

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

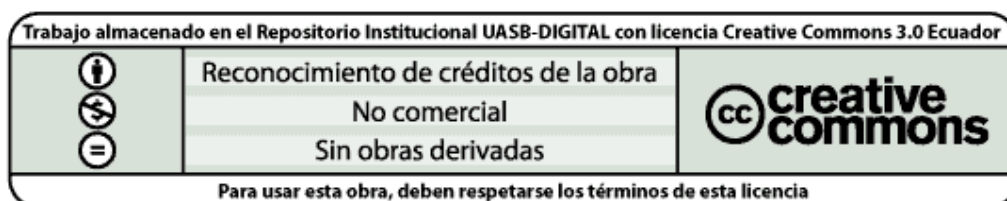
Área de Gestión

Programa de Maestría en Finanzas y Gestión de Riesgos

Las fábricas de crédito como un mecanismo de mitigación del riesgo de crédito de los procesos de concesión de microcrédito, caso: “Cooperativas de ahorro y crédito primer segmento”

María Isabel Díaz Egas

Quito, 2016



CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo, María Isabel Díaz Egas, autora de la tesis intitulada: Las Fábricas de Crédito como un mecanismo de mitigación del riesgo de crédito de los procesos de concesión de microcrédito, caso: “Cooperativas de ahorro y crédito primer segmento” mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Finanzas y Gestión de Riesgos financieros en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha.

Firma:

Universidad Andina Simón Bolívar
Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Finanzas y Gestión de Riesgos

**Las fábricas de crédito como un mecanismo de mitigación del riesgo de
crédito de los procesos de concesión de microcrédito, caso: “Cooperativas de
ahorro y crédito primer segmento”**

Autora: María Isabel Díaz Egas

Tutor: Econ. Paúl Noboa García

Quito, 2016

Resumen

La evolución del Sistema Financiero Ecuatoriano en los años 2008 al 2015 ha tenido una tendencia creciente, presentando una tasa de crecimiento promedio anual del 11%; siendo la mayor tasa de crecimiento promedio anual el del sector cooperativo 19%. Las cooperativas son sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática con personalidad jurídica de derecho privado y de interés social. Las mismas que se rigen por la Ley de Economía Popular y Solidaria y los valores y principios universales del cooperativismo y las prácticas del Buen Gobierno Cooperativo. (LOEPS 2012).

Las cooperativas de ahorro y crédito controladas en un principio por la Superintendencia de Bancos una vez que se aprobó la Ley de Economía Popular y Solidaria pasaron a control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). La Resolución No. 038-2015-F (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera 2015) resuelve en su Artículo 1, calificar en segmentos las cooperativas de ahorro y crédito según el monto de sus activos, creando para los fines 5 segmentos.

El presente trabajo se enfoca en el análisis de la cartera y evolución de las Cooperativas del segmento 1 y propone la implementación de la Fábrica de Crédito que constituye una herramienta transversal que facilita el cumplimiento adecuado de procesos de prospección, análisis y aprobación de microcréditos; todos los procesos y subprocesos del macroproceso de concesión de microcréditos están orientados a la recopilación y confirmación de la información, análisis de sustentabilidad de la misma para la aplicación de pre-scores y scores finales de los sujetos de crédito, insumos importantes para que los niveles correspondientes de la entidad aprueben o nieguen las solicitudes de crédito.

La metodología utilizada es un estudio descriptivo de las mejores prácticas de concesión de microcréditos al igual que investigación de campo con expertos de la Cooperativa de segmento 1, Cooprogreso, en cuanto a sus procesos de concesión de microcréditos.

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado a todas las personas que depositaron su confianza en mí y en la consecución de este objetivo, a mi tutor, Econ. Paúl Noboa por su constante guía, paciencia y apoyo; a mis padres Miguel y Carmen por su ejemplo de vida y esfuerzos para que seamos buenos profesionales y buenos seres humanos, a mi hermano Miguel por su cariño y sus constantes ánimos, y a Francisco mi compañero de clases y de vida, por no dejarme vencer ante las adversidades. Misión cumplida.

Índice de contenidos

Introducción.....	13
Capítulo primero.....	14
1. Análisis del Entorno Financiero Nacional.....	14
1.1. El Sistema Financiero Nacional	14
1.1.1. Entidades reguladoras del Sistema Financiero Ecuatoriano	15
1.2. Integración del Sistema Financiero Ecuatoriano.....	16
1.2.1. Sector Financiero Público	17
1.2.2. Sector Financiero Privado.....	17
1.2.3. Sector Financiero Popular y Solidario	17
1.3. Evolución del Sistema Financiero Nacional Privado (2008-2015).....	19
1.3.1. Evolución de los Activos del Sector Financiero Nacional Privado	19
1.3.2. Pasivos	22
1.3.3. Patrimonio.....	25
1.3.4. Rendimiento sobre activos (ROA) y sobre patrimonio (ROE).....	27
1.3.5. Relevancia del Sector Cooperativo en el Entorno Financiero Nacional	
.....	29
Capítulo segundo	33
2. Análisis de la normativa ecuatoriana riesgos de crédito	33
2.1. Lineamientos de la Gestión Integral de Riesgos	33
2.2. Riesgo de Crédito	34
Capítulo tercero	42
3. Metodologías de concesión de microcrédito vigentes.....	42
3.1. Características de la Concesión de Microcréditos	43
3.2. Metodologías para la Concesión de Microcréditos.....	43
3.2.1. Metodologías para concesión de microcréditos Grupales	44

3.2.2.	Metodologías para concesión de microcréditos individual.....	46
3.3.	Fundamentos tradicionales en la concesión de Microcréditos.....	48
3.3.1.	Ventajas y desventajas en los fundamentos tradicionales en la concesión de microcréditos.....	50
Capítulo cuarto	51
4.	Análisis de cartera de las Cooperativas del Segmento 1 (calificadas por la SEPS) 2008-2015.....	51
4.1.	Antecedentes	51
4.2.	Análisis de Cartera de las Cooperativas del Segmento 1 (Ley de Economía Popular y Solidaria) 2008- 2015.....	52
4.2.1.	Morosidad de la Cartera.....	55
4.3.	Cobertura de Provisiones para Cartera Improductiva.....	57
Capítulo quinto	60
5.	La Fábrica de Crédito	60
5.1.	La Fábrica de Crédito.....	60
5.2.	Análisis de cartera de Cooprogreso y su Experiencia con la Implementación de la Fábrica de Crédito.....	62
5.2.1.	Antecedentes de Cooprogreso	62
5.2.2.	Evolución de la cartera bruta microcrédito Cooprogreso 2007- 2015	66
5.2.3.	Morosidad de la cartera de crédito Cooprogreso	66
5.2.4.	Implementación de la fábrica de crédito en Cooprogreso	68
Capítulo sexto	74
6.	Mitigación de riesgo operativo y riesgo de crédito a través de Fábrica de Crédito	74
6.1.	Proceso tradicional de concesión de microcréditos	74
6.1.1.	Proceso de Prospección	75

6.1.2. Proceso de Análisis	78
6.1.3. Proceso de Aprobación	81
6.2. Mitigación de riesgo operativo en el proceso de concesión de microcrédito a través de Fábrica de Crédito.....	83
6.3. Mitigación de riesgo de crédito en el proceso de concesión de microcrédito a través de Fábrica de Crédito.....	84
Capítulo séptimo.....	87
7. Propuesta de la Metodología de Concesión de Microcrédito con Fábrica de Crédito	87
7.1 Principales consideraciones en la implementación de una Fábrica de Crédito	87
7.2 Propuesta de Estructura de Fábrica de Crédito	88
7.3 Propuesta de Metodología de Concesión de Microcrédito con Fábrica de Crédito	94
7.3.1 Proceso No. 1: Prospección; Subproceso 1.1: Contacto del cliente en oficina	96
7.3.2 Proceso No. 1: Prospección; Subproceso No. 1.2: Recepción de documentos, precalificación y validación en oficina.....	97
7.3.3 Proceso No. 2: Análisis; Subproceso No. 2.1: Distribución de Documentos en Fábrica de Crédito.....	103
7.3.4 Proceso No. 2: Análisis; Subproceso No. 2.2: Control de Datos y Políticas en Fábrica de Crédito	104
7.3.5 Proceso No. 2: Análisis; Subproceso No. 2.3: Evaluación del Sujeto de Crédito y ejecución de Score	105
7.3.6 Proceso No. 3: Aprobación.....	112
7.3.7 Proceso No. 4: Instrumentación.....	113
7.3.8 Proceso No.5: Desembolso	114

7.4	Conclusión sobre la metodología de concesión de microcrédito mediante la implementación de una fábrica de crédito	114
	Capítulo octavo.....	116
8	Conclusiones y Recomendaciones	116
8.1.	Conclusiones	116
8.2.	Recomendaciones.....	120
	Bibliografía.....	122
	Anexos.....	126

Índice de gráficos

Gráfico 1.1. Integración del Sistema Financiero ecuatoriano.....	16
Gráfico 1.2. Activos del Sistema Financiero (en miles de dólares).....	20
Gráfico 1.3. Crecimiento de los Activos del Sistema Financiero Nacional Privado (2008 – 2015) (en porcentaje)	21
Gráfico 1.4. Crecimiento de los Activos del Sistema Financiero Nacional Privado (2008-2015) (en porcentaje).	22
Gráfico 1.5. Pasivos del Sistema Financiero Nacional Privado (en miles de dólares) ...	23
Gráfico 1.6. Crecimiento de los Pasivos del Sistema Financiero Nacional Privado (en porcentajes).....	24
Gráfico 1.7. Participación en el Pasivo por Sector	25
Gráfico 1.8. Patrimonio del Sistema Financiero Nacional Privado (en miles de dólares)	26
Gráfico 1.9. ROA y ROE Sistema Financiero 2008-2015 (en porcentajes).....	27
Gráfico 1.10. Activo Productivo / Pasivos con costo 2008 – 2015	28
Gráfico 1.11. Gastos Operacionales / Margen Neto Financiero 2008- 2015.....	29
Gráfico 1.12 Clasificación de Cooperativas por segmentos reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y solidaria	32
Gráfico 2.1. Proceso de Administración del Riesgo de Crédito	37
Gráfico 2.2. Requisitos mínimos para la Administración adecuada del Riesgo de Crédito.	37
Gráfico 2.3. Administración de Etapas dl Portafolio de Crédito	38
Gráfico 2.4. Requisitos para la Administración del Portafolio de Créditos	39
Gráfico 3.1. Metodologías para la concesión de Microcréditos	43
Gráfico 3.2 Ventajas y desventajas en los fundamentos tradicionales en la concesión de microcréditos	50
Gráfico 4.1. Cartera Bruta de Créditos de las cooperativas segmento 1 (en miles de dólares).....	53
Gráfico 4.2. Evolución de la cartera bruta de crédito de las cooperativas (segmento 1) 2008-2015	53

Gráfico 4.3. Crecimiento de la Cartera Total Cooperativas Segmento 1 (en miles de dólares) 2008-2015	54
Gráfico 4.4 Porcentaje de Participación Cartera Bruta promedio Cooperativas Segmento 1 (2008 -2015)	55
Gráfico 4.5. Morosidad de la Cartera de Crédito Cooperativas Segmento 1 (2008-2015) en porcentajes	56
Gráfico 4.6 Cobertura de Provisiones para Cartera Improductiva, Cooperativas Segmento 1 (en porcentajes) 2008-2015	59
Gráfico 5.1. Organigrama Estructural de Cooprogreso	64
Gráfico 5.2 Composición de la cartera de Crédito Cooprogreso 2015	65
Gráfico 5.3. Crecimiento de la cartera bruta de crédito Cooprogreso 2007-2015 (en miles de dólares).....	66
Gráfico 5.4. Morosidad de Cartera de Crédito Cooprogreso 2007 – 2015 (en porcentajes)	67
Gráfico 5.5. Morosidad Total Cooprogreso vs. Morosidad total del sector cooperativas segmento 1 (en porcentajes) 2007 – 2015	68
Gráfico 5.6. Organigrama Fábrica de Crédito Cooprogreso.....	70
Gráfico 7.1. Estructura de la Fábrica de Crédito	88
Gráfico 7.2. Subproceso No. 1.1: Contacto con el cliente en oficina.....	96
Gráfico 7.3. Subproceso No. 1.2: Recepción de Documentos, precalificación y validación en oficina.....	97
Gráfico 7.4. Proceso No. 2: Análisis; Subproceso No. 2.1: Distribución de Documentos en Fábrica de Crédito	103
Gráfico 7.5. Proceso No. 2: Análisis; Subproceso No. 2.2: Control de Datos y Políticas en Fábrica de Crédito	104
Gráfico 7.6. Proceso No. 2: Análisis; Subproceso No. 2.3: Evaluación del Sujeto de Crédito y ejecución de Score	105

Índice de Tablas

Tabla 1.1. Clasificación de las Cooperativas por Segmentos	18
Tabla 1.2. Clasificación de Cooperativas Financieras Reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria según segmento al que pertenecen	31
Tabla 2.1. Lineamientos para la definición de procedimientos de Gestión integral de Riesgos.....	33
Tabla 2.2 Criterios de Calificación de Cartera de Crédito según morosidad y segmento de crédito (productivo, microcrédito, vivienda interés público)	40
Tabla 4.1. Porcentajes de participación de cartera bruta de las cooperativas de ahorro y crédito segmento 1 por categoría (2008-2015)	54
Tabla 4.2. Porcentajes de cobertura de cartera improductiva de las cooperativas de ahorro y crédito segmento 1 por categoría (2008-2015)	58
Tabla 5.1 Niveles de aprobación de créditos Cooprogreso	70
Tabla 5.2. Procesos, responsables, riesgos y controles de Fábrica de Crédito Cooprogreso	71
Tabla 6.1. Matriz de riesgos inherentes en la concesión de microcréditos.....	77
Tabla 6.2. Matriz de riesgos inherentes en la concesión de microcréditos.....	80
Tabla 6.3. Matriz de riesgos inherentes en la concesión de microcréditos.....	82
Tabla 7. 1 Macroproceso de Concesión de Microcrédito	95
Tabla 7.2 Ejemplo de Pre-Score Información General	99
Tabla 7. 3 Ejemplo Pre-Score información económica	99
Tabla 7. 4 Ejemplo del Pre Score solicitud y tabla de amortización	100
Tabla 7. 5 Ejemplo de Pre Score y sus variables	101
Tabla 7. 6 Ejemplo de resultados del PreScore	101
Tabla 7. 7 Matriz de Precalificación del Sujeto de Crédito	102
Tabla 7. 8 Ejemplo de Score de Crédito	110
Tabla 7. 9 Ejemplo de Score de Crédito – Resultados.....	111
Tabla 7. 10 Calificación de Score de Crédito	111
Tabla 7. 11 Instancias de aprobación del crédito.....	112

Introducción

En la actualidad, la gran participación del sector cooperativista en el Sistema Financiero Nacional Privado ha propiciado la creación de entidades y normativas enfocadas en su exclusiva regulación y segmentación, a raíz de la aprobación de la Ley de Economía Popular y Solidaria en el año 2011, las Cooperativas de Ahorro y Crédito pasan a tener sus propias regulaciones, las mismas que han sido revisadas y mejoradas a lo largo de estos cinco años y fortalecidas con el Código Monetario Financiero Nacional.

Las Cooperativas reguladas por la Superintendencia de Bancos (SB) pasaron en un inicio a formar parte del segmento 1, sin embargo, el año anterior, la Superintendencia de Bancos vio la necesidad de revisar esta segmentación y clasificarlas por el monto de sus activos, es así que el segmento 1 pasó de tener 39 cooperativas a 25 cooperativas en el año 2015.

La tendencia de colocación de créditos creciente se ha visto reflejada principalmente en dos segmentos, consumo y microcrédito, este último principalmente se debe al crecimiento de microempresas en el país, el dinamismo demostrado por el sector y la mayor confianza depositada en los clientes, conlleva un riesgo creciente de sobreendeudamiento y la posibilidad de incremento de la morosidad en la cartera de microcrédito, por lo cual se hace indispensable dotar de parámetros generales de cultura financiera para los clientes del sector y tener herramientas de concesión y aprobación de microcrédito que aseguren la calidad de la cartera y la buena calificación de los sujetos de crédito. Igualmente es indispensable identificar a quién llega el crédito micro financiero, buscando equidad y cuidando el repago, con el propósito de mantener los indicadores de recuperación de créditos en niveles aceptados por cada entidad (Asamblea Nacional 2014).

El siguiente trabajo, establece una propuesta de implementación de Fábrica de Crédito para las cooperativas de segmento 1, cuyas ventajas se enfocan en la segregación de funciones, reducción de tiempos y reprocesos, mejora de la eficiencia operativa, minimización del riesgo de crédito, manejo de información oportuna, y fortalecimiento de la relación y seguimiento a los socios de las cooperativas.

Capítulo primero

1. Análisis del Entorno Financiero Nacional

El presente capítulo busca determinar a través del análisis de la evolución del entorno financiero nacional, la participación y el crecimiento que ha tenido el sector cooperativista en los últimos años, partiendo de esta premisa se podrá determinar la importancia que tiene dicho sector dentro de las micro finanzas y en la concesión de microcréditos a sus socios.

1.1. El Sistema Financiero Nacional

El artículo 309 de la Constitución de la República del Ecuador dispone que el Sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado y del popular y solidario, que intermedian recursos del público y prescribe que cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez.

En cuanto a las actividades financieras, según el Artículo 143 del Código Orgánico Monetario y Financiero, “son el conjunto de operaciones y servicios que se efectúan entre oferentes, demandantes y usuarios, para facilitar la circulación de dinero y realizar intermediación financiera; para preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país” (Asamblea Nacional 2014, 44).

La Superintendencia de Bancos y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, autorizan a las entidades del sistema financiero nacional el ejercicio de actividades financieras, especificando las operaciones activas, pasivas, contingentes y de servicios financieros que podrán ejercer las entidades, por segmentos, de acuerdo con su objeto social, línea de negocio, especialidades, capacidades y demás requisitos y condiciones que establezca la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

1.1.1. Entidades reguladoras del Sistema Financiero Ecuatoriano

“Las entidades que integran el sistema monetario y financiero nacional son responsables de la formulación de políticas, regulación, implementación, supervisión, control y seguridad financiera, y las entidades públicas, privadas y populares y solidarias que ejercen actividades monetarias y financieras”. (Asamblea, Código Orgánico Monetario Financiero 2014).

- **Junta de Política de Regulación Monetaria y Financiera**

Es parte de la función ejecutiva, y su responsabilidad radica en la formulación de políticas públicas y la regulación y supervisión monetaria, crediticia, cambiaria, financiera, de seguros y de valores; está conformada por los titulares de los Ministerios de Estado responsables de la política económica, de la producción, de finanzas públicas, el titular de la planificación del Estado y un delegado del Presidente de la República. De igual manera participan con voz, pero no voto, el Superintendente de Bancos, Superintendencia de Compañías, Valores, Superintendente de Economía Popular y Solidaria, Gerente General del Banco Central del Ecuador y Presidente del Directorio de la Corporación de Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados (Asamblea Nacional 2014).

- **Banco Central Del Ecuador**

El Banco Central tiene como finalidad la instrumentación de las políticas crediticia, cambiaria y financiera del Estado “El Banco Central es una persona jurídica de derecho público, parte de la Función Ejecutiva, de duración indefinida con autonomía administrativa y presupuestaria, cuya organización y funciones están determinadas en la Constitución de la República, el Código Monetario Financiero, su estatuto, las regulaciones expedidas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera y los reglamentos internos (Asamblea Nacional 2014).

- **Superintendencia De Bancos**

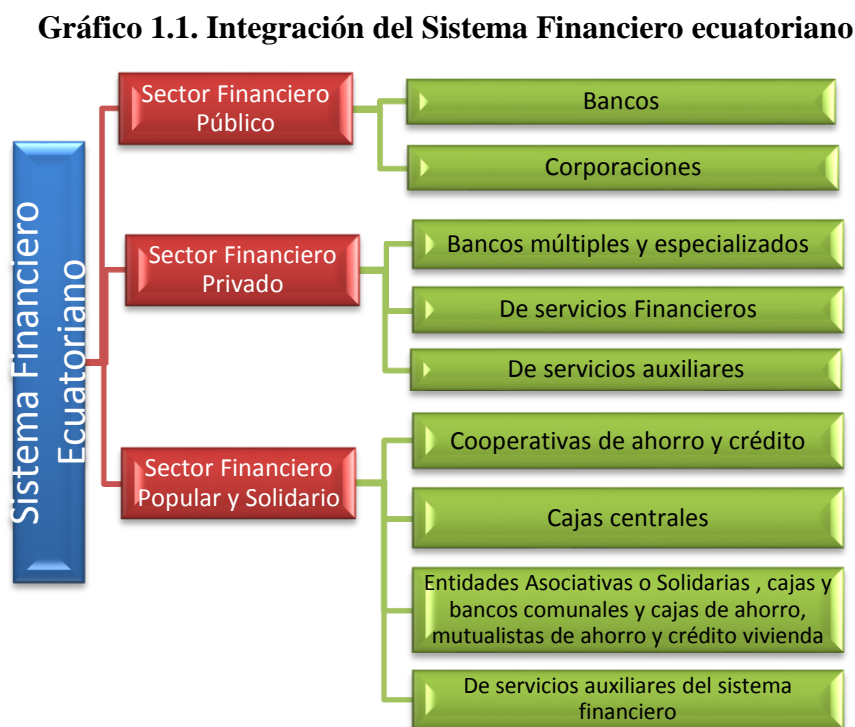
Es una Entidad con autonomía administrativa, financiera, presupuestaria y organizativa encargada de controlar y supervisar las funciones de las entidades financieras a su cargo, buscando precautelar y promover los derechos e intereses de los actores sociales (Asamblea Nacional 2014).

- **Superintendencia De Economía Popular y Solidaria**

Es una entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario. La SEPS inició su gestión el 5 de junio de 2012. “La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en su organización, funcionamiento y funciones de control y supervisión del sector financiero popular y solidario, se rige por las disposiciones del Código Monetario Financiero y la Ley de Economía Popular y Solidaria” (Asamblea Nacional 2014, 56)

1.2. Integración del Sistema Financiero Ecuatoriano

El Sistema Financiero Nacional Ecuatoriano está integrado por el Sector Financiero Público, Sector Financiero Privado y Sector Financiero Popular y Solidario, tal como se describe en el gráfico a continuación:



Fuente: Código Orgánico Monetario Financiero

Elaboración propia

1.2.1. Sector Financiero Público

Está compuesto por bancos y corporaciones, entidades que realizan intermediación financiera a través de captaciones y colocaciones (Asamblea Nacional 2014).

1.2.2. Sector Financiero Privado

Está compuesto por:

- **Bancos Múltiples:** entidades financieras que tienen operaciones autorizadas en dos o más segmentos de crédito.
- **Bancos Especializados:** Entidades financieras que tienen operaciones autorizadas en un segmento de crédito y que en los demás segmentos sus operaciones no superen los umbrales determinados por la Junta de Regulación Política Monetaria y financiera.
- **Servicios Financieros:** Almacenes generales de depósito, casas de cambio y corporaciones de desarrollo secundario de hipotecas.
- **Servicios Financieros Auxiliares:** Software bancario, transaccionales, de transporte de especies monetarias y de valores, pagos, cobranzas, redes y cajeros automáticos, contables y de computación y otras calificadas como tales por la Superintendencia de Bancos en el ámbito de su competencia.

1.2.3. Sector Financiero Popular y Solidario

Está compuesto por:

- Cooperativas de Ahorro y Crédito
- Cajas centrales
- Entidades Asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro, mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda.
- Servicios financieros auxiliares

Cooperativas

Las cooperativas son sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática con personalidad jurídica de derecho privado y de interés social. Las mismas se rigen a los principios establecidos en

la Ley de Economía Popular y Solidaria (LOEPS 2012) y los valores y principios universales del cooperativismo y las prácticas del Buen Gobierno Cooperativo.

Las cooperativas de ahorro y crédito controladas en un principio por la Superintendencia de Bancos una vez se aprobó la LOEPS (10 de mayo de 2011) pasaron a control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). La Resolución No. 038-2015-F (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera 2015) resuelve en su Artículo 1, calificar en segmentos las cooperativas de ahorro y crédito según el monto de sus activos, creando para los fines 5 segmentos que se describen a continuación:

Tabla 1.1. Clasificación de las Cooperativas por Segmentos

SEGMENTO	ACTIVOS (USD)
Segmento 1	Mayor a 80'000.000,00
Segmento 2	Mayor a 20'000.000,00 hasta 80'000.000,00
Segmento 3	Mayor a 5'000.000,00 hasta 20'000.000,00
Segmento 4	Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00
Segmento 5	Hasta 1'000.000,00 Cajas de ahorro, bancos comunales y cajas comunales.

Fuente: Resolución No. 038-2015-F

Elaboración propia

El Artículo 2 de la Norma para la segmentación de las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario menciona adicionalmente “Las entidades de los segmentos 3, 4 y 5 definidas en el Artículo 1 se segmentarán adicionalmente de acuerdo al vínculo con sus territorios” (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera 2015, 4).

De igual manera, el Artículo 3 de esta misma norma señala que la ubicación de las entidades del sector financiero popular y solidario en los segmentos a los que corresponda se actualizará a partir del 01 de mayo de cada año, de acuerdo al valor de activos reportados al Organismo de Control en los estados financieros con corte al 31 de diciembre del año inmediato anterior (Resolución No. 038-2015-F 2015, 5).

Cajas Centrales

“Las cajas centrales son entidades que integran el sector financiero popular y solidario, que se constituyen con por lo menos veinte cooperativas de ahorro y crédito o mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda” (Asamblea Nacional 2014, 6).

Entidades Asociativas, Cajas, Bancos Comunales y Cajas de Ahorro (CAC)

Las cajas de ahorro y crédito son organizaciones de hecho creadas con el fin de administrar ahorro y crédito en grupos poblaciones específicos. Generalmente son instancias creadas con el objetivo de que administren un fondo de crédito de una Organización No Gubernamental o CAC, pero que a su vez manejen el ahorro interno de sus miembros individuales y generen nuevas líneas de crédito con estos.

Servicios Financieros Auxiliares

Software bancario, transaccionales, de transporte de especies monetarias y de valores, pagos, cobranzas, redes y cajeros automáticos, contables y de computación y otras calificadas como tales por la SEPS en el ámbito de su competencia (Asamblea Nacional 2014).

1.3. Evolución del Sistema Financiero Nacional Privado (2008-2015)

El sistema financiero es un importante mecanismo para promover una mayor eficiencia en la economía del país; la cual se logra con la canalización de fondos desde agentes que no tienen un uso productivo hacia individuos que lo necesitan.

Un adecuado sistema financiero es necesario para cualquier economía que busque un desarrollo socioeconómico sostenido; entendiéndose como tal a la generación de riqueza junto con el incremento del bienestar de la colectividad. (EKOS 2011).

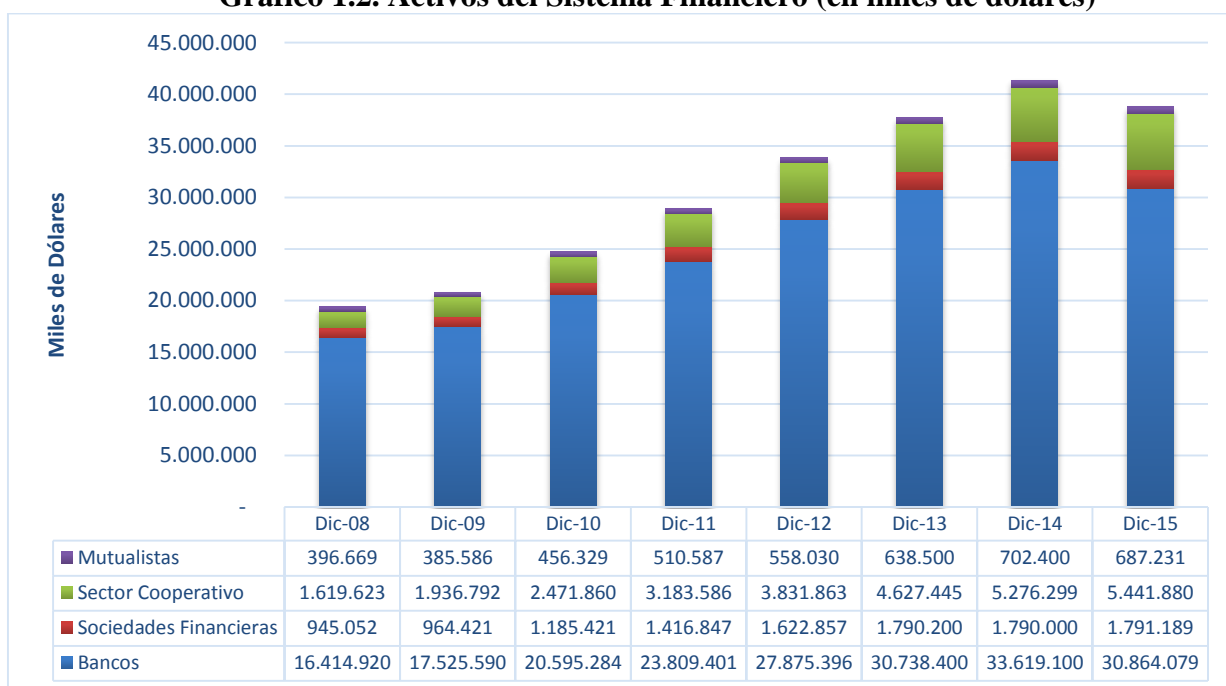
A continuación, se analizará la evolución financiera del sistema de los años 2008 al 2015:

1.3.1. Evolución de los Activos del Sector Financiero Nacional Privado

Desde el año 2008 al 2015 se observa que los activos del sistema financiero presentan una tasa de crecimiento promedio anual del 11%; los bancos presentan una tasa de crecimiento promedio anual del 10%, sociedades financieras 10%, sector cooperativo 19% y mutualistas 8%. Siendo la mayor tasa de crecimiento promedio anual el del sector cooperativo (Superintendencia de Bancos 2009).

En el año 2015 la economía ecuatoriana se ha visto afectada a partir de la caída del valor del petróleo y la apreciación del dólar a nivel mundial tal como se muestra en el gráfico 1.2. Debido a la crisis sistémica actual los activos del Sistema Financiero Nacional Privado disminuyeron, conforme se observa en el gráfico 1.2, a diciembre de 2015 los activos de los bancos llegaron a 30.864.079 miles de dólares, cifra inferior en 2.755.041 miles (8.19%) a la de diciembre de 2014, lo cual afectó a la cartera neta de créditos, esta disminución se dio básicamente a la baja del pasivo especialmente la disminución de los depósitos del público (Asociación de Bancos Privados del Ecuador 2015, 5).

Gráfico 1.2. Activos del Sistema Financiero (en miles de dólares)



Fuente: Superintendencia de Bancos

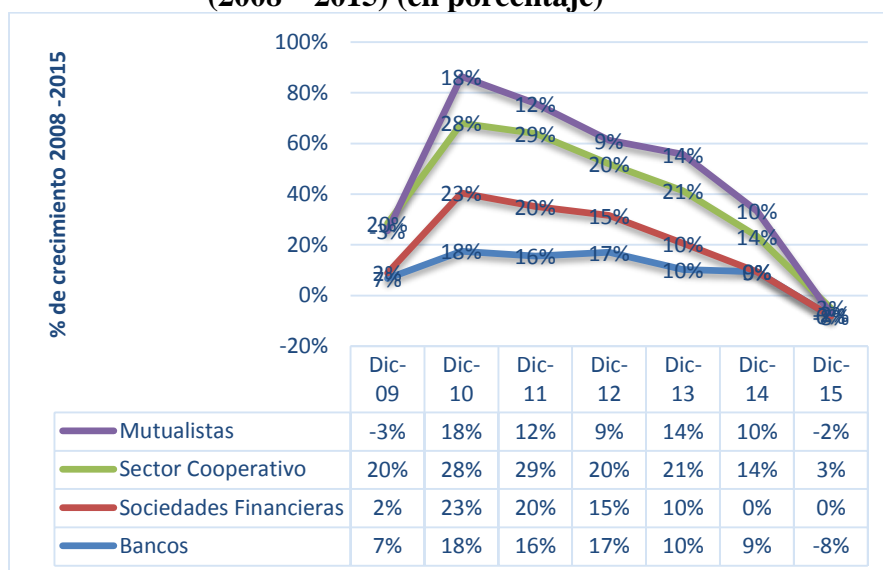
Elaboración propia

Uno de los pilares del crecimiento económico del Ecuador desde el 2008 al 2012 (Sosa 2012), ha sido el aumento de consumo de los hogares, debido a la liquidez que dejó la venta de petróleo por los altos precios en los mercados internacionales, lo que permitió que el Gobierno realice un mayor gasto público, que las empresas generen mayores ventas y utilidades, inyectando dólares en la economía, permitiendo a la banca ofrecer productos financieros de captación y de colocación de recursos, es así que el saldo de la cartera de crédito de consumo, entre el 2007 y el 2011, creció en más del 120% (Basantes 2012).

Los bancos privados constituyen el pilar fundamental del SFN privado, aproximadamente las dos terceras partes del SFN está en manos de los bancos privados, seguidos por las cooperativas, sociedades financieras y mutualistas. Cabe señalar que, respecto de las sociedades financieras, el Código Orgánico Monetario y Financiero establece que deberán convertirse en bancos en un plazo de 18 meses a partir de la promulgación de dicho código, para lo cual deberán aumentar su capital a US \$11 millones

En el gráfico 1.3 se evidencia que el sector cooperativista es el único que sigue creciendo (en menor proporción que los años anteriores, 3% en relación al año previo) a diciembre 2015 los activos de las cooperativas del segmento 1 llegaron a \$5.441.880 miles de dólares, cifra superior en \$165.581 miles de dólares, este crecimiento de las cooperativas frente a las otras instituciones del sector financiero obedece a que las cooperativas ofrecen tasas de interés un poco más altas en los ahorros a las de los bancos (Unidad de Análisis Económico Ekos 2011). Hay que tomar en cuenta que, si bien las cooperativas han tenido un crecimiento del 3% en el último año, no es comparable con el crecimiento que tenían los años anteriores (22% anual en promedio 2008-2014).

Gráfico 1.3. Crecimiento de los Activos del Sistema Financiero Nacional Privado (2008 – 2015) (en porcentaje)



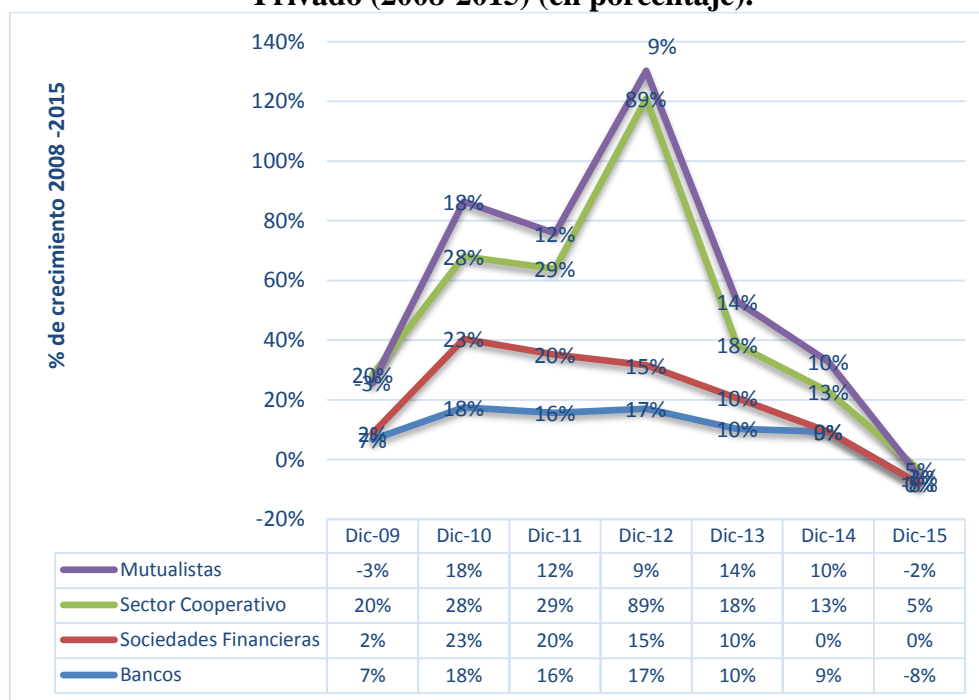
Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaboración propia

Al incorporar el total de activos de las cooperativas de los segmentos 2 al 5, la tendencia de crecimiento es similar a la expuesta anteriormente, tal como se muestra en el gráfico 1.4.

Cabe indicar que en el 2012 se evidencia un pico alto debido a que a partir de esa fecha la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria emite estadísticas de las cooperativas reguladas clasificadas por segmentos pasando de ser 39 originalmente controladas por la Superintendencia de Bancos a más de 700 cooperativas distribuidas en los diferentes segmentos.

Gráfico 1.4. Crecimiento de los Activos del Sistema Financiero Nacional Privado (2008-2015) (en porcentaje).



Fuente: Superintendencia de Bancos

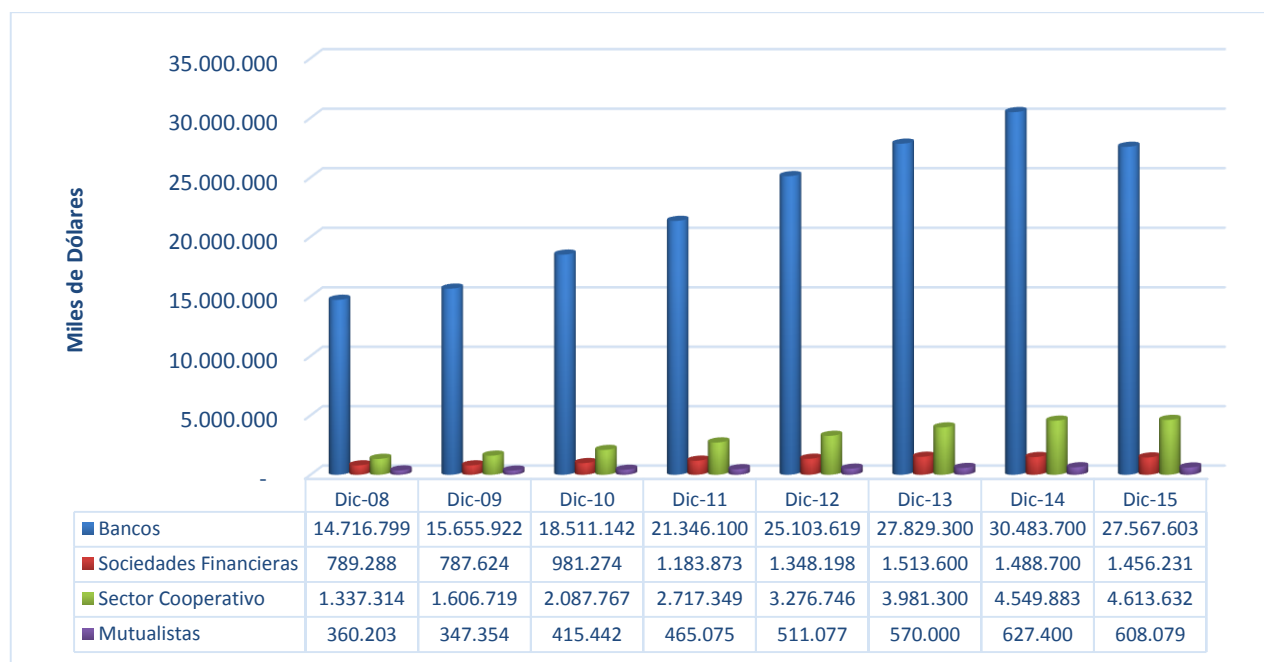
Elaboración propia

1.3.2. Pasivos

A diciembre de 2015 el pasivo de los bancos alcanzó los \$27.567.603 miles de dólares, valor inferior en \$2.916.097 miles de dólares (9.57%) a lo registrado un año previo, el decrecimiento se dio principalmente por la disminución de depósitos a la vista y a plazos, el sistema cooperativista en cambio, a diciembre de 2015 alcanzó la cifra de \$4.613.632 miles de dólares, valor ligeramente superior a lo registrado el año previo, si

bien se registra un aumento de los depósitos, este no se dio en las mismas proporciones a los años anteriores, a continuación en el gráfico 1.5 se muestra la tendencia de los Pasivos del Sistema Financiero Nacional Privado en porcentajes;

Gráfico 1.5. Pasivos del Sistema Financiero Nacional Privado (en miles de dólares)



Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaboración propia

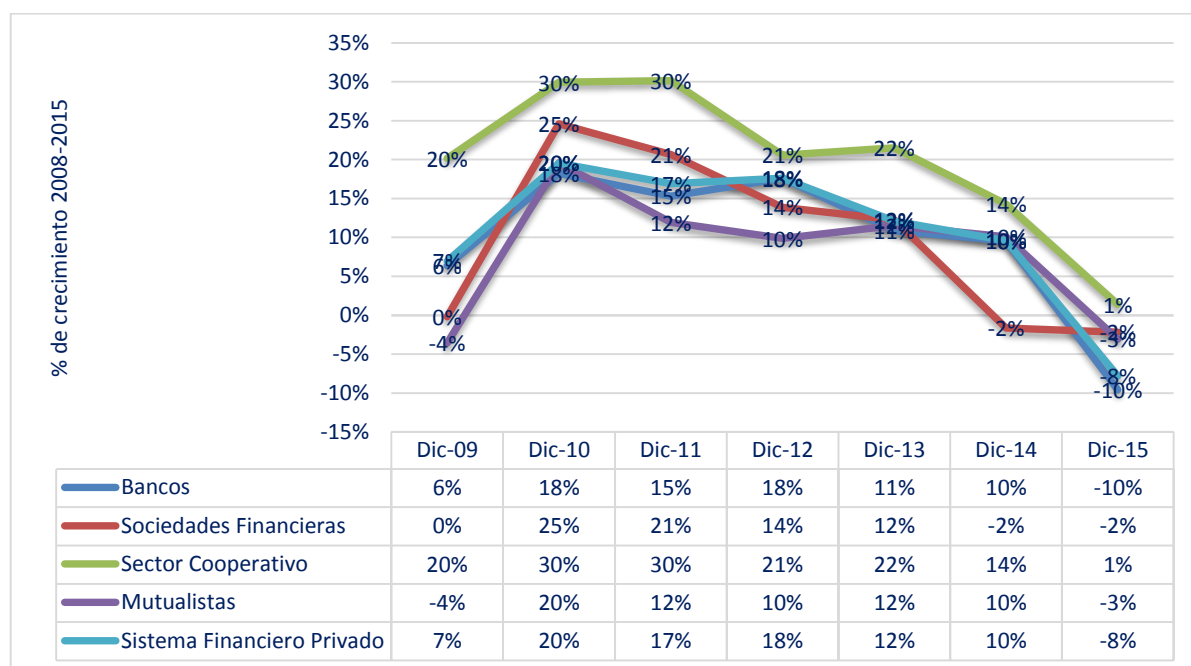
Las captaciones de la banca privada a diciembre de 2012 reflejaron una alta confianza en el sector financiero, al registrar una participación del 73,66% frente al total de depósitos, que incluye a la banca pública y al resto de subsistemas privados como cooperativas, mutualistas y sociedades financieras (Bancos Privados del Ecuador 2012).

La tendencia de crecimiento en los depósitos ha sido creciente entre el 2002 y 2012, las captaciones aumentaron en US\$15.912 millones, lo cual en términos porcentuales significó un incremento del 305,3%, para este período. Este desempeño positivo tiene una fuerte correlación con el crecimiento del comercio exterior en el país, el cual para el mismo período creció en 334,2%, considerando el total de las exportaciones

más importaciones a valores FOB. Consecuentemente, si se toman las cifras al 2012 tanto del total de captaciones e importaciones, se puede concluir que ambas desaceleraron su ritmo de crecimiento frente al año pasado, principalmente por la contracción que se evidenció en el segmento de consumo (Bancos Privados del Ecuador 2012).

Desde el año 2008 al 2015 se observa en el gráfico 1.6 que los pasivos del sistema financiero presentan una tasa de crecimiento promedio anual del 11%; los bancos presentan una tasa de crecimiento promedio anual del 10%, sociedades financieras 10%, cooperativas 20% y mutualistas 8%. Siendo la mayor tasa de crecimiento promedio anual el de las cooperativas.

Gráfico 1.6. Crecimiento de los Pasivos del Sistema Financiero Nacional Privado (en porcentajes)

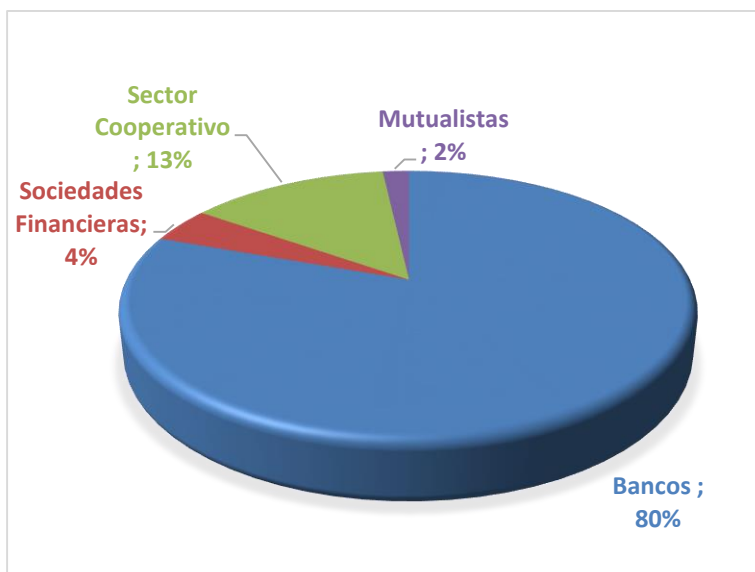


Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaboración propia

En el gráfico 1.7, se muestra que la participación en el pasivo por sector en el 2015, para Bancos Privados, Cooperativas, Sociedades Financieras y Mutualistas, fue de 80%, 13%, 4% y 2%, respectivamente, conforme se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 1.7. Participación en el Pasivo por Sector



Fuente: Superintendencia de Bancos

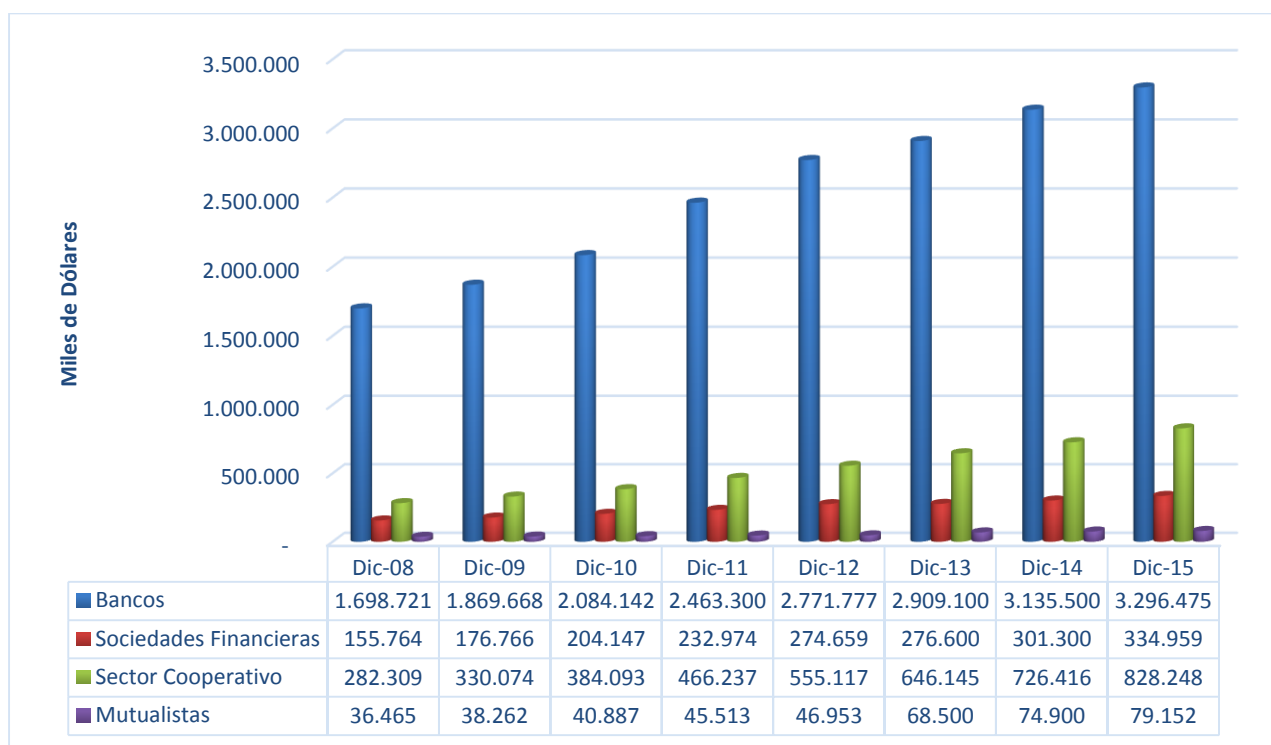
Elaboración propia

En general el pasivo refleja que las obligaciones con el público (depósitos) concentran más de las tres cuartas partes del total de los pasivos, de los cuales en los bancos en el año 2015 las obligaciones con el público fueron 88.56%, 3.45% cuentas por pagar, 6% obligaciones financieras y 1.99% otras. Comparando con el sector cooperativo se puede observar que las obligaciones con el público fueron de 91%, 3% cuentas por pagar, 5% obligaciones financieras y 1% otros pasivos.

1.3.3. Patrimonio

Desde el año 2008 al 2015 se observa en el gráfico 1.8 que el patrimonio del sistema financiero presenta una tasa de crecimiento promedio anual del 11%; los bancos presentan una tasa de crecimiento promedio anual del 10%, sociedades financieras 12%, cooperativas 17% y mutualistas 12%. Siendo la mayor tasa de crecimiento promedio anual el de las cooperativas de primer segmento.

Gráfico 1.8. Patrimonio del Sistema Financiero Nacional Privado (en miles de dólares)



Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaboración propia

El incremento de la intermediación en el sistema financiero permite a las entidades financieras generar mejores niveles de utilidad; la rentabilidad de las entidades financieras depende del volumen de operaciones que mantengan. Las utilidades también están en función de las provisiones sobre cartera vencida, por lo que un mejor control de la morosidad y su disminución podrían influir directamente en el aumento de las utilidades en el sector financiero.

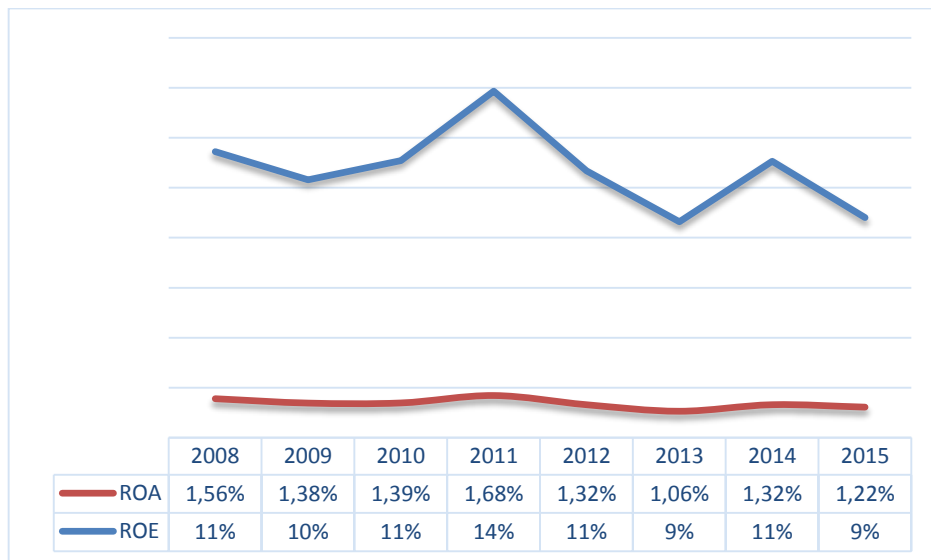
A diciembre del 2015 el patrimonio del sistema bancario privado se ubicó en \$3.296.475 miles de dólares, valor superior en \$161.975 miles de dólares (5.04%) al año previo. El patrimonio del sistema cooperativo se ubicó en \$828.248 miles de dólares, valor superior en \$101.832 miles de dólares (14%) al año previo.

1.3.4. Rendimiento sobre activos (ROA) y sobre patrimonio (ROE)

El ROA (rendimiento sobre activos) mide la rentabilidad de los activos, mientras más alto el valor, representa una mejor condición de la entidad. En el año 2008 el ROA fue de 1.56% es decir que por cada dólar de activo generó \$0.015 de rentabilidad, a través de los años tuvo varias fluctuaciones, siendo en el 2014 un ROA de 1.32% es decir que por cada dólar de activo generó \$0.0132 de rentabilidad. Dentro de los picos más importantes del ROA, se encuentran entre los más bajos, en el año 2012 de 1.32%, en el año 2013 de 1.06%, en el año 2014 de 1.32%, y en el año 2015 de 1.22%.

El ROE (rendimiento sobre patrimonio) mide la rentabilidad del patrimonio, mientras más alto el valor, representa una mejor condición de la empresa. Se calcula dividiendo la utilidad o pérdida del ejercicio para el patrimonio menos la utilidad o pérdida del ejercicio. En el año 2008 el ROE fue de 11% lo que quiere decir que por cada dólar de patrimonio genera \$0.11 centavos de rentabilidad, también en el año de 2014 este indicador fue del 11%. Dentro de los picos más importantes del ROA se pueden mencionar, los picos más bajos en los años 2013, 2014 y 2015 con ROE de 9%, 11% y 9% respectivamente.

Gráfico 1.9. ROA y ROE Sistema Financiero 2008-2015 (en porcentajes)

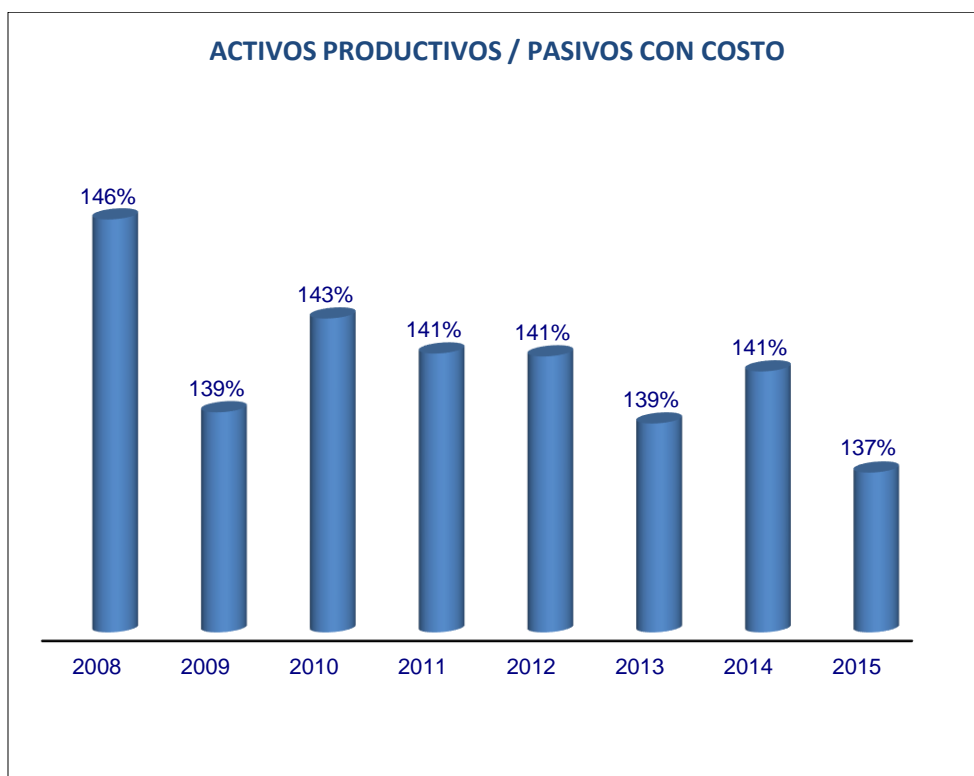


Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaboración propia

Activo Productivo/Pasivos Con Costo: mide la eficiencia en la colocación de recursos captados. La relación mientras más alta es mejor; lo óptimo es que supere el 100%. Se puede observar que la relación de activos productivos / pasivos con costo en el 2008 era de 1.31 mientras que a diciembre de 2014 ascendió a 1.41 y en diciembre de 2015 volvió a descender a 1.37.

Gráfico 1.10. Activo Productivo / Pasivos con costo 2008 – 2015

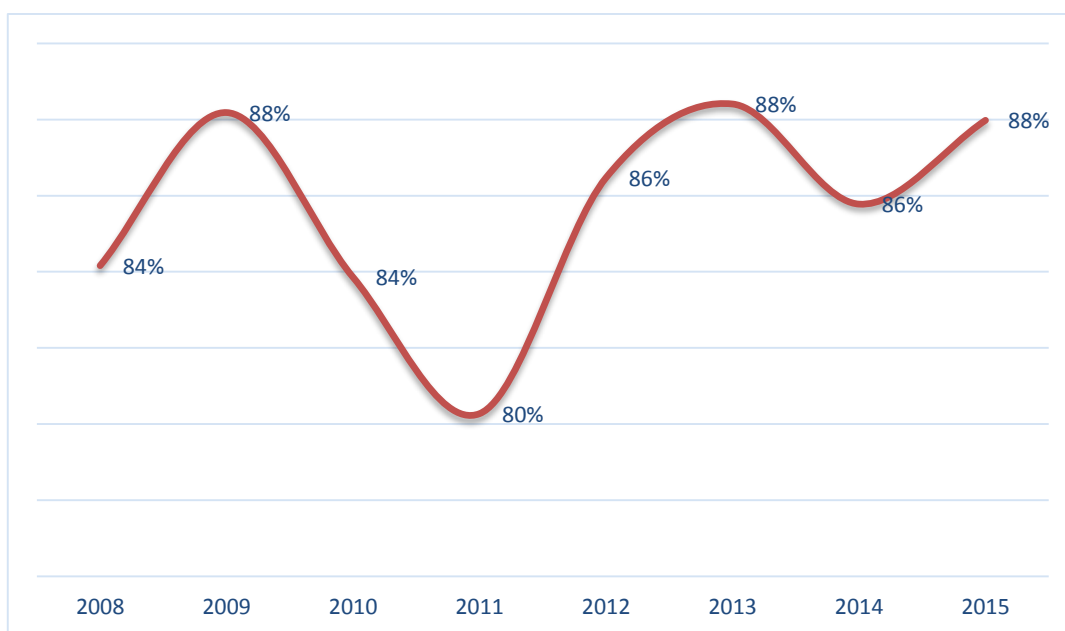


Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaborado propia

Gastos Operacionales/Margen Neto Financiero: representa la carga operacional en el financiamiento de los activos. La relación entre más baja es mejor. Desde el año 2008 al 2015 este indicador se ha mantenido alrededor de un 86%, lo que permite cubrir gastos operacionales sin problemas.

Gráfico 1.11. Gastos Operacionales / Margen Neto Financiero 2008- 2015



Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaborado propia

1.3.5. Relevancia del Sector Cooperativo en el Entorno Financiero Nacional

En el Ecuador se ha venido consolidando el sistema cooperativo de ahorro y crédito como un mecanismo de apoyo al desarrollo social, el cooperativismo consiste en ayuda mutua y solidaria, auto administrada bajo ciertos principios, es decir, que los recursos de quienes depositan sus ahorros (socios) servirán para quienes lo demanden, que también son socios.

Las cooperativas surgen como un sistema paralelo al sistema bancario para apoyar a los pequeños productores agrícolas, artesanos, comerciantes minoristas, obreros en general, que carecen de condiciones para ser sujetos de crédito en los bancos.

El cooperativismo en el Ecuador desempeña un papel importante ya que estas instituciones no solo incentivan el ahorro, sino que a través de las facilidades de crédito que proporcionan han permitido mejorar el nivel de vida de la población solventando necesidades básicas de vivienda, educación, microcrédito y consumo en un país que posee mucha desigualdad económica y social. En las décadas de los cincuenta, sesenta y setenta el cooperativismo toma presencia en el Ecuador a través de Cooperativas de primer y segundo piso.

A raíz de la crisis bancaria y el salvataje que se dio en agosto de 1988 la población ecuatoriana empieza a desconfiar del sistema financiero específicamente de los bancos y empieza a ver a las cooperativas de ahorro y crédito como una de las alternativas seguras para confiar sus ahorros e inversiones. Desde inicios de los 90s, fueron incorporadas al control y supervisión de la Superintendencia de Bancos, manteniendo una gestión con políticas sanas, medidas prudenciales de solvencia y transparencia (Cerón 2007).

A diciembre de 2012 las cooperativas reguladas por la SB eran 39, distribuidas a lo largo del país, las mismas que ofrecían una serie de productos y servicios. Con la finalidad de conocer las características de cada una de las cooperativas, la SB las agrupó en grandes, medianas, pequeñas y muy pequeñas a fin de que las labores de supervisión se diferencien en términos de complejidad y de una eficiente asignación de los recursos.

En la actualidad el crecimiento acelerado que han tenido las cooperativas y las oportunidades que se visualizan a partir de la creación de la Ley de Economía popular y solidaria, exigen realizar la gestión y administración eficiente de microcrédito de sus asociados mejorando sus metodologías crediticias. Para este fin se crea la SEPS, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; una entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario.

Las cooperativas no solo están dedicadas a captar los ahorros de la población, sino según un informe de Alianza de Cooperativas para las Américas, a contribuir con el desarrollo sostenible, impactar positivamente en la comunidad, satisfacer las necesidades de los asociados y mejorar las condiciones de vida donde se desarrolla. La SEPS inició su gestión el 5 de junio de 2012, desde que entra en vigencia la Ley de Economía Popular y Solidaria se propone la administración y vigilancia de las cooperativas a cargo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, organismo técnico con jurisdicción nacional, personalidad jurídica de derecho público, patrimonio propio y autonomía administrativa y financiera, con jurisdicción coactiva.

El Artículo 18, Sección 2 “De las cooperativas de ahorro y crédito” de la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (SEPS 2011, 6) define a las Cooperativas como organizaciones formadas por personas naturales o

jurídicas que se unen voluntariamente bajo los principios establecidos en la “Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria”, con el objetivo de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios, y previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, con clientes o terceros, con sujeción a las regulaciones que emita la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera regulará tomando en cuenta los principios de territorialidad, balance social, alternancia en el gobierno y control democrático y social del sector financiero popular y solidario.

Las cooperativas se ubican en los segmentos que la Junta determina, el segmento con mayores activos del sector financiero popular y solidario se define como segmento 1 (niveles superiores a 80'000.000,00 de activos), dicho monto será actualizado por la Junta anualmente aplicando la variación de índice de precios al consumidor.

A diciembre de 2015 la SEPS tiene 853 cooperativas financieras reguladas activas y clasificadas en segmentos del 1 al 5 dependiendo del monto de sus activos, tal como se describe en la tabla 1.2.

Tabla 1.2. Clasificación de Cooperativas Financieras Reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria según segmento al que pertenecen

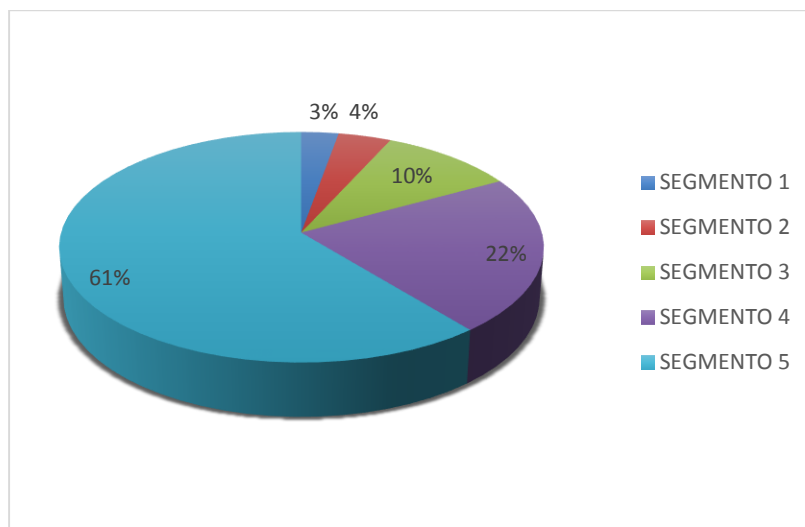
Segmento	Número de Cooperativas
Segmento 1	25
Segmento 2	34
Segmento 3	87
Segmento 4	188
Segmento 5	519
TOTAL	853

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria 2015)

Elaboración propia

Como se muestra en el gráfico 1.12, a diciembre de 2015 el 61% de cooperativas activas reguladas por la SEPS corresponden al segmento 5, 22% al segmento 4, 10% al segmento 3, 4% al segmento 2 y 3% al segmento 1.

Gráfico 1.12 Clasificación de Cooperativas por segmentos reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y solidaria



Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria 2015)

Elaboración propia

Capítulo segundo

2. Análisis de la normativa ecuatoriana riesgos de crédito

El presente capítulo proporciona un conocimiento general de la Normativa Ecuatoriana de Riesgos de crédito, en donde se identificarán los lineamientos establecidos por el Organismo de Control que se deben considerar en el proceso de concesión de microcrédito, sea con el método tradicional o con la propuesta de implementación de Fábrica de Crédito.

2.1. Lineamientos de la Gestión Integral de Riesgos

La Resolución No. 128-2015-F (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera 2015) emitida por la Junta de Política y regulación monetaria y financiera establece los siguientes elementos para la administración integral de riesgos, definiendo los siguientes para el segmento 1 de Cooperativas de ahorro y crédito:

Tabla 2.1. Lineamientos para la definición de procedimientos de Gestión integral de Riesgos

Procesos	Lineamientos para la definición de procedimientos Segmento 1
Identificar	Levantar un inventario de eventos de riesgo asociados a los procesos críticos de la entidad
Medir	Construir bases de datos que permitan la gestión de riesgos
	Elaborar matriz de riesgos
	Valorar el riesgo inherente y residual
	Estimar la pérdida en la cual podría incurrir una entidad en caso de materializarse el riesgo
	Estimar el impacto de dicha pérdida en relación al patrimonio
Priorizar	Establecer los criterios para priorizar aquellos eventos de riesgos en los cuales enfocará sus acciones de control
Controlar	Establecer límites de riesgo
	Determinar medidas de seguridad física

Procesos	Lineamientos para la definición de procedimientos Segmento 1
	Definir políticas de seguridad de la información
	Implementar los controles definidos para disminuir la probabilidad de ocurrencia de los eventos de riesgo
Mitigar	Definir las acciones para reducir o transferir el impacto de un evento de riesgo
Monitorear	Revisar la implementación de las políticas, procesos y procedimientos para la administración integral de riesgos
	Establecer un sistema de información que facilite el seguimiento a la gestión integral de riesgos
	Revisar periódicamente los cambios en la exposición al riesgo con base en la matriz de riesgos
	Evaluar el cumplimiento de los límites para la administración de riesgos
Comunicar	Establecer formatos y canales para la divulgación de la información de riesgos
	Definir estrategia de comunicación para promover una cultura de administración de riesgos en la entidad

Fuente: (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera 2015)

Elaboración propia

2.2. Riesgo de Crédito

La Resolución 129-2015-F, en la “Norma para la gestión del riesgo de crédito en las cooperativas de ahorro y crédito” define al riesgo de crédito como: “La probabilidad de pérdida que asume la entidad como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales asumidas por la contraparte” (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera 2015).

Para la aplicación de la “Norma para la gestión del riesgo de crédito en las cooperativas de ahorro y crédito”, en su Artículo 3 se establecen las siguientes definiciones:

- **Administradores:** los miembros de Consejo de Administración y sus representantes legales serán considerados administradores.
- **Cartera por vencer:** saldo total neto de la cartera de crédito que se encuentra al día en el cumplimiento de las obligaciones de una entidad a una fecha de corte.

- **Cartera vencida:** es la parte del saldo del capital de la cartera de crédito que reporta atrasos en el cumplimiento de sus obligaciones de pagar.
- **Cartera no devenga intereses:** es la diferencia entre el saldo del capital pendiente de pago y la cartera vencida.
- **Cartera improductiva:** es el resultado de sumar la cartera que no devenga intereses más la cartera vencida.
- **Estrategia de gestión de riesgos de crédito:** es el conjunto de acciones concretas que se implementarán en la administración del riesgo de crédito de la entidad, con el objeto de lograr el fin propuesto.
- **Exposición al riesgo de crédito:** corresponde al saldo total de operaciones de crédito y contingentes comprometidos con el deudor.
- **Contrato de crédito:** instrumento por el cual la entidad se compromete a entregar una suma de dinero al cliente y este se obliga a devolverá en los términos y condiciones pactados.
- **Garantía:** es cualquier obligación que se contrae para la seguridad de otra obligación propia o ajena. Se constituyen para asegurar el cumplimiento de las obligaciones contraídas por el deudor.
- **Incumplimiento:** no cumplir la obligación dentro del plazo estipulado; o hacerlo después de dicho plazo o en condiciones diferentes a las pactadas.
- **Línea de crédito:** cupo de crédito aprobado a un socio, por un monto determinado que puede ser utilizado dentro de un plazo establecido mediante desembolsos parciales o totales.
- **Proceso de crédito:** comprende las etapas de otorgamiento; seguimiento y recuperación. **La etapa de otorgamiento** incluye la evaluación, estructuración donde se establecen las condiciones de concesión de la operación, aprobación, instrumentación y desembolso. **La etapa de seguimiento** comprende el monitoreo de los niveles de morosidad, castigos, refinanciamiento, reestructuraciones y actualización de la documentación. **La etapa de recuperación** incluye los procesos de recuperación normal, extrajudicial o recaudación judicial, las mismas que deben estar descritas en su respectivo manual para cumplimiento obligatorio de las personas involucradas en el proceso.
- **Riesgo de norma:** corresponde a las operaciones con calificación A1, A2 o A3.

- **Riesgo potencial:** corresponde a las operaciones con calificación B1 o B2.
- **Riesgo deficiente:** corresponde a las operaciones con calificación C1 o C2.
- **Riesgo dudoso recaudo:** corresponde a las operaciones con calificación D.
- **Riesgo pérdida:** corresponde a las operaciones con calificación E.
- **Tecnología crediticia:** es la combinación de recursos humanos, factores tecnológicos, procedimientos y metodologías que intervienen en procesos de crédito.

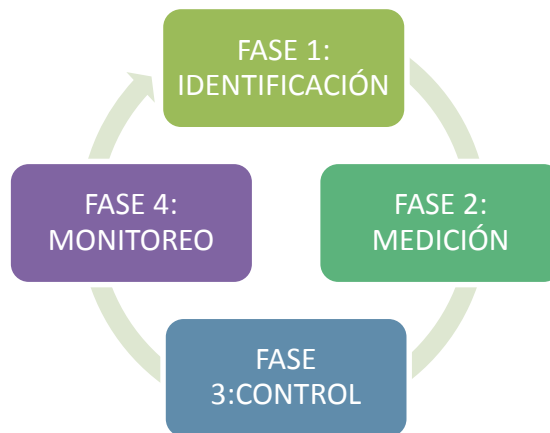
El Art. 4, Capítulo II de la Resolución 129-2015-F emitida por La Junta de Política y Regulación Monetaria y financiera – “De la Gestión de Riesgo de Crédito en las Cooperativas de Ahorro y Crédito” establece” (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera 2015, 8).:

La gestión del riesgo de crédito deberá contemplar como mínimo lo siguiente:

- a) Límites de exposición al riesgo de crédito de la entidad en los distintos tipos de crédito y de tolerancia de la cartera vencida por cada tipo de crédito, para las cooperativas de segmento 1 y 2.
- b) Criterios para la determinación de tasas para operaciones de crédito, considerando entre otros montos, plazos, garantías, tipo de productos, destino del financiamiento.
- c) Criterios para definir su mercado objetivo, es decir, el grupo de socios a los que se quiere otorgar créditos: zonas geográficas, sectores socioeconómicos, para las cooperativas de segmento 1 y 2.
- d) Perfiles de riesgo: características de los socios con los cuales se va a operar, como edad, actividad económica, género, entre otros, para las cooperativas de los segmentos 1 y 2 (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera 2015, 8).

Las instituciones deben tener un proceso establecido de administración de riesgo de crédito para asegurar la calidad de sus portafolios a través de la identificación, medición, control, mitigación y monitoreo de las exposiciones de riesgo, a fin de tener adecuada cobertura de provisiones o de patrimonio técnico (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera 2015, 9).

Gráfico 2.1. Proceso de Administración del Riesgo de Crédito

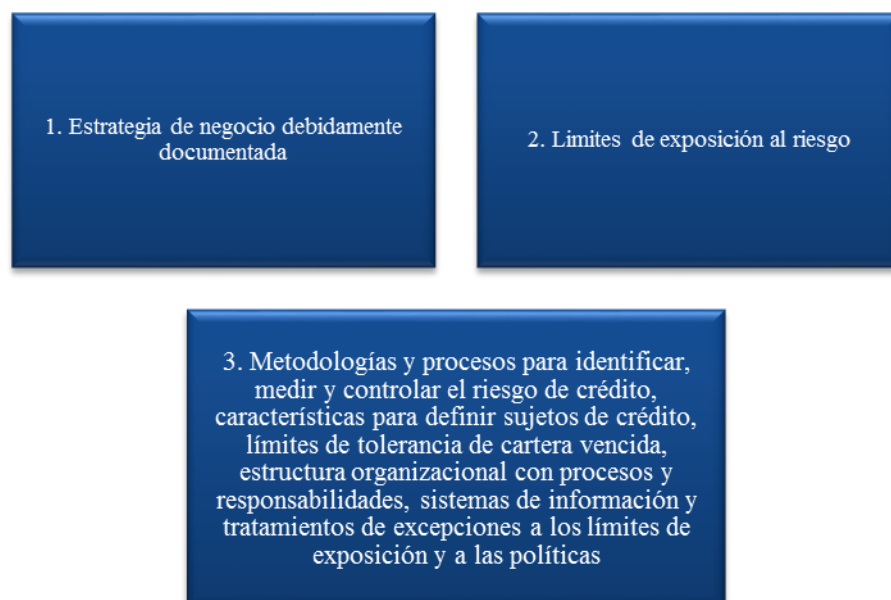


Fuente: (Superintendencia de Bancos 2013)

Elaboración propia

El proceso que las instituciones definan para la administración del riesgo de crédito se debe actualizar permanentemente. Una adecuada administración de este riesgo debe incluir al menos lo siguiente, de acuerdo con la complejidad y tamaño de cada institución:

Gráfico 2.2. Requisitos mínimos para la Administración adecuada del Riesgo de Crédito.



Fuente: (Superintendencia de Bancos 2013)

Elaboración propia

En cuanto a la metodología y procesos de administración del riesgo de crédito. Las instituciones deben contar con un sistema de monitoreo del riesgo de crédito permanentemente para cada modalidad de crédito (comercial, consumo, vivienda y microcrédito), dentro de las cuales se determinarán los principios y criterios generales para la evaluación del riesgo de crédito.

Las metodologías deben considerar criterios cuantitativos y cualitativos, de acuerdo con la experiencia y las políticas estratégicas de la entidad; deben permitir monitorear y controlar la exposición crediticia de los diferentes portafolios. (Forcella 2015) Esta metodología debe ser evaluada periódicamente a fin de garantizar la idoneidad de la misma, al igual que la relevancia de las variables utilizadas.

Gráfico 2.3. Administración de Etapas del Portafolio de Crédito



Fuente: (Superintendencia de Bancos 2013)

Elaboración propia

Gráfico 2.4. Requisitos para la Administración del Portafolio de Créditos



Fuente: (Superintendencia de Bancos 2013)

Elaboración propia

La administración del portafolio de crédito incluye las siguientes etapas fundamentales: el otorgamiento que incluye las fases de evaluación, aprobación, instrumentación y desembolso; seguimiento; recuperación; y, control, para lo cual es necesario:

- Criterios, metodologías y sistemas internos de evaluación crediticia para la selección y concesión de los créditos, que se ajusten al perfil de riesgo de la entidad, los que deben ser consistentes con la naturaleza, tamaño y complejidad de las operaciones de la institución controlada; y, estar basados en el análisis de los estados financieros, flujos de caja, calidad de la gerencia, entre otros, para los clientes de los que se dispone de suficiente información financiera (créditos comerciales); y, en sistemas de evaluación crediticia, por ejemplo: “credit scoring” para créditos a la microempresa y a las personas naturales (créditos de consumo y vivienda).
- Un sistema de seguimiento y control del riesgo de crédito, lo que implica un proceso continuo de calificación de los sujetos y operaciones coherente con el proceso de otorgamiento, que incluya un esquema para realizar el seguimiento del nivel de riesgo de cada sujeto y operación, adicionalmente el control del riesgo incorpora la adopción de medidas para mitigar los riesgos, cuando se identifican debilidades potenciales o reales en un cliente. En la Norma para la gestión del riesgo de crédito en las cooperativas de ahorro y crédito, Capítulo IV de la Calificación, Sección I. Cartera de

crédito y contingentes se establece: que las entidades deberán calificar cartera de crédito y contingentes en función de la morosidad y al segmento de crédito al que pertenecen”, conforme a los criterios que se detallan a continuación:

Tabla 2.2 Criterios de Calificación de Cartera de Crédito según morosidad y segmento de crédito (productivo, microcrédito, vivienda interés público)

Nivel de riesgo		Productivo, comercial, ordinario y prioritario	Microcrédito consumo ordinario y prioritario	Vivienda interés público inmobiliario
		Días de morosidad		
Riesgo normal	A1	Cero	cero	Cero
	A2	de 1 hasta 15	de 1 hasta 8	de 1 hasta 30
	A3	de 15 hasta 30	de 9 hasta 15	de 31 hasta 60
Riesgo potencial	B1	de 31 hasta 60	de 16 hasta 30	de 61 hasta 120
	B2	de 61 hasta 90	de 31 hasta 45	de 121 hasta 180
Riesgo deficiente	C1	de 91 hasta 120	de 46 hasta 70	de 181 hasta 210
	C2	de 121 hasta 180	de 71 hasta 90	de 211 hasta 270
Dudoso recaudo	D	de 181 hasta 360	de 91 hasta 120	de 271 hasta 450
Pérdida	E	Mayor a 360	Mayor a 120	Mayor a 450

Fuente: Resolución 129-2015-F

Elaboración propia

Las operaciones de cartera de crédito y contingentes que entren en proceso judicial, deberán reclasificarse en la categoría de dudoso recaudo “D”.

- Metodologías y técnicas analíticas basadas en el comportamiento histórico de los portafolios de inversión y de las operaciones de crédito y contingentes, que permitan determinar la pérdida esperada sobre la base de la probabilidad de incumplimiento, el nivel de exposición y la severidad de la pérdida. Para el cálculo de estos componentes se deberá disponer de una base de datos mínima de tres años inmediatos anteriores,

que deberá contener elementos suficientes para el cálculo de los aspectos señalados en este numeral.

- Un sistema de información basado en reportes objetivos, con información suficiente para satisfacer las necesidades de la institución, apoyar los procesos de toma de decisiones de la administración del riesgo de crédito y asegurar una revisión oportuna de las posiciones de riesgo y de las excepciones. La información debe ser permanente, oportuna y consistente; y, ser distribuida a los niveles administrativos correspondientes para asegurar que se tomen acciones correctivas.

Capítulo tercero

3. Metodologías de concesión de microcrédito vigentes

El presente capítulo busca definir microcrédito y describir cuáles son las metodologías de concesión de microcréditos vigentes en el mercado a fin de conocer cómo funcionan las mismas.

El microcrédito surge del pensamiento del economista hindú Muhammad Yunus en los años 1970 como una idea de mejorar las condiciones de vida y la capacidad de generar riqueza, es decir, de reducir los niveles de pobreza en el mundo (Yunus 1999). Por este motivo, resulta fundamental que todos puedan tener acceso a los recursos financieros (Marbán 2008). El sector microcrediticio tiene un papel importante en el desarrollo económico del país, tanto de las personas que demandan dichos servicios como de las instituciones especializadas en ofertar sus productos.

En el Ecuador, se define a microcrédito como “todo crédito no superior a ciento cincuenta (150) remuneraciones básicas unificadas concedido a un prestatario, persona natural o jurídica, con un nivel de ventas inferior a cien mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 100.000,00), o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificada por la institución del sector financiero” (Sustituido con resolución No. JB-2011-2034 de 25 de octubre del 2011 y con resolución No. JB-2014-3049 de 27 de agosto del 2014).

El código Orgánico monetario y financiera define microcrédito como:

“Todo crédito concedido a un prestatario, persona natural o jurídica, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificadas por la institución financiera prestamista” (Asamblea Nacional 2014).

3.1. Características de la Concesión de Microcréditos

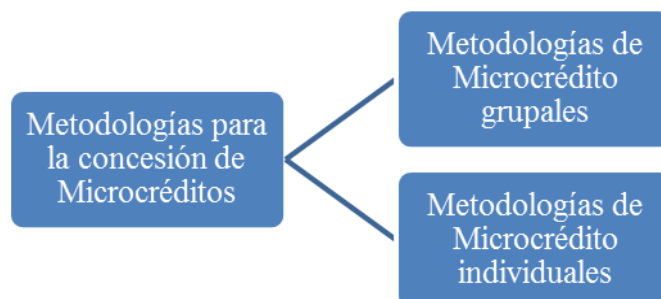
Toda entidad financiera debe otorgar microcréditos con calidad y seguridad de su recuperación, para esto debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Facilitar y agilizar el proceso de concesión.
- Contemplar un costo adecuado.
- Contribuir a la reducción de costos.
- Generar respuestas rápidas hacia el cliente de aceptación o rechazo.
- Proporcionar información rápida para una evaluación razonable del sujeto de crédito, de su capacidad y de su voluntad.
- Diseñar productos financieros acordes a las demandas de los grupos meta.
- Agilizar la revisión, desembolsos y seguimiento del crédito.
- Garantizar la recuperación en el plazo pactado y en las condiciones normales
- Generar rentabilidad para la institución
- Contribuir con el desarrollo local
- Ser adaptable a los requerimientos y evolución de los mercados (Asociación para la Diversificación y Desarrollo Agrícola Comunal 2011).

3.2. Metodologías para la Concesión de Microcréditos

Las Metodologías de Microcrédito son dos: las Metodologías Grupales y las Metodologías Individuales.

Gráfico 3.1. Metodologías para la concesión de Microcréditos



Fuente: (Vascones 2005)

Elaboración propia

3.2.1. Metodologías para concesión de microcréditos Grupales

El crédito grupal está dirigido a las microempresas en categorías de subsistencia y a las más pequeñas de acumulación simple.

El microcrédito grupal se centra en el principio de solidaridad grupal, individuos que, debido a su debilidad financiera, falta de información y experiencia adecuadas son bloqueados del acceso a crédito formal, pueden mediante el trabajo en grupo, constituirse en sujetos de crédito grupales bajo ciertas condiciones (Chu 2006).

El modelo de solidaridad grupal es aquel en el que un grupo de individuos garantizan solidariamente los créditos productivos de todos ellos y se apoyan en el control y seguimiento, compartiendo una sola imagen frente a la institución financiera.

En todo el mundo se implementan diferentes metodologías grupales de microcrédito que difieren en menor o mayor grado entre sí. Sin embargo, existen algunas prácticas que se aceptan de manera global como críticas para el éxito del microcrédito grupal:

- **Los Grupos más efectivos son de 5 a 15 miembros.** Se utilizan, sin embargo, esquemas que permiten trabajar con grupos mayores de hasta 25 e incluso 50 individuos.
- **Un solo miembro del hogar en cada grupo.** Esta práctica conlleva a eliminar el riesgo de concentración de crédito dentro de cada grupo, convirtiendo a cada integrante del grupo en un riesgo no relacionado, reduciendo así la posibilidad de falla del grupo total.
- **Los grupos nominan sus directivos y crean sus propios estatutos.** La autonomía grupal, si bien se apoya en las sugerencias y soporte del oficial de la cooperativa, permite que desde el inicio el grupo asuma el control de su futuro y sea responsable de los resultados.
- **Toda la relación del grupo con la cooperativa se realiza por intermedio de los directivos del grupo.** Los representantes de cada grupo son los únicos interlocutores con la cooperativa. Esto permite que mantengan su liderazgo y reduce los costos operativos para la cooperativa al manejar a todo el grupo como si se tratara de un solo socio.

- **Creación de un “fondo colchón”.** Se fomenta en los grupos el ahorro obligatorio, parte del cual servirá de colchón para casos de mora de algún individuo integrante del mismo.
- **Solidaridad.** Esta se refleja a lo largo de todo el proceso: En la conformación, en la cual cada integrante es invitado y aceptado por todos los demás miembros; en la firma de los documentos legales de deuda, en la que participan todos los integrantes del grupo, ya sea como deudores solidarios o como garantes; en el desembolso del crédito en un solo acto a todo el grupo y con una única tabla de amortización para todos; y finalmente, en la restricción en el acceso a un nuevo de crédito a todo miembro del grupo si algún compañero se encuentra en mora.
- **La aprobación de cada crédito individual la da el grupo.** En sesión conjunta, el grupo analiza y aprueba los créditos individuales. Nadie mejor que ellos para conocer la capacidad y responsabilidad de cada uno de los miembros. Adicionalmente, al constituirse en garantes solidarios entre sí, ejercen el derecho a negar aquellos créditos que consideren de alto riesgo y en caso de mora por parte de alguno de los miembros, ejercen la presión necesaria para la recuperación total de los valores adeudados. Por parte de la cooperativa, la aprobación se realiza como un solo crédito grupal, no individualizada a cada miembro, concentrándose así en la en la calidad moral y experiencia de pago de cada grupo.
- **Escalonamiento.** Es sumamente importante mantener un escalonamiento, con un crédito inicial de montos reducidos y plazos cortos y pagos frecuentes, y un crecimiento paulatino que llegue a un límite máximo determinado y controlado.
- **Seguimiento.** Requiere un seguimiento intensivo, al menos para cada pago, por parte del oficial de crédito. El oficial o promotor se constituye también en un asesor permanente para el grupo, tanto en los procesos de control de las reuniones y de manejo del grupo como en la administración financiera.
- **Manejo Interno.** En cada grupo, los directivos (Presidente y Tesorero, generalmente) llevan controles internos en cuanto a: ahorros individuales de cada miembro, pago de las cuotas, asistencia y cumplimiento del reglamento interno.

3.2.2. Metodologías para concesión de microcréditos individual

Las diferentes Metodologías de Microcrédito Individual pueden ajustarse según el mercado en el que se aplique. Según Vascones (2005), las siguientes son características básicas que deben estar presentes en dichas Metodologías para garantizar el éxito:

- **Plazos cortos, préstamos sucesivos y escalonados.** Un requisito fundamental para el desarrollo de una cartera sana está en la generación de créditos de corto plazo, sucesivos y escalonados en su monto. El conocimiento del cliente y el desarrollo de una cultura de pago será necesario para poder incrementar paulatinamente montos y plazos de crédito. Los créditos escalonados crecientes en monto irán en relación al incremento de su negocio y a su capacidad de pago.
- **Destino adecuado del crédito.** El inicio de toda relación crediticia deberá ser para el financiamiento de capital de trabajo, ya sea éste inventario o cuentas por cobrar. Solo en casos especiales se financiará consolidación de deudas. No se debe comenzar por financiamiento de activos fijos; éstos se podrán financiar en ciclos posteriores de crédito y una vez que el socio haya demostrado un sólido carácter y capacidad de pago.
- **Oferta de asistencia técnica.** El oficial de crédito deberá apoyar al socio a manera de asesor, asistiéndolo permanentemente para una adecuada administración de su negocio, manejo de sus recursos y flujo de caja. Este proceso podrá ser formal si la institución desarrolla programas de capacitación o informal durante las visitas periódicas que se realicen para seguimiento del crédito.
- **Capacidad de crecimiento de clientes.** Los clientes deberán tener la capacidad de crecimiento y desarrollo, la experiencia y el mercado adecuados para su expansión, y el potencial de generación de riqueza y empleos en un futuro.
- **Importancia de acceso al crédito para clientes.** El acceso al crédito debe identificarse como el mayor requerimiento de los socios y la restricción al mismo como su mayor limitante- para su crecimiento y desarrollo.
- **Determinación de mercado objetivo.** El crédito debe estar dirigido a un mercado objetivo definido y determinado puesto que las desviaciones generan cartera con riesgos diferentes a los determinados, cuantificados y aceptados por la institución.

- **Veracidad de la información.** El microcrédito basa su análisis en el Carácter y Capacidad de Pago del socio. Un indicador clave para la evaluación de Carácter es la veracidad de la información proporcionada y su transparencia y disposición para entregarla. Por este motivo, la validación integral de la información recibida es necesaria y cualquier falsedad detectada deberá ser motivo para la negación del crédito. Igualmente se deberá detectar desvíos de destino del crédito, que en casos de ocurrir deberán ser razón suficiente para la negación de posteriores créditos al socio. Es necesario recordar que el Microcrédito sustenta su repago en la generación de recursos producida por los fondos prestados; en ausencia de la inversión de los mismos, se presenta la factibilidad de pérdida de flujo de caja para el repago de los préstamos.
- **Garantías adecuadas al tipo de clientes.** Los microempresarios, por su condición económica y social, suelen tener reducido acceso a ofrecer garantías sólidas, por lo cual todo programa eficiente de microcrédito debe contemplar el manejo de garantías personales con garantes calificados. La posibilidad de tomar hipotecas sobre bienes inmuebles o prendas de maquinaria debe ser considerada para ciclos avanzados de crédito, cuando se manejen plazos y montos mayores.
- **Sanción de morosidad.** La impuntualidad en pagos deberá ser tratada con dureza. Retrasos en pago de cuotas deberán ser sancionados limitando el acceso de los socios a incrementos en su monto de crédito, e incluso eliminándolo como sujeto de crédito si los retrasos son mayores o frecuentes. El préstamo y acceso a mayores montos será producto del cumplimiento estricto de las condiciones de pago pactadas y de la capacidad de pago analizada. Por ningún motivo se deberá otorgar créditos justificados por las garantías ofrecidas.
- **Manejo restringido de excepciones.** Las excepciones deberán limitarse a un mínimo cercano a cero. Un programa exitoso de microcrédito requiere adhesión total a procedimientos, se deberá mantener una política que limite estrictamente las excepciones, concentrando la aprobación de las mismas en altos niveles gerenciales y sujetos a procedimientos exhaustivos de explicación y justificación de sus motivos.

3.3. Fundamentos tradicionales en la concesión de Microcréditos

Según Asociación para la Diversificación y Desarrollo Agrícola Comunal (2011, 5), los fundamentos tradicionales de la concesión de microcréditos son:

- **Levantamiento de información en campo (in situ).** - El asesor de crédito realiza el levantamiento de información en el lugar del negocio.
- **Análisis integral de la unidad familiar.** - El otorgamiento de crédito y su análisis se debe efectuar considerando el contexto de la “empresa o unidad familiar” en su conjunto.
- **Análisis crediticio.** – Permite determinar la capacidad y voluntad de pago del socio.
- **Garantías.** - La garantía debe ser un instrumento obligatorio eficiente y fácilmente ejecutable, se deben considerar los costos transaccionales de constitución y administración de prendas e hipotecas.
- **Cercanía con el socio.** - La relación personalizada entre el oficial de crédito y el cliente permite obtener un el evado nivel de información antes y después del otorgamiento del crédito.
- **Ciclos de crédito.** - Conforme la relación crediticia avanza, la institución debe procurar ampliar montos y plazos (ciclos de crédito) basándose en un buen historial de pagos y las necesidades del socio / cliente.
- **Concentración de funciones del asesor de crédito.** - Bajo la premisa de que la concesión de microcrédito es un trabajo de campo operativo con altos costos transaccionales se justificó la concentración de funciones operativas en los Asesores de crédito (promoción, recepción de solicitud, inspección, digitación de operación, análisis y evaluación de socios, seguimiento, supervisión y recuperación extrajudicial).
- **Seguimiento y monitoreo de las operaciones de crédito.** - El seguimiento, en caso de mora, debe realizarse a partir del primer día de vencimiento. En lo posible, se debe realizar recordatorios anticipados.
- **Remuneración variable.** - Los incentivos se otorgan sobre la base del nivel de colocación alcanzado, el monto administrado y el nivel de morosidad de la cartera.
- **Capacidad de pago.** - Es importante evaluar el flujo de caja neto de la unidad familiar del solicitante en su conjunto. No es suficiente, para el análisis, que la microempresa,

como fuente principal de reembolso, arroje utilidad, ya que las unidades familiares muchas veces son vulnerables al entorno. Entre los aspectos relevantes en la determinación de la capacidad de pago en un crédito a la microempresa deben considerarse:

- Examinar la estructura del negocio a través de sus estados financieros y razones financieras.
 - Solicitar al socio una sustentación sobre los rubros más importantes de la estructura de negocio.
 - Indagar sobre las ventas y sus ciclos en el negocio asegurando que no haya fluctuaciones bruscas durante el plazo del crédito.
 - Finalmente, relacionar la cuota que desea pagar el solicitante con el monto de la cuota propuesta por el oficial de crédito a fin de evitar una posible morosidad.
- ***Voluntad de pago.*** - Entre los aspectos relevantes en la evaluación y fomento de la voluntad de pago están:
 - Identificar si el solicitante ha sido cliente moroso de la institución o fiador de un cliente moroso.
 - No deben existir vinculación entre el oficial de crédito y el solicitante que pueda sesgar el seguimiento a la cartera de créditos.
 - Establecer como condición básica el pago puntual en las cuotas para mantener un adecuado historial crediticio.
 - Solicitar referencias comerciales y personales del solicitante del crédito, la verificación in situ es una herramienta adecuada en este propósito.

3.3.1. Ventajas y desventajas en los fundamentos tradicionales en la concesión de microcréditos

Gráfico 3.2 Ventajas y desventajas en los fundamentos tradicionales en la concesión de microcréditos

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">• Colocación de microcréditos• Procedimientos buscan estar alineados con la Normativa Legal, se cumple con el levantamiento de información en campo, análisis crediticio, análisis de la unidad familiar, análisis de capacidad y voluntad de pago.• Bajos costos transaccionales	<ul style="list-style-type: none">• Concentración de funciones en el oficial de crédito• Posibles desvíos metodológicos• Posible sobrevalorización de activos / ingresos• Posibles fraudes• Riesgos operativos por ingreso de información inadecuada / falsa

Fuente: Trabajo de campo

Elaboración propia

Si bien los fundamentos tradicionales en la concesión de microcréditos cumplen el objetivo de colocación de microcréditos a bajos costos transaccionales, tienen grandes desventajas por la concentración de funciones en el oficial de crédito, que puede ocasionar posibles desvíos metodológicos, sobrevalorizaciones de ingresos/activos de los socios, riesgos operativos por ingreso de información falsa o inadecuada, posibles fraudes. (Churchill 2001) En cuanto al riesgo de crédito, al no existir los controles adecuados y la segregación de funciones apropiada en el proceso tradicional de concesión de microcréditos la morosidad de la cartera puede aumentar significativamente.

Capítulo cuarto

4. Análisis de cartera de las Cooperativas del Segmento 1 (calificadas por la SEPS) 2008-2015

El presente capítulo tiene como objetivo analizar la cartera de las cooperativas del segmento 1 (definidas en la Ley de Economía Popular y Solidaria como aquellas cooperativas cuyos activos superan los 80 millones de dólares) y su evolución en los años 2008 al 2015 a través de indicadores tales como morosidad de la cartera, participación de la cartera por categorías y cobertura de la cartera.

4.1. Antecedentes

Hasta diciembre de 2012, el sistema de cooperativas de ahorro y crédito era regulado por la Superintendencia de Bancos, las 39 cooperativas reguladas a nivel nacional concentraban dentro del sector financiero privado el 11,3% de los Activos; 15,1% de Cartera; 10,8% de Pasivos; 10,8% de Depósitos; 15,2% de Patrimonio; y 12,8% de los Resultados.

El establecimiento de la Ley de Economía Popular y Solidaria tiene su fundamento en promover el desarrollo sostenible de las diferentes entidades que vinculan a las sociedades de personas; a la vez, concentrar en un sólo estamento la supervisión y control de una serie de cooperativas y otras entidades de diversa índole en las que de alguna manera existen recursos económicos de por medio, a más de las reguladas por la Superintendencia de Bancos del Ecuador. A partir de enero de 2013 las cooperativas que venían siendo controladas por la Superintendencia de Bancos pasaron a formar parte de las entidades bajo la supervisión de la nueva Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), organismo técnico con jurisdicción nacional, personalidad jurídica de derecho público, patrimonio propio y autonomía administrativa y financiera, con jurisdicción coactiva (SB 2008-2011).

4.2. Análisis de Cartera de las Cooperativas del Segmento 1 (Ley de Economía Popular y Solidaria) 2008- 2015

La cartera de las cooperativas de segmento 1 está compuesta por créditos comerciales, consumo, vivienda y microempresa; la cartera bruta de las cooperativas del segmento 1 ha presentado un crecimiento a lo largo de los años 2008 al 2015, mientras en el año 2008 la cartera bruta de créditos ascendía a 1.277 millones de dólares, en el año 2015 asciende a 4.368 millones de dólares, es decir un incremento de 242% a lo largo de estos años, la tendencia sigue siendo creciente especialmente en los sectores de microcrédito y consumo.

Mientras en el año 2008 la cartera bruta de microcrédito ascendió a 557 millones de dólares, en el 2015 la cartera bruta de microcrédito asciende a 1.564 millones de dólares con un crecimiento promedio anual del 23% durante los años 2008 - 2015, en cuanto a consumo, mientras en el 2008 la cartera bruta de consumo era de 25 millones de dólares, a diciembre de 2015 llega a 180 millones de dólares, con un crecimiento promedio de 16% en los años 2008 al 2015.

El dinamismo demostrado por el sector y la mayor confianza depositada en los clientes por parte de las entidades financieras dedicadas al negocio de las microfinanzas, conlleva un riesgo creciente de sobre-endeudamiento y la posibilidad de incremento de la morosidad en la cartera de microcrédito, especialmente ante la decisión política de inyectar mayores recursos financieros en beneficio de la clase más necesitada del país, por lo cual se hace indispensable proporcionar mayor transparencia en los costos de los servicios financieros y dotar de parámetros generales de cultura financiera para los clientes del sector. Igualmente es indispensable identificar a quien llega el crédito micro financiero, buscando equidad y cuidando el repago, con el propósito de mantener los indicadores de recuperación de créditos en niveles aceptados por cada entidad (Superintendencia de bancos 2009).

La composición de la cartera bruta para el periodo 2008 – 2015, se expone en la siguiente tabla y gráficos:

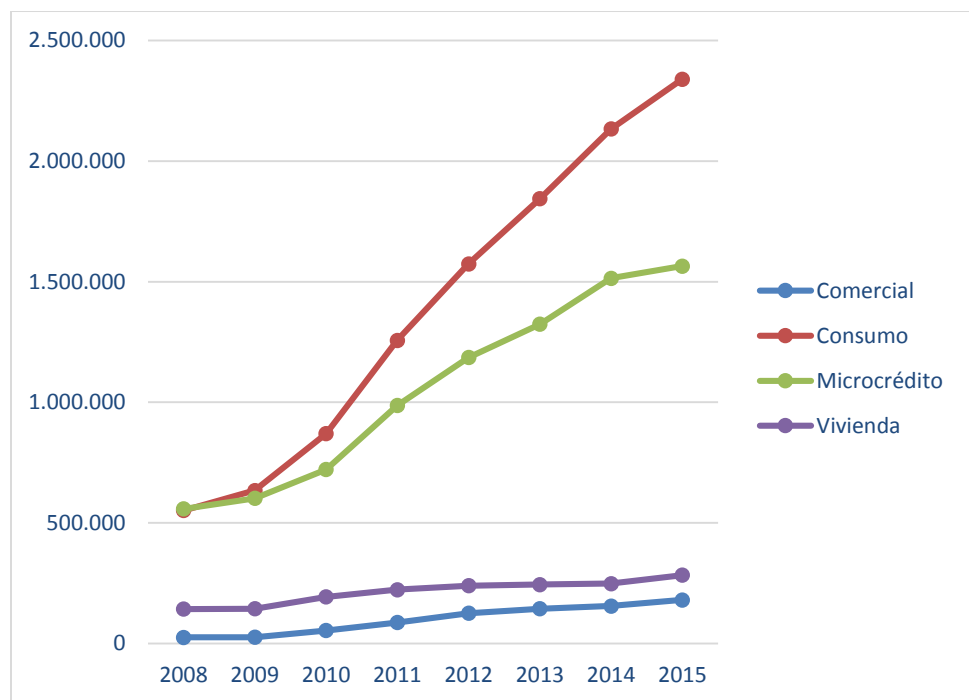
Gráfico 4.1. Cartera Bruta de Créditos de las cooperativas segmento 1 (en miles de dólares)

Cartera bruta	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Comercial	25.255	25.775	53.449	86.715	125.507	143.951	155.238	180.288
Consumo	551.555	634.057	870.126	1.256.873	1.573.948	1.843.917	2.133.503	2.339.984
Microcrédito	557.963	601.544	721.479	986.635	1.186.111	1.323.614	1.514.292	1.564.546
Vivienda	142.626	144.233	193.398	222.903	239.556	244.059	247.932	283.252
TOTAL	1.277.398	1.405.609	1.838.452	2.553.125	3.125.122	3.555.541	4.050.964	4.368.070

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria 2015)

Elaboración propia

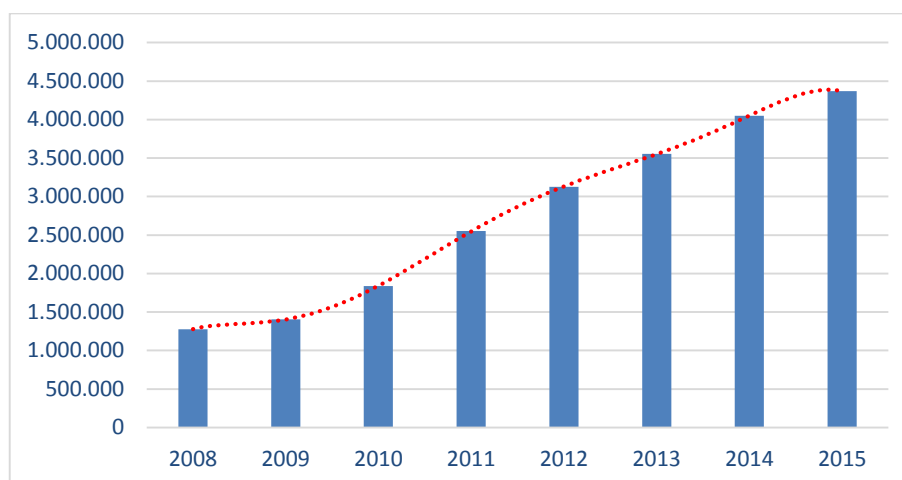
Gráfico 4.2. Evolución de la cartera bruta de crédito de las cooperativas (segmento 1) 2008-2015



Fuente: (Superintendencia de Bancos 2015)

Elaboración propia

Gráfico 4.3. Crecimiento de la Cartera Total Cooperativas Segmento 1 (en miles de dólares) 2008-2015



Fuente: (Superintendencia de Bancos 2015)

Elaboración propia

Al analizar la participación de la cartera bruta por categoría en la tabla 4.1 se observa que el segmento de consumo presenta una mayor tasa promedio de participación del 49%, seguido por el segmento de microcrédito con una tasa promedio de participación de 39%; estas dos modalidades concentraron un 88% de la cartera bruta de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 en los años analizados 2008-2015, los créditos comerciales tuvieron una tasa de participación promedio de 3% y el segmento de vivienda tuvo una tasa promedio de participación de 8%.

A continuación, los porcentajes de participación de los segmentos en la cartera bruta en los años 2008 – 2015:

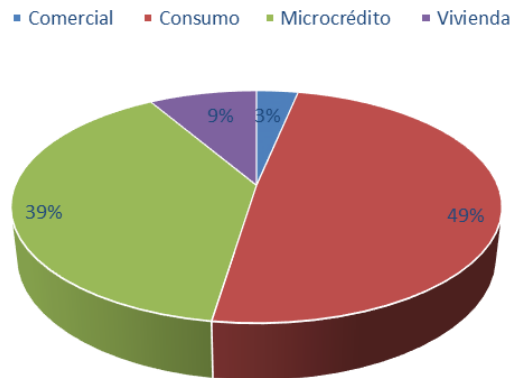
Tabla 4.1. Porcentajes de participación de cartera bruta de las cooperativas de ahorro y crédito segmento 1 por categoría (2008-2015)

Cartera bruta	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Promedio
Comercial	2%	2%	3%	3%	4%	4%	4%	4%	3%
Consumo	43%	45%	47%	49%	50%	52%	53%	54%	49%
Microcrédito	44%	43%	39%	39%	38%	37%	37%	36%	39%
Vivienda	11%	10%	11%	9%	8%	7%	6%	6%	8%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaboración propia

Gráfico 4.4 Porcentaje de Participación Cartera Bruta promedio Cooperativas Segmento 1 (2008 -2015)



Fuente: (Superintendencia de Bancos 2015)

Elaboración propia

4.2.1. Morosidad de la Cartera

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria mide el índice de morosidad como el porcentaje de la cartera total improductiva frente a la cartera total bruta. Las ratios de morosidad se calculan para el total de la cartera bruta y por línea de negocio.

Según Uyen (2010), la morosidad crediticia constituye una de las más importantes señales que advierten las crisis financieras. Además, se plantea que los problemas en la rentabilidad se agudizan si se toma en cuenta que la entidad financiera incrementa su cartera de créditos impagos, lo que resulta en la caída de las utilidades. Entonces, un aumento significativo en la morosidad puede provocar un problema de rentabilidad y liquidez, incluso se traduciría en la generación de pérdidas y déficit de provisiones.

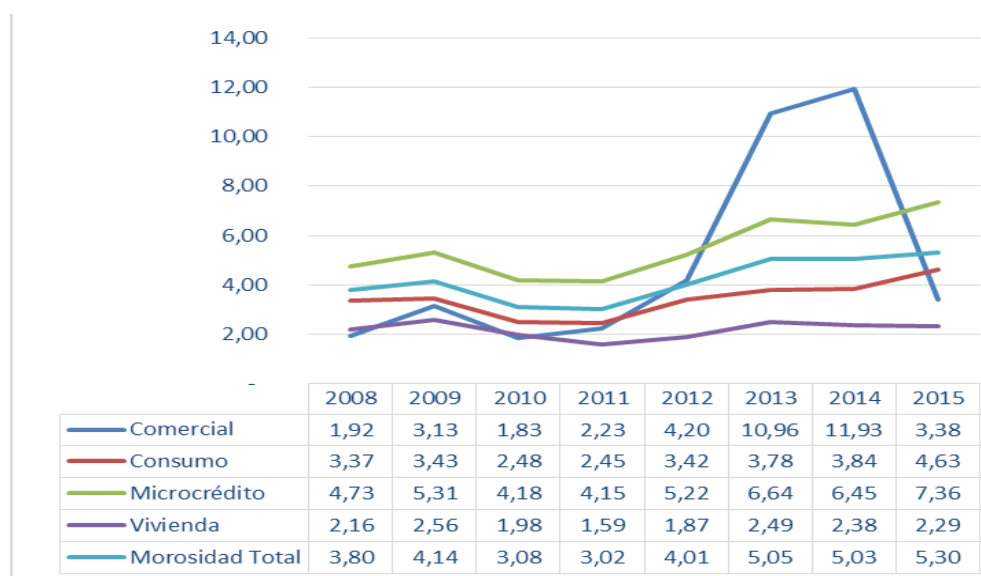
“En este sentido una cooperativa de ahorro y crédito que empieza a sufrir un deterioro de su portafolio de créditos puede ver perjudicada su rentabilidad al aumentar la proporción de créditos con intereses no pagados” (Uyen 2010, 10).

En el gráfico 4.5 se puede observar que la morosidad total de la cartera de las cooperativas del segmento 1 presentan un comportamiento con variaciones anuales leves, estas oscilan entre una tasa de 3.8% en 2008 a 5.30% en 2015, con un porcentaje promedio de morosidad total de la cartera de 5.63% en los años 2008 al 2015, lo cual muestra una relativa estabilidad en lo referido a morosidad crediticia.

En cuanto al contexto macroeconómico mundial y local, a partir del año 2014 con la caída del precio del petróleo muchos inversionistas comenzaron a sacar sus recursos, esta caída del precio del petróleo se dio principalmente porque Estados Unidos empezó a tener su propia producción, las restricciones en la economía no solo afectan al consumo sino también al comercio, muchos microempresarios han sido afectados por la situación del contexto nacional.

El índice de morosidad de la cartera en mora de las cooperativas subió en el 2015 por las restricciones económicas del país, pero a pesar de esto, según expertos se encuentra en niveles normales, lo que les ha permitido seguir creciendo (Jácome 2016). En ese sentido, el incremento de la morosidad es un efecto de la desaceleración que atraviesa la economía nacional (bajo precio del crudo y apreciación del dólar) y del crecimiento agresivo de algunas cooperativas que abrieron más oficinas y que priorizaron colocar más créditos en el mercado. En general, los créditos de microempresa, consumo, vivienda presentan un comportamiento estable con variaciones ligeras durante los años 2008 al 2015.

Gráfico 4.5. Morosidad de la Cartera de Crédito Cooperativas Segmento 1 (2008-2015) en porcentajes



Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria 2015)

Elaboración propia

En el gráfico expuesto, se puede observar que la morosidad del segmento comercial ha tenido una tendencia creciente entre el año 2008 y el año 2015 pasando de 1.92% en el año 2008 a 3.38% respectivamente, sin embargo, en el año 2013 y 2014 llegó a sus porcentajes más altos de 10.96% y 11.93% respectivamente, en el año 2015 la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (2015) expide la resolución No. 038-2015-F el 13 de febrero de 2015, en la que establece la norma para la segmentación de las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario reclasifica las cooperativas del segmento 1 a todas aquellas que superan los 80 millones de dólares, es así que las cooperativas del segmento 1 pasan a ser 25 en lugar de las 38 pertenecientes a esta categoría a diciembre de 2014, esta reclasificación de Cooperativas influye en la morosidad comercial del año 2015, en donde la reclasificación de cartera improductiva del segmento 1 a otros segmentos, produjo una reducción del índice de morosidad de cartera comercial, sin embargo la morosidad total de la cartera del segmento 1 se mantiene estable puesto que la participación de la cartera comercial es baja en relación a otros segmentos como consumo y microcrédito (ver anexo 2 y 3).

4.3. Cobertura de Provisiones para Cartera Improductiva

La cobertura de los créditos problemáticos mide la proporción de la provisión para cuentas incobrables constituida con respecto a la cartera improductiva bruta (SB 2008-2011); estas ratios se calculan para todas las líneas de negocio; mientras mayor es este índice significa que hay mayores provisiones y por lo tanto mayor es la cobertura contra posibles pérdidas.

En la siguiente tabla se puede observar gráficamente la evolución de la cobertura de cartera improductiva, mientras en el 2008 la cobertura de cartera problemática era de 144.66 se pueden observar variaciones los años siguientes, siendo la cobertura de cartera problemática en el año 2015 de 110.50, esto obedece principalmente a la disminución de provisiones para cartera improductiva.

En el año 2015, la cobertura de cartera improductiva comercial es de 81.83, cartera de consumo 109.03, microempresa 105.37, vivienda 99.41. En general el sistema de cooperativas de primer segmento tiene un nivel adecuado de cobertura de cartera improductiva que le permitirá cubrir eventuales pérdidas.

Tabla 4.2. Porcentajes de cobertura de cartera improductiva de las cooperativas de ahorro y crédito segmento 1 por categoría (2008-2015)

Cobertura de cartera improductiva	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Cobertura de cartera comercial	217,25	145,70	205,49	160,40	99,37	49,18	47,01	81,83
Cobertura de cartera de consumo	147,79	148,07	173,25	162,51	124,31	95,42	99,92	109,03
Cobertura de cartera microempresa	142,98	139,63	159,06	147,46	127,89	88,27	94,59	105,37
Cobertura de cartera vivienda	128,72	111,80	146,47	167,20	138,37	101,47	107,97	99,41
Cobertura de cartera problemática	144,66	141,10	164,43	154,70	125,53	110,60	114,67	110,50

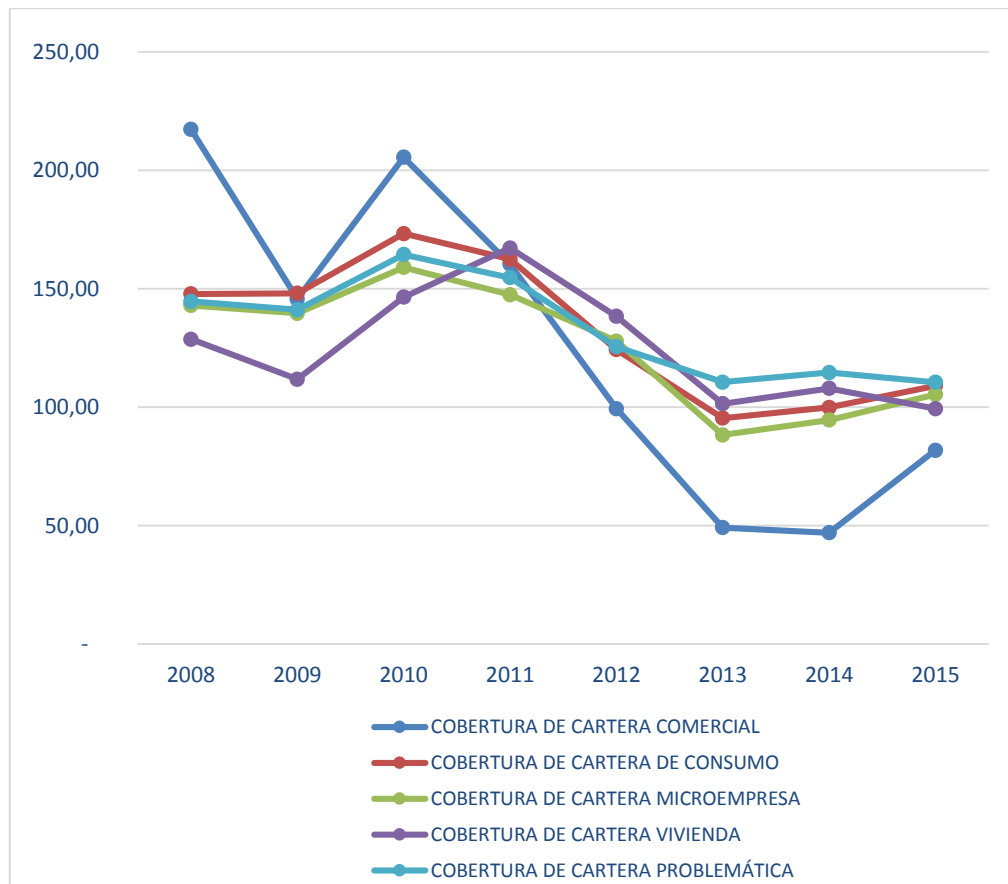
Fuente: (SB 2008-2011, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria 2015)

Elaboración propia

En el gráfico 4.6 se puede observar la cobertura de la cartera en porcentaje por línea de negocio, la tendencia decreciente obedece a una disminución de provisiones en relación a la cartera improductiva. Las provisiones para cubrir posibles pérdidas se incrementan mediante cargos a resultados y se disminuyen por los castigos de operaciones de cartera y de activos considerados como irrecuperables.

En este sentido el stock de provisiones a diciembre de 2014 registró un crecimiento aproximado del 18% en relación a diciembre de 2013, mientras que para el 2015 se registró una disminución de 3.63% en la cobertura de provisiones de cartera improductiva. El aumento de provisiones repercute disminuyendo la rentabilidad de las cooperativas, con las provisiones adecuadas se pueden neutralizar o disminuir las repercusiones financieras de los activos improductivos. A continuación, se grafica la evolución de este índice entre el periodo 2008 – 2015.

Gráfico 4.6 Cobertura de Provisiones para Cartera Improductiva, Cooperativas Segmento 1 (en porcentajes) 2008-2015



Fuente: (SB 2008-2011, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria 2015)

Elaboración propia

Como se observa en el gráfico expuesto, la cobertura de provisiones para cartera improductiva (un reflejo de la calidad de activos) demuestra la prudencia y buena política del sector de cooperativas del segmento 1 para proteger la solvencia de sus entidades, es así que se mantiene una importante relación entre el total de provisiones frente a la cartera improductiva.

Capítulo quinto

5. La Fábrica de Crédito

Este capítulo establece la definición de fábrica de crédito y sus ventajas. Mediante levantamiento de información en trabajo de campo y el análisis de caso de la cooperativa de segmento 1 “Cooprogreso”, antes y después de la implementación de la fábrica de crédito, se busca sentar las bases para justificar la implementación de Fábricas de Crédito como una herramienta efectiva para la mitigación de riesgos operativos y de crédito en los procesos de concesión de microcrédito de las cooperativas de segmento 1.

Es en este capítulo se describen los resultados de una investigación de campo con reuniones mantenidas con expertos de la Cooperativa Cooprogreso en gestión y administración de riesgos de crédito y operativo que servirán de base para proponer un modelo de implementación de Fábrica de Crédito.

5.1. La Fábrica de Crédito

Definición. - La Fábrica de Crédito es un conjunto de procesos automatizados de crédito y desarrollo de parámetros para evaluación automática de créditos. La finalidad de una fábrica de crédito es el estudio descentralizado de las solicitudes de crédito que permita estandarizar y controlar el proceso y manejar volúmenes mayores a los históricos, acordes con las estrategias de mercadeo y comercialización previstas.

La fábrica de crédito realiza rápidamente un completo análisis de toda la información del cliente, garantizando la automatización del proceso de otorgamiento de créditos en las organizaciones (Bizagi 2013).

La fábrica de crédito fue diseñada especialmente para satisfacer las necesidades de optimización de tiempos y seguridad de la información que requieren las entidades financieras para otorgar créditos que permitan el retorno de la inversión.

Las ventajas de establecer una metodología de fábrica de crédito en las Cooperativas de Ahorro y Crédito son las siguientes:

- Segregación adecuada de funciones que permite la implementación adecuada de políticas y procedimientos y su verificación de cumplimiento.

- Conocimiento estándar y mismos criterios para la concesión de microcrédito.
- Herramienta de fortalecimiento de conocimiento de los parámetros de concesión de créditos por parte de los miembros de la Fábrica de Crédito.
- Evitar fraudes, la Fábrica disminuye notablemente las desviaciones metodológicas, ingreso de información falsa o fraudulenta, posible sobrevalorización de ingreso de los socios.
- Permite reducir el riesgo operativo por el inadecuado ingreso de información.
- Permite reducir el riesgo de crédito, ya que los créditos que se conceden son con información real y verificada 100% por lo que la recuperación es efectiva y se disminuye la morosidad.
- Reducir los tiempos de estudio de solicitudes de crédito.
- Evitar la duplicación de procesos, así como suprimir re-procesos innecesarios y automatizar políticas y normativas para que las aprobaciones o negaciones sean realizadas objetivamente.
- Permite monitorear la operación en línea, identificando cuellos de botella o ineficiencias en la operación.
- Permite disponer de toda la información en medio electrónico para facilitar el acceso a la misma.
- Permite mejorar considerablemente el tiempo de ciclo de proceso de una solicitud, estableciendo acuerdos de servicios con las distintas áreas y formando compromisos con las mismas.
- Se eliminan actividades manuales que causaban errores recurrentes
- Se tienen datos de la operación del proceso, y esto es importante para la evaluación del mismo.
- La Fábrica de crédito permite cumplir con las políticas y procedimientos de la entidad financiera, a través de la segregación de funciones y el establecimiento de los controles necesarios que deben existir en a la concesión de microcréditos, asegurando una evaluación real del sujeto de crédito, estandarizando criterios y procesos de concesión de microcréditos, reduciendo de esta manera tanto el riesgo operativo como el de crédito y generando procesos eficientes que se traducen en una mayor y mejor colocación de cartera en tiempos reducidos.

Las desventajas que se podrían suscitar al momento de establecer una metodología de Fábrica de Crédito son;

- Requiere de un plan de maduración adecuado, si no hay una buena reestructuración de procesos su implementación puede demorarse.
- Requiere una inversión en tecnología, la fábrica de crédito debe ir de la mano con tecnología de punta que pueda fortalecer el uso de esta metodología.

5.2. Análisis de cartera de Cooprogreso y su Experiencia con la Implementación de la Fábrica de Crédito

La siguiente información permitirá al lector conocer como era Cooprogreso antes y después de la implementación de la Fábrica de Crédito y conocer como efectivamente contribuyó en los procesos de concesión de microcrédito y en la mitigación de riesgos operativos y riesgos de crédito. Al ser Cooprogreso un caso de éxito de Fábrica de Crédito se busca levantar información de campo a través de reuniones de trabajo en la Cooperativa, que permitan sentar los lineamientos para la implementación de Fábrica de Crédito en las COAC'S del segmento 1, y determinar las bases para justificar la implementación de Fábricas de Crédito como una herramienta efectiva para la mitigación de riesgos operativos y de crédito en los procesos de concesión de microcrédito de las cooperativas de segmento 1.

5.2.1. Antecedentes de Cooprogreso

La Cooperativa de Ahorro y Crédito se constituyó como persona jurídica de derecho privado bajo la forma de cooperativa con responsabilidad limitada, como empresa de autogestión y economía solidaria con finalidad social que realiza intermediación financiera con el público (Pacific Credir Rating 2008). Cooprogreso Ltda. nació en la Parroquia Atahualpa, provincia de Pichincha, en junio de 1969.

La misión de Cooprogreso es servir a los socios, de manera competitiva y equitativa facilitando la entrega de productos y servicios financieros, que aseguren el mejoramiento de la calidad de vida, el progreso de la comunidad y del país, utilizando la tecnología disponible, respaldados en el compromiso del talento humano que fortalecen la confianza, solidez y crecimiento de la institución.

El objetivo general de la organización es satisfacer las necesidades financieras de los socios y demás grupos de interés. De esta manera, su actividad principal es la captación de recursos en las cuentas del pasivo con la finalidad de conceder créditos y brindar servicios financieros conexos.

El crecimiento de Cooprogreso gracias a la confianza de los socios, y una mejor eficiencia administrativa ha propiciado un incremento firme, real y sostenido con el aumento de más Agencias en distintas zonas del país, es así, que en estos momentos tienen 18 Agencias y 5 ventanillas operativas, actualmente Cooprogreso se encuentra en búsqueda de nuevos mercados para poder expandirse incluso a pesar de la crisis por la que atraviesa el país en estos momentos.

La cooperativa orienta sus operaciones a la ciudad de Quito y sus alrededores. Sus socios son atendidos mediante tres líneas de negocio: Consumo, Vivienda y Microfinanzas.

En cuanto a su estructura interna, el Art. 32 de la Ley de Economía Popular y Solidaria establece: “Las cooperativas contarán con una Asamblea general de socios o de representantes, un Consejo de Administración y un Consejo de Vigilancia y una gerencia, cuyas atribuciones y deberes, además de las señaladas en esta Ley, constarán en su reglamento y en estatuto social de la cooperativa”.

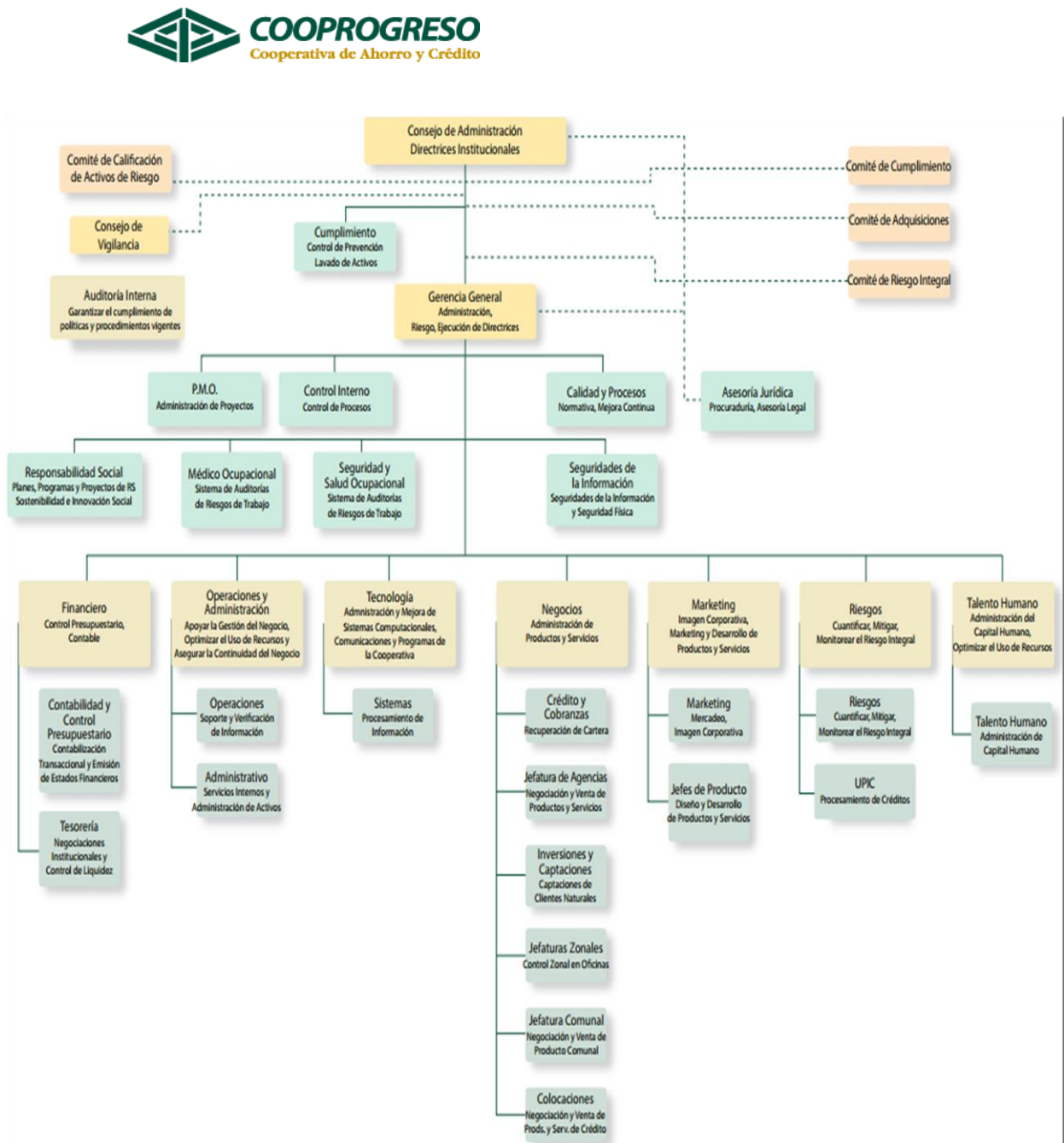
La Asamblea General es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa y está integrada por todos los socios. Sus decisiones obligan a todos los socios integrantes de la cooperativa.

El Consejo de Administración es el órgano directivo y de fijación de políticas y estará integrado por un mínimo de tres vocales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General, en votación secreta de acuerdo a lo establecido en el reglamento de la Ley. Los miembros del Consejo de Administración durarán en sus funciones cuatro años y podrán ser reelegidos por una sola vez.

El Consejo de Vigilancia es el órgano de control interno de las actividades económicas que sin injerencia e independiente de la administración, responde a la Asamblea General, está integrado por un mínimo de tres y un máximo de cinco vocales y sus respectivos suplentes.

En cuanto a su estructura organizacional, Cooprogreso funciona de la siguiente manera:

Gráfico 5.1. Organigrama Estructural de Cooprogreso



Fuente: (Cooprogreso 2015)

Como se puede observar en el organigrama estructural de Cooprogreso, tiene siete gerencias o unidades, gerente financiero, gerente de operaciones y administración, gerente de tecnología, gerente de negocios, gerente de marketing estratégico, gerente de riesgos y gerente de talento humano.

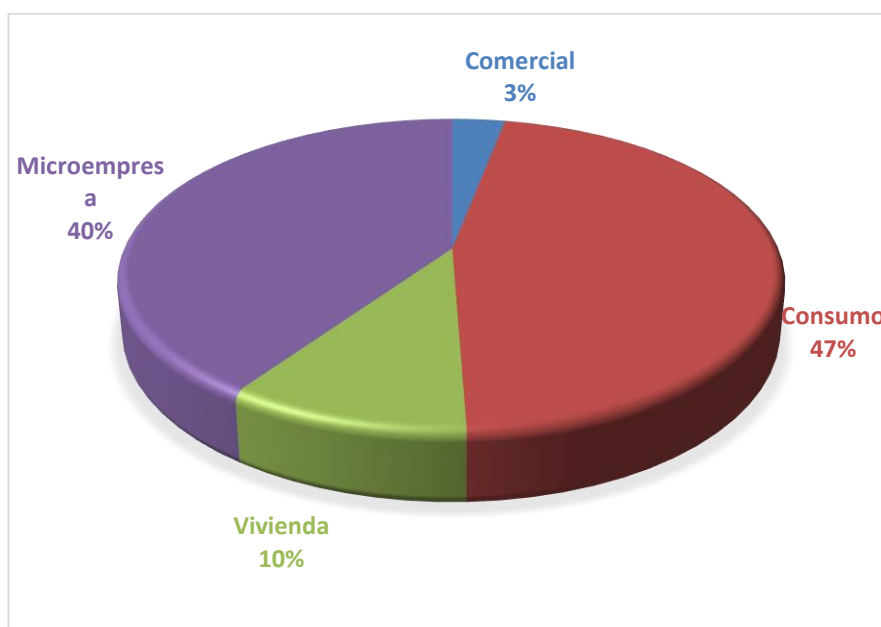
La Fábrica de Crédito se encuentra bajo la unidad de Riesgos y está supervisada directamente por el jefe de riesgos.

Dentro de los productos y servicios que ofrece Cooprogreso se encuentran:

- Créditos de Educación – Creer
- Microcréditos
- Créditos de Consumo
- Crédito hipotecario
- Crédito automotriz

En el año 2015, se puede observar que el 40% de la cartera de Cooprogreso corresponde a microcréditos, el 47% a consumo, el 10% a vivienda y un 3% a créditos comerciales, tal como se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfico 5.2 Composición de la cartera de Crédito Cooprogreso 2015



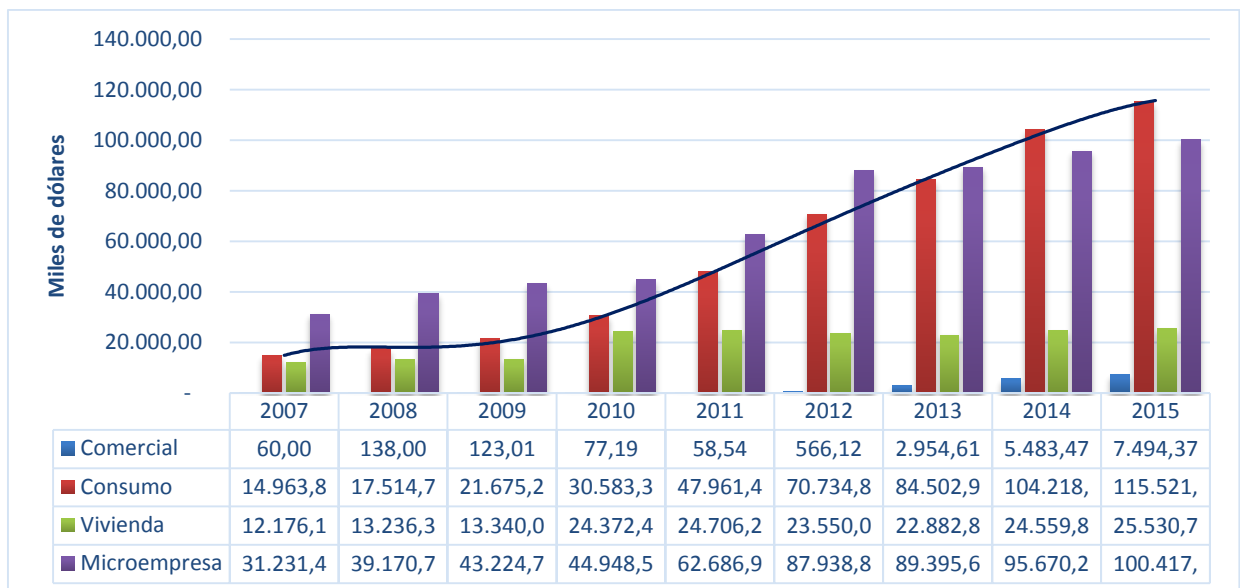
Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria 2015)

Elaboración propia

5.2.2. Evolución de la cartera bruta microcrédito Cooprogreso 2007-2015

En el gráfico 5.3 se observa que el año 2008 la cartera bruta de microcrédito de Cooprogreso ascendió a 39 millones de dólares, valor superior al año 2007 31 millones cuando aún no estaba implementada la fábrica; en el 2015 la cartera bruta de microcrédito asciende a 100 millones de dólares, se puede observar que a partir de la restructuración de los procesos e implementación de la Fábrica de crédito (2008), existe una mayor colocación de cartera de microcrédito en el mercado y que incluso pese a la crisis sistémica a finales de 2014 y 2015 Cooprogreso sigue aumentando sus colocaciones de microcrédito, la tasa de crecimiento promedio de la cartera bruta de microcrédito a lo largo de estos 8 años es de 22%, siendo los años de mayor crecimiento los años 2011 y 2012 respectivamente.

Gráfico 5.3. Crecimiento de la cartera bruta de crédito Cooprogreso 2007-2015 (en miles de dólares)



Fuente: (SB 2008-2011, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria 2015)

Elaboración propia

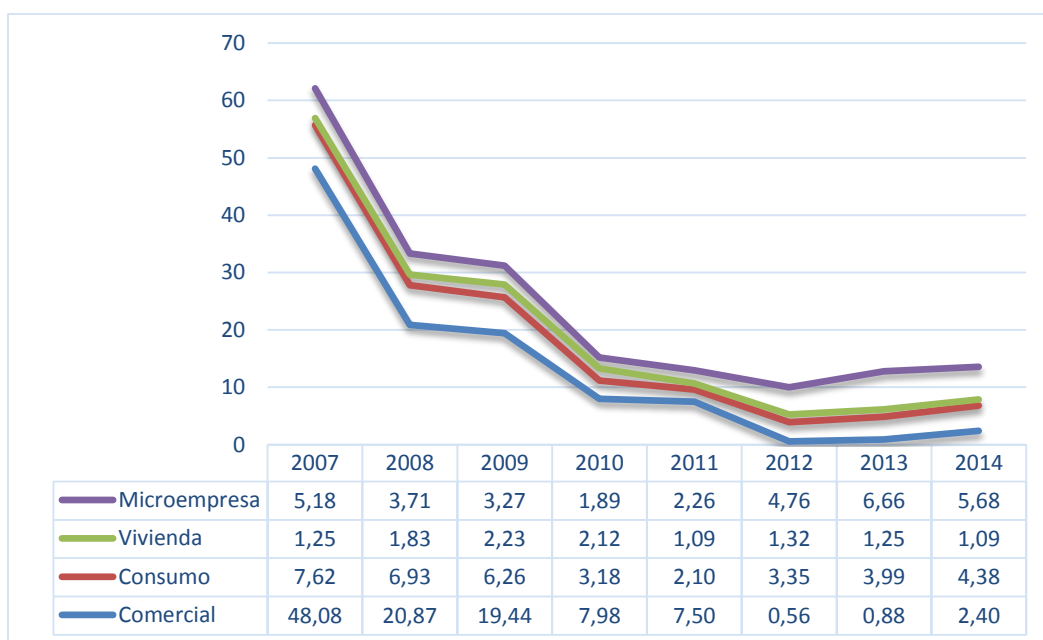
5.2.3. Morosidad de la cartera de crédito Cooprogreso

La morosidad de la cartera de crédito en Cooprogreso en las líneas de crédito microempresa, vivienda, consumo y comercial ha disminuido notablemente después de

la implementación de la Fábrica de Crédito. La tendencia decreciente de la morosidad desde el año 2008 es resultado de un mejor manejo del riesgo de crédito por parte de la Cooperativa.

La Fábrica de Crédito contribuye a la disminución de la morosidad como se puede observar en el gráfico 5.4; mientras en el 2007 antes de la implementación de la fábrica la morosidad era de 5.18 en microcrédito, a raíz de la implementación de la fábrica se observa una reducción a 3.71 en el año 2008, 3.27 en 2009, en 2010 se tenía una morosidad de 1.89. En el año 2012, la Cooperativa implementó como política el otorgamiento de créditos hasta \$20.000 sin garante, lo que generó crecimientos abruptos y riesgos asociados, que incrementaron la morosidad de la cartera. Cabe indicar que, la Fábrica contribuyó a minimizar el impacto que hubiese tenido esta política si no hubiera existido la Fábrica.

Gráfico 5.4. Morosidad de Cartera de Crédito Cooprogreso 2007 – 2015 (en porcentajes)



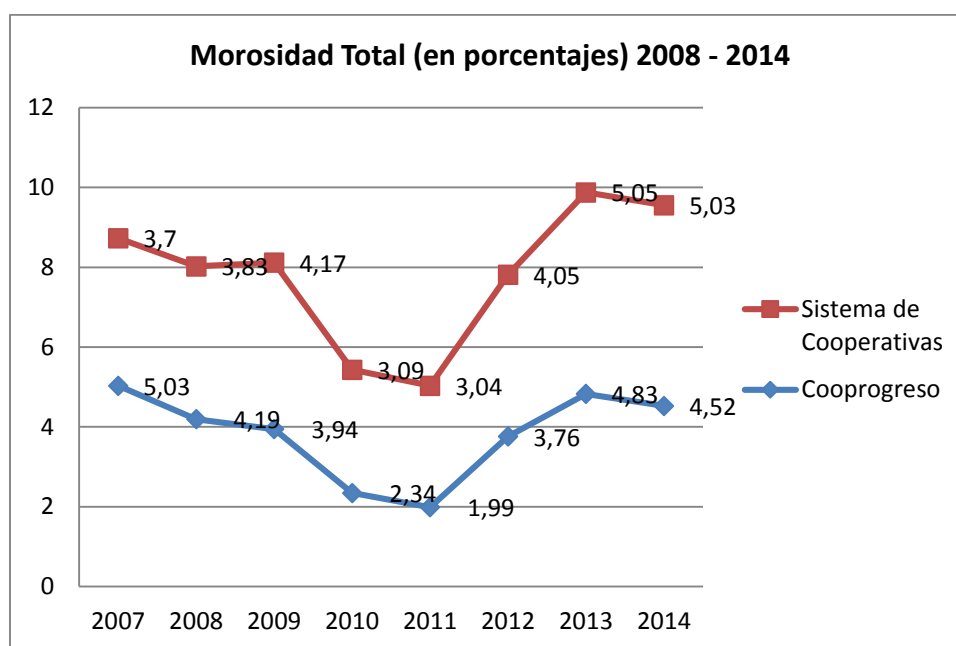
Fuente: (SB 2008-2011, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria 2015)

Elaboración propia

De igual manera, al comparar la morosidad total de Cooprogreso con los indicadores del sistema total de cooperativas del segmento 1, se puede observar que la cooperativa presenta una morosidad total inferior a la morosidad del sistema de

cooperativas, lo que se atribuye a que cuentan con una herramienta efectiva de Fábrica de Crédito.

Gráfico 5.5. Morosidad Total Cooprogreso vs. Morosidad total del sector cooperativas segmento 1 (en porcentajes) 2007 – 2015



Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria 2015, SB 2008-2011)
Elaboración propia

5.2.4. Implementación de la fábrica de crédito en Cooprogreso

La reestructuración de Cooprogreso se inicia en el año 2008 en el área de negocios y operaciones, en ese entonces todas las operaciones y procesos relacionados a la concesión de microcréditos estaban concentradas en los oficiales de crédito, quienes a su vez formaban parte del área de negocios (Mora, Informe estados financieros Auditados 2009-2011). Se determinó a través de un levantamiento de eventos de riesgo que al depender todo del oficial de crédito podían ocurrir eventos tales como desviaciones metodológicas, información falsa, desviaciones en los activos de los clientes, posibles sobrevaloraciones de ingresos de los socios por parte de los oficiales, riesgos operativos inherentes al mal ingreso de información, posibles fraudes, aumento del riesgo de crédito

debido a un posible aumento de la morosidad por una inadecuada calificación del sujeto de crédito, conforme se analiza en el capítulo quinto. Es entonces cuando inicia el diseño e implementación de la fábrica de crédito cuyo objetivo principal es mantener independencia entre quienes asumen el riesgo, lo procesan y controlan, minimizando los errores y agilizando el proceso de crédito.

En Cooprogreso la fábrica de crédito nace dentro de la unidad de riesgos, independizando completamente a la unidad de negocios del proceso de concesión de microcréditos, los integrantes en una primera instancia fueron los oficiales con mayor trayectoria y con mayor conocimiento del mercado, se contrató un pool de digitadores, se añadieron analistas de fábrica por áreas geográficas específicas, verificadores en campo, y jefe de Fábrica.

Al principio la fábrica empezó manejando 1.200 operaciones mensuales a nivel nacional, la inversión inicial fue de USD \$15.000 en un periodo inicial de 10 a 12 meses de implementación, sin embargo, según el trabajo de campo, su proceso de maduración tomó alrededor de 8 años principalmente porque no fue de la mano con herramientas tecnológicas que les permitieran cumplir con el segundo objetivo de la fábrica, la reducción de tiempos en la concesión de microcréditos.

A diciembre de 2015 la fábrica de créditos se encuentra en funcionamiento con la desvinculación entre las actividades de Front Office, Middle Office y Back Office (Nuñez Serrano y Asociados 2015), lo cual le da una independencia en la administración de cada proceso, desconcentrando las funciones y mitigando de esta manera los riesgos operativos implícitos en la concentración de funciones en una sola área. La Fábrica de crédito realiza operaciones en el día y en la noche.

En la actualidad Cooprogreso cuenta con manuales de políticas y procedimientos para cada uno de los tipos de crédito que maneja, comercial, vivienda, consumo y microcrédito, estos manuales son revisados y actualizados constantemente por la unidad de riesgos y crédito de la entidad.

En cuanto a los niveles de aprobación de créditos, la Asamblea General aprobó los siguientes niveles de aprobación:

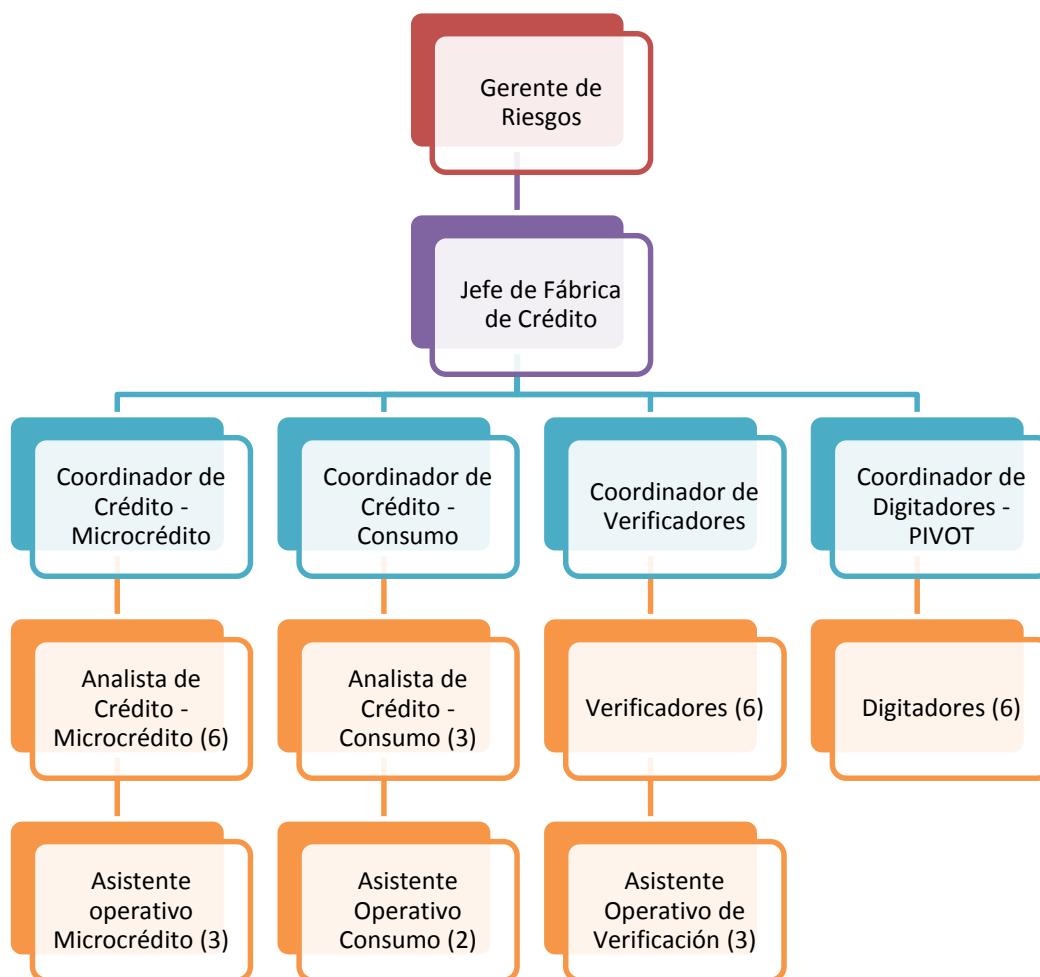
Tabla 5.1 Niveles de aprobación de créditos Cooprogreso

Niveles	Montos	Integrantes
Nivel 1	Hasta \$ 5.000	Analistas
Nivel 2	Hasta \$ 10.000	Coordinadores
Nivel 3	Hasta \$ 15.000	Jefe de Fábrica
Comité 1	Hasta \$ 40.000	Jefe de Fábrica, Jefe de Riesgos, Gerente de Riesgos
Comité 2	Más de \$40.000	Jefe de Fábrica, Gerente de Negocios, Gerente General

Fuente: Investigación de Campo Cooprogreso
Elaboración propia

En la Fábrica de Crédito de Cooprogreso hoy en día trabajan alrededor de 40 personas, 35 en planta y 5 en un call center de outsourcing bajo el siguiente organigrama:

Gráfico 5.6. Organigrama Fábrica de Crédito Cooprogreso



Fuente: Investigación de Campo Cooprogreso
Elaboración propia

La Fábrica de Créditos está compuesta de los siguientes procesos y responsables descritos en la siguiente tabla, de igual manera Cooprogreso ha identificado los posibles riesgos inherentes y sus respectivos controles dentro de la Fábrica:

Tabla 5.2. Procesos, responsables, riesgos y controles de Fábrica de Crédito Cooprogreso

Proceso	Responsable	Riesgo potencial	Control
Recepción de Documentos	Asistentes de Crédito	Pérdida de Documentación	Check List de información requerida
		Retraso en la entrega de files	Registros de Tiempo
		Documentación Incompleta	Check List de información requerida
Registro de Información	Asistentes de Crédito	Errores por registros manuales	Verificación de Respaldos file de crédito
Verificación	Verificadores	Registro de información adulterada	Verificación aleatoria del Coordinador de Verificadores
		Demoras por envío de información	
		Verificación no realizada o incompleta	
Digitación	Asistentes Operativos	Errores en digitación	Revisión del área de cumplimiento y verificación de analistas
Análisis	Analistas	Errores en análisis	Verificación del Coordinador de Fábrica
		Falta de revisión de información soporte	
Aprobación	Coordinadores / Jefe Fábrica / Comités	Fallas en revisión de información	Verificación de otros niveles

Fuente: (Cooprogreso 2015)

Elaboración propia

En la actualidad, la Fábrica de crédito constituye una herramienta para mejorar el relacionamiento con los clientes-socios y optimizar la recuperación de cartera que va de la mano con el uso de herramientas tecnológicas que disminuyen los tiempos de concesión de microcréditos.

Los indicadores que permiten evaluar la eficiencia de la Fábrica de Crédito son:

- volumen de operaciones tramitadas y no devueltas,
- volumen de operaciones rechazadas,
- número de reprocesos,
- incrementos de colocaciones por semana,
- disminución de la cartera en mora,
- menores errores en el ingreso de información.

- El jefe de fábrica de crédito de la entidad evalúa la eficiencia de la Fábrica con la medición de tiempos de colocación de créditos y calidad de la cartera, de igual manera analiza y reporta a la unidad de riesgos, las estadísticas de devoluciones de créditos que causan reprocesos en la concesión de créditos por falta de cumplimiento de políticas e información incompleta requerida por los analistas para establecer la elegibilidad de los sujetos de crédito.

Las principales razones por devoluciones de trámites son:

- Inadecuado análisis de Capacidad de Pago
- Resultados adversos en Buró de Crédito
- Insuficientes Garantías
- Clientes que presentan morosidad en la entidad
- Garantes personales que presentan morosidad en otras entidades y en la Cooperativa
- Falta de documentos o requisitos que permita establecer la viabilidad técnica, legal y financiera del crédito
- Falta de firmas de responsabilidad en la ejecución de procesos
- Observaciones de verificación de datos del cliente, como dirección de la microempresa, domicilio, teléfonos, etc.
- Estabilidad laboral
- Mala utilización de la herramienta del Score.
- Evaluación de microcrédito inadecuada
- Subvaluación de pasivos de la unidad familiar
- Sobrevaloración de ingresos de la unidad familiar

Con el monitoreo permanente de las devoluciones de trámite por parte de la unidad de riesgos, se pudo identificar en el trabajo de campo que, a partir de la implementación de la Fábrica de Crédito en el año 2008, se han reducido los eventos aproximadamente en un 30% hasta el 2015.

Otra de las ventajas de la Fábrica de Crédito es que se convirtió en una herramienta de capacitación para los miembros involucrados en la concesión de microcrédito, hoy en día todos tienen el mismo conocimiento y manejan la misma información, actividades que reflejan una gran sinergia; el conocimiento del mercado es otro de los factores que influye en el adecuado análisis de políticas de crédito en la Fábrica.

El área de riesgos de Cooprogreso considera a su fábrica como una línea de defensa en el proceso de concesión de microcréditos, ya que al manejar información real y verificada se mitiga el riesgo operativo que se puede dar al manejar información falsa que aumente la morosidad de la cartera, de igual manera la estandarización de procesos para todos los socios y la eliminación de excepciones a través de la Fábrica en los procesos de concesión de microcrédito reducen la probabilidad de colocar créditos difíciles de recuperar.

Complementariamente a su fábrica de crédito, Cooprogreso vio la necesidad de reemplazar un modelo de score genérico e implementar nuevos personalizados pre-scores y scores de crédito basados en modelos de originación cuando el cliente es nuevo y comportamiento cuando se trata de clientes antiguos; un score de cobranzas, que constituye un sistema preventivo de recuperación y un contact center, mediante el cual se realizan llamadas telefónicas automáticas a los deudores para recordar su pago y también una vez que el mismo se ha vencido. Mediante este sistema se emplea una cobranza preventiva que permite controlar posibles retrasos en el pago y dar seguimiento a los deudores (Mora, Informe estados financieros Auditados 2013-2014).

En resumen, la Fábrica de crédito de Cooprogreso es una herramienta que facilitó una mayor y mejor colocación de créditos; lo cual propició la disminución de la morosidad de la cartera manteniéndola en mejores rangos que los del mercado, e incluso permitiendo tener controles adecuados y límites adecuados ante incorporación de nuevas políticas de la Cooperativa, con lo anterior expuesto se justifica el proponer un proceso de implementación de Fábrica de Crédito para las cooperativas de segmento 1 como una herramienta efectiva de mitigación de riesgo operativo y de crédito.

Capítulo sexto

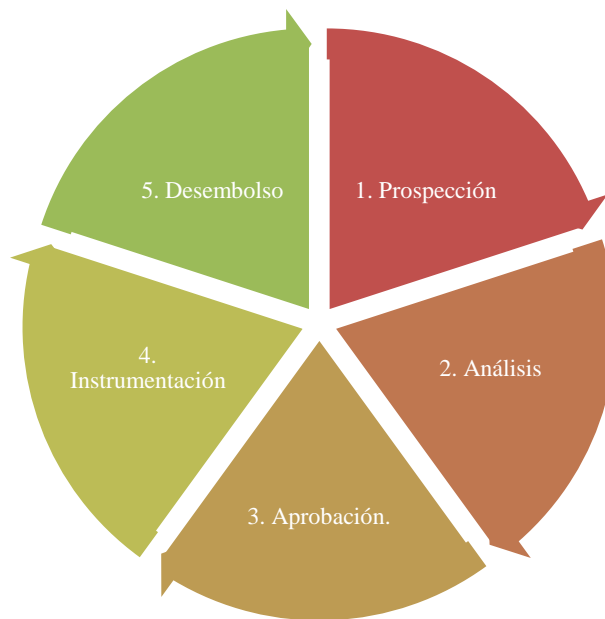
6. Mitigación de riesgo operativo y riesgo de crédito a través de Fábrica de Crédito

El presente capítulo busca analizar los diferentes eventos de riesgos directamente relacionados al proceso tradicional de concesión de microcréditos, dicho análisis permitirá determinar cómo la fábrica de crédito contribuye a mitigar los riesgos operativos y riesgo de crédito en el proceso de concesión de microcrédito y establecer la importancia y los motivos para proponer la implementación de Fábrica de Crédito en las Cooperativas del segmento 1. Los resultados obtenidos en el presente capítulo son el producto del trabajo de campo realizado, en la aplicación de reuniones con expertos en aspectos de gestión de riesgos de crédito y operativo del sector financiero público, privado y cooperativista.

6.1. Proceso tradicional de concesión de microcréditos

La aplicación de un proceso tradicional de concesión de microcréditos refleja una concentración e incompatibilidad de funciones en una misma persona, como la recopilación y validación de la información del cliente, visitas in situ para verificar la actividad financierable, aplicación de políticas de la entidad y la aprobación de la solicitud de crédito, lo cual incrementa la probabilidad de ocurrencia de riesgos operativos que podrían afectar a la recuperación de los créditos y por lo tanto al nivel de morosidad de una Entidad Financiera. (The World Bank 2009) El proceso de concesión de microcréditos tradicional comprende principalmente los siguientes procesos:

Gráfico 6.1. Proceso de concesión de microcréditos tradicional



Fuente: (The World Bank 2009)

Elaboración propia

A continuación, se analizan las actividades comprendidas en cada proceso y sus posibles riesgos operativos inherentes.

6.1.1. Proceso de Prospección

El proceso de prospección tiene como objetivo atender los requerimientos de los clientes, evaluar su idoneidad para acceder a microcréditos, verificar e ingresar en el sistema los datos generales e información complementaria de los mismos, que permita ejecutar los análisis necesarios para aprobar solicitudes de crédito. En la ejecución del proceso interactúa el cliente con el oficial de crédito, quien realiza las siguientes actividades:

- Provee de la información requerida y establece qué tipo de producto o servicio requiere, para que el cliente entregue la información requerida de conformidad con las políticas de crédito de la Entidad.
- Analiza y verifica la veracidad y vigencia de los documentos proporcionados por el cliente.

- Verifica en la Central de Riesgos, la información crediticia del cliente.
- Constata los antecedentes crediticios del cliente en la Entidad.
- Consulta la existencia del cliente en la lista CONSEP.
- Visita la actividad financiable del cliente para verificar su existencia.
- Ingresa los datos en el sistema para aplicación de pre-score.
- Analiza los resultados de pre-score y decide si la solicitud es aceptada para análisis.

De lo expuesto se observa que, las actividades de recopilación de información y documentación, verificación y registro en sistema para obtener el pre-score del cliente, es realizado por una misma persona, lo cual podría generar los siguientes eventos de riesgo inherentes:

- Respecto a la solicitud de documentos a clientes conforme a normativa y política de la entidad financiera, el proceso tradicional no cuenta con un control que asegure que el oficial de crédito cumpla con las políticas de la entidad en la recopilación de información suficiente para establecer su voluntad de pago, lo cual generaría que no se obtenga la documentación necesaria para identificar apropiadamente la situación económica y financiera del cliente. (Brom 2015)
- Una vez obtenida la información para cumplir con los requisitos que establezca la política de la Entidad, en la fase de verificación de la veracidad y vigencia, el proceso tradicional es susceptible a que el oficial de crédito realice una inapropiada evaluación de idoneidad de clientes para acceder a un crédito de microcrédito, debido a que al realizar varias actividades al mismo tiempo no realizaría un análisis a detalle de la documentación e información proporcionada por los clientes y no podría identificar sobrevaloración o subvaloración de la situación económica del cliente, así como la falsificación de documentos. Adicionalmente, en esta etapa podrían ocurrir fraudes al financiar actividades ficticias de clientes vinculados al oficial de crédito.
- Los oficiales comerciales se enfocan en cumplir con las metas de colocación, lo cual podría generar que se registren datos imprecisos de los clientes sobre sus direcciones de domicilio y lugar de la inversión, garantes, así como podrían manipular la información proporcionada por los clientes para que precalifiquen y sigan a las siguientes etapas de análisis de crédito, que generalmente es realizado por el mismo oficial de crédito, situación que generaría inconvenientes en la recuperación de los créditos con un consecuente incremento de la cartera vencida.

De lo expuesto se observa que, se podrían presentar once eventos de riesgo inherentes conforme se detallan a continuación:

Tabla 6.1. Matriz de riesgos inherentes en la concesión de microcréditos

Proceso	Actividad	Responsable	Descripción del evento de riesgo	Factor de riesgo
Prospección	Solicitud de documentos a clientes conforme a normativa y política de la entidad financiera	Oficial de microfinanzas	Insuficiente documentación con la cual no se evidencie la situación económica y financiera del cliente, voluntad de pago	Personas
Prospección	Revisión de criterios de elegibilidad de personas naturales y jurídicas	Oficial de microfinanzas	Inapropiada evaluación de idoneidad de clientes para acceder a un crédito de microcrédito, que no implique manipulación de datos	Procesos
Prospección	Revisión de criterios de elegibilidad de personas naturales y jurídicas	Oficial de microfinanzas	Sobrevaloración de la información financiera de los clientes para que acceda al crédito	Personas
Prospección	Revisión de criterios de elegibilidad de personas naturales y jurídicas	Oficial de microfinanzas	Fraude - Autofinanciamiento de oficiales de crédito en asociación con clientes vinculados.	Personas
Prospección	Verificación de la veracidad y vigencia de la documentación entregada por los clientes	Oficial de microfinanzas	No identificar falsificación de documentos de identificación del cliente	Procesos
Prospección	Verificación de la veracidad y vigencia de la documentación entregada por los clientes.	Oficial de microfinanzas	La información y documentación entregada por los clientes no tiene un proceso de validación de la autenticidad, que puede llevar a establecer relaciones comerciales con clientes sin un sustento financiero y legal apropiado.	Procesos
Prospección	Precalificación del cliente	Oficial de microfinanzas	El análisis integral de la solicitud de precalificación se efectúa con documentación incompleta para precalificar correctamente la solicitud de crédito.	Personas
Prospección	Los valores registrados en el formulario no coinciden con el registrado en el sistema	Oficial de microfinanzas	Se genera una alteración en la información, para conceder créditos a personas que financieramente no son aptos.	Personas
Prospección	No existe Control por oposición en la visita previa para analizar actividad del sujeto de crédito.	Oficial de microfinanzas	Lugares de inversión falsos, impreciso	Personas

Proceso	Actividad	Responsable	Descripción del evento de riesgo	Factor de riesgo
Prospección	Los Oficiales Comerciales cuentan con un portafolio superior al estándar del mercado, lo que impide que se realicen las acciones de cobro respectivas, ya que se enfocan más en las metas de colocación que en las de recuperación.	Gerente Comercial	Los oficiales comerciales se enfocan más en las metas de colocación que en las de recuperación, con un consecuente traspaso de cartera por vencer hacia la cartera vencida mayor al previsto, lo cual hace que se incremente la cartera vencida.	Procesos
Prospección	No existe cultura por parte del personal de Front Office y de los Oficiales en relación a la actualización de datos de los clientes, lo que dificulta realizar gestiones de recuperación preventiva de cartera.	Gerente Comercial	Pérdidas de tiempo para los Oficiales de Recuperación debido a que deben indagar el sitio de inversión, vivienda y al cliente al que se debe gestionar.	Procesos

Fuente: Archivos Cooprogreso

Elaboración propia

6.1.2. Proceso de Análisis

El Proceso de Análisis de solicitudes de crédito tiene como objetivo evaluar desde los ámbitos legal, técnico y financiero, las solicitudes de crédito recibidas, incluye la supervisión y verificación de las propuestas de garantías que respalden esos créditos. Las principales actividades del proceso, que realiza el oficial de microcrédito son las siguientes:

- Evaluación cualitativa y cuantitativa del cliente y garante, en la cual se establece la capacidad de pago del cliente.
- Visita el negocio y el domicilio del cliente a fin de establecer las condiciones socio-económicas-financieras del solicitante (Evidencias y Lecciones desde América Latina 2011), del negocio y de su unidad familiar, además de su capacidad de pago para cumplir con la obligación.
- Verificar las referencias de vecinos, dueños de la propiedad, empleados, proveedores y del solicitante cliente.
- Analiza el nivel de endeudamiento del solicitante
- Analiza volúmenes de ventas, compras y utilidades que sirven de base para establecer la rentabilidad de la empresa y definir la capacidad de pago del cliente.
- Aplicación de score de crédito con la información financiera proporcionada por el cliente y levantada por el oficial de microcrédito.

De lo expuesto se observa que, las actividades de evaluación de la información cuantitativa y cualitativa del cliente, se encuentran concentradas en una misma persona, lo que generaría los siguientes eventos de riesgo inherentes:

- Las funciones y responsabilidades de los oficiales de microcrédito se citan de manera superficial en la Entidad, lo cual no permite que las actividades de evaluación económica y financiera de los clientes se apliquen de manera estandarizada para todos los sujetos de crédito, lo cual incrementa el riesgo de que no se determine adecuadamente la capacidad de pago del cliente.
- Cuando las funciones de análisis financiero y cualitativo están concentradas en una misma persona, incrementa el riesgo de que clientes reporten cifras sobrevaloradas para acceder al crédito, lo cual no sería detectado por el oficial de crédito debido a que no se especializa en análisis sobre la evolución de mercados y definición estándares de crecimiento de ventas, costos de insumos, entre otros, lo que no le permitiría identificar comportamientos económicos adversos que podrían afectar al negocio del cliente y por lo tanto su capacidad de pago.
- Verificación inadecuada de las propuestas de garantías, que no permita asegurar que los créditos se encuentren respaldados apropiadamente.
- El modelo de scoring de microcrédito es manipulable, lo cual impide contar con un perfil de riesgo crediticio confiable.
- No se considera en el análisis todas las deudas que tiene el sujeto de crédito en el sector financiero y tampoco los pasivos a corto plazo, lo cual conlleva a un cálculo incorrecto de la capacidad de pago del cliente.

De lo expuesto se observa que, en el proceso tradicional para analizar solicitudes de crédito, se podrían presentar 10 eventos de riesgos inherentes conforme se detallan a continuación:

Tabla 6.2. Matriz de riesgos inherentes en la concesión de microcréditos

Proceso	Actividad	Responsable	Descripción del evento de riesgo	Factor de riesgo
Análisis	Verificación de la veracidad y vigencia de la documentación entregada por los clientes.	Oficial de microfinanzas	No identificar comportamientos adversos de los sectores de económicos en los cuales los clientes desempeñan sus actividades, que no permita prever posibles contracciones del mercado que afecten la capacidad de pago de los clientes.	Procesos
Análisis	Nuevos funcionarios no cuentan con una inducción adecuada antes de que comiencen a colocar créditos	Oficial de microfinanzas	Se recomienden créditos sin el adecuado análisis técnico-financiero	Procesos
Análisis	Verificación de información de garantes y garantías	Oficial de microfinanzas	Supervisión y verificación inadecuada de las propuestas de garantías, que no permita asegurar que los créditos se encuentren respaldados apropiadamente	Personas
Análisis	Aplicación de score para aprobación de solicitud de crédito	Oficial de microfinanzas	Manipulación de la información en el modelo de score para aprobar solicitudes de clientes que no cuentan con un perfil de riesgo crediticio adecuado	Personas
Análisis	El modelo experto de scoring de Microcrédito es manipulable.	Oficial de microfinanzas	Se puede manipular información de clientes, modificando información sensible de la solicitud	Procesos
Análisis	No se adjunta el formulario de evaluación con el flujo de caja en el expediente de crédito	Oficial de microfinanzas	No se podría realizar la revisión de expedientes para aprobar las operaciones crediticias, sin validar la capacidad de pago del cliente	Procesos
Análisis	No se considera en su análisis todas las deudas que tiene el sujeto de crédito en el sector financiero.	Oficial de microfinanzas	Se realizará un incorrecto cálculo de la capacidad de pago del cliente	Personas
Análisis	No se declara pasivos a corto plazo, en el análisis financiero que se realiza al cliente	Oficial de microfinanzas	Afectaciones en los indicadores financieros que alteran la capacidad de pago del cliente, beneficiándolo en base a un mal registro de cuentas contables	Personas

Proceso	Actividad	Responsable	Descripción del evento de riesgo	Factor de riesgo
Análisis	El indicador de capacidad de pago registrado en el sistema no coincide con el indicador del scoring.	Oficial de microfinanzas	No existe concordancia entre la información del sistema con la registrada en el scoring. No se determina la existencia de la fuente de pago razón por la cual se incrementa la cartera vencida.	Procesos
Análisis	Ciertas funciones y responsabilidades de la fuerza comercial se citan de manera superficial.	Gerente Comercial	No se cuenta con una norma específica que dicte los lineamientos de las responsabilidades de los Oficiales Comerciales.	Procesos

Fuente: Archivos cooprogreso

Elaboración propia

6.1.3. Proceso de Aprobación

Una vez que el Oficial de Microcrédito, ha realizado su informe de análisis sobre la solicitud de crédito, entrega al Jefe de Oficina o Gerente Comercial quien será el responsable de validar que la carpeta cumpla con los requerimientos del producto, en caso de existir alguna inconsistencia o requerir algún otro documento solicita al oficial de microcrédito la regularización. En caso de no existir ninguna observación, procederá con el registro de la recomendación de aprobación de la solicitud a las instancias establecidas conforme a los cupos de aprobación que establezca la Entidad. Las principales actividades del proceso, que realiza el oficial de microcrédito son las siguientes:

- Considerando el monto de la operación, verifica el nivel de aprobación correspondiente de acuerdo a los cupos de aprobación aprobados la Entidad y define fecha para efectuar la reunión y exponer la recomendación de aprobación.
- Elabora y expone la comunicación escrita con recomendación de aprobación del crédito a ser presentada ante la instancia correspondiente, recaba firmas de superior jerárquico respectivo.
- Las instancias de aprobación analizan la solicitud de crédito y de considerarla satisfactoria aprueba.

Los eventos de riesgo inherentes asociados al proceso de aprobación de solicitudes de crédito serían los siguientes:

- Que la aprobación del crédito se haya efectuado por niveles de aprobación distintos a los establecidos por el Directorio de la Entidad.
- Falta de segregación de funciones entre el oficial que recopila y analiza la solicitud de crédito con los niveles de aprobación de créditos, que genere desviaciones al cumplimiento de políticas de riesgo de la Entidad.
- Falta de indicadores de gestión que permita medir la eficiencia y eficacia de los procesos de concesión, que genere retrasos en el otorgamiento de créditos.
- Falta de proceso que permita recopilar historial crediticio en la Entidad que aporte en la calificación de los clientes para nuevos créditos, lo que genera aprobaciones inoportunas de créditos a clientes.

De lo expuesto se observa que, en el proceso tradicional para aprobar solicitudes de crédito, se podrían presentar 4 eventos de riesgo inherente conforme se detalla a continuación:

Tabla 6.3. Matriz de riesgos inherentes en la concesión de microcréditos

Proceso	Actividad	Responsable	Descripción del evento de riesgo	Factor de riesgo
Aprobación	Aprobar solicitud de crédito	Oficial de microfinanzas Gerente Comercial de Oficina	Que la aprobación del crédito se haya efectuado por niveles de aprobación distintos a los establecidos por el Directorio de la Entidad.	Procesos
Aprobación	Aprobar solicitud de crédito	Comité de Crédito: Oficial de microfinanzas Gerente Comercial de Oficina	Falta de segregación de funciones entre el oficial que recopila y analiza la solicitud de crédito con los niveles de aprobación de créditos, que genere incumplimiento de políticas y normativa legal vigente.	Procesos
Aprobación	Medición de eficacia y eficiencia de procesos de concesión de créditos	Gerente comercial	Falta de indicadores de gestión que permita medir la eficiencia y eficacia de los procesos de concesión, que genere retrasos en el otorgamiento de créditos.	Procesos
Aprobación	Medición de eficacia y eficiencia de procesos de concesión de créditos	Gerente comercial	Falta de procedimientos que permita recopilar historial crediticio en la Entidad que aporte en la calificación de los clientes para nuevos créditos, lo que genera aprobaciones inoportunas de créditos a clientes.	Procesos

Fuente: Archivos Cooprogreso
Elaboración propia

6.2. Mitigación de riesgo operativo en el proceso de concesión de microcrédito a través de Fábrica de Crédito

El Comité de Basilea define al riesgo operacional como al riesgo de pérdidas resultantes de la falta de adecuación o fallas en los procesos internos, de la actuación del personal o de los sistemas o bien aquellas que sean producto de eventos externos (Basilea 2000). En tal sentido, es importante que las cooperativas implementen metodologías para mitigar el riesgo operativo dado que este tipo de riesgo puede ocasionar pérdidas importantes a la entidad.

Respecto a los riesgos operativos en un proceso tradicional de concesión de microcrédito, que se expusieron en puntos anteriores, son generados por la concentración de funciones de los integrantes del proceso, así como por la falta de especialización del personal que analiza el riesgo de los sujetos de crédito; por lo expuesto, la implementación de una metodología de concesión de crédito a través de una Fábrica de Crédito mitiga el riesgo operativo por las siguientes razones:

El factor del riesgo personas se mitiga a través de la fábrica de crédito por las siguientes razones:

- La Fábrica de Crédito es una herramienta adecuada para la recopilación y validación de la información que proporciona el cliente, así como su voluntad de pago, a través de la segregación de funciones permite asegurar la calificación idónea del sujeto de crédito.
- Los integrantes de la fábrica de crédito están altamente capacitados en la verificación y evaluación financiera del cliente, así como cuentan criterios estandarizados en la evaluación de riesgos del sujeto de crédito, lo que disminuye posibles sobrevaloraciones de activos e ingresos de los socios, así como el manejo de información errónea o falsa
- La fábrica de crédito genera confianza en la información que se maneja debido a que cuenta con un adecuado monitoreo de políticas y procedimientos para la concesión de microcréditos, así como índices que permiten evaluar su eficiencia en la colocación de microcréditos por parte de los integrantes de la fábrica.

El factor de riesgo procesos se mitiga a través de la fábrica de crédito por las siguientes razones:

- La Fábrica permite establecer parámetros y controles necesarios para la concesión de microcréditos, asegurando una evaluación real del sujeto de crédito.
- Permite un monitoreo efectivo sobre la aplicación de políticas y controles establecidos por la Entidad a fin de evitar duplicidad en los mismos.
- Permite un adecuado levantamiento de información cualitativa y cuantitativa del sujeto de crédito, lo cual facilita el proceso de seguimiento y control de la operación de crédito, situación que apoya a la toma de decisiones oportuna para mantener la calidad de la cartera en los límites esperados.
- A través de la estandarización de procesos, permite identificar comportamientos adversos de los sectores de económicos en los cuales los clientes desempeñan sus actividades, que no permita prever posibles contracciones del mercado que afecten la capacidad de pago de los clientes.
- La Fábrica de crédito promueve el manejo de indicadores de gestión que permiten medir la eficiencia y eficacia de los procesos de concesión, que genere retrasos en el otorgamiento de créditos.

6.3. Mitigación de riesgo de crédito en el proceso de concesión de microcrédito a través de Fábrica de Crédito

La cartera de créditos es el activo más importante, por lo que la incobrabilidad de la cartera afecta directamente sobre la rentabilidad de la institución, causando pérdidas importantes que afectan al patrimonio de una Entidad Financiera. El riesgo de crédito derivado del incumplimiento puede definirse como la incertidumbre asociada a la pérdida potencial, causada por la contraparte de cumplir sus obligaciones. (Basilea 2000)

Las cooperativas deben establecer esquemas eficientes de administración y control del riesgo de crédito al que se exponen en el desarrollo del negocio, en concordancia con su propio perfil de riesgo, segmentación de mercado, según las características de los mercados en los que opera y de los productos que ofrece; por lo tanto es necesario que cada entidad desarrolle su propio esquema de trabajo, que asegure la calidad de sus portafolios y además permita identificar, medir, controlar / mitigar y monitorear las exposiciones de riesgo de contraparte y las pérdidas esperadas, a fin de mantener una

adecuada cobertura de provisiones o de patrimonio técnico (Zona económica 2014). Dentro de los mencionados esquemas, se consideran mitigadores de riesgo a todas aquellas herramientas que permitan minimizar las pérdidas esperadas en caso de incumplimiento del deudor (JP Morgan Bank Chase 2014).

Por su parte, tanto la Superintendencia de Bancos y en lo posterior la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, establecen que, para una adecuada administración del riesgo de crédito, es necesario que las Entidades cuenten con políticas que permitan asegurar el cumplimiento de:

- Criterios de aceptación de riesgos en función del mercado objetivo.
- Límites de exposición de riesgo crediticio.
- Características básicas para definir los sujetos de crédito.
- Límites de tolerancia de cartera vencida para cada tipo de producto.
- Definición clara de los procesos, las responsabilidades y el grado de dependencia e interrelación entre las diferentes áreas que participen en el proceso de crédito.
- Mecanismos para elaborar e intercambiar información oportuna, confiable y fidedigna.
- Tratamiento de excepciones a los límites de exposición y a las políticas.

En tal sentido, como se mencionó en el capítulo previo, la fábrica de crédito es una herramienta que fortalece el sistema de control interno de la Entidad, ya que permite la verificación de la validez del cumplimiento de políticas, límites de exposición de riesgo de crédito, procesos y procedimientos establecidos durante la ejecución de las operaciones de la Entidad, toda vez que ayuda a establecer controles administrativos y financieros, que aseguran la administración adecuada del riesgo de crédito, conforme las políticas aprobadas por las Cooperativas.

De esta manera, al contar con una herramienta que coadyuve a mejorar el control y monitoreo del riesgo de crédito a los que está expuesto una Entidad, permite mantenerlo en los niveles establecidos y aprobados por la misma; además, apoya a los procesos de toma de decisiones al permitir generar informes oportunos a los administradores, sobre indicadores de gestión de la efectividad de la Fábrica y cumplimiento de la normativa legal e interna vigente. De igual forma, al contar la Fábrica de Crédito con personal experto en los sectores económicos, industrias y zonas geográficas a las que atiende la Entidad, permite conocer adecuadamente los sujetos de crédito y determinar fiablemente

su perfil de riesgo de crédito, ya que aporta a la confirmación de la información financiera otorgada, datos de la empresa o microempresa y evaluar si la proyección de crecimiento o evolución de los negocios de los clientes se encuentran apegados a la realidad del entorno económico.

En el trabajo de campo realizado se observa que desde que Cooprogreso implementó la fábrica de crédito en el año 2008, administró de mejor manera el riesgo de crédito, ya que como se evidencia en el gráfico 5.3, a partir de ese año hubo un importante crecimiento de la colocación de la cartera que representó una mayor exposición al riesgo de crédito y a pesar de esto, la morosidad no presentó tendencias crecientes, de igual forma cabe indicar que en comparación con el sector de cooperativas segmento 1 se mantuvo por niveles inferiores de morosidad, tal como se expuso en el gráfico 5.5.

En resumen, la Fábrica de crédito permite mitigar el riesgo de crédito asegurando el cumplimiento eficiente de las políticas de crédito, los procesos internos promoviendo la estandarización de manuales adecuados entre todo el equipo de la Fábrica. La intervención de la Fábrica radica principalmente en la segregación de actividades, control y monitoreo sobre los diferentes actores que intervienen en el proceso de concesión del crédito, este sistema proporciona alertas efectivas sobre posibles desvíos metodológicos, así como facilita el análisis de solicitudes con una valoración real del sujeto de crédito que asegure la generación de fondos por parte del deudor que le permita el pago de la deuda, junto con la existencia de garantías apropiadas que permitan llevar la recuperación de crédito en caso de que el deudor no pueda responder por sus obligaciones contractuales.

Capítulo séptimo

7. Propuesta de la Metodología de Concesión de Microcrédito con Fábrica de Crédito

El siguiente capítulo tiene por objetivo exponer la propuesta de la metodología de concesión de microcrédito a través de fábrica de crédito, herramienta transversal que contribuye a mitigar el riesgo operativo y riesgo de crédito para la aplicación adecuada de procesos y subprocesos en la concesión de microcréditos.

7.1 Principales consideraciones en la implementación de una Fábrica de Crédito

Las consideraciones generales para asegurar una adecuada implementación de una Fábrica de Crédito son:

- La Fábrica requiere una definición clara de los procesos y procedimientos para la concesión de microcréditos.
- La implementación de la Fábrica debe ir de la mano con herramientas tecnológicas que faciliten la ejecución de los diferentes procesos. El tiempo de maduración de la Fábrica dependerá del alcance tecnológico que tenga la misma al momento de su implementación.
- Todos los créditos requieren una agregada segregación de funciones entre los miembros de la Fábrica de Crédito.
- La Fábrica de crédito debe contar con profesional idóneo dotado de las respectivas herramientas tecnológicas.
- La Fábrica de crédito debe pertenecer al área de negocios de la Cooperativa y trabajar estrechamente con el área de riesgos, ya que es en el área de riesgo donde se identifican los posibles eventos de riesgo y se establecen los controles necesarios en cada caso, los mismos que deben ser considerados en la Fábrica de Crédito.
- La Fábrica de crédito requiere un monitoreo constante a través de indicadores, que le permitan llevar un control adecuado de la efectividad y eficiencia de la misma.

7.2 Propuesta de Estructura de Fábrica de Crédito

La estructura propuesta para la Fábrica de crédito se expone en el siguiente organigrama:

Gráfico 7.1. Estructura de la Fábrica de Crédito



Fuente: Trabajo de Campo

Elaboración propia

El macroproceso de concesión de microcrédito inicia cuando el cliente se acerca a la Cooperativa solicitando un microcrédito, en ese momento el Asesor de Crédito perteneciente al área de Negocios, le asesora con el procedimiento y la documentación requerida para la solicitud. Cuando el cliente otorga toda esta información al Asesor de Crédito, a la par se lleva un proceso de verificación de los datos in situ por oficiales verificadores; el asesor de crédito es quien digita, digitaliza los documentos y corre el pre-score de crédito; el resultado de esta operación (si es favorable) se envía al Jefe de Agencia o Supervisor quien luego de revisar el cumplimiento de políticas, procede a enviar el requerimiento a la Fábrica de Crédito.

Antes de explicar el funcionamiento de la Fábrica de Crédito es necesario definir los roles y responsabilidades de cada uno de sus integrantes, las mismas que se detallan a continuación:

Auxiliar Operativo de Fábrica de Crédito

Es la primera persona en aceptar el requerimiento por parte del área de Negocios, en la estructura propuesta, reportaría directamente al Analista de Microfinanzas de Fábrica de Crédito; su responsabilidad principal es el visado y revisión de la información recibida por parte del área de negocios; el detalle de sus funciones a continuación:

- Verificar que el requerimiento enviado por el área de negocios esté completo y cumpla con todos los estándares necesarios para procesar las operaciones de crédito que se presentan a través de Fábrica de Crédito, aplicando los perfiles de riesgo, procesos / procedimientos y niveles de autorización definidos por la Entidad en su Política de Crédito, asegurando el adecuado visado de la información recibida.
- Controlar y mantener la calidad de los datos de clientes, para eficientizar la toma de decisiones en el proceso de concesión de crédito.
- Preparar estadísticas para informe mensual de todos los procesos realizados.
- Realizar el archivo de documentos referentes a sus funciones.

Verificadores In situ

- Deben verificar la información proporcionada por el sujeto de crédito para lo cual serán asignados por el analista de crédito según las zonas a las que pertenezcan, la verificación in situ del socio es fundamental en el proceso de concesión de microcrédito.
- Constatar, dirección, datos de contacto, datos de la unidad familiar, confirmar datos proporcionados por el sujeto de crédito.
- Preparar un informe de la verificación in situ con los hallazgos y validaciones realizadas sobre dirección, datos de contacto, datos de la unidad familiar.
- Realizar el archivo de documentos referentes a sus funciones.

Analista de Microfinanzas de Fábrica de Crédito

El Analista de Microfinanzas estaría bajo supervisión directa del Jefe de Crédito de Fábrica, su responsabilidad principal radica en el análisis de la solicitud de crédito

asegurando el cumplimiento de políticas y estándares de la organización, así como el análisis y verificación del Score de crédito que permitirá emitir una recomendación de otorgar o no el microcrédito, el detalle de sus roles y responsabilidades a continuación:

- Evaluar y analizar las solicitudes de crédito, y el cumplimiento de la política crediticia aprobada por la Institución, evaluando el perfil de riesgo y las perspectivas de cobro de las operaciones de crédito sujetas a fabricalización.
- Analizar documentación recibida, elaborar Medio de Aprobación con datos generales del Cliente, Situación en el Sector Financiero, Experiencia Crediticia, Forma de Pago, Garantía, Monto, Plazo (Ejecuta el Score de Crédito).
- Determinar los Clientes que representen riesgo potencial de pérdida a la Entidad para sugerir aprobar o negar las solicitudes, luego del análisis de las políticas crediticias, capacidad y voluntad de pago.
- Analizar y recomendar la aprobación o negación de créditos, tomando en cuenta las políticas y parámetros establecidos.
- Validar el proceso de Captura y Verificación de Datos y Aprobación de Crédito, conforme las políticas y procedimientos definidos por la Institución, acorde el perfil de riesgo de los clientes.
- Realizar propuestas para la creación o modificación de nuevas políticas de crédito y riesgo institucional.
- Velar por la implementación de políticas crediticias emanadas por la Alta Gerencia.
- Velar por el cumplimiento de los niveles de servicio establecidos y negociados al interior de la organización, asegurando resultados eficientes.
- Corroborar que los procesos estén siendo desarrollados con una alta eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos tanto humanos como tecnológicos.
- Participar en el Comité de Crédito analizando los casos que se discutan y proponiendo las acciones a seguir pertinentes, analizando los indicadores de las gestiones realizadas y políticas a ser creadas o modificadas.
- Evaluación y seguimiento de los indicadores de gestión y desempeño de las áreas bajo su responsabilidad.
- Preparar estadísticas para informe mensual de todos los procesos realizados.
- Realizar el archivo de documentos referentes a sus funciones.

Jefe de Fábrica de Crédito

El Jefe de Fábrica de Crédito reportaría al Gerente de Operaciones de Fábrica de Crédito, su principal responsabilidad es la supervisión de la Fábrica de Crédito, sus metas y estándares de calidad y servicio, así como el cumplimiento de las políticas y procedimientos de la organización, el detalle de sus roles y responsabilidades a continuación:

- Supervisar la operación de Fábrica de Crédito, cumplimiento las metas y estándares de calidad de servicios.
- Evaluar el cumplimiento de las políticas de crédito y perfil de riesgo de las solicitudes de crédito que ingresan a Fábrica de Crédito, en el contexto de la política crediticia aprobada por la Institución.
- Analizar documentación recibida, y recomendaciones emitidas por el analista de microfinanzas, revisa el Score de crédito y el cumplimiento de las políticas y procedimientos crediticios relacionados con el mismo.
- Analizar y recomendar la aprobación o negación de créditos, tomando en cuenta las políticas y parámetros establecidos.
- Realizar propuestas para la creación o modificación de nuevas políticas de crédito y riesgo institucional
- Velar por la implementación de políticas crediticias emitidas por la Alta Gerencia.
- Velar por el cumplimiento de los niveles de servicio establecidos y negociados al interior de la organización, asegurando resultados eficientes en función de los estándares emitidos.
- Corroborar que los procesos estén siendo desarrollados con alta eficiencia y eficacia en la utilización de recursos humanos y tecnológicos.
- Recomendar e implementar de manera oportuna cambios en los procesos a fin de corregir desviaciones de manera oportuna, velando la integridad y sanidad de la cartera.
- Participar en el Comité de Crédito analizando los casos que se discutan y proponiendo las acciones a seguir pertinentes, analizando los indicadores de las gestiones realizadas y políticas a ser creadas o modificadas.
- Evaluación y seguimiento de los indicadores de gestión y desempeño de las áreas bajo su responsabilidad.

- Preparar estadísticas para informe mensual de todos los procesos realizados en la sucursal.
- Realizar el archivo de documentos referentes a sus funciones.

Gerente de Operaciones de Fábrica de Crédito

El Gerente de Operaciones de Fábrica de Crédito supervisa al Jefe de Fábrica de Crédito, el detalle de sus roles y responsabilidades a continuación:

- Planificación, implementación y control de las operaciones de Fábrica de Crédito y Proyectos y Procesos, para todas las oficinas de la Entidad, que involucra implementar las políticas crediticias establecidas por la Dirección de la entidad, mantener un esquema de aprobación y cobranzas que viabilice el control de la recuperación y minimice el riesgo asociado de deterioro de la cartera de crédito y los activos inherentes, enmarcándose en los parámetros presupuestados por la entidad y necesarias para alcanzar los objetivos de rentabilidad asociados a su manejo, asegurando para el efecto un soporte dotado de procesos de alta eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos tanto humanos como físicos bajo su gerencia.
- Planificar, implementar y controlar las estrategias y operaciones definidas para que la gestión de crédito, monitoreo de riesgo y la gestión de cobranza se ajusten a las necesidades de la organización y sean congruentes con los objetivos y necesidades de la misma.
- Definir el esquema de gestión e implementación de Proyectos y Procesos institucionales, bajo parámetros y principios de eficiencia y mejora continua
- Mantener un esquema de fabricalización del crédito que viabilice el control de la recuperación y minimice el riesgo asociado de deterioro de la cartera de crédito y los activos inherentes.
- Participar en la definición las metas de colocación y recuperación de la cartera de cobranzas, revisando los resultados históricos y las tácticas utilizadas.
- Asegurar que los parámetros y métricas establecidos por el Directorio en los Manuales de Crédito sean los necesarios para alcanzar los objetivos de rentabilidad asociados a su manejo.
- Analizar las políticas de decisión crediticia y procurar la mejor manera de implantación.

- Establecer y mantener en forma dinámica y efectiva un esquema de información gerencial, velando por que la información sea exacta y oportuna.
- Velar por la implementación de políticas crediticias emanadas por la Alta Gerencia.
- Velar por el cumplimiento de los niveles de servicio establecidos y negociados al interior de la organización, asegurando resultados eficientes en función de los estándares emitidos y fijados por la Vicepresidencia Técnica.
- Corroborar que los procesos estén siendo desarrollados con una alta eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos tanto humanos como tecnológicos.
- Recomendar e implementar de manera oportuna cambios en los procesos a fin de corregir desviaciones de manera oportuna, velando la integridad y sanidad de la cartera encomendada a su gerencia.
- Implementar esquemas de monitoreo de riesgo altamente efectivas que conlleven el control y la minimización de los riesgos asociados a esta gestión, considerando para ello la implementación de las mejores prácticas y las herramientas tecnológicas y de recursos humanos a su disposición.
- Tomar decisiones en cuanto a manejo de conflictos.
- Recomendar políticas de cobertura de riesgo, en función de los resultados que vaya alcanzando la entidad.
- Definir y aplicar estrategias y plan de acción conforme a situaciones internas y externas, relacionados a los procesos de colocación de crédito.
- Participar en el Comité de Crédito analizando los casos que se discutan y proponiendo las acciones a seguir pertinentes, analizando los indicadores de las gestiones realizadas y políticas a ser creadas o modificadas.
- Participar en el Comité de Proyectos, proponiendo e implementando los proyectos que sean aprobados y definidos por la Alta Gerencia.
- Evaluación y seguimiento de los indicadores de gestión y desempeño de las áreas bajo su responsabilidad.
- Procurar la automatización de procesos, en coordinación con las gerencias de Negocios y Sistemas y Tecnología.
- Certificar que todos los procesos diarios y periódicos se cumplan, asegurando integridad, propiedad y eficiencia en toda la cadena de valor de las áreas bajo su responsabilidad.


- Controlar que todos los procesos bajo su responsabilidad se cumplen de manera sistemática e íntegra.
- Controlar los niveles de recuperación de la cartera y procurar las estrategias para conseguir los resultados deseados de manera proactiva
- Controlar la efectividad del monitoreo de riesgo y medir los índices de incumplimiento para la toma oportuna de correctivos.
- Controlar la aplicación efectiva y eficiente de procesos de control de riesgo, de todas las transacciones bajo su responsabilidad.
- Certificar el cumplimiento de políticas de autorización para el procesamiento de las transacciones.
- Analizar y certificar la retroalimentación de manera periódica y proactiva, en función de los resultados e hitos de medición en todas sus áreas.
- Ingresar al sistema para el análisis e ingreso de decisión de operaciones de crédito en Fábrica, que deben ser aprobadas por niveles superiores, dependiendo de las tablas de niveles de aprobación definidas.
- Recomendar e implementar de manera oportuna cambios en los procesos a fin de corregir desviaciones de manera oportuna, velando la integridad y sanidad de la cartera encomendada a su gerencia.

7.3 Propuesta de Metodología de Concesión de Microcrédito con Fábrica de Crédito

La siguiente tabla muestra un mapa de procesos y subprocesos en el macroproceso de concesión de microcréditos. La Fábrica de crédito constituye una herramienta transversal que facilita el cumplimiento adecuado de dichos procesos y subprocesos, e interviene directamente en los procesos de análisis y aprobación de microcrédito; todos los procesos y subprocesos del macroproceso de concesión de microcréditos están orientados a la recopilación y confirmación de la información, análisis de sustentabilidad de la misma para la aplicación de pre-scores y scores finales de los sujetos de crédito, insumos importantes para que los niveles correspondientes de la entidad aprueben o nieguen las solicitudes de crédito. En la Tabla No. 7.1 se detallan los procesos y subprocesos mencionados:

Tabla 7. 1 Macroproceso de Concesión de Microcrédito

MACROPROCESO: Concesión de Microcrédito							
Proceso 1: Prospección		Proceso 2: Análisis			Proceso 3: Aprobación	Proceso 4: Instrumentación	Proceso 5: Desembolso
Subproceso 1.1 Contacto del Cliente en oficina	Subproceso 1.2 Recepción de documentos, precalificación y validación en oficina	Subproceso 2.1 Distribución de documentos en Fábrica de Crédito	Subproceso 2.2 Control de datos y políticas en Fábrica de Crédito	Subproceso 2.3 Evaluación del sujeto de crédito, ejecución de Score			

 *Fábrica de Crédito es una herramienta que interviene transversalmente en el proceso de análisis y aprobación de microcrédito*

Fuente: Trabajo de Campo

Elaboración propia

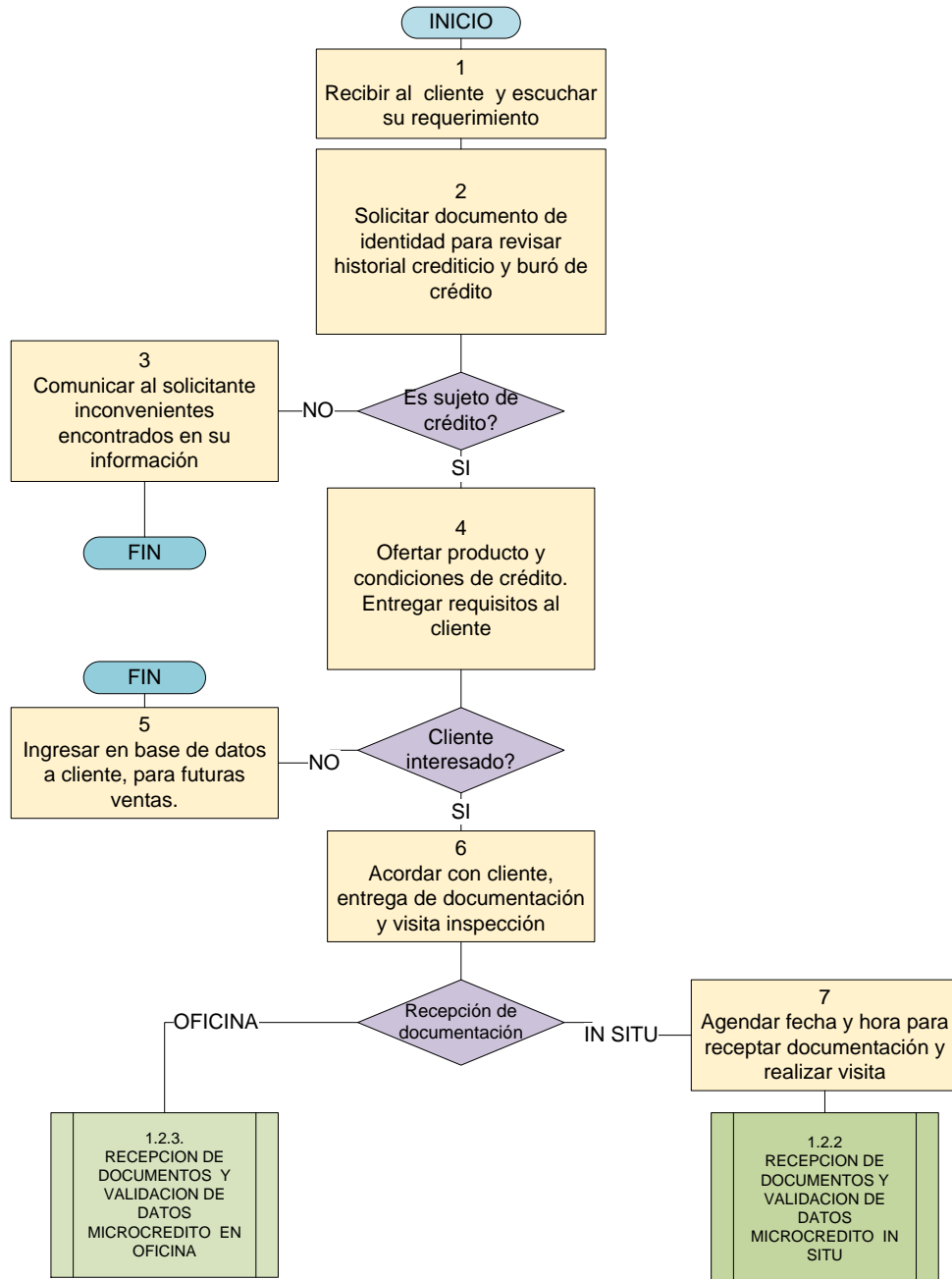
Como se aprecia en la tabla, para la metodología propuesta, el macroproceso de concesión de microcrédito comprende cinco procesos, prospección, análisis, aprobación, instrumentación y desembolso; los cuales se explican a detalle en este capítulo y permiten principalmente los siguientes aspectos:

- Desconcentrar las funciones de recepción de información, verificación, análisis y aprobación de solicitudes de crédito.
- Designar a un equipo especializado en evaluación del perfil de riesgo crediticio de los sujetos de crédito.
- Contar con equipos especializados en sectores económicos específicos, lo cual permite monitorear adecuadamente los mercados y confrontar la información económica y financiera otorgada por los clientes previos a la aprobación, lo cual permite establecer si existen sobrevaloración de ingresos o subvaloración de gastos.
- Control recurrente sobre el cumplimiento de políticas establecidas por la entidad y requerimientos normativos del organismo de control.

7.3.1 Proceso No. 1: Prospección; Subproceso 1.1: Contacto del cliente en oficina

El proceso de concesión de microcréditos inicia con la prospección del cliente por parte del Asesor de Crédito, tal como se muestra en el siguiente flujograma:

Gráfico 7.2. Subproceso No. 1.1: Contacto con el cliente en oficina



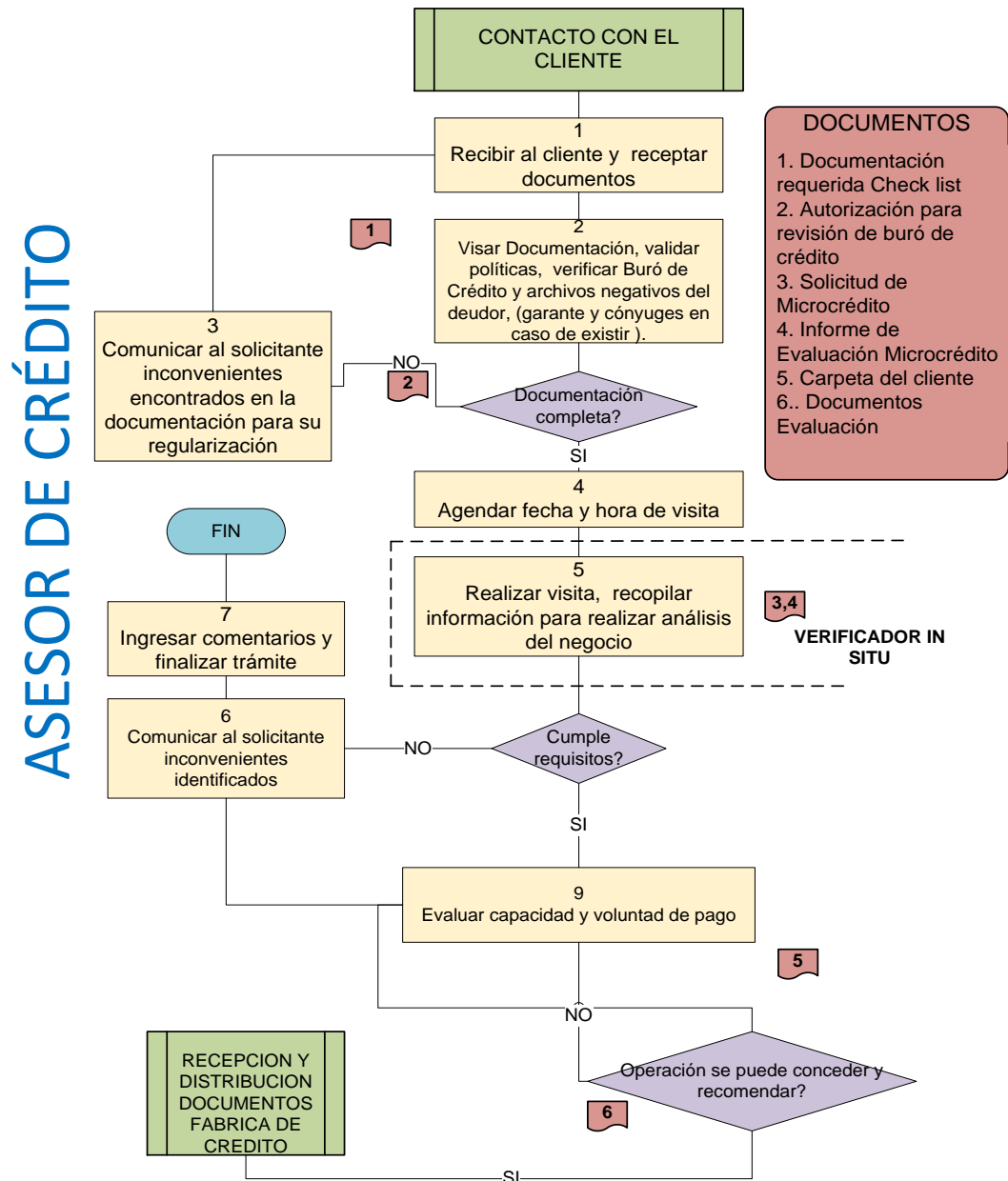
Fuente: Trabajo de Campo

Elaboración propia

7.3.2 Proceso No. 1: Prospección; Subproceso No. 1.2: Recepción de documentos, precalificación y validación en oficina

El asesor de crédito procede a recibir la información, y coordina con el cliente y con el oficial verificador la visita in situ, tal como se describe en el siguiente flujograma:

Gráfico 7.3. Subproceso No. 1.2: Recepción de Documentos, precalificación y validación en oficina



Fuente: Trabajo de Campo

Elaboración propia

Con la finalidad de evaluar la capacidad y voluntad de pago del cliente el asesor de crédito utiliza el PreScore como herramienta de análisis.

El otorgamiento del crédito está determinado por la capacidad de pago del solicitante que a su vez está definida por su flujo de caja y sus antecedentes crediticios.

La evaluación del solicitante para el otorgamiento de crédito debe considerar su entorno económico y la capacidad de hacer frente a sus obligaciones.

Los documentos de soporte se digitalizan, dentro de la evaluación inicial, en el PreScore del cliente se deben tomar en cuenta los siguientes documentos generales:

- Cédula de identidad o documento de identificación.
- Carta de servicios básicos.
- Certificados de ingresos (con o sin relación de dependencia).
- Referencias personales.
- Certificado de buró de crédito o central de riesgos que permita conocer el desempeño del cliente dentro del sector financiero.
- Historial de clientes / proveedores que mantienen una relación directa con el solicitante.
- Verificación Laboral (historia laboral IESS, MRL).
- Verificación domiciliaria que permita evaluar su antecedente económico, así como sus condiciones de vida a fin de determinar si podrá asumir sin problemas el crédito que está solicitando.

A continuación, se sugiere un ejemplo de modelo de Pre Score experto (basado en la experiencia de analistas y expertos) que se puede manejar al momento del primer contacto del cliente con el asesor de crédito (área de negocios), esta herramienta va a permitir determinar la capacidad de pago del solicitante, es un primer filtro para saber si el cliente está o no en condiciones de aplicar al microcrédito antes de que su solicitud pueda ingresar a la Fábrica de Crédito.

Los pasos en el PreScore serán:

1. Ingresar la información general del cliente, edad, identificación, estado civil, fecha de nacimiento, dirección y teléfonos de contacto:

Tabla 7.2 Ejemplo de Pre-Score Información General

<i>PreScore del cliente</i>			
Formulario n°:	XX		
Sucursal	Benalcázar		
Nombre del oficial	Luis Suárez		
Tipo ID	Cédula		
Identificación	1716609489		
Apellidos Paterno	Egas		
Apellidos Materno	Montalvo		
Nombres	Carmen		
Tipo Cliente	Dependiente		
Fecha nacimiento	25/07/1971	Edad	45 años
Provincia	Pichincha		
Cantón	Quito		
Parroquia	San Isidro del Inca		
Calle (s)	Payamino		
Referencia	A una cuadra del Banco del Pichincha		
No. Casa	8		
Teléfono	2451808		
Celular	998554480		
Mail	carmen988@hotmail.com		

2. Ingresar la información económica del cliente, ingresos por sueldos y salarios, pensiones jubilares, ventas, alquiler de bienes y servicios, etc. Así como los gastos o egresos familiares.

Tabla 7. 3 Ejemplo Pre-Score información económica

<i>Información económica</i>			
Ingresos familiares		Egresos familiares	
Sueldos y salarios	2.500,00	Gastos familiares	765,00
Pensiones	-	Gastos de ventas	
Ventas (negocio)	-	Gastos administrativos	
Honorarios	-	Gasto arriendos	
Agricultura / ganadería (ventas promedio)	-	+ Σ Otros gastos	300,00
Alquiler bienes Raíces	-	Subtotal Gastos	1.065,00
Inversiones	-	Otras deudas vigentes	4.000,00
Remesas del exterior	-	Total Gastos	5.065,00
Ingresos cónyuge	4.000,00		
Aportes familiares	-		
+ Σ Otros ingresos	500,00		
Total, ingresos	7.000,00		

3. Se procede a hacer la tabla de amortización con el monto requerido, el tipo de crédito, la tasa de interés, la cuota promedio a comprometer y la garantía propuesta.

Tabla 7. 4 Ejemplo del Pre Score solicitud y tabla de amortización

<i>Solicitud de crédito</i>		<i>Tabla de amortización</i>					
Actividad económica	Comercio, restaurantes y hoteles	Periodo	Saldo	Amort.	Interés	Desg	Cuota
Monto solicitado	8.500,00	0	8.500,00	651,78	127,5	2,97	782,25
Línea de Crédito	Consumo	1	7.848,22	661,56	117,72	2,74	782,02
Segmento	Microcrédito	2	7.186,66	671,48	107,8	2,51	781,79
Plazo	12	3	6.515,18	681,55	97,73	2,28	781,56
Forma de pago	Mensual	4	5.833,63	691,78	87,5	2,04	781,32
Tasa de interés	18%	5	5.141,86	702,15	77,13	1,8	781,08
Seguro desgravamen	0,03	6	4.439,70	712,68	66,6	1,55	780,83
Cuota promedio	779,28	7	3.727,02	723,37	55,91	1,3	780,58
Garantía propuesta	Firmas y prenda	8	3.003,64	734,23	45,05	1,05	780,33
		9	2.269,42	745,24	34,04	0,79	780,07
		10	1.524,18	756,42	22,86	0,53	779,81
		11	767,76	767,76	11,52	0,27	779,55

4. El siguiente paso es determinar la capacidad de pago del cliente antes y después del crédito, lo que permitiría en un siguiente paso sugerir el monto máximo que la entidad puede prestar al sujeto de crédito.

Capacidad de pago Antes del Crédito	\$ 1.935,00
Capacidad de pago Después del Crédito	\$ 1.155,72

En cuanto a la información que se analiza del buró de crédito es la siguiente:

Operación	Saldo Vigente	Saldo Vencido	Saldo NDI	Total
Saldos Buró (1)				
Peor Mora (días) en Buró de Crédito (12 meses) (2)				
Cuota Estimada Buró de Crédito (3)				
Número de Deudas en Buró de Crédito (Totales) (4)				
Número de Deudas en Buró de Crédito (Vencidas) (5)				

5. Con la información proporcionada anteriormente, se procede a elaborar la ecuación del Pre Score; multiplicando el valor del puntaje de la variable que se obtiene al momento del ingreso de la información, por el peso asignado a cada variable. La siguiente tabla muestra un ejemplo de variables y ponderaciones comúnmente utilizadas por las instituciones, sin embargo, las variables que se establezcan se ajustarán a la base de datos crediticia de cada entidad. La calificación del PreScore para el ejemplo se aplica conforme la siguiente tabla:

Tabla 7. 5 Ejemplo de Pre Score y sus variables

PreScore							
Peso	Variables (puntaje)	10	8	6	4	2	0
5%	Edad	45	40	35	30	25	20
15%	Capacidad de pago Entidad (CIN)	10%	20%	30%	40%	50%	60%
15%	Capacidad de pago Sistema (CIN)	10%	20%	30%	40%	50%	60%
20%	Días de Mora	0	1	2	3	4	5
15%	Deuda / (Activos-Deuda Buró)	10%	20%	30%	40%	50%	60%
15%	Peor Mora (días) en Buró de Crédito (12 meses)	0	10	15	30	60	90
15%	Número deudas Buró Crédito	1	2	3	4	5	6

Fuente: (M. Schreiner 2002)

En el ejemplo establecido, se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 7. 6 Ejemplo de resultados del PreScore

Variables	Datos cliente	Puntaje	Ponderación	Calificación
Edad	45	10	5%	0,5
CIN ENTIDAD	40%	4	15%	0.6
CIN SISTEMA	40%	4	15%	0.6
Días de Mora	0	10	20%	2,0
Deuda / (Activos-Deuda Buró)	30%	6	15%	0,9
Peor Mora (días) en Buró de Crédito (12 meses)	0	10	15%	1.5
Número deudas Buró Crédito	1	10	15%	1,5
Calificación Total				7.6

Fuente: (M. Schreiner 2002)

6. De acuerdo a la matriz de calificación se propone una decisión; la misma que está basada en la siguiente tabla:

Tabla 7. 7 Matriz de Precalificación del Sujeto de Crédito

Calificación		Resultado
AAA	9	PreAprobar
AA	8	PreAprobar
A	7	PreAprobar
BBB	6	Analizar
BB	5	Analizar
B	4	Analizar
CCC	3	Negar
D	2	Negar

En el ejemplo, la calificación es de **7.6**, por lo tanto, la decisión es **PreAprobar**.

7. Se procede a determinar cuál es el monto sugerido según la capacidad de pago del cliente, para calcular el monto sugerido se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Monto Sugerido} = \frac{\text{Cuota}}{\left(\frac{\text{int.} \cdot (1 + \text{int.})^n}{(1 + \text{int.})^n - 1} \right)}$$

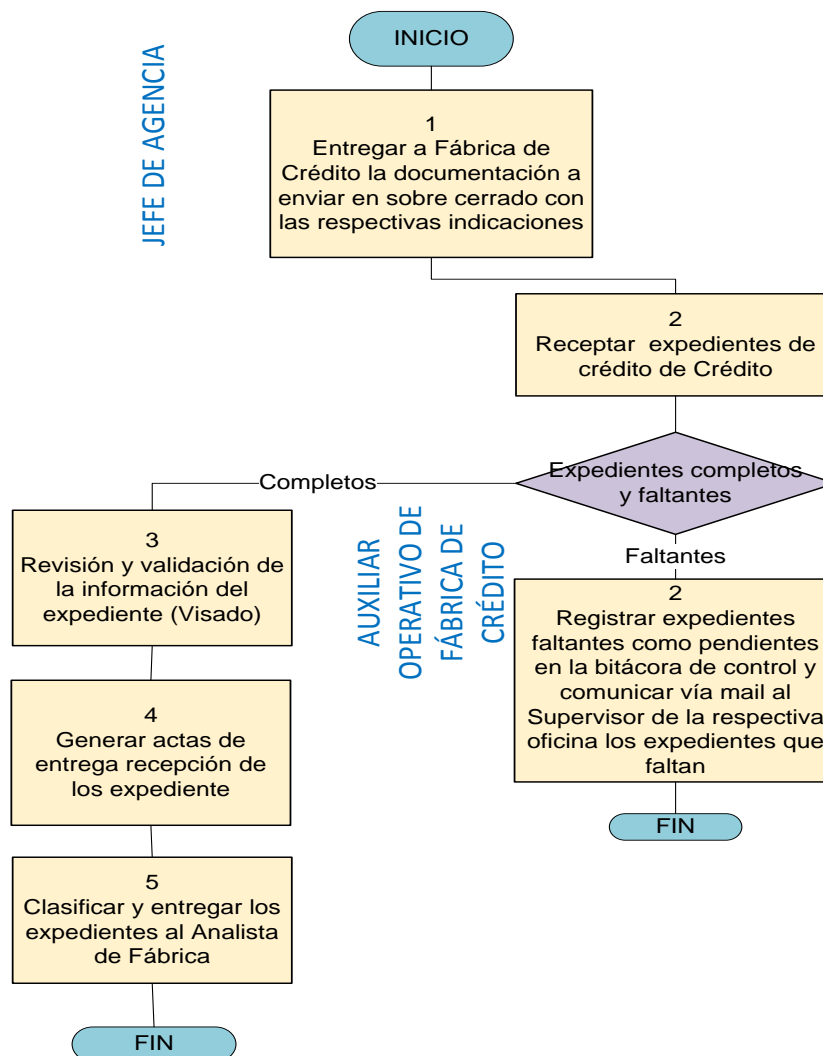
Calificación Pre score	A
Estado	Pre Aprobar
Monto Sugerido	\$ 3.735,26

8. Una vez evaluada la capacidad y voluntad de pago a través del PreScore de crédito, y con la decisión de *pre aprobación* el asesor de crédito emite su recomendación y la carpeta del requerimiento de crédito al Supervisor, para que este a su vez lo revise y si está de acuerdo remita el expediente del cliente y su solicitud a la fábrica.

7.3.3 Proceso No. 2: Análisis; Subproceso No. 2.1: Distribución de Documentos en Fábrica de Crédito

En la Fábrica de crédito, la recepción y primera validación del expediente de crédito está a cargo del auxiliar operativo de fábrica, quien va a verificar que toda la documentación recibida por parte del Jefe de Agencia / Supervisor del área de negocios este completa, tal como se describe en el siguiente flujograma:

Gráfico 7.4. Proceso No. 2: Análisis; Subproceso No. 2.1: Distribución de Documentos en Fábrica de Crédito

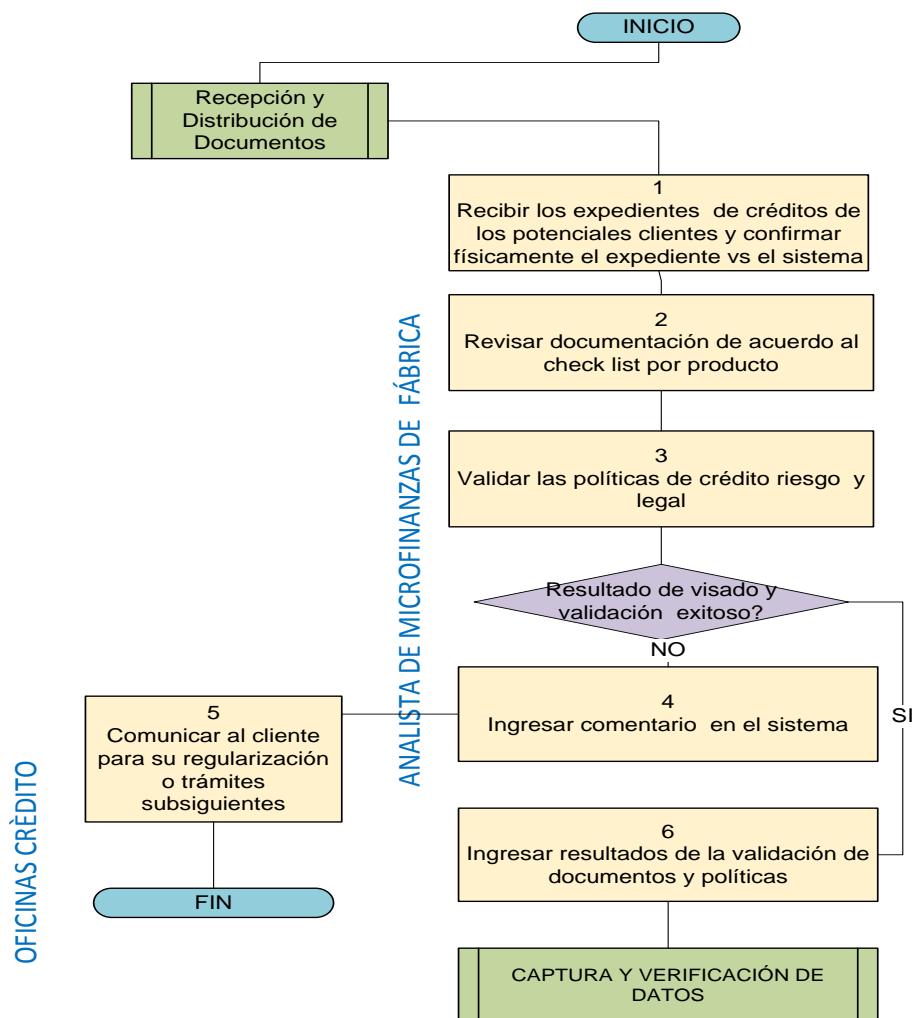


Fuente: Trabajo de Campo
Elaboración propia

7.3.4 Proceso No. 2: Análisis; Subproceso No. 2.2: Control de Datos y Políticas en Fábrica de Crédito

El analista de Fábrica de crédito está encargado del análisis, validación y verificación del cumplimiento de las políticas en la concesión de microcréditos. En el siguiente procedimiento de control de datos y políticas, el analista de fábrica de crédito evaluará y analizará las solicitudes de crédito, y el cumplimiento de la política crediticia aprobada por la Entidad.

Gráfico 7.5. Proceso No. 2: Análisis; Subproceso No. 2.2: Control de Datos y Políticas en Fábrica de Crédito

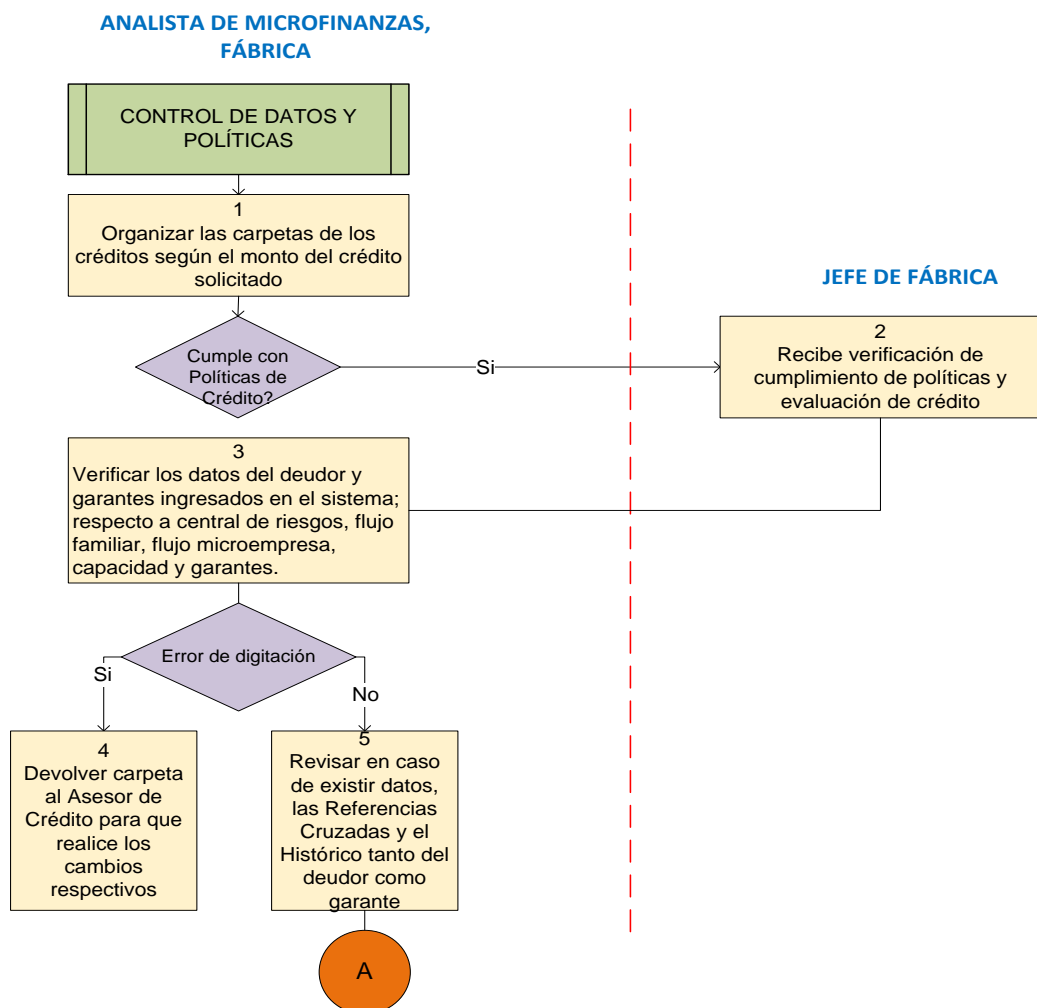


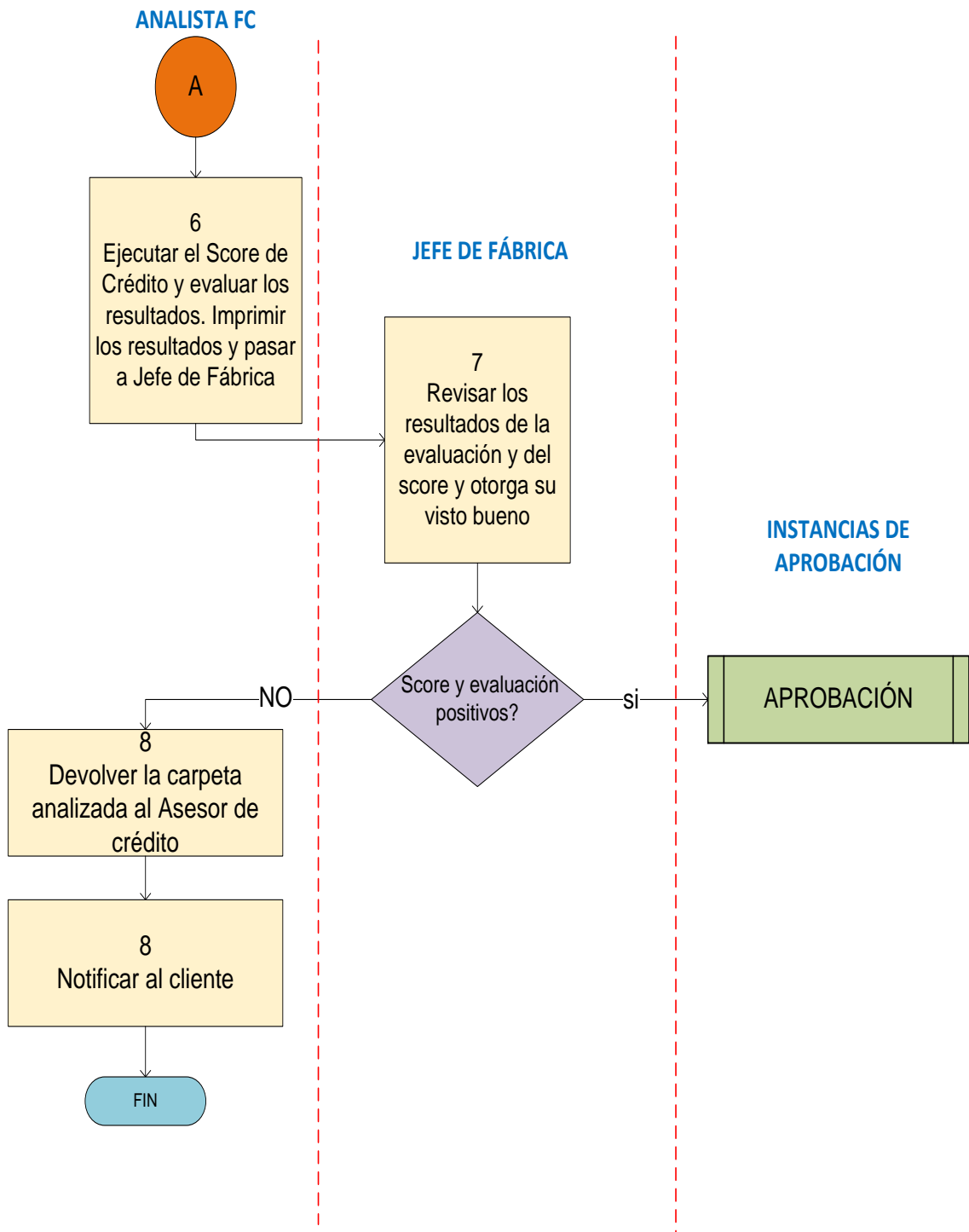
Fuente: Trabajo de Campo
Elaboración propia

7.3.5 Proceso No. 2: Análisis; Subproceso No. 2.3: Evaluación del Sujeto de Crédito y ejecución de Score

A través del Score el analista realiza la evaluación del sujeto de crédito de acuerdo a la información del cliente, posterior a la verificación de la consistencia y calidad de la información, cuyos resultados, en caso de ser favorables, permitirán remitir la operación al Jefe de Fábrica o Comité de Crédito (dependiendo del cupo de aprobación), o si no se cumplen los parámetros definidos para el tipo de operación y crédito, se devuelve al Auxiliar Operativo de Fábrica para que a su vez informe al asesor de crédito la decisión de negación de la solicitud.

Gráfico 7.6. Proceso No. 2: Análisis; Subproceso No. 2.3: Evaluación del Sujeto de Crédito y ejecución de Score





Fuente: Trabajo de Campo
 Elaboración propia

Score de crédito: El Score de crédito, calificación crediticia, es el resultado numérico de un modelo matemático que evalúa la información del reporte de crédito. (Cortés 2011) El Score de Crédito utilizado por el analista de microfinanzas que se propone, no es un modelo estadístico, sino experto. La diferencia entre estos dos radica en que el modelo estadístico se basa en un análisis estadístico que requiere información histórica, mientras el modelo experto se basa en la experiencia de desarrolladores y analistas, es un sistema de calificación de créditos para automatizar la toma de decisiones en cuanto a conceder o no un crédito, permite realizar la evaluación objetiva del sujeto de crédito (M. Schreiner 2011).

La información de Clientes y económica será ejecutada para el cliente titular y cada garante, en función de la política crediticia de la entidad. Para el titular y cada garante se invocará a buró de crédito, almacenando la información que remite el buró.

El ingreso de la información económica, podrá tener las siguientes opciones:

- Si el cliente es dependiente, los datos de ingresos son aquellos que declara el cliente en la solicitud. Los datos deben ser verificados por la entidad.
- Si el cliente es microempresario, los datos de ingresos son levantados por El Asesor, en función de la información suministrada por el cliente, y la verificación realiza en el sistema.
- Si el cliente es agrícola, los datos de ingresos son levantados por el Asesor, en función de la información suministrada por el cliente, y la verificación realiza en el sistema.

El analista de microfinanzas debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- **Ingresos fijos del cliente:** son fuentes de carácter regular y permanente que deben ser tomadas en cuenta en su totalidad.
- **Ingresos variables del cliente:** aquellos que perciben las personas naturales sin relación de dependencia, que se dedican a actividades productivas por su cuenta en libre ejercicio profesional.
- **Ingresos flexibles del cliente:** estos ingresos flexibles según el tipo de actividad que se desempeñe, y se consideran parte de la renta siempre y cuando.

También es preciso considerar que:

- **Bonos:** se consideran aquellos permanentes (consecutivos mensuales).

- **Horas extras:** se toma en cuenta sólo el 50% del promedio de los últimos tres roles de pago.
- **Comisiones:** Promedio de los últimos tres meses. Todos los ingresos esporádicos o extraordinarios deben descontarse (por ejemplo: bonos de vestido, bonos de alimentación, utilidades, bonos por Navidad, etc.).
- **Garantías.** - El artículo 9, Capítulo III, sección I Garantías de la Resolución No. 129-2015-F establece:

“Las entidades podrán aceptar garantías hipotecarias, prendarias, auto-liquidables, personales o garantías solidarias, grupales, fianzas solidarias, garantías o avales otorgados por entidades financieras nacionales o extranjeras de reconocida solvencia, en los términos de la presente resolución. Las entidades deberán definir dentro de sus políticas, criterios para la exigencia y aceptación de garantías por cada tipo de crédito” (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera 2015, 20).

- **Garantías Hipotecarias:** Las garantías hipotecarias se establecen sobre bienes inmuebles, no se deben aceptar segundas hipotecas, hipotecas de bienes inmuebles en patrimonio familiar o en derechos y acciones. De igual manera estas hipotecas deben garantizar las obligaciones presentes y futuras de los deudores. Requieren una revisión permanente del avalúo.
- **Garantías Prendarias:** Las garantías prendarias se establecen sobre bienes muebles de propiedad del cliente, libres de todo gravamen. Anualmente requieren actualización del avalúo.
- **Garantías personales:** Son sujetos de crédito si cumplen las siguientes condiciones:
 - ✓ Ser ciudadanos por nacimiento mayores a 18 años (sin relación de dependencia) /20 años (trabajo en relación de dependencia) y menores a 65 años.
 - ✓ Ser capaces de contraer obligaciones y contratar
 - ✓ Tener experiencia mínima de un año en actividad microempresarial
 - ✓ Tener una calificación A en el Sector Financiero Nacional
 - ✓ No tener créditos castigados
 - ✓ No ser declarado insolvente
 - ✓ No tener créditos en demanda

- ✓ Si trabaja en relación de dependencia debe presentar roles de pago, historial laboral IESS, al igual que certificado laboral de al menos un año de antigüedad en la empresa.

En cuanto a la **valoración de garantías**, el artículo 10 - 11, capítulo III, sección I Garantías, de la Resolución No. 129-2015-F establece: “Los créditos otorgados deberán estar garantizados, al menos en un 100% de las obligaciones, salvo en los casos previstos por la Ley Orgánica para la Regulación de los Créditos para Vivienda y Vehículos (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera 2015, 23).

La verificación de los datos económicos se podrá verificar por un funcionario adicional. Los cálculos sobre los ingresos familiares deben ser realizados con los ingresos verificados, no con los suministrados por el cliente.

Se ingresa la información de la operación analizada, actividad en la cual el Analista de Microfinanzas verificará que exista capacidad de pago adecuada, en función de las políticas de crédito de la entidad, se ingresará la información de la garantía propuesta y la información de las referencias.

El Analista de microfinanzas incluye su análisis y observaciones en el documento, con su recomendación sobre la operación.

A continuación, se presenta un ejemplo de aplicación de Score de Crédito, las variables utilizadas y sus ponderaciones dependerán de la base de datos de la entidad, en los que se establecerán los criterios de calificación cualitativos y cuantitativos con los que cuente la entidad financiera (M. Schreiner 2002):

Tabla 7. 8 Ejemplo de Score de Crédito

SCORE DE CREDITO				10	8	6	4	2	0
Perfil	20%	Edad	30%	50	45	40	35	30	27
		Cargas Familiares	30%	1	2	3	4	5	6
		Tipo Vivienda	25%	Propia			Arrendada		Familiar
		Antigüedad	15%	36	30	24	18	12	6
Operación	20%	% Pago Deuda	20%	60.0%	50.0%	40.0%	30.0%	20.0%	10.0%
		Garantía	30%	Joyas	Hipoteca	Prenda	Personal		
		Plazo	10%	5	9	12	15	18	21
		Monto	10%	1000	2000	3000	4000	5000	6000
		Destino Crédito	10%	Act. Fijos			Cap. Trabajo		
		Ubicación	10%	Urbano			Rural		
		Sector Económico	10%	producción		Servicio		Comercio	
Capacidad Pago	30%	Deuda / Activos	10%	10.0%	20.0%	30.0%	40.0%	50.0%	60.0%
		Fuente Ingresos	10%	Negocio			salario		
		Estabilidad Ingresos	20%	12	10	8	6	4	2
		Endeudamiento (AC)	30%	10.0%	20.0%	30.0%	40.0%	50.0%	60.0%
		Endeudamiento (DC)	30%	10.0%	20.0%	30.0%	40.0%	50.0%	60.0%
Comportamiento	30%	Días de Mora	30%	0					1
		Deuda / (Activos-Deuda Buró)	20%	10.0%	20.0%	30.0%	40.0%	50.0%	60.0%
		Peor Mora (días) en Buró de Crédito (12 meses)	25%	0	15	30	60	90	120
		Número deudas Buró Crédito	25%	1	2	3	4	5	6

Se ejecuta el Score, multiplicando el valor del puntaje de la variable que se obtiene al momento del ingreso de la información, por el peso asignado a cada variable.

Tabla 7. 9 Ejemplo de Score de Crédito – Resultados

Score de crédito				Puntaje	Calificación
Perfil	20%	Edad	30%	8	1,58
		Cargas Familiares	30%	10	
		Tipo Vivienda	25%	10	
		Antigüedad	15%	0	
Operación	20%	% Pago Deuda	20%	4	1,24
		Garantía	30%	6	
		Plazo	10%	10	
		Monto	10%	6	
		Destino del Crédito	10%	4	
		Ubicación	10%	10	
		Sector Económico	10%	6	
Capacidad pago	30%	Deuda / Activos	10%	6	1,62
		Fuente Ingresos	10%	10	
		Estabilidad Ingresos	20%	4	
		Endeudamiento Antes Crédito (AC)	30%	6	
		Endeudamiento Después Crédito (DC)	30%	4	
Comportamiento	30%	Días de Mora	30%	10	2,76
		Deuda / (Activos-Deuda Buró)	20%	6	
		Peor Mora (días) en Buró de Crédito (12 meses)	25%	10	
		Número deudas Buró Crédito	25%	10	
Total, score					7.20

La calificación del Score se aplica conforme la siguiente tabla:

Tabla 7. 10 Calificación de Score de Crédito

Calificación		Resultado
AAA	9	PreAprobar
AA	8	PreAprobar
A	7	PreAprobar
BBB	6	Analizar
BB	5	Analizar
B	4	Analizar
CCC	3	Negar
D	2	Negar

En el ejemplo citado, la calificación es de 7, por lo tanto, la decisión es **PRE APROBAR**.

El resultado de la evaluación comprende tres aspectos:

- Control por oposición del file de crédito
- Cumplimiento de políticas de crédito
- Score de crédito

7.3.6 Proceso No. 3: Aprobación

De acuerdo con el monto total solicitado, se asignará esta evaluación al comité de fábrica con el rol correspondiente. Un mayor monto solicitado, requerirá un comité de fábrica con atribuciones superiores. A continuación, un ejemplo de las instancias de aprobación:

Tabla 7. 11 Instancias de aprobación del crédito

Montos	Instancias de aprobación
De \$200 a \$5.000	Analista de microfinanzas
De \$5.001 a \$10.000	Jefe de Fábrica de Crédito
De \$10.001 a \$ 25.000	Comité de Crédito 1: Jefe de Fábrica de Crédito, Gerente de Fábrica de Crédito Gerente de Negocios
mayor a 25,000	Comité de Crédito 2: Comité de Crédito 1 más Gerente General

La aprobación de los créditos estará sujeta al análisis de tres factores:

- Capacidad de pago del préstamo
- Historial Crediticio del Cliente
- Garantías: El artículo 8, capítulo III de la Resolución No. 129-2015-F establece lo siguiente:

“Todas las operaciones de crédito deberán estar garantizadas. Las entidades deberán definir en sus políticas y manuales los criterios necesarios para la exigencia, aceptación, constitución y avalúo de garantías, el porcentaje de créditos con garantía y cobertura mínima que podrán ser otorgados con aprobación del Consejo de administración” (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera 2015, 25).

7.3.7 Proceso No. 4: Instrumentación

Son instrumentos de crédito, los documentos que emplean acreedores y deudores para justificar los préstamos y garantizar sus derechos. Toda la documentación de los expedientes de crédito tiene carácter confidencial. Tendrán acceso a estos expedientes los Asesores de Crédito que tengan la responsabilidad de hacer el seguimiento de los créditos, así como el Departamento de Cobranzas, de ser el caso.

De igual manera tendrán acceso a los expedientes Auditoría Interna, Externa y Delegados del Órgano de Control debidamente acreditados, para lo cual se realizará mediante actas la entrega y recepción de los mismos.

El contenido para conformar la carpeta de crédito, es el siguiente:

- Copia de cédula de ciudadanía y papeleta de votación del deudor y garante, además de sus cónyuges.
- Informe sobre referencias bancarias y comerciales.
- Solicitud de crédito.
- Copia de declaraciones de impuestos del deudor y del garante.
- Medio de aprobación con las respectivas firmas de los funcionarios responsables.
- Informe de verificación de solicitante y garante.
- Liquidación inicial de crédito.
- Tablas de amortización.
- Estado de situación financiera del deudor y garante (Balance de Situación, Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de ingreso y egreso o flujo de caja).
- Descripción de la actividad que realiza el cliente.
- Documentos que respaldan la situación financiera del deudor y garante (propiedad de inmuebles y vehículos).
- Informe sobre la situación financiera-económica del deudor y del garante.
- Copias del pagaré y contrato de mutuo.
- Copias de escrituras de hipotecas con la inscripción en el Registro de la Propiedad (Copia certificada en custodia de valores).
- Copias de contratos de prenda debidamente inscritos.
- Copia de avalúos efectuados (original en custodia de valores).
- Copia de pólizas endosadas (original en custodia de valores).

- Informe de las garantías.
- Reportes de inspecciones de prendas e hipotecas.
- Reportes de visitas a clientes.
- Notificaciones de Cobranzas a más de las justificaciones presentadas por el prestatario en mora.

7.3.8 Proceso No.5: Desembolso

Actividad en la cual se realiza la firma de los documentos de respaldo de la operación de crédito y se procede con la acreditación en cuenta, de acuerdo a las condiciones aprobadas por el comité o nivel de aprobación correspondiente. Una vez que la operación de crédito ha sido aprobada, se definirá con el microempresario la fecha y hora fija para la firma de los documentos, el Jefe Operativo o supervisor operativo o responsable, preparará la documentación de respaldo de la operación (pagaré, tabla de amortización, orden desembolso, Contrato de Mutuo, documentación que sustenta la garantía en caso de existir), para proceder al desembolso. El responsable del desembolso deberá revisar lo siguiente:

- Revisar la documentación de respaldo de la solicitud.
- Receptar y revisar las firmas de solicitantes y garantes en el pagaré.
- Imprime la liquidación de la operación y tabla de amortización y orden de desembolso.
- Remitir los pagarés, escrituras y demás títulos valores a Custodia, al finalizar el día, con el listado respectivo.
- Entrega de tabla de amortización al cliente.

7.4 Conclusión sobre la metodología de concesión de microcrédito mediante la implementación de una fábrica de crédito

Conforme al capítulo quinto, se determinó a través de un levantamiento de eventos de riesgo que al depender todo del oficial de crédito podían ocurrir eventos tales como desviaciones metodológicas, información falsa, desviaciones en los activos de los clientes, posibles sobrevalorizaciones de ingresos de los socios por parte de los oficiales, riesgos operativos inherentes al mal ingreso de información, posibles fraudes, aumento

del riesgo de crédito debido a un posible aumento de la morosidad por una inadecuada calificación del sujeto de crédito.

En ese sentido, mediante la propuesta de implementación de la fábrica de crédito, se estableció la independencia entre quienes asumen el riesgo, lo procesan y controlan, minimizando los errores y agilizando el proceso de crédito, situación que también aporta a la entidad en contar con una herramienta de capacitación continua sobre la aplicación de las políticas de riesgo e identificación de los factores económicos clave de los sectores económicos en los cuales los clientes se desenvuelven.

Es importante que se implementen indicadores que permitan evaluar la eficiencia de la Fábrica de Crédito, tales como:

- Volumen de operaciones tramitadas y no devueltas: $\text{Operaciones devueltas} / \text{Total de operaciones tramitadas}$
- Incrementos de colocaciones por semana:
- $(\text{colocación semanal actual} - \text{colocación de la anterior semana}) / \text{colocación de la anterior semana}$
- $\text{Número de solicitudes de crédito con información errada} / \text{Total de solicitudes de crédito ingresadas}$
- $\text{Número de operaciones rechazadas} / \text{Total de operaciones tramitadas}$
- $\text{Número de reprocesos} / \text{Total de operaciones tramitadas}$.
- Tiempos de concesión de microcréditos: fecha de ingreso de la solicitud de crédito y fecha de desembolso, en monitoreo permanente.
- Personal capacitado, a través de evaluaciones periódicas de conocimientos.

Capítulo octavo

8 Conclusiones y Recomendaciones

8.1. Conclusiones

- Desde el año 2008 al 2015 se observa que los activos del sistema financiero presentan una tasa de crecimiento promedio anual del 11%; los bancos presentan una tasa de crecimiento promedio anual del 10%, sociedades financieras 10%, sector cooperativo 19% y mutualistas 8%, siendo la mayor tasa de crecimiento promedio anual el del sector cooperativo. El sector cooperativista es el único que sigue creciendo; a diciembre 2015 los activos de las cooperativas llegaron a \$5.441,88 millones de dólares, cifra superior en \$165,58 millones, este crecimiento de las cooperativas frente a las otras instituciones del sector financiero obedece a que las cooperativas ofrecen tasas de interés un poco más altas en los ahorros a las de los bancos (EKOS 2011) y a la confianza de los socios depositada en ellas.
- En cuanto a la metodología y procesos de administración del riesgo de crédito. Las instituciones deben contar con un sistema de monitoreo del riesgo de crédito permanentemente para cada modalidad de crédito (comercial, consumo, vivienda y microcrédito), dentro de las cuales se determinarán los principios y criterios generales para la evaluación del riesgo de crédito. Las metodologías deben considerar criterios cuantitativos y cualitativos, de acuerdo con la experiencia y las políticas estratégicas de la entidad; deben permitir monitorear y controlar la exposición crediticia de los diferentes portafolios. Esta metodología debe ser evaluada periódicamente a fin de garantizar la idoneidad de la misma, al igual que la relevancia de las variables utilizadas.
- Si bien los fundamentos tradicionales en la concesión de microcréditos cumplen el objetivo de colocación de microcréditos a bajos costos transaccionales, tienen grandes desventajas por la concentración de funciones en el oficial de crédito, que puede ocasionar posibles desvíos metodológicos, sobrevalorizaciones de ingresos / activos de los socios, riesgos operativos por ingreso de información falsa o inadecuada, posibles fraudes. En cuanto al riesgo de crédito, al no existir los controles adecuados

y la segregación de funciones apropiada en el proceso tradicional de concesión de microcréditos la morosidad de la cartera puede aumentar significativamente.

- En cuanto a la metodología que utilizaba Cooprogreso antes del 2008, fecha en la que se implementó la Fábrica de Crédito, se puede mencionar que los procesos relacionados a la concesión de microcréditos, tales como; prospección, verificación, análisis y aprobación estaban centralizados en el oficial de crédito (metodología tradicional) que pertenecía al área de negocios, lo cual generaba la ocurrencia de eventos de riesgo operativo que impactaron en la recuperación de los créditos, así como en los índices de morosidad de Cooprogreso. Adicional a esto, la entidad utilizaba un modelo de Score genérico (no estaba acoplado a los productos ofertados), lo cual dificultaba el proceso de calificación y concesión de créditos, e impedía evaluar adecuadamente la capacidad y voluntad de pago de los sujetos de crédito y sus garantes, aumentando el riesgo de crédito al tener una cartera de difícil recuperación.
- El diseño e implementación de la fábrica de crédito en Cooprogreso tuvo como objetivo principal mantener independencia entre quienes asumen el riesgo, lo procesan y controlan, minimizando los errores y agilizando el proceso de crédito. La fábrica de créditos tiene una independencia en la administración de cada proceso, desconcentrando las funciones y mitigando de esta manera los riesgos operativos implícitos en la concentración de funciones en una sola área.
- La Fábrica de crédito permite cumplir con las políticas y procedimientos de la entidad financiera, a través de la segregación de funciones y el establecimiento de los controles necesarios que deben existir en la concesión de microcréditos, asegurando una evaluación real del sujeto de crédito, estandarizando criterios y procesos de concesión de microcréditos, reduciendo de esta manera tanto el riesgo operativo como el de crédito y generando procesos eficientes que se traducen en una mayor y mejor colocación de cartera en tiempos reducidos.
- La fábrica de crédito facilita la sistematización de los procesos en la concesión de microcréditos a través de una metodología que permite manejar mayores volúmenes de créditos al igual que promueve la eficiencia en la administración del riesgo de crédito, factor que se ha evidenciado en la disminución de la morosidad de la cartera de microcrédito de Cooprogreso, en relación a las cooperativas del segmento 1.

- En el trabajo de campo se evidenció que, a partir de la implementación de fábrica de crédito en Cooprogreso, hubo una reducción de tiempos y reprocesos, así como una mejora de la eficiencia operativa, minimización del riesgo de crédito, manejo oportuno de información, fortalecimiento de la relación y seguimiento a los socios.
- Las fábricas de crédito se constituyen como un sistema que permite integrar los diferentes procesos que tiene el trámite de crédito, de una manera lógica, y ordenada, de igual manera las fábricas de crédito permiten otorgar al cliente una atención completa garantizándole tiempos de atención rápidos, lo que hace a las cooperativas más competitivas en su medio. Este proceso integrado permite lograr mayores niveles de eficiencia y de efectividad lo que garantiza la fidelidad de los clientes de la cooperativa.
- La propuesta de la metodología de concesión de microcrédito a través de la herramienta de fábrica de crédito consiste en la descentralización de los procesos de; prospección, análisis, aprobación, instrumentación y desembolso. La Fábrica de crédito constituye una herramienta transversal que facilita el cumplimiento adecuado de dichos procesos y subprocesos, e interviene directamente en los procesos de análisis y aprobación de microcrédito; todos los procesos y subprocesos del macroproceso de concesión de microcréditos están orientados a la recopilación y confirmación de la información, análisis de sustentabilidad de la misma para la aplicación de pre-scores y scores finales de los sujetos de crédito, insumos importantes para que los niveles correspondientes de la entidad aprueben o nieguen las solicitudes de crédito.
- La implementación de fábricas de crédito en las cooperativas, se hace cada vez más necesario ya que se requieren colocar créditos de manera más oportuna sin que esto signifique la reducción de eficiencia en la colocación de los créditos, ya que permite monitorear operaciones de crédito en línea, la reorganización de los procesos de las cooperativas es un requisito necesario para adaptarse al esquema de fábricas de créditos (reingeniería de procesos).
- La metodología propuesta para la concesión de microcréditos a través de la fábrica de crédito, como herramienta transversal en los procesos de prospección, análisis y aprobación promueve la gestión y administración del riesgo de crédito y operativo, por las siguientes razones:

- La fábrica de Crédito mitiga el riesgo operativo ya que permite establecer una adecuada segregación de funciones promoviendo la implementación y seguimiento eficiente de políticas y procesos, permite establecer parámetros y controles necesarios para la concesión de microcréditos, asegurando una evaluación real del sujeto de crédito, disminuyendo posibles sobrevalorizaciones de activos e ingresos de los socios (toda la información es verificada previamente), manejo de información errónea o falsa, y elimina la duplicidad de procesos.
- La fábrica de crédito es una herramienta que mitiga el riesgo de crédito ya que permite establecer controles administrativos y financieros, que aseguran la administración adecuada del riesgo de crédito, así como asegura una adecuada verificación de la validez del cumplimiento de políticas, límites de exposición de riesgo de crédito, procesos y procedimientos establecidos durante la ejecución de las operaciones de la Entidad; aspectos que permiten mantener el riesgo de crédito en los niveles establecidos y aprobados por la misma. La reducción del riesgo de crédito se da por la correcta calificación del sujeto de crédito a través de la herramienta de fábrica de crédito.
- En el trabajo de campo realizado se observa que desde que Cooprogreso implementó la fábrica de crédito en el año 2008, administró de mejor manera el riesgo de crédito, ya que como se evidencia en el gráfico 5.3, a partir de ese año hubo un importante crecimiento de la colocación de la cartera que representó una mayor exposición al riesgo de crédito y a pesar de esto, la morosidad no presentó tendencias crecientes, de igual forma cabe indicar que en comparación con el sector de cooperativas segmento 1 se mantuvo por niveles inferiores de morosidad, tal como se expuso en el gráfico 5.5.
- Al contar la Fábrica de Crédito con personal experto en los sectores económicos, industrias y zonas geográficas a las que atiende la Entidad, permite conocer adecuadamente los sujetos de crédito y determinar fiablemente su perfil de riesgo de crédito, ya que aporta a la confirmación de la información financiera otorgada, datos de la empresa o microempresa y evaluar si la proyección de crecimiento o

evolución de los negocios de los clientes se encuentran apegados a la realidad del entorno económico.

8.2. Recomendaciones

- A partir del año 2014 el país presenta una situación económica compleja, enfrentando factores problemáticos tales como la baja de precio del petróleo, la apreciación del dólar, la inestabilidad política, el incremento de salvaguardias e impuestos, entre otros. Estos factores han afectado también al sector microempresarial, desacelerando su desarrollo y poniendo cada vez más trabas para el retorno de sus inversiones. Ante una situación económica difícil, la tendencia de las microempresas es aumentar su morosidad y sus cuentas por pagar debido a su falta de liquidez para afrontar sus obligaciones; con mayor razón las Cooperativas del segmento 1 deben establecer procedimientos de control y monitoreo de la capacidad y voluntad de pago de sus clientes, agilizando la toma de decisiones en cuanto a concesión y aprobación de microcréditos de manera oportuna con el objetivo de precautelar la calidad de la cartera y asegurar la recuperación de los créditos otorgados.
- Las fábricas de crédito pueden traer notables ventajas a las cooperativas en la reducción de tiempos al eliminar carga operativa innecesaria, siempre y cuando se establezca desde un principio una adecuada reingeniería de procesos, periodos de prueba, análisis de perfiles de los integrantes de la fábrica, plan de maduración de implementación de fábrica, asimismo pueden traer grandes desventajas en la administración de riesgo de crédito y en el deterioro de la cartera de crédito si no existe una adecuada definición de procesos y responsables con descripción detallada de sus funciones, un proceso de seguimiento cercano será necesario en la fase de implementación de la fábrica de crédito.
- Las fábricas de crédito deben considerar aspectos importantes; tales como el levantamiento de la información en campo; el análisis integral de la unidad familiar, análisis crediticio, garantías, cercanía con el socio / cliente, ciclos de crédito, concentración o desconcentración de funciones de los asesores de crédito, remuneración variable, seguimiento y monitoreo de las operaciones de crédito, capacidad de pago y voluntad de pago.

- Dentro de los aspectos claves al momento de sugerir el diseño de un proceso de implementación de fábrica es fundamental el uso de herramientas de otorgamiento de créditos como el Pre Score y Score enmarcados en un claro proceso de Evaluación y Aprobación de créditos, de igual manera la fábrica debe estar sustentada en adecuadas políticas que le permitan llevar a cabo procesos de Instrumentación, desembolso, seguimiento y control, cuyas herramientas claves serán siempre flujogramas de procedimientos que determinen las actividades de cada uno de los integrantes de la fábrica de crédito.
- Establecer los indicadores de gestión que permitan evaluar la eficiencia de la Fábrica de Crédito y analicen el volumen de operaciones tramitadas y no devueltas, rechazadas, número de reprocesos, incrementos de colocaciones por semana, disminución de la cartera en mora, menores errores en el ingreso de información.
- Definir específicamente responsabilidades al jefe de fábrica de crédito de la entidad direccionadas a evaluar la eficiencia de la fábrica, a través de la medición de tiempos de colocación de créditos y calidad de la cartera, elaboración de reportes de estadísticas de devoluciones de créditos que causan reprocesos en la concesión de créditos, desviaciones metodológicas identificadas.
- La fábrica de crédito debe contar con personal experto y calificado en los sectores económicos, industrias y zonas geográficas a las que atiende la Entidad, a fin de que se evalúe adecuadamente el perfil de riesgo de los sujetos de crédito.

Bibliografía

- Asamblea Nacional. *Código Orgánico Monetario Financiero*. legislativo, Quito: Superintendencia de bancos, 2014.
- Asamblea, Nacional. «Código Monetario Financiero.» En *Resolución*, 15. Quito, 2014.
- . *Código Orgánico Monetario Financiero*. Quito, 2014.
- Asociación de Bancos Privados del Ecuador. *Información Macroeconómica Mensual*. 10 de diciembre de 2015.
- http://www.asobancos.org.ec/internas.asp?opcion=Inf_macro.asp. (último acceso: 24 de enero de 2016).
- Asociación para la Diversificación y Desarrollo Agrícola Comunal. *Asociación para la Diversificación y Desarrollo Agrícola Comunal*. 10 de enero de 2011.
- http://addac.org.ni/files/attachments/documentos/Micro_credito_Rural.pdf (último acceso: septiembre de 30 de 2015).
- Bancos Privados del Ecuador. *Asociación de Bancos Privados del Ecuador*. 3 de diciembre de 2012.
- http://www.asobancos.org.ec/internas.asp?opcion=Inf_macro.asp (último acceso: 24 de enero de 2016).
- Basantes, Xavier. «El consumo está creciendo a un ritmo más alto del que hemos visto.» *Revista líderes*, 2012: 4-10.
- Basilea, Comité de. *Core Principles for Effective Bank Supervision*. Suiza: Basilea, 2000.
- Bizagi. *Bizagi*. 23 de julio de 2013. www.bizagi.com (último acceso: 2 de julio de 2016).
- Brom, Karla. *Toward a Consistent and Appropriate Risk Management Framework for MFIs*. Position Paper, Washington: RIM, Risk Management Initiative in Microfinance, 2015.
- Cerón, José. «Asociación de Cooperativas de Ahorro y Crédito Controladas por la Superintendencia de Bancos del Ecuador.» *Asociación de Cooperativas de Ahorro y Crédito Controladas por la Superintendencia de Bancos del Ecuador*. 7 de septiembre de 2007.

- http://www.acsb.fin.ec/index.php?option=com_content& (último acceso: 3 de diciembre de 2015).
- Chu, M. *Microfinanzas, movilizando mercados para combatir la pobreza*. Informe reunion anual BID - Harvard Business School, Estados Unidos: Harvard Business School, 2006.
- Churchill, Craig. *Microfinance Risk Management* . Handbook, Washington: CARE, 2001.
- Cooprogreso. «Manual Institucional.» En *Manual Institucional*, de Cooprogreso, 350. Quito, 2015.
- Cooprogreso. «Manual UPIC .» En *Manual UPIC*, de Cooprogreso. Quito, 2015.
- Cortés, Arturo Escalona. *Uso de modelos de Credit Scoring en Microfinanzas*. Montecillo: Publicaciones Escalona, 2011.
- Economía y Negocios. <http://jhonyagomez.blogspot.com/2012/10/finanzas-las-5-c-del-credito.html>. 12 de octubre de 2012.
- <http://jhonyagomez.blogspot.com/2012/10/finanzas-las-5-c-del-credito.html> (último acceso: junio de 2016).
- EKOS. «Análisis del Sector Financiero Ecuador.» *EKOS - Unidad de Análisis e Investigación Económica*, 2011: 20-34.
- Evidencias y Lecciones desde América Latina. *Guía sobre microfinanzas en América Latina*. Investigación, Lima, Perú: Practical Action Consulting Latin America, 2011.
- Financiera, Junta de Política y Regulación Monetaria y. «Resolución No. 038-2015-F.» 2015.
- Forcella, Davide. *European Microfinance - Credit Risk Management and Credit Scoring*. State of the art and perspective, Belgium: European Microfinance Network, 2015.
- Jácome, Hugo. «Cooperativas.» *Revista Líderes*, 2016: 10-15.
- JP Morgan Bank Chase. «Credit Risk.» informe, Buenos Aires Argentina, 2014.
- Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. *Resolución 129-2015-F*. Legislación, Quito: Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2015.

- Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. *Resolución 128-2015-F*. Legislación, Quito: Jurídica, 2015.
- LOEPS. *Sección 3 - De las organizaciones del Sector Cooperativo*. Legislación, Quito: Jurídica, 2012.
- Marbán, Raquel. *Estudio de los principales programas de microfinanzas desarrollados e implantados en el Sur de la India*. Tesis inédita, Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia, 2008.
- Mora, Eduardo. *Informe estados financieros Auditados*. Quito: Cooprogreso, 2013-2014.
- Mora, Eduardo. *Informe estados financieros Auditados*. Quito: Cooprogreso, 2009-2011.
- Núñez Serrano y Asociados. «Informe de Auditoría Externa 2015 Cooprogreso.» Informe de Auditoría Externa 2015 Cooprogreso, Quito, 2015.
- Pacific Credir Rating. *Pacific Credir Rating*. 2 de enero de 2008. www.ratingspcr.com (último acceso: 3 de enero de 2016).
- SB. *Superintendencia de Bancos*. 12 de Diciembre de 2008-2011. www.sbs.gob.ec (último acceso: 23 de enero de 2016).
- Schreiner, M. *Credit scoring for microfinance: Can it work?* Washington DC: Washington University, 2011.
- Schreiner, Mark. «Scoring: The Next Breakthrough in Microcredit?» Paper, Estados Unidos, 2002.
- SEPS. *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Legislación, Quito: SEPS, 2011.
- Sosa, César Augusto. «Consumo y crecimiento.» *Revista Líderes*, 2012: 12-23.
- Superintendencia de Bancos. *Boletines Económicos*. Quito: Superintendencia de Bancos, 2009.
- Superintendencia de Bancos. *Normas generales para las Instituciones del Sistema Financiero*. Libro I, Quito: Superintendencia de Bancos, 2013.
- Superintendencia de Bancos. *Notas técnicas 5: boletines financieros*. Quito: Superintendencia de Bancos, 2011.

- Superintendencia de bancos. *Superintendencia de Bancos*. 23 de diciembre de 2009.
http://www.superbancos.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/boletin_micr ofinanzas_2009/presentacion.pdf (último acceso: 3 de diciembre de 2015).
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Legislación, Quito: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2015.
- . *Superintendencia de Economía Popular y solidaria*. 12 de Diciembre de 2015.
www.seps.gob.ec (último acceso: 12 de enero de 2016).
- Superintendencia de Bancos. *Superintendencia de Bancos*. 23 de junio de 2015.
http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=471&vp_tip=2 (último acceso: 12 de enero de 2016).
- The World Bank. *Operational Risk Management for Microfinance Institutions. Handbook*, Washington, DC: Consultative Group to Assist the Poor, 2009.
- Unidad de Análisis Económico Ekos. «Análisis del Sector Financiero Ecuador 2011.»
Revista Ecos, 2011: 12-24.
- Uyen, Guillen. *Morosidad crediticia y tamaño: Un análisis de la crisis bancaria peruana*. Buenos Aires: Paidós, 2010.
- Vascones, Gustavo. *Manual Metodológico de microcrédito individual para cooperativas de ahorro y crédito*. Manual, Alemania: Confederación Alemana de Cooperativas, 2005.
- Yunus, Muhammad. *Banker to the Poor: Micro Lending and the Battle Against World Poverty*. New York: PublicAffairs, 1999.
- Zona económica. <http://www.zonaeconomica.com/riesgo-credicio>. . 21 de Agosto de 2014. <http://www.zonaeconomica.com/riesgo-credicio>. (último acceso: junio de 2016).

Anexos

Anexos 1. Matriz de eventos de riesgos operativos en la concesión de microcréditos

Macroproceso	Procesos	Actividad	Responsable	Ref. riesgo	Descripción del evento de riesgo	Factor de riesgo
Concesión de Microcrédito	Prospección	Solicitud de documentos a clientes conforme a normativa y política de la entidad financiera	Oficial de microfinanzas	R-01	Insuficiente documentación con la cual no se evidencie la situación económica y financiera del cliente, voluntad de pago	Personas
Concesión de Microcrédito	Prospección	Revisión de criterios de elegibilidad de personas naturales y jurídicas	Oficial de microfinanzas	R-02	Inapropiada evaluación de idoneidad de clientes para acceder a un crédito de microcrédito, que no implique manipulación de datos	Procesos
Concesión de Microcrédito	Prospección	Revisión de criterios de elegibilidad de personas naturales y jurídicas	Oficial de microfinanzas	R-03	Sobrevaloración de la información financiera de los clientes para que acceda al crédito	Personas
Concesión de Microcrédito	Prospección	Revisión de criterios de elegibilidad de personas naturales y jurídicas	Oficial de microfinanzas	R-04	Fraude - Autofinanciamiento de oficiales de crédito en asociación con clientes vinculados.	Personas
Concesión de Microcrédito	Prospección	Verificación de la veracidad y vigencia de la documentación entregada por los clientes	Oficial de microfinanzas	R-05	No identificar falsificación de documentos de identificación del cliente	Procesos

Macroproceso	Procesos	Actividad	Responsable	Ref. riesgo	Descripción del evento de riesgo	Factor de riesgo
Concesión de Microcrédito	Prospección	Verificación de la veracidad y vigencia de la documentación entregada por los clientes.	Oficial de microfinanzas	R-06	La información y documentación entregada por los clientes no tiene un proceso de validación de la autenticidad, que puede llevar a establecer relaciones comerciales con clientes sin un sustento financiero y legal apropiado.	Procesos
Concesión de Microcrédito	Prospección	Verificación de la veracidad y vigencia de la documentación entregada por los clientes.	Oficial de microfinanzas	R-07	No identificar comportamientos adversos de los sectores de económicos en los cuales los clientes desempeñan sus actividades, que no permita prever posibles contracciones del mercado que afecten la capacidad de pago de los clientes.	Procesos
Concesión de Microcrédito	Prospección	Precalificación del cliente	Oficial de microfinanzas	R-08	El análisis integral de la solicitud de precalificación se efectúa con documentación incompleta para precalificar correctamente la solicitud de crédito.	Personas
Concesión de Microcrédito	Prospección	Nuevos funcionarios no cuentan con una inducción adecuada antes de que comiencen a colocar créditos	Oficial de microfinanzas	R-09	Se recomiendan créditos sin el adecuado análisis técnico-financiero	Procesos
Concesión de Microcrédito	Prospección	Los valores registrados en el formulario no coinciden con el registrado en el sistema	Oficial de microfinanzas	R-10	Se genera una alteración en la información, para conceder créditos a personas que financieramente no son aptos	Personas

Macroproceso	Procesos	Actividad	Responsable	Ref. riesgo	Descripción del evento de riesgo	Factor de riesgo
Concesión de Microcrédito	Prospección	No existe Control por oposición en la visita previa para analizar actividad del sujeto de crédito.	Oficial de microfinanzas	R-11	Lugares de inversión falsos, impreciso	Personas
Concesión de Microcrédito	Prospección	Los Oficiales Comerciales cuentan con un portafolio superior al estandar del mercado, lo que impide que se realicen las acciones de cobro respectivas, ya que se enfocan más en las metas de colocación que en las de recuperación.	Gerente Comercial	R-12	Los oficiales comerciales se enfocan más en las metas de colocación que en las de recuperación, con un consecuente traspaso de cartera por vencer hacia la cartera vencida mayor al previsto, lo cual hace que se incremente la cartera vencida.	Procesos
Concesión de Microcrédito	Prospección	No existe cultura por parte del personal de Front Office y de los Oficiales en relación a la actualizazación de datos de los clientes, lo que dificulta realizar gestiones de recuperación preventiva de cartera.	Gerente Comercial	R-13	Pérdidas de tiempo para los Oficiales de Recuperación debido a que deben indagar el sitio de inversión, vivienda y al cliente al que se debe gestionar.	Procesos
Concesión de Microcrédito	Análisis	Verificación de información de garantes y garantías	Oficial de microfinanzas	R-14	Supervisión y verificación inadecuada de las propuestas de garantías, que no permita asegurar que los créditos se encuentren respaldados apropiadamente	Personas
Concesión de Microcrédito	Análisis	Aplicación de score para aprobación de solicitud de crédito	Oficial de microfinanzas	R-15	Manipulación de la información en el modelo de score para aprobar solicitudes de clientes que no cuentan con un perfil de riesgo crediticio adecuado	Personas

Macroproceso	Procesos	Actividad	Responsable	Ref. riesgo	Descripción del evento de riesgo	Factor de riesgo
Concesión de Microcrédito	Análisis	El modelo experto de scoring de Microcrédito es manipulable.	Oficial de microfinanzas	R-16	Se puede manipular información de clientes, modificando información sensible de la solicitud	Procesos
Concesión de Microcrédito	Análisis	No se adjunta el formulario de evaluación con el flujo de caja en el expediente de crédito	Oficial de microfinanzas	R-17	No se podría realizar la revisión de expedientes para aprobar las operaciones crediticias, sin validar la capacidad de pago del cliente	Procesos
Concesión de Microcrédito	Análisis	No se considera en su análisis todas las deudas que tiene el sujeto de crédito en el sistema financiero	Oficial de microfinanzas	R-18	Se realizará un incorrecto cálculo de la capacidad de pago del cliente	Personas
Concesión de Microcrédito	Análisis	No se declara pasivos a corto plazo, en el análisis financiero que se realiza al cliente	Oficial de microfinanzas	R-19	Afectaciones en los indicadores financieros que alteran la capacidad de pago del cliente, beneficiándolo en base a un mal registro de cuentas contables	Personas
Concesión de Microcrédito	Análisis	El indicador de capacidad de pago registrado en el sistema no coincide con el indicador del scoring.	Oficial de microfinanzas	R-20	No existe concordancia entre la información del sistema con la registrada en el scoring. No se determina la existencia de la fuente de pago razón por la cual se incrementa la cartera vencida.	Procesos
Concesión de Microcrédito	Análisis	Ciertas funciones y responsabilidades de la fuerza comercial se citan de manera superficial.	Gerente Comercial	R-21	No se cuenta con una norma específica que dicte los lineamientos de las responsabilidades de los Oficiales Comerciales.	Procesos

Macroproceso	Procesos	Actividad	Responsable	Ref. riesgo	Descripción del evento de riesgo	Factor de riesgo
Concesión de Microcrédito	Aprobación	Aprobar solicitud de crédito	Oficial de microfinanzas Gerente Comercial de Oficina	R-22	Que la aprobación del crédito se haya efectuado por niveles de aprobación distintos a los establecidos por el Directorio de la Entidad.	Procesos
Concesión de Microcrédito	Aprobación	Aprobar solicitud de crédito	Comité de Crédito: Oficial de microfinanzas Gerente Comercial de Oficina	R-23	Falta de segregación de funciones entre el oficial que recopila y analiza la solicitud de crédito con los niveles de aprobación de créditos, que genere incumplimiento de políticas y normativa legal vigente.	Procesos
Concesión de Microcrédito	Aprobación	Medición de eficacia y eficiencia de procedimientos de concesión de créditos	Gerente comercial	R-24	Falta de indicadores de gestión que permita medir la eficiencia y eficacia de los procedimientos de concesión, que genere retrasos en el otorgamiento de créditos.	Procesos
Concesión de Microcrédito	Aprobación	Medición de eficacia y eficiencia de procedimientos de concesión de créditos	Gerente comercial	R-25	Falta de procedimientos que permita recopilar historial crediticio en la Entidad que aporte en la calificación de los clientes para nuevos créditos, lo que genera aprobaciones inoportunas de créditos a clientes.	Procesos

Anexos 2. Cartera bruta - cartera improductiva y morosidad cooperativas segmento 1 año 2014

	COOPERATIVAS SEGMENTO 1 -2014	Cartera Bruta				IMPRODUCTIVA				MOROSIDAD %			
		Comercial	Consumo	Vivienda	Microempresa	Comercial	Consumo	Vivienda	Microempresa	Comercial	Consumo	Vivienda	Microempresa
1	Juventud Ecuatoriana Progresista	5.989,19	446.067,18	18.318,93	172.111,41	-	10.651,39	0,0020000	7.704,05	0,00%	2,39%	0,00%	4,48%
2	Jardín Azuayo	2.131,55	289.529,01	114,58	111.515,50	52,27	10.679,17	-	4.473,76	2,45%	3,69%	0,00%	4,01%
3	29 de Octubre	208,03	167.391,91	21.925,65	74.488,67	30,34	8.130,48	614,98	9.715,20	14,58%	4,86%	2,80%	13,04%
4	Cooprogreso	5.483,47	104.218,22	24.559,83	95.670,28	131,85	4.566,90	266,87	5.436,35	2,40%	4,38%	1,09%	5,68%
5	MEGO	23.565,25	76.450,60	7.876,46	10.993,00	1.603,62	5.382,44	25,19	2.378,91	6,81%	7,04%	0,32%	21,64%
6	Riobamba	21.697,45	58.299,29	16.879,30	81.611,11	181,03	652,57	82,09	1.525,27	0,83%	1,12%	0,49%	1,87%
7	Oscus	9.186,61	106.071,59	17.307,39	75.090,64	164,27	2.759,50	253,15	5.742,88	1,79%	2,60%	1,46%	7,65%
8	San Francisco	1.664,07	59.000,47	12.478,14	122.255,39	55,53	2.015,86	4,61	5.185,64	3,34%	3,42%	0,04%	4,24%
9	CACPECO	1.158,70	45.947,56	2.768,22	77.020,86	80,18	1.600,33	77,62	3.526,55	6,92%	3,48%	2,80%	4,58%
10	Andalucía	-	89.828,69	7.728,06	30.938,92	-	4.978,79	102,74	2.837,60	-	5,54%	1,33%	9,17%
11	Mushuc Runa	499,00	17.974,53	-	111.615,80	-	547,80	-	10.547,90	0,00%	3,05%	-	9,45%
12	15 de abril	28.597,95	14.577,34	13.499,81	13.722,45	15.551,60	2.609,15	2.815,20	2.285,12	54,38%	17,90%	20,85%	16,65%
13	El Sagrario	3.018,43	33.955,79	14.178,88	29.741,08	83,57	990,35	183,99	2.404,91	2,77%	2,92%	1,30%	8,09%
14	23 de julio	2.313,49	40.751,42	11.258,32	46.420,54	19,37	2.116,96	157,77	3.439,95	0,84%	5,19%	1,40%	7,41%
15	Atuntaqui	-	52.424,52	12.637,57	39.728,34	-	1.304,69	7,93	2.386,92	-	2,49%	0,06%	6,01%
16	Alianza del Valle	-	68.568,66	1.443,24	57.980,87	-	1.821,09	50,62	2.417,29	-	2,66%	3,51%	4,17%
17	Cámara Comercio Ambato	880,26	32.436,85	14.683,28	41.494,52	0,00	754,16	43,50	1.380,95	0,00%	2,32%	0,30%	3,33%
18	Santa Rosa	5.915,75	57.742,76	2.122,50	24.923,53	227,69	3.412,09	190,26	1.553,49	3,85%	5,91%	8,96%	6,23%
19	Pablo Muñoz Vega	-	43.615,37	2.056,94	47.926,42	-	1.236,11	48,22	2.977,96	-	2,83%	2,34%	6,21%
20	Construcción comercio y producción LTDA	576,94	24.800,22	12.516,22	10.349,87	5,81	1.204,26	476,02	1.698,05	1,01%	4,86%	3,80%	16,41%
21	Tulcán	39,03	40.037,19	7.607,89	27.955,32	24,15	2.338,45	92,82	2.397,16	61,87%	5,84%	1,22%	8,57%
22	CACPE Biblián	88,21	43.809,28	6.222,69	22.479,53	-	1.504,66	74,53	1.702,79	0,00%	3,43%	1,20%	7,57%

	COOPERATIVAS SEGMENTO 1 -2014	Cartera Bruta				IMPRODUCTIVA				MOROSIDAD %			
		Comercial	Consumo	Vivienda	Microempresa	Comercial	Consumo	Vivienda	Microempresa	Comercial	Consumo	Vivienda	Microempresa
23	San José	-	32.177,32	2.300,37	36.026,41	-	569,99	38,06	1.951,42	-	1,77%	1,65%	5,42%
24	Cacpe Pastaza	-	19.248,71	3.150,34	36.179,51	-	289,79	98,56	1.350,85	-	1,51%	3,13%	3,73%
25	Padre Julián Lorente	893,97	18.899,61	3.783,74	6.147,13	84,74	946,21	16,73	627,52	9,48%	5,01%	0,44%	10,21%
26	CACPE Loja	18,51	38.505,32	655,76	2.825,94	18,51	2.492,13	13,22	529,16	100,00%	6,47%	2,02%	18,72%
27	Comercio	1.448,41	23.710,48	1.216,39	6.720,34	121,02	1.472,70	4,22	604,95	8,36%	6,21%	0,35%	9,00%
28	Chone Ltda	-	11.437,55	417,29	17.965,83	-	723,27	8,47	1.783,58	-	6,32%	2,03%	9,93%
29	San Francisco de Asis	0,00	9.281,85	235,09	11.290,60	0,00	616,21	6,22	827,70	100,00%	6,64%	2,64%	7,33%
30	Guaranda	-	12.859,66	1.511,46	16.794,59	-	264,66	12,41	1.314,63	-	2,06%	0,82%	7,83%
31	11 de junio	-	19.130,30	1.993,52	15.280,99	-	879,03	36,66	1.567,63	-	4,59%	1,84%	10,26%
32	Cotacollao	34,43	10.037,24	268,42	9.291,39	10,10	1.268,00	27,10	1.257,47	29,35%	12,63%	10,10%	13,53%
33	La Dolorosa	119,30	4.163,47	2.998,93	1.969,44	16,85	349,47	44,90	315,95	14,12%	8,39%	1,50%	16,04%
34	COODPAD	-	6.712,31	191,61	5.968,79	-	290,16	5,66	325,21	-	4,32%	2,95%	5,45%
35	Calceta	-	3.673,33	750,78	11.850,33	-	86,27	9,50	879,64	-	2,35%	1,27%	7,42%
36	9 de Octubre	-	4.786,91	91,78	5.376,23	-	99,96	-	335,75	-	2,09%	0,00%	6,25%
37	Santa Ana	-	5.380,04	182,42	4.569,94	-	286,52	-	272,43	-	5,33%	0,00%	5,96%
38	Financoop	39.710,39	-	-	-	56,70	-	-	-	0,14%	-	-	-
	TOTAL	155.238,389	2.133.502,552	247.931,838	1.514.291,545	18.519,223	81.891,571	5.889,803	97.662,598	11,93%	3,84%	2,38%	6,45%

En el 2014 eran 38 cooperativas las pertenecientes al segmento 1 (antiguo segmento 4 SEPS)

En el 2015 con la nueva clasificación pasaron a ser 25 Cooperativas las pertenecientes al segmento 1

FUENTE: Boletines estadísticos SEPS

Elaborado por: Ma. Isabel Díaz

Anexos 3. Cartera bruta - cartera improductiva y morosidad cooperativas segmento 1 año 2015

	COOPERATIVAS SEGMENTO 1 - 2015	Cartera Bruta				IMPRODUCTIVA				MOROSIDAD %			
		Comercial	Consumo	Vivienda	Microempresa	Comercial	Consumo	Vivienda	Microempresa	Comercial	Consumo	Vivienda	Microempresa
1	Juventud Ecuatoriana Progresista	4.998,58	445.251,03	19.533,06	241.222,50	224,3	17.121,9	38,1	12.088,3	4,49%	3,85%	0,20%	5,01%
2	Jardín Azuayo	2.909,13	322.602,52	172,27	135.846,37	354,4	12.466,4	-	5.997,7	12,18%	3,86%	0,00%	4,42%
3	29 de Octubre	1.305,71	171.802,13	22.029,00	65.239,42	86,5	9.589,6	893,8	10.475,0	6,63%	5,58%	4,06%	16,06%
4	Cooprogreso	7.395,83	115.620,34	25.530,79	100.417,84	430,1	5.748,8	472,8	6.056,9	5,82%	4,97%	1,85%	6,03%
5	MEGO	36.773,12	76.776,28	7.833,19	12.669,64	1.719,9	6.674,6	111,6	1.872,7	4,68%	8,69%	1,43%	14,78%
6	Riobamba	20.475,09	56.947,59	17.583,28	90.380,45	225,7	873,5	125,1	2.286,4	1,10%	1,53%	0,71%	2,53%
7	Oscus	9.635,32	97.361,11	16.201,09	73.475,40	588,1	4.293,0	308,0	6.696,0	6,10%	4,41%	1,90%	9,11%
8	San Francisco	1.661,54	64.259,89	10.604,19	132.407,46	46,0	2.654,1	114,3	10.101,4	2,77%	4,13%	1,08%	7,63%
9	CACPECO	2.004,88	46.850,57	2.344,31	75.228,60	16,7	2.423,3	62,5	4.701,6	0,83%	5,17%	2,67%	6,25%
10	Andalucía	-	87.174,32	8.435,96	35.520,95	-	5.412,6	161,1	2.430,0	-	6,21%	1,91%	6,84%
11	Mushuc Runa	4.093,95	20.384,95	-	108.381,18	309,1	756,4	-	11.475,8	7,55%	3,71%	-	10,59%
12	El Sagrario	5.150,14	40.540,41	21.927,37	30.613,23	76,9	1.121,0	360,7	2.828,9	1,49%	2,77%	1,64%	9,24%
13	23 de Julio	2.045,61	40.167,55	9.998,14	47.258,74	138,4	2.213,3	245,8	4.843,7	6,77%	5,51%	2,46%	10,25%
14	Atuntaqui	-	54.214,71	15.178,44	44.033,81	-	1.649,1	40,0	3.225,1	-	3,04%	0,26%	7,32%
15	Alianza del Valle	-	58.767,86	993,44	84.995,29	-	2.874,4	63,8	4.780,9	-	4,89%	6,42%	5,62%
16	Cámara Comercio Ambato	1.455,59	37.102,04	15.197,71	42.467,08	0,0	1.540,0	188,3	2.946,7	0,00%	4,15%	1,24%	6,94%
17	Santa Rosa	4.320,73	57.666,33	1.513,96	25.004,94	279,7	4.110,9	238,7	2.261,4	6,47%	7,13%	15,77%	9,04%
18	Pablo Muñoz Vega	-	45.923,48	1.832,26	52.990,95	-	1.796,7	11,2	5.194,4	-	3,91%	0,61%	9,80%
19	CACPE BIBLIAN	9,91	53.073,21	9.181,84	28.706,05	-	1.804,2	71,8	2.310,6	0,00%	3,40%	0,78%	8,05%
20	Servidores Públicos del Ministerio de Educación	-	92.240,08	-	-	-	5.495,4	-	-	-	5,96%	-	-
21	Policía Nacional	9.341,18	256.759,99	65.334,76	2.710,67	1.444,2	8.019,0	2.783,7	212,6	15,46%	3,12%	4,26%	7,84%
22	Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Tío	-	10.664,82	-	63.654,35	-	1.321,1	-	6.816,4	-	12,39%	-	10,71%
23	Tulcán LTDA.	21,61	48.032,63	9.361,42	31.075,37	18,0	2.879,8	113,6	3.121,9	83,50%	6,00%	1,21%	10,05%
24	San José LTDA.	-	39.800,03	2.465,50	40.165,84	-	800,6	91,9	2.449,2	-	2,01%	3,73%	6,10%
25	FINANCOOP	66.689,97	-	-	-	128,3	-	-	-	0,19%	-	-	-
	TOTAL	180.287,90	2.339.983,86	283.251,98	1.564.466,15	6.086,46	103.639,75	6.496,89	115.173,70	3,38%	4,43%	2,29%	7,36%

* En el año 2015 25 Cooperativas pertenecen al Segmento 1

Fuente: Boletines estadísticos SEPS

Elaborado por: Ma. Isabel Díaz