahorro previo", que alcanzaron difusión generalizada a partir de la década de 1980.<sup>16</sup>

La historia del microcrédito moderno comienza en los años '70 con cuatro entidades: en 1970 Bank Dagang en Bali (Indonesia), en 1971 Opportunity Internacional en Colombia, en 1973 ACCION International en Brasil, y en 1976 Grameen Bank en Bangladesh.

Si bien el concepto de créditos cooperativos a bajo o nulo interés enfocados en fomentar la independencia económica y la cooperación recíproca no es algo nuevo en la economía política, el concepto del microcrédito nació como propuesta del catedrático de economía Dr. Muhammad Yunus<sup>17</sup>, quien comenzó su lucha contra la pobreza en 1974 durante la hambruna que padeció la población de su tierra natal, Bangladesh, uno de los países más pobres del planeta. Yunus descubrió que cada pequeño préstamo podía producir un cambio sustancial en las posibilidades de alguien sin otros recursos para sobrevivir. El primer préstamo que dio fueron 27 dólares de su propio bolsillo para una mujer que hacía muebles de bambú, de cuya venta los beneficios repercutieron en sí misma y en su familia. Sin embargo, los bancos tradicionales no estaban interesados en hacer este tipo de préstamos, porque consideraban que había un alto riesgo de no conseguir la devolución del dinero prestado.

En 1976, Yunus fundó el Banco Grameen para hacer préstamos a los más necesitados en Bangladesh. Desde entonces, el Banco Grameen ha distribuido más de tres mil millones de dólares en préstamos a 2,4 millones de prestatarios. Para asegurarse la devolución de los préstamos, el banco usa un sistema de "grupos de solidaridad"; pequeños grupos informales que solicitan préstamos en conjunto y cuyos miembros actúan para garantizar la devolución del préstamo y se apoyan los unos a los otros en el esfuerzo de

---

<sup>16</sup> Fundación Magdala (2010). Microcréditos para el desarrollo. Disponible en: <http://www.fundacionmagdala.org/>

<sup>17</sup> Muhammad Yunus, fundador del Banco Grameen, fue galardonado con el Premio Príncipe de Asturias de la Concordia en 1998, Premio Internacional Simón Bolívar en 1996 y con el Premio Nobel de la Paz en 2006.

mejorar económicamente. Según el proyecto ha ido creciendo, el Banco Grameen ha desarrollado otros sistemas alternativos de crédito para servir a los necesitados. Además de los microcréditos, ofrece préstamos para la vivienda, así como financiación para proyectos de riego, textiles, pesca y otras actividades.

A mediados de los '70, los primeros organismos que comenzaron a dar o a organizar microcréditos fueron ONG. A principio de los '80 estos organismos comenzaron a ver frutos de este proceso, muchos de ellos comenzaron a darse cuenta que este esfuerzo podría ser sostenible porque la recuperación de cartera (deudas) era casi perfecta. A partir de que estas organizaciones alcanzaron el punto de equilibrio (suficientes microcréditos para pagar los costos fijos), el crecimiento de estos programas logró un auge sin precedentes.

En los '70 el modelo era sostenido a través de donaciones de filántropos alrededor del mundo y la coordinación era a través de ONGs. En los '80 el modelo cambió un poco; las ONGs crearon alianzas estratégicas con bancos locales para que estos proporcionasen el financiamiento mientras que ellos proporcionaban las garantías y la coordinación de los recursos. A partir de los '90 este último modelo también evolucionó. Los bancos involucrados en el proceso tomaron en cuenta que era un negocio rentable y comenzaron a desarrollar mecanismos para servir a dicho mercado.

El Banco Grameen, también conocido como "Banco de los Pobres", es la institución micro-financiera más reconocida de todo el mundo. Su objetivo es ofrecer crédito a las personas que se encuentran en situación desfavorecida y hacerlo en función del potencial de las personas, sin solicitar garantías físicas. El establecimiento de este objetivo se asienta sobre la firme creencia de que la prestación de un crédito es un método efectivo en la lucha contra la pobreza y el detonante para el desarrollo socioeconómico de zonas desfavorecidas.

Actualmente, el Banco Grameen tiene 6,7 millones de prestatarios y un total de 5.823 millones de dólares desembolsados. Si pensamos que de cada prestatario depende una media de cinco personas, podemos calcular que el 25% de la población más pobre de Bangladesh, o lo que es lo mismo, 35 millones de personas han salido de la pobreza gracias a los microcréditos concedidos por Grameen. Además, Grameen promueve actividades complementarias al microcrédito, con el objetivo de alcanzar la erradicación de la pobreza y potenciar el desarrollo. Estas actividades están dirigidas hacia la educación, la formación y el fomento de la solidaridad y los valores humanitarios. Otro rasgo diferencial del Banco Grameen es su estructura, marcada por la propiedad de las acciones. El 94% de las acciones del Banco están en propiedad de los prestatarios y de ellos, el 97% son mujeres.

## **Emprendedorismo**

El emprendedorismo es el proceso por el cual se inicia un negocio o se crea una empresa o un proyecto; es el arte de crear nuevos emprendimientos que generen riquezas, combinando creatividad, innovación y una gestión sólida.

La actividad emprendedora posee múltiples beneficios, tanto para el emprendedor como para la sociedad en su conjunto. El emprendedor que monta su propio negocio, no sólo obtiene la consecuente recompensa económica, sino que también experimenta satisfacción por sus logros y desarrollo profesional. No obstante esto, los beneficios trascienden la esfera personal. La actividad emprendedora aporta riqueza al país y contribuye a su crecimiento económico; beneficia a la sociedad a través de la generación de empleo y del aumento de la productividad.

En la actualidad, los nuevos emprendimientos generan más puestos de trabajo que las grandes empresas. En este sentido, los países con mayor índice de iniciativa emprendedora son aquellos que muestran niveles de desempleo más bajos. Por otra parte, la actividad emprendedora también contribuye al aumento de la productividad. Las nuevas iniciativas empresariales fomentan la competitividad, obligando a las otras empresas a reaccionar, mejorando eficiencia e innovando, lo que se traduce en un incremento de la productividad. En este contexto, los emprendedores cumplen un importante rol en la sociedad y en el desarrollo económico del país.

Un emprendedor es una persona que toma la decisión de iniciar un negocio, dispuesta a asumir los riesgos que ello implica; es una persona capaz de identificar oportunidades de negocios y movilizar recursos para aprovecharlas. Las características o cualidades que debe poseer un emprendedor, dependen de dos cuestiones; primero, la capacidad emprendedora no es un componente de la personalidad, esto quiere decir que no existe una personalidad emprendedora, un perfil de emprendedor único e infalible; existen emprendedores con distintas personalidades que han logrado triunfar en sus emprendimientos. Segundo, la capacidad emprendedora no es una cuestión innata, sino que surge como la suma de una serie de competencias que pueden ser desarrolladas.

En general, los emprendedores exitosos comparten algunas de las siguientes capacidades y características personales:<sup>18</sup>

- *Disposición a asumir riesgos:* Los emprendedores están dispuestos a embarcarse en la iniciativa aunque el resultado sea incierto y exista la posibilidad de fracasar.

---

<sup>18</sup> Sepyme (2010). Manual de Emprendedorismo. Bicentenario Argentino, Presidencia de la Nación.

- *Creatividad*: Es la capacidad de crear soluciones innovadoras a través de la generación de ideas nuevas o de nuevas asociaciones de ideas existentes; es la capacidad de abordar de forma original la problemática cotidiana, de crear cosas nuevas o crear nuevas formas de hacer las cosas.
- *Espíritu de independencia y autonomía*: Los emprendedores son personas que prefieren trabajar para ellos mismos en vez de hacerlo para otros, creando sus propias reglas y evitando la influencia de presiones externas.
- *Proactividad*: Ser proactivo no significa solamente tomar la iniciativa; es intentar influir en el curso de los hechos para hacer que las cosas sucedan.
- *Habilidad para la toma de decisiones* :Requiere de conocer y compatibilizar los dos aspectos que siempre intervienen en toda toma de decisiones; el racional, que implica realizar un análisis detallado con el máximo de información, y el emocional, vinculado más a las motivaciones y los sentimientos.
- *Capacidad de negociación*: Requiere de competencias para lograr intercambios que resulten beneficiosos para todas las partes que intervienen en la negociación.
- *Habilidad para la comunicación* Es la capacidad para transmitir los propios pensamientos, opiniones y valores de forma tal que el receptor pueda crearse internamente la misma imagen que existe en la mente del emprendedor.
- *Liderazgo y capacidad de motivar personas*: El emprendedor es capaz de identificar cuáles son los factores que motivan a las personas y, de esa forma, influir en ellas para que se esfuercen voluntariamente en la consecución de los objetivos organizacionales.
- *Resiliencia*: Es la capacidad de superar las adversidades
- *Capacidad de adaptación al cambio*: Los emprendedores ven el cambio como algo favorable, como una situación de la cual se puede sacar provecho y, por lo tanto, no son reticentes, sino flexibles al cambio.

- *Optimismo:* Los emprendedores son optimistas; crean en sus mentes la imagen de un futuro favorable, una visión exitosa.
- *Perseverancia:* Ser perseverante significa no abandonar el emprendimiento ante la primera dificultad; es ser constante en el camino hacia el logro de los objetivos planteados.
- Pasión y entusiasmo por cumplir con sus sueños.

Muchas de estas características tienen que ver con aspectos vinculados a la gestión y al proceso administrativo; ello porque los emprendedores exitosos no sólo deben ser optimistas y entusiastas a la hora de iniciar el negocio, sino que además deben poseer las competencias necesarias para administrarlo de forma eficiente luego de la puesta en marcha, así como también para lograr que el negocio sobreviva en el largo plazo.

Existen diversas experiencias sobre emprendedorismo en nuestro país interesantes de mencionar, cada una de ellos con distintos alcances y en distintos ámbitos. En primer lugar, a nivel nacional se pueden destacar los programas con los que cuenta la Secretaría de la Pyme y Desarrollo Regional (SEPYME), dependiente del Ministerio de Industria de la Presidencia de la Nación. Esta tiene como fin brindar soluciones a los problemas de las pequeñas y medianas empresas, con el desarrollo de programas eficientes de simple implementación que las ayuden a superar obstáculos y consolidarse en el mercado. Brinda herramientas para dar soluciones a problemas específicos vinculados con la capacitación de trabajadores y directivos, la realización de diagnósticos, y la implementación de planes de acciones tendientes a mejorar la competitividad y gestión. También otorga facilidades para el acceso y el costo del crédito. Además de esto, aborda los problemas de las MiPyMEs orientándolas a sectores concretos:

- Emprendedores y Jóvenes empresarios.
- Grupos Asociativos de empresas.
- Desarrollo Regional.

Asimismo, cuenta con un programa destinado al fortalecimiento descentralizado de la Plataforma Institucional de instrumentos de política pública de apoyo a las MiPyMEs en todas las regiones del país, que permite un mayor alcance y vinculación con las empresas, logrando la integración regional y sectorial de las mismas.

SEPYME se encuentra organizada en función de dos Subsecretarías que articulan y llevan a cabo las acciones y programas correspondientes; la Subsecretaría de Promoción

al Financiamiento de la Pequeña y Mediana Empresa, y la Subsecretaría de Política y Gestión de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional.

En el ámbito de la provincia de Buenos Aires funcionan algunos programas interesantes:

- En el seno de la Subsecretaría de la pequeña, mediana y microempresa, dependiente del Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología, funciona el programa *BA Innova Tec* que tiene como objetivo general potenciar el desarrollo y crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas radicadas en la Provincia de Buenos Aires, a partir del impulso de jóvenes y nuevas empresas dinámicas e innovadoras, así como también promover el espíritu emprendedor de aquellas personas que tengan ideas con potencialidad de convertirse en negocios basados en desarrollos tecnológicos.

La asistencia se realiza a través de una línea de crédito otorgada con fondos del Fideicomiso creado por Decreto 3489/08 y de aportes no reembolsables, bajo la modalidad de un Concurso de Proyectos.

- En el seno del Ministerio de Desarrollo Social, funciona el programa Fuerza Solidaria, el cual se detallará más adelante ya que la cooperativa objeto de estudio en este Trabajo Final, opera con el mismo.

Finalmente, en nuestra Universidad Nacional de Mar del Plata, la Secretaría de Extensión de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FCEyS), cuenta con un Grupo de Extensión desde el año 2006, denominado *Apoyo a Emprendedores*. El grupo realiza tareas y desarrolla proyectos de extensión relacionados con el apoyo a emprendedores, fomento del emprendedorismo, mejoramiento de los sistemas universitarios relacionados con esta temática, el desarrollo de redes y grupos de emprendedores y el desarrollo regional. De forma periódica organiza y coordina cursos, talleres y charlas en esa línea de acción.

### **Nuevo Impulso**

La Cooperativa Popular de Crédito Nuevo Impulso, es patrocinada por el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos y se inicia como una parte de su proyecto político buscando responder a las problemáticas socioeconómicas como consecuencia de las políticas neoliberales implementadas durante la década del '90. Esta fue fundada en Mar del Plata el 15 de diciembre de 1999 para recrear el espíritu y dinámica que imbuía a las Cajas de Crédito de décadas pasadas, e inició sus actividades el 1 de Marzo de 2001 (luego de

conseguir la habilitación para empezar a funcionar), cerrando su primer ejercicio económico el 30 de junio de 2002.

Nuevo Impulso se concibe como una herramienta capaz de resolver los problemas de los asociados mediante la toma de micro créditos (hasta \$5.000 –en casos excepcionales debidamente justificados se llega a prestar hasta \$10.000-), contribuyendo al fortalecimiento del capital social de la comunidad marplatense y la zona.

Desde un punto de vista general, el crédito promueve la movilización del ahorro y, su asignación, a la inversión productiva y al consumo. Desde una perspectiva económico-social, genera empleo y facilita el acceso a la vivienda y la adquisición de bienes y servicios que mejoran la calidad de vida de las personas. Sin embargo, obtener un préstamo no siempre resulta sencillo, con frecuencia su acceso se ve dificultado por problemas vinculados con la inserción económica del solicitante.<sup>19</sup>

Nuevo Impulso ha sido creada como una alternativa a las dificultades mencionadas. Desde los valores del IMFC se concibe a las cooperativas como herramientas de transformación social, y, desde esa consigna, atiende un segmento de la población excluida bancaria y socialmente.

Los objetivos estatutarios de la Cooperativa de Crédito Nuevo Impulso son:

- a) Otorgar préstamos y otras financiaciones a sus asociados, con recursos propios, con recursos provenientes de la emisión de Títulos Cooperativos de Capitalización y con fondos provistos por organismos públicos, cooperativas, otras entidades de la economía social y otros entes u organismos nacionales e internacionales, desarrollando la operatoria financiera y de servicios habilitada por la Ley de entidades financieras.
- b) Celebrar convenios con cualquiera de los entes enunciados en el inciso anterior, dirigidos a ampliar las prestaciones brindadas a los asociados.
- c) Efectuar cobros y pagos por cuenta y orden de los asociados.
- d) Cumplir mandatos y comisiones conexos con sus operaciones.
- e) Realizar los demás actos necesarios para el cumplimiento del objeto social.
- f) Fomentar el espíritu de solidaridad mutua entre los asociados y cumplir con el fin de crear una conciencia cooperativa.

---

<sup>19</sup> Cooperativa Popular de Crédito Nuevo Impulso (2000). Proyecto “Incubando ideas productivas”.

A lo largo de la historia de la Cooperativa se han efectuado diversos cambios en su operatoria y en la forma de otorgar los créditos. En primer lugar es importante destacar que, al principio de su funcionamiento, no se exigían garantías para otorgar un crédito, sólo se solicitaban documentos personales, esto se debía principalmente a que los montos eran demasiado chicos y tal requisito no se justificaba. Además de esto, en un inicio toda la contabilidad y la mayor parte de la administración de la cooperativa se efectuaban en forma centralizada desde Capital Federal.

Luego de un tiempo, y con el crecimiento de Nuevo Impulso se comienzan a exigir (además de los documentos), avales, y los requerimientos de créditos se evalúan para su otorgamiento por un consejo de administración. Sumado a esto, se inicia un proceso de mayor independencia para la toma de decisiones y la administración, lo que conllevó una disminución de la centralización con el Instituto en Capital Federal. En este punto es importante destacar la importancia de incluir la presentación de avales, para poder acceder a los créditos que brinda la cooperativa. El hecho de conseguir que una persona (o más de una en algunos casos) avale la solicitud de un crédito de otra, fomenta la asociación y la cooperación entre vecinos, parientes y fundamentalmente entre cooperativistas. Asimismo, afianza vínculos personales, comerciales y fortalece las redes de participación. Este acto en donde una persona responde patrimonialmente por otra, permitiéndole a esta última acceder a un crédito que de otra forma le sería imposible lograr, es un aspecto clave de los valores de la economía solidaria y la cooperación entre pares.

Además, este requerimiento del aval, no sólo ayuda a lo arriba expresado, sino que funciona como un seguro para Nuevo Impulso, en pos de contar con instrumentos que le permitan resguardar el patrimonio de la cooperativa. Esto último le ha ayudado a disminuir considerablemente el número de morosos, siendo muy importante en términos de la cantidad total de dinero en créditos otorgados, la recuperación de los préstamos, y el grado de cumplimiento en el pago. Esta medida, no sólo funciona como un resguardo patrimonial para la cooperativa sino que, además, mejora la responsabilidad del beneficiario del crédito, lo que analizado en términos colectivos y en el tiempo, demuestra un logro institucional a la hora de fomentar el espíritu solidario entre sus asociados.

Otro aspecto interesante de resaltar es el contexto en el cual fue creada Nuevo Impulso. En aquellos años nuestro país sufría una de las crisis económicas, políticas y sociales más importantes de su historia. La inestabilidad institucional y el descreimiento hacia toda la clase política, generaron que la ciudadanía buscara y generara nuevas formas de participación y organización. En este orden, los clubes del trueque, sumados al auge y surgimiento de diversos movimientos sociales y sostenidas manifestaciones populares, fueron claras muestras de cómo miles de personas encontraron espacios y nuevas formas de saltar y apaciguar esos difíciles momentos que se vivían. Esta situación indudablemente

no era ajena a los inicios de Nuevo Impulso, todo lo contrario, marcaría sus primeros pasos en forma contundente. Los testimonios de los propios miembros de la cooperativa recuerdan cómo lógicamente la necesidad de muchas personas de acceder a préstamos en esas épocas de profunda crisis económica, y la puesta en marcha de una entidad que otorgara créditos de montos pequeños en esa coyuntura, devino en una experiencia novedosa para todas las partes. La gran incertidumbre sobre como el país saldría de esta preocupante situación, impedía efectuar cualquier tipo de proyección con una mínima certeza, y cotidianamente había que enfrentarse con situaciones por demás diversas.

Todo lo anterior generó un importante aprendizaje para la organización, lo que en un contexto mucho más austero y estable le permitió, fundamentalmente a partir del año 2006, comenzar a realizar planes de trabajo. Esto logró profesionalizar la visión de la Cooperativa, incorporando instancias de planificación, algo que en los inicios de la operatoria era extremadamente difícil de efectuar.

### **Créditos Solidarios**

Los fondos propios de la cooperativa se han constituido de la siguiente manera. En sus orígenes el IMFC aportó una suma de dinero para permitir el inicio de la operatoria. Luego, el aporte mensual que realizan los asociados mediante el pago de la cuota de Nuevo Impulso, sumado a los intereses que se generan debido al otorgamiento de los créditos, constituyen los fondos genuinos de la cooperativa.

Los intereses que se aplican dependen del monto solicitado, entre ellos se adicionan los siguientes gastos que también se imputan, a saber:

Monto Crédito	Gastos Administrativos	Gastos de Capitalización	Gastos Totales
Hasta \$2000	\$10	\$20	\$30
Hasta \$4000	\$10	\$30	\$40
Hasta \$5000	\$10	\$40	\$50
Hasta \$10000	\$10	\$60	\$70

Tabla 1: Gastos de acuerdo a los montos prestados

Para resguardar estos fondos la cooperativa posee una cuenta propia en el banco Credicoop.

Por otro lado, la Cooperativa Nuevo Impulso se ha vinculado directamente con 2 distintos tipos de Instituciones y/o programas vigentes: CAJADE y Fuerza Solidaria, con los que se encuentra operando actualmente. De estos obtiene financiamiento externo para el funcionamiento y cumplimiento de las funciones y misiones de la cooperativa.

A continuación se realiza una breve reseña de cada uno de ellos.

## **Cajade**

Desde el año 2006 está vigente la Ley N° 26.117 de promoción del microcrédito para el desarrollo de la economía social, cuyas acciones se estructuran a partir del “Programa de Promoción del Microcrédito Padre Carlos Cajade”. En este marco, INAES (Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social) desarrolla tareas conjuntas con la Comisión Nacional de Microcrédito (CONAMI), desde el año 2009. Se realiza el trabajo con redes de microcrédito, conformadas por federaciones con el fin de administrar los fondos, y por cooperativas/mutuales responsables de la ejecución de los créditos a los emprendedores. El microcrédito es una asistencia crediticia para pequeños emprendedores y grupos solidarios organizados en torno a la gestión de los microemprendimientos, cuyas actividades de producción, manufacturas y comercialización de bienes y servicios estén en funcionamiento y no tengan acceso a créditos de la banca comercial. Refuerza la dinámica económica de los emprendimientos mediante un proyecto de negocio favorecido por el programa, en tanto combina el crédito con la capacitación, la asistencia técnica y organizativa de los emprendedores.<sup>20</sup> Tanto el INAES como la CONAMI funcionan como organismos descentralizados que dependen del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación.

Los fondos que recibe Nuevo impulso de este programa se acreditan cada 2 meses en una cuenta específica que el Ministerio de Desarrollo Social dispone, son otorgados durante espacio de un año, y luego deben devolverse. Las condiciones del programa exigen que la tasa de interés a aplicar sea del 6%, lo que genera que este margen quede para la cooperativa. En el caso de que pasado un año, y como consecuencia de una labor comprometida de las entidades de microcrédito y un alto grado de cumplimiento, el Ministerio puede decidir traspasar el monto antes otorgado, para que pueda ser operado en forma permanente, lo que constituye un crecimiento patrimonial y de recursos muy importante.

## **Fuerza Solidaria (FS)**

Fuerza Solidaria es una iniciativa del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, el Banco Provincia y el Instituto Provincial de Lotería y Casinos, cuyo objetivo principal es brindar asistencia financiera y técnica a un importante sector de la población, a través de instituciones que no tienen acceso al sistema formal de crédito. Para incorporarlos al sistema financiero de la provincia y facilitarles una mayor participación social se financia a

---

<sup>20</sup> Ministerio de Desarrollo Social de la Nación (2012). Programa de microcrédito Padre Carlos Cajade. Disponible en: [www.desarrollosocial.gob.ar](http://www.desarrollosocial.gob.ar)

organizaciones a través de dos líneas: IMF (Instituciones de Microfinanzas) y PES (Proyectos de Economía Social).

El programa Fuerza Solidaria asiste con financiamiento, capacitación, transferencia metodológica y acompañamiento a las organizaciones sociales y las redes y consolidación de las distintas actividades productivas, comerciales, de servicios y el incentivo del desarrollo productivo local y de las economías regionales de la provincia de Buenos Aires.

En el último año, se incorporó un esquema de Acompañamiento a Organizaciones, buscando fortalecer los distintos procesos organizacionales de las instituciones financiadas por Fuerza Solidaria.

Con el énfasis puesto en las capacidades instaladas, el Programa Fuerza Solidaria, orienta sus acciones con los equipos técnicos para dejar capacidades instaladas al interior de las organizaciones y/o las redes en las que participan, para que puedan profundizar el alcance de sus acciones con una perspectiva puesta en la economía social y solidaria. El programa depende del Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Buenos Aires y consiste en un préstamo, con 6 meses de gracia y posteriormente el pago.<sup>21</sup>

En el caso de Nuevo impulso el 22 de septiembre del año 2011, el Ministerio depositó el capital y los intereses, y luego en mayo se comenzó a pagar el crédito a un plazo de 36 meses. El programa brinda una cuenta especial en el Banco Provincia de Buenos Aires, y por sus características los fondos se integran a una operatoria de administración temporal, no estando previsto que puedan incorporarse a posteriori en forma permanente.

---

<sup>21</sup> Ministerio de Desarrollo Social, Gobierno de la Provincia de Buenos Aires (2012). Fuerza Solidaria. Disponible en: <http://www.fuerzasolidaria.gov.ar>

## DESARROLLO

Como se mencionó antes, los fondos para el funcionamiento de la cooperativa Nuevo Impulso son aportados por el IMFC, el pago de la cuota de los asociados, y los intereses ganados debido al otorgamiento de los créditos. También cuenta con fondos externos provenientes de programas provinciales (Fuerza Solidaria), o de programas del Estado Nacional (Ministerio de Desarrollo Social), por medio del programa Carlos Cajade, que han posibilitado triplicar la capacidad crediticia de Nuevo Impulso.

En la actualidad la cooperativa opera un monto total aproximado de \$655.000 incluyendo fondos propios y los fondos externos. Este monto se desglosa de la siguiente manera:

- \$250.000 ejercicio anterior (Fondos propios, finalizado el 30/6/12)
- \$50.000 Fuerza Solidaria
- \$305.000 Carlos Cajade (Fondos + Operatoria)

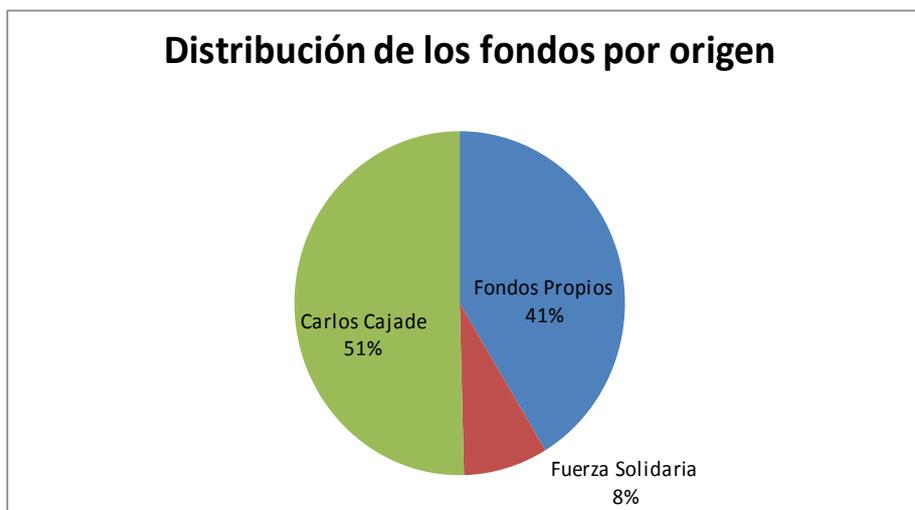


Gráfico 1: Distribución del total de fondos de la Cooperativa, de acuerdo al origen

Desde sus inicios ha otorgado un total de 1183 créditos con fondos propios, y 180 dentro del programa Carlos Cajade. Durante el último ejercicio (30/6/11 al 30/6/12), se otorgaron un total de 189 créditos, de los cuales 74 correspondieron a fondos propios, y 115 al Cajade. La distribución porcentual de estas cantidades se puede observar en el Gráfico 1.

Del análisis organizacional previamente efectuado por el grupo de estudiantes de la cátedra de Liderazgo y Responsabilidad Social, surgen algunas cuestiones a considerar:

- La posibilidad de agilizar las operaciones de entrega de créditos, mediante la utilización de un protocolo de evaluación del préstamo.
- Con la idea de lograr agilidad, rapidez, y dinámica en la entrega de créditos, es muy importante el contar con un mecanismo que permita, en alguno casos, tener la posibilidad de otorgar el dinero en el acto, o al menos, en un plazo reducido, ya que se opera en un mercado altamente competitivo, en donde la gran ventaja de otras instituciones de préstamo radica en la capacidad de brindar dinero en el acto. Es importante aclarar que no sólo debe buscarse la competitividad como una manera de posicionarse en el mercado del crédito, sino como una forma de afianzar aún más los objetivos del cooperativismo, ya que muchas de las entidades privadas que ofrecen préstamos inmediatos esconden condiciones de usura en su operatoria, y terminan socavando la economía personal y familiar de las personas involucradas.
- La posibilidad de cambiar a un nuevo sistema de cobro donde se identifique automáticamente a cada socio sin necesidad de la entrega de cupones para pago por ventanilla en una única entidad bancaria. Esta cuestión ha sido la que hasta el momento ha vuelto más compleja la administración y control del sistema de pagos.
- El punto anterior resulta altamente relevante para poder realizar un seguimiento y control de deudores, identificar a los morosos, y principalmente proteger y mantener la solvencia y capacidad financiera de la cooperativa.
- La importancia de Implementar el uso de “indicadores de gestión” para llevar un seguimiento del desempeño de la Cooperativa.

De estos puntos planteados arriba se puede indicar que a pesar de las ventajas que pueda aportar, el protocolo diseñado originalmente no ha sido finalmente implementado. Por dicha razón en este trabajo se presentará una revisión del diseño del protocolo y se ensayará su validación mediante la aplicación a una serie de créditos ya otorgados.

La utilización de cupones para el pago, fue finalmente suprimido por la cooperativa. Actualmente los pagos se efectúan en forma personal y en efectivo, en la sede de la cooperativa. Además se implementó como alternativa, la posibilidad de realizar el pago mediante débito automático, para aquellas personas que poseen una cuenta sueldo.

El control de los morosos se ha incrementado considerablemente, siendo cuestión de análisis de igual manera en el presente trabajo. En principio podemos decir que los primeros datos relevan una mayor morosidad para el caso de los créditos otorgados mediante el programa Carlos Cajade, en comparación con los otorgados con fondos propios. Esto se desarrollará más adelante. Por último se puede afirmar que Nuevo Impulso cuenta

con registros, y algunos indicadores de gestión. Se analizarán los existentes y se avanzará en la propuesta de aquellos nuevos que resulte necesario establecer y utilizar. En este sentido, cualquier decisión organizacional, de mediano a largo plazo será imposible de tomar si no se cuenta con la información necesaria. Por ello, contar con indicadores de gestión resulta vital para poder definir líneas de acción a futuro en materia política, económica y financiera.

Existe otra información con la que debiera contar la Cooperativa para conocer mejor a que segmento de la población atiende actualmente por medio de sus créditos, y sobre todo, en qué condiciones se realiza: La experiencia del programa Fuerza solidaria muestra que un porcentaje mayor al 80% de las personas que acceden a estos créditos corresponden a mujeres.<sup>22</sup> Este dato no solo resulta muy interesante, sino que es una destacada variable demográfica de quienes acceden a los beneficios del programa. De igual manera, teniendo en cuenta la totalidad de créditos otorgados mediante el programa Carlos Cajade, se puede destacar que en este caso el patrón también se repite, en donde la cantidad de mujeres corresponde casi al 70% del total. Para el caso de fondos propios, el análisis del último período nos muestra que el número de mujeres se reduce a un 40% del total. Es importante aclarar que estos últimos dos datos corresponden a porcentajes de la Cooperativa Nuevo Impulso, mientras que la información sobre Fuerza Solidaria, corresponde a todo el programa a nivel provincial. En este sentido la cooperativa podría ir generando la sistematización de la información de las personas que se asocian a la cooperativa, y acceden a los microcréditos; género, edad, composición familiar, trabajo formal, informal y/o temporal, etc. con el objetivo de componer una base de datos con la información suficiente para poder fijar, en forma más precisa a que segmento de la población se está llegando. Asimismo, si este segmento coincide con el que se apunta, y de qué forma estos datos de los asociados varían con el tiempo, lo que generaría información que ayudaría a medir que impacto tiene la cooperativa en el sector de la sociedad con el que trabaja. También, permitiría reorientar los esfuerzos hacia sectores de mayor necesidad e impacto social, y reubicar la oferta de crédito hacia quienes han logrado mejores condiciones (con respecto a su situación pasada), o quienes con mayor urgencia los necesitan.

Durante el último tiempo se implementaron diversas planillas que deben completar quienes solicitan un crédito. Para el Programa Carlos Cajade, se utilizan un total de cuatro planillas. La primera planilla es de datos personales, estudios cursados, situación laboral, económica familiar, y de vivienda. La segunda planilla es de datos personales de los

---

<sup>22</sup> Ministerio de Desarrollo Social, Gobierno de la Provincia de Buenos Aires (2012). Fuerza Solidaria. Disponible en: <http://www.fuerzasolidaria.gov.ar>

garantes del solicitante. La tercera planilla requiere que el solicitante presente un resumen del emprendimiento y sus características principales: en esta se ayuda al solicitante a poder determinar sus costos fijos y variables, la determinación del precio de venta y un cálculo de utilidades, con los datos que ya posee sobre su propio emprendimiento. La cuarta planilla consta de un informe de visita que se efectúa por miembros de Nuevo Impulso, en donde se constata la información brindada en la primera planilla, además de relevar datos adicionales relacionados con el emprendimiento productivo y su proyección. Además de las planillas se solicita el documento de identidad (original y copia), el último comprobante de pago de un servicio público cuyo domicilio coincida con el del solicitante, y el último recibo de haberes (para quienes trabajan en relación de dependencia).<sup>23</sup>

En el caso de Fondos Propios, se utilizan dos planillas distintas. Una primera planilla que se utiliza por única vez, y es una solicitud de ingreso como asociado a la Cooperativa que consta de datos personales.<sup>24</sup> Posteriormente, cuando un asociado requiere la toma de un crédito, se utiliza una segunda planilla que es una solicitud de crédito.<sup>25</sup> Consta de número de asociado, importe del crédito, destino de los fondos, datos personales, datos laborales (CUIT, lugar de trabajo, Domicilio empleo, puesto, salario mensual neto y otros ingresos), datos personales del garante solidario.

En el rubro de los microcréditos (como es el caso de la Red Nacional de Bancos Populares de la Buena Fe, la cual realiza aportes para emprendimientos) en los que para poder acceder los solicitantes se agrupan de a cinco personas, y se hacen responsables conjuntamente por la devolución del dinero, a pesar de que el préstamo es otorgado en forma individual a cada persona. En este caso, el agrupamiento constituye el único requisito para el otorgamiento del crédito ya que no se solicitan avales de ningún tipo. Esta condición podría ser una alternativa a incorporar en el caso de los grupos de personas que no tienen la posibilidad de conseguir quién avale su crédito.

Actualmente, la cooperativa, mediante el programa Carlos Cajade, otorga un crédito en forma grupal por un monto de \$6000, repartidos entre 5 personas, a \$1200 pesos cada una. Esta es una alternativa que no se ha tenido como una posibilidad a incorporar para el caso de los créditos otorgados mediante fondos propios y, que podría utilizarse en adelante, como una posibilidad interesante para quienes no pueden contar con avales fácilmente.

Por otro lado, de acuerdo a la información brindada por Nuevo Impulso, se menciona en los volantes utilizados para difundir y promocionar los créditos que brinda, que el fin de los mismos es para:

---

<sup>23</sup> Ver planillas 1, 2, 3 y 4 del Anexo.

<sup>24</sup> Ver planilla 5 del Anexo.

<sup>25</sup> Ver planilla 6 del Anexo.

- Cobertura de necesidades básicas relacionadas con la salud
- Adquisición de herramientas de trabajo
- Arreglos para el hogar
- Otros

No obstante esto, al efectuar un primer relevamiento de los motivos de crédito otorgados, se puede ver que mayoritariamente corresponden al rubro calidad de vida, en particular para arreglos de vivienda, y no se puede detectar una cartera bien diferenciada por segmentos, la que efectivamente se lleve a la práctica.

Para esta oferta de crédito se destaca que la tasa nominal es del 30% (la tasa de interés final se encuentra entre el 32-35% aproximadamente dependiendo del monto). Esta alta tasa que finalmente se aplica, será motivo de análisis durante el presente trabajo final, ya que a priori es considerablemente superior a las tasas que se utilizan en el resto de los programas.

De la oferta de las distintas líneas de créditos que se desarrollan con los fondos provenientes del programa Fuerza Solidaria (que otorga créditos para instituciones de microcrédito) se desprenden cuatro tipos de alternativas:

- 1.Capital de trabajo
- 2.Inversiones
- 3.Infraestructura
- 4.Ampliación y/o refacción de viviendas

Para esta operatoria Nuevo Impulso cuenta con un crédito por \$50.000, el que tomó la Cooperativa con la Provincia de Buenos Aires y el cual posee una tasa de interés neta del 5% anual. Posteriormente para quienes toman crédito con Nuevo Impulso utilizando fondos de este programa, la tasa nominal que se utiliza es del 24%, y la tasa final varía entre el 26-29% dependiendo de los montos. Estos montos que posteriormente otorga la cooperativa, los define ella misma, siendo generalmente de valores equivalentes a los otorgados para el caso de fondos propios.

En el caso del programa Carlos Cajade, la línea de crédito es exclusiva para emprendimientos productivos. La tasa final que se aplica para disponer de estos fondos por parte del Ministerio es del 6%. Sobre el monto total que se recibe, el programa adiciona un 30% de ese valor para cubrir gastos administrativos y de recursos humanos. Este último adicional de fondos es relevante, ya que actualmente permite cubrir una parte importante de los costos fijos de la cooperativa. Más adelante se analizará este punto en particular.

Teniendo en cuenta que en general los programas externos no pueden ser modificados y ya poseen en forma fijada con anterioridad, su destino y condiciones, entonces se intentará generar una cartera de créditos para la oferta proveniente

exclusivamente de fondos propios con distintos fines, con el objetivo de diversificarla, aplicando tasas diferenciales de interés y montos topes, de acuerdo al uso. A saber:

- 50% Emprendimientos productivos (Capital de trabajo, Insumos, Infraestructura, capacitación relacionada con los emprendimientos)
- 30% Salud, Educación, y Vivienda
- 20% Fines múltiples (Capacitación (otros tipos), consumo, movilidad, gastos superfluos –turismo y celebraciones, entre otros-.)

Además se han propuesto los siguientes topes según destino:

<b>Destino</b>	<b>Monto</b>
Emprendimientos Productivos	Hasta \$10.000 (tope máximo actual)
Salud, Educación y Vivienda	Hasta \$7.000
Fines Múltiples	Hasta \$5.000

Tabla 2: Topes de los montos de acuerdo al destino

La cartera de créditos permitirá aumentar los fondos propios, además de optimizar toda la operatoria de la cooperativa, permitiendo atender en forma más exclusiva y socavada los casos más críticos, y así como también operar con cierta agilidad para aquellos que cumplan con ciertos requisitos protocolados.

La cooperativa además logrará una mejora en su oferta, aumentará considerablemente su flexibilidad, brindando más alternativas que se ajusten mejor a la necesidad de sus asociados, avanzará decididamente en su capacidad de respuesta operativa, y fundamentalmente, no perderá lo más importante, el valor de la cooperativa y sus asociados de acuerdo a los fines que se persiguen. Es de destacar también que no es casualidad la asignación de un 50% al tipo de crédito destinado a emprendimientos productivos, ya que es totalmente consecuente con la visión de la cooperativa. En este sentido se fomentará que el emprendedorismo y la cultura emprendedora entre los asociados y entre quienes acceden a los préstamos, sea un objetivo primario en el direccionamiento de la oferta del crédito, sin dejar de lado los importantes beneficios sociales que acarrearán este tipo de acciones cuando se realizan en forma coordinada y sostenida, además del lugar protagónico que en la actualidad ocupan los emprendedores en la fuerza productiva de nuestra economía nacional.

En base a la cartera propuesta, se procederá a revisar el historial de los créditos otorgados, comparando la situación con las proyecciones y propuestas. En el caso de que

existan discrepancias, se deberá planificar la transición, en un marco temporal coherente, para alcanzar la cartera propuesta.

De la totalidad de fondos que otorga la cooperativa, se podría apuntar a que más del 30% sean créditos en el acto, alcanzando esta meta en forma gradual, mediante mejoras operativas, disminuyendo en forma general el tiempo de asignación de todos los componentes de la cartera, y previendo, en ciertas condiciones, mecanismos para la entrega automática. Para esto se podrían generar acuerdos con sindicatos, empleadores o jubilados para descuentos por libranzas, quedando pendiente de prever, alternativas de entrega inmediata, o en cortos plazos, para quienes se encuentran en el circuito informal, y que difícilmente cuentan con avales de instituciones o incluso de familiares y allegados.

En el marco de avanzar en mejoras para el tiempo de entrega de créditos, se podrían realizar comparaciones entre la cooperativa, bancos, y financieras, analizando las distintas tasas de interés, tiempos y montos que se ofrecen (acorde a la oferta que pueda ser comparada con los distintos ítems de la cartera propuesta) para tener una noción de donde se encuentra la Cooperativa Nuevo Impulso en relación a los distintos actores del entorno, lo que utilizará como una variable comparativa de competitividad y oferta en el rubro. Específicamente los jubilados serían actores interesantes de analizar, quienes estarían incluidos en el rubro salud, educación y vivienda mayoritariamente.

La matriz de “sociabilidad versus solidaridad”<sup>26</sup> representa el tipo de acción que se desarrolla efectivamente de acuerdo a las características culturales y los sistemas organizativos presentes:

		Solidaridad	
		Baja	Alta
Sociabilidad	Alta	<b>En Red</b>	<b>Comunitario</b>
	Baja	<b>Fragmentado</b>	<b>Coyuntural</b>

Tabla 3: Matriz Sociabilidad-Solidaridad

Esta matriz representa la disyuntiva entre el asistencialismo y la promoción social. Entendiendo que esto último es uno de los fines que persigue Nuevo Impulso (de acuerdo a los valores cooperativos y de la economía solidaria que pregonan) entonces se debe buscar alta solidaridad y también alta sociabilidad, lo que generará una acción organizacional de índole comunitaria, con mayor impacto y sostenibilidad en el tiempo.

<sup>26</sup> Apuntes de Cátedra, Liderazgo y Responsabilidad Social (2011). Facultad de Ingeniería, UNMDP.

En este punto, el caso de los jubilados se lo menciona particularmente ya que cuando recurren a financieras privadas en busca de préstamos personales es muy común que caigan en condiciones de usura. Esto se da justamente debido a que en general no demandan crédito para emprendimientos productivos sino para lo que en la cartera propuesta sería Salud, o en algunos casos fines múltiples, y la situación real indica que en el mercado no existen entidades que busquen abastecer a este segmento en forma prioritaria. Por lo tanto, al no tener los jubilados otra opción que recurrir a estas financieras, terminan generando un endeudamiento que con el paso del tiempo les resulta imposible de saldar, debido a que las tasas de interés son considerablemente más elevadas que las tasas que manejan las instituciones de microcrédito.

Esta situación descripta marcaría la necesidad de ofrecer en una buena medida microcréditos para jubilados (de hecho la Cooperativa Nuevo Impulso ya otorga préstamos a jubilados actualmente pero no de manera sistemática y orientada), pero es aquí en donde se debe tener bien presente cómo opera la matriz de sociabilidad versus solidaridad, y sus variables. Resultará de suma importancia tener la suficiente claridad para lograr cubrir esta demanda de manera de poder mantenerse en una acción comunitaria, con altos índices de sociabilidad y solidaridad, de manera de no perder de vista los objetivos que pregona el cooperativismo.

Por último, como ya se mencionó en la introducción del trabajo, se cree necesario y de suma utilidad, colocar a Nuevo Impulso en una mirada de mediano y largo plazo. Por ello, se planteará un Plan Estratégico a cinco años, ayudando a determinar en dónde se desea que la cooperativa se encuentre en ese horizonte temporal, y qué objetivos se desea alcanzar en dicho período, partiendo de la situación en la que se encuentra actualmente.

Los cuatro objetivos que se propone alcanzar para el período 2013-2018 son los siguientes:

1. Fortalecer la estructura de fondos disponibles de montos propios y aumentar los provenientes de fuentes externas.
2. Diseñar una cartera de créditos e incrementar la cuota de créditos del componente microemprendimientos y organizar un sistema de apoyo al emprendedor, comprometiendo la colaboración de los asociados que desarrollaron emprendimientos exitosos.
3. Organizar una bolsa de trabajo entre los asociados.

4. Optimizar la estructura organizativa, ampliando dependencias administrativas, operativas y profesionales que permitan una mayor inserción de la cooperativa en la región, y captar una mayor cantidad de asociados.

Todos estos objetivos serán desarrollados, evaluados, y posteriormente se generaran conclusiones y recomendaciones que serán puestas en evidencia en el presente trabajo final.

Para alcanzar los objetivos propuestos en el plan estratégico se utilizarán como base los siguientes aspectos:

- ✓ Capacitación
- ✓ Asesoramiento
- ✓ Seguimiento

Un aspecto relevante a destacar sobre los tres aspectos recién enumerados es que Nuevo Impulso ha implementado paulatinamente formas de capacitación y principalmente de asesoramiento, en particular debido a los requisitos del Programa Carlos Cajade. El primer asesoramiento se efectúa al principio del ciclo de solicitud de un crédito, cuando se entregan a los solicitantes las planillas que ya se mencionaron. Estas planillas surgen como la posibilidad de brindar un primer contacto con nociones básicas de la administración de un negocio propio. Para ello, se orienta e induce al emprendedor a que aprenda a determinar los costos fijos, los costos variables, sus insumos, su capital de trabajo, y de esta manera poder determinar un precio de venta que le brinde una utilidad acorde a sus posibilidades y estructura de costos. Este asesoramiento busca que a partir de un primer análisis, y posteriormente con el paso del tiempo y el desarrollo del emprendimiento, el emprendedor pueda comenzar a proyectar a futuro su proyecto.

Una forma de permitir esta continuidad y desarrollo de los emprendimientos que comienzan a ser rentables es la posibilidad que cuando un crédito es pagado en forma total (lo que usualmente ocurre en el período de un año si la persona cumplió con el pago y se mantuvo al día), tomar un segundo préstamo, que en ciertas condiciones puede ser incluso de un monto mayor al otorgado inicialmente. Esto lleva a muchos emprendedores, no solamente a honrar y pagar en tiempo y forma, sino también a incubar de a poco una cultura emprendedora ya que le permite planificar su emprendimiento productivo en un horizonte mayor a un año y, en especial, a pensar en hacerlo crecer en el tiempo.

A todo lo anterior se le suma que la Cooperativa ha organizado a lo largo del año 2012 distintos cursos de capacitación dictados por profesionales y técnicos de la Universidad u otras Instituciones reconocidas, destinados exclusivamente a los emprendedores vinculados crediticiamente con Nuevo Impulso. Este dato no es menor teniendo en cuenta que la gran problemática de los emprendimientos es la mortalidad infantil<sup>27</sup>, la cual se manifiesta como un fenómeno importante en el primer año de los emprendimientos. La capacitación resulta un elemento vital para las personas que no cuentan con experiencia previa, se sientan fortalecidas para encarar el desafío de emprender, y también para quienes decidan ampliar o hacer crecer su proyecto existente, de manera de ser competitivos y lograr ser exitosos.

Otro punto a resaltar tiene que ver con el manejo y seguimiento de la información: en primer lugar la Cooperativa implementó un nuevo sistema informático para administrar la operatoria de los créditos de fondos propios y, en segundo lugar, el Programa Carlos Cajade cuenta con una aplicación propia, a la cual se ingresa mediante la Web. Esta cuenta con numerosas herramientas y registros que posibilitan generar una gran cantidad de indicadores e información. Ante esta situación Nuevo Impulso se encuentra trabajando y previendo la forma de generar la unificación de los sistemas de información, de manera de poder contar con datos similares, independientemente del origen de los fondos, así como de poder ampliar la información con la que cuenta para tomar sus decisiones. No obstante esto, es de destacar que toda la administración contable se logró unificar gracias a la implementación del nuevo sistema informático propio.

El pensar una organización que apunte integralmente a la capacitación de los asociados, el asesoramiento constante y profesionalizado, así como su seguimiento en el tiempo, permitirá afianzar a Nuevo Impulso de manera que sea cada vez más un efecto multiplicador en sí misma.

Es posible generar una cadena de valor en donde el personal técnico-administrativo y profesional de la cooperativa puedan atender preferentemente los proyectos de mayor envergadura, y los pequeños emprendedores ya establecidos puedan colaborar en cierta medida con un asesoramiento técnico, con quienes recién están empezando con sus primeros emprendimientos.

Si a lo anterior se lo complementa con los canales de retroalimentación necesarios para que la información esté disponible, y las necesidades mutuas se puedan ir cubriendo, entonces la cooperativa se irá consolidando de a poco como una organización cada vez más

---

<sup>27</sup> Plan de Negocios: Herramienta fundamental para emprendedores. Disponible en: <http://panasemprendedores.blogspot.com.ar/>

fuerte, sólida, de alto impacto y como un actor político, social y económico fundamental para Mar del Plata y la zona.

## **Diagnóstico Organizacional de la cooperativa**

A partir del análisis de situación realizado por el trabajo del grupo de Liderazgo y Responsabilidad Social desarrollado durante el año 2011, el cual resultó disparador de este trabajo final que lo continúa, se necesitó profundizar sobre la información disponible respecto a la cooperativa. Para esto se realizó un relevamiento de la cartera de créditos, particularmente los otorgados durante 2011 y 2012. Se analizaron los créditos otorgados durante el último ejercicio de la cooperativa (30/6/11 al 29/6/12), para el caso de Fondos Propios y de Fuerza Solidaria; y se revisaron la totalidad de los créditos otorgados por el programa Carlos Cajade desde su inicio en la operatoria con Nuevo Impulso el 15/11/11, hasta el 10/10/12. Esta última revisión se realizó sobre un total de 166 créditos.

Con respecto a la cantidad tomada para el caso de Fondos Propios y Fuerza Solidaria, esta se entiende como una muestra representativa, ya que se analizaron un total de 73 créditos, la totalidad del último ejercicio. Se puede mencionar que en este ítem Nuevo Impulso ha otorgado un total de 1183 créditos desde el inicio de su operatoria (hasta el día 10/10/12).

Se relevó la siguiente información:

- Identificación: (nº de asociado o de crédito)
- Tiempo de entrega en días: desde que se solicita el crédito hasta que se otorga.
- Características del beneficiario: es decir el motivo del crédito, de acuerdo a la cartera propuesta:
  - Emprendimientos Productivos (EP)
  - Salud, Seguridad y Vivienda (SEV)
  - Fines Múltiples (FM)

(También se consideró el caso de los Convenios con Cooperativas asociadas (CC) con el IMFC, en la cual se otorga el crédito en forma casi automática sin explicitar el motivo del crédito.)

- Renovación: para indicar los que ya han solicitado un crédito anteriormente por el mismo motivo.
- Programa: para indicar si se trata de Fondos Propios (P), Fuerza Solidaria (FS), o del Programa Carlos Cajade (CC).
- Validación: para los casos a los que se previó aplicar el protocolo propuesto para analizar el riesgo asociado. Se prevén 3 categorías:
  - Riesgo I (Aprobación directa)

- Riesgo II (Aprobación con garantías)
  - Riesgo III (Rechazo)
- 
- Comportamiento del pago: para saber si la persona se encuentra al día con el pago de las cuotas del crédito, por Si o por No, y en el caso de encontrarse en mora, conocer cuantos días se adeuda.
  - Fechas de registros: en donde se asentó en que momentos se van validando de acuerdo al circuito operativo que recorre un crédito desde su solicitud hasta su entrega, lo que permite detectar cuellos de botellas en el proceso.

Esta información relevada permitió conocer más concretamente a quiénes se abarca, en qué condiciones, cómo se otorgan los créditos, y tener una noción más acabada si los beneficiarios reales de Nuevo Impulso son efectivamente los contemplados en la misión y la visión de la cooperativa.

En la planilla 7 del Anexo se adjunta toda la información relevada.

Características de operación:

- La identificación de los expedientes se realiza mediante número de asociado (el cual es único) para el caso de Fondos Propios y Fuerza Solidaria, y mediante número de crédito para el caso de Carlos Cajade.
- Los montos detallados son en pesos argentinos.
- Los tiempos de entrega en el caso de Fondos Propios y Fuerza Solidaria se pudieron determinar ya que se cuenta con un registro de estas fechas en los legajos de créditos. En el caso del programa Carlos Cajade, no se cuenta con esta información, aunque la encargada de la administración del mismo, nos informa que se tarda un promedio de entre 7 y 10 días corridos.
- En el ítem de motivo de crédito se puede observar que todos los créditos otorgados mediante el Programa Carlos Cajade corresponden a emprendimientos productivos, ya que la operatoria es específica para esos fines. En el caso de Fondos Propios y Fuerza Solidaria, además de los segmentos propuestos anteriormente, se detalla, en los casos que se conoce la información, a qué se destinó específicamente el crédito.
- La validación de los créditos se estudió aplicando un protocolo que permitió obtener un puntaje que indicaba en que situación de riesgo se encontraría la solicitud. Este fue utilizado posteriormente a relevar toda la información restante y se aplicó para todos los casos con mora en ambos tipos de operatorias (Fondos Propios

y Fuerza Solidaria – Programa Carlos Cajade con ciertas diferencias), así como una muestra representativa de créditos al día.

- Las fechas de registros no pudieron ser relevados ya que en ningún caso se cuenta en los legajos con un registro en donde se deje asentado en qué día se realizan las actuaciones, más allá de la fecha de solicitud y la de entrega del crédito. Sería conveniente poder incorporar esta información porque permite determinar en dónde se encuentra el “cuello de botella” dentro del flujo que desarrolla el pedido de crédito hasta que es finalmente otorgado. Esto posibilitaría detectar los problemas para optimizar y mejorar la puesta en marcha de la cartera propuesta.

A continuación, se presenta y justifica la utilización de un protocolo para poder evaluar las condiciones de riesgo de las diversas solicitudes de crédito y, de esta manera, poder contar con una herramienta que permita en ciertos casos y resultados, agilizar la operatoria de otorgamiento de los créditos.

Se tomó como base un protocolo propuesto por el grupo de trabajo de la asignatura Liderazgo y Responsabilidad Social durante 2011, este fue revisado y acondicionado a los fines y objetivos de la realización del presente trabajo final. Es importante aclarar que fue necesario efectuar dos versiones del mismo protocolo, ya que para los créditos que se otorgan mediante el programa Carlos Cajade, no se efectúan para ningún caso las consultas al Veraz para conocer si el solicitante posee deudas, con lo que hubo que quitar este ítem de evaluación de Fondos Propios y Fuerza Solidaria.

En las tablas 4 y 5 se muestra el protocolo desarrollado, para el caso de Fondos Propios y Fuerza Solidaria, y en las tablas 6 y 7, se muestra el utilizado para el Programa Carlos Cajade:

Variable	Respuesta	Puntaje	
<b>1. Personas a cargo</b>	Ninguna	10	
	1	5	
	Más de 2	0	
<b>2. ¿Figura en el Veraz?</b>	Si	0	
	No	10	
<b>3. Tipo de empleo</b>	Relación de dependencia en blanco	20	
	Jubilado/Agremiado	15	
	Relación de dependencia en negro	10	
	Cuentapropistas	10	
	Ocasional	5	
	Desocupado	0	
<b>4. Monto solicitado</b>	Hasta \$2000	15	
	\$2000-\$4000	10	
	\$4000-\$7000	5	
	Más de \$7000	0	
<b>5. Ingreso mensual</b>	Menos de \$2000	0	
	\$2000-\$3000	10	
	\$3000-\$3500	12	
	Más de \$3500	15	
<b>6. Antigüedad en el empleo</b>	menos de un año	0	
	1 – 3 años	5	
	3 – 5 años	10	
	5 – 10 años	15	
	Más de 10 años	20	
	Jubilados/Pensionados	20	
<b>7. Ingreso Aval</b>	Menos de \$2000	0	
	\$2000-\$4000	10	
	Más de \$4000	20	
<b>8. Vivienda</b>	Propia	10	
	Alquiler	Menos de \$750	10
		\$750 - \$1250	5
		Más de \$1250	0

Tabla 4: Puntajes por Ítem para Fondos Propios y FS

Puntaje total (máx. 115)	Clasificación del solicitante
Menor a 60	Riesgo 3 (R3)
60 – 90	Riesgo 2 (R2)
Mayor a 90	Riesgo 1 (R1)

Tabla 5: Puntajes para Fondos Propios y FS

Variable	Respuesta	Puntaje	
<b>1. Personas a cargo</b>	Ninguna	10	
	1	5	
	Más de 2	0	
<b>2. Tipo de empleo</b>	Relación de dependencia en blanco	20	
	Jubilado/Agremiado	15	
	Relación de dependencia en negro	10	
	Cuentapropistas	10	
	Ocasional	5	
	Desocupado	0	
<b>3. Monto solicitado</b>	Hasta \$2000	15	
	\$2000-\$4000	10	
	\$4000-\$7000	5	
	Más de \$7000	0	
<b>4. Ingreso mensual</b>	Menos de \$2000	0	
	\$2000-\$3000	10	
	\$3000-\$3500	12	
	Más de \$3500	15	
<b>5. Antigüedad en el empleo</b>	menos de un año	0	
	1 – 3 años	5	
	3 – 5 años	10	
	5 – 10 años	15	
	Más de 10 años	20	
	Jubilados/Pensionados	20	
<b>6. Ingreso Aval</b>	Menos de \$2000	0	
	\$2000-\$4000	10	
	Más de \$4000	20	
<b>7. Vivienda</b>	Propia	10	
	Alquiler	Menos de \$750	10
		\$750 - \$1250	5
		Más de \$1250	0

Tabla 6: Puntajes por Ítem para programa Carlos Cajade

Puntaje total (máx. 105)	Clasificación del solicitante
Menor a 55	Riesgo 3 (R3)
55 – 80	Riesgo 2 (R2)
Mayor a 80	Riesgo 1 (R1)

Tabla 7: Puntajes para programa Carlos Cajade

### ***Justificación de la cuantificación y asignación del puntaje al protocolo propuesto***

En la propuesta de los ítems que componen el protocolo (para los dos casos presentados), se intentó generar un criterio normalizado para evaluar cualitativamente y calificar cuantitativamente el riesgo asociado a la asignación de créditos. De esa manera se da cumplimiento a dos objetivos fundamentales basados en criterios de eficacia y eficiencia como son el hecho de proporcionar un mecanismo más seguro para la toma de decisiones, a la vez de facilitar y agilizar la operatoria.

En primer lugar, se partió de considerar que la segmentación de la cartera propuesta, tiene en cuenta un criterio social, en el cual es importante tener presente que Nuevo Impulso busca atender a una población excluida social y económicamente. Es por ello, que mediante la asignación, por motivo de crédito en la cartera propuesta, se tiende a priorizar el desarrollo de microemprendimientos y el uso de carácter social; mientras que en el protocolo se pone énfasis en el control de riesgo. Con esto se busca cuidar el patrimonio de la cooperativa, aplicando ciertas restricciones (en nuestro caso menores puntajes) para aquellos que presentan una situación más desfavorable en términos económicos y financieros, como lo son los que cuentan con deudas en el Veraz (para Fondos Propios y Fuerza Solidaria), los que poseen empleo no registrado u ocasional, sueldo más bajos, avales en igual sentido, altos costos de alquiler, y por supuesto, depende en gran medida del monto solicitado. Esto último radica en que implica mayor riesgo prestar un monto grande a una sola persona, con la probabilidad de incumplimiento de pago que siempre existe, que prestar menores montos de dinero a mayores cantidades de personas. También se tuvo en cuenta a las personas que puedan tener hijos o personas a cargo, ya que esto implica que funcione como sostén de familia y del hogar muy probablemente, lo que explica el porqué de asignar valores más bajos de puntajes desde el punto de vista del riesgo en estos casos.

Es importante aclarar que la división en los puntajes para los distintos montos, en cada uno de los ítems que se utilizaron en el protocolo, fueron consensuados con la cooperativa, de acuerdo a los antecedentes registrados en los legajos, cuando se relevaron los datos generales de la planilla 7 del anexo.

El mecanismo de calificación del protocolo para cada legajo analizado prevé tres resultados posibles:

Para el caso de Fondos Propios y Fuerza Solidaria;

1. Los legajos con puntajes menores a 60 puntos, se consideran de riesgo III (alto), lo que indica que a la persona no se le puede otorgar un crédito en las condiciones iniciales.
2. Los legajos con puntajes iguales o mayores a 60 puntos, pero menores o iguales a 90, se consideran de riesgo II (moderado), por lo tanto con los avales presentados en forma, se otorga el crédito. Incluso se puede exigir alguna garantía adicional en caso de requerirlo o considerarlo necesario.
3. Los legajos con puntaje mayor a 90 puntos, se consideran de riesgo I (bajo), y en estos casos el crédito se entrega en las condiciones presentadas.

Para el caso del programa Carlos Cajade;

1. Los legajos con puntajes menores a 55 puntos, se consideran de riesgo III (alto), lo que indica que a la persona no se le puede otorgar un crédito en las condiciones iniciales.
2. Los legajos con puntajes iguales o mayores a 55 puntos, pero menores o iguales a 80, se consideran de riesgo II (moderado), por lo tanto con los avales presentados en forma, se otorga el crédito. Incluso se puede exigir alguna garantía adicional en caso de requerirlo o considerarlo necesario.
3. Los legajos con puntajes mayores a 80 puntos, se consideran de riesgo I (bajo), y en estos casos el crédito se entrega en las condiciones presentadas.

### ***Validación del protocolo***

Este protocolo se aplicó a los casos de mora dentro de los legajos analizados, es decir, para un total de 13 legajos para Fondos Propios y Fuerza Solidaria, y un total de 38 para el programa Carlos Cajade. Además se tomaron y aplicaron en casos sin mora, para poder tener una muestra de casos que, habiendo tenido objeciones en su solicitud, igualmente han cumplido con el pago en tiempo y forma. En el primer caso, el estudio de los morosos, permitió detectar si existen casos que ya ameritaban el negar la solicitud, lo que evidentemente no ocurrió, ya que se trabajó siempre con créditos otorgados.

Es aquí en donde resulta importante precisar que Nuevo Impulso no lleva un registro de las solicitudes de crédito que son rechazadas. En estos casos, si se había confeccionado algún tipo de documentación o legajo, el mismo es destruido, lo que elimina la evidencia alguna de estas situaciones.

Es importante justificar el porqué de la elección de los rangos de puntajes, sobre el puntaje máximo que se podía obtener, para cada una de las clasificaciones de riesgo, sobre el total de 115 puntos del caso de Fondos Propios y Fuerza Solidaria, y del total de 105 puntos del caso del programa Carlos Cajade. En esta tarea, se consideró que para poder validar en forma directa un pedido de crédito era necesario que la persona obtuviera aproximadamente un 80% del puntaje total del protocolo, lo que en número enteros era 80 y 90 puntos respectivamente. También se tuvo en cuenta que al aplicar el protocolo para el caso de los créditos que se encontraban con mora para Fondos Propios, en alguno de ellos se obtenían puntajes de entre 80 y 85 puntos, situación que justifica el porqué de utilizar un puntaje más alto para validar en forma directa una solicitud de crédito. Para el caso de las aprobaciones con restricciones, o solicitando más avales, lo que implicaría un Riesgo II en el protocolo, se tomó un valor mayor al 50% del puntaje total, y por ello se tomaron los 55 y 60 puntos como restricción.

### ***Características de utilización del protocolo***

En los casos en donde el solicitante no trabajaba en relación de dependencia en blanco, situación que generó que no se pueda conocer la antigüedad en su empleo, se consideró que poseían entre 1 y 3 años.

Existen numerosos casos entre quienes solicitan créditos en Nuevo Impulso, que cuentan con sueldos de tipo compuestos, es decir, un sueldo de un trabajo en blanco generalmente en relación de dependencia, y un segundo sueldo como cuentapropista en negro. Se tomó únicamente el valor del sueldo en blanco para calificar en el protocolo, debido a que los segundos sueldos generalmente se obtienen en forma estacional por esos trabajos en negro, lo que no garantiza ese nivel total de ingreso a lo largo del año.

Cuando se desconocía el ingreso del aval, se consideró que se encontraba en la franja de \$2000-\$4000, asignándosele 10 puntos.

En algunos casos no se consulta el Veraz para saber si el solicitante posee deudas con otras entidades, en especial las renovaciones de personas que han cumplido en tiempo y forma con el pago de créditos anteriores, en general para no gastar consultas en el Nosis, sistema de información que la Cooperativa abona en forma mensual, y paga por cada consulta que realiza.

## **Resultado del estudio de Créditos**

Luego de realizar el primer estudio de los créditos (planilla 7 del Anexo), se desprenden algunos datos interesantes de analizar:

### ***Fondos Propios***

Sobre el total de los créditos otorgados con fondos propios durante el último periodo del balance de Nuevo Impulso, se puede obtener la siguiente distribución del destino de los créditos, de acuerdo a la cartera que se propuso anteriormente.

El siguiente gráfico muestra los resultados:

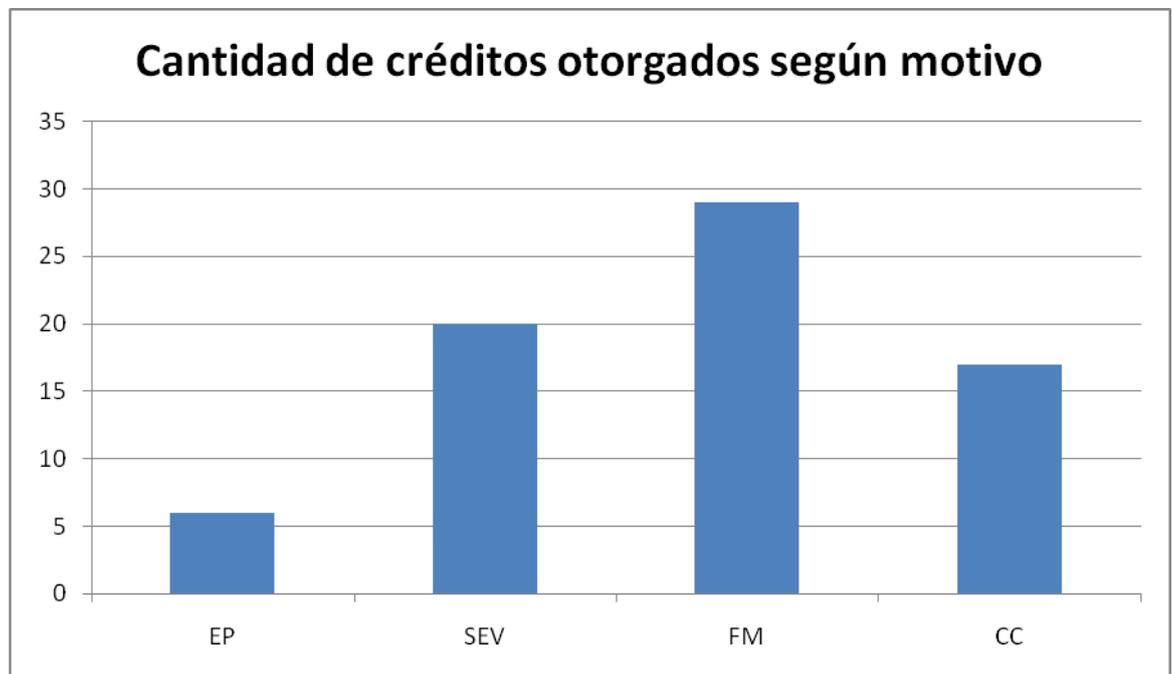


Gráfico 2: Cantidad de créditos otorgados según motivo

En el gráfico 2 se observa que el mayor número de créditos se destinan a fines múltiples (FM), con un total de 29 otorgados, luego se ubica el segmento seguridad, educación y vivienda (SEV) con 20, en tercer lugar los Convenios con Cooperativas (CC) totalizan 17, y por último los emprendimientos productivos (EP) suman 6 créditos otorgados.

El ítem de Convenios con Cooperativas casi en su totalidad, en lo que respecta a los motivos presentados en la cartera propuesta, corresponden a SEV y FM, pero debido a la forma en que son tratados por la cooperativa, se mantuvo la distinción.

La tabla 8 muestra un resumen de los datos más significativos:

Motivo del crédito	Cantidad	Porcentaje	Monto total
EP	6	8,33%	\$ 34.000

SEV	20	27,77%	\$82.000
FM	29	40,27%	\$110.500
CC	17	23,61%	\$65.500

Tabla 8: Cantidad, Porcentaje sobre la cantidad total y montos para cada motivo de crédito

En el gráfico a continuación se puede apreciar la distribución porcentual del destino de los fondos propios, sobre el total del dinero otorgado en créditos, donde se visualiza que el segmento FM representa la porción mayor de los créditos otorgados, seguido por SEV. Cabe destacar que el segmento EP, es el menor, siendo levemente superior al 12%, el cual en la cartera propuesta se planteó que ocupara el 50% de la misma.

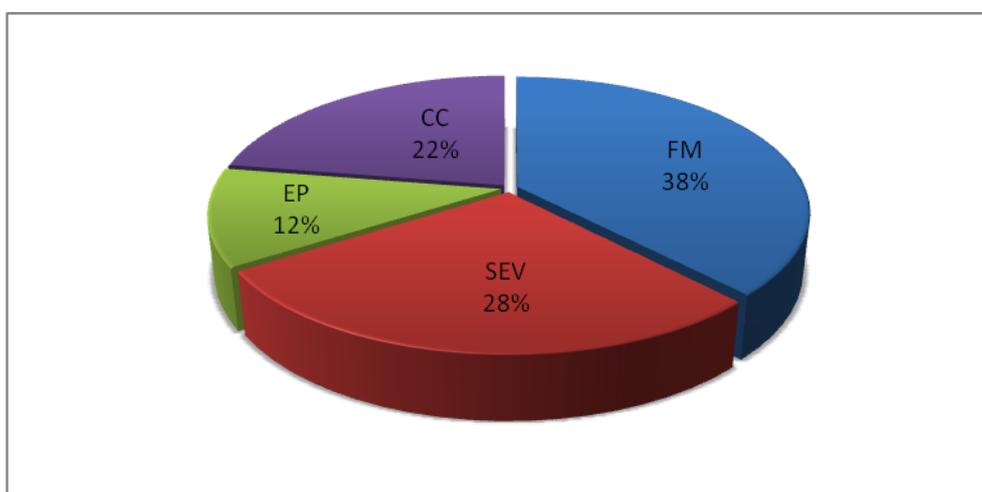


Gráfico 3: Distribución porcentual del destino de los fondos propios

De los 72 créditos otorgados durante el ejercicio 2011-12, 16 correspondieron a renovaciones, es decir personas que ya habían recibido un préstamo anteriormente por parte de la Cooperativa.

En lo que respecta al tiempo promedio de entrega del crédito, desde que se realiza la solicitud hasta que se entrega el cheque, es de casi 4 días (3,61), siendo el tiempo máximo registrado de 41 días, y el mínimo de 0 días, que corresponde al crédito que se solicita y se entrega el cheque el mismo día.

El monto promedio otorgado fue de \$ 4056, siendo de \$500 el mínimo, y de \$10000 el mayor.

En lo que se refiere a la mora se puede observar que al día 10 de octubre de 2012, se encontraban 12 personas con deuda (en realidad eran 13, pero un legajo se encontraba perdido y por lo que no se pudo hacer el estudio). En este sentido, se considera deuda cuando los pagos de un crédito no están cumplidos al momento del vencimiento mensual del pago del mismo, y se calcula la cantidad de días adeudados, desde el día de vencimiento, que es distinto para cada préstamo. La mora más importante registraba 225 días de atraso, y la mínima 11 días.

Al aplicar el protocolo a un total de 25 casos (incluidos los 12 casos que registraban mora) se obtuvieron los siguientes resultados:

Validación	Resultados Protocolo	Aprobados con Mora	Aprobados sin Mora
R1	6	0	6
R2	16	9	7
R3	3	3	0

Tabla 9: Resultados de la aplicación del protocolo por categoría para Fondos Propios y FS

Es importante hacer algunos comentarios sobre los resultados arrojados en la tabla 9.

En primer lugar el protocolo refleja su confiabilidad (se desarrollará más adelante) para los casos R1, donde todos los casos que se podrían aprobar en forma directa y, no registraban posteriormente mora. De forma análoga, la totalidad de los casos R3, que no debieran aprobarse en las condiciones de presentación, posteriormente presentaban mora.

Un caso aparte representa los de resultado R2, ya que en este caso no se cuenta con la información de quienes fueron aprobados en forma directa, y cuáles con una nueva presentación de aval, con lo cual no se los puede diferenciar. El hecho de que no se cuente con registros de los que en su momento fueron rechazados no permite ampliar el alcance y análisis del protocolo, lo que genera la imposibilidad de prever nuevas políticas para ese público que también demanda créditos. Al no estar disponible esta información no se permite efectuar una revisión histórica de los demandantes de créditos, y el comportamiento de los morosos en el tiempo. No obstante estos comentarios anteriores, la información relevada permitirá generar un impacto significativo en la revisión y mejora de los procesos operativos y sus registros.

### **Programa Carlos Cajade**

En este caso la totalidad de los 166 créditos otorgados, corresponden por las condiciones del programa, a emprendimientos productivos. De este número, un total de 24 créditos, corresponden a renovaciones. El plazo de entrega varía entre 7 y 10 días, de acuerdo a la información suministrada por el personal de la Cooperativa, ya que no se registran estos plazos en los legajos de cada crédito que se otorga, como ya se mencionó anteriormente. El monto promedio otorgado fue de \$2543, siendo de \$800 el mínimo, y de \$9268 el de mayor valor.

En lo que se refiere a la mora se puede observar que al día 10 de octubre de 2012, se encontraban 38 personas con deuda. En este sentido, al igual que para Fondos Propios, se considera deuda cuando los pagos de un crédito no están cumplidos al momento del vencimiento mensual del pago del mismo, y se calcula la cantidad de días adeudados, desde el día de vencimiento, que es distinto para cada préstamo. La mora más importante registraba 273 días de atraso, y la mínima, 10 días.

Al aplicar el protocolo a un total de 47 casos (incluidos los 38 casos con mora), se obtuvieron los siguientes resultados:

Validación	Resultados Protocolo	Aprobados Con Mora	Aprobados Sin Mora
R1	1	0	1
R2	21	18	3
R3	25	20	5

Tabla 10: Resultados de la aplicación del protocolo por categoría para programa Carlos Cajade

En este caso, se pueden hacer los mismos comentarios que en el caso de Fondos Propios, con algunas salvedades.

En primer lugar que aparecieron algunos casos de R3 que luego no desarrollaron mora. A pesar de ello, la aplicación del protocolo demostró ser fiable en el 80 % de los casos analizados. Por otra parte, se debe considerar que R2 no implica la negación del crédito, sino que deberían tomarse más recaudos en lugar de entregarse sólo con las condiciones iniciales.

En segundo lugar los resultados reflejan que los casos de mora son altamente considerables, con lo que el seguimiento de mora resulta fundamental en este programa. También hay que considerar que debido a las condiciones del programa no se realizan consultas en el gnosis, ya que Cajade cuenta con un Veraz propio, que actualmente se está actualizando y articulando con otras instituciones de crédito.

### **Confiabilidad del Protocolo**

Para evaluar la confiabilidad del protocolo propuesto se efectúa una prueba o test de hipótesis, cuyo objetivo es probar o comprobar si la afirmación que se realiza sobre un parámetro poblacional basado en conclusiones obtenidas de una muestra es correcta o incorrecta (en nuestro caso la división de riesgos en el protocolo y la media asociada a cada intervalo propuesto). Es una proposición o suposición que se realiza sobre los parámetros de una distribución de probabilidad de una variable aleatoria. Dicha hipótesis puede ser verdadera o falsa, por lo que se puede aceptar o rechazar. A partir de esto, se realiza una prueba de hipótesis estadística, que es el procedimiento empleado para decidir si se acepta o se rechaza por su veracidad o falsedad, y permite evaluar proposiciones o afirmaciones que se hacen acerca de los parámetros poblacionales basados en estadísticos muestrales con un grado o nivel de significancia determinado. En nuestro caso se utilizará un estadístico con una distribución normal.

En una prueba de hipótesis se plantean dos tipos de hipótesis excluyentes, llamadas hipótesis nula e hipótesis alternativa. La hipótesis nula expresa que una proposición es verdadera, mientras que la hipótesis alternativa afirma que es falsa o viceversa.

$H_0$  = hipótesis nula

$H_1$  = hipótesis alternativa

En el proceso de emplear una muestra para formar una decisión poblacional en una prueba de hipótesis, al rechazar una hipótesis verdadera o al aceptar una hipótesis falsa, podemos cometer dos equivocaciones. Estas equivocaciones se conocen como:

- a) Error tipo I. Se comete cuando se rechaza una hipótesis que por ser verdadera debería ser aceptada.
- b) Error tipo II. Se comete cuando se acepta una hipótesis que por ser falsa debería ser rechazada.

El nivel de significancia se refiere a la probabilidad  $\alpha$  de cometer error tipo I, es decir, rechazar una hipótesis verdadera, que es la que se considera, a priori, cierta. El nivel de confianza se refiere a la probabilidad  $1-\alpha$  de aceptar una hipótesis verdadera.

Para realizar una prueba de hipótesis, se desarrolla el siguiente procedimiento, que se repite para ambas operatorias (Fondos Propios y Cajade), y en cada uno de los intervalos propuestos para cada protocolo:

- 1) Del fenómeno estadístico a probar, se establecen la hipótesis nula  $H_0$ , y la hipótesis alternativa  $H_1$ .

En nuestro caso, la hipótesis nula corresponde a suponer que la variable aleatoria es igual a la media poblacional  $\mu$  correspondiente a cada uno de los intervalos del protocolo, de la siguiente forma:

- Para Fondos Propios:

Clasificación del solicitante	Puntaje total (máx. 115)	Media ( $\mu$ )
Riesgo 1	Mayor a 90 (Pero < a 105)	97,5
Riesgo 2	60 – 90	75
Riesgo 3	Menor a 60 ( Pero > a 40)	50

Tabla 11: Media poblacional para cada clasificación (intervalo) de riesgo en Fondos Propios

En este caso, para cada uno de los niveles de riesgo, se plantea una hipótesis nula y una alternativa, siendo las hipótesis:

- Para Riesgo 1,  $H_0: \mu=97,5$ ;  $H_1: \mu \neq 97,5$  (en este caso se acota el intervalo estableciendo el valor 105 como el máximo poblacional ya que no existen casos mayores a este valor dentro de los resultados obtenidos en el relevamiento realizado al aplicar el protocolo.)
- Para Riesgo 2,  $H_0: \mu=75$ ;  $H_1: \mu \neq 75$
- Para Riesgo 3,  $H_0: \mu=50$ ;  $H_1: \mu \neq 50$  (en este caso se acota el intervalo estableciendo el valor 40 como el mínimo poblacional ya que no existen casos

menores a este valor dentro de los resultados obtenidos en el relevamiento realizado al aplicar el protocolo.)

- De forma análoga se procede para el caso del Cajade:

Clasificación del solicitante	Puntaje total (máx. 105)	Media ( $\mu$ )
Riesgo 1	Mayor a 80 (Pero < a 85)	82,5
Riesgo 2	55 – 80	67,5
Riesgo 3	Menor a 55 (Pero > a 30)	42,5

Tabla 12: Media poblacional para cada clasificación (intervalo) de riesgo en Cajade

En este caso, para cada uno de los niveles de riesgo, se plantea también una hipótesis nula y una alternativa, con lo que se realiza un total de tres veces, siendo las hipótesis:

- Para Riesgo 1,  $H_0: \mu=82,5$ ;  $H_1: \mu \neq 82,5$  (en este caso se acota el intervalo estableciendo el valor 85 como el máximo poblacional ya que no existen casos mayores a este valor dentro de los resultados obtenidos en el relevamiento realizado al aplicar el protocolo.)

- Para Riesgo 2,  $H_0: \mu=67,5$ ;  $H_1: \mu \neq 67,5$

- Para Riesgo 3,  $H_0: \mu=42,5$ ;  $H_1: \mu \neq 42,5$  (en este caso se acota el intervalo estableciendo el valor 30 como el mínimo poblacional ya que no existen casos menores a este valor dentro de los resultados obtenidos en el relevamiento realizado al aplicar el protocolo)

2) Se especifica la probabilidad del error tipo I ( $\alpha$ ) como nivel de significancia y  $1-\alpha$  como nivel de confianza.

En todos los casos se adopta un nivel de confianza del 95%, siendo entonces  $\alpha=0,05$ .

3) Se selecciona el tamaño de la muestra, la función de distribución de probabilidad y el estadístico muestral que sirve de base para la regla de decisión conocida como estadística de prueba.

El tamaño de la muestra varía de acuerdo a cada programa e ítem, ya que fueron relevadas distintas muestras para cada caso. La cantidad se especifica más abajo en una tabla resumen.

La función de distribución utilizada fue la distribución normal para todos los casos, siendo el estadístico muestral:

$Z = (X - \mu) / (S / \sqrt{n})$ , siendo  $X$  la media muestral,  $\mu$  la media poblacional,  $S$  la desviación estándar, y  $n$  el tamaño de la muestra.

4) Se determinan los valores críticos que limitan la región de aceptación, de la región de rechazo (que dependerá del valor de  $\alpha$  y de la hipótesis alternativa).

Al realizar la prueba de hipótesis nuestro interés reside en el valor extremo de ambos lados de la distribución, denominándose la prueba como bilateral o de dos colas y, por lo tanto, la región de rechazo y el área de aceptación se determinan dividiendo el nivel de significancia en dos partes iguales.



Gráfico 4: Prueba bilateral de una distribución normal

Por tratarse de una prueba bilateral, indicada por la desigualdad de la hipótesis alternativa, el valor de  $\alpha$  se particiona en dos, siendo  $\alpha/2 = 0,025$  (las que determinan la zona de rechazo), lo que implica que la probabilidad con la que se busca el valor de  $Z$ , en la tabla de la distribución normal es 0,975, el valor de  $Z$  correspondiente a esta probabilidad es 1,96<sup>28</sup>. Este valor obtenido determina la zona de aceptación, y se compara con cada uno de los valores de  $Z$  que se obtengan para cada test de hipótesis, y de esta manera se determina con el gráfico 4 en que zona cae.

5) Si el valor del estadístico muestral cae dentro de la región de rechazo, rechazamos  $H_0$ , debido a que la probabilidad de obtener ese valor del estadístico muestral (cuando  $H_0$  es cierta o verdadera) es tan pequeño que no debe atribuirse a errores de muestreo, lo que nos conduce a deducir que  $H_0$  es falsa. A partir de esta información se efectúan las conclusiones y se toma una decisión.

A continuación, se detallan en las tablas 13 y 14, los principales parámetros estadísticos utilizados, así como también los valores del estadístico muestral  $Z$  calculado en cada caso:

Para Fondos Propios:

<sup>28</sup> Se adjunta en el Anexo la tabla de distribución normal.

Clasificación del solicitante	Tamaño muestra (n)	Desv. Estándar (S)	Z
Riesgo 3	3	5	-1,73
Riesgo 2	16	10,66	0,63
Riesgo 1	6	4,69	-0,26

Tabla 13: Principales valores estadísticos obtenidos para Fondos Propios

Para Cajade:

Clasificación del solicitante	Tamaño muestra (n)	Desv. Estándar (S)	Z
Riesgo 3	25	6,06	1,67
Riesgo 2	21	7,70	-2,39
<b>Riesgo 1</b>	<b>1</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Tabla 14: Principales valores estadísticos obtenidos para Cajade

De los resultados obtenidos en las tablas 13 y 14 se puede inferir que en el caso de Fondos Propios el estadístico calculado se encuentra dentro de la zona de aceptación para las tres clasificaciones de riesgo, por lo que se puede concluir que: no hay evidencias suficientes para rechazar la hipótesis que la media de la población para cada intervalo es igual a los valores planteados anteriormente. Con lo cual la estimación de que los valores promedios de riesgo en los intervalos propuestos por el protocolo es correcta, con un 95% de confiabilidad, aunque podría existir un error de tipo II. Para este caso, se demuestra que existe coherencia entre el protocolo y los resultados, lo que otorga seguridad para utilizar el mismo

Para el caso de Cajade, se pueden realizar las mismas aclaraciones para Riesgo 3 que para Fondos Propios. Para Riesgo 2, el estadístico se encuentra dentro de la zona de rechazo, con lo cual existen evidencias para rechazar la hipótesis que la media de la población para dicho intervalo es igual al planteado es ese test de hipótesis. Por lo tanto, existen evidencias suficientes, con un 95% de confiabilidad, para suponer que los valores promedios en el intervalo de Riesgo 2 son incorrectos. Finalmente, para Riesgo 3, debido a que sólo se obtuvo una muestra, resultó imposible realizar un test de hipótesis para este caso. La situación para Riesgo 2 requiere una revisión.

### **Revisión Protocolo Cajade**

Al obtener como resultado del test un rechazo de la hipótesis planteada y al caer el estadístico fuera de la zona de aceptación, se requiere una revisión del protocolo. Para esto, se podría proponer modificar los rangos de los intervalos de riesgo, en particular para Riesgo 1 y Riesgo 2, quedando los intervalos de 70-100 y 40-70, respectivamente. Lo anterior surge del hecho de que el 47% de los morosos se encuentran en el intervalo de Riesgo 2 (de acuerdo a lo que resume la tabla 10). Además de esto, se debe mencionar que las inconsistencias de las moras se pueden explicar ya que al poseer el Programa Carlos

Cajade un Veraz propio se eliminó este ítem en el diseño del protocolo, lo que suprimió un punto sensible respecto al incumplimiento del pago.

Si se realiza un simple análisis (validando el protocolo con el nuevo intervalo) trabajando el rango de Riesgo 1 con 70-100, nos lleva a contemplar es esa población a ocho morosos, con lo cual esta posible variante debe ser descartada, manteniendo R1 más confiable (80-100).

Si efectuamos una segunda prueba, con R2 con un rango de 65-80, se obtiene que siete morosos pasan a R3 y quedan once morosos en R2. Teniendo en cuenta que esto puede ser un ajuste adecuado para el protocolo, se realiza el test de hipótesis nuevamente para R2 con esta modificación (en las mismas condiciones y con los mismos parámetros que en el test anterior)<sup>29</sup>. Se muestra abajo la tabla 15 con los valores de las variables y el resultado del estimador estadístico:

Clasificación del solicitante	Puntaje total (máx. 105)	Media ( $\mu$ )	Media Muestral ( $\bar{X}$ )	Tamaño muestra (n)	Desv. Estándar (S)	Z
Riesgo 3	Menor a 65 (>30)	47,5	48,76	37	8,03	0,95
Riesgo 2	65 – 80	72,5	71,33	9	4,44	-0,79
Riesgo 1	Mayor a 80 (<85)	82,5	82	1	0,00	0,00

Tabla 15: Principales valores estadísticos obtenidos para revisión Cajade

De acuerdo a lo que se observa en la tabla 15, se puede apreciar que para R3 y R2 el estimador calculado Z ahora si cae dentro de la zona de aceptación (rango entre -1,96 y 1,96), con lo cual se puede tomar como positivo el resultado y aceptar el rediseño del protocolo mediante la hipótesis planteada.

De todas formas dado que para el estudio de los legajos se tomaron todos los morosos y sólo algunos cumplidores, queda en evidencia que la muestra relevada debió incorporar más créditos sin mora, lo que deja pendiente la posibilidad de extender el estudio a todos los créditos otorgados mediante el programa para efectuar un análisis más profundo y obtener resultados más seguros.

### **Estructura Operativa**

De acuerdo a la información ofrecida por la Cooperativa Nuevo Impulso, la estructura formal se compone de la siguiente manera:

- Un Consejo de Administración que se conforma de la siguiente forma:
  - Presidente
  - Vice Presidente
  - Secretario

<sup>29</sup> Ver planilla 9.

- Prosecretario
  - Tesorero
  - Pro tesorero
  - Un Vocal Titular
  - Cinco Vocales Suplentes
  - Síndico Titular
  - Síndico Suplente
- Un Comité de Presidencia, que toma decisiones en el día a día: compuesto por el Presidente, Secretario y Tesorero (abierto a que participen otros miembros del consejo).
  - Una Mesa de acuerdo Crediticio: compuesta por el Tesorero y 2 miembros del Consejo de Administración.

De acuerdo a lo observado durante el desarrollo del presente trabajo final, se puede señalar que la estructura real y cotidiana de Nuevo Impulso se lleva compone de la siguiente manera:

<b>Cargo</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Tareas</b>
Presidente	Conducción y control general	Realiza entrevistas/visitas y liquidación para Programa Cajade.
Secretario	Conducción y promoción general. Seguimiento institucional de los programas.	
Tesorero	Conducción. Coordina la Mesa de acuerdo crediticio.	Realiza entrevistas/visitas y liquidación para Programa Cajade. Realiza el seguimiento de Mora.
Responsable Administrativo	Efectivizar Operatoria Atención asociados	Efectúa los asientos contables, planillas de caja diaria, fondos fijos y administración de cuentas bancarias. Realiza el cierre de operatoria de Programa Cajade y las cobranzas, entrevistas, legajos, liquidación créditos, y cierre

		operatoria de Fondos Propios.
Contadora	Responsable Contable	Realiza los libros y registros, y la Auditoria externa. Confecciona los balances económicos de cierre del ejercicio y eleva informes mensuales.

Tabla 16: Cargos, Responsabilidades y tareas asociados a la operatoria crediticia

Es importante mencionar que las tareas detalladas en la tabla 16 son efectuadas de manera no rentada, sólo se recibe una compensación por gastos, como pago por las funciones laborales que estas personas realizan en la cooperativa. Estas tareas se efectúan de acuerdo a las funciones que cada una de las personas desarrolla.

De todas formas, las personas que componen el Consejo de Administración, y los asociados, colaboran ad-honorem con las actividades, operatoria y decisiones de la cooperativa. Esta es una característica distintiva de Nuevo Impulso, en donde, de acuerdo a lo que explican los directivos de la cooperativa, la gestión de tipo horizontal que se lleva adelante genera que la toma de decisiones sea muy dinámica y no se centralice sólo en las personas que tienen las responsabilidades formales.

### ***Metodología de la operatoria crediticia***

El otorgamiento de créditos se divide en dos formas distintas, una utilizada para el Programa Carlos Cajade, y otra, para Fondos Propios (incluido FS). Cada operatoria involucra las siguientes tareas, en el orden que se presentan más abajo se muestran los diagramas de flujo para cada operatoria.

#### **Cajade:**

1. Entrevista con el solicitante.
2. Recepción de solicitudes (planillas de datos, plan de negocio y documentación).
3. Armado de legajo: asociación a la entidad y llenado del formulario de solicitud de crédito.
4. Visita al emprendimiento productivo (se llena la última planilla).
5. Reunión de la Mesa de Acuerdo: un grupo de tres dirigentes se reúnen para estudiar la factibilidad de cobro, el riesgo de incobrabilidad y de acciones para resguardar el patrimonio de la cooperativa/programa. Además se estudia la posibilidad de modificar el pedido original del asociado en función de aumentar las posibilidades de otorgarle el crédito. En caso que no cumpla con los estándares de aceptación del programa, se puede requerir más avales o alguna nota de garante (no excluyente).

6. Otorgamiento del crédito: se carga en el sistema, se liquida el crédito y se firma la documentación por parte del beneficiario y su aval. Se entrega el cheque por el monto solicitado.
7. Seguimiento del pago: lo realiza el promotor del crédito, con un software de apoyo. Seguimiento del Tesorero con informes al Comité de Presidencia.

**Fondos Propios:**

1. Recepción de solicitudes (formularios y documentación). Se realiza la entrevista.
2. Armado de legajo: asociación a la entidad, llenado del formulario de solicitud de crédito, informe de Gnosis (no vinculante).
3. Reunión de la Mesa de Acuerdo: un grupo de tres dirigentes se reúnen para estudiar la factibilidad de cobro; el riesgo de incobrabilidad y de acciones para resguardar el patrimonio de la cooperativa. Además se estudia la posibilidad de modificar el pedido original del asociado en función de aumentar las posibilidades de otorgarle el crédito, en caso de que no cumpla con los estándares de aceptación de la cooperativa. Para esto se pueden requerir más avales o alguna nota de garante.
4. Otorgamiento del crédito: firma del documento por parte del beneficiario y su aval. Se entrega de cheque por el monto solicitado.
5. Seguimiento del pago: para los atrasos antes de los 30 días, lo toma la administración. Luego de este plazo, el seguimiento lo realiza el Tesorero con informes al Comité de Presidencia.

Gráfico 5: Diagrama de Flujo para programa Carlos Cajade

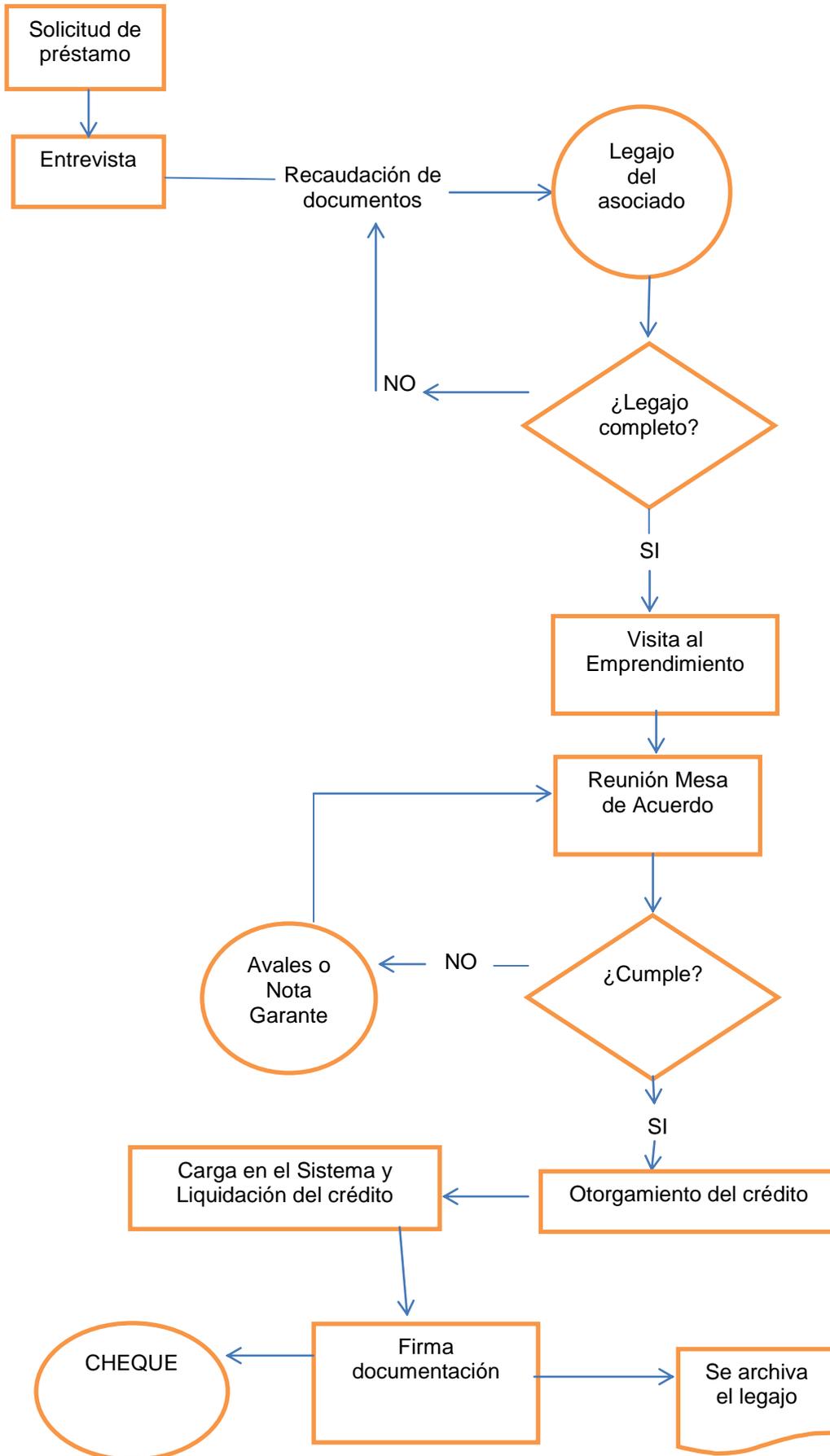
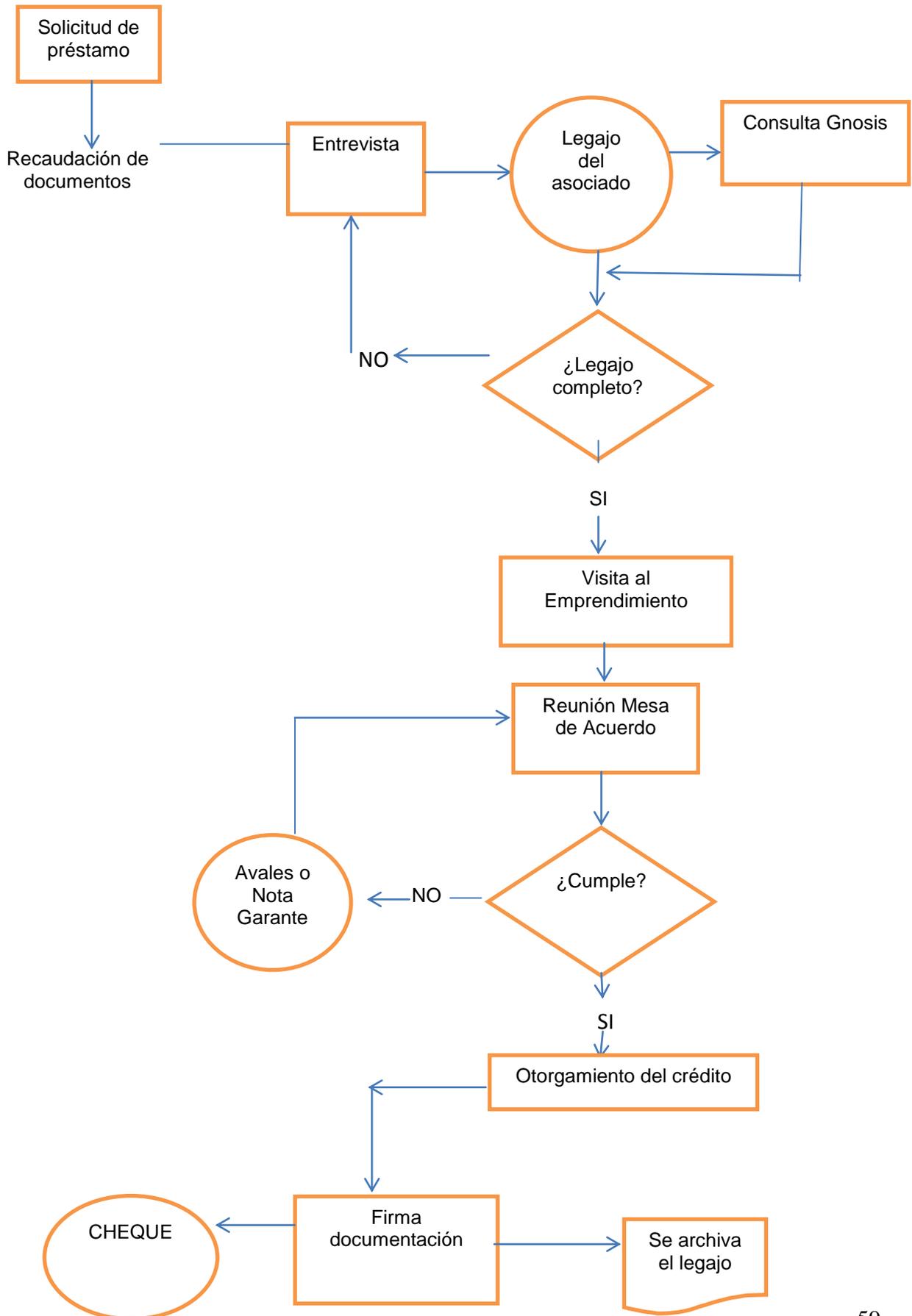


Gráfico 6: Diagrama de Flujo para Fondos Propios



### **Análisis de la estructura operativa**

Se pueden realizar algunas observaciones que son válidas para ambas operatorias;

En primer lugar, y como consecuencia de la eliminación de las chequeras, se pagan los cheques en contado en la sede de la cooperativa de lunes a viernes de 10 a 13hs. Este constituye una debilidad en el sistema de seguridad que sería conveniente mejorar, ya que se manejan importantes cantidades de dinero los días de pago. Además, se podría mejorar el sistema de cobro, agregando algún método alternativo, como el que ya existe pero que es menor, como el de débito automático. En particular, se podría evaluar la posibilidad de gestionar cajas de ahorro sociales en el Banco Credicoop, para aquellos asociados no bancarizados, para ampliar los pagos con débito automático.

Entre los pasos 2 y 3 (Fondos Propios) y los pasos 4 y 5 (Cajade) se podría incorporar la aplicación del protocolo, como paso previo a la reunión de mesa de acuerdo, y de esta manera agilizar el tiempo de gestión del pedido. En este caso, se podrían dar tres posibilidades, que permitirían evitar la instancia de la Mesa de acuerdo. Estos serían:

- Solicitudes de crédito con R1 (aprobación directa)
- Solicitudes de crédito que provienen de convenios con cooperativas (cuando se cuente con el aval patrimonial de dicha cooperativa)
- Solicitudes de crédito que corresponden a renovaciones y que en los legajos se consta que ha habido buen cumplimiento del pago, siempre y cuando el monto solicitado sea igual o menor que el crédito anterior solicitado.

Además, sería de suma utilidad cambiar el orden del armado de los legajos y de esta manera servirían para futuros casos de petición, cuando fueron rechazados antes.

La posibilidad de informatizar las planillas y solicitudes (para ambas operatorias), permitiría ahorrar en uso de papel, además de permitir agilizar el trámite a aquellas personas que cuentan con una computadora. En este sentido resulta de suma necesidad unificar las bases de datos e intensificar algunas mejoras que ya vienen implementándose, como el diseño de un nuevo software para la gestión de la operatoria.

Por último, del análisis de la estructura operativa de la Cooperativa, se desprende la necesidad de incorporar mayor cantidad de recursos humanos en funciones rentadas, tanto en horas como en cantidad de personas, para poder hacer lo más eficiente posible la operatoria. En esta idea, resulta un gran avance que Nuevo Impulso haya previsto y puesto en marcha, el incremento de la cantidad de horas diarias de trabajo (de 4 a 6 horas) de la responsable administrativa, dándole a su cargo mayor cantidad de tareas.

Siguiendo este camino, y mediante la gestión de nuevos recursos u optimización de los recursos generados por los fondos propios, se podrá ampliar en forma paulatina la estructura, en principio en la parte administrativa y en el seguimiento de mora, para que en una segunda instancia se pueda pasar a ofertar crédito, así como también incorporar un área de capacitación, seguimiento y apoyo a emprendimientos productivos.

La primer instancia se podría lograr mediante un incremento (como ya se ha estado realizando), de la cantidad de horas rentadas de las personas que ya se encuentran trabajando. La segunda instancia requeriría pensar en al menos 2 nuevas personas.

En esta idea de reforzar y posteriormente ampliar la estructura como arriba se menciona, es importante tener en cuenta que la cooperativa dispone de aproximadamente \$90.000 adicionales para la operatoria del Programa Carlos Cajade, los que utiliza en su totalidad para cubrir los costos de personal y de estructura en general. Esta partida específica no se conoce con certeza si se mantendrá a futuro, independientemente de que sean incorporados en forma permanente al capital de Nuevo Impulso, \$ 305.000 para seguir dando créditos. Esta situación, genera un enorme desafío de sostenibilidad ya que se desconoce si se dispondrá a posteriori de los recursos que hoy se requieren para mantener la estructura operativa. Por ello, será fundamental obtener ingresos genuinos para lograr sostener la operatoria y no depender exclusivamente de fuentes externas de financiamiento. En este sentido, será necesario estimar el monto mínimo sobre el capital social total de la cooperativa, para alcanzar el objetivo de sostenibilidad. La estimación no será calculada en el presente trabajo final, ya que no se cuenta con la información suficiente para poder determinar los montos, así como las tasas de interés en la cartera de créditos que permitan obtener un recupero anual necesario para lograr dicho objetivo. De todas formas, de acuerdo a lo que se conversó con miembros de la cooperativa, se estima que como mínimo será necesario el monto de dinero con el que ya se cuenta gracias al programa Cajade, sumado a un ajuste anual por inflación.

## Plan Estratégico

La elaboración de un plan estratégico requiere de un conjunto de decisiones y acciones administrativas, que determinan el desempeño a largo plazo de la organización.

La planificación estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una organización lograr sus objetivos.<sup>30</sup>

El modelo general de la planificación estratégica, se puede observar en el gráfico:

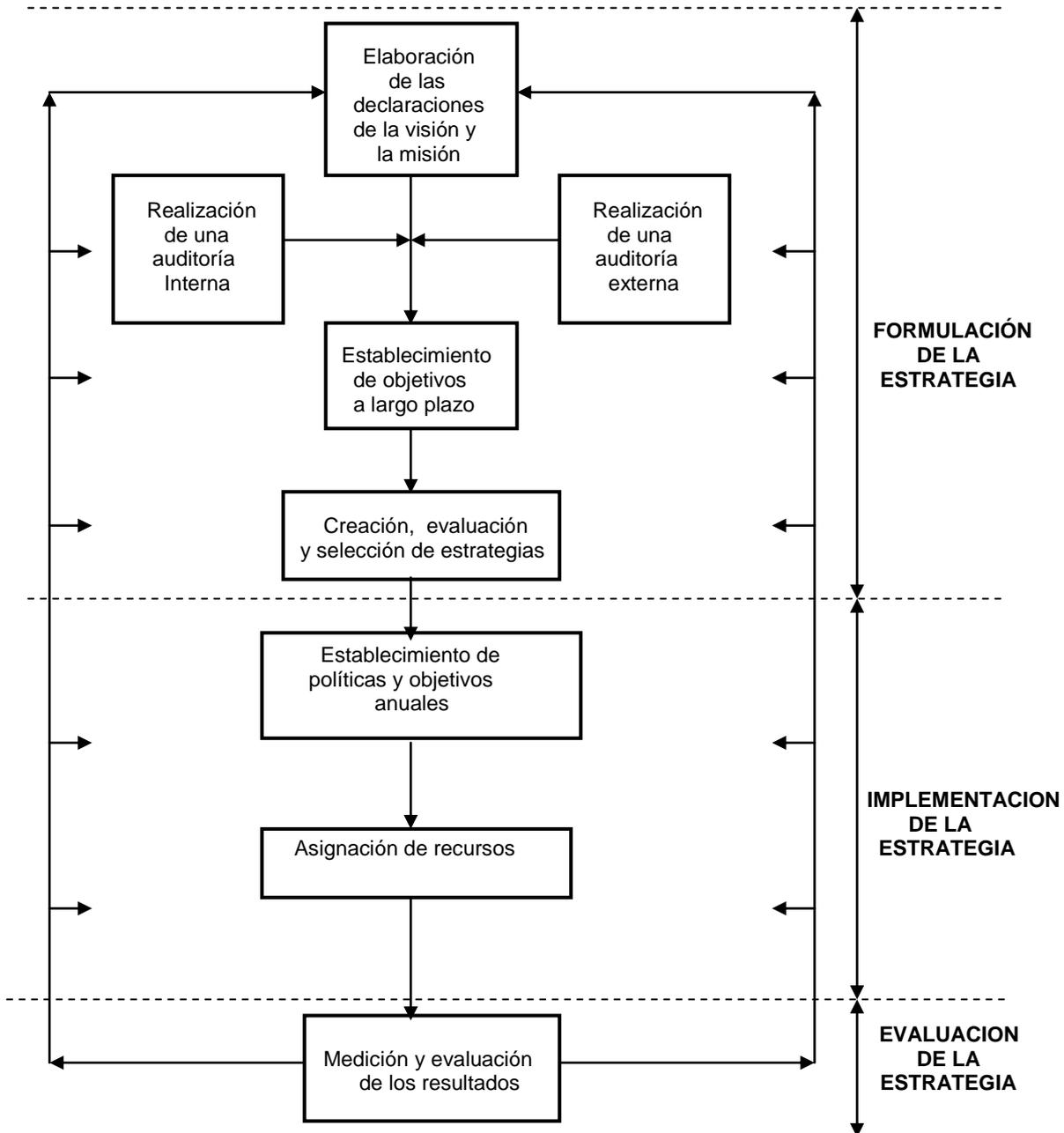


Gráfico 7: Modelo general de la planificación estratégica<sup>31</sup>

<sup>30</sup> Apuntes de cátedra Organización y Dirección Industrial III, Facultad de Ingeniería, UNMDP.

<sup>31</sup> "Modelo general de la planificación estratégica"; Fred, D. (1997). Conceptos de Administración Estratégica.

## **Misión y Visión**

Para efectuar un plan estratégico se debe partir de las definiciones de misión y visión con los que cuenta la cooperativa, de manera de poder efectuar la formulación de la estrategia. Además de esto es necesario detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir las fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo y elegir las estrategias que se seguirán.

Nuevo Impulso entiende que el microcrédito se presenta como *una herramienta de transformación social que tiene por **misión** atender a un segmento de la población excluida social y bancariamente. El crédito tiene carácter solidario y honrar el pago, en tiempo y forma, permite la continuidad del sistema y la posibilidad de que otro asociado se vea beneficiado. La **visión** de la Cooperativa es alcanzar una mayor profundidad en el acompañamiento y desarrollo de emprendimientos productivos personales, familiares o asociativos; ayudar a un mayor número de personas (aumentando la cantidad de asociados); y mejorar los procesos operativos, administrativos y de participación.*

Estas dos definiciones de misión y visión se utilizarán como punto de partida para generar la propuesta de un plan estratégico para Nuevo Impulso en un horizonte temporal de cinco años, la que se desprende del análisis organizacional y pretende ser una hoja de ruta para el futuro. Para ello se priorizará la obtención de una mayor presencia en el acompañamiento y desarrollo de emprendimientos productivos.

Para contar con un más claro diagnóstico organizacional que nos permita elegir las estrategias más convenientes para la situación de la cooperativa anteriormente descrita se efectuará un análisis FODA.

## **Análisis FODA**

El FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos. Las fortalezas deben utilizarse, las oportunidades deben aprovecharse, las debilidades deben eliminarse y las amenazas deben esquivarse. El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada matriz FODA.

A partir del análisis de la matriz FODA se pueden desprender diversas estrategias que lograrían una mejora sustancial en la problemática de la organización.

Se presenta a continuación, en la tabla 17, la matriz FODA de la Cooperativa Nuevo Impulso.

/	<u>Fortalezas:</u> F1: Flexibilidad para los clientes. F2: Localización. F3: Bajas tasas de interés F4: Experiencia profesional de algunos integrantes de la asociación.	<u>Debilidades:</u> D1: Falta de unificación de operatorias. D2: Seguimiento de mora insuficiente D3: Alta dependencia del fuentes externas de financiamiento. D4: Baja cantidad de créditos en el acto
<u>Oportunidades:</u> O1: Subsidios del estado. O2: Demanda insatisfecha en microemprendimientos O3: Pocos competidores. O4: Posible cambio de ley de entidades bancarias. O5: PSC de la UNMDP. O6: Nuevos sistemas de cobro	<u>Estrategias FO:</u> (F4, O1)- Realizar un plan administración interna y de gestión de los nuevos recursos. (F1, F2, F3, O2, O3)- Realizar campañas de difusión en las redes sociales y sitios de Internet	<u>Estrategias DO:</u> (D2,D3,O1,O2,O5)- Implementar un área de capacitación, apoyo y seguimiento de emprendedores. (D4, O1, O2, O6)- Incorporar el protocolo de aprobación de préstamo inmediato. (D1,D2,O1,O6) – Utilizar nuevos sistemas de cobros bancarizados
<u>Amenazas:</u> A1: Usureros / Prestamistas. A2: Incumplimientos de pago de los socios. A3: Aumento de la oferta y demanda por encima de las capacidades.	<u>Estrategias FA:</u> (F1, A1)- Otorgar más créditos en el acto. (F4, A2)- Planificar la cantidad de préstamos que se realizan a socios de alto riesgo de modo que se mantenga la rentabilidad mínima.	<u>Estrategias DA:</u> (D2, A2)- Aumentar el seguimiento de mora desde la mesa de recupero. (D1, D3, A3)- Desarrollar un plan de negocios para fondos propios (D2,D4,A2,A3)- Contratar nuevo personal administrativo.

Tabla 17: Matriz FODA.

De acuerdo a la situación actual de la cooperativa, se ha decidido recalcar la importancia de las estrategias DO. Estas estrategias hacen uso provechoso de las debilidades y oportunidades, facilitando el camino hacia las mejoras prioritarias en términos de tiempo de entrega de créditos, seguridad patrimonial y principalmente, fomento, promoción y desarrollo del crédito del segmento emprendimientos productivos: en particular dentro del segmento de fondos propios.

#### Estrategias DO

- Implementar un área de capacitación, apoyo y seguimiento de emprendedores.
- Incorporar el protocolo de aprobación de préstamo inmediato.
- Utilizar nuevos sistemas de cobros bancarizados

Se considera que la aplicación y el desarrollo de estas estrategias permitirán que Nuevo Impulso pueda desplazarse, en un futuro mediato, hacia un escenario sensiblemente

mejor donde las estrategias necesarias a aplicar fueran las FO, que combinan convenientemente las fortalezas y las oportunidades.<sup>32</sup>

Partiendo de análisis FODA junto con las estrategias seleccionadas, del estudio organizacional efectuado anteriormente en el presente trabajo (que sirve principalmente como una auditoría externa de la Cooperativa) sumado a procesos de evaluación internos efectuados por miembros de Nuevo Impulso y en sintonía con la misión y visión de Nuevo Impulso, se pueden establecer los objetivos de largo plazo, partiendo de las hipótesis ya propuestas.

En este sentido, se propondrán dos objetivos prioritarios a alcanzar en un período de cinco años, a saber:

1. Implementar la cartera de créditos y conseguir que la cuota de créditos del componente microemprendimientos alcance el 50% del total.
2. Lograr una mayor inserción de la cooperativa en la región y la zona, teniendo una participación más importante dentro y especialmente fuera de Mar del Plata, captando una mayor cantidad de asociados.

Para lograr lo propuesto en el ítem 1 se deberán establecer objetivos anuales de aumentos porcentuales parciales, a acordar con la cooperativa, de manera que sean alcanzables. De la misma manera se deberá proceder con el ítem 2.

El establecimiento de estos objetivos principales de largo plazo, requiere de seleccionar la mejor estrategia para alcanzarlos de acuerdo a la realidad y al entorno en el que se encuentra la cooperativa, lo que conllevará a establecer no sólo objetivos anuales intermedios, sino también los medios económicos, humanos y de infraestructura, para poder hacerlos posible.

### ***Selección de estrategias***

Debido a que es necesario mejorar la posición competitiva de Nuevo Impulso en relación a la oferta de servicio que ya posee, se utilizará una estrategia de tipo intensiva mixta.

---

<sup>32</sup> En la sección de “implementación de estrategias” se hacen recomendaciones y propuestas con respecto a estas estrategias.

Para el primer objetivo, se seleccionará una estrategia de desarrollo de servicios, incrementando la cantidad de créditos otorgados del rubro emprendimientos productivos, mediante una mejoría en las condiciones y beneficios de los mismos. Esto se debe a que por un lado se podría trabajar en convencer a quienes toman créditos (y ya lo han hecho en forma exitosa para sus necesidades) que, en lugar de hacerlo para los segmentos SEV y FM, los tomen para el caso de emprendimientos productivos, persuadiéndolos de los beneficios a futuro que los mismos contraen, cuando logran ser exitosos.

Asimismo, se debe tener en cuenta que el rubro de los microcréditos se encuentra en importante expansión dentro de nuestro país y, por ello se promueven interesantes programas y fuentes de financiamiento externo para ser gestionados por instituciones como Nuevo Impulso, lo que genera un marco favorable para promover este objetivo planteado. Sumado a esto, del diagnóstico organizacional se desprende que la totalidad de créditos que se entregan son cubiertos prácticamente por la demanda

Para el segundo objetivo se seleccionará una estrategia de desarrollo de mercado, desarrollando el mercado crediticio que abarca Nuevo Impulso al introducir los servicios actuales en otras zonas geográficas cercanas a Mar del Plata. Esto viable ya que existen canales de distribución que resultan baratos, y de buena calidad, como es la oferta de créditos mediante las redes sociales, páginas web, blogs, anuncios patrocinados en sitios de Internet, entre otros, que no se encuentran explotados y que rápidamente permitirían en forma gradual, conseguir nuevos tomadores de créditos en zonas cercanas a Mar del Plata. Esto se suma al hecho de que el mercado de los microcréditos no se encuentra saturado, de hecho la demanda de Nuevo Impulso se encuentra totalmente cubierta, y lo mismo ocurre en la región de influencia de la cooperativa.

### ***Implementación de las Estrategias***

Para implementar las estrategias seleccionadas será necesario establecer objetivos anuales a alcanzar, de manera de ir colocando pasos intermedios que permitan ir logrando de manera completa los objetivos de largo plazo planteados, dentro del horizonte de cinco años propuestos.

Para concretar el primer objetivo y, generar una oferta en la cartera de créditos que potencie los valores fundamentales de Nuevo Impulso, se buscarán alternativas para fomentar la toma de créditos para EP, por sobre otros motivos para fondos propios. Para ello se trabajará en fijar tasas de interés diferentes por segmento; EP, SEV, CC, FM. La tasa de interés para EP deberá ser la más baja de la cartera, de manera de alentar su demanda.

Considerando que no podrá ser ofertado a igual tasa final que para el Cajade, se deberá intentar buscar un valor que sea sensiblemente menor a los valores de mercado. Luego, se deberá realizar el mismo análisis para el caso de SEV, por encima se encontrarán los créditos para CC y, por último, se ofrecerán las líneas para FM, las cuales no podrían encontrarse muy por encima del valor de mercado para este tipo de créditos, las que rondan en un 33%.

En la misma línea de acción será necesario ofrecer líneas de crédito para EP para cambiar la composición de la toma de créditos, alentando el segmento emprendedor por medio de la búsqueda de nuevas personas o grupos. Se deberán aprovechar los contactos con los que ya cuenta la cooperativa con terceros y prever contar con material con información de las líneas, requisitos, condiciones y beneficios.

Objetivos para el primer año del plan:

- Mediante la acción sostenida y periódica de difusión, promoción, venta telefónica y comercialización mediante redes sociales, sitios web, blogs, anuncios patrocinados en sitios de Internet, creación de listas de distribución de correos electrónicos institucionales para nuevas ofertas de líneas de créditos, se buscará ampliar en términos porcentuales los créditos otorgados para el segmento EP, intentando ubicarse en un 15% del total.
- Ya se mencionaron anteriormente los resultados del protocolo para el caso de Fondos Propios, así como la confiabilidad de su utilización (analizada estadísticamente). Esta permitirá mejorar y optimizar los tiempos en la toma de decisión de otorgamiento de los créditos, en pos de resguardar el patrimonio de la cooperativa y evitar el incumplimiento posterior de los pagos. Es por ello que se recomienda su incorporación definitiva a la operatoria crediticia de aprobación de las solicitudes de crédito, pudiéndose incorporar en el transcurso del primer año del plan. Para el caso de Carlos Cajade se debería realizar primero un estudio profundo tomando la totalidad de los créditos otorgados y, de esta manera, garantizar la confiabilidad de los resultados, antes de proponer su inclusión en la operatoria cotidiana. Lo anterior va en concordancia con las estrategias DO del Análisis FODA, y se establecerá el objetivo de alcanzar el volumen de un total de 30% de créditos en el acto, lo que permita aumentar la competitividad de la oferta que propone Nuevo Impulso, respecto a los prestamistas del mercado.

Objetivos para el segundo año:

- Para motorizar la búsqueda de nuevos tomadores de crédito para emprendimientos productivos, se podrá incorporar un oficial de cuentas para vender las mismas. Para ello, será necesario una persona que desde una labor rentada y con una carga horaria semanal considerable se encargue de contactar personas, grupos, organizaciones e instituciones que puedan aprovechar la línea de créditos para EP, generando un contacto más personalizado y de mayor dedicación horaria, que pueda complementarse con la comercialización virtual. El objetivo de créditos otorgados para el segmento de EP será de un 25%.
- Debido al problema de seguridad que se detectó en lo que respecta a los pagos, y con el fin de generar mecanismos que permitan mejorar la cobrabilidad, se podrían ampliar las formas de pago mediante la incorporación de cajas de ahorro sociales, bancarizando en la mejor medida posible, a la mayor cantidad de asociados y tomadores de crédito, esto permitirá ir aumentando la seguridad patrimonial de la cooperativa. Para ello, se podría gestionar esta medida con el Banco Credicoop, con quien Nuevo Impulso administra sus cuentas.
- En sintonía con mejorar la cobrabilidad, y por lo tanto disminuir la mora, se deberá mejorar considerablemente el seguimiento de la misma, en especial para el programa Cajade. En el mismo, se detectan altos índices de deudores que se encuentran cercanos a entrar en la condición de incobrables. Esto requerirá que personal de la estructura operativa de cooperativa emplee más tiempo en estas tareas. Priorizar esta área, sabiendo que los efectos positivos se presentarán a futuro, resultará estratégico para alcanzar los resultados deseados y mantener la mora en niveles bajos y controlados. Tanto para Fondos Propios, como para Cajade, deberán consensuarse los objetivos porcentuales de reducción de morosos, de manera de lograr cifras alcanzables.
- Alcanzar que los créditos otorgados en el acto sean de un 35% sobre el total.

Objetivos para el tercer año:

- Lograr que un 10% de la totalidad de los asociados de Nuevo Impulso no sean residentes de la ciudad de Mar del Plata.
- Con el objetivo de darle consistencia y mayor sostenibilidad a las iniciativas que alienten la toma de créditos para EP, se pretenderá generar un área de

capacitación, seguimiento y apoyo a los emprendimientos productivos y emprendedores que se sumen, además de los que ya cuenta Nuevo Impulso. De esta manera se tomarían medidas concretas para contrarrestar al antes mencionando problema de mortalidad infantil. El personal debería estar conformado por personas idóneas en el tema, que cuenten con la formación pertinente en materia de acompañamiento y seguimiento de emprendimientos. El objetivo de créditos otorgados para el segmento de EP será de un 32%.

- Conseguir que el 20% del total de los tomadores de préstamo realicen sus pagos mediante algunas de las alternativas bancarias o electrónicas propuestos para el segundo año.
- Alcanzar que los créditos otorgados en el acto sean de un 40% sobre el total.

La reciente aprobación dentro de la UNMDP, de las Prácticas Socio Comunitarias obligatorias para todas las carreras, posibilitará contar con estudiantes avanzados de diversas disciplinas y áreas de estudio quienes podrán ayudar y aportar en forma significativa a la realidad de Nuevo Impulso. En este marco, resultará fundamental vincularse institucionalmente con la Universidad para generar las PSC que la cooperativa crea puedan ser de ayuda. El abordaje desde las distintas disciplinas o incluso en forma interdisciplinaria, permitirá colaborar con la solución de problemáticas de índole compleja y multicausal, las cuales son comúnmente más posibles de encontrar desde distintas visiones y formación. La posibilidad de efectuar convenios permitirá contar con estudiantes y profesionales que puedan colaborar con la estructura de apoyo, capacitación y seguimiento de los emprendedores.

Objetivos para el cuarto año:

- Lograr que un 15% de la totalidad de los asociados de Nuevo Impulso no sean residentes de la ciudad de Mar del Plata.
- Alcanzar que los créditos otorgados en el acto sean de un 45% sobre el total.
- Comprometer la participación de emprendedores que ya se encuentren en etapas más avanzadas de su emprendimiento productivo, para que ayuden orientando a quienes recién están empezando. Esto permitiría afianzar los vínculos entre asociados y lograr un mayor sentido de pertenencia con la cooperativa. A su vez, para fomentar este compromiso de los emprendedores con más experiencia, se podría generar un sistema de incentivos permitiendo aumentar los topes para futuros pedidos de créditos, para quienes además de cumplir con el pago, colaboren con el desarrollo de los fines de Nuevo

Impulso mediante capacitación y seguimiento. Se propondrá que al menos cinco emprendedores se encuentren colaborando con otros emprendimientos más nuevos.

- El objetivo de créditos otorgados para el segmento de EP será de un 44%.
- Conseguir que el 30% del total de los tomadores de préstamo realicen sus pagos mediante algunas de las alternativas bancarias o electrónicas propuestos para el segundo año

Objetivos para el quinto año:

- Lograr que un 20% de la totalidad de los asociados de Nuevo Impulso no sean residentes de la ciudad de Mar del Plata.
- Incorporar una bolsa de trabajo entre los asociados de la cooperativa.
- Alcanzar que los créditos otorgados en el acto sean de un 50% sobre el total.
- El objetivo de créditos otorgados para el segmento de EP será de un 50%.
- Conseguir que el 40% del total de los tomadores de préstamo realicen sus pagos mediante algunas de las alternativas bancarias o electrónicas propuestos para el segundo año.

Para poder cumplir con los objetivos anuales planteados en el plan estratégico será fundamental optimizar la estructura organizativa, ampliando dependencias administrativas, operativas y profesionales que permitan contar con los recursos humanos suficientes para sostener las acciones propuestas y lograr los objetivos de manera satisfactoria.

De igual manera, la necesidad incorporar nuevos recursos al presupuesto permanente de la cooperativa, de manera de ampliar el capital social y permitir cubrir los gastos de RRHH existentes, generará una mayor autonomía en las decisiones operativas, económicas y estratégicas. Para ello, resultará importante ampliar la estructura de personal rentado a futuro dentro de los primeros años del plan, de acuerdo a lo antes mencionado en las mejoras en la estructura operativa.

### ***Evaluación de las estrategias***

Las estrategias mejor formuladas e implementadas se vuelven obsoletas conforme cambian el ambiente externo e interno de una organización, por lo tanto, es fundamental que los estrategias revisen, evalúen y controlen la ejecución de las estrategias de modo sistemático.

Para mejorar la gestión de Nuevo Impulso, se proponen una serie de indicadores denominados “de gestión”, los cuales podrán ser utilizados como herramienta a la hora de evaluar el desempeño de la organización en el tiempo y permitir evaluar el impacto de las estrategias propuestas, en relación a los objetivos anuales planteados.

Estos indicadores deben ser registrados para revisarse en forma anual (o el período que se considere pertinente) y, así, monitorear las operaciones de la cooperativa. De esta forma, además de poder evaluar sobre bases fehacientes la gestión realizada, se intentará proveer una herramienta que colabore en la toma de decisiones y permita, además, tomar acciones correctivas y medidas tendientes a lograr el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico.

Asimismo, se debe tener en cuenta que Nuevo Impulso ya cuenta con indicadores que son relevados en forma anual al momento de la presentación del balance económico y financiero. En este se determinan la solvencia, el endeudamiento, la evolución de los recursos propios, liquidez y evolución del patrimonio neto, los que deberán ser monitoreados periódicamente conforme se avance en la toma de decisiones y la implementación de cada una de las estrategias.

Los indicadores de gestión propuestos se pueden observar en la tabla 18 siguiente:

Indicador	Cálculo
Porcentaje de socios morosos	$\frac{\text{cantidad de asociados deudores}}{\text{cantidad de asociados total}} \times 100$
Porcentaje de repago	$\frac{\text{cantidad de crédito cancelados}}{\text{cantidad de créditos otorgados}} \times 100$
Porcentaje de pagos en término	$\frac{\text{cantidad de asociados que pagan cuotas en término}}{\text{cantidad de asociados que pagan cuotas}} \times 100$
Ingreso de asociados	$\frac{\text{cantidad nuevos asociados}}{\text{cantidad de asociados del ejercicio anterior}} \times 100$
Ingreso de asociados no residentes	$\frac{\text{ingreso de asociados no residentes}}{\text{cantidad de asociados}} \times 100$
Tiempo promedio de entrega de créditos	$\frac{\text{suma de tiempo entrega de todos los créditos}}{\text{total de créditos otorgados}} \times 100$
Relación horas/cliente de la mesa de recuperó	$\frac{\text{cantidad de horas en reunión}}{\text{cantidad de casos tratados}}$
Porcentaje de créditos otorgados en el acto	$\frac{\text{Cantidad de créditos otorgados en el acto}}{\text{total de créditos otorgados}} \times 100$

Porcentaje de créditos colocados por el personal para EP	$\frac{\text{cantidad de créditos captados por el personal}}{\text{total de créditos otorgados}} \times 100$
Porcentaje de créditos bancarizados	$\frac{\text{Cantidad de créditos otorgados bancarizados}}{\text{total de créditos otorgados}} \times 100$
Porcentaje de créditos otorgados para cada nivel de riesgo	$\frac{\text{cantidad de créditos otorgados a un nivel de riesgo}}{\text{total de créditos otorgados}} \times 100$

Tabla 18: Indicadores de gestión para el control de estrategias

## **CONCLUSIONES**

---

A partir del estudio realizado y lo desarrollado en el presente trabajo, se puede concluir que la cooperativa Nuevo Impulso es una organización que realiza enormes esfuerzos para lograr crecer y expandirse en un entorno altamente cambiante y dinámico como es el mercado financiero dentro de la economía argentina. Posee la particularidad de ser una entidad que, dentro de su tipo, es casi única en la ciudad de Mar del Plata y la zona.

Los 650 asociados con los que cuenta Nuevo Impulso, y la cantidad de créditos que otorga en cada período de su ejercicio dejan en evidencia el impacto y el alcance que posee en su entorno de acción. En concreto, brinda créditos a un segmento importante de la población que no se encuentra bancarizado y con limitaciones de acceso al crédito tradicional. Los beneficiarios son principalmente mujeres emprendedoras que se encuentran fuera del mundo formal del trabajo, completándose la cartera de clientes con familias y jubilados que requieren créditos para distintos fines, entre los que se destacan salud y vivienda.

El hecho de que muchos beneficiarios se encuentran por fuera del circuito formal de trabajo, deja abierta la posibilidad que la cooperativa pueda organizar, como una ayuda adicional, una bolsa de trabajo, la que pueda colaborar (además del acceso al crédito) a mejorar las delicadas situaciones socioeconómicas en las que se encuentran muchos de sus asociados y tomadores de crédito.

En materia de tiempo en la entrega de créditos, la información relevada deja en evidencia que durante el último ejercicio se ha mejorado considerablemente, entregando en el acto el 22% del total de créditos otorgados con Fondos Propios. Además, el promedio de entrega para esta operatoria es de menos de 4 días. Para el caso del programa Carlos Cajade, en donde no hay posibilidad de entrega inmediata y el promedio de entrega es de unos 8 días, será necesario coordinar mejoras en los tiempos administrativos con los entes externos.

Con respecto a la disponibilidad de la información, Nuevo Impulso ha avanzado al generar un sistema para gestionar la operatoria para Fondos Propios, de todas formas, se hace evidente la necesidad de unificar los sistemas de información en coordinación con los programas adicionales como Cajade, ya que el conocimiento sobre la información organizacional resulta estratégico para efectuar diagnósticos de situación, relevar datos y, esencialmente, tomar decisiones.

En relación a los indicadores de gestión, se cuenta con algunos importantes como la solvencia, el endeudamiento, la evolución de los recursos propios, liquidez y evolución del patrimonio neto, los cuales se encuentran en el balance económico del último ejercicio de la cooperativa. Estos indicadores de gestión relevan que la posibilidad de contar con los fondos del Programa Carlos Cajade permitió aumentar los recursos cooperativos totales y hacer crecer el patrimonio neto, pero, en contrapartida, generó una menor solvencia, liquidez, y una mayor dependencia del endeudamiento externo.

Actualmente, la operatoria de Nuevo Impulso se financia casi en su totalidad con fondos de programas externos, principalmente una partida adicional específica del programa Carlos Cajade. Esta situación de dependencia para financiar las operatorias de crédito atenta contra la sostenibilidad de la organización, ya que de discontinuarse el programa

Cajade debería recurrirse a fondos propios para financiar la operatoria. Lo que manifiesta la necesidad de aumentar el capital social propio, o la de revisar las tasas de los créditos con fondos propios, como estrategias para revertir esta situación.

En lo que refiere al resguardo del patrimonio cooperativo, resulta de gran relevancia, el mayor seguimiento de mora, de forma de poder tomar medidas paliativas en esos casos, así como también plantear la posibilidad de viabilizar en mayor medida la toma de créditos en grupos reducidos de personas corresponsables, especialmente para el Programa Cajade que cuenta con un considerable número de morosos. La aplicación de protocolos tales como los propuestos en este trabajo también debería contemplarse como una alternativa válida para disminuir el riesgo de mora en la asignación de los créditos.

Finalmente, se puede señalar que se han cumplido los objetivos planteados inicialmente para este trabajo final. Se profundizó en el diagnóstico organizacional, y se aportaron mejoras para la gestión de la información de Nuevo Impulso. Esto permitió avanzar en la propuesta de la implementación de una cartera de créditos, mediante medidas tendientes al seguimiento de la información de los solicitantes, así como alternativas para las situaciones de mora en los incumplimientos de pagos. También se formularon propuestas de mejoras en la operatoria mediante el estudio del proceso de solicitudes y de la propuesta de aplicación de un protocolo de riesgo.

Como recomendación para complementar este trabajo, podría mencionarse el análisis más exhaustivo de las variables económicas y financieras en pos de determinar la cantidad necesaria de fondos propios sobre el capital social para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento de la estructura organizacional.

Por último, se conformaron propuestas concretas para dar forma a un Plan Estratégico a cinco años para Nuevo Impulso, las que seguramente le aportarán un mayor crecimiento y desarrollo, ya que se considera que esta cooperativa tiene un gran potencial a futuro y muchas posibilidades de concretar las metas y objetivos planteados.

La supervivencia de la cooperativa en el mediano y largo plazo, dependerá de las capacidades de adaptarse al entorno dinámico que se presente, manteniéndose competitivo. La realidad de gran parte del mundo cooperativo en nuestro país y en la región demuestra que este tipo de organizaciones de la economía social viene sobreviviendo mediante la diversificación de su oferta. Por ello, Nuevo Impulso debería plantearse entre sus asociados la posibilidad de incursionar en la oferta de servicios, consumo, entre otros: de manera de no perder la esencia y su razón de ser como Cooperativa de crédito, pero contando con herramientas que le permitan lograr sostenibilidad en el tiempo.

## BIBLIOGRAFÍA

---

- Archivo Histórico del Cooperativismo de Crédito (2008). Banco Credicoop Limitado. Disponible en: <http://www.archicoop.com.ar>.
- Banco Credicoop Coop. Limitado (2013). Disponible en: [www.bancocredicoop.coop/](http://www.bancocredicoop.coop/).
- Cooperativa Popular de Crédito Nuevo Impulso LTDA (2012). Disponible en: <http://www.nuevoimpulso.com.ar/>.
- Fred, D. (1997). Conceptos de Administración Estratégica, Quinta edición, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Fundación Andares (2010). Mapeo de Instituciones de Microcrédito en Argentina.
- Fundación Magdala (2010). Microcréditos para el desarrollo. Disponible en: <http://www.fundacionmagdala.org/>.
- Ministerio de Desarrollo Social de la Nación (2012). Comisión Nacional de Microcrédito. Disponible en: [www.microcredito.org.ar](http://www.microcredito.org.ar).
- Ministerio de Desarrollo Social de la Nación (2012). Programa de microcrédito Padre Carlos Cajade. Disponible en: [www.desarrollosocial.gob.ar](http://www.desarrollosocial.gob.ar)
- Ministerio de Desarrollo Social, Gobierno de la Provincia de Buenos Aires (2012). Fuerza Solidaria. Disponible en: <http://www.fuerzasolidaria.gov.ar>.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Nación (1988). Dirección y Administración de Cooperativas.
- Montes V. et al. (2007). Cooperativas e integración regional. La trayectoria de las cooperativas agropecuarias y de ahorro y crédito en el MERCOSUR, Instituto de Estudios Cooperativos, Universidad Nacional de La Plata.
- Morin, E. (2005) Introducción al pensamiento complejo, Barcelona, Gedisa.
- Petriella A. (2006). Participación un desafío permanente, Revista Idelcoop.
- Plotinsky, D. (2002). El Cooperativismo de Crédito en la Argentina.
- Plotinsky, D. (2003). Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, breve historia.
- Plotinsky, D. (2004). Banco Credicoop, 25 años de trayectoria cooperativa.
- Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, Ministerio de Industria de la Nación (2012). Disponible en: [www.sepyme.org.ar](http://www.sepyme.org.ar).
- Secretaría de Políticas Sociales y Desarrollo Humano, Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, (2011). Red Nacional de Bancos Populares de la Buena Fe. Disponible en: <http://www.redbancodelabuenafe.org.ar>.
- Senge, P. (1995). La quinta disciplina, Doubleday/Currency.
- Sepyme (2010). Manual de Emprendedorismo. Bicentenario Argentino, Presidencia de la Nación.

## ANEXO

### Planilla 1

Fecha: ..../..../....

#### I. Mis datos personales

1. Nombre y apellido: \_\_\_\_\_
2. Fecha de nacimiento: ..../..../.... 2.1. Edad: \_\_\_\_\_ 3. Nacionalidad: \_\_\_\_\_
4. Tipo y N° de documento: \_\_\_\_\_ 5. Estado Civil: \_\_\_\_\_
6. Dirección: \_\_\_\_\_ 7. Teléfono: \_\_\_\_\_
8. Localidad: \_\_\_\_\_ 9. Provincia: \_\_\_\_\_
10. Dirección de mail: \_\_\_\_\_
11. Nombre del emprendimiento: \_\_\_\_\_
12. Tipo de producto: \_\_\_\_\_

13. Estudios realizados: **C** (completo) – **I** (incompleto)

Primario \_\_\_\_\_ Secundario \_\_\_\_\_ Terciario \_\_\_\_\_ Universitario \_\_\_\_\_

14. Mi situación laboral actual es:

Ocupado \_\_\_\_\_ Trabajo temporal \_\_\_\_\_ Desocupado \_\_\_\_\_ Changas \_\_\_\_\_  
Ama de casa \_\_\_\_\_ Otro (detallar) \_\_\_\_\_

15. Yo trabajo de (completo con mi oficio, actividad o profesión) \_\_\_\_\_

16. ¿Con quiénes vivo?

Nombre	Relación	Edad	¿Estudia? (nivel)	¿Trabaja? ¿En qué?

17. ¿Cuántas personas tengo a mi cargo? \_\_\_\_\_

18. ¿Hace cuántos años vivo en el barrio? \_\_\_\_\_

19. El lugar dónde vivo es: \_\_\_\_\_

Casa propia \_\_\_\_\_ Prestada \_\_\_\_\_ Alquilada \_\_\_\_\_ Otro (completar) \_\_\_\_\_

20. Menciono dos personas que me conozcan y puedan dar referencias comerciales sobre mí.

Nombre: \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

## II. Mi economía familiar

21. Detallo los ingresos y egresos de mi economía familiar en el mes.

Ingresos	Monto	Egresos	Monto
Trabajo en relación de dependencia (sueldo)	\$	Comida	\$
Planes sociales	\$	Colectivo/taxi/remis	\$
Aporte de pareja/hijos	\$	Gas	\$
El propio emprendimiento	\$	Teléfono	\$
Ayuda de familiares	\$	Luz	\$
Changas	\$	Salud/remedios	\$
Asignación universal por hijo	\$	Educación	\$
Otros	\$	Vestimenta	\$
		Alquiler	\$
		Créditos/préstamos/tarjetas	\$
		Cigarrillos/golosinas	\$
		Recreación	\$
		Otros	\$
<b>Total</b>	\$	<b>Total</b>	\$

22. Monto del crédito que pido \_\_\_\_\_ En cuántas cuotas \_\_\_\_\_

Observaciones-----  
 -----  
 -----  
 -----

\_\_\_\_\_  
 Firma emprendedor

\_\_\_\_\_  
 Firma del entrevistador

**Planilla 2**

Fecha: .... / .... / ....

**I. Mis datos personales**

**II. Garante**

1. Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

2. Fecha de nacimiento: .... / .... / ..... 2.1. Edad: \_\_\_\_\_ 3. Nacionalidad: \_\_\_\_\_

4. Tipo y N° de documento: \_\_\_\_\_ 5. Estado Civil: \_\_\_\_\_

6. Dirección: \_\_\_\_\_ 7. Teléfono: \_\_\_\_\_

8. Localidad: \_\_\_\_\_ 9. Provincia: \_\_\_\_\_

10. Dirección de correo: \_\_\_\_\_

11. NOMBRE DEL EMPRENDEDOR: \_\_\_\_\_

12. EMPRENDIMIENTO: \_\_\_\_\_

13. Estudios realizados: **C** (completo) – **I** (incompleto)

Primario \_\_\_\_\_ Secundario \_\_\_\_\_ Terciario \_\_\_\_\_ Universitario \_\_\_\_\_

14. Mi situación laboral actual es:

Ocupado \_\_\_\_\_ Trabajo temporal \_\_\_\_\_ Desocupado \_\_\_\_\_ Changas \_\_\_\_\_

Ama de casa \_\_\_\_\_ Otro (detallar) \_\_\_\_\_

15. Yo trabajo de (completo con mi oficio, actividad o profesión) \_\_\_\_\_

Observaciones-----  
-----  
-----  
-----

\_\_\_\_\_  
Firma garante

\_\_\_\_\_  
Firma del entrevistador

**Planilla 3:**

Fecha: ...../...../.....

Nombre del emprendedor: \_\_\_\_\_

**I. Datos de mi emprendimiento**

1. ¿Hace cuánto tiempo realizo esta actividad? \_\_\_\_\_

2. ¿Quién produce y quién vende en mi emprendimiento?

Yo produzco y vendo \_\_\_\_\_

Yo produzco y otro vende \_\_\_\_\_ ¿Quién? \_\_\_\_\_

Yo vendo y otro produce \_\_\_\_\_ ¿Quién? \_\_\_\_\_

3. ¿Dónde hago mi producción?

En mi casa \_\_\_\_\_ En un local aparte \_\_\_\_\_ Otro (describir) \_\_\_\_\_

4. ¿Dónde realizo mis ventas/servicios?

Tengo un local	
Voy casa por casa ofreciendo mis productos	
La gente me conoce y viene a mi casa o me llama	
Voy todas las semanas a una feria	
Tengo un puesto fijo en una feria	
Salgo a caminar la calle o subo al colectivo/tren	
Sólo le vendo a los conocidos	
Otro	

5. ¿Recibí algún tipo de capacitación previa para mi emprendimiento? ¿De qué tipo?

---

---

---

6. ¿Qué capacitación necesitaría o me gustaría realizar?

---



---



---

7. ¿Quién trabaja conmigo en el emprendimiento?

Nadie — (Pasa a la pregunta 8)

Nombre	Relación	Actividad que realiza	Cantidad de horas		Ganancia mensual
			x semana	al mes	

8. ¿Cuánto tiempo le dedico al proyecto? (cantidad de horas)

	Horas
1. De lunes a viernes	
2. Sábado y domingo	
3. Total semanal (sumo puntos 1 y 2)	
4. Total mensual (multiplico por 4 el punto 3)	

9. ¿Qué tengo para mi emprendimiento, por fuera del crédito que solicito?

Lo que tengo	
Muebles y herramientas (heladera, máquinas, etc.)	
Productos ya elaborados	
Materia prima y otros insumos	
Dinero en efectivo	
Auto/otros rodados	
Otros	

## II. Haciendo números del emprendimiento

### 10. Cuadro A – Cálculo de producción mensual/servicios mensuales

1. Producto/servicio	2. Unidad de medida (docena, Kg., litro, etc.)	3. Cantidad que hago en una semana	4. Cantidad que hago por mes (multiplico por 4 el punto 3)
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

### 11. Calculo los costos de mi emprendimiento: Cuadro B – Cálculo de costos variables

1.Producto/servicio	2. Detallo lo que uso para fabricar/brindar el servicio (materia prima, insumos)	3. Cantidad que uso (en kg, cm, lt, etc.)	4. ¿Cuánto cuesta?	5. Costo por prod/serv. (Sumo las filas del punto 4)	6. Cantidad que hago por mes (copiar del cuadro A)	7. Costo variable mensual (Multiplico punto 5 por punto 6)
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
<b>Total de costos variables</b>						

Hasta acá calculé mi producción mensual/los servicios que hago por mes, **AHORA NECESITO CALCULAR LOS COSTOS FIJOS**, esos que tengo cada mes, aunque venda poco o mucho.

12. Calculo los costos fijos de mi emprendimiento

**Cuadro C – Cálculo de costos fijos**

<b>Gastos y costos</b>	<b>Pago por mes</b>
Luz*	\$
Gas*	\$
Agua*	\$
Alquiler (local, puesto en feria, etc.)	\$
Gastos en publicidad (volantes, gacetilla, propaganda)	\$
Flete o transporte para hacer las compras	\$
Transporte para ir a vender	\$
Sueldos de ayudantes/compañeros de emprendimiento	\$
Mantenimiento de máquinas o herramientas	\$
Devolución de la cuota del crédito	\$
Costos de comida y otros gastos del tiempo en que estoy fabricando los productos o brindando los servicios	\$
Otros	\$
<b>Total de los costos fijos</b>	\$

\*Si pago factura bimestral, divido por dos y anoto el resultado mensual. Si produzco en mi casa, calculo qué porcentaje de luz, gas, etc., consumo en el emprendimiento.

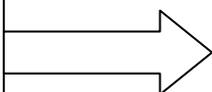
13. ¿Cuánto vendo y gano en un mes?

En este momento voy a calcular cuánto vendo y cuál es mi ganancial mensual. Para eso me basaré en los costos que calculé hasta ahora, poniendo mucha atención también al precio de venta que fijo para cada producto o servicio.

**Cuadro D – Ventas y ganancias**

1. Producto /servicio	2. Costo variable por prod/serv (copiarlo del cuadro B, punto 5)	3. ¿A qué precio lo vendo? (por doc, kg...considerar la misma cantidad que usaste hasta ahora)	4. Ingreso por unidad (le resto el punto 2 al punto 3)	5. Cantidad de productos o servicios vendidos en una semana	6. Ingreso mensual (multiplico punto 4 por 5)
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
En una semana tengo un ingreso total de					
Ingreso mensual de mi emprendimiento (multiplico por cuatro el punto 6)					

Pero para conocer la verdadera ganancia de mi emprendimiento, necesito restarle al ingreso mensual los costos fijos, esos que calculamos en el **cuadro C**



**Menos total de costos fijos** (copiar del cuadro )

**Igual Ganancia mensual**

14. ¿Cómo distribuyo mi ganancia mensual?

Reinvertir en el emprendimiento	\$
Comida	\$
Salud	\$
Educación	\$
Mejoras de la casa	\$
Recreación y esparcimiento	\$
Ahorro	\$
Otro	\$

15. ¿Cuántas horas trabajo en un mes? ¿Cuánto gano por hora de trabajo en mi emprendimiento?

Ganancia mensual  Dividida Total de horas que trabajo por mes\*  Valor de hora de mi trabajo =

\*Si alguien me ayuda en el emprendimiento sin cobrar nada, sumo la cantidad de horas que trabaja a las que trabajo yo, para conocer el valor real de mi hora de trabajo.

16. ¿Qué pienso comprar con el crédito? Detallar. Recordá que hay que adjuntar por lo menos dos presupuestos.

¿Qué voy a comprar?	¿Cuánto cuesta?

17. ¿Cuánto dinero voy a pedir de crédito? \_\_\_\_\_

18. El monto semanal de la cuota a devolver será:

Monto del crédito      interés/aporte      Cant. De cuotas      Monto semanal a devolver

     +                 

19. Basado en el cálculo anterior ¿puedo pagar la cuota? Si no

19.1. En caso negativo, ¿qué debo modificar? (producir más, mejorar diseño, etc.) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### **III. Sueños y Logros**

20. ¿Qué sueños quiero realizar en mi vida personal y familiar a partir de mi emprendimiento?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

21. ¿Qué logros me propongo?

De aquí a 6 meses	
De aquí a un año	
De aquí a cinco años	

Trabajando con esta carpeta pude aprender muchas cosas:

- Comprendí que soy capaz de analizar y planificar mi emprendimiento para que me vaya mejor.
- Reconocí que necesito llevar por separado las cuentas de mi economía familiar y las cuenta de mi emprendimiento.
- Describí mis actividades y analicé como llevo adelante mi emprendimiento, y como lo hacen mis competidores.
- Investigué a mis clientes y el mercado en que se mueven. Pensé también cómo puedo ampliar mi clientela.
- Entendí que la ganancia de mi emprendimiento surge de conocer los costos fijos y los costos variable, y restárselos al dinero que me ingresa de la venta de mis productos/servicios.
- Calculé el valor de mi hora de trabajo, y le di valor a mi trabajo.
- Me tomé un espacio para pensar en los grandes sueños que quiero hacer realidad con mi emprendimiento, y los logros concretos que me propongo alcanzar.

Firma del emprendedor

**Planilla 4:**

Fecha visita al emprendedor...../...../.....

Realizada por.....

Entrevistamos a .....

1. Tipo de actividad (marque con una cruz) Producción... Comercio ... Servicio ...

Detalle características del emprendimiento.....

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

2. Fecha de inicio de la actividad ...../...../.....

Posee marca propia Sí No

3. ¿La actividad se desarrolla en su vivienda particular? Sí No

Domicilio de la actividad .....

Rural ..... Peri rural ..... Urbana .....

Barrio.....

4. Esta actividad es principal sostén del hogar Sí No

¿Cuántas horas semanales le dedica a la actividad?.....

5. ¿Forma parte de alguna institución que nucleee emprendedores, trabajadores independientes y/o productores de algún tipo? Sí No

Cuál .....

6. ¿Opera con algún banco? Si No Cuál.....

¿Qué productos posee? Cta. Cte, ..... Caja de Ahorro ..... Tarjeta de crédito.....

Otros .....

7. ¿Posee otras fuentes de financiamiento? Sí No

Proveedores ..... Cooperativas..... Particulares ..... Organizaciones

Subsidios ..... Microcréditos ..... Créditos.....

8. Realizó algún curso Sí No

8.1 ¿Qué cursos desearía/necesitaría tomar?.....

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

9. Datos del mercado y estrategia comercial

9.1. ¿A quién vende?

A consumido final .....A turistas..... A revendedores..... A fabricantes .....Otros.....

9.2. ¿Dónde vende?

En local establecido... En forma ambulante... En puesto fijo ferias... A domicilio.....

9.3. ¿Cómo fija los precios de venta?

De acuerdo con los precios de otros colegas..... El cliente fija el precio de venta.....  
De acuerdo al costo más un margen de ganancia.....Según quien sea el cliente.....  
Otros.....

8.4. ¿Cuántos clientes tiene?

Un solo cliente.....Pocos clientes (2 a10).....Muchos clientes (+ de 10).....

9.5. ¿Cómo realiza sus ventas o producción?

Solo produce y vende a pedido del cliente.....A pedido del cliente y ofertando a otros....  
Ofertando sus productos sin pedido previo.....Otros.....

9-Observaciones.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Firma emprendedor

Firma del entrevistador

**Planilla 5:**

**COOPERATIVA POPULAR DE CREDITO NUEVO IMPULSO LIMITADA**

Matrícula INAES N° 22.115

**SOLICITUD DE INGRESO**

Hipólito Irigoyen 1549

(7600) Mar del Plata, Prov. de Buenos Aires

Mar del Plata

**DATOS PERSONALES**

Apellido y nombre:

Domicilio:

Localidad:

Provincia:

Código postal:

TEL:

DNI:

Fecha nacimiento:

Nacionalidad:

Sexo:

Estado civil:

Apellido y nombre del cónyuge:

Ocupación:

**PRESENTADO POR**

Apellido y nombre: N° Asociado:

**SUSCRIPCION DE CUOTAS SOCIALES**

Solicito ser admitido como asociado de la Cooperativa, obligándome a suscribir cuotas sociales por un importe de \$ 100.- (cien pesos), como así también a cumplir las disposiciones estatutarias y reglamentarias vigentes, que declaro conocer.

Aceptado el \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ Asociado N° \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
por Consejo de Administración

\_\_\_\_\_  
Firma del solicitante

**Planilla 6:**

COOPERATIVA POPULAR DE CREDITO NUEVO IMPULSO LIMITADA

SOLICITUD DE CREDITO

Mar del Plata,

CARACTERISTICAS DEL PRESTAMO

ASOCIADO N°

Solicito a la COOPERATIVA POPULAR DE CREDITO NUEVO IMPULSO LIMITADA el otorgamiento de un préstamo por el importe y con sujeción a las cláusulas y modalidades que más abajo se consignan:

Importe: \$ **PESOS**

Cantidad de cuotas:      Importe de la cuota:      Fecha de vencimiento primera cuota:

Destino de los fondos:

Manifiesto no mantener deudas pendientes (vencidas) con la Cooperativa.

DATOS PERSONALES

Apellido y nombre:

Domicilio:

Localidad: **MDP** Provincia: **Bs. As** Código postal: **7600**

TEL.:      Mail:

DNI N°:      Fecha nacimiento:      Nacionalidad:

Sexo:      Estado civil:

Apellido y nombre del cónyuge:      DNI N°

Cantidad de personas a cargo:      Vivienda: Propia-alquilada

DATOS LABORALES

Relación de dependencia

Número de CUIT:

Empresa donde trabaja:

Domicilio del empleador: Provincia: Bs. As

Código postal: **7600** N° TEL:      Puesto que ocupación:

Salario mensual NETO

\$

Otros ingresos mensuales

\$

Total ingreso mensual

\$

Jubilado y/o pensionado

Haber mensual NETO

\$

Otros ingresos mensuales

\$

Total ingreso mensual

\$

GARANTE SOLIDARIO

Apellido y nombre :

DNI:

Fecha Nacimiento:

Dirección:

Localidad:

Provincia: **Bs. As** Código Postal: **7600** TEL:

Ingresos Mensuales:

Firma del solicitante

**Planilla 7 - Estudio de Créditos**

N asociado	Montos Pesos	Tiempo entrega <i>t= n días</i>	Características del beneficiario (motivo del crédito)		Renovación Si/No	Programa Cajade, FS, Propios	Validación Protocolo	Comportamiento del pago (al 10/10)	
			Motivo del crédito	Cartera Propuesta				Al día (si/no)	Debe N días
895	\$ 2.000	0	compra moto	FM	No	Propios	R2		
879	\$ 4.000	0	arreglo casa	SEV	Si	Propios	R2		
856	\$ 5.000	12	arreglo casa	SEV	No	Propios	R2	No	33
894	\$ 5.000	3	arreglo casa	SEV	No	Propios	R2		
893	\$ 3.000	5	Islas Malvinas	CC	No	Propios	R2		
820	\$ 5.000	0	unificar deudas personales	FM	Si	Propios			
368	\$ 5.000	0	arreglo casa	SEV	No	Propios			
423	\$ 3.000	0	Islas Malvinas	CC	Si	Propios			
892	\$ 5.000		<b>Expte. no disponible</b>			FS		No	61
754	\$ 4.000	7	Porteros	CC	Si	Propios			
431	\$ 2.500	4	viaje no turismo	FM	Si	Propios			
841	\$ 2.000	0	cancelar deuda e Insumos	FM/EP	No	Propios			
891	\$ 3.000	0	arreglo casa	SEV	No	Propios	R1		
292	\$ 5.000	0	Islas Malvinas	CC	SI	Propios			
890	\$ 10.000	11	Insumos	EP	No	FS	R2	No	13
435	\$ 2.000	5	Viaje	FM	No	Propios			
889	\$ 5.000	1	arreglo casa	SEV	No	Propios	R1		
888	\$ 10.000	6	Insumos e Infraestructura	EP	No	FS	R2		
887	\$ 5.000	2	retiro auto 0 Km.- Movilidad	FM	No	Propios			
886	\$ 5.000	15	compra cosas p kiosco	FM	No	Propios	R3	No	30
885	\$ 2.000	4	insumos	EP	No	Propios			
884	\$ 5.000	4	Vivienda	SEV	No	Propios			

Planificación estratégica y mejora continua en una cooperativa de microcrédito

207	\$ 8.000	4	capacitación y dirección	EP	No	FS			
713	\$ 5.000	1	Salud	SEV	SI	Propios			
782	\$ 5.000	3	Deuda y Art. Hogar	FM	No	Propios			
471	\$ 5.000	3	escritura Departamento	SEV	No	Propios			
701	\$ 5.000	3	Vivienda	SEV	No	Propios			
838	\$ 1.500	5	arreglo casa	SEV	Si	Propios	R2	No	11
843	\$ 5.000	1	Islas Malvinas	CC	Si	Propios			
264	\$ 10.000	2	reformas comercio	FM	No	FS			
714	\$ 3.000	6	lavarropa	FM	No	Propios			
883	\$ 2.000	9	insumos	EP	No	Propios	R3	No	214
783	\$ 1.500	0	deuda cabal	FM	No	Propios			
882	\$ 4.000	1	ayuda padres	FM	No	Propios			
853	\$ 2.000	3	materiales trabajo	FM	No	Propios			
756	\$ 5.000	8	arreglo casa	SEV	No	Propios			
731	\$ 4.000	1	compra moto	FM	No	Propios			
696	\$ 5.000	6	pagar cuentas	FM	No	Propios	R3	No	225
744	\$ 5.000	6	fiesta casamiento	FM	No	Propios			
17	\$ 3.500	1	arreglo auto	FM	No	Propios			
182	\$ 2.500	1	pagar deudas	FM	No	Propios	R2	No	92
881	\$ 5.000	0	arreglo auto	FM	No	Propios			
866	\$ 3.000	6	vacaciones	FM	No	Propios			
711	\$ 3.000	6	vacaciones	FM	No	Propios			
812	\$ 5.000	1	multa casa	FM	No	Propios	R1		
880	\$ 4.000	2	contrato alquiler	FM	Si	Propios			
830	\$ 4.500	1	arreglo casa	SEV	No	Propios			
840	\$ 5.000	1	arreglo casa	SEV	No	Propios			
207	\$ 5.000	0	pago banco	FM	Si	Propios	R1		
730	\$ 2.500	0	insumos	CC	No	Propios	R2	No	20

Planificación estratégica y mejora continua en una cooperativa de microcrédito

736	\$ 5.000	0	personal	FM	Si	Propios	R1		
154	\$ 1.000	3	arreglo casa	SEV	No	Propios			
810	\$ 1.000	0	Porteros	CC	Si	Propios			
877	\$ 5.000	2	Islas Malvinas	CC	No	Propios			
877	\$ 5.000	1	Islas Malvinas	CC	No	Propios			
293	\$ 5.000	2	Islas Malvinas	CC	No	Propios			
262	\$ 5.000	2	Islas Malvinas	CC	No	Propios			
865	\$ 3.000	8	arreglo casa	SEV	No	Propios	R2	No	30
879	\$ 4.000	0	arreglo casa	SEV	Si	Propios			
836	\$ 500	5	capacitación	FM	No	Propios	R1		
433	\$ 2.000	7	arreglo casa	SEV	No	Propios			
744	\$ 5.000	5	fiesta casamiento	FM	No	Propios			
878	\$ 2.000	1	arreglo casa y pago cuentas	SEV/FM	No	Propios	R2	No	123
854	\$ 2.000	0	Insumos	EP	Si	Propios	R2	No	46
822	\$ 5.000	9	construcción	SEV	No	Propios	R2		
458	\$ 4.000	6	arreglo casa	SEV	No	Propios			
708	\$ 2.000	2	Porteros	CC	Si	Propios	R2		
707	\$ 2.000	2	Porteros	CC	No	Propios			
175	\$ 4.000	1	pago deuda	FM	No	Propios	R2	No	61
877	\$ 5.000	1	Islas Malvinas	CC	No	Propios			
877	\$ 5.000	1	Islas Malvinas	CC	No	Propios			
299	\$ 4.000	41	Compra auto	CC	No	Propios			
754	\$ 4.000	1	Porteros (deudas pendientes)	CC	Si	Propios			
<b>N crédito</b>									
1	\$ 1.200	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			

2	\$ 5.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	Si (2)	Cajade			
3	\$ 1.500	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	Si	Cajade			
4	\$ 2.500	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade	R3	No	55
5	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
6	\$ 2.500	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade	R3	No	85
7	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade	R3	No	85
8	\$ 4.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	Si	Cajade	R3	No	22
9	\$ 1.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
10	\$ 5.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	Si	Cajade			
11	\$ 5.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
12	\$ 3.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	Si	Cajade			
13	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
14	\$ 5.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade	R3	No	71
16	\$ 9.268	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	Si (2)	Cajade			
17	\$ 4.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	Si	Cajade			
18	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			

19	\$ 3.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	Si	Cajade			
20	\$ 4.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	Si	Cajade			
21	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
22	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade	R2	No	273
23	\$ 3.600	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
24	\$ 4.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	Si	Cajade	R3	No	10
25	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade	R2	No	57
26	\$ 3.500	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade	R2	No	107
27	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade	R2	No	99
28	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade	R3	No	150
29	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade	R2	No	209
31	\$ 1.540	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	Si	Cajade			
32	\$ 800	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
33	\$ 3.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	Si	Cajade			
34	\$ 1.800	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade	R3	No	105
35	\$ 3.300	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			

Planificación estratégica y mejora continua en una cooperativa de microcrédito

36	\$ 1.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
37	\$ 3.500	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
38	\$ 7.430	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	Si	Cajade	R3	No	24
39	\$ 1.784	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	Si	Cajade			
40	\$ 1.400	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	Si	Cajade	R2	No	55
41	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade	R2		
42	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
43	\$ 5.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	Si	Cajade			
44	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade	R2	No	122
45	\$ 5.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EE	Si	Cajade	R3	No	125
46	\$ 4.973	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	Si	Cajade	R3	No	77
47	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade	R3	No	136
48	\$ 1.500	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade	R3	No	136
49	\$ 5.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
50	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade	R3	No	17
51	\$ 1.500	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			

Planificación estratégica y mejora continua en una cooperativa de microcrédito

<b>52</b>	\$ 1.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade	R3	<b>No</b>	<b>122</b>
<b>53</b>	\$ 2.500	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade	R3	<b>No</b>	<b>136</b>
<b>54</b>	\$ 3.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
<b>55</b>	\$ 3.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
<b>56</b>	\$ 3.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
<b>57</b>	\$ 3.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
<b>58</b>	\$ 1.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade	R3	<b>No</b>	<b>162</b>
<b>59</b>	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade	R3	<b>No</b>	<b>136</b>
<b>60</b>	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade	R3		
<b>61</b>	\$ 3.696	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	Si	Cajade			
<b>62</b>	\$ 4.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
<b>64</b>	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
<b>65</b>	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade	R2	<b>No</b>	<b>51</b>
<b>67</b>	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
<b>69</b>	\$ 4.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	Si	Cajade			
<b>70</b>	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade	R2	<b>No</b>	<b>41</b>

71	\$ 2.500	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
72	\$ 2.500	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade	R1		
73	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
74	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade	R2		
75	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade	R3		
76	\$ 4.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	Si	Cajade			
77	\$ 1.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade	R2	No	87
78	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade	R2		
79	\$ 2.600	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
80	\$ 3.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	Si	Cajade			
81	\$ 3.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade	R2	No	91
82	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade	R2	No	21
83	\$ 5.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	Si	Cajade			
84	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade	R2	No	106
85	\$ 2.804	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	Si	Cajade			
86	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			

87	\$ 2.700	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	Si	Cajade			
88	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade	R3	No	101
89	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade	R2	No	101
90	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
91	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade	R2	No	10
92	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
93	\$ 5.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
94	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
95	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
96	\$ 4.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	Si	Cajade			
97	\$ 5.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
98	\$ 3.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
99	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
100	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
101	\$ 3.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
102	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			

<b>103</b>	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
<b>104</b>	\$ 3.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
<b>105</b>	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
<b>106</b>	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
<b>107</b>	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
<b>108</b>	\$ 1.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade	R3		
<b>109</b>	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
<b>110</b>	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
<b>111</b>	\$ 3.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
<b>112</b>	\$ 2.500	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
<b>113</b>	\$ 2.500	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	EP	Cajade			
<b>114</b>	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
<b>115</b>	\$ 1.200	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
<b>116</b>	\$ 3.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
<b>117</b>	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
<b>118</b>	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			

Planificación estratégica y mejora continua en una cooperativa de microcrédito

119	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
120	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
121	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade	R2	No	21
122	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
123	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade	R3		
124	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade	R3		
125	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade	R2	No	24
126	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade	R2	No	24
127	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
128	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
129	\$ 1.500	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
130	\$ 2.400	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
131	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
132	\$ 3.200	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
133	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
134	\$ 5.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade	R3	No	41

135	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
136	\$ 1.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
137	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
138	\$ 3.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
139	\$ 2.500	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
140	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
141	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
142	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
143	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
144	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
145	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
146	\$ 2.300	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
147	\$ 8.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
148	\$ 4.500	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
149	\$ 1.200	7-10	<b>Emprendimiento Productivo (en grupo)</b>	EP	No	Cajade			
150	\$ 1.200	7-10	<b>Emprendimiento Productivo (en grupo)</b>	EP	No	Cajade			

151	\$ 1.200	7-10	<b>Emprendimiento Productivo (en grupo)</b>	EP	No	Cajade			
152	\$ 1.200	7-10	<b>Emprendimiento Productivo (en grupo)</b>	EP	No	Cajade			
153	\$ 1.200	7-10	<b>Emprendimiento Productivo (en grupo)</b>	EP	No	Cajade			
154	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
155	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
156	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
157	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
158	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
159	\$ 1.500	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
160	\$ 1.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
161	\$ 3.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
162	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
163	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
164	\$ 2.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
165	\$ 3.000	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			
166	\$ 2.500	7-10	Emprendimiento Productivo	EP	No	Cajade			

**Planilla 8 - Protocolo Fondos Propios**

Nº Asociado	Personas a cargo	¿Veraz?	Tipo Empleo	Monto	Ingreso mensual	Antigüedad	Ingreso aval	Vivienda	Puntaje total	Clasificación
182	10	10	20	10	0	10	20	5	85,00	R2
890	0	0	20	0	15	5	10	10	60,00	R2
878	5	0	20	15	10	15	0	5	70,00	R2
856	10	0	20	5	15	20	20	10	90,00	R2
883	0	0	10	15	15	0	0	0	40,00	R3
175	10	0	15	10	0	20	10	10	75,00	R2
854	10	10	15	15	0	20	10	10	90,00	R2
730	10	10	10	10	10	0	20	0	70,00	R2
838	10	0	15	15	0	20	10	5	75,00	R2
886	10	0	15	5	15	0	0	5	50,00	R3
865	5	0	20	10	15	5	0	10	65,00	R2
696	0	0	20	5	0	0	20	0	45,00	R3
895	10	10	20	15	10	5	10	10	90,00	R2
879	0	10	20	10	15	5	20	10	90,00	R2
894	10	0	20	5	15	5	10	0	65,00	R2
893	5	10	20	10	12	5	10	10	82,00	R2
891	10	10	15	10	15	20	10	10	100,00	R1
888	10	0	10	0	15	5	20	10	70,00	R2
889	10	10	15	5	15	20	20	10	105,00	R1
708	10	10	20	15	10	5	10	5	85,00	R2
812	5	0	20	5	12	20	20	10	92,00	R1
822	5	10	10	5	0	5	20	10	65,00	R2
836	10	10	20	15	15	15	0	10	95,00	R1
207	0	10	20	0	15	20	20	10	95,00	R1
736	10	10	20	5	15	5	20	10	95,00	R1

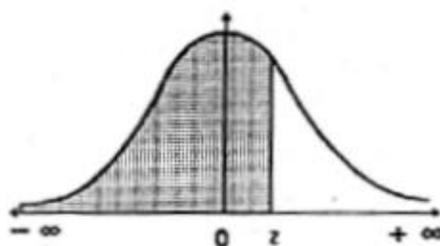
**Planilla 9 - Protocolo Programa Carlos Cajade**

Nº Crédito	Monto	Personas a cargo	Tipo Empleo	Ingreso mensual	Antigüedad	Ingreso aval	Vivienda	Puntaje total	Clasificación	Revisión Clasificación
22	15	10	5	0	5	10	10	55,00	R2	R3
29	15	5	5	10	5	10	10	60,00	R2	R3
58	15	10	10	0	0	0	10	45,00	R3	R3
28	15	10	10	0	0	0	10	45,00	R3	R3
59	15	0	0	10	5	0	10	40,00	R3	R3
53	10	0	10	12	5	0	10	47,00	R3	R3
47	15	5	5	15	5	0	5	50,00	R3	R3
48	15	10	5	0	5	0	5	40,00	R3	R3
45	5	0	5	15	5	0	10	40,00	R3	R3
52	15	5	0	0	0	0	10	30,00	R3	R3
44	15	0	20	10	15	10	0	70,00	R2	R2
26	10	10	15	0	20	0	10	65,00	R2	R2
84	15	10	5	10	5	0	10	55,00	R2	R3
34	15	10	0	10	5	0	10	50,00	R3	R3
89	15	10	5	12	5	0	10	57,00	R2	R3
88	15	0	10	10	5	0	10	50,00	R3	R3
27	15	10	15	0	20	0	10	70,00	R2	R2
77	15	10	10	10	5	0	5	55,00	R2	R3
6	10	0	10	10	0	0	10	40,00	R3	R3
7	15	0	5	0	20	0	10	50,00	R3	R3
46	5	0	10	15	5	0	5	40,00	R3	R3
14	5	0	5	0	0	10	10	30,00	R3	R3
25	15	5	5	15	20	0	10	70,00	R2	R2
40	15	0	5	10	20	0	10	60,00	R2	R3

4	10	0	20	0	5	0	10	45,00	R3	R3
65	15	0	20	12	20	0	10	77,00	R2	R2
81	10	10	10	0	20	0	10	60,00	R2	R3
70	15	5	10	15	5	0	10	60,00	R2	R3
134	5	0	10	15	10	0	10	50,00	R3	R3
126	15	0	15	10	5	10	5	60,00	R2	R3
121	15	10	10	15	10	10	10	80,00	R2	R2
38	0	10	10	12	5	0	5	42,00	R3	R3
8	5	0	5	15	0	10	10	45,00	R3	R3
125	15	5	10	10	10	10	10	70,00	R2	R2
82	15	10	10	10	15	0	10	70,00	R2	R2
50	15	10	10	0	0	0	5	40,00	R3	R3
24	10	10	5	12	5	0	10	52,00	R3	R3
91	15	10	10	0	5	20	10	70,00	R2	R2
74	15	0	10	12	15	0	5	57,00	R2	R3
75	15	0	10	12	10	0	5	52,00	R3	R3
72	10	10	20	12	20	0	10	82,00	R1	R1
41	15	5	10	12	10	0	5	57,00	R2	R3
78	15	0	10	0	20	0	10	55,00	R2	R3
124	15	0	10	10	5	0	10	50,00	R3	R3
123	15	0	10	0	5	10	10	50,00	R3	R3
108	15	0	10	0	10	0	10	45,00	R3	R3
60	15	0	10	0	10	0	10	45,00	R3	R3

## Tabla de Distribución Normal

FUNCIÓN DE DISTRIBUCIÓN NORMAL  $N(0;1)$



$z$	0.00	0.01	0.02	0.03	0.04	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09
0.0	0.5000	0.5040	0.5080	0.5120	0.5160	0.5199	0.5239	0.5279	0.5319	0.5359
0.1	0.5398	0.5438	0.5478	0.5517	0.5557	0.5596	0.5636	0.5675	0.5714	0.5753
0.2	0.5793	0.5832	0.5871	0.5910	0.5948	0.5987	0.6026	0.6064	0.6103	0.6141
0.3	0.6179	0.6217	0.6255	0.6293	0.6331	0.6368	0.6406	0.6443	0.6480	0.6517
0.4	0.6554	0.6591	0.6628	0.6664	0.6700	0.6736	0.6772	0.6808	0.6844	0.6879
0.5	0.6915	0.6950	0.6985	0.7019	0.7054	0.7088	0.7123	0.7157	0.7190	0.7224
0.6	0.7257	0.7291	0.7324	0.7357	0.7389	0.7422	0.7454	0.7486	0.7517	0.7549
0.7	0.7580	0.7611	0.7642	0.7673	0.7704	0.7734	0.7764	0.7794	0.7823	0.7852
0.8	0.7881	0.7910	0.7939	0.7967	0.7995	0.8023	0.8051	0.8078	0.8106	0.8133
0.9	0.8159	0.8186	0.8212	0.8238	0.8264	0.8289	0.8315	0.8340	0.8365	0.8389
1.0	0.8413	0.8438	0.8461	0.8485	0.8508	0.8531	0.8554	0.8577	0.8599	0.8621
1.1	0.8643	0.8665	0.8686	0.8708	0.8729	0.8749	0.8770	0.8790	0.8810	0.8830
1.2	0.8849	0.8869	0.8888	0.8907	0.8925	0.8944	0.8962	0.8980	0.8997	0.9015
1.3	0.9032	0.9049	0.9066	0.9082	0.9099	0.9115	0.9131	0.9147	0.9162	0.9177
1.4	0.9192	0.9207	0.9222	0.9236	0.9251	0.9265	0.9279	0.9292	0.9306	0.9319
1.5	0.9332	0.9345	0.9357	0.9370	0.9382	0.9394	0.9406	0.9418	0.9429	0.9441
1.6	0.9452	0.9463	0.9474	0.9484	0.9495	0.9505	0.9515	0.9525	0.9535	0.9545
1.7	0.9554	0.9564	0.9573	0.9582	0.9591	0.9599	0.9608	0.9616	0.9625	0.9633
1.8	0.9641	0.9649	0.9656	0.9664	0.9671	0.9678	0.9686	0.9693	0.9699	0.9706
1.9	0.9713	0.9719	0.9726	0.9732	0.9738	0.9744	0.9750	0.9756	0.9761	0.9767
2.0	0.9772	0.9778	0.9783	0.9788	0.9793	0.9798	0.9803	0.9808	0.9812	0.9817
2.1	0.9821	0.9826	0.9830	0.9834	0.9838	0.9842	0.9846	0.9850	0.9854	0.9857
2.2	0.9861	0.9864	0.9868	0.9871	0.9875	0.9878	0.9881	0.9884	0.9887	0.9890
2.3	0.9893	0.9896	0.9898	0.9901	0.9904	0.9906	0.9909	0.9911	0.9913	0.9916
2.4	0.9918	0.9920	0.9922	0.9925	0.9927	0.9929	0.9931	0.9932	0.9934	0.9936
2.5	0.9938	0.9940	0.9941	0.9943	0.9945	0.9946	0.9948	0.9949	0.9951	0.9952
2.6	0.9953	0.9955	0.9956	0.9957	0.9959	0.9960	0.9961	0.9962	0.9963	0.9964
2.7	0.9965	0.9966	0.9967	0.9968	0.9969	0.9970	0.9971	0.9972	0.9973	0.9974
2.8	0.9974	0.9975	0.9976	0.9977	0.9977	0.9978	0.9979	0.9979	0.9980	0.9981
2.9	0.9981	0.9982	0.9982	0.9983	0.9984	0.9984	0.9985	0.9985	0.9986	0.9986
3.0	0.99865	0.99869	0.99874	0.99878	0.99882	0.99886	0.99889	0.99893	0.99897	0.99900
3.1	0.99903	0.99906	0.99909	0.99913	0.99916	0.99918	0.99921	0.99924	0.99926	0.99929
3.2	0.99931	0.99934	0.99936	0.99938	0.99940	0.99942	0.99944	0.99946	0.99948	0.99950
3.3	0.99952	0.99953	0.99955	0.99957	0.99958	0.99959	0.99961	0.99962	0.99964	0.99965
3.4	0.99966	0.99968	0.99969	0.99970	0.99971	0.99972	0.99973	0.99974	0.99975	0.99976
3.5	0.99977	0.99978	0.99978	0.99979	0.99980	0.99981	0.99981	0.99982	0.99983	0.99983
3.6	0.99984	0.99985	0.99985	0.99986	0.99986	0.99987	0.99987	0.99988	0.99988	0.99989
3.7	0.99989	0.99990	0.99990	0.99990	0.99991	0.99991	0.99991	0.99992	0.99992	0.99992
3.8	0.99993	0.99993	0.99993	0.99994	0.99994	0.99994	0.99994	0.99995	0.99995	0.99995
3.9	0.99995	0.99995	0.99996	0.99996	0.99996	0.99996	0.99996	0.99996	0.99997	0.99997
4.0	0.99997	0.99997	0.99997	0.99997	0.99997	0.99997	0.99998	0.99998	0.99998	0.99998

Nota: En el interior de la tabla se da la probabilidad de que la variable aleatoria  $Z$ , con distribución  $N(0;1)$ , esté por debajo del valor  $z$ .