LG-012

Memoria

Buenas Prácticas de Microcrédito

Crear

Proyecto Para el Fomento del Crédito y Ahorro R

COSUDE

Quito - Ecuador

swisscontact


CACI
1 DE O
COOPERATIVA DE A
"JARDIN
Coop
COOPERA
SALINAS
Min
EL SAG

contenido

Página

Presentación 2

Capítulo I

Antecedentes Generales del Proyecto 3

Capítulo II

Experiencias Locales de Microcrédito 7

Cooperativa San José de Chimbo 9

Sociedad Financiera Ecuatorial 15

Cooperativa Manuel Esteban Godoy Ortega 23

Cooperativa Jesús del Gran Poder 29

Cooperativa Riobamba 35

Banco Solidario 41

Cooperativa CACPECO 47

Capítulo III

Presentación de las Mejores Prácticas Identificadas 53

Capítulo IV

Resultados del Taller, analizados a través de Grupos de Trabajo, orientados a definir estrategias a ser aplicadas 61

Proyecto CREAR:

Patrick Brodmann
Jefe del Proyecto
Mirtha Corella
Asesora Financiera
Franklin Lozada
Asesor Financiero
Oscar Guzmán
Asesor Financiero
María Eugenia Guzmán
Secretaria Ejecutiva
Enrique Naranjo
Asistente Administrativo

Elaboración:

CFN

e

Image

Edición:

Texto:
Santiago Pacheco Toro
Francisco Pacheco Chiriboga

Fotografía:
Archivo fotográfico del Proyecto
Santiago Pacheco Toro

2003


CACPE
4 DE OCTU
COOPERATIVA DE AHORRO
"JARDIN AZUA
CoopMe
COOPERATIVA D
SALINAS LTD.
Ming
EL SAGRA

Presentación


Florian Meister

El Proyecto para el Fomento del Crédito y Ahorro Rural CREAR, desarrollado en el Ecuador a partir de 1998, gracias al aval económico de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación COSUDE, y la ejecución de la Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico SWISSCONTACT, generó propuestas microcrediticias orientadas a cubrir la demanda financiera de los estratos más vulnerables de la sociedad.

El proyecto, en el cual se implementaron productos como el 'Microcrédito' y las ' Ventanillas Rurales' determinó que uno de los factores claves del éxito, resulta ser la capacitación permanente, formal y práctica, de los oficiales y promotores del producto.

En ese sentido, uno de los objetivos fundamentales del Proyecto CREAR es fortalecer la formación de los oficiales de microcrédito, a través del intercambio de experiencias entre instituciones especializadas en ese tipo de productos.

El presente taller: 'Buenas Prácticas de Microcrédito', parte de la concepción de que en el país se han consolidado experiencias valiosas en el campo de la microfinanzas , tanto urbanas como rurales, lideradas por cooperativas de ahorro y crédito, que de una u otra manera deben compartirse. Conocer las prácticas de las cooperativas que forman parte del Proyecto CREAR, sumado al trabajo desplegado por operadoras privadas de microcrédito, permitirán canalizar ideas, criterios y recomendaciones en esta área de trabajo.

Los objetivos del taller se cumplirán en la medida en que los oficiales de microcrédito definan las estrategias más importantes, encaminadas a consolidar prácticas en la gestión microcrediticia, que van desde el mercadeo hasta la recuperación de los créditos, basados en las particulares características de los clientes y el mercado.

La elaboración del presente documento tiene por objeto recoger las mejores prácticas y experiencias presentadas en el taller, con el propósito de proveer de una herramienta de trabajo y consulta permanente a los oficiales de crédito, que actualmente laboran en las cooperativas, o los que a futuro se incorporarán a estas instituciones.

Finalmente, como representante de SWISSCONTACT en el Ecuador, deseo agradecer a los expositores por su apoyo, al documentar y compartir sus experiencias con los asistentes, a quienes personalmente auguro éxitos en la aplicación de este cúmulo de experiencias.

Gracias y muchos éxitos...

Florian Meister
Representante SWISSCONTACT - Ecuador

RED FINANCIERA RURAL

CAPITULO I

ANTECEDENTES GENERALES DEL PROYECTO

Antecedentes generales del Proyecto CREAR

Las cooperativas de ahorro y crédito como actores del desarrollo microempresarial

El desarrollo de las microfinanzas en América Latina, durante los últimos 15 años, es significativo y responde a la necesidad de buscar alternativas de crecimiento contra la pobreza y el desempleo, fortaleciendo al sector microempresarial.

En el Ecuador, de acuerdo a una investigación desarrollada por la Corporación Financiera Nacional (CFN), predomina la microempresa unipersonal con el 82%, seguido por la empresa familiar con el 15% y la de tipo asociativa con el 3%; sin embargo, pese a su gran potencial productivo, una de sus más serias dificultades es la falta de créditos, debido a su constitución y operatividad.

La línea de negocio que predomina en la microempresa, de acuerdo a una muestra de investigación, es el comercio con un 49%, seguido por los servicios con un 35% y finalmente la producción con un 16%, con una particularidad, los microempresarios en términos generales pagan puntualmente sus obligaciones.

Tanto en el sector urbano como en el sector rural, los servicios financieros dirigidos a las microfinanzas son limitados, sin embargo, propuestas como las desarrolladas por el Proyecto CREAR están invirtiendo esta realidad. Un claro ejemplo son los resultados alcanzados por las cooperativas que participan en el programa.

Objetivo general del Proyecto 'CREAR'

El proyecto CREAR (Crédito y Ahorro Rural), ejecutado por Swisscontact a partir de 1998, y financiado por COSUDE 'Agencia Suiza de Cooperación para el Desarrollo', tiene por objeto mejorar las condiciones de vida de la población de la Sierra Centro – Sur del Ecuador, asegurando el acceso de las comunidades rurales a servicios financieros, en forma oportuna, generando paralelamente oportunidades a largo plazo, en pequeñas entidades financieras, como cooperativas de ahorro y crédito, a través de asistencia técnica y capacitación.

Líneas de acción del proyecto

1.- Contribuir con otros actores del sector cooperativo y entidades locales, a la conformación de un marco legal, de manera que las instituciones microfinancieras se integren al sector financiero regulado.

2.- Desarrollar metodologías de apoyo para el fortalecimiento institucional de las cooperativas, con el objeto de difundirlas, para su posterior aplicación.

3.- Ejecutar procesos de fortalecimiento en las cooperativas de ahorro y crédito, que mejoren su organización y oferta, con el fin de incrementar su cobertura en el mercado.

Estructura Operativa

La estructura operativa del Proyecto CREAR se deriva de un análisis preliminar, cronológico, que delimita funciones y responsabilidades.

1.- El gobierno del Ecuador, representado por la Corporación Financiera Nacional (CFN).

2.- El gobierno Suizo, representado por la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE).

3.- El Directorio con representantes de la CFN, COSUDE, SWISSCONTACT, Pequeñas Entidades Financieras PEF'S y el Jefe del Proyecto.

4.- Cooperativas de Ahorro y crédito y ONG'S, Financieras de la Sierra Centro-Sur, como beneficiarias del Proyecto.

5.- Consultores permanentes como contraparte de la ejecución.

6.- Pequeños productores agropecuarios y microempresarios, como beneficiarios indirectos.

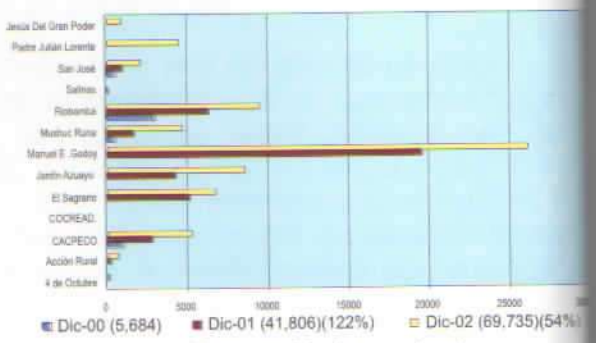
Beneficiarias del Proyecto

Las cooperativas beneficiarias del Proyecto, suman un total de quince. Actualmente nueve de estas cooperativas cuentan con productos microcrediticios especializados, y se espera, a corto plazo, integrarlos, en su totalidad, a la prestación de este tipo de servicios.

Las cooperativas que actualmente forman parte del Proyecto CREAR, participan activamente en una serie de programas de capacitación técnica y asesoramiento, con importantes resultados, que se reflejan en los siguientes cuadros:

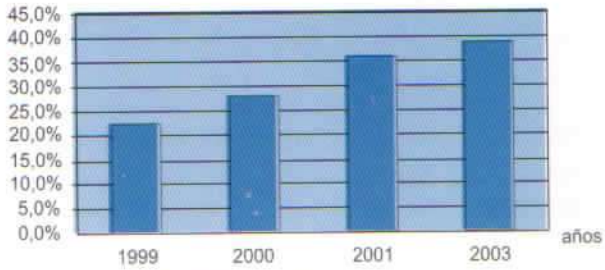
No	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	COBERTURA GEOGRAFIC
1	Jardín Azuayo	Azuay
2	Salinas	Bolívar
3	San José de Chimbo	Bolívar
4	CACPE Biblián	Cañar
5	CACPECO	Cotopaxi
6	Acción Rural	Chimborazo
7	COCREAD.	Chimborazo
8	MINGA Ltda.	Chimborazo
9	Riobamba	Chimborazo
10	4 de Octubre	Chimborazo
11	Manuel Esteban Godoy	Loja
12	Padre Julián Lorente	Loja
13	Jesús Del Gran Poder	Chimborazo
14	Mushuc Runa	Tungurahua
15	El Sagrario	Tungurahua

Captaciones Miles US$



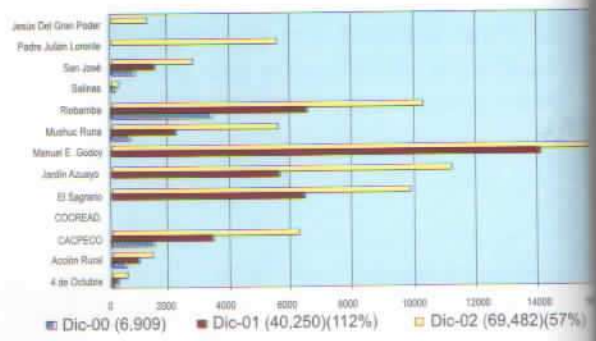
Fuente: Swisscontact

% de Confinanciamiento de las COACs



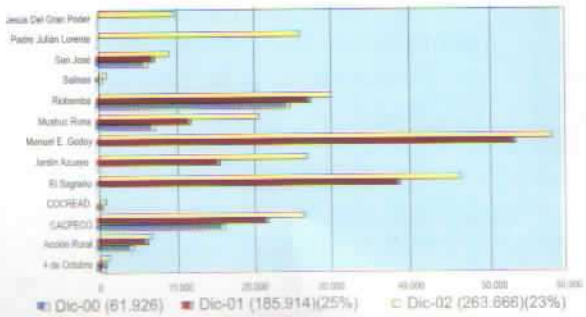
Fuente: Swisscontact

Cartera Miles US$



Fuente: Swisscontact

Socios y Clientes



Fuente: Swisscontact

Indicadores a Diciembre 2002

INDICADORES	PROYECTO CREAR	PROMEDIO SISTEMA COACS
EFICIENCIA OPERATIVA	4.80%	9.73%
ROA	2.80%	1.56%
MOROSIDAD	2.40%	4.05%
LIQUIDEZ	20.80%	21.52%

Fuente: Swisscontact

CAPITULO II
EXPERIENCIAS LOCALES DE MICROCREDITO

José Guillén - Gerente

Experiencia de la Cooperativa San José de Chimbo en la incorporación de productos de microcrédito, urbano y rural, y su importancia en el crecimiento de la cooperativa.

Introducción

Para la cooperativa 'San José' la implementación del microcrédito constituyó todo un reto, debido a la concepción tradicional que las cooperativas tienen en el Ecuador.

Nuestra Cooperativa fue creada el 10 de diciembre de 1963, en la Provincia de Bolívar. Tiene 39 años de vida institucional y desde hace aproximadamente tres años forma parte del Proyecto CREAR, periodo en el cual creció significativamente. En la actualidad cuenta con activos que bordean los $ 3´921.190 dólares, pasivos de $ 3´091.692, un patrimonio de $ 849.756 dólares y 12.642 socios.

La misión institucional de la Cooperativa San José de Chimbo concibe la idea de mantener una empresa rentable, con solidez financiera, que atienda las necesidades de los clientes, con énfasis en la pequeña y microempresa, tanto del área urbana como rural, brindando servicios financieros innovadores, ágiles y de alta calidad, a través de un personal comprometido con la organización y sus clientes.

El microcrédito desde nuestra perspectiva

La Cooperativa basa su crecimiento en la innovación; por ello lleva adelante una propuesta financiera dirigida a segmentos tradicionalmente desatendidos, incursionando decididamente en la implementación del microcrédito.

Dentro del contexto productivo ecuatoriano se verifica que el 40% de la Población Económicamente Activa se ubica en la microempresa, convirtiéndola en un potencial mercado para nuestras cooperativas. De allí que fundamentamos nuestra labor no sólo con relación al microcrédito, sino también, a mediano y largo plazo, con otro tipo de servicios, como el ahorro.

En cierta medida la implementación del microcrédito, dentro de nuestra oferta, constituye un paso inicial decisivo, con el objeto de implementar un programa más amplio y ambicioso, destinado a mejorar las condiciones de vida de los microempresarios.

LAS DIFICULTADES COMO PARTE DE LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN

Compartir las dificultades cronológicas presentes en el proceso de implementación del microcrédito, en nuestra cooperativa, corrobora la intención de este tipo de trabajos. Bajo esta perspectiva hemos desarrollado ciertos parámetros de análisis, los mismos que ponemos a consideración:

Romper paradigmas

Todo cambio implica necesariamente la ruptura de paradigmas establecidos, no solo en el consciente colectivo de nuestros clientes y empleados, sino también en el de las directrices de la Cooperativa. Este proceso dinamiza el trabajo y la puesta en marcha del Proyecto.

Sobrellevar la incredulidad de la gente

Sorprendentemente este tipo de iniciativas financieras, orientadas al desarrollo del sector microempresarial, generan incredulidad en los beneficiarios. Incluso se llegan a conjeturar sospechas mal infundadas, relacionadas con intereses de orden político o religioso.

Falta de recursos para atender la demanda

Fue tal el impacto generado por el microcrédito, en el segmento al cual fue dirigido el producto, que la demanda sobrepasó nuestra capacidad de oferta. En ese sentido la falta de recursos se convirtió en una debilidad.

PARTE DE

CIÓN

cronológicas
lementación
cooperativa,
po de traba-
s desarrolla-
sis, los mis-
ión:

paradigmas

ariamente la
dos, no solo
estros clien-
en el de las
Este proceso
en marcha

l de la gente

oo de inicia-
l desarrollo
generan in-
. Incluso se
mal infunda-
s de orden

a atender la
demanda

o por el mi-
al fue dirigi-
a sobrepasó
ese sentido
en una de-

Las cooperativas no cuentan con una central de riesgos especializada.

Cada cooperativa maneja sigilosamente sus políticas internas, de allí que resulta complicado establecer consensos, con el fin de crear una central de riesgos que nos permita cruzar información.

Desconocimiento de aspectos de orden legal

Quienes están inmersos en este tipo de trabajo, en particular los oficiales de microcrédito, necesariamente deben tener una base de conocimientos legales que les permita agilitar la documentación requerida, evitando así conflictos posteriores con los clientes.

Burocracia

Usualmente se detectan pagos extralaborales en la función judicial, encargada de emitir una serie de documentos, necesarios para la acreditación de un microcrédito.

Actitud de los beneficiarios de un microcrédito frente a sus pagos

El microcrédito posee características muy particulares, por ello su cancelación debe regirse a la puntualidad. Para ello fue necesario crear una cultura crediticia, para evitar así la resistencia que genera el pago de una deuda.

Entorno particular

En el caso de la Provincia de Bolívar el movimiento comercial se encuentra influenciado por el magisterio. Cuando el pago, por parte del gobierno a los maestros. se retrasa, se observa un marcado desequilibrio de la economía local.

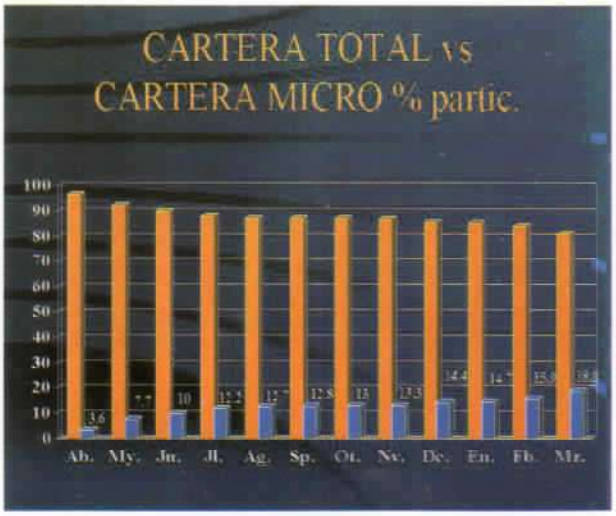
Experiencias particularmente negativas de las ONG'S en nuestra provincia

Un gran porcentaje de la población local se acostumbró a recibir recursos no reembolsables por parte de ONG'S internacionales, aspecto que generó un fuerte conflicto frente al microcrédito, que a diferencia de otro tipo de propuestas, requiere de disciplina, caracterizada por la cancelación puntual del crédito.

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

En la Provincia de Bolívar existen un total de diez cooperativas con la misma finalidad de nuestra Institución. Antes de formar parte del proyecto CREAR ocupábamos el octavo lugar en una escala de eficiencia, hoy somos los primeros gracias a la implementación de nuevos e innovadores servicios, como el microcrédito, que logró posicionarnos positivamente frente a la competencia.

A ello se adhieren una serie de servicios integrales que no descuidan aspectos relacionados con la promoción, la concesión y la recuperación de los créditos, basados en el conocimiento de la realidad social y económica de nuestros socios, producto de



un permanente contacto con los sectores a los cuales se ofrece el servicio, no sólo en el área urbana, sino también en las zonas rurales, eminentemente agrícolas. De allí que en nuestra cooperativa se considera clave el perfil de un oficial de crédito, el mismo que debe caracterizarse por su capacidad creativa e innovadora.

En cuanto a la adaptación del socio a la cultura de pago, inicialmente se estimó pertinente la cancelación mensual del crédito. Hoy es mucho más flexible. En cuanto a la tecnología implementada, mejoramos progresivamente, a la par de un desarrollo corporativo.

RESULTADOS REGISTRADOS

Los microcréditos se implementaron en abril del 2002, y hasta la fecha se han colocado exitosamente un total de 1.454 créditos. Inicialmente empezamos la colocación de microcréditos con tres oficiales de crédito, hoy contamos con cuatro, que en cierta medida, desde el punto de vista de nuestros objetivos, significa un gran avance. Dentro de las características especiales de este mercado, en particular, se observa una mayor demanda del producto en el carnaval de Guaranda, fecha eminentemente festiva en la Provincia de Bolívar.

Hasta la fecha hemos entregado un monto igual a $ 1'489.279 dólares. Su evolución resulta muy interesante y en cierta manera corresponde a la aplicación de medidas coherentes, acertadamente orientadas.

La cartera vigente, exclusivamente de microcrédito, bordea los $ 632.000 dólares. En la actualidad la participación del microcrédito es del 18,9% de la cartera total, es decir, cada vez se hace más evidente su impacto.

En cuanto a la morosidad, en cierta medida ésta refleja la eficiencia del trabajo desplegado por los oficiales de microcrédito, quienes perciben incentivos en base a la calidad de la cartera, la misma que no sobrepasa el 1,40%, a pesar de la marcada dependencia que tenemos con el sector público.

El total de intereses generados por la cooperativa bordea los $ 120.073 dólares, de los cuales $ 23.613, corresponden a los microcréditos, con un porcentaje igual al 16,6% del total de operaciones, por concepto de ingresos. En cuanto a las comisiones, el ingreso fue de 19.186 dólares, de los cuales $ 13.933 dólares, corresponden a microcréditos. Los gastos, por su parte, se estimaron en $ 8.447 dólares, dejando un remante importante para la institución.

PRÁCTICAS IMPLEMENTADAS A LO LARGO DEL PROCESO.

Pese a que las recomendaciones generales, en el campo de las microfinanzas, no contemplan la necesidad de un garante, nuestra cooperativa lo creyó pertinente, debido a las características del medio en el cual trabajamos.

La flexibilidad en los montos y cuotas de los créditos, valen rescatarse. Hemos adoptado una posición aperturista, adaptándonos a los criterios y necesidades del cliente. Dinamizamos nuestras políticas frente al tema de los montos y pagos.

Las estructuras de nuestra Institución se encuentran plenamente desarrolladas. Se establecieron mecanismos de aprobación de microcréditos, en los cuales un oficial tiene absoluta libertad, con el propósito de dinamizar su trabajo, responsabilizándolo adicio-

mente orien-

vamente de
000 dólares.
ión del mi-
cartera total,
evidente su

d, en cierta
a del trabajo
microcrédi-
en base a la
que no so-
la marcada
n el sector

ados por la
73 dólares,
onden a los
aje igual al
por concep-
comisiones,
res, de los
esponden a
su parte, se
dejando un
tución.

AS A LO
O.

endaciones
microfinan-
d de un ga-
creyó perti-
sticas del

os y cuotas
se. Hemos
a, adaptán-
idades del
s políticas
agos.

Institución
rolladas. Se
robación de
ficial tiene
ito de dina-
dolo adicio-

nalmente de la promoción, la concesión y la recuperación del crédito.

En cuanto a la atención al público, los oficiales de microcrédito manejan flexiblemente sus horarios, ajustándolos al del cliente, usualmente indeterminado debido a la naturaleza de sus negocios.

Si bien nuestro producto se desarrolla en ciudades relativamente grandes, ejercemos nuestra labor tanto en zonas urbanas como rurales. No dejamos de lado a clientes que viven en recintos, parroquias y cantones.

EL MUNDO DEL MICROCRÉDITO DESDE LA ÓPTICA DE UN OFICIAL DE CRÉDITO.

El campo de trabajo de un oficial de crédito no debe limitarse a clientes que posean un determinado tipo de negocio, al contrario, este debe ser amplio, incursionando eficientemente en zonas rurales de carácter agrícola. En el caso particular de la provincia de Bolívar, los productos de microfinanzas aplicables a actividades comerciales y productivas nos permiten promover el desarrollo económico de un amplio sector de la población.

Nuestra área de trabajo creció ostensiblemente, en los últimos años, gracias a nuestras políticas internas, las mismas que contemplan que toda persona natural, pueda acceder a un crédito, de allí que la distribución de la población debe ser analizada minuciosamente.

Dentro de la distribución poblacional, por sectores, Chillanes y San Miguel, constituyen las comunidades mejor organizadas, aspecto que nos da un margen de seguridad, en el sentido de que conocemos a ciencia cierta la realidad de los sitios en los cuales ofrecemos nuestro producto.

VENTAJAS EN EL CAMPO FINANCIERO, EN CUANTO A LA APLICACIÓN DE MICROCRÉDITOS

Durante los últimos años hemos descifrado una serie de ventajas en cuanto a la aplicación de un microcrédito. Particularmente hemos detectado potenciales mercados que sobrepasan las 1.600 microempresas. Por otro lado, el microcrédito urbano y rural, cubre las expectativas de una amplia gama de sectores productivos a pequeña escala, como artesanos, comerciantes y agricultores.

Proveemos recursos, en forma ágil, a tiempo y sin complicaciones. Mejoramos ostensiblemente la estructura financiera de la Cooperativa, en el sentido de que hemos diversificado la cartera, con una recuperación efectiva de recursos, sin descuidar el carácter social del microcrédito, orientado a crear nuevas oportunidades.

INQUIETUDES DE LOS PARTICIPANTES

La morosidad registrada en su cooperativa se relaciona con los retrasos en el pa de sueldos a los maestros, ¿cuál es la razón?

Debido al alto grado de dependencia que los comerciantes - nuestros clientes - tien con este grupo específico, en la provincia de Bolívar.

¿Qué porcentaje de la cartera se destina al microcrédito?

El 18.9% de la cartera se destina al microcrédito, sin embargo, esperamos alcanz al término de este año un 40%.

¿Cómo funciona la garantía en el caso de su cooperativa?

Exigimos un garante. Su implementación en mucho de los casos nos perm recuperar el crédito.

¿Qué clase de garantías son las que ustedes aceptan?

No aceptamos prendas como garantía de un crédito. Ello está estipulado incluso la base de nuestro sistema.

¿Qué papel cumplen los oficiales de crédito?

Los oficiales de crédito se convierten en negociadores. La cooperativa estipula parámetros a los cuales deben sujetarse, sin embargo, pueden sugerir cambios, acuerdo al mercado y sus características particulares.

Cuando se presenta una demanda insatisfecha, ¿qué medidas toman?

Si bien tenemos recursos externos, priorizamos la captación del ahorro. A cooperativa le conviene cuidar su crédito.

¿Cuáles son las condiciones estipuladas por su cooperativa para que una perso pueda acceder a un microcrédito?

Por la característica del producto no importa que éste sea socio de la cooperativa que no tenga encaje. La promoción del producto señala afiliaciones rápida considerando, de manera particular, el análisis efectuado por el oficial de microcrédito.

¿Qué medidas toma la cooperativa para que sus socios cumplan puntualmente c sus obligaciones?

Usualmente nos basamos en la experiencia del oficial de microcrédito, sumado a u serie de parámetros estipulados por la institución.

¿Cuál es la tasa de interés y la comisión?

El interés está en el 22%, uno de los más bajos del país, mientras que las comision bordean el 5%.

Janeth Pacheco - Gerente

Experiencia de la Sociedad Financiera Ecuatorial en la aplicación de una metodología de crédito individual urbano. Enfoque en el rol del oficial de microcrédito, análisis previo y parámetros de productividad.

Lineamientos de nuestro trabajo

La experiencia de la Sociedad Financiera Ecuatorial, dentro del mercado microcrediticio, resulta novedosa. Pese a que llevamos pocos años en el mercado, crecimos vertiginosamente, posicionándonos satisfactoriamente en el grupo meta.

Nuestra misión se orienta a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, mediante la entrega de créditos a las microempresas, canalizando nuestro servicio a sectores desatendidos por el sistema financiero formal.

Nuestro objetivo, claramente definido, promueve una diversificación en el sistema financiero ecuatoriano, es decir, permitir que cada vez existan más microempresas incorporadas al sistema, en calidad de demandantes.

NUESTRA LÍNEA DE TRABAJO

Somos una institución financiera especialista en microfinanzas. Iniciamos nuestras operaciones en octubre del 2001, con la particularidad de que nuestros accionistas, cien por ciento europeos, tienen experiencia en la industria de las microfinanzas, adaptaron sus estrategias a la realidad del país. Nuestro mayor accionista, es una compañía de inversiones radicada en Alemania, la misma que trabaja en alrededor de 17 países en Europa del Este, África y América Latina. En conjunto todas las instituciones atienden 170.000 clientes a nivel mundial, con un volumen de créditos que bordean los 330 millones de dólares.

Tenemos un patrimonio registrado, a marzo del 2003, de $ 2.86 millones de dólares, dentro del cual la compañía alemana tiene el 55.56% de las acciones, la Fundación Holandesa FOEN – fundación que administra los fondos de la Lotería Postal de Holanda, con un nivel de experiencia reconocido a nivel mundial, en proyectos sostenibles en el área de microfinanzas, cultura, medio ambiente y deportes – con el 33.33 %; mientras que el 11.11% restante, le corresponde a la consultora IPC, firma alemana que tiene una experiencia acumulada de 20 años en la industria de las microfinanzas a nivel mundial, que trabaja paralelamente con organismos multilaterales como el BID, entre otros.

DIFICULTADES PRESENTADAS

Normalmente las instituciones dedicadas a las microfinanzas enfrentan dificultades de orden ideológico, relacionadas con sus propuestas. En nuestro caso, si bien no tenemos este tipo de problemas, no estamos ajenos a una serie de contratiempos, la mayoría de ellos de carácter macroeconómico, influenciados por la inestabilidad política del país.

Pese a que somos una empresa de carácter privado , nos afecta la incertidumbre, ya que estamos regulados por instituciones que dependen de alguna manera del poder central.

En la actualidad, una de nuestras amenazas más serias está dada por la incertidumbre que genera la vigencia de la moneda circulante. Fue un tema reiteradamente discutido, el año pasado, en el Ecuador, el mismo que generó malestar entre los accionistas, ya que este aspecto afecta directamente al sistema financiero.

Legalmente nos enmarcan en un rango de Sociedad Financiera, limitando nuestro campo de acción. Desde nuestra posición exclusivamente podemos captar depósitos a plazo fijo, generando un serio problema de fondeo, por lo que hemos previsto la transformación de la Sociedad Financiera en Banco Comercial.

Una limitación de carácter operativo, resulta cada vez más evidente, en la medida que la oferta crece en el sistema. La falta de burós de crédito, con información amplia y actualizada, representará un serio problema a futuro.

La mayoría de nuestras cooperativas atiende a clientes que normalmente no acceden a un crédito corriente, pero sí a préstamos de ONG'S y cooperativas no reguladas. Nuestra intención no es endeudar a nuestros clientes, al contrario, pretendemos brindar un servicio que les permita crecer, que les permita desarrollar sus proyectos. Eso sólo lo podemos hacer en la medida que el cliente pueda pagar su crédito, para ello nos urge la necesidad de conformar los burós de crédito, que funcionen como una herramienta indispensable dentro de la operación.

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

Nuestro segmento de mercado son la micro y la pequeña empresa. No trabajamos con proyectos de tipo corporativo o créditos de consumo. Sabemos por experiencia que los microempresarios cumplen oportunamente con sus obligaciones. De allí que la morosidad en este segmento es mínima, comparada con otros productos; ello sin duda representa una fortaleza para nuestras organizaciones, aspecto que nos permite crecer como institución, mucho más, si se toma en cuenta un estudio que determina que apenas el 20% de este mercado se encuentra atendido.

Todos los accionistas comparten objetivos claros, los mismos que se trasmiten a la gerencia y éstos a su vez al personal. Ello permite que la institución maneje una línea estratégica clara. Adicionalmente, el hecho de que la institución tenga un enfoque empresarial, con inversionistas de por medio, garantiza una gestión a largo plazo.

La conformación accionaría de la institución y la orientación del crédito, equilibra los objetivos sociales con respecto a los objetivos de rentabilidad. La participación de nuestros accionistas es muy importante para la Sociedad Financiera Ecuatorial, no solo por el patrimonio con el que aportan, sino también por la tecnología y la experiencia desplegada.

Cabe señalar que la institución adaptó sus productos a los flujos de caja del cliente, a sus necesidades en cuanto a montos, plazos, condiciones y garantías. Ello permitió que nuestros productos se acepten en el mercado, con márgenes de riesgo manejables.

En cuanto al recurso humano, su posición es esencial para nuestra empresa. Los incorporamos competentemente dentro de la institución, desarrollando oportunamente sus capacidades, tanto por lo que representa para su formación profesional, como para el beneficio directo de la Sociedad Financiera Ecuatorial. Sin duda la identificación del personal con los objetivos de la empresa, es fundamental.

Respecto a la eficiencia, manejamos esta variable en base a resultados y cumplimiento de metas cuantificables, observando con especial interés hacia donde queremos llegar, desde cada una de nuestras funciones.

La estructura de nuestra institución tiene un carácter horizontal, es sencilla y está diseñada con el objeto de que se adecúe al crecimiento previsto, de allí que un factor clave del éxito es la adopción de sistemas informáticos que nos permitan manejar volúmenes de operaciones que el negocio del microcrédito genera.

Resultados Alcanzados

En 18 meses de operaciones, nuestra cartera registró un crecimiento dinámico, alcanzando altos niveles de productividad por oficial de crédito, con márgenes competitivos a nivel internacional. Igualmente obtuvimos una cobertura de costos en el primer año de operaciones. Para el 2002 registramos utilidades pese a que fue el primer año que cerramos completo.

Mantenemos una base patrimonial sólida. En estos momentos los índices de adecuación patrimonial de la Sociedad Financiera bordea alrededor del 40%,

sobrepasando el mínimo del 12% requerido por la ley. Ello nos va a permitir crecer con holgura a futuro.

En el primer año de operaciones, registramos un retorno patrimonial del 6%. Ello comparado con otros proyectos, en el mismo lapso de tiempo, se considera muy exitoso, con una particularidad muy importante, manejamos una cartera sana.

Hasta el mes de diciembre la Sociedad Financiera Ecuatorial tenía 7 millones de cartera, mientras que para el mes de marzo del 2003, este valor bordeó los 9.3 millones de dólares y alrededor de 6.500 clientes atendidos. Los créditos desembolsados hasta la fecha son de aproximadamente unos 12.000 por un monto que bordea los veinte millones de dólares.

Cobertura del mercado

Atendemos a nuestros clientes a través de 6 puntos. Estamos ubicados a lo largo de la sierra. Tenemos sucursales en Otavalo, Cayambe, Quito, Ambato y Latacunga. A futuro esperamos expandirnos a tres regiones del país.

Composición de la Cartera por sector

El sector comercial es el de mayor incidencia en nuestra demanda, seguido por la producción, una distribución atípica para una cartera tan joven como la nuestra. Hemos asumido grados de riesgo, incrementándolo en el caso de créditos a largo plazo, debido a la estabilidad de la moneda con la que trabajamos, con una respuesta favorable del mercado.

MOROSIDAD

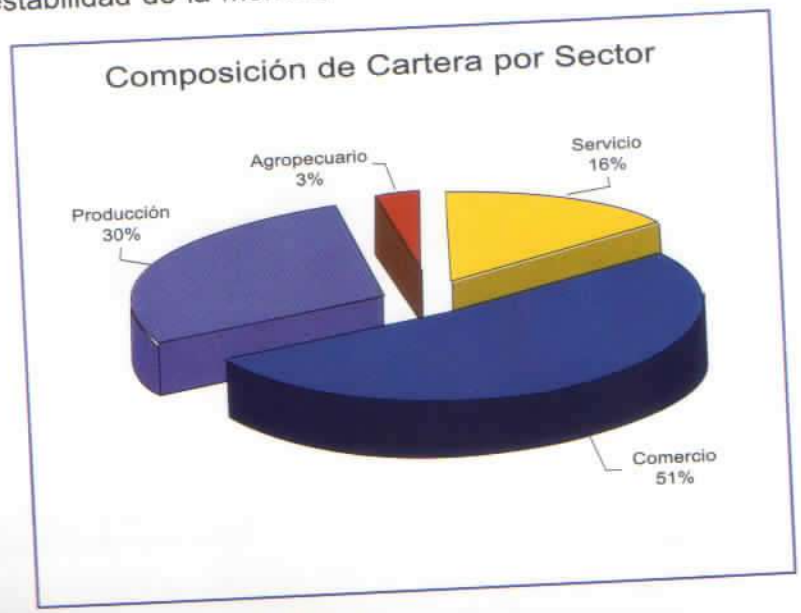
La morosidad, habitualmente, se estudia a partir del segundo año de operaciones. En diciembre, de acuerdo al periodo de análisis, llegó casi al 1% del total. Cabe recordar que el índice de morosidad es manejable, en ese sentido aplicamos estrictos reglamentos, a partir del primer día de mora, proponiendo soluciones viables a nuestros clientes.

Estructura Financiera

El manejo financiero de nuestra cartera representa el 96% de los activos. No invertimos en edificios o vehículos. Los recursos son más rentables en la cartera y ese precisamente es el enfoque financiero de la institución.

El segundo rubro en importancia son los activos fijos. Tratamos de proveer las herramientas necesarias, con tecnología de punta: computadoras, motocicletas para los oficiales de crédito e instalaciones físicas, donde se pueda trabajar con comodidad.

En cuanto a los pasivos, aplicamos una política de financiamiento planificado. De acuerdo a nuestro plan estratégico, está previsto que nuestra principal fuente de fondeo, hasta el 2004, sean los recursos externos, negociados con organismos internacionales que trabajan con microcrédito.



una respuesta

ente, se estu-
io de opera-
rdo al periodo
el total. Cabe
norosidad es
camos estric-
primer día de
es viables a

ra Financiera

estra cartera
s. No inverti-
Los recursos
y ese preci-
ro de la insti-

ortancia son
proveer las
ecnología de
etas para los
ones físicas,
modidad.

, aplicamos
planificado.
atégico, está
ente de fon-
cursos exter-
s internacio-
edito.

A partir de este año estamos implementando todo un proceso de captación de recursos; otra fase aplicable para la institución. En ese sentido tenemos que invertir capital y trabajo, con el objeto de que en el 2005 y el 2006 podamos contar con una fuente de fondeo alternativa.

El principal ingreso de la institución son los intereses que genera la cartera de crédito. El costo de financiamiento, durante el año pasado, no fue alto; prioritariamente nos hemos fondeado con capital de nuestros accionistas e instituciones de carácter internacional. El costo de estos recursos es comercial, la institución no ha accedido a recursos subsidiados. Nuestro fondeo es comparativo con los que se registran a nivel internacional, igual al 7%.

La Provisión de Cartera, un poco alta, no comparece con el nivel de morosidad que tenemos. Ello debido a una política interna tomada por los accionistas, según la cual nosotros cubrimos el riesgo, de acuerdo al monto que permite la ley en el Ecuador.

TECNOLOGÍA CREDITICIA

Los principios de la tecnología que nosotros aplicamos están basados en un análisis in situ de la microempresa y su entorno familiar. El oficial de crédito se desplaza tanto al negocio como a la casa del cliente, con el objetivo de hacer un análisis socio - económico. Estamos conscientes de que se trata de toda una unidad, donde no se puede separar el núcleo familiar con el del negocio.

Los problemas de información, a diferencia del sistema regulado, no se solucionan tradicionalmente en un microcrédito. La garantía, por ejemplo, no la exigimos, consideramos que la mejor carta de presentación de un cliente es su experiencia laboral y su voluntad por crecer. No podemos demandar una hipoteca o prenda, ya que no la poseen. Adecuarnos a esos términos dificultaría nuestra labor y las características de nuestros créditos. Seguramente nos veríamos obligados a cerrar.

En cuanto al tipo de financiamiento, habitualmente tratamos de hacerlo con créditos a corto plazo, orientados a actividades de alta rotación, como el comercio, ya que de esta forma reducimos los plazos. Recuerde, en plazos cortos resulta mucho más fácil valorar el nivel de riesgo.

Es importante crear una relación crediticia, a largo plazo, con nuestros clientes. No tiene sentido aprobar un crédito y negarle la posibilidad de volver a solicitarlo, resulta costoso no hacerlo. Por otro lado sabemos que nuestro cliente permanentemente va a necesitar de la institución, con el objeto de resolver su problema de liquidez, independiente de la naturaleza que tenga el crédito.

El rol de la garantía para nosotros es totalmente secundario, tiene un valor meramente sicológico. Sabemos que resulta difícil ejecutarlo a través de la vía judicial. Nuestro crédito no puede estar basado en retaliaciones o garantías irreales.

Tratamos de diversificar la cartera, tanto por monto, plazo, sector y localidad, de todas las formas posibles. El tamaño de la cartera por cobertura nos da un margen de posibilidades, ya que podemos manejarla con flexibilidad, evitando que su concentración afecte a la institución.

La morosidad es grave en una institución como la nuestra, en la cual no existen garantías. Sabemos que si un cliente no paga, este efecto fácilmente puede contagiar a otros deudores. Por eso en caso de mora nos

acercamos inmediatamente y planteamos soluciones. Ello genera estabilidad y seguridad.

En cuanto a las condiciones, tratamos que éstas se adapten al flujo de caja de los clientes. Esto significa montos, plazos y formas de pago adecuados. Si el negocio se relaciona con la producción, necesita como mínimo treinta días para producir y comercializar su producto.

Las garantías tienen que ser flexibles y adecuadas al cliente, con énfasis en el valor subjetivo; el televisor es el ejemplo típico para nosotros. Tiene valor subjetivo para la familia, mayor del que probablemente pueda tener algún otro elemento, que tradicionalmente se utiliza como garantía.

EL ROL DEL OFICIAL DE CREDITO

Dentro de todo este contexto, la pieza clave del éxito es el equipo de los oficiales de crédito. Sus funciones son amplias y su perfil muy particular. Éste debe adecuarse al segmento de las micro y pequeñas empresas, apoyado por un trabajo de campo dirigido al grupo. Debe identificarse con el mercado, realizando su trabajo la mayor parte del tiempo fuera de la oficina, lo que involucra una serie de elementos logísticos, minimizando el riesgo.

Un oficial de crédito microempresarial debe poseer habilidad analítica y una formación básica, tecnológica o universitaria, en ciencias económicas o ingeniería, con una personalidad que pueda desarrollarse en el campo comercial. Recuerde que el crédito debe negociarse o venderse al cliente. A ello debe sumarse un especial carisma para relacionarse con el sujeto de crédito, reconociendo su perfil sicológico, con el objeto de establecer un clima de confianza y obtener información fidedigna.

El oficial de crédito entabla un diálogo directo con el cliente, coloca y recupera los créditos, es decir, las funciones comienzan con la promoción de los microcréditos y su posterior colocación. De allí que éste debe valorar la capacidad y voluntad de pago, y recuperar los gastos que puede ocasionar la morosidad.

Resulta esencial realizar procesos de capacitación a nuestros oficiales de crédito que van de 3 a 4 semanas, el objeto: darles una serie de conocimientos y herramientas básicas para que desarrollen su trabajo. Los oficiales de crédito de nuestra entidad tienen una evaluación de desempeño, en función de su productividad, a diferencia del personal administrativo.

PARAMETROS DE PRODUCTIVIDAD

La productividad la medimos por la administración de cartera, tanto en número como en valor. Su calidad está medida por el índice de morosidad que se maneja a partir de un mínimo de un día y un máximo de treinta. En el mes de diciembre del 2002 la cartera tuvo un índice de morosidad superior al que usualmente manejamos, 1,5. Este no fue un mes bueno en cuanto a productividad, debido a que nuestros clientes tomaron vacaciones.

La Sociedad Financiera Ecuatorial coloca 35 créditos por oficial, en un mes, a un promedio de 1.5 por día, índice que para nuestra capacidad instalada es aún bajo. Actualmente analizamos la forma de equiparar este desbalance.

esarrollarse en
que el crédito
cliente. A ello
sma para rela-
o, reconocien-
bjeto de esta-
za y obtener

ola un diálogo
y recupera los
es comienzan
ocréditos y su
que éste debe
ad de pago, y
e ocasionar la

procesos de
les de crédito
objeto: darles
herramientas
su trabajo. Los
entidad tienen
o, en función
cia del perso-

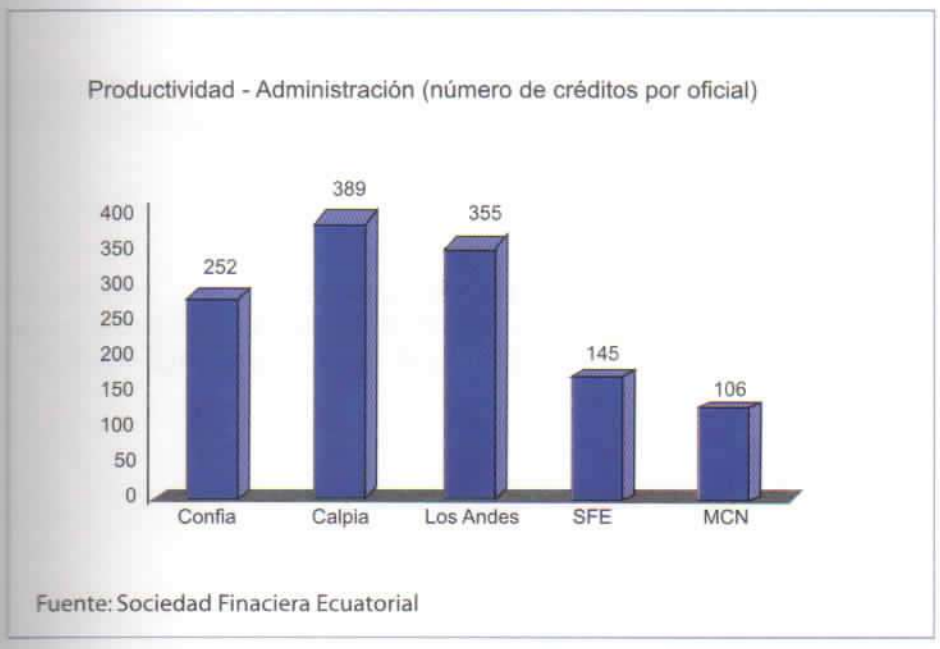
CTIVIDAD

nos por la ad-
en número co-
medida por el
naneja a partir
n máximo de
re del 2002 la
sidad superior
s, 1,5. Este no
eno en cuanto
ad, debido a
clientes toma-
s.

dad Financiera
ca 35 créditos
un mes, a un
1.5 por día, in-
nuestra capaci-
es aún bajo.
analizamos la
parar este des-

Dentro de nuestra corporación la Sociedad Financiera Ecuatorial y su similar de Haití, son las que menor número de créditos registran por oficial, ello se explica en cierta medida debido a que éstas llevan poco tiempo en el mercado. En nuestro caso el número bordea 145, y equivale a $ 150.000 dólares por oficial de crédito. Estas cifras se deben manejar cuidadosamente, puesto que la institución es rentable, en la medida en que sus oficiales sean productivos.

En cuanto a salarios, los oficiales de crédito tienen un régimen fijo y un régimen variable. La variable depende de la calidad de cartera y su productividad, la misma que se maneja bajo una fórmula compleja que se revisa semestralmente, tiempo en el cual se dictan las políticas para el siguiente periodo.



INQUIETUDES DE LOS PARTICIPANTES

¿Qué tasas de interés manejan. Cuáles son sus estrategias futuras para ampliar el mercado. Qué servicios piensan extender y qué acciones toman para recuperar el crédito?

La tasa de interés efectiva es del 35%. Este porcentaje resulta de la suma de la tasa más la comisión que depende de los plazos, enmarcados entre 8 y 3 por ciento. Para algunos rangos la comisión es negociable. El interés es del 18%.

En cuanto a las perspectivas de crecimiento, estipulamos que en un lapso no mayor a cuatro años vamos a ampliar nuestra cobertura a nivel nacional, con 20 puntos de atención. Adicionalmente, a lo largo del 2003 vamos a instalar nuestras primeras sucursales en la costa.

Con relación a la morosidad, debo indicar que contamos con un sistema que nos permite tener información diaria del cierre. De esta forma conocemos inmediatamente quién incumplió su pago, antes de tomar medidas.

¿Cuál es el monto del crédito?

Trabajamos con tres segmentos de mercado: microempresa, con montos de hasta $10.000 dólares; pequeña empresa hasta $ 50.000 y mediana empresa hasta $ 150.000 dólares. Priorizamos al sector microempresarial, que representa el 85% de nuestra cartera.

ara ampliar e
recuperar e

ma de la tasa
r ciento. Para

pso no mayor
20 puntos de
tras primeras

tema que nos
mediatamente

ntos de hasta
sta $ 150.000
% de nuestra

Lucía Ramos - Jefe de Crédito

Experiencia de la Cooperativa "Manuel Esteban Godoy Ortega", en la implementación de microcrédito individual y su ingreso al segmento microempresarial.

Pormenores de su creación

Conocida también como COOPMEGO nació en Loja el 4 de mayo de 1964, por iniciativa de un grupo de albañiles constituidos en una Sociedad de Obreros Vicentinos. Actualmente, cuenta con 5 agencias dentro de la provincia de Loja y otra en la provincia de Zamora Chinchipe. Su crecimiento se debe al esfuerzo y entrega de sus fundadores y a la confianza demostrada por sus 55.000 socios.

A marzo del 2003 la cooperativa cuenta con activos de $ 35´747.187 dólares, una cartera de $ 15´710.579 y un patrimonio de $ 6´235.876 dólares, estamos controlados por la Superintendecia de Bancos, mediante resolución del 17 febrero del 2003.

El MICROCRÉDITO DENTRO DE NUESTRA COOPERATIVA

El microcrédito, en la concepción de nuestra cooperativa se orienta a la entrega oportuna de dinero, a corto y mediano plazo, destinado al financiamiento de actividades productivas, comercio y servicios. Se otorga a personas, naturales o jurídicas, que cuenten con la documentación requerida por el asesor u oficial de crédito.

Nuestra entidad ejerce su trabajo enmarcada en parámetros de responsabilidad social, con la finalidad de que los clientes -un gran porcentaje de bajos recursos económicos- mejoren su estatus de vida, mediante el ejercicio de actividades productivas.

Bajo nuestra responsabilidad social, en el 2001 lanzamos la línea de microcrédito, destinada a sectores de bajos ingresos, con la finalidad de fortalecer sus pequeños negocios e indirectamente su núcleo familiar, permitiéndoles salir de la pobreza. Su falta de acceso a la banca formal los obliga a recurrir a amigos, familiares o prestamistas, para obtener liquidez con altas tasas de interés.

Dificultades encontradas en su implementación

Una vez lanzado el producto al mercado la ausencia de una adecuada planificación provocó dificultades, en gran medida debido a la falta de experiencia y estrategias.

La promoción del producto, por parte de los oficiales de crédito, no contempló que en determinadas zonas existía un mayor número de locales comerciales que en otras, aspecto que deterioró la promoción del producto y contrarió la planificación zonal realizada inicialmente.

Al ser los primeros en el medio en ofertar este tipo de producto, la falta de conocimiento por parte de los clientes retrasó el trabajo. Fue necesario tomar más tiempo en cada visita para detallar los requerimientos necesarios para acceder al mismo.

Los montos establecidos para cubrir la demanda del microcrédito no fueron los esperados por parte de los clientes. En mucho de los casos hicieron extensible su malestar por no poder contar con montos más altos de los que se ofrecían, los mismos que se enmarcaban en un margen mínimo de 200 dólares y un máximo de 1.000 dólares.

Por otro lado, consideramos que no se promocionó adecuadamente el producto, aspecto que provocó que muchos de nuestros potenciales clientes confundan nuestra oferta con la de la competencia, aspecto que tomó tiempo para lograr su asimilación.

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

Si bien tuvimos una serie de contratiempos y dificultades, fueron resolviéndose progresivamente. Uno de los factores claves del éxito se relaciona con la capacitación del personal por parte de Swisscontact.

Por otro lado, la confianza de nuestros socios, abierta y total, constituye una ventaja, ya que gracias a ellos contamos con la suficiente liquidez para el desembolso de nuevos créditos.

Inicialmente trabajamos con tres oficiales de crédito y un operador informático, que desde un inicio se comprometieron con los objetivos de la institución, colocando y recuperando el crédito satisfactoriamente.

Los créditos no necesariamente son una exclusividad de los socios. Se los entrega en forma inmediata una vez analizado el negocio, su flujo de caja y la capacidad de pago del cliente.

Otra de las claves es el apoyo por parte de la Unidad de Sistemas en la creación de un programa paralelo específico para microcrédito, lo que nos permite obtener información y reportes diarios para la recuperación del crédito.

Creemos que el espacio físico con el que contamos es otra clave del éxito, en cierta medida porque permite que nuestros clientes nos identifiquen, estableciendo relaciones con los socios a largo plazo.

RESULTADOS ALCANZADOS

En nuestra institución no hemos realizado un análisis costo-beneficio, sin embargo, el comportamiento de los objetivos están definidos y monitoreados constantemente.

Empezamos a ofrecer el servicio a partir del primero de octubre del 2001. Hasta la fecha hemos atendido a 3.005 socios, alcanzando un monto de $ 3´536.227.

Uno de los objetivos para el primer año de funcionamiento del microcrédito, en nuestra cooperativa, fue llegar a colocar un millón de dólares. Este objetivo fue superado con éxito con $ 2´056.690, es decir el doble de las expectativas inicialmente trazadas.

En la actualidad se registra una cartera microcréditicia de $ 1´007. 274, dólares, con un índice de morosidad del 0.21%, tomándose la mora desde el primer día de vencimiento, este índice es bajo gracias al empeño desplegado por los oficiales de crédito en la recuperación del producto, cada uno de ellos tiene asignados un promedio de 430 clientes.

Uno de nuestros análisis demostró que el 46,97% de los socios están aplicando un tipo de crédito recurrente, eso se debe a la satisfacción y el apoyo brindado para mejorar su nivel de vida. El porcentaje restante aún no accede a un crédito porque aún no culmina su primera fase, o porque se encuentra incursionando en otras líneas de crédito.

Las colocaciones se hacen con intervalos diarios, semanales y quincenales con plazos entre uno y doce meses; la primera fase va de 1 a 6 meses y la segunda que se puede ampliar hasta 12 meses de acuerdo al tamaño del crédito.

ESTRATEGIAS

A través de los servicios sociales que abarca el microcrédito pretendemos mejorar el nivel de vida de nuestros asociados y de la comunidad, incentivando el ahorro, reduciendo ostensiblemente el riesgo de un crédito, sin descuidar las variaciones del mercado y la competencia local, con el objeto de buscar oportunidades a futuro.

El trabajo en equipo genera mejores resultados, por ello consideramos la necesidad de apoyarnos en los asesores de microcrédito, con el fin de continuar adelante con los objetivos propuestos. Una de las estrategias más importantes es el servicio personalizado, que a la postre resulta la mejor promoción de la cooperativa.

El auge del microcrédito se explica por los resultados positivos alcanzados en cuanto a ingresos y empleo de la población, generando consecuentemente la posibilidad de romper el círculo vicioso de la pobreza. Por otro lado, el microcrédito presenta una alta tasa de recuperación, aspecto que nos permite seguir financiando microcréditos a mayor escala.

ESTRATEGIAS DESARROLLADAS POR LA INSTITUCIÓN

Recuperar la identidad y el posicionamiento de la cooperativa.

Identificar las características de los segmentos específicos de usuarios y sus necesidades.

LAS MEJORES PRACTICAS IMPLEMENTADAS

Resulta difícil definir las mejores experiencias o prácticas, puesto que muchas de ellas dieron buenos resultados.

El microcrédito está dirigido particularmente a comerciantes y vivanderas, sectores desprovistos de servicios sociales. Esto representa un factor importante para la institución, ya que los clientes asumen como suyo al producto, identificándose plenamente con la institución.

Por otro lado, no hemos descuidado los incentivos, tanto para los clientes puntuales, ampliando sus plazos y montos, como para el personal involucrado en el microcrédito, por la colocación, administración y recuperación de cartera.

Los créditos se otorgan en un máximo de 48 horas, es decir, una vez analizado el negocio por el asesor de crédito, nosotros aceptamos al cliente sin la necesidad de un encaje previo.

Otra de las prácticas implementadas es la supervisión y seguimiento continuo a los socios y sus locales comerciales, con la finalidad de detectar potenciales problemas de la unidad familiar y su impacto en la voluntad y capacidad de pago.

Integrarse a proyectos productivos y minimizar la dependencia del consumo.

Propiciar la participación empresarial en proyectos de interés comunitarios.

Fortalecer el proceso de educación e identificación cooperativa.

Descentralizar regionalmente y no propiciar la competencia desleal entre cooperativas.

Incorporar servicios de orden solidario financiero real, sin hacer beneficencia con los ingresos.

La modalidad de abonos pequeños, regulares e iguales, es fortalecer la capacidad de pago de los acreditados.

CONCLUSIONES Y COMENTARIO FINALES

Los programas orientados al microcrédito deben considerar estrategias dirigidas a incentivar la participación tanto de hombres como mujeres en los eventos establecidos.

Por otro lado, se identifica la posibilidad de generar recursos importantes en los sectores populares de la población, en ese sentido, una entidad que fondea sus actividades con recursos de este segmento, tiene mejores posibilidades de sostenibilidad, generando relaciones integradoras con sus clientes.

La vinculación de clientes a través de productos de ahorro permite un mayor conocimiento de su perfil, de cara a una relación exitosa en la operación crediticia. La recaudación de las obligaciones, mejora ostensiblemente, mediante mecanismos de débito automático.

Por la naturaleza del segmento atendido, el recurso humano de la entidad debe enfocar su esfuerzo a una permanente asesoría del cliente.

INQUIETUDES DE LOS PARTICIPANTES

En cuanto a los niveles de eficiencia de un oficial de crédito, ¿podría darnos balance de su evolución?

La meta inicial fue 20 microcréditos por oficial, la misma que se alcan satisfactoriamente, sin embargo, reconocemos que descuidamos otros factores que base de experiencia hemos superado. Actualmente realizamos análisis observando capacidad de pago de los solicitantes.

En cuanto al manejo de cartera por oficial de microcrédito, cada uno tiene promedio en saldo igual a $380.000 dólares; cartera que no presenta dificultades y la hemos logrado en un año y medio de trabajo.

¿Cuál es el tipo de garantía que ustedes exigen y a qué tipo de interés otorgan crédito?

Nuestra cooperativa desde un inicio creyó pertinente solicitar un garante, el mis que puede ser un empleado público, o un microempresario, con igual o mejor capaci económica que el solicitante.

La tasa de interés nominal es del 17.80%, sumado el 5% de comisiones y impuesto a SOLCA.

Inicialmente ustedes tuvieron problemas con la recuperación del microcrédito, ¿c medidas tomaron?

Como toda operación financiera, el microcrédito tiene un riesgo. Uno de problemas más importantes se relaciona con la falta de una central de riesgos permita analizar el historial crediticio del aspirante. De allí que optamos por anali minuciosamente la capacidad de pago del cliente, el flujo de su negocio y la realidad mercado.

¿El financiamiento de sus microcréditos son cubiertos con ahorro, o ustedes cuent con otro tipo de encaje?

Son cubiertos con los ahorros de los socios.

Juan Carlos Uzcátegui - Gerente

Experiencia de la Cooperativa Jesús del Gran Poder en la implementación de microcrédito individual: enfoque de captación de nuevos socios y clientes para potenciar el crecimiento.

Antecedentes

La Cooperativa Jesús del Gran Poder nació el 12 de noviembre de 1962, lleva aproximadamente 40 años en el mercado. Ofrece productos y servicios financieros de calidad que reportan bienestar y éxito a sus socios, gracias al principio de desarrollo solidario que maneja.

El servicio personalizado que brinda constituye un valor agregado de la cooperativa, sumado a la tecnología de punta y el personal calificado con el que cuenta. Ello en cierta medida permite su desarrollo, en beneficio de la institución y los socios.

En la actualidad una de las metas más importantes de la Cooperativa Jesús del Gran Poder se orienta a la implementación de un nuevo sistema informático, que agilite los procesos de entrega de un microcrédito, otorgándole agilidad y eficiencia al producto.

VISION

Se orienta a constituirse en la mejor cooperativa de ahorro y crédito de la ciudad de Riobamba y la Provincia de Chimborazo, mediante la implementación de normas de calidad en nuestros procesos, con servicios eficientes y oportunos, con el fin de satisfacer las necesidades de nuestra cooperativa.

MOTIVACIÓN PARA INCORPORAR PRODUCTOS DE MICROCREDITO

Una de las características más importantes de un microcrédito, que nos motivó a ofertar este tipo de servicio, fue la alta rotación de capitales, que permite una frecuente recuperación de créditos.

El microcrédito es un producto que tiene la facilidad de contar con montos de hasta $ 1.000 dólares, a plazos cortos. Estamos hablando de periodos de recuperación diaria, semanal, quincenal y mensual. Esta rotación en periodos máximos de seis meses, nos permite tener una frecuente recuperación y colocación de capitales, aspecto que mejora la rentabilidad.

La diversificación de cartera, a través de la entrega de microcréditos, evita la concentración de nuestra cartera en un número determinado de operaciones. Al concentrar montos altos, aumenta el riesgo de la capacidad de pago.

La imagen institucional se fortalece, gracias a la colocación rápida y oportuna de los microcréditos, aspecto que promociona efectivamente a la cooperativa, en toda la provincia. Motivamos a nuestros clientes, otorgándoles créditos en un plazo máximo de 48 horas. En el caso particular de socios antiguos, con un buen historial crediticio, lo hemos entregado a las pocas horas de su solicitud.

Con el fin de brindar facilidades hemos eliminado ciertos requisitos, como el encaje, la apertura de una libreta de ahorros y la solicitud de papeles innecesarios. Para facilitar su ejecución, el oficial de crédito visita al cliente en su negocio.

Ponemos especial énfasis en la atención personalizada. Gracias a ello no sólo colocamos el producto, sino también establecemos una estrecha relación con el microempresario. Le brindamos las herramientas necesarias para que puedan mejorar su negocio, incluso podemos monitorear su capacidad y voluntad de pago.

DIFICULTADES EN LA IMPLEMENTACIÓN

Competencia

La existencia de instituciones que ofrecen el mismo producto, dentro de la ciudad de Riobamba y sus cantones adyacentes, genera competencia. Entre estas instituciones tenemos al Banco Solidario, a la Cooperativa Riobamba, Credifé y El Sagrario.

La competencia es un factor importante que nos obliga a mejorar constantemente nuestras condiciones de trabajo. Debido a ello capacitamos periódicamente a nuestros oficiales de crédito. Los motivamos a través de reuniones periódicas, evaluamos su desempeño y su eficiencia en el marco del grupo meta. Adicionalmente hemos elaborado una serie de estrategias para llegar efectivamente a los usuarios del microcrédito.

Desarrollar un producto con el cual varias instituciones trabajan constituye una desventaja. Su experiencia les permite conocer los aspectos favorables y desfavorables que envuelven al microcrédito. En nuestro caso, a pesar de los años de vida de nuestra cooperativa, somos noveles en este tipo de producto, pese a ello estamos consolidándonos eficientemente en el grupo meta.

Desconocimiento del comportamiento del mercado.

Este aspecto se relaciona primordialmente con las diversas necesidades financieras de los microempresarios. En determinadas fechas el movimiento económico afecta o favorece su economía. A ello se suma la inestabilidad del país, que genera incertidumbre en los microempresarios interesados en acceder a un crédito.

Limitación de cobertura en el mercado por parte de la cooperativa.

Estamos implementando tecnología que nos permita tener mayor información, con respecto a los actuales y nuevos socios. Esto va a permitirnos conocer a profundidad su realidad, ampliando indirectamente nuestra cobertura.

En ese sentido los oficiales de microcrédito realizan una labor muy importante, tanto por su asesoría, como por la base definida de socios con la que cuentan. Es su responsabilidad conocer a profundidad la actividad de cada uno de los microempresarios, invitándolos a formar parte de la cooperativa, ayudándolos a satisfacer sus necesidades.

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

La cooperativa implementó el microcrédito a partir del mes de diciembre, del 2002. En términos de desarrollo, las microfinanzas resultan muy interesantes para nuestra institución, ya que nos permitió realizar inversiones en proyectos productivos, mejorando para- lelamente el nivel de vida y bienestar familiar de los microempresarios.

Promoción del producto.

La promoción del microcrédito, sin duda, es el primer factor clave del éxito, el cual se sustenta en el estímulo de la actividad productiva en un sistema de mercado de libre competencia, que fomenta la consolidación y el surgimiento de unidades productivas.

Cuando iniciamos la implementación del microcrédito, lanzamos una promoción, a nivel de medios de comunicación, reforzado la campaña con folletería; incluso en nuestra misma institución realizamos una serie de charlas informativas con los socios, con el fin de darles a conocer las bondades de nuestro nuevo producto.

Servicio Ágil

Pusimos en marcha mecanismos de financiamiento oportunos, para pequeñas y microempresas, que puedan trabajar a largo plazo a gran escala, con perspectivas de crecimiento muy interesantes.

Sin duda, un servicio ágil permite que el microempresario obtenga un crédito que satisfaga sus necesidades inmediatas, el mismo que puede dirigirse a la compra de

maquinaria o manejo diario de su negocio. Cuando no atendemos a tiempo a nuestros clientes, les negamos la oportunidad de emprender cambios, provocando malestar y retroceso en sus actividades.

Atención personalizada.

Cuando un socio es atendido personalmente, hasta la entrega del microcrédito, se genera seguridad y confianza, con respecto a la cooperativa.

Por otro lado, a través de nuestra intervención promovemos el fomento de la microempresa, evitando que la gente utilice a los usureros como mediadores de su financiamiento, con interés que bordea el 10% diario. Nuestra misión es tratar de evitar este perjuicio que afecta gravemente el desarrollo de pequeños negocios.

Requisitos mínimos

Un cliente no necesita cumplir un tiempo mínimo en la cooperativa para acceder a este producto, tampoco un encaje inicial. Nuestra tasa de interés se mantiene en un margen estipulado en el mercado, que bordean el 17,8%, con comisiones de 4 puntos, constituyéndose en uno de los intereses más atractivos del mercado.

Créditos rápidos.

Nuestros créditos son inmediatos, el comentario generalizado de nuestros socios con respecto a nuestra cooperativa se resume con una palabra, eficiencia. Ello genera un importante número de nuevos socios. Actualmente es tan grande la demanda que estamos constituyendo nuevas oficinas, en diferentes sectores de la ciudad, incluso se está abriendo una sucursal en la ciudad de Chambo, dirigido a sectores eminentemente productivos.

Suficiente liquidez para atender al sector.

Resulta importante contar con la suficiente liquidez, con el objeto de atender la demanda, mucho más si otorgamos créditos entre 24 y 48 horas. El crecimiento registrado en el último año, en nuestra cooperativa nos obliga a mantener un fondeo importante producto del ahorro de nuestros clientes, uno de los puntos más rescatables de nuestra cooperativa.

RESULTADOS ALCANZADOS

Un factor importante es la difusión, la cooperativa tiene una mayor presencia en el mercado. Se consolida positivamente a pesar de que aún es pequeña, entre otras razones, debido a que la población habla muy bien de la entidad.

Hasta hace unos años teníamos un ingreso promedio de 120 clientes al mes, actualmente gracias al microcrédito aperturamos alrededor de 180 cuentas mensuales nuevas.

De enero a marzo del 2003 se colocó un monto de $180.000 dólares, con una cartera vigente de $130.000, que nos da una idea clara de la rotación de capital que tenemos. Hemos ingresado un total de 374 nuevos socios y entregado 15 créditos recurrentes.

Tenemos un nivel de recuperación aproximado de $ 150.000 dólares mensuales, los mismos que los hemos canalizado al microcrédito, con el objeto de seguir atendiendo a los microempresarios.

Baja morosidad

Cuando empezamos, el primer mes tuvimos cero de morosidad, luego se incrementó a un 0.2%, en el tercer mes a 0.4% y actualmente nos mantenemos en el 1,2%. Pese a ser nuevos en este tipo de producto, estamos implementando estrategias orientadas a mejorar la recuperación de cartera.

Si bien los niveles de morosidad son bajos, necesitamos mejorar su nivel de control a futuro, ya que nuestra cartera con seguridad irá creciendo. Creemos que el mejor control es un buen análisis crediticio, complementado con un seguimiento a la actividad del socio, con el objeto de que pague puntualmente sus obligaciones.

Bajo nuestra expectativa de pasar al control de la Superintendencia de Bancos, debemos poner especial interés con los socios que se atrasan en sus pagos. A partir del quinto día de mora lo calificamos con 'B', a los 90 días se declara en pérdida, con calificación 'E'.

Alta rentabilidad

Hemos generado réditos importantes en estos 3 meses, debido a la rotación de capitales, vía comisiones y tasas de interés. Si bien se trata de un crédito caro por su costo en promoción, colocación y recuperación, alcanza buenos excedentes.

ESTRATEGIA DESARROLLADA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MICROCRÉDITO INSTITUCIONAL

Nos hemos preocupado por visitar gremios organizados, que trabajan en el sector informal de la economía local. Estas visitas permitieron ofrecer el producto a través de los dirigentes, con charlas a cada uno de los componentes del sector.

La difusión del producto a través de los medios de información es muy importante: la radio y la prensa escrita, reforzada a través de folletos, dípticos y trípticos. Esta es una inversión muy importante que a largo plazo genera réditos.

Vendemos el producto no solo por el lado del activo, sino también por el pasivo. Lo hacemos por medio de un asesoramiento, indicándoles el compromiso que implica trabajar con los microempresarios, de allí que adicionalmente motivamos a que también ahorren en la cooperativa.

Somos una cooperativa que está implementando un producto orientado a la microempresa, en consecuencia consideramos que somos líderes, gracias a nuestras características, dentro del desarrollo solidario en nuestra provincia.

INQUIETUDES DE LOS PARTICIPANTES

¿Para acceder a un crédito es necesario que el aspirante sea socio de la cooperativa y cuente con algún tipo de encaje?

Nosotros no exigimos ningún tipo de encaje o saldo promedio, incluso si se trata de un cliente nuevo, sin embargo, a los socios antiguos les exigimos un historial crediticio impecable.

¿ Qué montos y qué plazos manejan con el microcrédito?

El monto máximo que concedemos es de $ 1.000 dólares, con un plazo de seis meses.

¿Uno de los mayores problemas para la cooperativa es la competencia. Cuentan con una central de riesgos?

No contamos con una central de riesgos, pero hemos creado mecanismos para poder acceder a información otorgada por otras instituciones.

¿El 10% de base, ustedes lo aplican también a los créditos recurrentes y lo vuelven a tomar para certificados, o no?

Los certificados de aportación no son una base, pero creemos que deben tener un techo máximo, para que no se conviertan en un problema para el cliente y la cooperativa. La idea es entregar incentivos que permitan que esos valores se incrementen y que el cliente pueda contar con ellos cuando lo requiera.

¿Cuántos socios tiene la Cooperativa?

En este momento la cooperativa tiene 10.600 socios, aproximadamente.

¿Quiénes conforman el comité de crédito de su cooperativa?

Lo conformamos el Jefe de la Unidad de Crédito, el Gerente General y los oficiales de Crédito quienes son los que nos exponen la operación crediticia. Nosotros en base a esa exposición realizamos un análisis crítico de la realidad de los datos que nos están proporcionando y con el conocimiento del mercado, aprobamos o negamos el crédito.

¿ Los certificados de aportación pueden ser transferibles?

Con el nuevo sistema de regulación de la Superintendencia de Bancos pueden ser transferibles entre socios con certificados nominativos.

Carlos Moyota - Jefe de Agencia Alausí

Experiencia de la Cooperativa Riobamba en la implementación de ventanillas rurales y sus principios. Enfoque en profundización de servicios.

Motivación Para Jncorporar Productos de Microcredito en el Sector Rural

En los últimos años el sector financiero experimentó un crecimiento inusitado en sus operaciones microcrediticias. Ha sido tal su repunte que actualmente existen bancos y otras instituciones financieras especializadas en este servicio.

Nosotros no somos la excepción, al contrario, nuestra cooperativa tiene años de experiencia en este campo. Trabajamos en la provincia de Chimborazo, a través de nuestra matriz en la ciudad de Riobamba, y nuestras sucursales en Alausí, Chunchi y Guano.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba fue creada en 1978 por un grupo entusiasta de pequeños artesanos, la misma que durante todos estos años, se preocupó por atender al sector microempresarial de la población.

DIFICULTADES EN LA IMPLEMENTACION DEL MICROCRÉDITO.

Las dificultades más comunes encontradas en la implementación del microcrédito, en el sector rural, están relacionadas con su aplicación. Nuestros planteamientos en cierta medida se contraponen a las normas establecidas recientemente por la Superintendencia de Bancos.

Por otro lado, identificamos como una seria debilidad los costos de inversión que requiere este tipo de crédito comparado con otros del sistema financiero. De allí precisamente surge la necesidad de cambiar los esquemas y ajustar otros procedimientos que permitan hacer rentable esta actividad.

FACTORES DE ÉXITO

Varios han sido los aspectos que ha desarrollado nuestra institución y que pueden considerarse como factores de éxito. Actualmente estamos ubicados entre las cinco cooperativas más grandes del país, entre otras razones, gracias a las siguientes características:

Solvencia institucional

Generada por una gestión decidida, con productos innovadores y brindados a nuestros asociados con una atención ágil y oportuna.

Fácil adaptabilidad

Los cambios originados en la industria financiera y las microfinanzas exigen que las instituciones crediticias adapten sus procedimientos a estos nuevos escenarios.

Considerar que lo único permanente es el cambio

Como una premisa actual y existencial, consideramos que debemos estar preparados siempre para cambiar y mejorar procedimientos y actitudes.

Honestidad

Generar políticas internas basadas en la honestidad, como una reacción en rechazo a la corrupción.

Transparencia

En todo cuanto se relaciona a la gestión administrativa y financiera.

Justicia y Equidad

Estos preceptos guían nuestro trabajo, nuestro comportamiento, nuestra vida.

redito

cia institucional

tión decidida, y brindados a atención ágil y

acil adaptabilidad

en la industria as exigen que dapten sus pro- escenarios.

permanente es el cambio

ual y existencial, estar prepara- y mejorar proce-

Honestidad

nas basadas en acción en recha-

Transparencia

laciona a la ges- ciera.

Justicia y Equidad

n nuestro trabajo, nuestra vida.

Confianza

Como la fortaleza que generamos en los socios, en la sociedad, en nuestra gestión.

Solidaridad

Fomentando al apoyo de iniciativas emprendedoras, basadas en causas justas, y empresas a través de las cuales podemos apoyar a nuestros socios.

Imagen institucional

Como la resultante de nuestra filosofía y mística de trabajo.

Trabajo en equipo

Como la mejor forma de lograr objetivos para una oportuna y eficiente toma de decisiones.

POLITICAS INTITUCIONALES

Nuestras políticas institucionales se orientan a trabajar abiertamente con el sector productivo de nuestra provincia, a través de las ventanillas rurales . Por otro lado observamos con especial interés nuestro compromiso con el desarrollo socio económico de nuestros socios y la comunidad, a través de servicios financieros ágiles y oportunos, fomentando la economía solidaria con responsabilidad social.

Nuestra Visión se orienta a convertir a nuestra cooperativa en una institución líder dentro de la economía solidaria, forjando un nuevo sistema financiero cooperativo, como una alternativa de desarrollo.

LAS VENTANILLAS RURALES DE LA COOPERATIVA RIOBAMBA, LAS MEJORES PRACTICAS IMPLEMENTADAS

La constitución de una ventanilla rural, demanda el cumplimiento de varias actividades que deben ser desarrolladas tanto por el promotor rural, cuanto por la organización de base y sus líderes. Durante el periodo requerido para su implementación, han primado, entre otros aspectos, los siguientes:

La Ventanilla Rural

La ventanilla rural es vista como una extensión de la cooperativa, en la prestación de servicios financieros a sectores rurales, en zonas de influencia. Es decir, la Cooperativa Riobamba lleva sus productos al campo. Los beneficiarios directos de este servicio son las familias que habitan en el sector rural y que no tienen acceso a servicios financieros formales.

¿Cómo se implementaron?

Se implementaron inicialmente motivados por la decisión del Consejo Administrativo de la cooperativa, en su conjunto, con la idea original de llegar con el servicio al sector campesino y las comunidades indígenas, promoviendo su desarrollo. Su implementación fue progresiva y se adaptó a las características del medio al cual las ventanillas rurales prestan su servicio.

Características de un promotor rural

Los promotores rurales debieron someterse a una formación especial, orientada a difundir y administrar las ventanillas. Se los capacitó en técnicas de manejo y organización de grupos. El estrecho contacto con las personas debe generar empatía entre los miembros de una comunidad y el promotor rural, para generar confianza, con el propósito de que la ventanilla pueda cumplir con un servicio ágil.

Perfil de un promotor rural

Formación básica en Finanzas y /o técnicas empresariales agrícolas.

* Preferentemente pertenecer a una comunidad similar a las del mercado objetivo.
* Disponibilidad a tiempo completo.
* Ser joven y dinámico.
* No haber trabajado en instituciones de crédito formales.
* De preferencia bilingüe (castellano-quechua) si trabaja en comunidades indígenas.
* Facilidad de relacionarse con personas.
* Ser una persona líder, con experiencia en trabajos de grupo.

dos los miembros deben participar en otra reunión para organizar la ventanilla y capacitarse.

VENTANILLAS RURALES, MEJORES PRACTICAS IMPLEMENTADAS

La constitución de una ventanilla rural cooperativa demanda el cumplimiento de varias actividades que deben ser desarrolladas, tanto por el promotor, cuanto por la organización base y sus líderes.

En este marco, durante el tiempo que venimos operando en esta actividad, prima el criterio de selección, tomando en cuenta los siguientes aspectos claves:

- Actitud positiva de la organización de base y sus líderes comunitarios.
- Compromiso de la organización para asumir deudas en forma solidaria.
- La participación de la comunidad en diferentes campos del quehacer ciudadano.
- dentificar en la comunidad, más que una persona clave , un líder comunitario.
- Que tengan un criterio cierto de lo que quieren.

En resumen, aparte de las características encontradas en las comunidades, el trabajo desplegado nos permitió encontrar los siguientes resultados no esperados, entre los que tenemos:

Se han convertido en voceros de la Institución, en otras comunidades.

Tienen un alto compromiso para con el cumplimiento de sus obligaciones (no tenemos mora alguna en las ventanillas rurales).

No ven a las ventanillas como una oportunidad de acceder al crédito, sino como un ente propio de la comunidad.

DESCRIPCION DE LAS VENTANILLAS RURALES

Las ventanillas rurales que la Cooperativa Riobamba organizó, en los cantones Alausí y Chunchi, tienen particulares características. En su gran mayoría, pertenecen a una comunidad indígena, alejadas de los centros urbanos y están conformadas por un número promedio de personas que va de ocho a veinte miembros.

La mayoría de ventanillas rurales se orientan a promover el desarrollo de actividades como la agricultura, la ganadería y la elaboración de productos artesanales.

El crédito, en términos generales, fue utilizado con el objeto de incrementar las fuentes de trabajo de sus integrantes. En un gran porcentaje estos capitales se utilizaron en la compra de insumos agrícolas, materias primas, cabezas de ganado, vehículos y la adquisición de tierras para el desarrollo de actividades agrícolas, en forma comunitaria.

El pago de sus obligaciones, como una característica rescatable, fue puntual. Incluso se estableció un sistema de multas y castigos para aquellos miembros que incumplen con sus cuotas, a tal punto que su falta es motivo de una expulsión definitiva de la ventanilla.

En cierta medida, las ventanillas rurales suplieron la falta de financiamiento regular que existe en el campo, a través de este particular sistema, que de una u otra forma promovió el desarrollo socio - económico de un importante número de comunidades campesinas.

Resultados alcanzados

[illegible]	NOMBRE	INTEGRANTES	COMUNIDAD	PARROQUIA	MONTO INDIVIDUAL	MONTO TOTAL	DESTINO
[illegible]	DOLOROSA	24	ZULA	ACHUPALLAS	513,50	12.324.00	COMPRA DE GANADO
[illegible]	MUSHUG YUYAL	20	QUISLA CHICO	TIXAN	205,20	4.104.00	COMPRA DE OVINOS
[illegible]	INTI NAN	13	TOTORAS	ACHUPALLAS	400,00	5.200.00	CONFECCION DE PONCHOS
[illegible]	NUEVO MILENIO	8	PATOCOCHA	MATRIZ-CHUNCHI	515,00	4.120.00	COMPRA DE GANADO
[illegible]	COMERCIANTES 21 DE ABRIL	8	LLULLIN	ACHUPALLAS	515,00	4.120.00	COMERCIO DE GANADO
[illegible]	RIGCHARI	11	NIZAG	MATRIZ-ALAUSI	515,00 (10) 315,10 (1)	5.465.00	COMPRA DE UN VEHICULO
[illegible]	JEHOVA ES MI PASTOR	10	TOLTE	PISHTISHI	515,00	5.150.00	MEJORA DE VIVIENDA
[illegible]	NUEVAS ESTRELLAS	10	CHAGUARPATA	MATRIZ-CHUNCHI	515,00	5.150.00	COMPRA DE GANADO
[illegible]	LUZ Y PROGRESO	16	PAGMA-YALANCAY	SIBAMBE	515,00	8.240.00	PAGO AL CHULCO
[illegible]	LOS ANDES	22	TOTORAS	ACHUPALLAS	515,00	11.330.00	ACTIVIDADES DE COMERCIO
[illegible]	MUSHUG YUYAI	25	QUISLA CHICO	TIXAN	515,00	12.875.00	COMPRA DE GANADO OVINO Y VACUNO
[illegible]	QUESERA CENTRO LLULIN	11	LLULLIN	ACHUPALLAS	520,00 (3) 622,00 (8)	6.538.00	ACTIVIDADES AGROPECUARIAS Y COMERCIO
[illegible]	MUSHUG CAUSAY	13	SAN JUAN DE TIPIN	TIXAN	416,00 (7) 516,00 (6)	6.008.00	COMPRA DE GANADO OVINO Y VACUNO
[illegible]	MUSUG PACARI	16	COMUNIDAD DE CHIPCHA	ACHUPALLAS	622,00 (10) 520,00 (6)	9.340.00	COMPRA DE GANADO VACUNO
[illegible]	NUEVA VIDA	14	SAN JUAN DE TIPIN	TIXAN	516,00	7.224.00	COMPRA DE GANADO OVINO Y VACUNO
	TOTAL	221				107.486.00	

INQUIETUDES DE LOS PARTICIPANTES

En este tipo de créditos, ¿cuál es el tratamiento: grupal o individual. Lo manejan como crédito de consumo o microcrédito y cuál es la frecuencia de pago?

Este es un crédito grupal, la garantía es solidaria. Los pagos con frecuencia son mensuales, sin embargo, ello depende de la comunidad y el grupo, incluso de la actividad económica para la cual se realizó el crédito.

¿En las ventanillas que ustedes desarrollaron, a más del servicio financiero, prestan otro tipo de servicio?

Nosotros tenemos establecido un convenio con el Ministerio de Bienestar Social, a través del Crédito Productivo Solidario, para brindar capacitación en determinadas áreas, a través de la Fundación 'Maestro' de la cooperativa.

¿Qué tiempo de plazo se da para el repago?

El tiempo máximo es de 12 meses.

¿Cuál es el monto individual que se entrega?

Es de $ 600 dólares y el préstamo grupal es de $ 2.500 dólares.

¿Cuál es la cantidad de ahorro obligatorio?

Tres dólares.

¿Cuál es la tasa de interés?

Nosotros estamos aplicando la tasa de interés de mercado, actualmente estamos en el 17,80% y en comisiones el 3,2%

¿Pueden acceder en la ventanilla rural a un crédito individual?

Normalmente no. La mayor parte de las personas que forman parte de estas ventanillas rurales, cobran el bono solidario y si ellos acceden a un monto superior al de $ 600 dólares lo pierden.

¿Responden individual o solidariamente por el crédito?

Solidariamente. Si uno de los miembros de una ventanilla no paga sus obligaciones, el resto de integrantes se responsabiliza de su deuda. En la ventanilla La Dolorosa, por ejemplo, el impago de una cuota provocó la separación de uno de sus miembros.

¿La experiencia de las ventanillas rurales para el grupo meta es buena?

En los seis meses que trabajamos en las ventanillas rurales, nos hemos percatado que los grupos pagan puntualmente sus créditos solidarios. No tenemos mora, sin duda, se trata de un servicio social importante que adicionalmente genera rentabilidad.

¿Cada qué tiempo los oficiales de crédito visitan la comunidad?

Al menos una vez al mes. La ventanilla rural tiene un presidente y un tesorero, los mismos que reciben el dinero del crédito y los depósitos, para posteriormente dirigirse a la cooperativa a cancelar sus cuotas.

¿Cuántas ventanillas rurales maneja un promotor rural?

Se ha previsto que un promotor rural puede manejar quince ventanillas, entre otras razones debido a su tamaño.

Fidel Durán - Vicepresidente de Negocios

Experiencia del Banco Solidario en la aplicación de metodologías de crédito solidario e individual. Enfoque en estrategias de colocación, recuperación y el rol oficial de microcrédito.

Introducción

En el Ecuador más del 40% de la población económicamente activa (PEA) se encuentra en el sector microempresarial, aproximadamente 1´300.000 microempresas. Si consideramos que cada una de estas microempresas genera dos puestos de trabajo, se establece que este sector genera más de 2´500.000 puestos laborales. Por otro lado, en términos sociales, éste tipo de empresas contribuye con el 15% del PIB nacional, lo que representa entre 2.000 y 3.000 millones de dólares anuales, sumado a un importante número de trabajadores que demanda.

Pese a ello, el sector financiero tradicional capta recursos de la población económicamente activa, incluido el sector microempresarial y lo canaliza exclusivamente a un 30% de la población eminentemente privilegiada, excluyendo a los propietarios de pequeños negocios.

El Banco Solidario pretende con su creación captar recursos de la PEA, que tiene excedentes y aumentar el mercado de pasivos, al incorporar inversionistas internacionales, interesados en canalizar recursos en el sistema financiero formal.

PRESENTACION INSTITUCIONAL

El Banco Solidario es la primera institución de microfinanzas en Sudamérica constituida inicialmente con un capital 100% privado.

Las otras instituciones de microfinanzas en América Latina, o que existían antes de la creación del Banco Solidario eran el Banco Sol en Bolivia, Unibanco en Perú o instituciones en Centro América como Financiera Calpia, sin embargo, existe una gran diferencia, la mayoría de ellas se creó a través de Ong's o fundaciones, con recursos de cooperación internacional.

MISION INSTITUCIONAL

Somos una organización ecuatoriana enfocada a reducir la pobreza, atendiendo las necesidades de los segmentos de mercado que enfrentan barreras para acceder al sistema financiero tradicional, con productos y servicios financieros de calidad, innovadores, que generen lealtad.

Retribuimos a nuestros clientes con rentabilidad financiera y social. La confianza de nuestros depositantes, inversionistas, accionistas y colaboradores, está plenamente asegurada, a través de la gestión competitiva de un equipo humano calificado, que hace de esta misión parte de su vida.

OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Buscamos ser un canal confiable para organizaciones internacionales que buscan canalizar recursos a los sectores pobres del país y que no lo hacen porque en el Ecuador no hay suficientes canales.

Dar acceso a productos financieros (créditos, ahorros, inversiones, vivienda, jubilación, salud) en condiciones justas, al 70% de la PEA que no tiene acceso a la banca tradicional, representa uno de nuestros objetivos más importantes a corto y largo plazo.

ESTRUCTURA FINANCIERA.

Tenemos 48 millones de dólares en créditos microempresariales que atienden a 33.400 clientes, a través de metodología de crédito individual, grupos solidarios, crédito con garantía hipotecaria o tarjeta de crédito, que lo hemos denominado como cuenta solidaria.

Adicionalmente hemos invertido casi diez millones de dólares en un producto

atención. Finalmente está comprobado que si es posible hacer un trabajo donde se obtenga simultáneamente rentabilidad financiera y rentabilidad social.

TECNOLOGÍA CREDITICIA

Al hablar de negocios que tienen altos niveles de rotación el crédito debe darse de una manera rápida y accesible. Es necesario diseñar formularios o instrumentos de crédito que sean adecuados a las características del cliente.

El análisis de crédito se concentra en el carácter del cliente, su personalidad y su voluntad de pago, con una evaluación de flujo global (negocio - hogar), con el objeto de determinar su capacidad de pago.

El análisis crediticio es lo más estándar posible, se busca una relación personal de largo plazo con un cliente, se busca un estricto plan de pagos y cuando un cliente no cumple con su obligación en la fecha pactada se establece rápidamente el mecanismo de seguimiento y sanción.

La principal sanción para un cliente que no paga su crédito es no volver a brindarle la posibilidad de acceder a una fuente de financiamiento, en condiciones más justas que las que usualmente tiene.

SISTEMAS INFORMATICOS

El Sistema de Información es una tercera variable de éxito, al hablar de un negocio de volumen, estamos hablando que se requiere soporte tecnológico importante, con tecnología de punta, flexible, que debe contar con una gama de productos adecuados a las características de una variedad de clientes.

Estamos hablando de sistemas que permitan industrializar el crédito, en el caso del banco estamos incorporando un sistema que si bien no es un modelo decisorio, asegura la toma de medidas.

Nosotros tenemos un sistema de Comité Virtual; el asesor de crédito en una oficina, puede hacer un comité de crédito con otra persona en otra oficina, a través de nuestro sistema.

Además es necesario tener inform ción gerencial oportuna; un asesor que recibe diariamente información de los cli tes vencidos, no puede hacer oportu mente la gestión de cobranzas.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Estamos hablando de una Instituc Financiera intermedia que capta recurs para colocarlos en otros segmentos, eso plica tener una estructura financiera, p además, si se quiere llegar con el crédito una manera fácil y rápida, es necesa descentralizarlo al máximo a partir de toma de la decisión, con gastos importan de por medio.

En el caso del Banco Solidario, el 9 de los créditos se aprueban en cada una las oficinas. No llegan a un comité de cré to nacional, estamos hablando de 6.0 operaciones mensuales.

Se deben establecer incentivos p los asesores que sean compatibles con responsabilidad, tanto en la colocación mo en la recuperación de un crédito, volumen de cartera que manejan y la c dad de la cartera que administran.

ESTRUCTURA DE TASAS

Una institución financiera que qui ser sostenible a largo plazo, tiene que brar tasas de interés que le permitan cu sus costos y generar rentabilidad.

Desde el punto de vista de un clie este valora tres cosas:

La tasa de interés.
El costo de acceder al crédito.
La oportunidad con que recibe el dinero.

Si un cliente para recibir un cré tiene que ir a la institución financiera 3 veces y tiene que cada vez llevar un nu formulario, deja de atender su negocio, jando de producir.

Igualmente si pide un crédito hoy d lo recibe en tres meses, significa que dejó hacer negocio con ese dinero. Por eso cu

do los microempresarios requieren dinero fácil y rápido recurren a prestamistas, que en su gran mayoría los explotan.

RECURSOS HUMANOS

Una institución si bien requiere apoyo tecnológico, necesita esencialmente del recurso humano.

En el caso del Banco Solidario los asesores de crédito, antes de salir al campo de trabajo, pasan por un período de instrucción que dura entre dos y tres meses, en el cual conocen a profundidad las características del mercado, aprendiendo como hacer un análisis de microcrédito.

De allí que resulta importante realizar una capacitación permanente, con una retroalimentación de por medio. No sólo se debe buscar que estén bien remunerados sino también que se sientan comprometidos con la institución.

INNOVACION

Cuando uno piensa que el objetivo es atender a 150.000 clientes, como en nuestro caso, es necesario realizar inversiones e innovaciones metodológicas y tecnológicas.

En nuestra Institución, por ejemplo, tenemos un aplicativo desarrollado para que los asesores de crédito levanten la información por medio de una agenda electrónica especializada para este tipo de operación. Ya no van al campo con formularios , ni los llenan a mano. La agenda les permite procesar la información.

ACCESO A RECURSOS

Finalmente este negocio exige tener permanente acceso a los recursos del público, para poder financiar la cartera que se está generando. Si un microempresario no tiene la certeza de que sigue operando, prefiere invertir en su negocio. Esto genera cartera vencida

BARRERAS DE INGRESO

El negocio no es rentable a corto plazo debido a los altos costos operativos. Adicionalmente requiere una alta inversión en infraestructura, tecnología, procesos, capacitación del recurso humano y puntos de venta.

Se debe tomar muy en cuenta la resistencia del cliente a la estructura bancaria tradicional (banquero de escritorio). Debemos renunciar al estilo tradicional, con costos que nos permitan adaptarnos a la demanda.

A ello se suma el costo de provisiones debido a la falta de un marco legal, relacionado con este segmento, que no cuenta con garantías; sumado a desvíos metodológicos y cartera vencida, agravada por la falta de ética y la ausencia de una central de riesgos.

INQUIETUDES DE LOS PARTICIPANTES

¿De 1999 al 2001, el Banco Solidario en sus operaciones de microcrédito ha crecido 4 veces. ¿Cuál fue la fórmula?

La misión de entrar a trabajar en serio en el segmento. La cartera es de alta rotación. Cabe recalcar que para desembolsar $ 88 millones de dólares se necesita de un número de operación mensual, que bordea las 6.000 operaciones.

Actualmente contamos con cien oficiales de crédito que vienen preparándose progresivamente.

¿La Superintendencia no habla de que se deba exigir garantías reales, dice que se deben exigir garantías adecuadas al cliente?

Nuestra garantía es una microempresa que funcione, que genere excedentes, que constituya una fuente de repago de operaciones. Nosotros limitamos el préstamo sin garantía hasta un tope, porque a partir de ese tope, esperamos que el negocio crezca y que el mismo negocio pague la deuda. Lo primero que se tiene que evaluar es la capacidad y voluntad de pago.

¿ Cómo ganar la lealtad del cliente? ¿Cuántos clientes manejan por filial y cuál es su índice de morosidad?

Se consigue la lealtad del cliente ofreciéndole productos adecuados a sus necesidades, atendiéndolos con cariño. Nosotros tenemos niveles de retención de los clientes del 90%, que pagan su crédito y acceden a uno nuevo. El 10% que no acceden, se subdivide en un 8% negados y un 2% con problemas de morosidad, a los que el banco no les da más crédito.

Hay que brindar lo que se ofrece y nosotros hemos cumplido con lo que hemos promocionado. Somos un banco diferente cuando calificamos prestamos a los clientes, pero somos un banco estricto y muy funcional cuando cobramos.

Nuestro nivel de mora está en el 5.2%, con un crecimiento importante, durante el año pasado debido al crecimiento que hemos experimentado en lo últimos tres años de 1,500.000 dólares a 50 millones de dólares.

¿Cuántos créditos promedio tiene un oficial?

Hasta septiembre del 2002 teníamos un promedio de 340 créditos por oficial, con un cartera de casi 500.000 mil dólares por asesor. En el caso particular de un asesor master ,incluso ha llegado a registrar montos entre $ 700.000 y 800.000 dólares, que se convierten en un problema en cuanto a su manejo.

¿Cuál es el plazo del crédito?.

Entre 6 y 8 meses.

Virginia Escobar de Tovar - Gerente

Experiencia de la Cooperativa CACPECO en microcrédito individual urbano: enfoque en estratégias de recuperación de cartera y seguimiento de la morosidad.

Antecedentes Institucionales

La cooperativa nació por iniciativa de la Cámara de la Pequeña Industria de Cotopaxi. Sus directivos en 1988, al no tener acceso al crédito regular de la banca tradicional, vieron la necesidad de crear la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Cotopaxi (CACPECO).

¿Para qué se crea la cooperativa?

CACPECO se creó para reconocer las características y necesidades de financiamiento de este sector productivo, bajo principios de autogestión, para contribuir al desarrollo de sectores de la micro y pequeña empresa, y en general de la provincia de Cotopaxi.

De 1988 a 1992, la cooperativa, trabajó supeditada al control de la Superintendencia de Bancos, sin embargo, quedamos fuera de su control por ser considerados un ente financiero pequeño, para reingresar nuevamente en 1995.

En 1999 la cooperativa firmó un convenio con la Corporación Financiera Nacional, para la transferencia de tecnología en microfinanzas, a partir de entonces nos identificamos plenamente con el microcrédito.

MISION

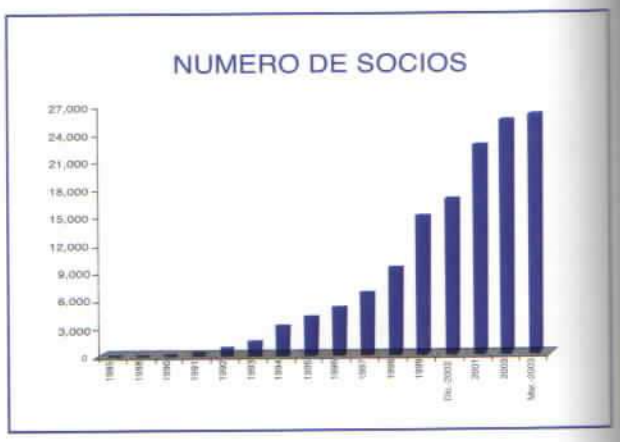
CACPECO tiene como misión satisfacer las necesidades de nuestros socios y clientes con eficiencia, honestidad, responsabilidad y compromiso, impulsando su desarrollo socioeconómico.

VISION

Somos una entidad sólida y solvente, líder en el desarrollo de soluciones financieras para la microempresa, con oficinas operativas ubicadas en zonas de alto potencial económico, que respalda sus operaciones con tecnología acorde a sus requerimientos y con personal comprometido con los valores institucionales.

Crecimiento sostenido

La cooperativa en marzo del 2003, registró $ 8´960.000 dólares, en activos, verificando su crecimiento sostenido, con 26.000 socios.



IMPLEMENTACION DEL MICROCREDITO

Importancia de la microempresa

La contribución de la microempresa al desarrollo socioeconómico es creciente en la región. Aproximadamente el 60% de la población económicamente activa está vinculada a la microempresa.

Los microempresarios disponen de atractivas oportunidades, capacidad de ahorro y pago de préstamos en condiciones de mercado, aporte sustancial en la generación de empleo y desarrollo.

Necesidades de financiamiento

La microempresa requiere fondos generalmente para:

* Inicio de actividades productivas.
* Mantenimiento.
* Expansión y ampliación.

El por qué de las microfinanzas

Los microempresarios no tienen posibilidades de incrementar sus ingresos sin acceso a créditos y ahorros a un costo moderado.

La banca formal no se interesa por este sector, pues carece del respaldo real.

Ofrece la oportunidad de mejorar la condición de vida de sectores vulnerables de la sociedad.

Qué es el microcrédito.

Es todo crédito concedido a un microempresario, o a un grupo de microempresarios, destinado a financiar actividades a pequeña escala, de producción, comercialización y venta de servicios, cuya fuente principal de pago constituyen los ingresos generados por estas actividades, adecuadamente verificados por la institución prestamista.

NUESTRA MOTIVACION

Contar con un producto nuevo que rompa esquemas tradicionales y atienda al segmento. Para el sistema cooperativo es muy común exigir encaje o que el aspirante sea socio o tenga ahorro. En el caso del microcrédito no podría atenderse con la celeridad necesaria, si se exigieron este tipo de condiciones.

Una de las características más importantes en un microcrédito son los plazos cortos, que permitan una mayor rotación de cartera y rentabilidad. En ese sentido, adicionalmente apoyamos a microempresarios con créditos a costos razonables que permitan incrementar el desarrollo económico de su negocio.

DIFICULTADES EN LA IMPLEMENTACIÓN

Romper paradigmas.

Replantear la idea generalizada de que no existe un crédito sin garantías o como un nuevo cliente puede acceder con facilidades a un microcrédito, por lo que tuvimos que desechar esos paradigmas.

Reducida información financiera del microempresario

Se vincula directamente con el trabajo de un oficial de crédito, en ese sentido, se debe observar que el perfil del socio sea el adecuado.

Limitada información de la central de riesgo.

Muchos de los microempresarios nunca han accedido a un crédito en la banca formal, por lo tanto no constan en la central de riesgos, de allí que resulta necesario realizar una investigación exhaustiva del cliente.

Experiencias negativas en la canalización de recursos por parte de ONG's.

Muchos proyectos de estas organizaciones han perdido recursos, sin resultados positivos.

Estructura institucional no preparada para atender alta demanda.

La cooperativa no estuvo preparada para atender la demanda que generó inicialmente el microcrédito.

Escasos recursos financieros.

Todos los recursos que utiliza la cooperativa en sus operaciones crediticias provienen de los socios. Con dificultad hemos captado otras líneas, resultando siempre escasos los recursos, creando una limitante.

Ausencia de software apropiado.

La exigencia de manejar microcréditos con rigurosidad trae consigo limitaciones, en cierta medida por no contar con un sistema apropiado.

FACTORES DE ÉXITO

Identificación de las características del mercado meta.

Saber a qué segmento estamos atendiendo y sus características.

El Recurso Humano.

Desde sus inicios el personal estuvo debidamente capacitado y motivado.

Adecuado perfil del Oficial de Crédito.

El oficial de crédito que va a trabajar en el sector de la microempresa tiene que pasar por un proceso de capacitación. Adicionalmente debe estar predispuesto a involucrarse con los segmentos que va a atender, para promocionar, colocar y recuperar el producto, en forma eficiente.

Entendimiento del funcionamiento de la microempresa.

Conocer los pormenores que envuelven a este tipo de negocios.

Cultura institucional sobre la importancia de la administración de la cartera.

Debemos tener muy claro que no se debe dañar la calidad de los activos de la cooperativa, gracias a ello CACPECO es una de las cooperativas que menor margen de morosidad maneja.

Identificación clara del impacto que causa la morosidad en los resultados institucionales.

Es preciso que los oficiales tengan en cuenta el impacto de la morosidad en los resultados de la institución, un punto de morosidad identifica el deterioro en el manejo de la cartera.

Incentivos.

La cooperativa maneja una serie de incentivos, principalmente en sus etapas iniciales.

Diversificar y democratizar la cartera.

El momento que tenemos una mayor participación de socios en la constitución de la cartera, mejoramos su capacidad y diversificación de créditos.

Razonable precio del crédito frente a la competencia.

En el mercado de Cotopaxi, nuestra competencia directa es la Sociedad Financiera Ecuatorial y los prestamistas informales, sin embargo, hemos generado una relación de largo plazo con nuestros clientes, ya que ellos identifican claramente las ventajas que ofrece nuestro crédito.

PRACTICAS IMPLEMENTADAS

Políticas claras e información transparente al socio.

El socio, desde un principio debe conocer las reglas estipuladas por la cooperativa antes de acceder a un crédito.

Cuidadoso análisis en la concesión.

Este es uno de los factores más importantes en la concesión del crédito. Se debe analizar cuidadosamente a un sujeto de crédito.

Responsabilidad de cartera por oficial.

Cada oficial tiene una cartera, por la cual debe responder y responsabilizarse.

Seguimiento y supervisión diaria de la cartera.

El oficial de crédito no solo visita, promociona y coloca el producto, también es responsable del seguimiento y supervisión diaria de la cartera.

Participación de oficiales en la preparación de un Plan Operativo Institucional.

El oficial de crédito es la persona más cercana al microempresario, por lo tanto es éste el más idóneo para elaborar un Plan Operativo.

ESTRATEGIAS DE RECUPERACION DE CARTERA Y SEGUIMIENTO DE MOROSIDAD

Aspectos a considerar

Por recuperar la cartera no podemos poner en juego la imagen de la Institución, debemos tener en cuenta que la relación con los socios debe ser a largo plazo.

En cierta medida, la recuperación de cartera repercute en todas las áreas de la organización, tanto en el flujo de fondos y su colocación, así como en el área financiera, los resultados y la gestión de la cooperativa.

Para tener una apropiada cartera es preciso tener en cuenta:

El perfil del oficial de crédito debe enmarcarse en ciertos parámetros, como ser persuasivo y perseverante, con el objeto de evitar el envejecimiento de la cartera y el crecimiento de la morosidad.

El software apropiado resulta esencial, sin está herramienta de trabajo difícilmente podríamos realizar un seguimiento de cartera, o mucho menos cuidar la morosidad. Nos anticipamos al vencimiento de deudas a través de un recordatorio por escrito, con el fin de evitar incumplimientos en el pago puntual de los compromisos.

Resulta muy importante identificar al tipo de cliente. La institución debe saber a ciencia cierta quien es el cliente, para evitar problemas a futuro. Cuando el caso es complicado es necesario un trabajo en grupo, mediante visitas.

Un Comité de Morosidad que se encargue de realizar análisis periódicos, con el objeto de conocer las dificultades que tenemos y saber la situación de cada uno de los clientes, con el propósito de tomar correctivos pertinentes y establecer estrategias. Cabe tomar en cuenta que la cobranza extrajudicial y judicial es el último recurso al cual debemos apelar, una vez que se hayan agotado los mecanismos.

RESULTADOS ALCANZADOS

* Mayor participación en el mercado de influencia.
* Mejor rotación de la cartera.
* Bajo índice de morosidad.
* Mayor rentabilidad.
* Enlace para otros productos.

El microcrédito en CACPECO es un producto que la cooperativa maneja desde su creación, tomando en cuenta que uno de nuestros objetivos es brindar servicios financieros de AHORRO y CRÉDITO a los micro y pequeños empresarios.

INQUIETUDES DE LOS PARTICIPANTES

¿Quienes integran el Comité de Morosidad?

Los oficiales y el jefe de crédito. Ellos analizan uno a uno los casos de morosidad, y las dificultadas presentadas en su cobro.

¿Qué personas integran el Comité de Crédito y cada qué tiempo se reúne?.

El comité de crédito está conformado por el gerente, el jefe de crédito y un oficial. Nos reunimos dependiendo de la necesidad y la demanda de créditos.

¿Cuál es el monto máximo del crédito?

El monto máximo es $ 3.300 dólares. El plazo es de hasta 10 meses. El pago puede ser diario, semanal, quincenal o mensual.

¿ Cuál es la tasa de comisiones y el interés?

Es del 17.5% por tasa de interés y 3% de retención en certificados.

¿Cobran por asesoramiento técnico?

Cobramos $ 10 dólares por operación.

¿Cuál es el nivel de morosidad?

El nivel de morosidad al 3 de febrero del 2003 fue del 0.56%

de

un

ago

CAPITULO III
PRESENTACIÓN DE LAS MEJORES PRÁCTICAS IDENTIFICADAS

Me

U
del tal
particu
institu
to, Os
presen
tificada
ción d
coloca

1.
microc
de un
lados

2.
los mi
cio ex

S
tan co
ciencia
del ne

3.
pago,
pleme

I
capac
go. E
tas es
po.

4.
horari

Mejores Prácticas Identificadas

Una vez desarrolladas las conferencias del taller, en las cuales se expusieron las particulares experiencias de una serie de instituciones involucradas con el microcrédito, Oscar Guzmán, Swisscontact, realizó la presentación de las mejores prácticas identificadas, con especial énfasis en la promoción del servicio, el análisis de crédito, la colocación y la recuperación de cartera.

A) PROCESO Y PRODUCTO

1. Se debe agilitar la entrega del microcrédito, sin descuidar el cumplimiento de un número mínimo de requisitos, estipulados por la institución, para tal efecto.

2. Cubrir la deficiencia de garantías de los microempresarios con un análisis crediticio exhaustivo.

Si bien los microempresarios no cuentan con garantías, se debe cubrir esta deficiencia a través de un análisis exhaustivo del negocio y el entorno familiar del cliente.

3. Analizar la capacidad y voluntad de pago, conforme la tecnología crediticia implementada.

Individualmente se debe balancear la capacidad de pago, con la voluntad de pago. En el caso de las ventanillas rurales éstas están supeditadas a la presión del grupo.

4. Flexibilización de montos, cuotas y horarios de atención.

El pago de las obligaciones debe flexibilizarse de acuerdo a las características del cliente, en varios montos y plazos, que pueden ser diarios, semanales, quincenales o mensuales. En cuanto a los horarios de trabajo de un oficial de microcrédito, deben adaptarse a las necesidades de los clientes.

5. Perfil del oficial de crédito.

Las más importantes entre otras, son:

* Disponibilidad para trabajar abiertamente con el segmento.
* Gran capacidad analítica.
* Facilidad de negociación y un alto grado de persuasión.

6. Tasas de interés acorde a los costos.

Mientras más eficiente es una cooperativa, puede bajar sus tasas de interés. Hay que considerar el costo de este tipo de productos.

7. Contar con movilización.

La movilización para los oficiales de crédito es importante si se toma en cuenta las distancias que deben cubrir en la promoción y recuperación del microcrédito, especialmente en el sector rural.

8. Incentivos a los oficiales en función de la productividad.

Los oficiales de microcrédito deben recibir incentivos basados en su productividad,

que se observa en el número y monto de la administración de la cartera, sin descuidar el nivel de morosidad que maneja.

9. No se requiere ser socio o tener una base de ahorros por tiempo determinado para poder acceder a un microcrédito.

La imposición de estos requisitos provoca molestias y retrasos en la ejecución del préstamo, sin embargo, resulta muy importante el análisis pormenorizado del cliente y su negocio.

10. Vinculación del microcrédito con el ahorro.

Si bien este taller está orientado al microcrédito, no podemos descuidar la captación de recursos. Los oficiales de microcrédito paralelamente deben promocionar el ahorro como una posibilidad cierta de crecimiento y sostenibilidad.

11. Conocer el mercado.

Se trata de un tema que debe discutirse periódicamente, ya que ningún mercado especifico se parece a otro. Quien mejor que un oficial de crédito para conocer a sus clientes.

12. Eficiencia Operativa.

La eficiencia operativa es una característica primordial de una cooperativa en la ejecución de un servicio financiero, adecuado a la demanda del segmento microempresarial

B) PROMOCIÓN DEL SERVICIO

1. Promoción puerta a puerta.

A través de una promoción directa se tiene un contacto más abierto y cordial con el cliente.

2. Contacto con gremios y asociaciones.

El contacto con gremios y asociaciones es importante en la medida que se pueda acceder a microempresarios interesados en trabajar con la cooperativa, sin embargo se deben tomar ciertas medidas, para que el oficial de crédito no se sienta bajo ningún punto de vista comprometido, si los clientes no cumplen con los requisitos estipulados por la institución.

3. Contacto con comunidades y líderes.

No solo es importante visitar la comunidad e identificar a sus líderes, sino también, reconocer a las personas que influyen y trabajan mancomunadamente con la población.

4. Servicio integral a través de la venta.

Los oficiales no solamente deben promocionar el microcrédito sino también todos los productos con los que cuenta y trabaja la cooperativa, principalmente el ahorro.

5. Imagen institucional

Cuidar la imagen institucional es uno de los temas que se discutió en dos de las presentaciones. Se trata de un punto íntimamente relacionado con el oficial de crédito. Tiene mucho que ver con la presentación del producto y el comportamiento ético que tenga. En gran medida son la imagen de la institución frente al microempresario.

6. Excelencia en el servicio para lograr un buen posicionamiento.

La mejor estrategia de promoción de la cooperativa son los clientes satisfechos. No cuesta nada y se relaciona con la calidad del servicio que atraerá nuevos clientes.

En la promoción es importante resaltar que la relación con el cliente debe ser de largo plazo, ya que usualmente genera rentabilidad.

7. Formación de una cadena de información.

Generar vínculos con instituciones paralelas con el objeto de crear lazos solidarios e intercambio de información, relacionada con clientes específicos, debido a la ausencia de una Central de Riesgos.

8. Cumplir con las expectativas del cliente.

El grado de satisfacción del cliente, con relación al trabajo de la cooperativa es muy importante. Si el producto cumple con las expectativas del cliente, éste refuerza su confianza con la cooperativa, caso contrario busca otras alternativas.

9. Servicio personalizado con valor agregado.

El oficial de crédito no sólo es un catalizador de la institución, entre el producto y el cliente, sino también es un asesor del microempresario, que orienta sus acciones en beneficio del negocio e indirectamente de la cooperativa.

10. Charlas informativas sobre las bondades del producto.

Las charlas informativas abiertas han generado buenos resultados, en el caso particular de algunas cooperativas. Se trata de una estrategia orientada a captar un mayor número de clientes. Este tipo de herramienta se utiliza normalmente en comunidades rurales y también puede aplicarse a segmentos urbanos.

11. Material promocional y estrategias en medios de comunicación.

Este tipo de estrategias son efectivas siempre y cuando la publicidad esté orientada coherentemente al segmento, sin tratar de generar falsas expectativas.

C) ANÁLISIS CREDITICIO

1. Análisis del entorno.

Es muy importante analizar el entorno a través de preguntas simples y concretas, relacionadas con el desarrollo de la microempresa, en relación al mercado.

2. Análisis de la unidad familiar.

A nivel microempresarial, no se puede realizar un análisis por separado entre el negocio y el entorno familiar.

3. Visitas al negocio y análisis de la voluntad de pago.

Las visitas sistemáticas al negocio y domicilio del cliente, tienen por objeto levantar la información y monitorear su desempeño. Ello nos da una clara idea de la situación de la microempresa, sin embargo ésta debe reforzarse con datos complementarios que nos permitan verificar su capacidad y voluntad de pago.

4. Verificar el historial crediticio del cliente en la institución y en la Central de Riesgos.

En el caso de clientes nuevos, se debe buscar información relacionada con su historial crediticio en la Central de Riesgos. De no contar con este servicio, buscar los mecanismos necesarios para obtener la información requerida, mediante contactos.

Un tema muy importante en ese sentido se analizó minuciosamente en este taller, con la intención de generar alianzas estratégicas entre instituciones vinculadas al microcrédito, para evitar los problemas de sobreendeudamiento del cliente.

5. Variaciones del Mercado.

Este punto, en particular, se relaciona con los microcréditos orientados al sector productivo, dentro del cual se registran comportamientos cíclicos, en cuanto al precio de determinados productos, en diferentes épocas del año, especialmente en el sector rural.

6. Sistema informático para aprobación de solicitudes en línea.

Se debe utilizar un sistema informático, para la aprobación en línea de las solicitudes de crédito. El Banco Solidario es un claro ejemplo de la eficacia de este tipo de tecnología, que dentro de sus prácticas incorpora un comité de crédito virtual.

Si bien por el momento muchas de nuestras cooperativas no cuentan con este tipo de tecnología, a futuro pueden implementarse, mejorando su servicio.

7 Capacitación permanente de los oficiales de microcrédito.

Resulta esencial la capacitación permanente de los oficiales de crédito, con la actualización periódica de sus conocimientos, sumado al intercambio de experiencias. Ello sin duda mejorará ostensiblemente su desempeño. De allí se desprende la importancia de este tipo de eventos que periódicamente desarrolla Swisscontact.

8. Verificación de referencias.

Se deben verificar minuciosamente las referencias. Éstas en si nos dan una idea clara de la voluntad de pago del cliente.

D) CONCESIÓN DE CREDITO

1. Formalización ágil y oportuna de un crédito.

Al momento de formalizar un crédito, los datos deben revisarse, verificando que los requisitos estipulados por la cooperativa se encuentren en regla, de acuerdo a la información previamente recabada por el oficial del microcrédito.

2. Incentivos de mayores montos y plazos, en función del historial crediticio del cliente.

Los incentivos, en cuanto a montos y plazos, forman parte de un reconocimiento que hace una cooperativa a clientes que han cumplido puntualmente con sus obligaciones. Sin embargo no se debe descuidar, desde un punto de vista objetivo, su capacidad de pago.

3. Comité de crédito conformado por Gerente, Jefe de Crédito y Oficiales.

La importancia de llevar adelante un comité de crédito, que integre al gerente, al jefe y a los oficiales de crédito, dentro del análisis, podría convertirse en una práctica sana para la cooperativa, agilitando radicalmente el proceso de aprobación de los microcréditos, asegurando la calidad del análisis de crédito.

4. Descentralización operativa.

Se menciona dentro de los puntos importantes la descentralización operativa a nivel de agencia. Si tenemos productos microcrediticios en agencias, resulta radical dar a esas agencias el poder para aprobar las solicitudes de crédito. Esto se lo hará en la medida que los funcionarios de crédito de las agencias estén en capacidad de asumir esta responsabilidad

5. Establecimiento de políticas de crédito claras.

En todo este proceso, el establecimiento de políticas claras más que una sugerencia es una obligación. Para ello resulta muy importante que la cooperativa cuente con un manual o reglamento de crédito, en el cual se establezcan las políticas, los procesos y las estrategias a tomar.

6. Fondeo y captaciones.

Muchas cooperativas concuerdan en que el microcrédito tiene gran acogida, sin embargo las captaciones no satisfacen la demanda de crédito. Allí precisamente radica la importancia del fondeo, el mismo que puede mejorar ostensiblemente a través de captaciones y diversificación de pasivos, a realizarse a través de líneas de crédito o fondos internacionales, destinados al microcrédito.

7. Facilidades de pago.

Las facilidades de pago en gran medida dependen del flujo de caja del negocio. Sin embargo se debe tener especial atención con el sector rural ya que en su caso está supeditado a factores externos.

8. Reglas claras a los socios sobre las condiciones del crédito.

Es importante que el cliente conozca el interés y la comisión que demanda su crédito, es decir la tasa final, para que no existan malos entendidos ni contravenciones a la hora de pagar sus cuotas.

9. Cartera por oficial.

El manejo de cartera debe realizarlo responsablemente cada uno de los oficiales de crédito. Si no contamos con este mecanismo difícilmente podemos realizar un seguimiento efectivo del crédito.

10. Participación de los oficiales en el plan operativo.

Se debe tomar muy en cuenta la participación de los oficiales de microcrédito en la elaboración del plan operativo, considerando las metas de colocación y los niveles de morosidad individual que maneja, así como el conocimiento del mercado.

11. Trabajo en equipo.

El trabajo en equipo es la pieza esencial en el éxito que pueda alcanzar la cooperativa. Tanto el jefe del área de crédito como los oficiales, deben contribuir para que el producto sea eficiente, eficaz y tenga impacto.

E) RECUPERACION Y SEGUIMIENTO DE LA CARTERA

1. Contar con sistemas informáticos que permitan el control de vencimientos.

Si no se tiene especificada la cartera por oficial y se desconoce el vencimiento diario, difícilmente se puede hacer un seguimiento efectivo de la cartera de crédito. La adecuación de un sistema informático que permita cumplir con este tipo de información, repercutirá positivamente en la administración.

2. Supervisión y seguimiento continuo para detectar problemas en la unidad familiar que afecten la capacidad y voluntad de pago.

Una vez entregado el microcrédito se debe monitorear permanentemente los problemas en la unidad familiar del cliente, con el objeto de evaluar su impacto y apoyar su recuperación.

3. Políticas y procedimientos claros para el control de cartera.

Constantemente se deben realizar evaluaciones con respecto a los procedimientos que involucra el control de cartera. Son temas que deben discutirse en consenso, con el objeto de buscar propuestas y plantear soluciones.

4. Contar con movilización sobre todo para áreas rurales.

La movilización, en particular, debe ser una herramienta de trabajo para aquellos oficiales que laboran en zonas rurales. Se trata de un tema crítico, debido a que las distancias que deben recorrer son relativamente grandes. Si el oficial no cuenta con una motocicleta, los costos se incrementan radicalmente, provocando un deterioro en el seguimiento continuo del crédito.

5. La gestión de cobranzas repercute en todas las áreas de la institución.

Una de las responsabilidades del oficial de microcrédito, es la gestión de cobranzas, sin embargo, la cooperativa en general debe trabajar permanentemente en está área.

Dentro del proceso está estipulado aquel relacionado con dar recordatorios por escrito a deudor y garante, con visitas sistemáticas de por medio, tanto al negocio como al domicilio.

6. Comité de morosidad.

En casos críticos se recomienda conformar un comité, que analice uno por uno los créditos involucrados en mora, con el objeto de delimitar su gravedad, el tiempo de mora, y las acciones orientadas a su recuperación. De este comité de morosidad se pueden sacar paralelamente experiencias positivas.

7. En microcréditos grupales la presión de sus miembros pesa.

En productos grupales, como las ventanillas rurales, la presión del grupo es decisiva, lo que no sucede en un crédito individual.

8. Reglas claras, con el fin de evitar sorpresas.

Antes de otorgar un microcrédito el cliente debe tener muy claro las reglas que contempla este tipo de crédito; cargos por mora y comisión para evitarles sorpresas desagradables.

CAPITULO IV

RESULTADOS DEL TALLER, ORIENTADOS A DEFINIR ESTRATEGIAS A SER APLICADAS.

Conc

sione
se de
jo int
das
Enfo
ciona
de a
traba

grup

sus
go,
lare
cial
al p

esp
per
al t

cua
zor
baj

Conclusiones Generales

El presente capítulo recoge las conclusiones generales del taller, las mismas que se desarrollaron a través de mesas de trabajo integradas por los participantes y moderadas por Franklin Lozada, SWISSCONTACT. Enfocan cinco aspectos en particular, relacionados con el microcrédito que servirán de apoyo para el cumplimiento diario de su trabajo.

En su orden, los temas debatidos, en grupo, fueron:

1. Proceso y producto
2. Promoción
3. Análisis
4. Concesión
5. Recuperación

GRUPO 1
PROCESO Y PRODUCTO

Cada una de las cooperativas maneja sus propias políticas y procesos, sin embargo, resulta importante rescatar las particulares experiencias que cada uno de los oficiales de microcrédito comparten, en cuanto al proceso y el seguimiento del producto.

Para tal efecto se elaboró un cuadro específico que describe las principales experiencias del análisis grupal, con relación al tema:

Promoción del microcrédito

Rescatan como un punto relevante, en cuanto a la promoción del microcrédito, la zonificación equitativa de los lugares de trabajo, por oficial de microcrédito. Ello en cierta medida dinamiza la promoción del producto, con el objeto de llegar efectivamente a un mayor número de microempresarios.

Señalan, adicionalmente, que un oficial de microcrédito debe ser un buen vendedor del producto, ya que en muchas ocasiones, de acuerdo a su experiencia, no se entrega la información adecuada al cliente, provocando que muchos de los potenciales clientes queden al margen de este servicio.

Dentro de este marco, sugieren que una de las estrategias más importantes resulta ser la visita puerta a puerta al cliente. 'Este sistema tiene sus ventajas, ya que nos permite conocer el negocio del cliente, generando un clima de confianza mutua', concluyen.

En cuanto a una campaña publicitaria en lo medios de comunicación, concuerdan que su aplicación es secundaria, en cierta medida debido a que la información no siempre llega al grupo meta específico, sin embargo no menoscaban su efectividad si la estructura de la información que promociona el producto es clara, precisa y comprensible, de allí que podrían tener mayor peso.

Análisis Tipo

Como norma general un oficial de crédito debe realizar una visita al lugar en el cual se va a promover el producto, con el objeto de tener una idea clara del entorno en el cual van a trabajar.

La percepción inicial del oficial de crédito es importante, una vez en el negocio del postulante, se debe observar brevemente el movimiento del negocio, sin descuidar la estabilidad familiar, ya que este aspecto influye radicalmente en el pago del crédito. Ello nos brindará una visión general de su situación, sumado al punto de vista desarrollado por la experiencia del oficial.

En cuanto al levantamiento de la información, ésta resulta estratégica, en ese sentido se debe observar con especial interés el potencial de la línea del negocio, verificando esencialmente su inventario, sus activos fijos y su nivel de actividad.

En términos generales, la imparcialidad del oficial de crédito es esencial. Muchas veces erróneamente se otorgan créditos a clientes que no han utilizado eficientemente los recursos entregados, dejando de lado a otros que efectivamente muestran un desarrollo.

La verificación de fuentes de pago alternativas, pese a que se observa superficialmente en las solicitudes, deben comprobarse a través de documentos o roles de pago que avalicen esta información. Si bien esto toma tiempo, resulta importante en un análisis de crédito.

Dentro de este contexto se debe evitar entablar negocios con los clientes, ya que esto es una forma de asumir compromisos, poniendo en peligro los acuerdos previamente establecidos con respecto al crédito.

Por otro lado, pese a la competencia, se debe tratar, en lo posible, de cruzar y compartir información entre las instituciones, con respecto a la situación financiera de determinado cliente. Esto ayudará a identificar cualquier tipo de anomalía.

Finalmente, se aconseja utilizar un lenguaje sencillo a la hora de promocionar el microcrédito, o realizar una visita. No debemos utilizar palabras técnicas como activos fijos, pasivos, morosidad, entre otros. Se debe adecuar el vocabulario de acuerdo al mercado en el cual se desenvuelven.

Concesión

En lo que se refiere a la concesión de créditos, no se han observado mayores inconvenientes, sin embargo, se debe tratar de cumplir con la entrega del crédito dentro del plazo ofrecido cuando se levantó la información, caso contrario, se afecta gravemente la credibilidad de la institución.

Los parámetros que contempla el crédito, se apruebe o no una solicitud, debe corroborarse con explicaciones pertinentes, con el fin de no perder la relación previamente establecida con el microempresario. Adicionalmente, se debe visitarlos periódicamente para potenciar los avances de su negocio, si su voluntad es realizar un microcrédito.

Seguimiento y recuperación

En cierto sentido estos temas están relacionados con índices de morosidad y problemas legales.

En el caso de mora de un microcrédito, el arreglo debe darse máximo en 24 ó 48 horas, como mecanismo de presión, ya que tenemos el apoyo legal de por medio, con notificaciones adecuadas, de acuerdo a las cláusulas y especificaciones del pagaré. Las condiciones legales de un microcrédito muchas veces se prestan para este tipo de contrariedades.

También se sugiere a las cooperativas, ofrecer una capacitación básica a sus oficial de microcrédito en el campo legal, con el objeto de facilitar la recuperación de los créditos.

GRUPO 2
PROMOCION

Definición del mercado al cual está dirigido el producto.

Resulta necesario identificar plenamente el mercado en el cual vamos a trabajar, analizando los niveles de ingreso del negocio: mensual, semanal e incluso diario.

Una vez identificado en forma general el mercado, se debe realizar un cronograma detallado de las visitas, estimando el tiempo que tomará la promoción.

Lanzar el producto a través de una campaña agresiva.

Debemos complementar la campaña inicial del promotor con todo el equipo de trabajo, no solo con las visitas puerta a puerta, sino también a través de la prensa escrita, la radio y promociones directas con gremios e instituciones. Todo ello reforzado con las estrategias de campaña que contenga estas iniciativas.

La información debe estar redactada con un lenguaje sencillo, claro y preciso. Una vez que los socios tienen esta información, podemos reforzar las características del producto a través de las visitas direc-

tas,a fin de tratar temas relacionados con el monto, el plazo y los pagos del crédito.

La visita puerta a puerta se la debe hacer utilizando el nombre de la cooperativa, con una exposición histórica de la misma, indicándoles las razones y las características más importantes del microcrédito y su beneficios. Finalmente se debe definir el producto asegurándonos de no ofrecer lo que no se puede cumplir.

Dentro de la campaña orientada a lanzar el producto, se deben promover reuniones de tipo gremial. Con ello se tiene la oportunidad de realizar una difusión acorde a las necesidades del grupo, las características del microcrédito. Incluso se puede pactar una reunión grupal, a través de contactos con personas claves, con el objeto de llegar a un mayor número de personas.

A este tipo de reuniones en particular, el promotor debe procurar llegar acompañado de otras personas de la cooperativa, como el Jefe de Crédito o en el mejor de los casos por el Gerente General. Se pueden llegar a concretar convenios importantes, cerciorándose del funcionamiento efectivo del negocio o actividad, evitando cualquier tipo de contratiempo.

Trabajo en equipo

El trabajo inicialmente desarrollado en la difusión del microcrédito y aquellos relacionados con la captación de recursos, poco o nada servirá, si la promoción no es permanente, constante y con la colaboración de todo el personal de trabajo de la institución.

Muchos de los clientes llegan directamente a las oficinas de la cooperativa en busca de información, por ello debe existir un grupo de personas que conozcan profundamente los pormenores del microcrédito, caso contrario se corre el riesgo de perder credibilidad.

Pese a ello, recuerde que no está por demás durante la promoción del microcrédito, por parte de todo el personal, la idea de enfatizar paralelamente la importancia del ahorro, indicándoles que la constitución de un fondo, le servirá a futuro para mejorar su negocio y nivel de vida.

GRUPO 3
ANALISIS CREDITICIO

Se deben tener en cuenta varios aspectos interrelacionados entre sí, en cuanto al análisis crediticio.

Análisis del entorno

Cuando el oficial de microcrédito se dirige a un determinado negocio, con el objeto de realizar el análisis del entorno, debe observar con atención la naturaleza de la actividad y su competencia. Muchas veces las ventas son limitadas, aspecto que requiere de un análisis exhaustivo, sin embargo, en el sector rural la situación difiere radicalmente. A diferencia de la ciudad, la gran mayoría de microempresarios producen un tipo de producto, con la diferencia de que éstos se agrupan antes de comercializarlo. En este caso el análisis se orienta a los puntos de venta, para verificar su capacidad de pago.

El oficial debe crear un ambiente de confianza antes de verificar la información.

Muchas veces el oficial de crédito no crea un ambiente favorable cuando realiza una visita. Previo a la solicitud de los datos estipulados en un microcrédito, debe mostrarse cordial y predispuesto a ayudar al microempresario, generando confianza.

Visita al negocio y el núcleo familiar, con el objeto determinar capacidad de pago.

Se debe efectuar un análisis de la unidad familiar, observando las fuentes de ingreso, el tipo de unidad matrimonial (legítimamente casados – unión libre), el número de cargas familiares, el tipo de vivienda (propio o arrendado) con el que cuenta el aspirante.

Dentro de las vistas estipuladas al negocio, se debe observar con especial atención el respaldo económico y sus inventarios. Incluso se puede programar una visita sorpresa, con el fin de verificar la idoneidad de la información. Muchas veces existen casos en los cuales las personas canalizan el crédito a actividades totalmente diferentes, relacionados con el consumo particular del solicitante.

Finalmente no se debe olvidar verificar como se encuentran sus ventas, compras, cuentas por cobrar, analizando sus porcentajes de recuperación y sus cuentas incobrables.

Capacitación permanente de los oficiales.

Además de manejar términos relacionados con el microcrédito, creemos importante una capacitación periódica, que refresque los conocimientos y la actitud de un oficial de microcrédito.

En ese sentido se le recomienda documentar sus experiencias diarias, puesto que en determinado momento se pueden comparar con otros oficiales de microcrédito, promoviendo un intercambio de experiencias.

Determinar la voluntad de pago.

Se debe verificar la información relacionada con las referencias personales y comerciales, creando mecanismos de información en vista de que no contamos con una central de riesgos.

En el análisis de crédito se deben tomar ciertas medidas. En el caso particular de una de las cooperativas del proyecto se estableció un formato previo para agilitar la recopilación de información, sin embargo se debe advertir que no existe un formato de entrevista rígido, en mucho su ejecución depende del oficial de microcrédito.

GRUPO 4
CONCESIÓN DE CRÉDITOS

Formalización de créditos

La palabra de un oficial de crédito está comprometida. No se debe ofrecer lo que no se puede cumplir, lo contrario sería poner en riesgo la credibilidad institucional. La entrega oportuna del microcrédito es esencial en ese sentido.

Incentivos

Una buena política interna es el incentivo al cliente en el sentido que quienes cumplen puntualmente sus obligaciones, tienen derecho a mayores facilidades para aplicar un nuevo crédito con montos y plazos más asequibles, con el objeto de que sus negocios evolucionen.

Comité de crédito

Se debe descentralizar la autorización del crédito, procurando que el oficial de crédito tenga una mayor apertura frente a la solicitud del cliente. Ello se puede efectivizar con la autorización de su jefe inmediato.

Instancias resolutivas

Previo la aprobación de un microcrédito se deben analizar los estados financieros, la capacidad de pago, los activos y la utilidad generada por el negocio. Las diferentes instancias que debe recorrer el crédito, determinará si en realidad se está colocando efectivamente el producto, o si acaso existe alguna anomalía.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo debe normarse en una institución financiera. El personal debe conocer detalladamente los servicios financieros que presta la cooperativa.

Delegación de funciones

Se deben delegar funciones, a través de un comité paralelo, conformado por el oficial del microcrédito y el responsable de agencias.

Cartera por oficial

Se debe tener en claro que los oficiales de microcrédito son los responsables de la entrega de este servicio. El crédito desde su apertura a su cancelación gira en torno a este empleado, en esas circunstancias son de su completa responsabilidad, tanto el número de créditos como el monto concedido, así como su recuperación.

Montos establecidos para el microcrédito

Necesariamente la cooperativa deberá fijar un cupo mensual de microcreditos colocados en el mercado por oficial. A su vez se deberá promover la captación de fondos a través del ahorro. Si este monto no es suficiente se tendrá que acudir a prestamos de instituciones u organismos, con el fin de cumplir con los resultados estipulados originalmente, sin dejar de atender la demanda de sus créditos.

Participación del Oficial de Microcrédito en el plan operativo

Los oficiales de microcrédito deben involucrarse en la elaboración del plan operativo, asumiendo su responsabilidad y su papel dentro de la cooperativa, observando los

retos que tienen que cumplir. Adicionalmente deben velar por el pago puntual de los créditos.

GRUPO 5
RECUPERACIÓN Y CONTROL DE CARTERA

La administración de la cartera es vital en una cooperativa, lamentablemente muchas de estas instituciones se inclinan por la creación de un Departamento de Cobranzas, cuando en realidad lo más importante es el fortalecimiento del análisis de crédito. Un crédito no entra en mora cuando se incumple con los pagos sino cuando no se realizó un correcto análisis de crédito.

Sistema Informático

Si bien, cada una de las cooperativas maneja su propio sistema informático, éstos no se ajustan, en cuanto a información, a las necesidades del oficial de microcrédito. De allí precisamente surge la necesidad de crear alternativas que nos permitan codificar los datos requeridos.

Surge, adicionalmente, la necesidad de acceder a la Central de Riesgos, con el fin de conocer el historial crediticio del cliente. En el caso de que no podamos acceder a esta información, es necesario buscar mecanismos con el propósito de lograr determinar la voluntad de pago del cliente.

Seguimiento de Cartera

Una de las dificultades más comunes presentadas en la mayoría de cooperativas es la falta de un seguimiento continuo de los microcréditos, entre otras razones, debido a su volumen por lo que se debe poner un especial interés a los reportes diarios de crédi-

tos vencidos y créditos por vencer y en base a ello establecer una política de visitas periódicas.

Políticas de recuperación de créditos

La institución debe establecer políticas de recuperación de créditos, a través de varios mecanismos:

Un reporte diario de control de morosidad

Reuniones diarias, cortas, entre los oficiales de crédito y el jefe de área, con el fin de verificar el estado de su cartera.

Se debe efectuar un rediseño de los formularios de notificación si éstos no se adaptan a las necesidades requeridas. Existen formularios en los cuales, a través de la firma del cliente, éste se compromete a cancelar puntualmente su dividendo.

Se debe realizar un estudio pormenorizado del entorno familiar del cliente, verificando sus garantías.

Movilización

La movilización resulta esencial para mejorar las cobranzas, tanto en el área urbana como rural, puesto que muchos clientes se encuentran alejados de la matriz o las sucursales de las cooperativas.

Gestión de cobranzas

La gestión de cobranzas tiene mucho que ver con otras instancias relacionadas con la institución, como liquidez y rentabilidad. En el caso particular de la productividad de un oficial de crédito, ésta se va a percibir cuando aquel reciba remuneración por productividad.

Cobranza Judicial y Extrajudicial

La cobranza judicial y extrajudicial, en última instancia, debe aplicarse cuando se han agotado todos los mecanismos para cobrar el crédito. La presión sicológica juega un papel muy importante en ese sentido.

Reglas Claras

Resulta básico, antes de efectuar cualquier aprobación, aclararle al cliente los lineamientos y características más importantes del crédito, con el objeto de que éste se comprometa a cumplirlos estrictamente, evitando así contratiempos y mal entendidos futuros.

Comité de crédito o morosidad

Debe conformarse un comité, integrado por el gerente, el jefe del área de crédito y los oficiales.

Pilar Rivera	CACPE BIBLIAN
Mónica Guamán	CACPE BIBLIAN
Hernán Garófalo	COOP. SAN JOSE
Paola Saltos	COOP. SAN JOSE
Fredy Goyes	COOP. SAN JOSE
José Guillén	COOP. SAN JOSE
Darwin Naranjo	COOP. SAN JOSE
Shobyn López	COOP. SALINAS
Janeth Astudillo	COOP. SALINAS
Marcelo Orozco	COOP. 4 DE OCTUBRE
Juan Tenelema	COOP. MUSHUC RUNA
Daniel Maliza	COOP. MUSHUC RUNA
Mariano Yucailla	COOP. MUSHUC RUNA
Javier Chuqui	COOP. MUSHUC RUNA
Francisco Gualo	COOP. MUSHUC RUNA
Andrés Llambo	COOP. MUSHUC RUNA
Juan Carlos Uzcátegui	COOP. JESUS DEL GRAN PODER
Amparito Goyes	COOP. JESUS DEL GRAN PODER
Angel Villaroel	COOP. JESUS DEL GRAN PODER
Lucía Ramos	COOP. MANUEL E. GODOY.
Oscar Pinta	COOP. MANUEL E. GODOY.
Claudia Encarnación	COOP. MANUEL E. GODOY.
Cecibel Granda	COOP. MANUEL E. GODOY.
Virginia Escobar	COOP. CACPECO
Lorena Tapia	COOP. CACPECO
Geovanny Moreira	COOP. CACPECO.
Henry Quezada	COOP. JARDIN AZUAYO
Margoth González	COOP. RIOBAMBA.
Marcelo Calero	COOP. RIOBAMBA.
Carlos Moyota	COOP. RIOBAMBA.
Betty Malán	COOP. MINGA
Manuel Alvarado	COOP. JULIAN LORENTE
Alexandra Iñiguez	COOP. JULIAN LORENTE
Paola Bejarano	COOP. JULIAN LORENTE
Esteban Yucalla	COOP. ACCIÓN RURAL.
Diego Moreno	COOP. ACCIÓN RURAL.
Chistian Silva	COOP. ACCIÓN RURAL.
Patricio Sanaguano	COOP. ACCIÓN RURAL.
Janeth Pacheco	SOCIEDAD FINANCIERA ECUATORIAL
Fidel Durán	BANCO SOLIDARIO.
María Eugenia Guzmán	SWISSCONTACT
Franklin Lozada	SWISSCONTACT
Oscar Guzmán	SWISSCONTACT

"...Caminante, son tus huellas
el camino, y nada más:
caminante no hay camino,
se hace camino al andar.
Al Andar se hace camino,
y al volver la vista atrás
se ve la senda que nunca
se ha de volver a pisar.
Caminante no hay camino,
sino estela en la mar.

Todo pasa y todo queda,
pero lo nuestro es pasar,
pasar haciendo caminos,
caminos sobre la mar..."

Antonio Machado

1 DE OCTUBRE

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
"JARDIN AZUAYO"

CoopMego

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
SALINAS LTDA.

Minga

Crear

Proyecto Para el Fomento del Crédito y Ahorro Rural