DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA MOROSIDAD EN EL SEGMENTO MICROCRÉDITO DE UNA COOPERATIVA.

AUTOR

JUAN PABLO SÁNCHEZ LOOR

DIRECTOR

DIEGO AGUILAR ESPINOZA

CUENCA – ECUADOR

2015

DECLARACIÓN EXPRESA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Ing. Juan Pablo Sánchez Loor.

DEDICATORIA

El fruto de este trabajo de graduación indudablemente va dirigido a las dos personas más importantes de toda mi vida, Mis Padres, Norma e Ibán, a ellos un infinito gracias por ser parte activa e invalorable de apoyo para la consecución de todas mis metas planteadas en mi vida, por lo cual considero importante mencionar que la vida entera no bastaría para devolver todo ese contingente prestado por estos dos seres espectaculares y maravillosos que la vida misma me los dio.

De igual manera este trabajo va dedicado a mis hermanos, Iván, May y Paola, quienes también han apoyado mis procesos de superación personal y profesional.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad del Azuay, gracias a ella he culminado con éxito mis estudios de cuarto nivel, teniendo una maravilla experiencia no solo por el hecho de haber podido incrementar mis conocimientos teóricos los cuales van a mejorar y por mucho mi desenvolvimiento profesional dentro de la sociedad en general, sino que además me ha brindado la oportunidad de conocer a personas maravillosas con las cuales he podido compartir no solo las aulas de clase sino de su amistad y apoyo en el transcurso de las horas de clase tomadas.

Al Ing. Diego Aguilar Espinoza, MBA., un especial agradecimiento por todo el tiempo dedicado a revisar y dirigir este trabajo investigativo, gracias a su invaluable apoyo como tutor de esta tesis la cual ha servido enormemente en la búsqueda de mejores prácticas las cuales incidirán positivamente en el ámbito profesional a él muchas gracias por todo.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo” por las facilitadas presentadas en la obtención de la información la cual me ha servido de base para iniciar todo este proceso investigativo del cual se han obtenido grandes avances y los cuales indudablemente servirán para mejorar la administración de la institución.

A todas las personas que de alguna u otra manera han contribuido en el desarrollo del presente trabajo investigativo, ya que gracias a ello se ha podido culminar con éxito lo propuesto.

TABLA DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN EXPRESA ii
DEDICATORIA iii
AGRADECIMIENTOS iv
TABLA DE CONTENIDOS v
TABLA DE FIGURAS vii
TABLA DE CUADROS viii
RESUMEN ix
PALABRAS CLAVES ix
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I: ASPECTOS CONCEPTUALES 2
INTRODUCCIÓN 2
1.1 Activo total 3
1.2 Activo financiero 3
1.3 Activos productivos 3
1.4 Activo fijo neto 4
1.5 Cartera bruta de préstamos 4
1.6 Cartera en riesgo (CeR) 4
1.7 Provisión para incobrables (o pérdidas en préstamos) 5
1.8 Ratio de morosidad 5
1.9 Importancia del sistema cooperativo dentro del sistema financiero nacional 5
1.10 Volumen de Operaciones Promedio de las Coac´s 7
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE INDICADORES DE MOROSIDAD EN LA CARTERA DE MICROCRÉDITO DEL SISTEMA FINANCIERO PRIVADO Y COOPERATIVO 9
INTRODUCCIÓN 9
2.1 Análisis de la morosidad del sistema bancario 10
2.2 Análisis de la morosidad microcrédito del sistema cooperativo 12
2.3 Comparaciones entre la Cooperativa Jardín Azuayo y una Micro financiera especializada. 13
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE MORA DE LA CARTERA DE MICROCRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “JARDÍN AZUAYO” 16
INTRODUCCIÓN 16

3.1 Antecedentes de la cooperativa de Ahorro y Crédito "Jardín Azuayo" 17

3.2 Área de influencia de la Cooperativa 17

3.3 Objeto social 19

3.4 Gobierno y Administración General 19

3.5 Gobierno 19

3.6 Administración de Operaciones de Crédito dentro de la Cooperativa Jardín Azuayo 19

3.7 Mecanismo de Calificación Crediticia 20

3.8 Análisis de la cartera en Riesgo Microcrédito de la Cooperativa Jardín Azuayo 24

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS DIFERENCIADORES EN EL PROCESO DE CONCESIÓN DE LA CARTERA MICROCRÉDITO ENTRE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "JARDÍN AZUAYO" Y UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA ESPECIALIZADA 35

INTRODUCCIÓN 35

4.1 Comparaciones entre la Cooperativa y una Micro financiera especializada 36

4.2. Matriz comparativa del proceso crediticio entre la Cooperativa y la Entidad Especializada 40

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 41

5.1 Conclusiones 41

5.2 Recomendaciones 43

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 45

TABLA DE FIGURAS

Figura 1. Cartera en riesgo del sistema financiero 6
Figura 2. Distribución del mercado Financiero Ecuatoriano9 7
Figura 3. Participación del mercado Financiero Ecuatoriano 8
Figura 4. . Nivel de morosidad de microcrédito sistema bancario, entidades especilizadas 10
Figura 5. Nivel de morosidad en el segmento microcrédito sistema cooperativo 12
Figura 6. Nivel de morosidad de la cooperativa Jardín Azuayo, Banco Procredit y sistema bancario..... 14
Figura 7. Área de influencia de la Cooperativa Jardín Azuayo [11] 18
Figura 8. Porcentajes Promedio de morosidad de cartera microcrédito de la Cooperativa Jardín Azuayo de los años 2010 al 2013 25
Figura 9. Evolución de la Morosidad en microcrédito de las cinco agencias más grandes en colocación de la Cooperativa Jardín Azuayo. 27
Figura 10. Agencias de mayor morosidad en microcrédito de la Cooperativa Jardín Azuayo. 29
Figura 11. Agencias de menor morosidad en microcrédito de la Cooperativa Jardín Azuayo. 31
Figura 12. Agencias que incrementan su mora 33

TABLA DE CUADROS

Cuadro 1. Porcentajes de morosidad del microcrédito de la Cooperativa Jardín Azuayo 24

Cuadro 2. Monto de cartera microcrédito colocada por año y por agencia..... 26

RESUMEN

La presente investigación analiza cuáles son los principales elementos que inciden en el incremento del índice de morosidad en una institución micro financiera, para ello se realizan varias comparaciones, tanto a nivel interno, como a nivel del sistema, de las que se pueden obtener las similitudes y las diferencias que se presentan al momento de la concesión de las operaciones, mismas que sirven como elemento comparativo entre las distintas entidades analizadas para finalmente establecer una propuesta metodológica que permita mejorar el proceso de colocación en una entidad micro financiera.

PALABRAS CLAVES

Índice Morosidad, Micro financiera, microcrédito, mejor práctica.

ABSTRACT

This research analyzes what are the main elements that affect the increase in the payment default index in a micro-finance institution. In order to achieve this, several comparisons are made, both internally and to the system, so as to obtain the similarities and differences that arise when granting credit. These serve as a comparison between the different entities analyzed; to finally, establish a methodology to improve the depositing process in a micro-finance institution.

KEYWORDS: Payment Default Index, Micro-Finance Institution, Microcredit Best Practice.

UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
Dpto. Idiomas

Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INTRODUCCIÓN

La presente investigación pretende identificar los factores que inciden en el incremento de la morosidad de la cartera de microcrédito en el segmento cooperativo entre las principales entidades micro financieras del Ecuador, analizando sus niveles de morosidad de los últimos años y cuáles han sido las variaciones que han presentado, para luego relacionarlas con la banca.

El sector cooperativo ecuatoriano, en los últimos años, ha experimentado un crecimiento acelerado dentro del mercado financiero nacional, tal es el caso que, a diciembre de 2008, la participación del sector cooperativo en el mercado apenas alcanzaba un 8,46% mientras que, al finalizar el año 2012, alcanzó una participación del 11,46%. La participación mencionada está medida con relación al nivel de activos del total del sistema, lo que muestra un crecimiento real del 3%, que es muy importante si se considera que el mercado financiero nacional es uno de los más competitivos.

El incremento de la participación de mercado, implica un crecimiento de los activos del sector cooperativo y, obviamente, de la cartera de créditos, pues éste constituye el principal activo de una entidad financiera. Este crecimiento ha ocasionado también un incremento de la cartera del segmento de microcrédito; y, particularmente, al interior de la cooperativa que se analiza en este segmento, que también ha crecido, la que muestra un incremento más que proporcional de su morosidad, lo que evidencia una posible debilidad en los procesos de gestión de este tipo de cartera.

Un análisis del comportamiento del indicador de morosidad de la cartera de microcrédito de las entidades especializadas en este segmento, comparado con el movimiento de este indicador al interior de la cooperativa analizada, puede resultar valioso para entender el porqué de este incremento.

Es por ello imprescindible, que las prácticas realizadas en las instituciones micro financieras, sean mejoradas con el objetivo de que el riesgo de colocación crediticia sea un factor que impida el crecimiento y limite la correcta y adecuada gestión de estas instituciones. Dado que la banca tiene muchos más años en el mercado, y que ha logrado a través de los años mejorar sus procesos crediticios, es importante evaluar y determinar cuáles son los elementos que hacen la diferencia frente a los procesos que, actualmente, realiza el segmento cooperativo, este conocimiento permitirá adoptar ciertas prácticas que permitan minimizar el riesgo de concesión.

CAPÍTULO I: ASPECTOS CONCEPTUALES

INTRODUCCIÓN

El objetivo del capítulo es referir los elementos financieros de importancia, relacionados con la calidad de la cartera, factores que se relacionan de manera directa con la mora, en este caso, en el segmento microcrédito de una cooperativa.

Para cumplir este objetivo se deben mencionar los conceptos de activo financiero y ratios financieros así como explicar la importancia que tiene el sistema cooperativo dentro del sistema financiero nacional y el volumen de Operaciones Promedio de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Es importante conocer, además, las principales definiciones utilizadas en el desarrollo de esta investigación con la finalidad de permitir una clara y completa comprensión de los temas abordados. Estas definiciones se mencionan a continuación.

1.1 Activo total[1]

Comprende todas las cuentas del activo después de deducir todas las cuentas de contrapartida, tales como, la provisión para deudas incobrables y la depreciación acumulada.

El crecimiento del activo total es uno de los ratios más importantes. El crecimiento consistente del activo total mejora muchos de los indicadores financieros. Al comparar el crecimiento del activo total con las otras áreas clave, es posible detectar cambios en la estructura del balance general que podrían tener un impacto positivo o negativo en las utilidades. La meta ideal para toda institución Micro financieras (IMF) es lograr un crecimiento real y positivo cada año.

1.2 Activo financiero[2]

Un activo, en términos generales, es cualquier posesión que tiene valor en un intercambio. Los activos pueden ser clasificados como tangibles e intangibles. Un activo tangible es aquel cuyo valor depende de propiedades físicas particulares, ejemplos de estos serían los edificios, terrenos o maquinaria. Los activos intangibles por el contrario, representan derechos legales sobre algún beneficio futuro. Su valor no tiene relación, ni con la forma física ni cualquier otro tipo, en que estas obligaciones estén registradas.

La entidad conveniente para realizar los pagos futuros de dinero se llama el emisor del activo financiero.

Son activos expresados en moneda. Incluye el activo disponible (caja y bancos), las inversiones, la cartera neta de préstamos y otras cuentas por cobrar. No incluye el activo fijo neto.

1.3 Activos productivos[3]

Son todos los activos financieros que generan ingresos financieros. Entre los ejemplos se encuentran las inversiones y la cartera bruta de préstamos. El saldo en caja y las cuentas bancarias no se consideran activos productivos, a menos que la cuenta

---

1 Términos e Indicadores para Instituciones micro financieras. Enrique Orellana S. Julio 2007. Anexo 3.

2 Términos e Indicadores para Instituciones micro financieras. Enrique Orellana S. Julio 2007. Anexo 3.

3 Términos e Indicadores para Instituciones micro financieras. Enrique Orellana S. Julio 2007. Anexo 3.

bancaria, como por ejemplo, una cuenta de depósito a la vista, devengue intereses.

1.4 Activo fijo neto[4]

Comprende el valor de compra o costo de todos los bienes físicos y mejoras a la propiedad, muebles y equipos utilizados corrientemente por la IMF, menos los gastos acumulados de depreciación. Los activos fijos o bienes de uso pueden, así mismo, incluir los activos intangibles, tales como el desarrollo de sistemas de información para la administración, que si bien no poseen propiedades físicas, representan un beneficio económico futuro para la IMF.

1.5 Cartera bruta de préstamos[5]

Es el saldo de capital pendiente de pago de todos los préstamos de la IMF, incluidos los préstamos vigentes, en mora y reestructurados, pero no los préstamos castigados. No incluye intereses por cobrar. Algunas IMF prefieren desglosar los componentes de la cartera bruta de préstamos para conocer su estructura.

La cartera bruta de préstamos no debe confundirse con el valor de los préstamos desembolsados.

1.6 Cartera en riesgo (CeR)[6]

Comprende el valor de todos los préstamos pendientes que tienen una o más cuotas de capital vencidas por más de un determinado número de días. Este rubro comprende todo el saldo de capital no pagado, incluyendo tanto las cuotas vencidas como las futuras cuotas, pero no los intereses devengados. Tampoco incluye los préstamos que han sido reestructurados o reprogramados. La cartera en riesgo normalmente se divide en categorías según la cantidad de tiempo transcurrido desde la primera cuota de capital no pagada.

---

4 Términos e Indicadores para Instituciones micro financieras. Enrique Orellana S. Julio 2007. Anexo 3.

5 Términos e Indicadores para Instituciones micro financieras. Enrique Orellana S. Julio 2007. Anexo 3.

6 Términos e Indicadores para Instituciones micro financieras. Enrique Orellana S. Julio 2007. Anexo 3.

1.7 Provisión para incobrables (o pérdidas en préstamos)[7]

Comprende la porción de la cartera de préstamos que ha sido debitada como gasto para prevenir pérdidas debido al incumplimiento en los pagos. Esta partida representa el valor acumulado de los gastos de provisión para incobrables menos el valor acumulado de los préstamos castigados. También se la conoce como provisión para cuentas dudosas.

Cabe destacar que la provisión para incobrables no suele ser una reserva en efectivo, sino una forma contable para proporcionar información sobre el volumen de las pérdidas en préstamos previstas. La provisión se crea con gastos específicos relacionados con la cartera en riesgo o en algunos casos, a partir del gasto general respecto de toda la cartera bruta de préstamos.

1.8 Ratio de morosidad[8]

De todos los ratios, el de morosidad, es la medida más importante de la debilidad institucional. Si la morosidad está alta, normalmente afecta todas las otras áreas claves de las operaciones de las instituciones financieras. La meta ideal es mantener la tasa de morosidad por debajo del 5% del total de préstamos pendientes.

1.9 Importancia del sistema cooperativo dentro del sistema financiero nacional

El sistema cooperativo, dentro del sistema financiero del Ecuador, ha evidenciado grandes y constantes evoluciones positivas en relación a su participación de mercado, tal es así que, su porcentaje de participación, que en el 2008 era de alrededor del 5%, a diciembre de 2013 alcanza un porcentaje cercano al 9%, con lo que queda demostrado que, en 5 años, este sistema ha tenido un crecimiento real de su participación del 4%, tal como lo podemos evidenciar en el siguiente gráfico.

El objetivo principal de las cooperativas, desde sus orígenes, ha sido el de atender a los sectores menos favorecidos de la sociedad, es decir, aquellos que no tenían acceso a los servicios financieros que ofrece la banca tradicional; es por ello que su objeto social, está dirigido principalmente a los sectores de la economía popular y

---

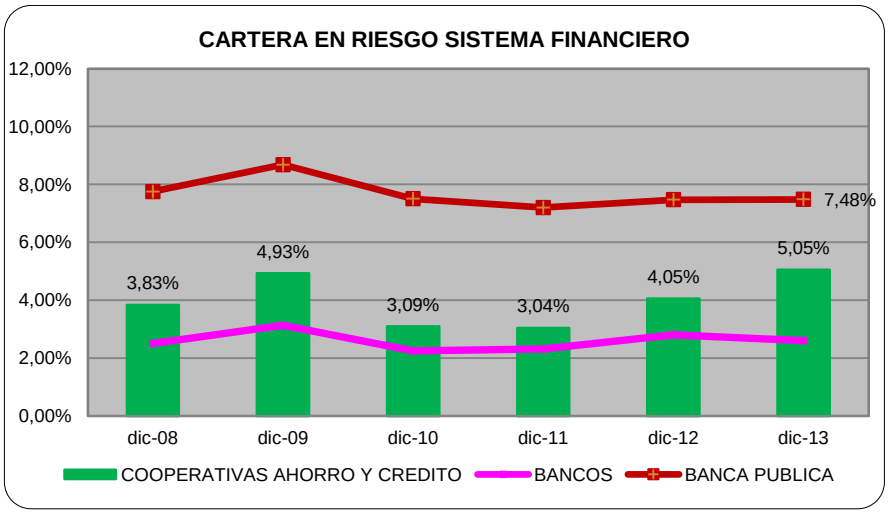
7 Términos e Indicadores para micro financieras. Enrique Orellana S. Julio 2007. Anexo 3.

8 Términos e Indicadores para Instituciones micro financieras. Enrique Orellana S. Julio 2007. Anexo 3.

solidaria, a través del microcrédito, el que, por las condiciones propias de las personas a quienes está dirigido, representa un mayor riesgo; de allí la importancia de contar con políticas adecuadas que permitan minimizar el riesgo de crédito en estas operaciones, debiendo, por tanto, contar con políticas, procesos, procedimientos y herramientas crediticias específicas que permitan atenderles sin afectar la calidad de la cartera de las instituciones micro financieras y asegurando prácticas saludables en el manejo de su cartera.

Debido a la inexperiencia y la juventud de muchas de las instituciones cooperativas que han ingresado al mercado financiero, éstas han incrementado rápidamente sus índices de mora, tal es así que si comparamos el nivel de morosidad de los dos sistemas, el bancario y el cooperativo, los niveles de morosidad presentados en el sistema cooperativo son mucho más altos que los del sistema bancario privado.

Figura 1. Cartera en riesgo del sistema financiero



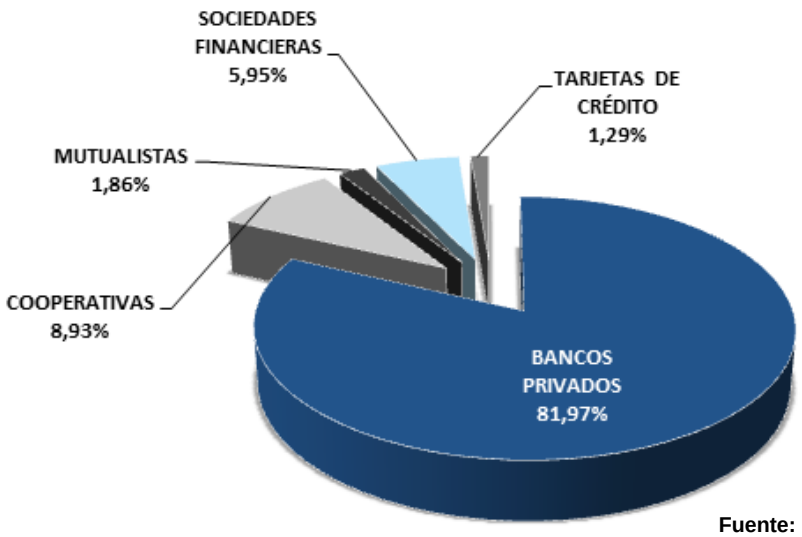
Fuente: Reportes SBS-SEPS **Autor:** Pablo Sánchez

El gráfico representa la totalidad de las operaciones de los sistemas bancario público y privado y del sistema cooperativo, tanto de la cartera de consumo como la de microcrédito; más adelante analizaremos únicamente el segmento microcrediticio en los sistemas cooperativo y el bancario privado, con el fin de encontrar similitudes o diferencias en sus comportamientos.

1.10 Volumen de Operaciones Promedio de las Coac´s

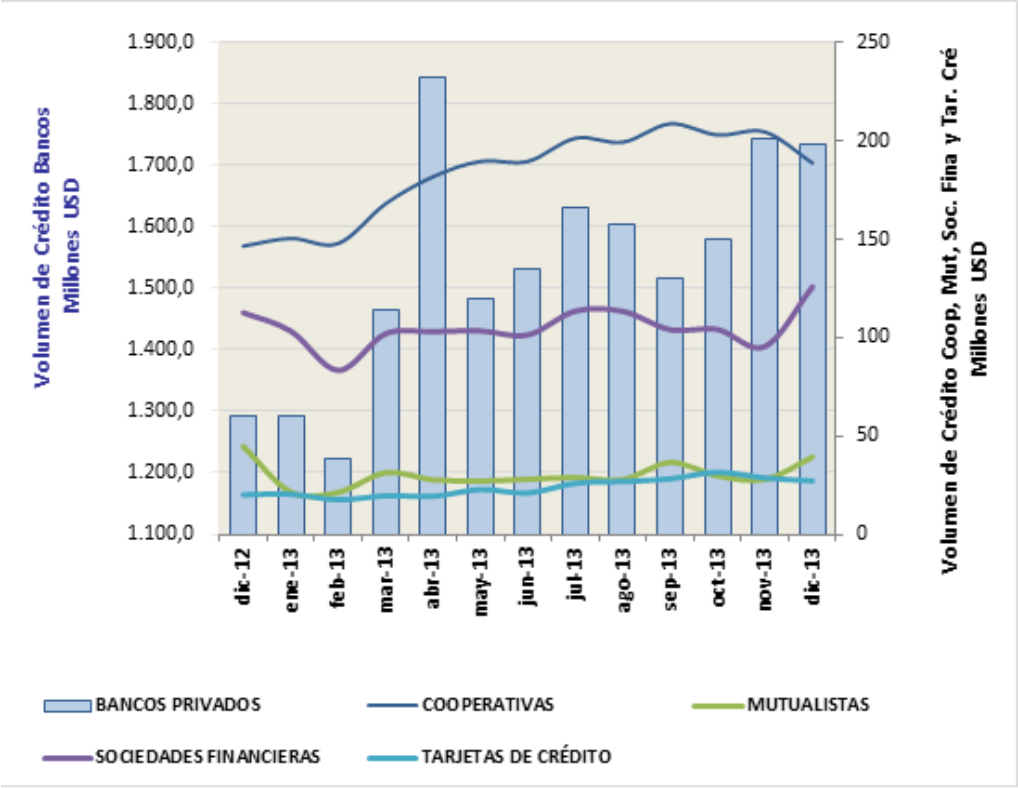
El crecimiento en los últimos años de las Cooperativas de Ahorro y Crédito dentro del sistema financiero nacional ha sido importante, manteniendo una importante participación de sus operaciones dentro del sistema, ocupando el segundo lugar dentro e participación luego de los bancos privados, tal como lo podemos evidenciar en el siguiente gráfico.

Figura 2. Distribución del mercado Financiero Ecuatoriano[9]



Fuente: BCE **Autor:** BCE

Figura 3. Participación del mercado Financiero Ecuatoriano



Fuente: BCE **Autor:** BCE

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE INDICADORES DE MOROSIDAD EN LA CARTERA DE MICROCRÉDITO DEL SISTEMA FINANCIERO PRIVADO Y COOPERATIVO

INTRODUCCIÓN

En este capítulo realizamos un análisis del índice de mora de tres instituciones bancarias, las cuales tienen segmentos especializados en la colocación de micro crédito, estas instituciones son; Banco Pichincha, Banco Solidario y Procredit, instituciones que cuenta con una trayectoria considerable en cuanto al manejo y gestión de la cartera de microcrédito, por lo tanto, reportan índices bastante más bajos que aquellos mantenidos por la Cooperativa Jardín Azuayo, y que son considerados adecuados para este segmento de crédito.

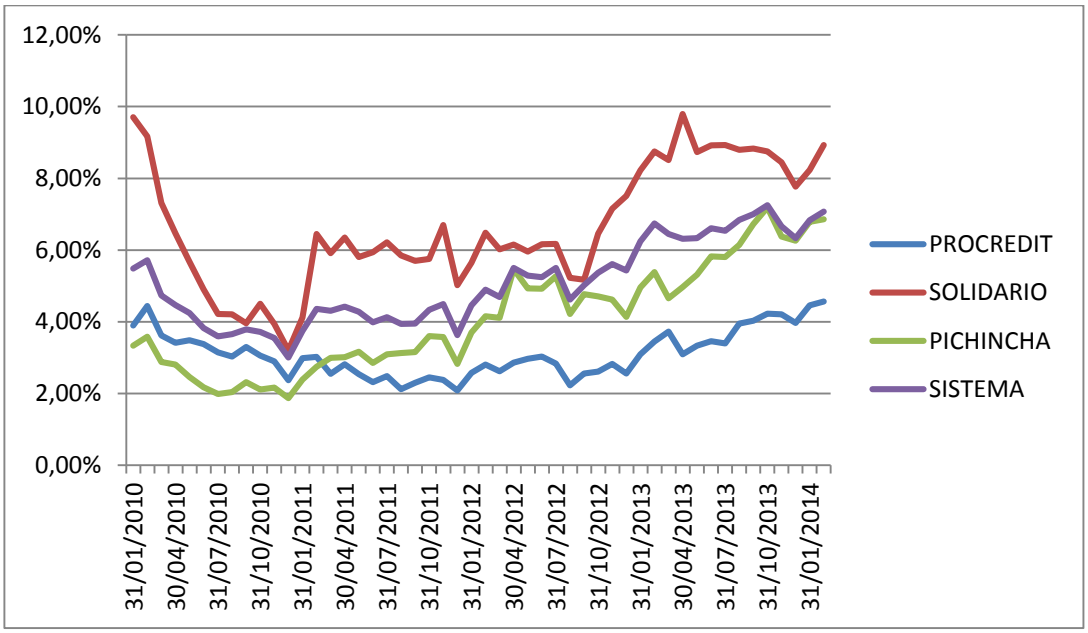
De igual manera es importante conocer cuál es el comportamiento del indicador de morosidad del segmento micro crediticio en el sistema cooperativo, para tener una adecuada referencia y poder realizar las comparaciones que correspondan en cuanto a este indicador.

2.1 Análisis de la morosidad del sistema bancario

Tal como habíamos visto en la figura 1 los niveles de cartera en riesgo (CeR) de las entidades bancarias privadas, son significativamente menores a aquellos mantenidos por el sistema cooperativo, lo que les permite mantener índices de morosidad también menores, lo que además significa que manejar este riesgo más adecuadamente que el sistema cooperativo.

Teniendo en consideración este antecedente, se buscó experiencias dentro del sistema financiero nacional que se puedan considerar referentes para nuestro análisis y que cuenten, sobre todo, con trayectoria y experiencia en el manejo de micro crédito, con el fin de establecer las principales coincidencias o diferencias que permitan identificar las mejores prácticas para la gestión de la cartera micro crediticia, en este caso las entidades a ser analizadas son: Banco Procredit, Banco Pichincha y Banco Solidario, los cuales están comparados de igual manera con el sistema bancario, con la finalidad de establecer, en primera instancia, cual es el comportamiento de su indicador de mora frente al total del sistema, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

Figura 4. . Nivel de morosidad de microcrédito sistema bancario, entidades especializadas



Fuente: Reportes de la SBS **Autor:** Pablo Sánchez

Como se puede ver claramente en el gráfico, el sistema de bancos privados ha mantenido, entre el 2010 y el 2014, indicadores de mora entre el 6% y el 7% y el Banco Pichincha y Procredit indicadores incluso menores, por lo que se concluye que el sistema Bancario administra de mejor manera el riesgo de su cartera de microcrédito, es por ello que vamos a tomar, a este sistema, como un referente en cuanto a los niveles de morosidad y a las prácticas de gestión de este riesgo para establecer las principales diferencias con las prácticas del sistema cooperativo que estarían afectando el índice de morosidad de este último.

Como se puede ver, los mejores índices de morosidad de la cartera de microcrédito, son los presentados por el Banco Procredit, cuyo promedio de mora de estos últimos 4 años, es de apenas un 3,05% de acuerdo con la información reportada a la Superintendencia de Bancos, es por ello que consideramos importante conocer cuáles son los aspectos diferenciadores que hacen que puedan mantener niveles tan bajos de mora en su cartera de microcrédito, aspectos que serán analizados más adelante.

Luego podemos apreciar que el Banco Pichincha presenta un nivel de mora promedio de 3,97%, el que también es considerado un nivel de mora bastante bueno, sobre todo si lo comparamos con el promedio del sistema bancario privado, el cual presenta índices bastante similares, por lo tanto, podemos concluir que esta entidad gestiona adecuadamente el riesgo de crédito de este segmento, mostrando que su cartera de micro crédito es saludable.

En cuanto se refiere al Banco Solidario, podemos ver que los índices presentados por esta entidad están muy por encima del promedio del sistema bancario, lo cual nos indica que, a pesar de que este banco también es una entidad especializada en micro crédito, es ineficiente en cuanto a la gestión del riesgo de este segmento, por lo tanto, no podríamos considerar como un referente y, por esta razón, omitiremos sus datos en el proceso de esta investigación.

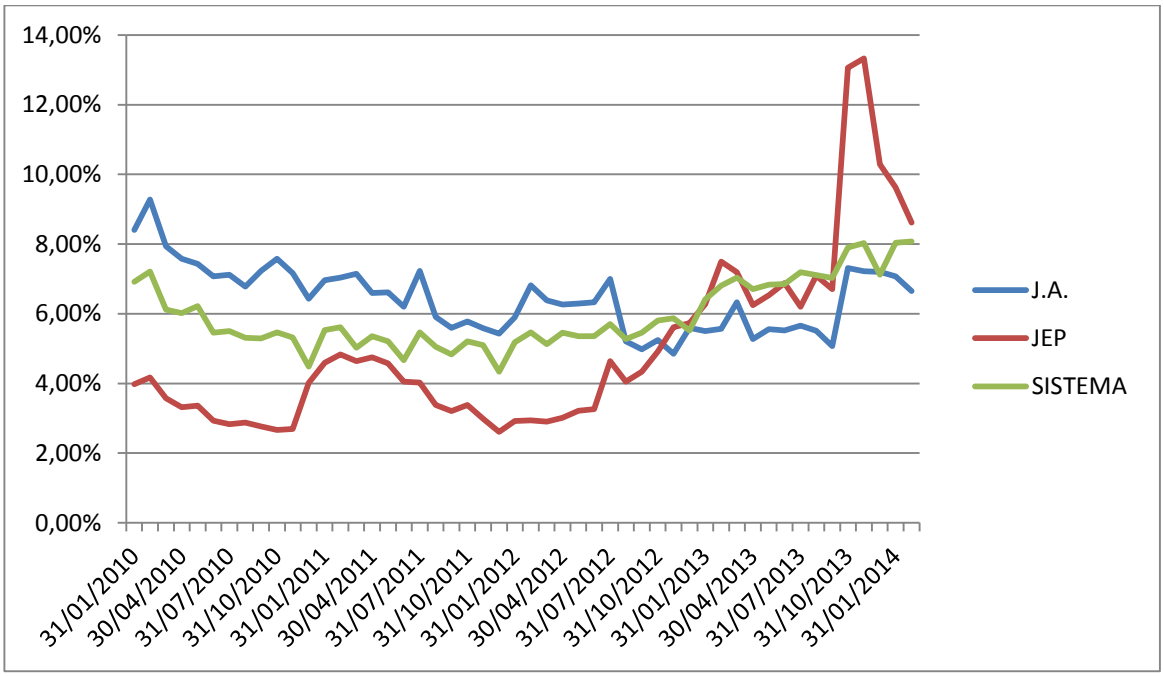
De este análisis se concluye que el banco de referencia para esta investigación, será el Banco Procredit, pues es la institución con menores niveles de morosidad en la cartera de microcrédito.

2.2 Análisis de la morosidad microcrédito del sistema cooperativo

El análisis de la morosidad presentado en el sistema cooperativo es primordial al momento de realizar las comparaciones entre la Cooperativa Jardín Azuayo y el sistema cooperativo, debido a que al ser instituciones que están enmarcadas y reguladas por el mismo ente de control (SEPS), mantienen y manejan parámetros similares en cuanto a la concesión de crédito, es por ello que para realizar una adecuada comparación, se ha tomado únicamente de referencia a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Ecuatoriana Progresista (Segmento 1), pues cumple las condiciones de tamaño relativamente similares la Cooperativa Jardín Azuayo a más de que ambas operan en puntos geográficos similares.

El promedio reportado por todo el sistema cooperativo es importante ya que nos da una clara visión de cómo está fluctuando el índice en el sistema y, de esta forma, verificar el comportamiento de nuestro indicador con relación al promedio del sistema.

Figura 5. Nivel de morosidad en el segmento microcrédito sistema cooperativo



Fuente: Base de Datos JA **Autor:** Pablo Sánchez

Como podemos apreciar la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, a partir del mes de Enero de 2013, empieza a mejorar su indicador de morosidad en el segmento microcrédito llegando éste a ser inferior al del total del sistema cooperativo.

Esta mejora en el comportamiento del índice de morosidad de la Cooperativa Jardín Azuayo, se debe a cambios en la forma de conceder los créditos, estos cambios permitieron que la institución mejore su indicador, dado que hasta antes del 2012 la colocación de créditos se realizaba de una manera empírica, sin contar con un mínimo análisis de las condiciones presentadas por el sujeto de crédito, y sobre todo, al no existir diferenciación entre el proceso de análisis y aprobación de la cartera de crédito de consumo y de la cartera de microcrédito, es decir, el proceso seguido era indistinto sin importar el tipo de cartera que se estaba evaluando.

De igual manera podemos observar que, a finales del 2013, el indicador de mora en el segmento micro crediticio, tanto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Ecuatoriana Progresista, como el de la Cooperativa Jardín Azuayo -aunque en esta en menor medida- se evidencian incrementos totalmente atípicos de su indicador de mora, todo esto se explica con el hecho de que a mediados del 2013 la Cooperativa Coopera Ltda., entró en proceso de liquidación y, estas dos cooperativas, entre otras, participaron en el proceso de devolución de los ahorros a los socios y en la compra de la cartera de crédito, es por ello que al finalizar el 2013 se observa este incremento totalmente ajeno al comportamiento normal del sistema pero que, sin embargo, afectó los índices de morosidad reportados por estas dos entidades.

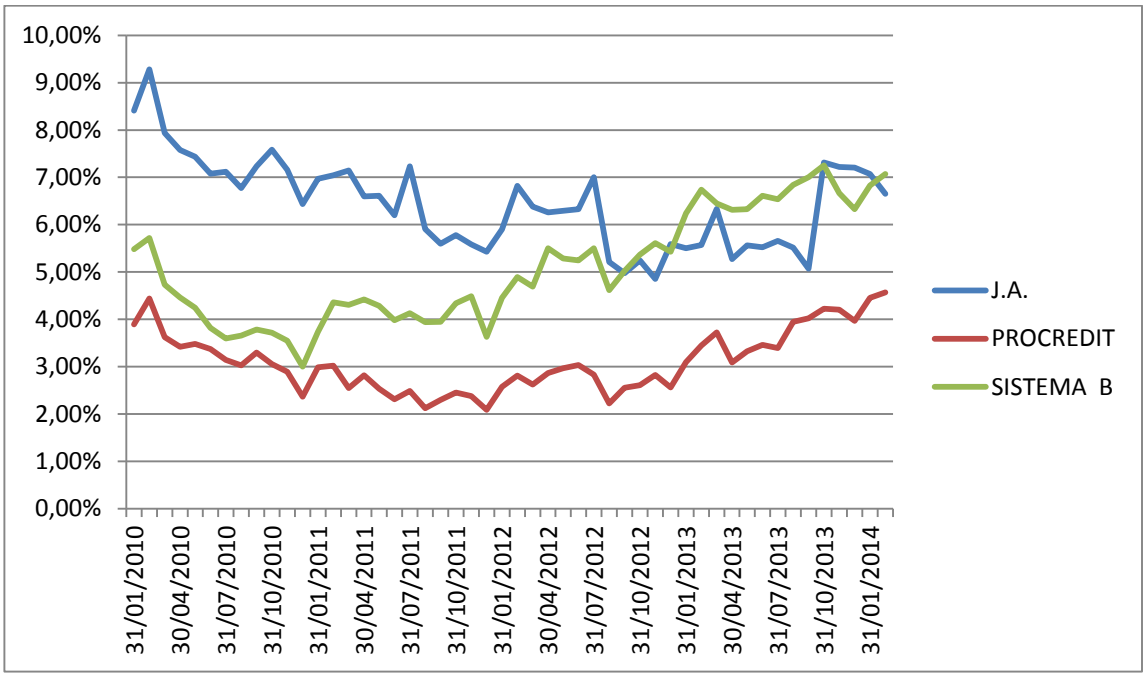
2.3 Comparaciones entre la Cooperativa Jardín Azuayo y una Micro financiera especializada.

Como parte del análisis y, en consideración de que las entidades bancarias, especializadas en microcrédito, han mostrado un indicador de mora mucho menor para este tipo de cartera, que aquel que mantiene la entidad en estudio, es importante realizar un análisis comparativo entre la institución financiera que mejor maneja su

indicador de morosidad dentro del sistema bancario y compararlo frente al indicador de la cooperativa.

En el gráfico que sigue se pueden ver los indicadores de morosidad del Banco Procredit, del sistema bancario y de la Cooperativa Jardín Azuayo; en él se evidencia la brecha que existe entre el indicador de la entidad bancaria y el de la Cooperativa, lo que deja ver que el Banco Procredit, administra de mejor forma el riesgo de este tipo de cartera, incluso mejor que el promedio de su sistema, lo cual se justifica pues es un banco especializado en microcrédito.

Figura 6. Nivel de morosidad de la cooperativa Jardín Azuayo, Banco Procredit y sistema bancario



Fuente: Reportes SBS **Autor:** Pablo Sánchez

El Banco Procredit, de manera histórica, ha mantenido índices de morosidad de microcrédito del 3.05%, en promedio en los últimos 4 años, de alguna manera mantiene estable este indicador; sin embargo, en el último año de análisis podemos notar una ligera tendencia a la alza. De igual manera el sistema Bancario reporta niveles de morosidad superiores a los reportados por el Banco Procredit, a pesar de

ello mantiene cierta simetría en la mora reportada, tal es así que, al igual que el Banco Procredit, en el último año de análisis, el sistema reporta, de igual manera, una tendencia a la alza en este indicador.

En el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, inicia con índices de mora cercanos al 9%; sin embargo, a través del tiempo viene mejorando su indicador, tanto que, entre septiembre de 2012 y septiembre de 2013, mantiene indicadores incluso menores a los reportados por el sistema bancario, pero al igual que el comportamiento del sistema bancario en el último trimestre del año 2013 reporta un ligero incremento de su indicador de morosidad.

Las mejoras y cambios en la forma de concebir el otorgamiento de microcrédito dentro de la Cooperativa Jardín Azuayo, han propiciado mejoras en sus indicadores de morosidad; sin embargo, están aún lejanos a los de un indicador que muestre menor riesgo como el que mantiene el Banco Procredit.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE MORA DE LA CARTERA DE MICROCRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “JARDÍN AZUAYO”

INTRODUCCIÓN

El indicador de morosidad de la cartera de microcrédito, al interior de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, muestra niveles preocupantemente altos, a pesar de que en el último año, el manejo de la cartera de microcrédito ha experimentado ciertos cambios que, sin embargo, aún no alcanzan a reducir significativamente esos indicadores.

Este capítulo inicia haciendo mención a la normativa interna para gestión del crédito, con la finalidad de establecer el entorno en el que se desarrollan estas operaciones.

Posteriormente se analizarán, a nivel interno, los factores que estarían incidiendo en el proceso de gestión del riesgo de la cartera de microcrédito, por los que su indicador de morosidad se mantiene en niveles inaceptables. Con este propósito se analizará, por una parte, la normativa interna relacionada con las principales políticas de crédito y, por otra parte, el comportamiento de este indicador en algunas agencias de la cooperativa, lo que facilitará, a través de un análisis interno en esas agencias, el entendimiento de las razones que motivan el comportamiento del indicador y así identificar las principales limitaciones o dificultades que se presentan en esas oficinas, de tal forma que se puedan proponer los cambios que sean necesarios y que, sobre todo, permitan que el proceso de gestión del riesgo de microcrédito, de la cooperativa, en su conjunto, sea el más adecuado a la realidad de este tipo de portafolio.

3.1 Antecedentes de la cooperativa de Ahorro y Crédito "Jardín Azuayo"[9]

El 29 de marzo de 1993, se produjo, en la provincia del Azuay, el desastre de la Josefina. Los habitantes de Paute, cantón ubicado a 42 Km de la ciudad de Cuenca, soportaron, en improvisados campamentos, los afectos perniciosos de la catástrofe, pero ello también sirvió para que el pueblo medite colectivamente en su presente y su futuro. La crisis desatada con el desastre de la Josefina fue, al mismo tiempo, la oportunidad de un pueblo que se negó a ser damnificado y decidió recobrar lo perdido, transformar la vida, sus relaciones sociales y económicas hacia una situación incluyente, democrática y justa. Ese es el origen de la Cooperativa Jardín Azuayo, un proyecto social y económico que surge de las necesidades y propuestas de un pueblo organizado.

La cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo es un instrumento de desarrollo de los pueblos del sur del Ecuador que ha robustecido a las economías populares a través de una ética de servicio, de solidaridad de apoyo mutuo, con educación, con procesos de buen gobierno, hacia una vida digna para todas y todos.

3.2 Área de influencia de la Cooperativa[10]

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo se encuentra ubicada en el centro sur del Ecuador, actualmente cuenta con 42 puntos de atención localizados en 7 provincias del país: Azuay, Cañar, Morona Santiago, El Oro, Loja, Guayas y Santa Elena.

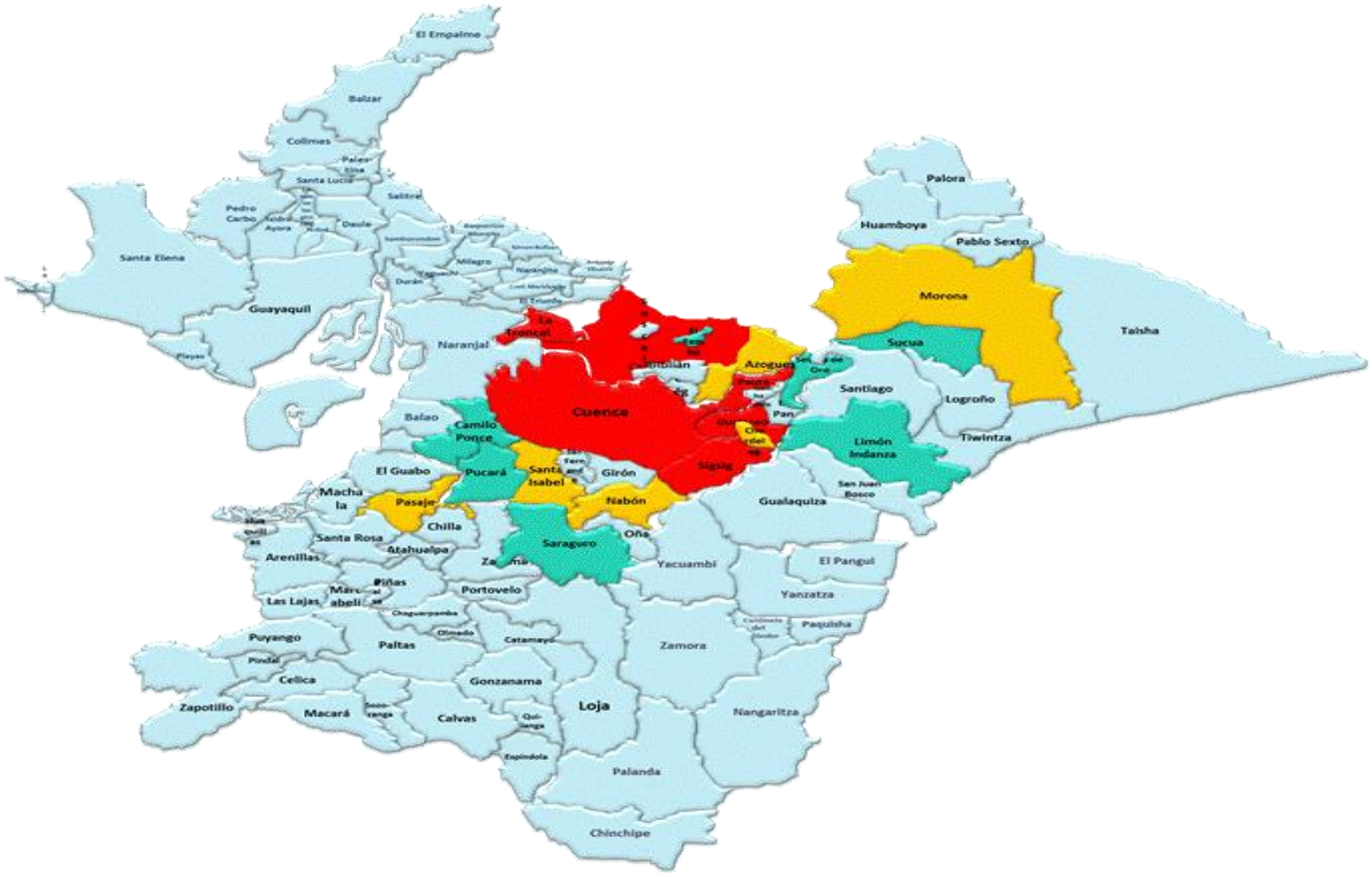
Su incidencia ha sido positiva en el ámbito financiero y social en las localidades en donde se encuentra ubicada, ya que ha dado un impulso a la economía local reinvirtiendo sus fondos en las propias localidades, dinamizando la economía local e incidiendo en el buen vivir de sus pobladores.

---

9 https://www.jardinazuayo.fin.ec/coacja/index.php/quienes-somos 24/05/2014

10 Departamento de Planificación COAC JA. 2014

Figura 7. Área de influencia de la Cooperativa Jardín Azuayo [11]



3.3 Objeto social

La cooperativa tiene como objeto social principal la realización de operaciones de intermediación financiera y la prestación de servicios financieros y de responsabilidad social con sus socios.

3.4 Gobierno y Administración General[11]

El gobierno, dirección, administración y control general de la Cooperativa, se ejercerá por medio de los siguientes organismos y estructura:

3.5 Gobierno

- Asamblea General de Representantes
- Consejo de Administración
- Consejo de Vigilancia
- Comisión de educación
- Junta Consultiva

3.6 Administración de Operaciones de Crédito dentro de la Cooperativa Jardín Azuayo[12]

3.6.1 Las redes de relaciones

Así como las comunidades no existen -según Tomás Villasante-, sino a través de las relaciones que mantienen entre sí las personas que las habitan, la existencia de éstas tiene significación a través del conjunto de relaciones que establecen y mantienen con otras personas de su entorno, formando redes de relaciones interpersonales. Aquí es donde los individuos adquieren identidad, pertenencia, son alguien, hacen algo.

"Cada persona no es el átomo indivisible y aislado del liberalismo anglosajón, sino un conjunto coherente de relaciones, tanto físicas como intelectuales, con la naturaleza, con los objetos, con las otras personas, relaciones que se transforman continuamente. Así ningún individuo es estrictamente individual"

---

11 Reglamento Interno Artículo 25

12 Administrar Operaciones de crédito- Colocación

De aquí que el conocimiento de las redes de relaciones de un socio, en nuestra metodología de crédito, es un aspecto fundamental, que permite una identificación más completa del prestatario y aún de aquéllos con quienes se relaciona.

3.6.2 Políticas y responsabilidades [13]

La cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo tendrá uno o varios comités de crédito en razón de sus necesidades geográficas y logísticas, cuya integración y atribuciones se establecerá en la normativa interna, estarán integrados por tres miembros, dos de los cuales serán designados por el Consejo de Administración de entre los funcionarios de la entidad y por el gerente general o su delegado quien lo presidirá. La función de estos comités será resolver sobre las solicitudes de crédito en el marco de las políticas, niveles y condiciones determinados por el consejo de administración en el reglamento de crédito.

En las oficinas de la Cooperativa se constituirá una o más Directivas de Crédito Local, las que por delegación expresa del Comité de Crédito, serán las responsables de recomendar a quien corresponda la aprobación o negación de las solicitudes de crédito de los socios.

La Cooperativa Jardín Azuayo, mantiene políticas y reglamentos de crédito desactualizados los cuales ocasiona una inadecuada administración de la cartera de crédito, tal es así que como política aún se tiene como norma el Decreto Ejecutivo 194 el mismo que ya no es de aplicación sin embargo aún consta como el referente para su reglamento de crédito.

3.7 Mecanismo de Calificación Crediticia

3.7.1. Definición de los criterios de calificación.

La Cooperativa basa su metodología de análisis y calificación crediticia en el método de las 5 “C”, que corresponde a cuatro criterios y una condición:

- Criterios: Carácter, capacidad, capital, condiciones.
- Condición: Colateral, se define como condición porque está supeditado al monto de crédito y al nivel de riesgo, principalmente.

[13] Administrar Operaciones de crédito- Colocación

	DEFINICIÓN
1. CARÁCTER:	**Voluntad**
Responsabilidad	Es la capacidad que tiene la persona para afrontar las consecuencias de sus actos, interpretado por la persona que califica.
Pertenencia	Ser parte y sentirse dependiente de la comunidad o localidad, estabilidad en la residencia, interpretado por la persona que califica.
Voluntad de pago	Deseo de pago del crédito por parte del socio, interpretado por la persona que califica.
Historial (cooperativa y buró)	Sistema automático *[1]

*[1] Historial de crédito de la Cooperativa se construye tomando en cuenta los siguiente parámetros:

- Número de crédito en el que se encuentra en la Cooperativa, propocionalidad entre monto de crédito solicitado y el anterior.
- Número de días en mora.
- Monto de la cuota de pago anterio y la actual.
- Historial de crédito Buró
- Monto de endeudamiento global
- Calificación actual
- Calificación más baja en el último año
- Pago promedio en proporción al pago actual

	DEFINICIÓN
2. CAPACIDAD:	**Flujo de caja**
Deversificación y estabilidad de los ingresos	Es de vital importancia la medición de la estabilidad y la concentración de los ingresos o de la fuente de pago, a más diversificación y más estabilidad de los ingresos, mejor calificación.
Cobertura de gastos (ingresos/ gastos) *2	Mide el nivel de cobertura de los ingresos a los gastos, incluida la cuota de crédito.
Cobertura de cuota con saldo neto (saldo neto/cuota) *3	Que tanto cubre el saldo neto (ingresos menos egresos incluyendo en esta la

	cuota de pago) sobre el monto a pagar en la cuota

*2 Se toma de la tabla de solicitud de crédito el total de ingresos y se divide para los gastos

*3 Se divide la diferencia entre ingresos y egresos para el valor de la cuota (la cuota será mensualizada para estandarizar)

	DEFINICIÓN
3. **CAPITAL:** Solvencia económica a través de su patrimonio	Capacidad de afrontar una posible pérdida
Nivel de endeudamiento con respecto al crédito (patrimonio/pasivo + monto del crédito)	Mide el nivel de endeudamiento incluido el nuevo crédito
Conocimiento de la actividad para la que se pide el crédito (capital humano)	Grado de experiencia

	DEFINICIÓN
4. CONDICIONES	Otros aspectos a considerar al dar el crédito
Dependencia concentrada de factor externo	Cuando existen condiciones que vinculan fuertemente el cumplimiento de un crédito
Estabilidad de sus ingresos	Estructura productiva de ingresos
Factores externos afectan la fuente de ingresos	Contexto

El proceso de calificación de cada “C” será realizado por el oficial de crédito a cargo, quién, basándose en un análisis minucioso de la información proporcionada por el socio, calificará a cada “C” de acuerdo a los siguientes estratos:

- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy bueno
- Excelente

La calificación final obtenida corresponderá a la sumatoria total de las 5 “C”, lo que ubicará el riesgo de crédito de acuerdo a la siguiente tabla:

3.7.2 Tabla de Calificación

Niveles de calificación	
100 – 90	Bajo riesgo
89 – 70	Normal
69 – 65	Potencial
Menos de 65	Alto
Mínima calificación promedio en cada “C”	60

La decisión que se tome, es decir la concesión o no de un crédito, dependerá del análisis minucioso que realice el Oficial de crédito con base en las 5 “C”, en este sentido la metodología le sirve como una herramienta de análisis y soporte a la decisión final.

Uno de los aspectos más importantes que ocurren al interior de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo es que el proceso de concesión de microcrédito, es prácticamente el mismo que se utiliza para la colocación de crédito de consumo, situación, que, evidentemente, incide negativamente en el incremento del riesgo de crédito de este tipo de cartera; adicionalmente, debemos anotar que la cartera en riesgo, en este tipo de segmento, ha sido un gran inconveniente en cuanto al índice de mora reportado, tal es así que, al término del año 2013, el porcentaje de cartera de microcrédito en riesgo se situó en el 5,98%, que comparado con el promedio del sistema bancario del 5%, éste está por encima; sin querer decir que el promedio de mora del sistema bancario sea el óptimo.

Bajo este esquema los lineamientos establecidos en el manual de crédito de la Cooperativa Jardín Azuayo presentan únicamente lineamientos generales para ambos segmentos, y no específicos para microcrédito, dado que es un segmento especializado que atiende a una población única con condiciones específicas, lo que hace complicada su gestión.

3.8 Análisis de la cartera en Riesgo Microcrédito de la Cooperativa Jardín Azuayo

Dentro de la Planificación Estratégica se plantea, para el quinquenio 2014-2018, un crecimiento en el sector del microcrédito, el que a finales de 2013, alcanzaba una participación del 26,1% en la totalidad de colocaciones de la cooperativa, porcentaje que deberá incrementarse por lo menos al 40%, con un porcentaje de mora igual o menor al 3.5% de la cartera.

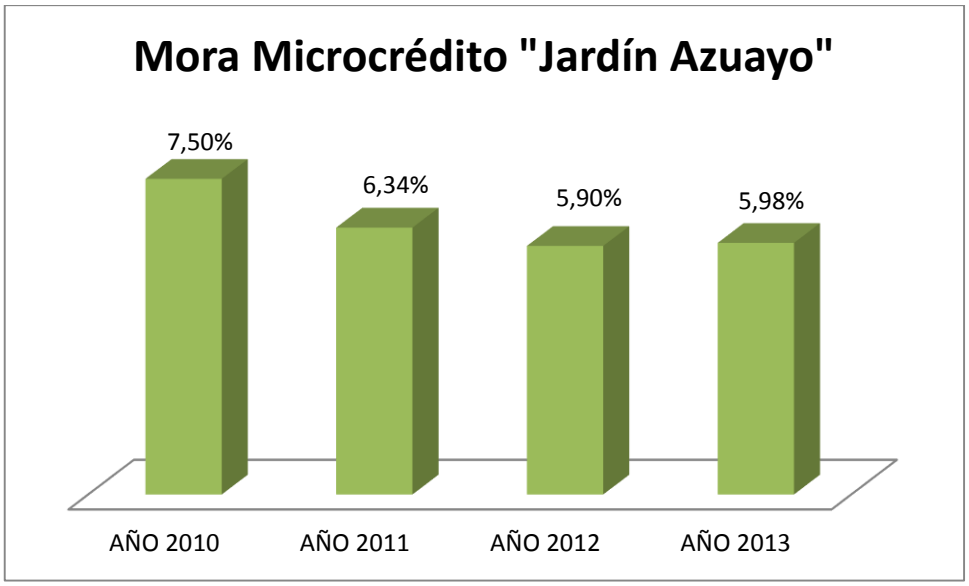
En el siguiente cuadro constan los datos de la evolución de este indicador desde el 2010 hasta el 2013:

Cuadro 1 Porcentajes de morosidad del microcrédito de la Cooperativa Jardín Azuayo

AÑO 2010		AÑO 2011		AÑO 2012		AÑO 2013	
31/01/2010	8,41%	31/01/2011	6,97%	31/01/2012	5,90%	31/01/2013	5,50%
28/02/2010	9,28%	28/02/2011	7,04%	28/02/2012	6,82%	28/02/2013	5,57%
31/03/2010	7,93%	31/03/2011	7,14%	31/03/2012	6,38%	31/03/2013	6,33%
30/04/2010	7,58%	30/04/2011	6,60%	30/04/2012	6,26%	30/04/2013	5,27%
31/05/2010	7,43%	31/05/2011	6,61%	31/05/2012	6,30%	31/05/2013	5,56%
30/06/2010	7,07%	30/06/2011	6,20%	30/06/2012	6,33%	30/06/2013	5,52%
31/07/2010	7,12%	31/07/2011	7,23%	31/07/2012	7,00%	31/07/2013	5,66%
31/08/2010	6,78%	31/08/2011	5,91%	31/08/2012	5,21%	31/08/2013	5,52%
30/09/2010	7,23%	30/09/2011	5,60%	30/09/2012	4,97%	30/09/2013	5,07%
31/10/2010	7,58%	31/10/2011	5,78%	31/10/2012	5,24%	31/10/2013	7,31%
30/11/2010	7,16%	30/11/2011	5,58%	30/11/2012	4,85%	30/11/2013	7,22%
31/12/2010	6,43%	31/12/2011	5,43%	31/12/2012	5,59%	31/12/2013	7,20%
PROMEDIO	**7,50%**		**6,34%**		**5,90%**		**5,98%**

Fuente: Base de Datos JA **Autor:** El autor

Figura 8. Porcentajes Promedio de morosidad de cartera microcrédito de la Cooperativa Jardín Azuayo de los años 2010 al 2013



Fuente: Base de Datos JA **Autor:** Pablo Sánchez

Los índices promedio de mora, reportados para el segmento de microcrédito en la Cooperativa Jardín Azuayo, desde el 2010 al 2013, presentan una reducción constante durante estos cuatro años; sin embargo, estos índices, a pesar de ser cada vez menores, aún distan mucho de aquellos mantenidos por entidades especializadas en el manejo de cartera de microcrédito.

En el siguiente cuadro se puede observar un ranking interno de las cinco agencias con mayor cartera de microcrédito colocada, indistintamente del índice de mora reportada, para los años 2010 al 2013, de este cuadro se desprende que las cinco agencias de mayor importancia son: La Troncal, Sigsig, Pasaje, Paute y Cuenca, las cuales representan el 42,05% de la totalidad de la cartera colocada, es por ello que es importante conocer el indicador de morosidad para la cartera de microcrédito de estas agencias y su incidencia en la formación del indicador a nivel de toda la cooperativa.

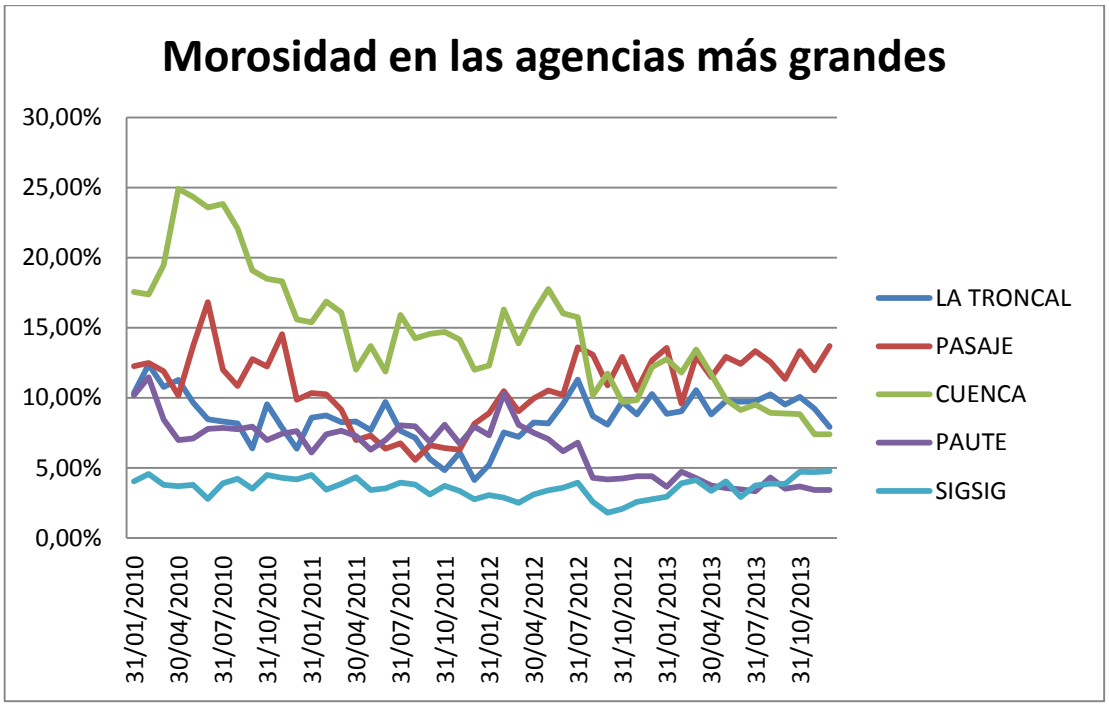
Cuadro 2 Monto de cartera microcrédito colocada por año y por agencia

2010			2011		
OFICINA	**MONTO**	**% MORA**	**OFICINA**	**MONTO**	**% MORA**
PAUTE	4.051,31	8,13	PAUTE	4.419,19	7,27
SIGSIG	3.022,62	3,94	SIGSIG	4.185,74	3,65
LA TRONCAL	2.691,47	9,13	LA TRONCAL	4.071,82	7,24
PASAJE	2.259,94	12,46	PASAJE	4.057,74	7,52
GUALACEO	2.047,53	7,16	GUALACEO	2.455,30	8,47
NABÓN	1.830,05	7,04	CUENCA	2.222,85	14,29
SANTA ISABEL	1.636,44	6,61	SANTA ISABEL	2.185,13	4,85
MACAS	1.562,40	9,02	MACAS	2.039,43	5,57
CAÑAR	1.474,32	9,75	NABÓN	1.990,77	5,91
CUENCA	1.265,86	20,28	PUCARÁ	1.749,36	2,42
PUCARÁ	1.242,57	3,28	CAÑAR	1.738,45	5,99
SUCÚA	1.079,76	2,13	SUCÚA	1.544,48	3,26
CHORDELEG	1.037,10	2,97	CHORDELEG	1.389,79	2,29
LIMÓN	1.008,18	4,11	LIMÓN	1.067,86	2,77
RICAURTE	796,43	9,51	PALMAS	868,08	3,10
AZOGUES	625,90	9,77	EL TAMBO	861,24	6,94
EL TAMBO	603,91	3,29	RICAURTE	850,40	14,22
GUALAQUIZA	527,99	7,83	AZOGUES	820,78	6,45
PALMAS	495,16	3,35	TOTORACOCH	794,40	8,81
TOTORACHA	434,84	2,43	SARAGURO	752,06	5,27
SAN FERNAND	315,51	3,02	GULAQUIZA	553,62	6,26
SARAGURO	315,03	9,68	EL VALLE	360,86	12,60
SUSCAL	294,55	2,66	YANUNCAY	334,65	12,11
YANUNCAY	292,10	7,58	SAN FERNAND	303,66	3,32
EL VALLE	282,43	13,39	SUSCAL	200,19	3,18
MÉNDEZ	280,74	22,24	OÑA	185,46	1,32
OÑA	71,28	10,87	MÉNDEZ	125,82	23,28
2012			**2013**		
OFICINA	**MONTO**	**% MORA**	**OFICINA**	**MONTO**	**% MORA**
LA TRONCAL	5.891,84	8,57	LA TRONCAL	6.862,59	9,46
SIGISG	5.629,55	2,86	SIGSIG	6.373,94	3,92
PASAJE	4.751,28	11,07	PASAJE	6.104,68	12,43
PAUTE	4.627,72	6,24	PAUTE	5.407,74	3,76
CUENCA	3.386,55	13,48	CUENCA	4.871,20	9,97
SANTA ISABEL	3.050,72	3,61	SANTA ISABEL	3.957,16	2,73
MACAS	2.846,09	4,06	MACAS	3.622,36	3,30
PUCARÁ	2.378,28	1,47	PUCARÁ	2.754,93	2,28
CAÑAR	2.165,54	3,03	PONCE ENRIQ	2.637,68	2,27
GUALACEO	1.996,44	9,92	CAÑAR	2.516,93	1,87
NABÓN	1.822,85	5,35	NABÓN	2.390,77	4,69
LIMÓN	1.707,25	1,41	LIMÓN	2.343,82	2,00
SUCÚA	1.646,95	2,72	AZOGUES	2.278,96	6,40
CHORDELEG	1.615,57	1,65	TOTORACOCH	1.919,02	10,03
AZOGUES	1.567,62	7,11	GUALAQUIZA	1.919,68	2,63
SARAGURO	1.494,23	3,39	SARAGURO	1.896,94	4,92
TOTORACOCH	1.183,85	6,92	SUCÚA	1.727,91	0,92
PONCE ENRÍQ	1.170,28	1,05	CHORDELEG	1.708,88	1,13
PALMAS	1.117,80	3,71	YANUNCAY	1.516,88	9,98
RICAURTE	877,89	18,44	GUALACEO	1.363,80	12,86
GUALAQUIZA	851,70	3,35	PALMAS	1.297,93	4,27
EL TAMBO	773,80	9,21	RICAURTE	1.088,99	22,87
EL VALLE	733,47	7,19	EL VALLE	1.048,02	9,00
YANUNCAY	652,94	4,70	MÉNDEZ	968,72	1,65
OÑA	463,70	3,92	OÑA	662,29	6,20
MÉNDEZ	323,26	2,68	EL TAMBO	557,84	8,82
SAN FERNAND	287,34	6,65	SUSCAL	362,64	1,72
SUSCAL	191,80	2,74	SAN FERNAND	270,70	10,77

Monto : En miles de Dólares

Fuente: Base de Datos JA **Autor:** Pablo Sánchez

Figura 9. Evolución de la Morosidad en microcrédito de las cinco agencias más grandes en colocación de la Cooperativa Jardín Azuayo.



Fuente: Base de Datos JA **Autor:** Pablo Sánchez

En el gráfico que antecede se puede ver claramente la evolución que ha tenido el indicador de morosidad de las cinco agencias, cuyas colocaciones son las más importantes en el segmento del microcrédito de la cooperativa: La Troncal, Pasaje, Cuenca, Paute y Sigsig. En este gráfico se ve claramente que las oficinas de Pasaje, La Troncal y Cuenca son las que mantienen los indicadores más altos de morosidad, los que están sobre el 8%.

El promedio de mora institucional de la Cooperativa Jardín Azuayo en su segmento de microcrédito para el año 2013 es del 5,98%, mientras que el promedio reportado por estas cinco oficinas es del 8,86%; es decir que, por el monto de la cartera que mantienen estas oficinas, el comportamiento del indicador de éstas incide directamente en el comportamiento del indicador general, por ello la importancia que tiene el análisis estos datos y de estas agencias pues, sus niveles de morosidad son una evidencia clara de las dificultades que tienen para la administración de su cartera de microcrédito.

Al observar el gráfico anterior podemos notar, además, que de estas cinco agencias, tres son agencias que se encuentran ubicadas en localidades netamente urbanas, La

Troncal, Pasaje y Cuenca, mientras que las otras dos están ubicadas en el cantón Sigsig, y en el cantón Paute.

Esta particularidad nos lleva a suponer que otro factor que influye en el comportamiento de la morosidad es el lugar en el cual se asienta la agencia, siendo mucho más alto el nivel de morosidad en las agencias ubicadas en ciudades o centros cantonales de mayor densidad poblacional, en las que la fortaleza de la colocación, basada en el conocimiento de los sujetos de crédito, sustentado en las redes de relaciones, se diluye al existir un mayor número de habitantes, mientras que, en las agencias ubicadas en sectores de menor densidad poblacional, funcionan adecuadamente las redes de relaciones, por lo que el índice de mora de estas oficinas es mucho menor que el de las otras.

Del análisis del comportamiento del indicador de mora reportado por cada una de las agencias de la cooperativa se desprende que es importante conocer cuáles son los elementos diferenciadores o comunes que inciden en el incremento o en la reducción de la mora registrada; para este caso, como primera medida, vamos a analizar las dos agencias que, en el promedio de los últimos cuatro años, registran el mayor indicador de mora, estas agencias son: Cuenca y Méndez.

Figura 10. Agencias de mayor morosidad en microcrédito de la Cooperativa Jardín Azuayo.

De acuerdo con los datos analizados, las dos agencias que mantienen, en promedio, el indicador de mora más alto reportado en los últimos cuatros años, son Cuenca y Méndez.

En el caso de la oficina Méndez, su indicador de morosidad mantiene un comportamiento totalmente atípico, llegando a extremos de hasta el 40% en el mes de abril de 2011 en tanto que a inicios del año 2012, el índice de mora empieza a decrecer de una manera rápida, pues del pico del 40% llega a niveles, inclusive del 0%, terminando el año 2013 con un promedio de mora del 1,65%.

Con la finalidad de conocer las causas de este comportamiento irregular se inició el análisis de factores como la población, constatándose que, según el último censo del INEC, Méndez cuenta con apenas 9.255 habitantes, por lo que las redes de relaciones deberían estar funcionando adecuadamente, sin embargo, el indicador de morosidad tiene un comportamiento sumamente irregular.

Al analizar la composición de la cartera de microcrédito de esta oficina, se pudo constatar que la mayor parte de la cartera se entrega al sector primario de la economía

(agro-pecuario), sin considerar los ciclos productivos que cada una de estas actividades tienen, los que influyen obviamente en la frecuencia de pago de la cartera, pues las fechas en los que los deudores tienen sus ingresos difiere de aquellas en las que tienen que realizar los pagos, pues la periodicidad de los pagos es mensual, lo que provoca esta inestabilidad en el comportamiento del indicador de morosidad, todo esto se controló simplemente adoptando períodos de pago que se ajustan a los del ciclo productivo de la actividad del socio.

En el caso de Cuenca la realidad es muy distinta a la de las localidades pequeñas y rurales en las que están asentadas la mayoría de las agencias de la cooperativa, si bien es cierto que también cuenta con su comisión de crédito local, la cual realiza las mismas funciones que en el resto de localidades; sin embargo, factores como la extensión de la ciudad, el número de habitantes y la gran diferencia entre prestatarios hacen imposible que el trabajo efectuado por la comisión de crédito local, a través del conocimiento de los prestamistas, sea un aporte significativo al momento de tomar la decisión de crédito.

Cuenca, al inicio del período de análisis, comienza con un porcentaje de mora cercano al 25%, el mismo que, a lo largo de los siguientes 4 años, muestra una sostenida reducción, culminando el año 2013 con un promedio de mora del 9,72% que, comparado con el promedio institucional, o con el del sistema financiera privado, es considerado un nivel de mora alto.

Al analizar el comportamiento del indicador se puede ver que éste ha mantenido una reducción constante y siempre con tendencia a la baja, todo esto debido a políticas internas aplicadas dentro de la agencia, pudiendo mencionar que, como primera medida adoptada se estableció que cada solicitud de microcrédito tiene que ir acompañada de una visita con el correspondiente levantamiento de información básica in-situ de la situación económica-financiera del sujeto de crédito, medida que hasta antes del 2012 no era aplicada, y que hasta el momento no se encuentra formalizada a través de alguna política institucional, lo que implica que ésta, no es una política de aplicación general; adicionalmente, se ha capacitado a los oficiales de crédito, a través de técnicos agropecuarios, quienes impartieron conocimientos básicos y generales sobre las principales actividades productivas, conocimientos están siendo aplicados al

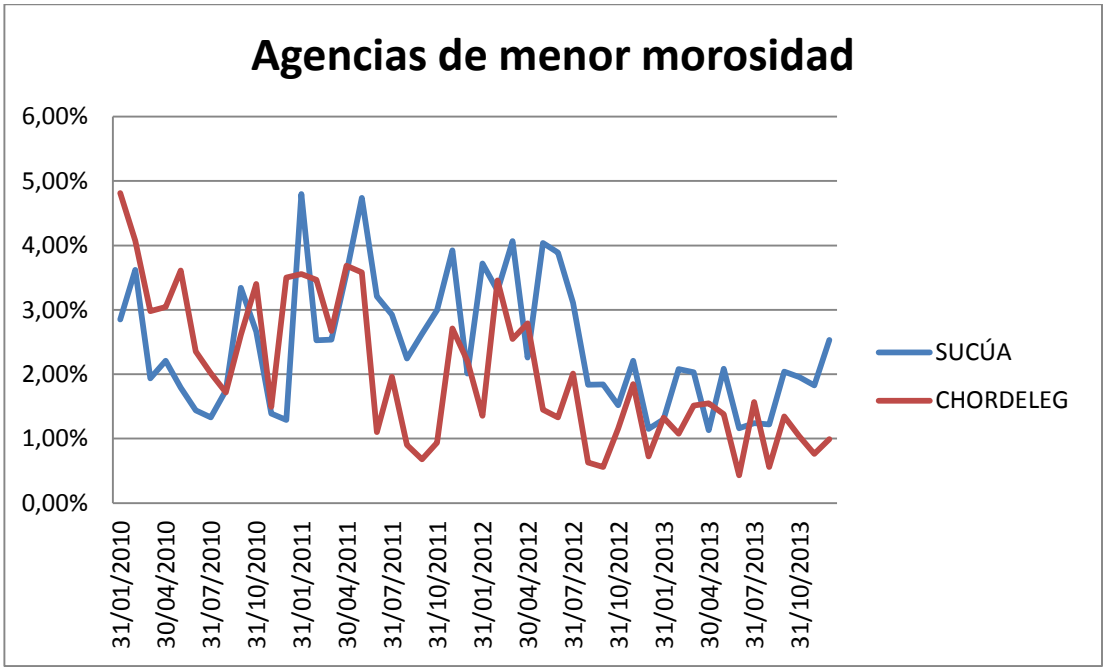
momento de calificar una solicitud de crédito y, es evidente que esta capacitación está dando sus resultados pues el indicador de mora, que aún es considerado alto, se ha mantenido a la baja.

El análisis realizado en estas dos agencias evidencia que la aplicación de políticas específicas de crédito resulta en una reducción del indicador de mora.

Para continuar con el análisis se revisaron los datos para establecer cuáles son las agencias con menor morosidad, pues es importante conocer cómo están gestionando su cartera de microcrédito para mantener niveles bajos de mora en este tipo de cartera.

En el gráfico siguiente se analiza el comportamiento del indicador de morosidad en las agencias Sucúa y Chordeleg, las que históricamente han mantenido muy buenos indicadores de morosidad en la cartera de microcrédito.

Figura 11. Agencias de menor morosidad en microcrédito de la Cooperativa Jardín Azuayo.

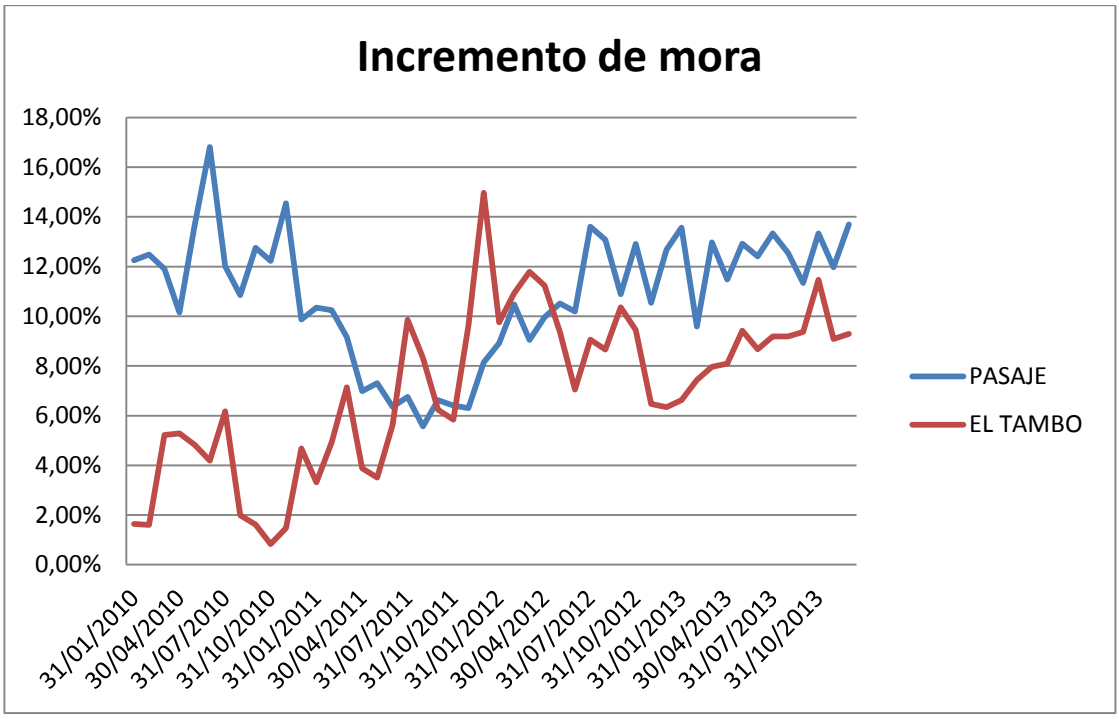


Debido a los indicadores de morosidad que mantienen estas dos agencias, se consideran como los mejores referentes en cuanto al manejo y administración de la cartera de microcrédito, por lo que, a continuación se tratará de identificar los factores que han incidido en este comportamiento.

Al analizar la población como principal factor, se puede constatar que tanto Sucúa como Chordeleg son cantones con poblaciones de menos de 20.000 habitantes pues, según datos del censo del años 2010 realizado por el INEC, la población del cantón Chordeleg se ubica en los 12570 habitantes, mientras que, en el cantón Sucúa la población es de 18318 habitantes; es decir, son poblaciones pequeñas en las que las redes de relaciones deben funcionar adecuadamente, adicionalmente, la trayectoria de la cooperativa en estos dos cantones, en los que ha sido la primera entidad financiera privada en abrir sus puertas, ha generado un alto nivel de fidelización de sus clientes, y obviamente un largo historial de crédito pues, la mayoría de los prestatarios, se encuentra alrededor del cuarto ciclo crediticio. Esto factores les ha permitido mantener un indicador de morosidad promedio del 2,20%, el cual es muy inferior a la media del sistema financiero privado, lo que da cuenta de una cartera muy saludable, es decir, la suma de todos los factores antes señalados les ha permitido contar con niveles de mora extremadamente bajos.

Así mismo, al analizar los datos se identificaron agencias cuyo indicador de morosidad se incrementa, por lo que se hace necesario conocer los factores que pudieran estar incidiendo en ese incremento.

Figura 12. Agencias que incrementan su mora



Las oficinas en que se evidencia un incremento de los índices de morosidad son las agencias de Pasaje y El Tambo.

En el caso de la Agencia Pasaje, está ubicada en una provincia de la costa del Ecuador, con una población que, según el censo del año 2010 realizado por el INEC, es de 72.806 personas, tamaño de población en la que se dificulta el funcionamiento de las redes de relaciones.

Cabe mencionar que ésta es una de las primeras oficinas de la Cooperativa Jardín Azuayo asentadas en la costa ecuatoriana, siendo éste un mercado nuevo para la cooperativa, en el que se evidencian condiciones completamente distintas a las de las oficinas de la sierra, incluso culturales y de costumbres, por lo que en este mercado se han identificado factores básicamente socioculturales que han incidido en el incremento del indicador de morosidad, así como la falta de experiencia de la cooperativa en la colocación de su cartera en poblaciones de la costa, ocasionada por la falta de reconocimiento de la diversidad cultural. Entre los principales factores que se pueden mencionar están básicamente dos: Cultura de pago diferente y la informalidad de los prestatarios que se dedican a actividades económicas eventuales; lo que

demuestra la necesidad de contar con una metodología de crédito específica para la administración de microcréditos.

Los factores comentados han incidido directamente en el incremento de mora dentro de esta agencia, llegando a niveles que bordean el 14% con clara tendencia al alza, lo que sumado al hecho de que Pasaje es una de las cinco agencias más grandes e importantes con respecto al volumen de microcrédito entregado, muestra la urgente necesidad de realizar cambios en los procesos de crédito que mejoren la calidad de este portfolio.

En el caso del Tambo, según el INEC su población es de 4.364 habitantes al año 2010, por lo tanto tiene una población en las que las redes de relaciones funcionan adecuadamente; sin embargo, del análisis realizado en esta agencia, el incremento experimentado en el indicador de morosidad se debe, básicamente a problemas de administración, gestión y control por parte del jefe de agencia, pues se ha podido evidenciar una concentración de cartera de microcrédito en familiares y conocidos; además ha existido una evidente falta de seguimiento a la cartera en riesgo pues no se ha podido evidenciar gestión alguna, por lo que la recuperación de la cartera en mora dependía únicamente de la voluntad del prestatario para acercarse a cancelar sus dividendos vencidos. Esta concentración fue permitida bajo el criterio impuesto por el Jefe de Agencia quien manipulaba las decisiones de la comisión de crédito local permitiendo la colocación y concentración de créditos a socios no calificados como sujetos de créditos.

Al finalizar el análisis de las condiciones internas presentadas dentro de la Cooperativa Jardín Azuayo, podemos concluir lo siguiente: las redes de relaciones son importantes en las localidades con población relativamente pequeñas, sin embargo, si estas no son utilizadas adecuadamente, como en el caso de El Tambo, pueden ser manipuladas y su acción puede ser fácilmente sugestionada por parte de los funcionarios de la Cooperativa.

Al modificar la metodología en la cual se conceden los créditos, como por ejemplo, el cambio en la periodicidad de pagos reduce considerablemente el indicador de mora.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS DIFERENCIADORES EN EL PROCESO DE CONCESIÓN DE LA CARTERA MICROCRÉDITO ENTRE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "JARDÍN AZUAYO" Y UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA ESPECIALIZADA

INTRODUCCIÓN

Con la finalidad de establecer cuáles son las diferencias que presentan los procesos de concesión de microcrédito de la Cooperativa Jardín Azuayo con aquellos mantenidos por las entidades especializadas, es necesario realizar comparaciones con entidades que gestionan el riesgo de crédito en el segmento de microcrédito de forma eficiente, es decir, con entidades que por su trayectoria en el mercado financiero, y los procesos internos que manejan, reportan muy buenos niveles de su indicador de mora. Esta comparación nos servirá de base para entender las diferencias existentes y estar en capacidad de recomendar la aplicación de nuevas prácticas que pudieran mejorar los procesos al interior de la cooperativa con la finalidad de mantener una cartera con el menor riesgo posible.

4.1 Comparaciones entre la Cooperativa y una Micro financiera especializada

Luego del análisis de los datos presentados en este trabajo, se ha definido como referentes de buenas prácticas para la gestión del riesgo de microcrédito a Banco Procredit y a Banco Pichincha; por lo que hemos tratado de recopilar la mayor cantidad de información sobre sus experiencias y sus políticas de crédito que permitan mejorar la administración y gestión de esta cartera en la Cooperativa Jardín Azuayo

A continuación se mencionan ocho puntos que han sido identificados como relevantes en el proceso de gestión de riesgo, los que son el resultado del análisis comparativo realizado.

4.1.1. Perfil básico de riesgo del cliente

En este sentido la Cooperativa Jardín Azuayo no tiene definido ningún tipo de criterios con los que se determine el perfil de su cliente aceptable, lo cual se contrapone, evidentemente, a las buenas prácticas que mantienen las entidades especializadas, pues la definición de las características que debe cumplir el sujeto de crédito para ser aceptado, se constituye en el elemento de partida básico y fundamental para mantener un portafolio de clientes cuyo riesgo es conocido de antemano por la entidad. Esta definición fundamental parte de la aceptación del riesgo que la entidad está dispuesta a asumir, lo cual se constituye en un elemento fundamental de una cartera de microcrédito saludable.

La parte más importante dentro de un proceso metodológico de concesión de crédito es el conocimiento preliminar con el que podemos identificar al cliente, si la institución no posee lineamientos mínimos de identificación del cliente es muy probable que el riesgo de estos créditos sea mayor, en comparación con las entidades que sí tienen definido un perfil básico.

4.1.2. Inspección de los negocios

Con relación a este aspecto, en la Cooperativa Jardín Azuayo se realiza una inspección física de los negocios de los socios solicitantes de crédito; el objetivo fundamental de estas inspecciones es, por un lado, determinar la veracidad y

existencia del negocio que manifiesta poseer el socio, con la finalidad de establecer el destino del crédito, es decir, asegurarse que el crédito obtenido sea, efectivamente, destinado a financiar esa actividad productiva; y, por otro lado, la verificación de la dirección del negocio, ya que estos dos aspectos son claves para la gestión de cobranza y la recuperación de cartera en caso de que el socio entre en mora, además estas visitas se utilizan también como medio de confirmación de información pues, entre las observaciones que se deben hacer, está la constatación de la existencia de inventarios; que es lo que tiene implementado y que le falta implementar; la observación del movimiento del negocio; hablar con las personas vecinas para obtener información sobre la percepción que tienen del cliente en su barrio, etc.

4.1.3. Levantamiento de información básica del socio

Actualmente en la Cooperativa Jardín Azuayo se realiza la visita domiciliaria al socio solicitante de un microcrédito, la que fue comentada en el punto anterior; sin embargo, las entidades especializadas aprovechan estas visitas para realizar el levantamiento de la información financiera-contable del socio, con esta información generan: un balance general, un estado de resultados y un flujo de caja proyectado, con base en los datos constatados y verificados en la visita y, en función de ello, emiten un informe, en el que se concluye sobre la posibilidad de financiamiento o no de cada solicitud de crédito.

La Cooperativa únicamente exige la presentación de información patrimonial y financiera del socio, sin ningún documento de respaldo ni proceso de constatación o verificación de los valores y datos proporcionados por el socio, a diferencia de las instituciones especializadas en microcrédito que tienen como proceso básico el de la validación, confirmación y verificación de toda la información entregada. Una vez que la información ha sido validada, ésta es utilizada para realizar una proyección más real del flujo de efectivo con que cuenta el negocio y de esta forma establecer de mejor manera y con información de calidad, la capacidad de pago del socio.

4.1.4. Cobertura de las garantías

En cuanto a este tema, las garantías están totalmente conceptualizadas y aplicadas en la Cooperativa Jardín Azuayo, es así que al realizar la comparación con las prácticas de las entidades especializadas, estás presentan coincidencias en cuanto al

porcentaje de cobertura que las garantías deben aportar. Actualmente, las garantías que más se utilizan para un crédito, son las quirografarias y las hipotecarias; siendo el mínimo de cobertura aceptable para las garantías quirografarias, el 140%; mientras que, para las garantías hipotecarias el porcentaje mínimo requerido de cobertura es del 150% del monto solicitado.

4.1.5 Seguimiento de los créditos en mora

Esta es una muy buena práctica que se ha empezado a utilizar en la cooperativa Jardín Azuayo, a pesar de que aún no ha sido formalizada. El seguimiento de los créditos en mora lo debe realizar cada oficial de crédito que desembolsó el mismo y, al igual que en las entidades especializadas en microcrédito, cada Oficial de Crédito es el encargado de realizar el seguimiento de las operaciones que ha desembolsado de tal manera que, en cuanto un crédito empieza a tener problemas de morosidad, el seguimiento personalizado de cada situación, evita llegar a tener inconvenientes mayores en el pago del crédito.

4.1.6. Gestión del entorno de la actividad productiva

Es muy importante el conocimiento de las condiciones o el ambiente externo en el que se desarrollan las actividades de los microempresarios, particularmente de aquellas actividades económicas a las que se ha decidido financiar, ya que este conocimiento nos permitirá evidenciar posibles riesgos económicos o naturales que pudieran ocasionar el no pago de los créditos. En las entidades especializadas se tienen definidos tres niveles de riesgo: bajo, medio y alto los que están en función de las condiciones generales actuales de desenvolvimiento de la actividad productiva a ser financiada, es decir, para aquellos sectores calificados como de riesgo bajo, no existirá mayores inconvenientes para el financiamiento del crédito; para sectores definidos como de riesgo medio se buscarán mecanismos alternativos o de reforzamiento de las garantías presentadas para poder conceder el crédito, con la finalidad de asegurar una fuente alternativa de pago; y, por último, para los sectores definidos como de riesgo alto, la probabilidad de aprobación de un crédito es muy baja, e incluso nula.

En la Cooperativa estos aspectos de segmentación del riesgo por condiciones externas no son aplicados, por lo que, al considerarse una práctica saludable, debería incorporarse dentro del proceso de gestión del riesgo de microcrédito.

4.1.7. Frecuencia y periodicidad en los pagos

Una muy buena práctica que mantienen las entidades especializadas en manejo de microcrédito es el hecho de poder contar con tablas referenciales relacionadas con el ciclo productivo de los cultivos; estas tablas ayudan a la definición de tiempos mínimos de colocación y de pago, en función de la actividad productiva del cliente, es decir, por ejemplo, en el caso de la cría de pollos el tiempo mínimo es de 90 días, lo que significa que el financiamiento de esta actividad debe realizarse mediante operaciones de crédito que consideren una frecuencia de pago trimestral, de tal forma que el ciclo productivo coincida con la periodicidad en los pagos establecidos, con lo que se evitan las diferencias entre estas dos variables que, de no estar empatadas, podrían ocasionar problemas de morosidad de estos créditos.

4.1.8. Créditos en paralelo

En la Cooperativa Jardín Azuayo un socio puede mantener tantas operaciones crediticias como su capacidad de pago lo permita, en tanto que, en una entidad micro financiera especializada, una característica básica es que cada cliente puede mantener como máximo hasta tres operaciones de crédito en la entidad.

De lo comentado se concluye que en la cooperativa se debería poner límites o segmentar las operaciones de crédito, para lo cual se podría tomar como referencia lo siguiente:

- Socios de primer ciclo, podrán solicitar un crédito paralelo si han cancelado, al menos, las seis primeras cuotas del crédito vigente.
- Se podrá conceder una operación de tercer ciclo, siempre que se haya cancelado la primera cuota de la operación de segundo ciclo y, que se evidencie en buró, que no haya tomado otro crédito en el sistema financiero al mes seguido.

4.2. Matriz comparativa del proceso crediticio entre la Cooperativa y la Entidad Especializada.

A continuación se muestra una matriz de ponderación de estos 8 factores definidos como básicos para una buena gestión del riesgo de crédito en las operaciones microfinancieras:

N°	ÍTEMS DE COMPARACIÓN	Pesos	Especializada	Total	Cooperativa Jardín Azuayo	TOTAL
1	Cuenta con un perfil básico del cliente en donde se determinen:Monto solicitado, Edad mínima, Nacionalidad, Experiencia en el negocio, Tiempo de permanencia en el local	25,00%	4	1	2	0,5
2	Se realizan inspecciones a los negocios	20,00%	4	0,8	4	0,8
3	Se levanta información de balances general y de resultados en el negocio del cliente en función de la información proporcionada por el cliente y de las observaciones realizadas por el oficial de crédito.	20,00%	4	0,8	1	0,2
4	Se establecen porcentajes mínimos de coberturas en cuanto a las garantías presentadas	10,00%	4	0,4	4	0,4
5	Se realiza seguimiento de los créditos concedidos por cada oficial de crédito realizando visitas periódicas.	10,00%	4	0,4	4	0,4
6	Se realiza un proceso de gestión de riesgos evidenciando el entorno sobre el cual se desenvuelve la actividad productiva.	5,00%	4	0,2	2	0,1
7	Se negocian los períodos de pago en función de la actividad económica del cliente.	5,00%	4	0,2	2	0,1
8	Se pueden tener hasta un máximo de tres créditos en paralelo, si es cliente de un primer ciclo puede tener un solo paralelo cuando haya cancelado al menos seis cuotas.	5,00%	4	0,2	1	0,05
	VALOR TORAL	**100,00%**	**32**		**20**	

1	Nada implementado
2	Poco implementado
3	Desarrollado
4	Muy desarrollado

Fuente: Entidad Especializada – Jardín Azuayo **Autor:** Pablo Sánchez

A los ocho temas considerados como relevantes en el proceso de gestión del riesgo de este tipo de cartera, se les asignó pesos en función de su importancia para el proceso, importancia que ha sido definida por el autor, además se definió un esquema de calificación o ponderación de cada componente, siendo 1 la menor calificación que se puede asignar, para los componentes que no han sido implementados y 4 la máxima calificación para los componentes que tengan un alto grado de desarrollo, es así que la máxima calificación a obtener es 32 puntos. Una vez aplicada la matriz, y calificada de acuerdo con el grado de desarrollo de cada componente, la Cooperativa Jardín Azuayo obtiene una calificación de 20 puntos, es decir, 62,5% del nivel deseado, siendo necesario trabajar sobre los puntos de menor puntuación.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez concluido el presente trabajo de investigación, con el que se esperaba determinar los principales factores que inciden en el deterioro de la cartera de la cartera de microcrédito y, por tanto, en el crecimiento de la cartera en riesgo de una cooperativa, se ha podido llegar a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

5.1 Conclusiones

- El proceso de crédito de la Cooperativa Jardín Azuayo, para la cartera de microcrédito no es el más adecuado ya que la entidad no ha definido los requisitos mínimos que debe cumplir un socio para ser considerado sujeto de crédito, la falta de definición de estos requisitos ocasiona que la entidad desconozca el perfil de riesgo de su deudor deseable y, por tanto, están el abanico de posibilidades es sumamente amplio, lo que incrementa la posibilidad de otorgar crédito a clientes con un perfil de riesgo muy alto.

- Las visitas domiciliares deben mantenerse para el otorgamiento de microcréditos; sin embargo, éstas deben aprovecharse para el levantamiento de información contable-financiera y el conocimiento de las condiciones particulares de cada negocio, información que ayudará a mejorar los análisis de la situación financiera del sujeto de crédito y, por tanto, aportara a la reducción del riesgo de esta cartera.

- El tratamiento y los límites definidos con base en la cobertura que deben aportar las garantías, establecidos por la Cooperativa, se ajustan a las mejores prácticas que llevan adelante las entidades especializadas en microcrédito.

- La Cooperativa Jardín Azuayo debe mantener su política de seguimiento individual a las operaciones de microcrédito por parte del oficial de crédito, con el fin de minimizar el riesgo de mora.

- Es necesario que la cooperativa implemente un área especializada, en la que se realicen análisis y se monitoreen, permanentemente, los sectores

económicos en los que se encuentras las actividades que la entidad está interesada en financiar. Este monitoreo permanente podrá aportar con información suficiente, para que la alta dirección de la entidad, conozca el comportamiento de estos sectores y pueda tomar decisiones adecuadas con la debida anticipación en el caso de evidenciarse un deterioro en una actividad o sector, o cuando se requiera un cambio de política o estrategia, con lo que se evitará la asunción de riesgos no deseados, en sectores no deseables.

- La Cooperativa debe adoptar como política el establecimiento de plazos y periodicidad de pago, acordes a los ciclos productivos de cada actividad que financia,

- Se deben establecer límites en cuanto al número de créditos a los que puede acceder cada solicitante de forma simultánea, pues actualmente no existe un límite definido formalmente, por lo que está abierta la posibilidad de acceder a tantos créditos como capacidad de pago tenga un cliente, esta situación que incrementa el riesgo de crédito de la cartera de microcrédito pues, como habíamos visto, la falta de formalidad de los deudores hace que la información utilizada para la determinación de la capacidad de pago de los socios no sea muy confiable.

- Las redes de relaciones, como un mecanismo de concesión a través del conocimiento de los deudores, es aplicable, y con mucho éxito, en las localidades rurales con poblaciones pequeñas; sin embargo, para realidades urbanas, con poblaciones medianas y grandes, hace que la fortaleza de estas redes, el conocimiento, se diluya y dejen de ser efectivas como mecanismo de concesión de crédito.

- Se hace necesario que la entidad cuente con oficiales de crédito especializados para la cartera de microcrédito pues, el manejo de estos deudores es, ciertamente, especializado y específico y, por tanto, mantener oficiales de crédito que manejen tanto la cartera de consumo como la de microcrédito incrementa el riesgo de ésta última

- Se debe reformar el manual de crédito de la entidad, de tal forma que se incluya un capítulo específico para la cartera de microcrédito, en el que se incluyan como políticas, los temas tratados en este trabajo de tal forma que se estructure el proceso de colocación de microcréditito que deberá ser implementado en toda la entidad.

5.2 Recomendaciones

- Analizar, por parte de la gerencia de la cooperativa, los resultados de este trabajo, con la finalidad de que defina la factibilidad de aplicación de los temas tratados.

- Aplicar una prueba piloto las políticas que se proponen, en una de las agencias con más cartera en mora de la Cooperativa para, en función de los resultados obtenidos, evaluar la conveniencia de su aplicación.

- Presentar, para consideración del Consejo de Administración de la Cooperativa, el cambio de la normativa interna de créditos, en la que se diferencie la línea de consumo de la línea de microcrédito, estableciendo políticas, proceso y procedimientos, específicos para cada línea.

- Analizar la conveniencia de mantener oficiales de crédito especializados en cada uno de los tipos de crédito: consumo y microcrédito.

- Mantener las visitas domiciliares con el fin de contar con información más certera para analizar las solicitudes con el objetivo de minimizar el riesgo crediticio en este segmento de cartera.

- Definir los límites mínimos con respecto a las garantías solicitadas en los microcréditos de cada solicitante.

- Continuar con su política de seguimiento individual a las operaciones de microcrédito por parte del oficial de crédito, con el fin de minimizar el riesgo de mora.

- Establecer como política interna los plazos y la periodicidad de pago, acordes a los ciclos productivos de cada actividad que financia.

- Establecer límites en cuanto al número de créditos a los que puede acceder cada solicitante de forma simultánea.

- Aplicar la metodología de otorgamiento de crédito basados en las redes de relaciones, en las localidades rurales y con poblaciones pequeñas.

- Reformar el manual de crédito de la entidad, de tal forma que se incluya un capítulo específico para la cartera de microcrédito.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Temas de investigación en economía de la empresa bancaria Plaza Hidalgo, Isabel Páginas: 230 Editorial: UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia Ubicación: España Fecha de publicación: 2012 Idioma: es.

2. Medición de riesgo de crédito: desarrollo de una nueva herramienta Caballo Trébol, Álvaro Páginas: 197 Editorial: Universidad Pontificia Comillas Ubicación: España Fecha de publicación: 2013 Idioma: es.

3. Historia del Cooperativismo en el Ecuador. Wilson Miño Grijalva. Febrero de 2013. Quito Ecuador. Editpgran S.A. Primero Edición. 191 paginas.

4. Indicadores para Instituciones micro financieras. Enrique Orellana S. Julio 2007. Anexo 3.

5. http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=WeCw6vDlrecC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Que+es+un+activo+financiero%3F&ots=wLqzJz6cdU&sig=mQcL7jTuf0SS6YuksVU--Q1A6PE&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false MWERCODS E INSTITUIONES FINANCIERA

6. Ekos. Ranking Financiero 2012. Revista on line. Descarga realizada el 26/03/2014

7. Ekos. Ranking Financiero 2013. Revista on line. Descarga realizada el 26/03/2014

8. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria

9. Reglamento de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria

10. Plan Estratégico de la Cooperativa Jardín Azuayo 2014-2018.

11. Estatuto de la Cooperativa

12. Reglamento Interno

13. Reglamento de crédito

14. http://www.bancoprocredit.com.ec/conocenos/mision

15. https://www.pichincha.com/portal/Inicio

16. http://www.banco-solidario.com/

17. https://www.jardinazuayo.fin.ec/coacja/

18. http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=&vp_tip=6&vp_buscr=/practg/pk_cons_bdd.p_bal_entdd_finnc

19. http://www.seps.gob.ec/web/guest/boletines_mensuales

20. http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/

21. http://www.bce.fin.ec/index.php/informacion-estadistica