



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**

**ESCUELA DE ECONOMIA EMPRESARIAL**

**ELABORACION DE UN MANUAL DE MICROCREDITOS PARA  
LA COMPAÑIA CACPE BIBLIAN LTDA.**

**Monografía previa a la obtención del título de:  
ECONOMISTA EMPRESARIAL**

**Autor:**

**María Cristina Villavicencio Zumba**

**Director:**

**Ing. Santiago Jaramillo Baca**

**CUENCA – ECUADOR**

**2012**

## **Resumen**

El presente trabajo de monografía trata de la elaboración de un Manual de Microcréditos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Ltda., con el objetivo de desarrollar dentro de la institución un mejor desempeño del área de gestión crediticia y por ende del personal, consiguiendo que los clientes obtengan un alto nivel de satisfacción al recibir un servicio de calidad.

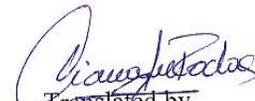
El manual consta de políticas y procedimientos que serán utilizados como instrumentos para encaminar a la cooperativa a un perfeccionamiento en el área de microcréditos; siendo estos necesarios para obtener un servicio más eficiente y una mayor solvencia de la cooperativa.

## ABSTRACT

The present research study contains the creation of a Micro-credit Manual for CACPE Biblián Ltda. Savings and Credit Cooperative. The goal is to improve the operations in the credit management department as well as the personnel's performance. Since the clients will receive quality service, they will be highly satisfied.

The manual contains regulations and procedures, which will be used as tools that will serve as a guide to refine the micro-credit department. This step is necessary to provide an efficient service and turn the cooperative into a solvent entity.



  
Translated by,  
Diana Lee Rodas

## Índice de Contenidos.

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo 1: Aspectos conceptuales en la gestión del microcrédito</b> .....	2
1.1 Las cooperativas de ahorro y crédito en el sistema financiero ecuatoriano.....	2
1.2 El enfoque del sector financiero en el financiamiento a las microfinanzas.....	6
1.3 Tecnología Crediticia requerida para la gestión del microcrédito.....	9
<b>Capítulo 2: Análisis de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián y su entorno organizativo</b> .....	14
2.1 Análisis de la cooperativa y su entorno organizacional.....	14
2.2 Estructura organizacional actual del departamento de crédito.....	15
2.3 Misión, Visión y principales políticas crediticias.....	17
2.4 Proceso de crédito a los microempresarios.....	20
2.5 Análisis del nivel de eficiencia del servicio de microcréditos de CACPE Biblián Ltda.....	23
<b>Capítulo 3: Diseño del Manual y la nueva tecnología microcrediticia</b> .....	26
3.1 Procedimientos para la concesión de microcrédito.....	35
3.2 Procedimientos para la estructuración de las operaciones.....	38
3.3 Procedimientos para el seguimiento de clientes.....	39

3.4 Procedimientos de cobranza.....	40
<b>Conclusiones.....</b>	<b>50</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>51</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>52</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>53</b>
Anexo 1.....	53
Anexo 2.....	56
Anexo 3.....	57
Anexo 4.....	58

## **Introducción.**

En el mercado financiero ecuatoriano podemos observar el gran crecimiento de cooperativas de ahorro y crédito, ya que estas han emprendido actividades financieras como la prestación de microcréditos, que son el principal apoyo para las personas que por una u otra razón están incluidos en el racionamiento de la banca privada.

Dentro de las muchas cooperativas existentes en el país, esta CACPE BIBLIÁN LTDA, cooperativa financiera de ahorro y crédito controlada por la Superintendencia de Bancos y seguros, que brinda sus servicios en las Ciudades de Biblián, Azogues, Cañar y Cuenca.

Esta tiene entre sus objetivos principales fomentar en los socios y terceros, mejores condiciones de trabajo y el aumento de la producción y la productividad, mediante la prestación de servicios financieros competitivos y oportunos, por lo que este proyecto se enfoca en la realización de un manual para la mejora en el manejo de los microcréditos buscando un mayor crecimiento y solvencia para la cooperativa. Además, este trabajo será empleado como instrumento para aprovechar oportunidades, con procedimientos que encaminen a la compañía al crecimiento mencionado.

El objetivo de este trabajo es Elaborar un manual de microcréditos para la compañía de ahorro y crédito CACPE BIBLIAN LTDA., puesto que las estrategias empleadas no son las más óptimas y no poseen una tecnología propia para los microcréditos. Conjuntamente, se establecerán ajustes claros de tal manera que sean comprensibles para todas las personas involucradas en microcréditos.

La metodología utilizada en este trabajo será de tipo documental (documentación científica), ya que la información obtenida será primaria. La compañía brindara una base de datos y toda la información concerniente a microcréditos. Además se utilizara información de fuentes secundarias como publicaciones de la Superintendencia de Bancos.

## **CAPÍTULO 1: ASPECTOS CONCEPTUALES EN LA GESTIÓN DEL MICROCRÉDITO**

Hoy en día en la gestión de crédito se pueden realizar proyectos exitosos, y realizarlos en gran número, cosa que antes no se podía hacer; ayudar a gente necesitada de una manera más beneficiosa a través de proyectos crediticios.

La gestión del microcrédito se enfoca en gente de escasos recursos, en realizar pequeños préstamos a un gran número de personas.

“Microcrédito es todo crédito concedido a un prestatario, sea persona natural o jurídica, o un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificados por la institución del sistema financiero prestamista. Las instituciones del sistema financiero que operen con microcréditos deberán mantener la información que establezca su propia tecnología crediticia”. (Capítulo II, Título IX, Libro I de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Junta Bancaria)

Un aspecto de particular importancia es el poco desarrollo conceptual que ha tenido la gestión de microcrédito, en parte esta limitación se genera en el hecho de que este producto es prácticamente desconocido en países desarrollados, en los cuales las actividades informales no son promovidas y en algunos casos inclusive son penalizadas.

La gestión microcrediticia y la tecnología que la soporta, tiende a variar, según el área de influencia de las instituciones (rurales, suburbanas, urbanas), su ubicación geográfica (costa, sierra u oriente) y las características de sus clientes objetivo.

### **1.1 Las cooperativas de ahorro y crédito en el sistema financiero ecuatoriano.**

En Ecuador, el mercado financiero muestra un claro dinamismo y crecimiento, ya sea desde el punto de vista de los bancos o de las cooperativas de ahorro y crédito; pero de cierto modo, las decisiones tomadas por la banca estatal tienden a perder espacio por encontrarse en un mercado cada vez más riguroso y competitivo en cuanto a la confiabilidad, oportunidad y eficacia de los servicios bancarios.

En el país, las cooperativas de ahorro y crédito han sido las Instituciones Microfinancieras por excelencia; e históricamente han desarrollado actividades de microfinanzas y han contribuido a aliviar complicaciones de distribución de la banca privada tradicional. Sin embargo, por una lado, la debilidad de la ley de cooperativas así como la limitada capacidad de acompañamiento por parte de la Dirección Nacional de Cooperativas, ha permitido en los últimos años, la creación de Cooperativas de Ahorro y Crédito sin medir las posibles consecuencias de sobreendeudamiento en socios y clientes de la misma zona geográfica. Es así, que en Tungurahua existían más de doce COACs indígenas vinculadas con los pueblos y comunidades allegadas.

La crisis financiera nacional de finales de los noventa afectó también el sistema cooperativo nacional. Sin embargo, las características propias del sistema, en términos de su organización social, su perfil solidario y su rol como intermediario financiero alternativo, provocó una recuperación mucho más rápida que en el caso de la banca tradicional.

El decreto 2132, que obliga el ingreso de las cooperativas de ahorro y crédito a la supervisión de la Superintendencia de Bancos, luego de cumplir parámetros mínimos de activos y patrimonio, un millón y doscientos mil dólares respectivamente, obliga a estas instituciones a determinar parámetros de solvencia y de sostenibilidad financiera; así como, estándares de eficiencia y calidad para los cuales muchas de ellas no están preparadas. El costo institucional sin duda será alto, pero desde la perspectiva de la utilización de recursos monetarios del público para apalancar operaciones de crédito, la incorporación de parámetros de prudencia financiera en la gestión de este tipo de instituciones se vuelve imprescindible.

Este decreto fue reformado a través del decreto ejecutivo 354, y a partir de febrero de 2012 entró en vigencia el reglamento a la Ley de Economía Social y Solidaria misma que regirá a todas las Cooperativas de Ahorro y Crédito, ordenando su funcionamiento en todos los niveles, con la finalidad de garantizar crecimiento, buscando fortalecer ese sector económico.

Por otro lado, es necesario recordar que el actual marco normativo es aun insuficiente, siendo prioritario que el Estado Ecuatoriano implemente políticas que permitan fortalecer las actividades de microfinanzas en el país; e incluirlas en las estrategias de crecimiento y reducción de pobreza. Las iniciativas estatales de desarrollo deberían involucrar a los actores institucionales locales, como movilizados de ahorro y crédito, en lugar de estructurar líneas de financiamiento que no mantienen condiciones mínimas de sostenibilidad.

El mercado microempresarial en el Ecuador es sin duda alguna grande y con mucha potencialidad. Sin embargo, se debe tener en cuenta el riesgo de sobre endeudamiento de clientes, hecho ya sucedido en economías como la boliviana. Iniciativas como intercambio de información institucional respecto a calificaciones de riesgo, demuestran que el beneficio será para todas las instituciones, ya sean COACs u ONGs.

Analizar el impacto de las intervenciones microfinancieras es especialmente importante si éstas, en última instancia, se dirigen hacia la reducción de la pobreza. Si los profesionales de las microfinanzas y las instituciones relacionadas con el tema, no realizan esfuerzos para determinar quien está siendo beneficiado por los servicios financieros y como los mismos están afectando sus vidas, se hace difícil justificar las microfinanzas como una herramienta o instrumento para la reducción de la pobreza.

El limitado desarrollo de tecnologías financieras constituye una de las mayores debilidades que dificulta la oferta y la diversificación de servicios financieros, especialmente al sector rural, ello a la vez tiene relación con la carencia de investigaciones, sistematización de experiencias exitosas, sumando al poco conocimiento que tienen las entidades financieras sobre necesidades y lógica de funcionamiento de las economías familiares, campesina, locales e incluso territoriales.

Esta limitación de tecnologías, especialmente por el lado del crédito, obliga también a muchas IMFs a incurrir en tasas de morosidad altas que, dependiendo de la política de determinación de provisiones, afecta sin duda alguna su posición de rentabilidad y capacidad de capitalización y crecimiento.

Por otro lado, la falta de productos financieros orientados al desarrollo de las microempresas rurales, producto de la limitada profesionalización de las entidades financieras en finanzas rurales, demanda la incorporación de recursos humanos especializados en estrategias de gestión financiera rural. Para esto se requiere apoyo de la cooperación internacional y la constitución de alianzas estratégicas entre instituciones formadoras, ONGs, redes y centros de capacitación.

A lo anterior se puede sumar la necesidad de estructurar un programa orientado al desarrollo y fortalecimiento de las estructuras financieras locales, que incluya financiamiento, capacitación y asistencia técnica, a fin de diversificar productos y servicios microfinancieros y consolidar las sostenibilidad financiera-administrativa de dichas EFLs.

A pesar del esfuerzo que vienen realizando las pequeñas entidades financieras por mejorar sus procesos de gestión y fortalecer un sistema financiero alternativo, ello tendrá limitados resultados si es que no cuenta con el apoyo decidido por parte del Estado Ecuatoriano, a través del impulso de políticas de desarrollo al sector rural y microempresarial.

La dificultad de acceder a recursos crediticios, ya sea por su falta de supervisión y control oficial o porque no disponen de garantías reales, obliga a muchas instituciones financieras locales a competir, a altos costos (tasa de interés), por los recursos del público; obligándose a cargarlos en su estructura de costos operativos y traduciéndose en la reducción de su margen financiero; razón por la cual la tasa de interés final para el microempresario urbano y/o rural resulta alta.

Bajo el control de la Dirección Nacional de Cooperativas (DNC) existen por encima de las 1.000 COACs, mientras que 38 COACs operan bajo la supervisión de la SBS. Así también, se conoce que existen alrededor de 500 Organizaciones de hecho (estructuras locales).

La importante participación de las COACs en el sector financiero ha ocasionado la proliferación de Cooperativas, resultando en un escaso control sobre la mayoría de las no reguladas y evidenciando problemas de sobreendeudamiento de los clientes, lo que implica un riesgo importante para el sector. Actualmente, instituciones como UCACCSUR, UCACCENTRO y UCACNOR están apoyando procesos de formación y consolidación de las entidades financieras.

Por lo que se refiere a la oferta de microcrédito en el Ecuador, ésta continúa su proceso de expansión, tanto con instituciones reguladas como no-reguladas por la SBS, por lo cual el mercado de las microfinanzas y su fortalecimiento es uno de los pilares del plan de gobierno, seleccionando a la banca pública como brazo ejecutor de las políticas de desarrollo. En temas de microcrédito, la Corporación Financiera Nacional (CFN) y el Banco Nacional de Fomento (BNF) otorgan crédito directo y además operan como banca de segundo piso canalizando los fondos a través de las COACs y ONGs calificadas. Sin embargo, los niveles de morosidad de esta cartera se mantienen altos.

Las entidades que abarcan mayor cartera de microempresa son cuatro bancos: Banco del Pichincha con Credifé y con una nueva operación de banca comunal, ProCredit, Banco Solidario y Unibanco. Mientras que las COACs, con mayor participación en las microfinanzas

son la JEP, OSCUS, Riobamba, Progreso y CACPECO. Cada vez más importante la participación de tecnologías de crédito de consumo (instituciones financieras y casas comerciales) que, en muchos, casos se desarrollan en el mismo segmento de mercado que las tecnologías de microcrédito (especialmente individual urbana), lo cual incrementa el riesgo de sobreendeudamiento. Entre las ONGs especializadas en microcrédito, se destacan por tamaño de la cartera bruta D-MIRO de la Misión Alianza Noruega, ESPOIR y FODEMI. Junto a las COACs no reguladas, las ONGs especializadas siguen jugando un papel importante en cuanto a cobertura geográfica y al alcance en profundidad del servicio de crédito.

El sector de las microfinanzas es siempre más competitivo y con un creciente riesgo de sobreendeudamiento de los clientes, aunque el riesgo es mitigado parcialmente por la existencia de algunos burós de crédito privados, que incluyen los datos de las instituciones financieras reguladas y, en algunos casos, de las microfinancieras no reguladas y de las empresas comerciales.

## **1.2 El enfoque del sector financiero en el financiamiento a las microfinanzas.**

J.D. Von Pischke, explica que el enfoque del sector financiero se concentra en construir instituciones financieras confiables y viables. Es aquí donde se origina el término “desarrollo institucional”, como punto de organizaciones efectivas y bien dirigidas.

Las organizaciones financieras con mejor desempeño estaban localizadas en países ricos, mejor posicionados, simplemente por la calidad de su cartera de préstamos. A países muy pobres, no les fue muy bien, como lo denota una muy alta correlación con su morosidad. En otras palabras, mientras los proyectos podrían ser razonablemente efectivos en países de ingresos medios, eran un desastre en países pobres. Todos los países obtenían el mismo proyecto, independientemente del nivel económico.

Existía también la idea de dar crédito a un agricultor para que éste pasara a un nivel diferente de producción y a otro nivel de ingreso. Y a partir de allí dejarlo, sin necesidad de preocuparse más por él. Esto no funciona así. El crédito es una parte intrínseca del negocio, lo que se desea es que los clientes permanezcan como cliente el mayor tiempo posible, y con su crecimiento beneficie además a la institución financiera al acceder el cliente a mayores montos de crédito.

La liberalización financiera creó nuevos horizontes. Con ésta se liberaron las tasas de interés. En su mayor parte, los créditos dirigidos o carteras en sectores específicos (ej., agricultura) fueron neutralizados. Con la liberalización se dio una mayor libertad para acceder al sector financiero. Fue más fácil formar instituciones y ofrecer diferentes productos financieros. El mercado se liberalizó. Las reservas obligatorias exigidas a los bancos comerciales fueron reducidas, lo cual resultó en una mayor disponibilidad para otorgar préstamos.

También hoy existen modelos de desarrollo institucionales creativos que pueden ser replicados, de una experiencia a otra. Hace varios años todo era bastante simple, se obtenía dinero de una parte y se colocaba en otra. En las finanzas todo se basaba en el dinero, sencillo, claro. Sin embargo, hoy en día las reglas han cambiado, lo más importante es la intermediación pues ya no todo es dinero; es riesgo y manejo del riesgo.

Para el manejo de riesgo es sumamente importante que en un país funcione un profundo y amplio sector financiero. De esta manera, el riesgo puede ser compartido más eficientemente que en un país que carece de estas instituciones. Cuando el sector financiero está creciendo, desarrollándose, y siendo más dinámico, los costos de manejo de riesgos son más bajos. Esto tiene enormes beneficios sociales y económicos.

El autor manifiesta que anteriormente se miraba al crédito desde el punto de vista de las “necesidades” de la demanda. Esta perspectiva se da dentro de un concepto político que no tiene nada que ver con el aspecto financiero, y que no analiza realmente lo que los clientes son capaces económicamente de hacer. Cuando se mira desde el lado de las “necesidades”, todos son “pobrecitos”. Cuando se mira desde el lado de la demanda, se analiza la capacidad de los prestatarios desde la perspectiva de lo que son capaces de hacer y podrían mejorar a diferencia de lo que están haciendo hoy. Esta es ciertamente una perspectiva positiva que es mucho mejor. Se tuvieron que implementar ajustes estructurales lo cual lleva a nuevas direcciones. Esto fue bastante controvertido ya que en muchos países sin un ajuste estructural, las cosas pudieron haber sido peores, y en otros casos, con los ajustes estructurales, los resultados muchas veces no fueron los que esperaban. O sea, el tema del ajuste sigue siendo muy controvertido.

Para implementar el enfoque del sector financiero se requiere principalmente del enfoque comercial, que requiere responder a las preferencias del cliente, mirar el mercado, interpretarlo y enfocarse en aquellas instituciones que sirven al cliente. Estas generalmente no son

instituciones que tienen en cuenta a los oficiales de las agencias internacionales. Estas instituciones se basan en experiencias e intereses locales.

Además, J.D. Von Pischke, propone el uso de nuevas tecnologías o metodologías crediticias que den respuestas innovadoras, en las que exista mayor flexibilidad y una orientación al grupo meta mucho más firme. Así, explica tres maneras para innovar en las finanzas:

- La primera es prolongando la estructura de plazos: el vencimiento para un préstamo se da a más largo plazo. Si se está prestando contra el siguiente cheque o contra la siguiente cosecha por ejemplo, el monto del préstamo no debe exceder el valor del cheque o de la cosecha. Si se puede prestar contra treinta cheques y cinco cosechas, el préstamo será mayor. Esto es una innovación. El requisito para todo esto es que ustedes deben tener confianza en el valor de la moneda; cualquiera que sea la moneda con la cual ustedes estén trabajando, de modo que no sean afectados por el riesgo de una devaluación.
- Otra forma de innovar es reduciendo el costo de transacción. El costo de transacción incluye la vinculación de la institución prestamista con el prestatario, o viceversa, así como el costo operacional de procesamiento del préstamo, el desembolso del préstamo, y así sucesivamente. En este punto las cooperativas han hecho un trabajo excepcional.
- La tercera manera es refinando el proceso de valuación. Es un cambio en la forma de evaluar contra qué se está prestando.

Es decir, el desarrollo del sistema financiero se basa en innovaciones realizadas dentro del mismo sector que permitan dar servicios a un mayor número de individuos, este aspecto es particularmente importante para las instituciones microfinancieras, considerando el alto costo que tiene el gestionar su cartera de clientes.

### **1. 3 Tecnología Crediticia requerida para la gestión del microcrédito.**

El autor R. Mommartz Gabriel Schor, puntualiza que el dar préstamos a microempresas puede efectivamente ser realizado en una base comercial descrita como tecnología crediticia.

Demuestra que las intervenciones en microfinanzas pueden ser consideradas como intentos para sobreponerse a las falencias del mercado en el sector financiero formal. Consecuentemente, las estrategias adoptadas deben ser diseñadas para aliviar o eliminar las causas de estas deficiencias.

Entonces, expone que se puede responsabilizar a dos conjuntos de factores. Por una parte, las características del grupo meta microempresarial en si mismo y la naturaleza de su demanda de crédito, y por otra parte, las dificultades que encuentran las entidades financieras formales y su poca disposición para solucionar estos problemas.

Las soluciones que propone el autor, consideran tres áreas claves: tecnología crediticia, marco institucional y marco regulatorio. En otras palabras: se debe encontrar una tecnología crediticia adecuada que supere la falta de información y colateral y también obviar el problema de que los micropréstamos son intensivos en costo. Tal tecnología crediticia es una pre-condición básica para una actividad efectiva y eficiente de micropréstamos. Sin embargo, una tecnología crediticia apropiada puede ser efectiva únicamente si se la aplica en un marco institucional adecuado (en términos de gobierno y estructura de propiedad). Y las ventajas tanto de la tecnología como del marco institucional pueden ser plenamente explotadas solamente si se adapta el ambiente regulatorio para cumplir las necesidades de las instituciones microfinancieras. El régimen regulatorio debe ser diseñado para facilitar un proceso en marcha de profundización del mercado, sin el cual las instituciones financieras o los inversionistas privados serán aún más reacios a movilizarse hacia el sector informal del mercado.

El autor explica que el diseño de una tecnología crediticia apropiada puede ser el componente más exitoso para la solución de los problemas de las entidades financieras, y dentro de este escenario se encuentran instituciones especializadas y las ONGs que se enfocaban completamente en la búsqueda de una tecnología que les permitiera establecer relaciones crediticias en el sector microempresarial. De esta búsqueda emergieron básicamente tres tecnologías diferentes: el grupo de solidaridad, la tecnología crediticia basada en el flujo de efectivo individual, y los bancos comunitarios. Al aplicar estas tecnologías las mejores instituciones microfinancieras tuvieron éxito en mantener sus índices de morosidad en niveles muy bajos, demostrando así, en principio, que la característica principalmente informal de los microempresarios no necesariamente debe ser la base para negarles automáticamente el crédito. Y aquellas ONGs que a pesar, o tal vez precisamente en función de su orientación social, adoptaron un enfoque de mercado, adicionalmente tuvieron éxito al probar que los servicios microfinancieros pueden ser provistos en una base de cobertura de costos, asumiendo que se cobre una tasa de interés relativamente alta. Esto sentó la base para la comercialización exitosa de la tecnología crediticia.

Mommartz, menciona que el panorama es más complicado respecto al marco institucional. . La discusión sobre el diseño de un marco institucional apropiado y los intentos para desarrollarlo comenzaron muy temprano debido a que las deficiencias y limitaciones de las ONGs como marco institucional se hicieron evidentes rápidamente -la mayoría de las ONGs eran asociaciones o fundaciones. Las asociaciones y fundaciones, por definición, no tienen propietarios directos, y por esta razón generalmente no se puede confiar en su estructura de gobierno para crear incentivos que actúen efectiva y eficientemente. Esto se reflejó en la mayoría de ONGs como ineficiencias operativas significativas y un agotamiento usualmente rápido de los fondos recibidos. Aún las mejores instituciones -incluyendo aquellas ONGs que alcanzaron un buen desempeño, casi todas ellas fortalecidas por asesores externos- se encontraron relativamente rápido con sus limitaciones en términos de diseño de producto (no fueron capaces de realizar el negocio de ahorros, por ejemplo) o crecimiento; límites que en gran medida sobrepasaron su capacidad legal, o el hecho de que eran únicamente intermediarios semi-formales. Rápidamente se evidenció que, como marco institucional, una intermediaria financiera formal tiene ventajas específicas tanto en la teoría como en la práctica. Por un lado, una institución financiera supervisada puede ofrecer servicios de depósito; por otra parte, la forma legal de una corporación y el hecho de que la institución es supervisada hacen mucho más fácil conseguir diversos donantes. Esto facilita el crecimiento de las instituciones financieras.

En cuanto al marco regulatorio, el autor señala que su progreso ha sido menor que el de la tecnología crediticia, ya que algunas normas regulatorias crearon enormes obstáculos para la ejecución de microfinanzas supervisadas. El establecimiento de un marco regulatorio verdaderamente apropiado debe reflejar las realidades de las microfinanzas.

Conjuntamente, para una adecuada tecnología crediticia enfocada al microcrédito, se debe destacar las fases de evaluación de los clientes, tales como:

- Otorgamiento.- El cliente deberá presentar los requisitos y la documentación necesaria para proseguir con la negociación, evaluación, aprobación, instrumentación, registro y desembolso.
- Seguimiento y Control.- En este punto se debe pre-identificar los factores a los que se dará seguimiento como la posición de la contraparte considerando variables de información financiera y cualitativa.

- Recuperación.- Las normas internas de la entidad deben detallar la oportunidad y frecuencia con la cual se realizaran las diferentes acciones judiciales y extrajudiciales, así como procedimientos claros para su monitoreo.

Además se debe contar con sistemas de información como posiciones de riesgo asumidas por el cliente, indicadores sobre su calidad crediticia y la probabilidad de incumplimiento, sobre bases automatizadas en la medida de lo posible.

Según lo establecido en el Capítulo II, Título IX, Libro I de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Junta Bancaria, la tecnología crediticia mínima con la cual deben contar las entidades financieras que operan con microcrédito es la siguiente:

**Carpetas de crédito**, para cada prestatario o grupo de prestatarios, conteniendo la información requerida en los manuales de crédito de la propia institución.

**Manuales de crédito**, que definan la tecnología crediticia y el detalle de la documentación requerida para la correcta aplicación de la misma, que contemplan:

- a) Descripción de la estructura organizacional del área de crédito y sus procedimientos de control interno de la actividad crediticia, incluyendo el manual de funciones del personal
- b) Identificación de los prestatarios y de los responsables de la aprobación de sus créditos;
- c) Detalle de la documentación que los responsables de la aprobación de los créditos deben analizar antes de otorgar la aprobación respectiva, entre la que deben constar los criterios de elegibilidad de los prestatarios, monto, plazo, tasa de interés y garantías del crédito en función de las características del prestatario
- d) Detalle de la documentación que debe ser generada por la institución del sistema financiero para evidenciar la administración y seguimiento de los créditos, así como la documentación requerida para evidenciar la existencia y aplicación de mecanismos de control interno; y,

- e) Detalle de la información que debe ser generada por la institución del sistema financiero para evidenciar las gestiones de cobro, tanto por la vía administrativa, como por la vía judicial.
- f) Información específica para cada microcrédito, que incluya:
- Copia del documento de aprobación de la operación, en el que deberá constar el monto, plazo, forma de pago, garantías, si éstas se requieren, así como los nombres y las firmas de quienes la aprobaron.
  - Copia del contrato y otros documentos, de ser el caso, que respaldan los microcréditos otorgados
  - En caso de que se requieran garantías, reales y registrables, copia de los contratos y otros documentos que las respalden, tales como títulos de propiedad, pagos de impuestos, certificado de gravámenes y constancia de su inscripción en el Registro de la Propiedad o Mercantil, según corresponda; y, copia de las pólizas de seguros contratadas, las cuales deben encontrarse vigentes y endosadas a favor de la institución del sistema financiero prestamista. Adicionalmente se incluirá, copia del avalúo de bienes recibidos en garantías, efectuado por peritos previamente calificados por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

En este punto es importante indicar que el esquema anteriormente descrito es la base fundamental sobre la cual se desarrollará este trabajo de investigación.

## **CAPÍTULO 2: ANALISIS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO CACPE BIBLIAN Y SU ENTORNO ORGANIZATIVO**

### **2.1 Análisis de la cooperativa y su entorno organizacional.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de CACPE Biblián Limitada, controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, es una cooperativa encargada de ofrecer servicios financieros a las Ciudades de Biblián, Azogues, Cañar y Cuenca, con el fin de que sus clientes perciban un aumento en la productividad de sus actividades.

Competitiva, eficiente, solvente; son algunas de las características que han permitido a CACPE posicionarse en la mente de los clientes y ser la numero uno en el austro. Además la elección de su grupo objetivo ha sido un factor determinante para marcar su crecimiento.

Sus inicios se dieron a partir de la idea de un grupo de artesanos del cantón Biblián, de crear una Cooperativa de Ahorro y Crédito cuyo objetivo sería brindar alternativas que mejoren las condiciones de sus socios. Luego de varias gestiones y con el apoyo de organizaciones internacionales es aprobada e inscrita en el Registro General de Cooperativas, abriendo sus puertas al público el 21 de abril de 1993.

Con el transcurso de los años la confianza brindada por los clientes dio grandes miras de crecimiento para la cooperativa, siendo así que en el año 2001 abre sus oficinas en la ciudad de Azogues, para luego estar presente también en las ciudades de Cañar y Cuenca.

Un aspecto de importancia a considerar es que un porcentaje alto de sus clientes son familiares de migrantes, por lo que las remesas son una fuente importante de captación y a su vez una buena parte de los créditos otorgados se destinan al financiamiento de actividades productivas de pequeña escala.

Es importante destacar que en el año 2005, CACPE Biblián Limitada pasa al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, siendo la primera y única institución financiera que nació en la provincia del Cañar controlada por el organismo, lo que demuestra la seriedad, seguridad, y solvencia en el manejo de sus recursos.

Su entorno organizacional, demuestra que es una institución financiera sólida, segura, y fortalecida que brinda sus servicios financieros de calidad con cobertura nacional, promoviendo el desarrollo socioeconómico de sus socios y de la comunidad.

El establecer relaciones positivas entre el personal humano, de tal forma que puedan trabajar juntas con eficiencia, obteniendo satisfacción personal al realizar las tareas asignadas bajo ciertas condiciones, ha hecho que CACPE reafirme su presencia como la cooperativa que esta siempre pensando en dar un servicio personalizado y de calidad.

Según la revista financiera GESTION en su Edición de Aniversario de Junio de 2007 #156 consolida a la cooperativa en el tercer lugar a nivel nacional de entre su grupo debido a los buenos indicadores financieros mostrados.

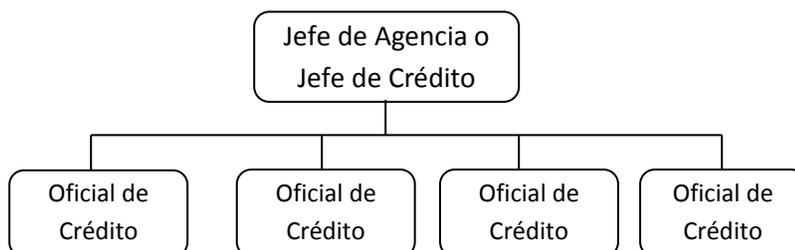
En base a las responsabilidades, la cooperativa ha dividido adecuadamente al talento humano en departamentos, tal como lo indica su organigrama (Anexo 1), con el propósito de cumplir con los objetivos de la organización de una manera cordial, ordena y precisa, que facilite la gestión.

En definitiva, la correcta administración de CACPE Biblián Limitada y el apoyo al engrandecimiento de sus socios, brindando créditos de consumo, microempresa y vivienda han sido el pilar fundamental para el desarrollo de muchas familias de Biblián y el Austro del país, haciendo realidad su slogan: *"Nacimos para crecer juntos"*, y la consolidación entre las mejores cooperativas de su clase a nivel nacional.

## 2.2 Estructura organizacional actual del departamento de crédito.

El departamento de crédito de la cooperativa CACPE Biblián es la pieza clave dentro de la organización, su objetivo principal es minimizar el riesgo crediticio a fin de evitar que los préstamos incurran en morosidad.

Cuenta con la siguiente estructura organizacional:



Como se puede observar, el departamento de crédito y cobranzas esta a mando del Jefe de Crédito o Jefe de Agencia y cuenta con 4 o 5 oficiales de crédito, dependiendo de la agencia.

Tanto el Jefe de Crédito o de Agencia como los oficiales son los encargados de facilitar a los socios/clientes el acceso a un crédito, pero cumpliendo diferentes responsabilidades.

El jefe de crédito o de agencia, es el encargado de dirigir toda la actividad del departamento, y de coordinar los esfuerzos unificados de todos a fin de cumplir su principal objetivo; además es el encargado de aprobar o no cada una de las solicitudes de crédito, previo un análisis de las mismas, y presentar a la gerencia un informe sobre la cartera de crédito.

Por otro lado, los oficiales siguen el proceso de crédito en cada uno de sus pasos, ya que tienen como responsabilidad la recepción de las solicitudes y los documentos requeridos para acceder a los créditos por parte de los clientes, análisis de garantes o garantías, verifica la información, y realiza una evaluación que será de ayuda para la toma de decisiones del jefe de crédito. En caso de ser aprobadas las solicitudes, realizan la acreditación de los préstamos y son también los encargados de dar seguimiento al cumplimiento del o los pagos requeridos.

El sistema de crédito de CACPE Biblián, designa a los encargados de aprobación por tres niveles, mismos que son:

- Tercer Nivel, requiere aprobación del Jefe de Crédito, en un monto desde \$20 a \$3000 dólares.
- Segundo Nivel, requiere aprobación de Gerencia, en un monto desde \$3000,01 a \$6000 dólares.
- Primer Nivel, requiere aprobación del Comité de Crédito, en un monto desde \$6000,01 en adelante.

El departamento de crédito de la cooperativa CACPE Biblián es la pieza clave dentro de la organización, su objetivo principal es minimizar el riesgo crediticio a fin de evitar que los préstamos incurran en morosidad.

Además administra y controla la cartera de clientes para garantizar una adecuada y oportuna captación de recursos que están directamente relacionados con los ingresos de la compañía y reflejan su salud financiera.

Previo a otorgar un crédito, debe decidir a quién, que monto y el plazo. Después de otorgarlo, se encarga gestionar el cobro de los créditos, de que los plazos de pago se cumplan y cuando no, toma medidas para procurar el pago lo antes posible.

Conjuntamente, el departamento de crédito de CACPE, es el encargado de recuperar el importe total de los créditos, ya que vela por la liquidez de la cooperativa al reinyectar el capital invertido en las operaciones de crediticias.

### **2.3 Misión, Visión y principales políticas crediticias.**

#### **Misión.**

Apoyar el desarrollo socioeconómico y el mejoramiento del nivel de vida en el Austro siendo un aliado de microempresarios, migrantes y empleados bajo relación de dependencia, mediante la prestación de servicios financieros competitivos que satisfagan las necesidades de la comunidad y un enfoque de calidad, solvencia y, gestión reconocidas a nivel nacional.

#### **Visión.**

Ser la mejor opción en servicios financieros en la Provincia de Cañar y en el Austro por la cobertura, liderazgo, solvencia y calidad de servicio. Su gestión integral se fortalece por el compromiso de directivos y empleados alcanzando una calificación de Riesgo A y alta fidelidad de sus socios y clientes.

#### **Políticas crediticias.**

Cada empresa debe adoptar políticas de acuerdo a los requerimientos que se presenten conforme los clientes. En CACPE Biblián las políticas están relacionadas con los sujetos de créditos, destinos de crédito, montos, plazos, periodicidad de pago, tasa de interés, trámites de solicitud y otorgamiento de crédito, garantías y proceso de recuperación del crédito. Entonces, las políticas crediticias de la cooperativa son las siguientes<sup>1</sup>:

- 1) "Persona natural no asalariada, que realicen actividades de comercio, producción o servicios de manera formal (RUC, RISE) e informal; o personas que dependa de un salario que no sobrepase los ingresos del negocio.
- 2) Las personas jurídicas.

---

<sup>1</sup>Información tomada del "Artículo 186" Reglamento de Crédito CACPE BIBLIAN LTDA. (Anexo1).

- 3) Socio de la Cooperativa con mínimo de USD 10 en Certificados de Aportación. (Si el socio tiene en certificados de aportación menos de USD 10, para tramitar el crédito deberá igualarse).
- 4) Clientes de la cooperativa.
- 5) Edad: Mayor de Edad con capacidad de responsabilidad civil.
- 6) Cobertura del Seguro de Desgravamen: Todo crédito estará cubierto por el seguro de desgravamen, considerando la edad máxima establecida por la compañía de Seguros; Los socios clientes que excedieren de la edad máxima establecida por la compañía de seguros podrán acceder a créditos sin la cobertura del seguro antes indicado.
- 7) Monto: De \$ 20 hasta \$ 20,000.00 dólares.
- 8) Endeudamiento total en el Sistema Financiero en créditos de microempresa hasta \$ 40,000.00 dólares.
- 9) Número de operaciones vigentes: Hasta 4 operaciones simultáneas incluido el crédito automático, con un límite de endeudamiento hasta el 200% de su patrimonio. No puede un socio o cliente tener una operación de consumo y microcrédito al mismo tiempo, solo en casos debidamente justificados.
- 10) Plazo de la operación: Hasta 84 meses, dependiendo de la capacidad de pago del beneficiario y disponibilidad de fondeo de la cooperativa.
- 11) Recurrentes: Si un socio o cliente ha cancelado adecuadamente el 5% de un crédito, podrá solicitar una nueva operación.
- 12) Calificación Buró Crédito: Desde A1 hasta B1 en créditos de Consumo, Microempresa y Comerciales, y en los créditos de vivienda la calificación debe ser A1 y A2. En el caso de constar inhabilitado para el manejo de cuentas corrientes, o tener una calificación inferior a las establecidas se solicitara el recibo de pago o su debida justificación; en caso de ser montos significativos. Se exceptuará la solicitud de estos documentos cuando a criterio de los Jefes de crédito consideren que los saldos pendientes no son muy significativos y los socios/clientes indican argumentos fiables, estas excepciones deberán justificarse en el informe de evaluación por parte del Jefe de Crédito. Las calificaciones de los socios/clientes en los buros de crédito, serán considerados como informativos y no como vinculantes.
- 13) Tasa de interés: La definida por el Consejo de Administración de acuerdo a las tasas máximas establecidas por el organismo de control para cada segmento de crédito.
- 14) Aportes Voluntarios: El socio/cliente aportará el 3% del monto del crédito a ser liquidado. Y para los Crédito concedidos con fondos de otras entidades con las cuales la

cooperativa tengan convenios y cuyas tasas de interés sean inferiores a las demás operaciones de crédito, el aporte será del 4% del monto a ser liquidado.

- 15) Forma de pago: Mensual, Bimensual, Trimestral, Semestral y Anual. Se acepta prepagos totales o parciales por operaciones de crédito y no se aplicaran recargos o castigos por esos conceptos.
- 16) Tipo de amortización: Cuota Fija.
- 17) Cobertura de hipoteca: El valor del bien deberá superar el 140% del crédito o el 70% en el avalúo bancario.
- 18) Avalúo de perito: Es obligatorio el avalúo para todo crédito hipotecario. La actualización del avalúo se realizará a criterio del oficial de crédito y del jefe de crédito, teniendo como referencia el plazo con relación al último avalúo si es superior a 36 meses. Si el plazo del último avalúo es superior a 36 meses, y se trabaja con un cliente que mantiene un buen historial crediticio en la Cooperativa se puede omitir la actualización del avalúo.
- 19) Fuente de Pago: La principal fuente de pago serán las ventas o ingresos brutos generados por la actividad financiada o por los ingresos de la unidad microempresarial; y, se podrán considerar como fuentes de pago secundarias: Sueldos; salarios, honorarios, certificado de trabajo y remesas debidamente justificados,
- 20) Destino: Actividades de producción, comercio, servicios, etc.
- 21) Ventas o ingresos brutos inferiores a \$100.000.00 dólares anuales.
- 22) Garantías:
  - Hipoteca.
  - Primera Hipoteca desde USD 10.000 o dependiendo del criterio del Comité de Crédito en función de su capacidad de pago.
  - Sobre Firmas.
  - Personal y Sobre firmas hasta USD 10.000 o dependiendo del criterio del Comité de Crédito en función de su capacidad de pago.
  - Personal.
  - Certificados de Depósito a plazo.
  - Fondos de Garantía.”

El proceso de recuperación y cobranza da inicio el primer día del vencimiento, y sus políticas son:

- 1) El oficial de crédito revisa diariamente en el sistema la morosidad.

- 2) Notifica por teléfono o mediante mensajes de texto a los socios o clientes que tienen desde un día de atraso en el pago de las cuotas
- 3) Revisa si los socios/clientes notificados han cancelado o caso contrario realiza notificaciones escritas personales, notificaciones a los garantes encaso de existir, si no cancela se envía la notificación de gerencia, en caso omiso se envía la del departamento jurídico, y posteriormente se inicia la demanda.

Las políticas de crédito y cobranzas, son los medios encargados de maximizar la salud financiera de la cooperativa.

#### **2.4 Proceso de crédito a los microempresarios.**

En CACPE Biblián el análisis crediticio depende fundamentalmente de la capacidad y voluntad de pago del prestatario, ya que no todos los clientes que desean obtener un microcrédito cuentan con la información contable y el ritmo de sus negocios no es un objeto preciso para tomar decisiones financieras importantes.

Cada una de las solicitudes de crédito debe ser debidamente evaluada y calificada por el jefe de agencia o jefe crédito, quien las aprobará o negará cumpliendo las ordenanzas dispuestas, pues es el departamento de crédito y cobranzas el responsable de todo el proceso, desde la admisión de la solicitud, hasta el desembolso y recuperación del crédito.

Entonces, para la concesión de un crédito se tienen que seguir pasos tales como<sup>2</sup>:

- 1) “El oficial de crédito entrega la información sobre el crédito.
- 2) Informa tipos de crédito, tasas de intereses, plazos, requisitos, garantías.
- 3) Entrega formulario con requisitos de acuerdo al crédito que le interesa.
- 4) Revisa los documentos entregados por parte del socio/cliente.
- 5) Realiza el documento que autorice a la cooperativa a consultar el estatus del socio y el garante.
- 6) Revisa el nivel de endeudamiento en la cartera de riesgos.
- 7) Revisa la base de sindicados de deudores y garantes.

---

<sup>2</sup> Información tomada del “Artículo 197” Reglamento de Crédito CACPE BIBLIÁN. (Anexo2).

- 8) Recibe y llena en el sistema la solicitud de crédito imprime y hace firmar al socio/cliente.
- 9) Verifica toda la información, realiza un anexo, analiza capacidad de pago (detalla cada uno de los ingresos y gastos y del el resultado de ingreso neto familiar se considera el 50% para consumo y vivienda y el 70% para microempresa) y analiza nivel de endeudamiento.
- 10) Realiza informe de crédito con recomendación.
- 11) Entrega informe al respectivo nivel de aprobación, esta a su vez analiza su aprobación o negación y entrega al auxiliar. Este se realizare en un plazo de un día. Y la entrega dependerá del nivel de aprobación de los mismos.
- 12) Comunica al socio o cliente para que con los garantes suscriba el pagaré.
- 13) Revisa y liquida el crédito mediante acreditación en la cuenta.
- 14) Envía liquidación a contabilidad.
- 15) Envía adendum, pagaré contrato de mutuo o de garantías a tesorería.”

Este proceso de microcrédito busca en todas y cada una de sus etapas cuantificar el riesgo que involucra la realización de las operaciones crediticias, pero es exactamente igual al proceso de créditos de consumo, es decir no cuenta con una tecnología crediticia apropiada para microcréditos.

Debe desarrollarse un procedimiento sistemático y ordenado que incorpore cada una de las etapas necesarias para asegurar la mejor calidad el otorgamiento de créditos en su proceso de evaluación y aprobación, en la determinación de las condiciones del crédito y en el seguimiento y recuperación del mismo.

Debido a esto, es necesario agregar o resaltar los aspectos con los que el proceso actual no cuenta, tales como:

- Carpetas de crédito para cada prestatario, la cual contendrá información requerida en los manuales de crédito de la cooperativa, en los que se defina la tecnología crediticia y se detalle la documentación requerida para la correcta aplicación de la misma. Esta documentación deberá constar de:
  - o Una descripción de la estructura organizacional del departamento de crédito, de los procedimientos de control interno de la actividad crediticia y se deberá incluir el manual de funciones del personal.
  - o Identificación de los responsables de la aprobación de sus créditos.

- Referencia de la documentación que los responsables de la aprobación de los créditos deben analizar antes de otorgar la aprobación respectiva, entre la que deben constar los criterios de elegibilidad de los prestatarios, monto, plazo, tasa de interés y garantías del crédito en función de las características del prestatario.
- Referencia de la documentación que debe ser generada por la cooperativa para evidenciar la administración y seguimiento de los créditos, la existencia y aplicación de mecanismos de control interno; y, las gestiones de cobro, tanto por la vía administrativa, como por la vía judicial.
- Información concreta para cada microcrédito, que contenga: copia del documento de aprobación de la operación, en el que deberá constar el monto, plazo, forma de pago, garantías, si éstas se requieren, así como los nombres y las firmas de quienes la aprobaron; copia del contrato y otros documentos, de ser el caso, que respaldan los microcréditos otorgados. En caso de que ser necesarias, garantías, reales y registrables, copia de los contratos y otros documentos que las respalden, como títulos de propiedad, pagos de impuestos, certificado de gravámenes y constancia de su inscripción en el Registro de la Propiedad o Mercantil, según corresponda; y, copia de las pólizas de seguros contratadas, las cuales deben encontrarse vigentes y endosadas a favor de la institución del sistema financiero prestamista. Adicionalmente se incluirá, copia del avalúo de bienes recibidos en garantías, efectuado por peritos previamente calificados por la Superintendencia de Bancos y Seguros. (Capítulo II, Título IX, Libro I de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Junta Bancaria)

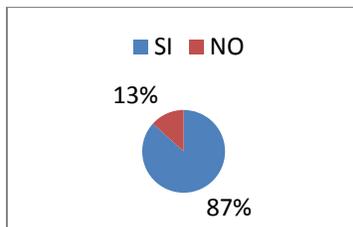
Una vez empleados los puntos mencionados, la tecnología crediticia de CACPE Biblián ofrecerá a sus clientes mayor confianza en la tramitación de sus créditos y consecuentemente el grado de competitividad de la cooperativa será mayor.

## **2.5 Análisis del nivel de eficiencia del servicio de microcréditos de CACPE Biblián Ltda.**

Si no se conoce lo que el cliente piensa acerca del servicio de microcréditos, no se puede identificar claramente sus necesidades ni desarrollar, por tanto, la solución a las mismas, es por esto para medir el nivel de eficiencia del servicio de microcréditos, se realizó una encuesta a

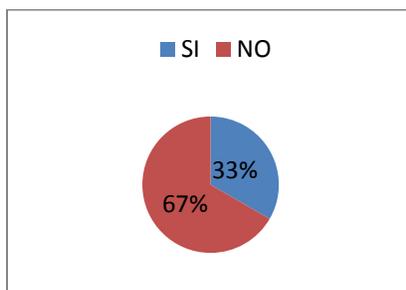
una muestra de 15 clientes de microcrédito de CACPE Biblián Ltda., con la que se obtuvo los siguientes resultados:

Pregunta 1. ¿Conoce Ud. claramente los requisitos necesarios para adquirir un microcrédito?



De acuerdo al grafico, podemos observar que un porcentaje del 87% de los encuestados conocen los requisitos, mientras que un porcentaje mínimo de 13% de ellos no los conocen claramente; es decir, la cooperativa esta fallando en la difusión de los requisitos, pudiendo mejorar esto con el fortalecimiento de sus políticas.

Pregunta2. ¿La información que se le otorga al momento de necesidad de un microcrédito le es entendible en todos sus puntos?



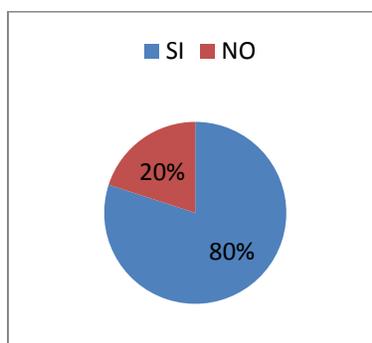
Estos resultados muestran que el porcentaje es mayor para los clientes que no entienden la información en todos sus puntos, con un 67%, es por esto que en la cooperativa, todo el personal debería conocer y comunicar correctamente las características de los microcréditos, asegurándose de satisfacer los requerimientos de los clientes.

Pregunta 3. ¿La atención brindada por el personal es siempre cordial?



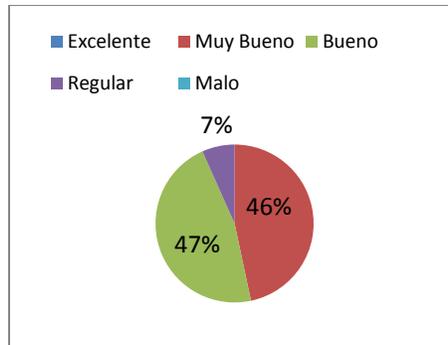
En esta pregunta, la respuesta fue positiva en su totalidad, ya que el 100% de los encuestados esta de acuerdo que la atención brindada por el personal de CACPE Biblián es cordial en todo momento y hace que sus clientes se sientan acogidos.

Pregunta 4. ¿Esta conforme con el tiempo que tarda en hacerse efectiva la acreditación?



El 80% de los clientes encuestados esta de acuerdo con el tiempo que dura la acreditación de su préstamo, pues afirman que no se tarda más de una semana, por otro lado el 20% de los encuestados que no están de acuerdo con el tiempo se debe a que no completan los requisitos y eso retrasa todo el proceso.

Pregunta 5. Califique el servicio de microcréditos de acuerdo a su experiencia en CACPE Biblián Ltda.



Como se observa en la última pregunta, los clientes califican al servicio de microcréditos de CACPE, en su mayoría como “Muy bueno”, y aunque un porcentaje mínimo de 7% lo califica como “regular”, se debe tener en cuenta este particular ya que lo que se pretende es que para los clientes el servicio sea eficiente en su totalidad.

Entonces, sobre la base de estos resultados surge también la necesidad de desarrollar el manual de microcréditos, ya que los aspectos señalados por los clientes serán considerados en el proceso del mismo.

# **CAPÍTULO 3 : DISEÑO DEL MANUAL DE MICROCRÉDITOS**

## **CONTENIDO.**

### **1. INTRODUCCIÓN**

### **2. OBJETIVOS**

#### **2.1 Objetivo General.**

#### **2.2 Objetivos específicos.**

### **3. CONCEPTOS BÁSICOS**

#### **3.1 Microcrédito**

#### **3.2 Actividades Microempresariales**

### **4. ALCANCE**

### **5. RESPONSABLES**

### **6. POLITICAS**

### **7. PROCEDIMIENTOS**

#### **7.1 Procedimientos para la concesión de microcrédito.**

7.1.1 Solicitud y recepción de documentos.

7.1.2 Análisis, evaluación y aprobación

#### **7.2 Procedimientos para la estructuración de las operaciones.**

#### **7.3 Procedimientos para el seguimiento de clientes.**

#### **7.4 Procedimientos de Cobranza.**

### **8. DIAGRAMAS DE FLUJOS DE PROCESOS**

**8.1 Diagrama de flujo de procesos para la concesión de un microcrédito**

**8.2. Diagrama de flujo de procesos para la estructuración de Operaciones**

**8.3 Diagrama de flujo de procesos para el seguimiento de clientes.**

**8.4 Diagrama de flujo de procesos de cobranza.**

**9. CONTROL Y CUMPLIMIENTO**

## 1. INTRODUCCIÓN

En Ecuador, parte de la población generan su sustento diario y mantienen a sus familias con el producto de su trabajo independiente. Muchos de estos trabajadores son personas de bajo nivel educativo y muy poco capital. Por lo general no tienen acceso a crédito y en muchos casos ni siquiera tienen facilidades para mantener su dinero en una institución confiable. Estas condiciones repercuten en que su trabajo a duras penas sea un medio de estabilidad.

Para muchas de estas personas un crédito, aún de valores pequeños, puede permitirles adquirir un stock de mercadería, o bien, el equipo necesario para su negocio, generando así ingresos suficientes para mantener a su familia.

Es entonces que surge el interrogante de quién está dispuesto a prestar dinero a estas personas, si su formación en muchos casos no les permite llenar correctamente los documentos requeridos para abrir una cuenta, menos aún para solicitar un préstamo; si no tienen acceso a garantías que puedan ofrecer en respaldo ni cuentan con documentos que prueben su solvencia financiera.

La experiencia ha demostrado que las microfinanzas generan técnicas adecuadas para brindar servicios financieros a los sectores menos favorecidos. Han sido reconocidas como una herramienta de enorme importancia en el desarrollo humano de las personas y familias que integran el sector microempresarial, aunque su mayor limitación se concentre en la falta de capacidad institucional y humana para la entrega de este servicio.

La apertura de cooperativas de ahorro y crédito ha abierto una posibilidad a estos microempresarios, siendo las encargadas de otorgar microcréditos, como una manera de invertir en el progreso social y económico de nuestro país.

El diseño del Manual de Microcréditos con una nueva tecnología crediticia para CACPE Biblián Ltda., permitirá implementar competencias necesarias para administrar con éxito la cooperativa, superando las limitaciones mencionadas en los capítulos anteriores e lustrará las directrices para establecer los parámetros y políticas crediticias bajo las cuales se otorgarán microcréditos; y para su mejor comprensión, se presentarán las unidades que deberán integrar el Manual de Microcrédito.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo General.**

- Definir los parámetros y las políticas crediticias por las cuales se otorgarán microcréditos.

### **2.2 Objetivos específicos.**

- Facilitar el proceso de desarrollo del personal y de áreas de microcréditos.

- Implementar las competencias necesarias para administrar con éxito la institución.

## **3. CONCEPTOS BÁSICOS**

### **3.1 Microcrédito**

“Microcrédito es todo crédito concedido a un prestatario, sea persona natural o jurídica, o un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificados por la institución del sistema financiero prestamista. Las instituciones del sistema financiero que operen con microcréditos deberán mantener la información que establezca su propia tecnología crediticia”. (Capítulo II, Título IX, Libro I de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Junta Bancaria)

### **3.2 Actividades Microempresariales**

Son actividades microempresariales, las destinadas a la transformación, manufacturera, agricultura, ganadería, pesca artesanal, piscicultura, crianza de animales menores, artesanía y, otras actividades tipificadas productivas.

## **4. ALCANCE**

Este manual busca facilitar el proceso de desarrollo del personal de las áreas especializadas en la concesión de microcréditos, y en implementar las competencias necesarias para administrarlas con éxito.

Para cumplir íntegramente con lo señalado, el presente manual abarca definiciones fundamentales para una óptima comprensión del mismo.

Cabe señalar, que la base del manual, es la correcta aplicación de tecnología Crediticia, es decir se identificará el ciclo que sigue un proceso de Microcrédito abarcando las etapas de concesión, estructuración de operaciones, seguimiento a clientes y cobranza.

El manual además pretende conformar un Área de Microcrédito, competitiva, eficiente y auto sostenible. Que se destaque por la calidad de sus productos, su contribución efectiva al desarrollo de la cooperativa y por la gestión de calidad en cartera y servicio a sus socios.

Los productos que serán regidos por el manual serán únicamente los de microcréditos, es decir los destinados para actividades microempresariales de producción, comercialización o servicios.

Las políticas y procedimientos incluidos en el manual, contribuirán a un proceso de estímulo del personal, agilizando y mejorando la calidad del servicio, ya que el conocimiento íntegro de la gestión microcrediticia los permitirá trabajar de una manera uniforme y consistente, sin tener la necesidad de consultar con los niveles administrativos superiores lo que ocurre diariamente.

## **5. RESPONSABLES**

En los procedimientos que constan dentro del manual de microcrédito, los responsables son los oficiales de crédito, gestores de crédito (recomendación) y el jefe de crédito o de agencia. Será obligación del personal involucrado en el proceso de microcrédito conocer las disposiciones sobre, evaluación, aprobación, liquidación y recuperación de los créditos, y en general, todos los aspectos que tienen relación con la toma de decisiones crediticias.

Las funciones de dicho personal son múltiples, tales como:

- Analizar la información obtenida y tomar una decisión sobre la factibilidad del solicitante, su capacidad microempresarial, su moral y capacidad de pago.
- El Oficial de Crédito presentará su recomendación por escrito al Jefe de crédito o Agencia y sustentará las condiciones del crédito para su aprobación o negación.
- El Jefe de Crédito o Jefe de Agencia realizará una evaluación previa de riesgo de las solicitudes de crédito, ya que se debe verificar que la documentación esté completa y que se cumplan los requisitos establecidos en las Políticas de Crédito de la cooperativa.

Para los procedimientos de seguimiento y cobranza a clientes, se recomienda el trabajo conjunto del oficial de crédito con personal destinado a la gestión de cobro, mismo que realizará:

- Visitas a cada uno de los clientes de la cartera a él encomendada. En la primera visita se comprobará el destino del crédito de acuerdo a lo aprobado y durante las siguientes visitas a sus clientes, además de realizar el cobro correspondiente, identificará, en caso de existir, factores desfavorables que modifiquen su calificación.

En el siguiente cuadro se muestra la actividad y la persona encargada de realizarlo:

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PERSONAL A CARGO</b>
Solicitud y recepción de documentos	Oficial de Crédito
Análisis y Evaluación	Oficial de Crédito
Evaluación y Aprobación	Jefe de Crédito o de Agencia
Plazo y forma de Pago	Oficial de Crédito
Tasa de Interés	Comité de Crédito
Recargos por Mora	Oficial de Crédito
Seguimiento a clientes	Gestores de Cobro y Oficial de Crédito.
Cobranza	Gestores de Cobro y Oficial de Crédito.

## 6. POLITICAS

Como ya lo mencionamos en el capítulo anterior, las políticas están relacionadas con los sujetos de créditos, destinos, montos, plazos, periodicidad de pago, tasa de interés, trámites de solicitud y otorgamiento de crédito, garantías y proceso de recuperación del crédito; estas son:

- 23) "Persona natural no asalariada, que realicen actividades de comercio, producción o servicios de manera formal (RUC, RISE) e informal; o personas que dependa de un salario que no sobrepase los ingresos del negocio.
- 24) Las personas jurídicas.
- 25) Socio de la Cooperativa con mínimo de USD 10 en Certificados de Aportación. (Si el socio tiene en certificados de aportación menos de USD 10, para tramitar el crédito deberá igualarse).
- 26) Clientes de la cooperativa.
- 27) Edad: Mayor de Edad con capacidad de responsabilidad civil.
- 28) Cobertura del Seguro de Desgravamen: Todo crédito estará cubierto por el seguro de desgravamen, considerando la edad máxima establecida por la compañía de Seguros;

Los socios clientes que excedieren de la edad máxima establecida por la compañía de seguros podrán acceder a créditos sin la cobertura del seguro antes indicado.

- 29) Monto: De \$ 20 hasta \$ 20,000.00 dólares.
- 30) Endeudamiento total en el Sistema Financiero en créditos de microempresa hasta \$ 40,000.00 dólares.
- 31) Número de operaciones vigentes: Hasta 4 operaciones simultáneas incluido el crédito automático, con un límite de endeudamiento hasta el 200% de su patrimonio. No puede un socio o cliente tener una operación de consumo y microcrédito al mismo tiempo, solo en casos debidamente justificados.
- 32) Plazo de la operación: Hasta 84 meses, dependiendo de la capacidad de pago del beneficiario y disponibilidad de fondeo de la cooperativa.
- 33) Recurrentes: Si un socio o cliente ha cancelado adecuadamente el 5% de un crédito, podrá solicitar una nueva operación.
- 34) Calificación Buró Crédito: Desde A1 hasta B1 en créditos de Consumo, Microempresa y Comerciales, y en los créditos de vivienda la calificación debe ser A1 y A2. En el caso de constar inhabilitado para el manejo de cuentas corrientes, o tener una calificación inferior a las establecidas se solicitara el recibo de pago o su debida justificación; en caso de ser montos significativos. Se exceptuará la solicitud de estos documentos cuando a criterio de los Jefes de crédito consideren que los saldos pendientes no son muy significativos y los socios/clientes indican argumentos fiables, estas excepciones deberán justificarse en el informe de evaluación por parte del Jefe de Crédito. Las calificaciones de los socios/clientes en los buros de crédito, serán considerados como informativos y no como vinculantes.
- 35) Tasa de interés: La definida por el Consejo de Administración de acuerdo a las tasas máximas establecidas por el organismo de control para cada segmento de crédito.
- 36) Aportes Voluntarios: El socio/cliente aportará el 3% del monto del crédito a ser liquidado. Y para los Crédito concedidos con fondos de otras entidades con las cuales la cooperativa tengan convenios y cuyas tasas de interés sean inferiores a las demás operaciones de crédito, el aporte será del 4% del monto a ser liquidado.
- 37) Forma de pago: Mensual, Bimensual, Trimestral, Semestral y Anual. Se acepta prepagos totales o parciales por operaciones de crédito y no se aplicaran recargos o castigos por esos conceptos.
- 38) Tipo de amortización: Cuota Fija.

- 39) Cobertura de hipoteca: El valor del bien deberá superar el 140% del crédito o el 70% en el avalúo bancario.
- 40) Avalúo de perito: Es obligatorio el avalúo para todo crédito hipotecario. La actualización del avalúo se realizará a criterio del oficial de crédito y del jefe de crédito, teniendo como referencia el plazo con relación al último avalúo si es superior a 36 meses. Si el plazo del último avalúo es superior a 36 meses, y se trabaja con un cliente que mantiene un buen historial crediticio en la Cooperativa se puede omitir la actualización del avalúo.
- 41) Fuente de Pago: La principal fuente de pago serán las ventas o ingresos brutos generados por la actividad financiada o por los ingresos de la unidad microempresarial; y, se podrán considerar como fuentes de pago secundarias: Sueldos; salarios, honorarios, certificado de trabajo y remesas debidamente justificados,
- 42) Destino: Actividades de producción, comercio, servicios, etc.
- 43) Ventas o ingresos brutos inferiores a \$100.000.00 dólares anuales.
- 44) Garantías:
- Hipoteca.
  - Primera Hipoteca desde USD 10.000 o dependiendo del criterio del Comité de Crédito en función de su capacidad de pago.
  - Sobre Firmas.
  - Personal y Sobre firmas hasta USD 10.000 o dependiendo del criterio del Comité de Crédito en función de su capacidad de pago.
  - Personal.
  - Certificados de Depósito a plazo.
  - Fondos de Garantía.”

Las políticas de Microcrédito deben permitir optimizar permanentemente la calidad de servicios que se presta a los clientes, para lo cual, la cooperativa no deberá limitar sus esfuerzos en mejorar, de cierta forma, el entendimiento de sus políticas.

Las políticas utilizadas por la cooperativa, establecen las indicaciones para calificar a un crédito y sus características, pero no detallan puntos importantes que darán un conocimiento general de lo que abordan las políticas antes mencionadas, estos son:

- Ofrecer Microcréditos de acuerdo a las características de los clientes, sus necesidades y sus medios para respaldar las operaciones, omitiendo distinguir la antigüedad como cliente de la cooperativa.
- Una descripción de la estructura organizacional del departamento de crédito, de los procedimientos de control interno de la actividad crediticia y se deberá incluir el manual de funciones del personal.
- Todo el personal debe conocer y comunicar correctamente las características de los Microcréditos, asegurándose de satisfacer los requerimientos de los clientes.
- Identificación de los responsables de la aprobación de sus créditos.
- Referencia de la documentación que los responsables de la aprobación de los créditos deben analizar antes de otorgar la aprobación respectiva, entre la que deben constar los criterios de elegibilidad de los prestatarios, monto, plazo, tasa de interés y garantías del crédito en función de las características del prestatario.
- El objetivo de las garantías es fortalecer la voluntad de pago del cliente
- La selección de las garantías que respalden las operaciones de Microcrédito deben estar reflejadas primordialmente en el monto del crédito a través de la capacidad de pago, en el historial crediticio del cliente y en la información que respalda la solicitud.
- La determinación de condiciones de: montos, plazos, tasas de interés, garantías adecuadas, destino, forma de pago y demás parámetros de los microcréditos los aprobará el Consejo de Administración en base a la propuesta de la Gerencia General.
- Referencia de la documentación que debe ser generada por la cooperativa para evidenciar la administración y seguimiento de los créditos, la existencia y aplicación de mecanismos de control interno; y, las gestiones de cobro, tanto por la vía administrativa, como por la vía judicial.
- La cooperativa, durante la vigencia del crédito, tomará las acciones necesarias para evitar que las operaciones de microcréditos incurran en mora o se tornen irrecuperables. Se implementarán, entonces, mecanismos generales de Control de Crédito como visitas a los clientes y mantenimiento adecuado de las carpetas de crédito.

Entendiendo y aplicando correctamente estos puntos generales, se pretende que las políticas de la cooperativa sean utilizadas de una manera eficiente, atendiendo la demanda de microcréditos de una forma mucho más ágil.

## **7. PROCEDIMIENTOS**

### **7.1 Procedimientos para la concesión de microcrédito.**

La concesión de microcréditos comprenderá: la solicitud y recepción de documentos, que implica el contacto mismo con el cliente, cuyo objetivo es brindarle la información necesaria para acceder a un crédito; el análisis, evaluación y aprobación del crédito que tratan sobre el estudio que se realiza de ciertos factores tales como: capacidad de pago, garantías, bienes que posee el solicitante, para saber cual es la posibilidad que tiene para acceder al crédito, de esta manera se evitará riesgos para la cooperativa debido a la mala colocación de créditos.

#### **7.1.1 Solicitud y recepción de documentos.**

**A cargo del oficial de crédito, detallando el proceso a continuación:**

**Paso N°1.** Información general al socio/cliente y entrega de la carpeta de crédito, misma que deberá contener:

- Información concreta para cada microcrédito, que contenga: copia del documento de aprobación de la operación, en el que deberá constar el monto, plazo, forma de pago, garantías, si éstas se requieren, así como los nombres y las firmas de quienes la aprobaron; copia del contrato y otros documentos, de ser el caso, que respaldan los microcréditos otorgados. En caso de ser necesarias, garantías, reales y registrables, copia de los contratos y otros documentos que las respalden, como títulos de propiedad, pagos de impuestos, certificado de gravámenes y constancia de su inscripción en el Registro de la Propiedad o Mercantil, según corresponda; y, copia de las pólizas de seguros contratadas, las cuales deben encontrarse vigentes y endosadas a favor de la institución del sistema financiero prestamista. Adicionalmente se incluirá, copia del avalúo de bienes recibidos en garantías, efectuado por peritos previamente calificados por la Superintendencia de Bancos y Seguros. (Capítulo II, Título IX, Libro I de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Junta Bancaria).

La información obtenida en este punto es vital, ya que sólo al completar estos requisitos se podrá continuar con los demás procedimientos, dando siempre importancia al hecho de que sin

no se realiza correctamente la obtención de estos requisitos, no serán útiles ni apropiados para el desarrollo de una correcta tecnología crediticia.

**Paso N°2.** Recibir y revisar el cumplimiento de la información pedida al socio/cliente.

**Paso N°3.** Examinar a socios, garantes y conyugues en la base de sindicatos del CONSEP

**Paso N°4.** En caso de constar en la base de sindicatos del CONSEP, pasar a revisar en la base de la Central de Riesgos.

**Paso N°5.** Si su clasificación es "A", se continua con la actualización de datos en el sistema ECONX.

**Paso N°6.** Identificar el tipo de microcrédito sobre firmas o hipotecarios como los indicados en la carpeta de crédito.

**Paso N°7.** Analizar las garantías presentadas.

**Paso N°8.** Realizar la solicitud de crédito con los documentos completos y actualizados.

### **7.1.2 Análisis, evaluación y aprobación**

Constarán del siguiente proceso:

**Paso N°1.** Análisis de la solicitud. Tomando en cuenta los parámetros requeridos, a cargo del Oficial de Crédito.

**Paso N°2.** Como se trata de microcréditos, para realizar el informe se obtendrá la información del sistema financiero destinado para Cooperativas de Ahorro y Crédito (ECONX), a cargo del oficial de crédito.

**Paso N°3.** Verificación del monto solicitado para asignar el nivel de aprobación, con los siguientes argumentos: tercer Nivel, requiere aprobación del Jefe de Crédito, en un monto desde \$20 a \$3000 dólares; segundo Nivel, requiere aprobación de Gerencia, en un monto desde \$3000,01 a \$6000 dólares; primer Nivel, requiere aprobación del Comité de Crédito, en

un monto desde \$6000,01 en adelante, y todo crédito vinculado deberá ser aprobado por el consejo de administración.

**Paso N°4.** Emisión de un informe de evaluación al nivel correspondiente, a cargo del Oficial de Crédito.

**Paso N°5.** En caso de que el crédito sea aprobado, el socio/cliente deberá acercarse al departamento de crédito para su liquidación, caso contrario la documentación acumulada durante el proceso será archivada.

**Paso N°6.** En caso de que el crédito sea hipotecario, se realiza la constitución de la hipoteca y se la registra en el sistema, de tal manera que el crédito quede respaldado, a cargo del oficial de crédito.

Entonces, para tomar la decisión crediticia se lo hará en base a antecedentes históricos y presentes, analizando la información cualitativa y cuantitativa correspondiente.

## **7.2 Procedimientos para la estructuración de las operaciones.**

CACPE Biblián difunde los tipos de productos y operaciones microfinancieras que ofrecen, sus requisitos y condiciones y; en el caso de microcréditos, los cálculos del monto neto que recibe el prestatario y las cuotas a pagar. Dada la cercanía física al cliente utilizada para la concesión de microcréditos, la difusión de información y la educación financiera debiera proveerse a través del contacto directo con el mismo.

La estructuración de operaciones tiene el siguiente proceso:

**Paso N°1. Determinar el Plazo y la forma de pago.** El monto para un microcrédito va desde \$20 dólares, hasta \$20000 dólares, mismo que se deberá cancelar en un plazo máximo de 5 años con cuotas mensuales, bimensuales, trimestrales, semestrales o anuales, sin aplicar recargos.

**Paso N°2. Determinar Tasas de interés.** Las tasas de interés que CACPE cobra y paga se deberían publicar y difundir periódicamente para conocimiento del público tal forma que el cliente conozca la tasa efectiva o costo efectivo de su crédito y sea capaz de compararlo con las tasas de otros oferentes.

Los tipos de intereses son variables y fijados por el comité de crédito en reuniones mensuales, calculadas en base a las tasas establecidas por el banco central y a la situación financiera de

la cooperativa, deberá ser una tasa positiva que genere un margen por encima de los costos y permita que el microcrédito sea autosostenible.

**Paso N°3. Determinar Recargos por mora.** En caso de que el cliente se retrase en el pago de sus cuotas, se les recarga una comisión, la misma que será aprobada por el consejo de administración y equivalente a un 1,1% adicional a la tasa de interés, sobre el saldo del capital.

**Paso N°4. Determinar Seguro de Desgravamen.** El porcentaje se establecerá de acuerdo al monto del crédito. Su objetivo será brindar seguridad a los socios al realizar un microcrédito, ante la posibilidad de que ocurra algún siniestro procediendo a la cancelación total del crédito sin que lo deba hacer su conyugue, garantes o embargar su bien hipotecado.

La coyuntura de estas operaciones proporcionará a la institución un nivel mas alto de estabilidad, y la transmisión de las mismas, debe ser conducida por la cooperativa utilizando la metodología de difusión de información que sea más idónea a su cultura crediticia e institucional.

### **7.3 Procedimientos para el seguimiento de clientes.**

Este punto es fundamental ya que una vez que se entregan los fondos al cliente, la acción de control no termina, sino todo lo contrario. La intensidad de su ejecución dependerá única y exclusivamente del comportamiento que presente el cliente, en conjunto con la apreciación del jefe de crédito respecto a la recuperación de los montos invertidos durante el período establecido para la operación.

Para la implementación de procedimientos dentro del seguimiento, CACPE deberá contar con:

- Un reporte de antigüedad de saldos en mora.
- Un reporte de las últimas gestiones realizadas en el cobro por cada cliente
- Verificar que exista la documentación por cliente en la cartera y que está actualizada.
- Tener un procedimiento claro para con los gestores de cobro sobre las acciones a tomar según la mora del cliente.
- Capacitar adecuadamente al equipo de gestión de cobranza.
- Contar con los sistemas y herramientas adecuadas para dar seguimiento a la cartera de clientes.
- Poseer planes claros para los casos que los clientes pidan negociar plazos e intereses moratorios.

- Segmentar a los clientes con los cuales ya no interesa seguir haciendo negocios.

De esta manera para dar seguimiento a los clientes se podrán seguir pasos tales como:

**Paso N°1.** Asignar personal de gestión de cobranza, el cuál deberá trabajar a la par con el Oficial de Crédito.

**Paso N°2.** Revisión de la cartera de clientes cada 3 días, a cargo del personal de gestión de cobranza.

**Paso N°3.** Envío de cartas de cobranza o notificaciones, a cargo del personal de gestión de cobranza.

**Paso N°4.** Reporte semanal del estado de la cartera, a cargo del personal de gestión de cobranza.

**Paso N°5.** Capacitar al personal de gestión de cobranza y mantenerlo actualizado.

**Paso N°6.** No descuidar los horarios en que se puede contactar a los clientes

De esta manera se podrá dar un adecuado seguimiento que permite mantener una cartera de clientes sana y selecta, e influya de forma decisiva en una recuperación de las colocaciones como también en los plazos y condiciones establecidas.

#### **7.4 Procedimientos de Cobranza.**

La cobranza puntual debe ser vital para el éxito de la cooperativa, es por ello la importancia de la persona que ejerce esa función. Depende del cobrador que las utilidades de la empresa retornen al capital para que la empresa obtenga sus ganancias.

El cobrador, que está dentro del personal de gestión de cobranza, deberá ser una persona honesta, responsable, integra, creativa y sobre todo paciente, de tal forma que su trato con los clientes sea cordial.

La recuperación de los microcréditos otorgados por la institución, requiere de planificación, orden y constancia, sobre todo de un compromiso con el cliente que se refleja en la pronta respuesta a sus consultas y soluciones eficaces para sus problemas; trabaja en todas las etapas de la cobranza analizando y segmentando las carteras antes de ser gestionadas. En base a esta segmentación se debe determinar la estrategia más adecuada y dar inicio al

proceso de cobranza, misma que será más efectiva si se comparte la información con el cliente para que pueda tener conocimiento del estado de servicio de su cartera.

Entonces, se puede describir el proceso de cobranza de la siguiente manera:

**Paso N°1.** Contar con un cobrador – mensajero, para las gestiones de cobro y recuperación. (Según volumen de operación y tamaño de su cartera de clientes)

**Paso N°2.** Revisar que cada representante de cobro cuente con las herramientas adecuadas: teléfonos, acceso a Internet, fax y mensajería.

**Paso N°3.** Identificar los casos en problema de mora: 5 días de Reclasificado, a cargo del personal de gestión de cobranza.

**Paso N°4.** Obtener un listado de casos que indique las últimas gestiones realizadas y las acciones a tomar de parte de los representantes de cobro.

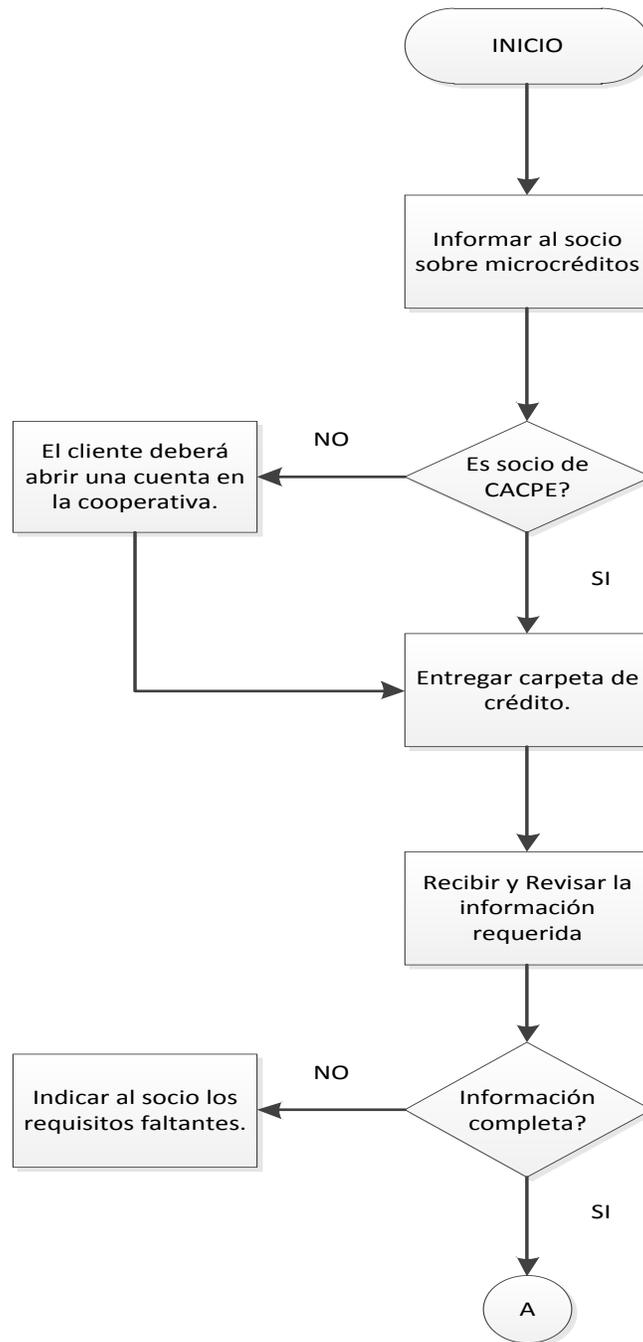
**Paso N°5.** En caso de que el cliente no cancele sus cuotas en mora, luego de las notificaciones, se preparará las respectivas comunicaciones para finalmente proceder a cobro a través de una demanda.

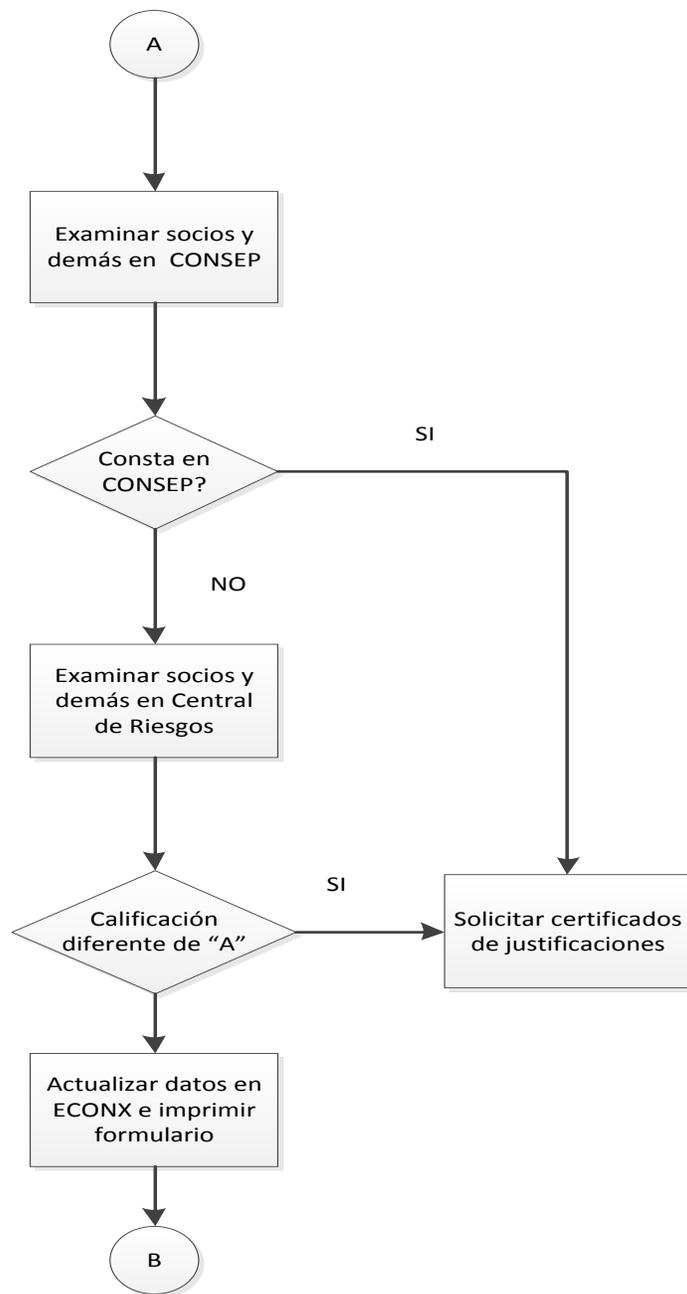
**Paso N°6.** Determinar los casos incobrables, a cargo del personal de gestión de cobranza.

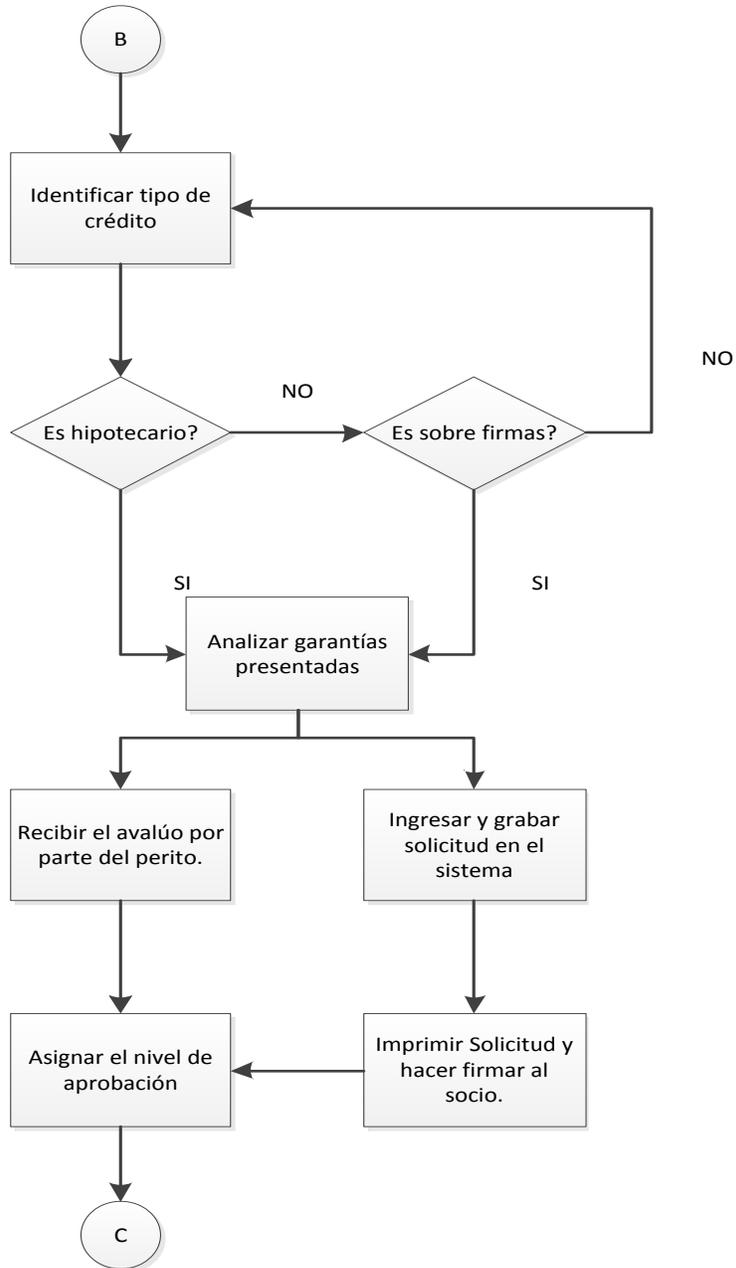
**Paso N°7.** Mantener los archivos y hacer un seguimiento periódico, a cargo del personal de gestión de cobranza.

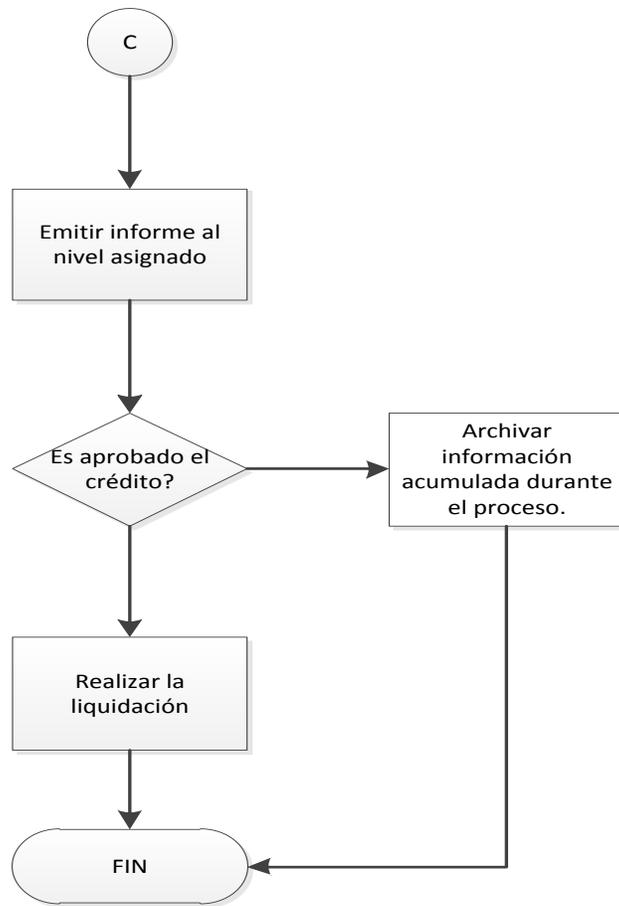
## **8. DIAGRAMAS DE FLUJOS DE PROCESOS**

## 8.1 Diagrama de flujo de procesos para la concesión de un microcrédito

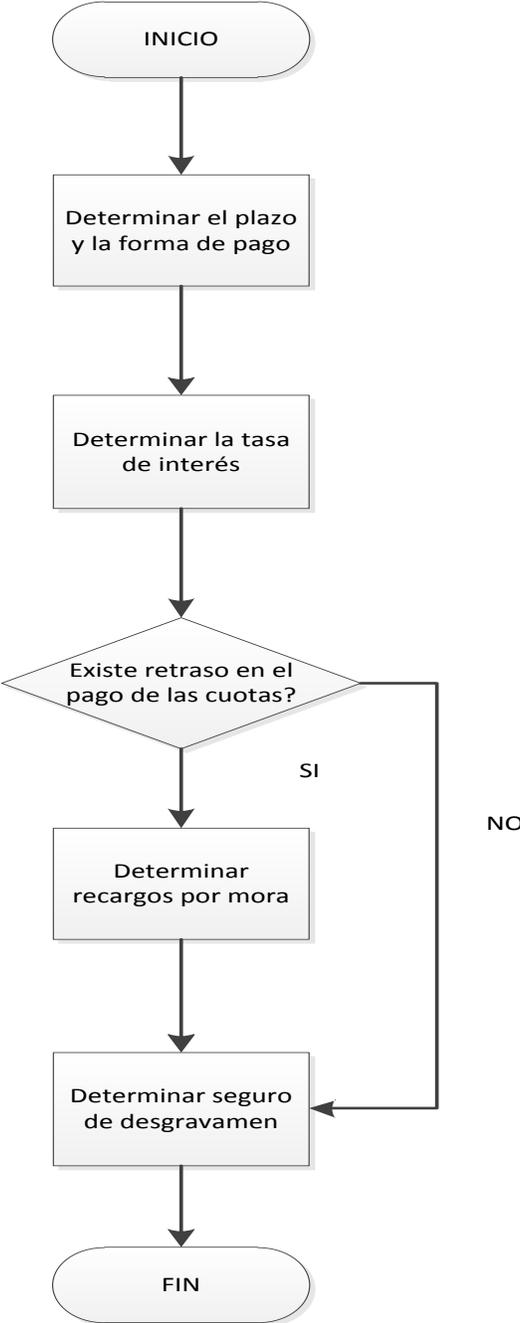








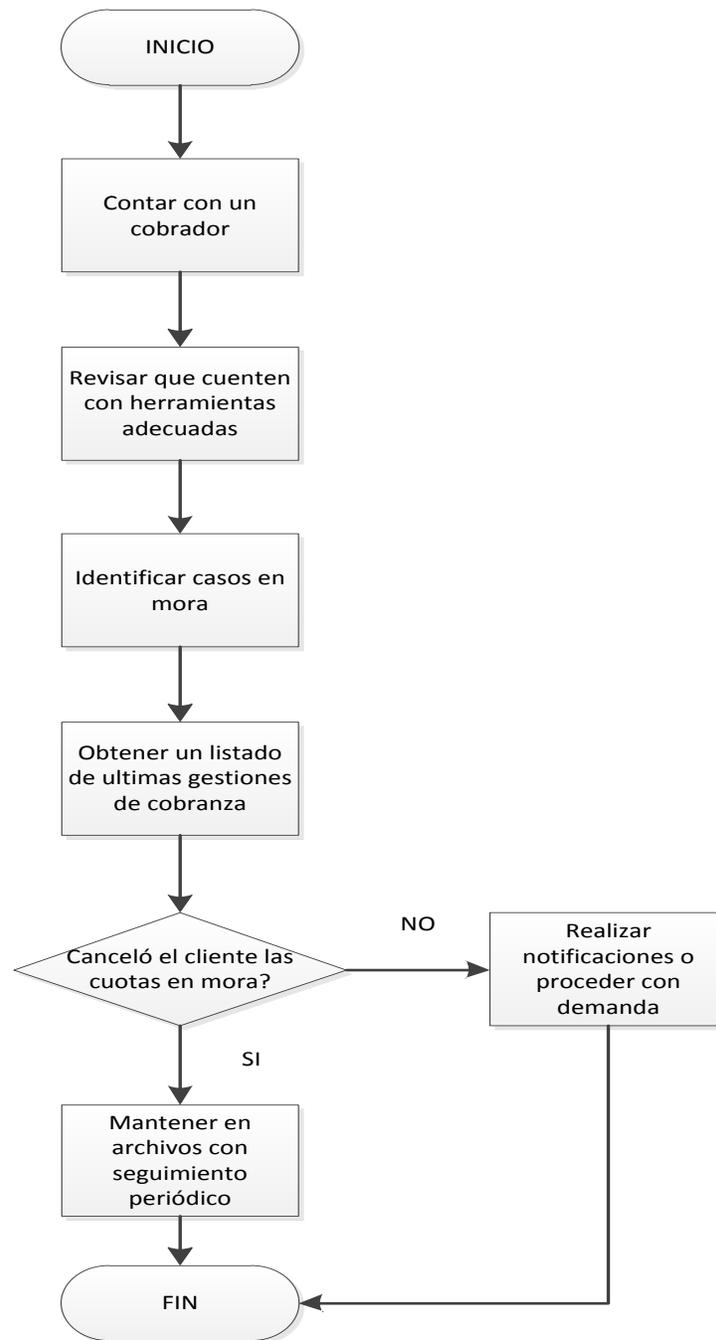
**8.2. Diagrama de flujo de procesos para la estructuración de Operaciones**



### 8.3 Diagrama de flujo de procesos para el seguimiento de clientes.



#### 8.4 Diagrama de flujo de procesos de cobranza.



## **9. CONTROL Y CUMPLIMIENTO**

El Manual de Políticas y Procedimientos entrará en vigencia una vez que sea aprobado por el Consejo Administrativo de la cooperativa, el control y cumplimiento del mismo, deberá estar a cargo del Auditor Interno y ser de carácter reservado.

Su utilización será debidamente autorizada por la Gerencia General a funcionarios y empleados encargados de la toma de decisiones y de la gestión microcrediticia.

Estos funcionarios autorizados al acceso y uso del Manual tienen la responsabilidad de resguardarlo y utilizarlo con confidencialidad y restablecerlo a la cooperativa cuando su relación de trabajo termine o sus funciones varíen.

Deberá prohibirse el préstamo, uso externo y la reproducción no autorizada de este Manual.

## **Conclusiones.**

Durante el desarrollo del manual de microcréditos para CACPE Biblián Ltda., se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

- Ciertos puntos en la concesión de microcréditos necesitaban de un fortalecimiento o mejoramiento. Estas debilidades se concentran principalmente en la información concreta para cada microcrédito, la que ahora es correctamente desarrollada en el presente manual. Además se ampliaron diferentes procedimientos referentes al seguimiento y cobranza de los clientes, que no constaban en la cooperativa.
- Cabe recalcar también, que se han encontrado fortalezas dentro de las políticas de la cooperativa, como lo son el establecimiento del monto para microcréditos, los plazos, tasas de intereses entre otros; y varios procedimientos que contemplaban una base o sistema de datos que han sido utilizadas en el desarrollo del manual, entonces; ciertas políticas y procedimientos no fueron modificados ni eliminados.
- Se realizaron ajustes dentro de las políticas, políticas generales que fueron adjuntadas a las de la cooperativa, mismas que darán una mayor comprensión de lo que se pretende alcanzar en el marco de los microcréditos, incrementado el conocimiento de los mismos en el personal de gestión crediticia que labora en CACPE.
- Al realizarse la investigación exploratoria, se puede concluir que para los clientes de la cooperativa, el servicio de microcréditos es eficiente, pero existen ciertos argumentos que impiden que lo sea en su totalidad. Estos argumentos se refiere a la confusión o desorden que a veces tienen los clientes con los requisitos que necesitan para adquirir un microcrédito; además que la información que se les brinda a cerca de los mismos a veces no les es suficiente. Como medida para esta complicación, se realizaron cambios dentro de los procedimientos, de tal manera que el servicio de microcréditos alcance un nivel de excelencia y eficiencia total.
- Finalmente, se espera que el manual aquí desarrollado contribuya a la eficiencia y eficacia en las operaciones de la Cooperativa.

## **Recomendaciones.**

- Una vez finalizado el Manual de Microcréditos para la cooperativa CACPE Biblián Ltda., se invita a que se le de el uso adecuado aplicando correctamente las políticas y los procedimientos aquí presentados.
- Además se recomienda que en base a este, la cooperativa realice un análisis posterior a su aplicación con el fin de verificar si lo expuesto ha dado resultados positivos.

## **Bibliografía.**

- J.D.VON PISCHKE, Microfinanzas, nuevas tecnologías crediticias en Latinoamérica - Unidad Técnica Ejecutora de Programas Banco Central del Paraguay. Abril de 2001.
- Libro I de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Junta Bancaria, Capitulo II, Titulo IX. Enero 2008.
- Manual de procedimientos y tareas CACPE Biblián Ltda.
- CACPE Historia y Transparencia. [ref. de 19 Marzo 2012]. Disponible en web: <[http://www.cacpebiblian.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=48&Itemid=50](http://www.cacpebiblian.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=50)>

## **ANEXOS**

### **Anexo 1**

**Artículo 186.-** Califican para Microcréditos, las personas con las siguientes características:

- 1) Persona natural no asalariada, que realicen actividades de comercio, producción o servicios de manera formal (RUC, RISE) e informal; o personas que dependa de un salario que no sobrepase los ingresos del negocio.
- 2) Las personas jurídicas.
- 3) Socio de la Cooperativa con mínimo de USD 10 en Certificados de Aportación. (Si el socio tiene en certificados de aportación menos de USD 10, para tramitar el crédito deberá igualarse).
- 4) Clientes de la cooperativa.
- 5) Edad: Mayor de Edad con capacidad de responsabilidad civil.
- 6) Cobertura del Seguro de Desgravamen: Todo crédito estará cubierto por el seguro de desgravamen, considerando la edad máxima establecida por la compañía de Seguros; Los socios clientes que excedieren de la edad máxima establecida por la compañía de seguros podrán acceder a créditos sin la cobertura del seguro antes indicado.
- 7) Monto: De \$ 20 hasta \$ 20,000.00 dólares.
- 8) Endeudamiento total en el Sistema Financiero en créditos de microempresa hasta \$ 40,000.00 dólares.
- 9) Número de operaciones vigentes: Hasta 4 operaciones simultáneas incluido el crédito automático, con un límite de endeudamiento hasta el 200% de su patrimonio. No puede un socio o cliente tener una operación de consumo y microcrédito al mismo tiempo, solo en casos debidamente justificados.
- 10) Plazo de la operación: Hasta 84 meses, dependiendo de la capacidad de pago del beneficiario y disponibilidad de fondeo de la cooperativa.
- 11) Recurrentes: Si un socio o cliente ha cancelado adecuadamente el 5% de un crédito, podrá solicitar una nueva operación.
- 12) Calificación Buró Crédito: Desde A1 hasta B1 en créditos de Consumo, Microempresa y Comerciales, y en los créditos de vivienda la calificación debe ser A1 y A2. En el caso de constar inhabilitado para el manejo de cuentas corrientes, o tener una calificación inferior a las establecidas se solicitará el recibo de pago o su debida justificación; en caso de ser

montos significativos. Se exceptuará la solicitud de estos documentos cuando a criterio de los Jefes de crédito consideren que los saldos pendientes no son muy significativos y los socios/clientes indican argumentos fiables, estas excepciones deberán justificarse en el informe de evaluación por parte del Jefe de Crédito. Las calificaciones de los socios/clientes en los buros de crédito, serán considerados como informativos y no como vinculantes.

- 13) Tasa de interés: La definida por el Consejo de Administración de acuerdo a las tasas máximas establecidas por el organismo de control para cada segmento de crédito.
- 28) Aportes Voluntarios: El socio/cliente aportará el 3% del monto del crédito a ser liquidado. Y para los Crédito concedidos con fondos de otras entidades con las cuales la cooperativa tenga convenios y cuyas tasas de interés sean inferiores a las demás operaciones de crédito, el aporte será del 4% del monto a ser liquidado.
- 29) Forma de pago: Mensual, Bimensual, Trimestral, Semestral y Anual. Se acepta prepagos totales o parciales por operaciones de crédito y no se aplicaran recargos o castigos por esos conceptos. -
- 14) Tipo de amortización: Cuota Fija.
- 15) Cobertura de hipoteca: El valor del bien deberá superar el 140% del crédito o el 70% en el avalúo bancario.
- 16) Avalúo de perito: Es obligatorio el avalúo para todo crédito hipotecario. La actualización del avalúo se realizará a criterio del oficial de crédito y del jefe de crédito, teniendo como referencia el plazo con relación al último avalúo si es superior a 36 meses. Si el plazo del último avalúo es superior a 36 meses, y se trabaja con un cliente que mantiene un buen historial crediticio en la Cooperativa se puede omitir la actualización del avalúo.
- 17) Fuente de Pago: La principal fuente de pago serán las ventas o ingresos brutos generados por la actividad financiada o por los ingresos de la unidad microempresarial; y, se podrán considerar como fuentes de pago secundarias: Sueldos; salarios, honorarios, certificado de trabajo y remesas debidamente justificados,
- 18) Destino: Actividades de producción, comercio, servicios, etc.
- 19) Ventas o ingresos brutos inferiores a \$100.000.00 dólares anuales. 20) Garantías:
  - Hipoteca.
  - Primera Hipoteca desde USD 10.000 o dependiendo del criterio del Comité de Crédito en función de su capacidad de pago.
  - Sobre Firmas.

- Personal y Sobre firmas hasta USD 10.000 o dependiendo del criterio del Comité de Crédito en función de su capacidad de pago.
- Personal.
- Certificados de Depósito a plazo.
- Fondos de Garantía.

## **ANEXO 2**

**Artículo 197.-** Los pasos a seguirse para el análisis, evaluación, aprobación y entrega de un crédito se realiza de la siguiente forma:

- 1) El oficial de crédito entrega la información sobre el crédito.
- 2) Informa tipos de crédito, tasas de interés, plazos, requisitos, garantías.
- 3) Entrega formulario con requisitos de acuerdo al crédito que le interesa.
- 4) Revisa los documentos entregados por parte del socio/ cliente.
- 5) Realiza el documento que autorice a la cooperativa a consultar el estatus del socio y el garante.
- 6) Revisa nivel de endeudamiento en la central de riesgos.
- 7) Revisa la base de sindicados de deudores y garantes
- 8) Recibe y llena en el sistema la solicitud de crédito imprime y hace firmar al socio/cliente.
- 9) Verifica toda la información, realiza un anexo, analiza capacidad de pago (detalle de cada uno de los ingresos y gastos y de el resultado del ingreso neto familiar se considera el 50% para Consumo y Vivienda y el 70% para Microempresa) y analiza nivel de endeudamiento.
- 10) Realiza informe de crédito con recomendación.
- 11) Entrega informe al respectivo nivel de aprobación, este a su vez analiza su aprobación o negación y entrega al auxiliar. Este se realizara en un plazo de un día. Y la entrega dependerá del nivel de aprobación de los mismos.
- 12) Comunica al socio o cliente para que con los garantes suscriba el pagaré. 13) Revisa y liquida el crédito mediante acreditación en la cuenta.
- 14) Envía liquidación a contabilidad.
- 15) Envía adendum, pagaré contrato de mutuo o de garantías a tesorería.

### ANEXO 3

#### Encuesta:

Reciba un cordial saludo, soy estudiante de la Universidad del Azuay y estoy realizando mi trabajo de monografía, por lo que le pido comedidamente se digne a responder la siguiente encuesta que tiene por objetivo conocer el nivel de satisfacción de los clientes con el servicio de microcréditos brindado por CACPE Biblián Ltda.

1. ¿Conoce Ud. claramente los requisitos necesarios para adquirir un microcrédito?

Si  No

2. ¿La información que se le otorga al momento de necesidad de un microcrédito le es entendible en todos sus puntos?

Si  No

3. ¿La atención brindada por el personal es siempre cordial?

Si  No

4. ¿Esta conforme con el tiempo que tarda en hacerse efectiva la acreditación?

Si  No

5. Finalmente, califique el servicio de microcréditos de acuerdo a su experiencia en CACPE Biblián Ltda.

- Excelente

- Muy Bueno

- Bueno

- Regular

- Malo

## **ANEXO 4**

Ingeniero

Juan Pablo González.

Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián Limitada.

Su despacho.

De mi consideración

Con su visto bueno y anuencia del Ing. Santiago Jaramillo Baca, director de monografía, procedí a realizarla previo a la obtención del título de economista, de la universidad del Azuay, el que versa sobre " *ELABORACION DE UN MANUAL DE MICROCREDITOS PARA LA COMPAÑÍA CACPE BIBLIAN LTDA.*", documento que no disponía vuestra entidad. Al haber concluido el trabajo, el que conto con la supervisión y aprobación del Ing. Santiago Jaramillo Baca, me permito poner a vuestra consideración y por su intermedio del consejo directivo de CACPE para que el mismo y de así estimarlo, sea implementado en tan prestigiosa entidad crediticia.

Con la seguridad de haber colaborado con mis conocimientos, aprovecho la oportunidad para expresar mi agradecimiento, así como desearles éxitos en vuestra labor diaria.

Atentamente

M<sup>a</sup>. Cristina Villavicencio Zumba.