



VICERRECTORIA ACADÉMICA

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS



TEMA:

**“REDISEÑO DEL SISTEMA CREDITICIO PARA INCREMENTAR LA
RENTABILIDAD EN LA CAJA DE CREDITO METROPOLITANA S.C. DE R.L.
DE C.V.”**

TRABAJO DE GRADUACION PRESENTADO POR:

JOSE LUIS SOLANO AGUILAR

LUIS ALONSO DIAZ GRANDE

SHERMAN HYLERMAN CORTEZ HENRIQUEZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

NOVIEMBRE DE 2003

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

LIC. JOSE MAURICIO LOUCÉL
RECTOR

ING. LORENA DUQUE DE RODRÍGUEZ
VICERRECTORIA ACADEMICA

JURADO EXAMINADOR

LIC. ANGELA MARINA SUAREZ DE ARIAS
PRESIDENTA

LIC. JOSE NELSON VIDAL FLORES
PRIMER VOCAL

LIC. TOMAS ELIAS MENDOZA LAÍNEZ
SEGUNDO VOCAL

NOVIEMBRE, 2003

San Salvador, El Salvador Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODOPODEROSO:	Por haberme iluminado y guiado hasta llegar al final de mi carrera.
A LA VIRGEN MARIA:	Quien como madre me dio aliento para no desfallecer en los momentos más difíciles de mis estudios.
A MIS PADRES:	VÍCTOR MANUEL SOLANO y MARGARITA GUADALUPE AGUILAR DE SOLANO, por sus sabios consejos y apoyo el cual nunca me faltó.
A MI ESPOSA:	GUADALUPE, con amor y profundo agradecimiento por su incondicional apoyo, ya que sin su ayuda no hubiera podido lograr mi objetivo.
A MI HIJA:	PAOLA ELIZABETH SOLANO, por ser mi mayor fuente de inspiración para lograr el objetivo alcanzado.
A MIS HERMANOS:	VÍCTOR ALEJANDRO y MARGARITA GUADALUPE, que me alentaron para enfrentar los momentos difíciles.
A MI SUEGRA:	Por sus oraciones y palabras de aliento que me brindaron mucha fortaleza.
A MIS COMPAÑEROS DE TESIS:	Por la dedicación brindada al trabajo realizado.
A FAMILIARES Y AMIGOS:	Por la confianza brindada.
A LA CCAMETRO:	Por el apoyo brindado en el trabajo realizado.

JOSE LUIS SOLANO AGUILAR

AGRADECIMIENTO

A DIOS TOPODEROSO:	Por haberme llevado de la mano e iluminarme en el transcurso de mi carrera y permitirme coronarla.
A MIS PADRES:	LUIS DIAZ, de grata recordación por cuidarme e iluminarme desde el cielo y ANA LILIAN GRANDE VIUDA DE DIAZ, por sus sacrificios, dedicación y entrega para que pudiera superarme y alcanzar mis metas.
A MI ESPOSA:	LUCY LORENA ROJAS, por permanecer a mi lado siempre y brindarme su comprensión, apoyo, sacrificio y principalmente por el amor que me brinda día a día.
A MIS HIJOS:	LUIS FERNANDO Y ANDREA XIMENA DIAZ, por ser mi alegría y la fuente de inspiración más grande para seguir adelante y lograr dicho objetivo.
A MIS HERMANOS:	REYNA VICTORIA Y SONIA GUILLERMINA, por la ayuda incondicional que me prestaron.
A MIS SOBRINOS, FAMILIARES Y AMIGOS:	Por el cariño, amor y confianza que me brindaron.
A MIS COMPAÑEROS:	Por el apoyo brindado en el trabajo realizado.
A LA CCAMETRO:	Por el apoyo brindado en el trabajo realizado.

LUIS DIAZ

AGRADECIMIENTO

A DIOS TOPODEROSO:	Por la inmensa bondad y por haberme dado fuerzas para culminar mi carrera universitaria.
A MARIA SANTÍSIMA:	Por haber intercedido y guiado siempre mi camino en todo momento de mi carrera.
A MI MADRE:	CARMEN DE CORTEZ, por sus sacrificios, dedicación y entrega para que pudiera superarme y alcanzar mis metas.
A MI NOVIA:	FLORIBETH LEIVA, por permanecer a mi lado siempre y brindarme su comprensión, apoyo, sacrificio y principalmente por el amor que me brinda día a día.
A MIS HERMANOS:	WALTER Y KARINA CORTEZ, por la ayuda incondicional que me prestaron.
A MIS FAMILIARES Y AMIGOS:	Por crear confianza y fé.
A MIS COMPAÑEROS DE TESIS:	Por la dedicación brindada al trabajo realizado.
A LA CCAMETRO:	Por el apoyo brindado en el trabajo llevado a cabo.

SHERMAN CORTEZ

INDICE

	Pág.
Introducción.....	i
CAPITULO I	
A. PLANTEAMIENTO Y DELIMITACION DEL PROBLEMA	
1. Antecedentes.....	1
2. Enunciado Del Problema.....	2
3. Determinación Del Problema.....	4
4. Delimitación Del Problema.....	4
5. Viabilidad De La Investigación.....	5
6. Objetivos.....	5
a. Objetivo General.....	5
b. Objetivos Específicos.....	6
B. JUSTIFICACIÓN.....	6
1. Conveniencia.....	6
2. Relevancia Social	6
3. Valor Teórico	7
C. MARCO TEORICO CONCEPTUAL DE REFERENCIA.....	7
1. Marco Histórico.....	7
2. Marco Teórico	11
a. Sistema de crédito	11

1). Otorgamiento	12
a). Generalidades	12
b). Antecedentes generales del crédito	13
c). Fuentes de pago y estructura	13
d). Seriedad y moralidad	14
e). Tipos de análisis a utilizar	15
A) Análisis cuantitativo del crédito.....	15
B) Análisis cualitativo del crédito.....	22
2). Recuperación	27
a). Cartera vencida	27
b). Los niveles de mora	28
c). Recuperación de cartera	28
b. Los Niveles de Rentabilidad	29
1). Análisis de la rentabilidad.....	30
3. Marco Normativo	33
a. Código de comercio	33
b. Ley de intermediarios financieros no bancarios.....	36
c. Ley de bancos	44
d. Normas contables para los IFNB.....	45
e. Normas prudenciales para los IFNB.....	49
f. Normas contables para los bancos	50

g. Normas prudenciales para los bancos	53
h. Ley contra el lavado de dinero y activos	54
4. Marco Conceptual	54

CAPITULO II

DIAGNOSTICO SITUACIONAL PARA LA ELABORACIÓN DEL REDISEÑO DE UN SISTEMA CREDITICIO

A. Tipo de investigación.....	61
1. Objetivos.....	61
a. Objetivo General	61
b. Objetivos Específicos	61
B. Metodología a utilizar.....	62
1. Diseño de la investigación	62
2. Población y muestra	62
a. Unidades de análisis.....	63
3. Técnicas e Instrumentos.....	64
a. Investigación Bibliográfica.....	64
b. Cuestionario	64
4. Recolección y procesamiento de datos.....	65
a. Recolección de la información	65
b. Procesamiento de datos	66

5. Análisis e interpretación de resultados	66
a. Descripción de los resultados de la investigación	66
b. Situación financiera.....	109
c. Procedimientos	111
Conclusiones.....	114
Recomendaciones.....	116

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN REDISEÑO DEL SISTEMA CREDITICIO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA CAJA DE CREDITO METROPOLITANA, S.C. DE R.L. DE C.V.

A. Objetivo General.....	117
B. Objetivos Específicos.....	117
C. Beneficios.....	117
D. Propuesta del Rediseño del Sistema de Crédito	118
1. Análisis de perfiles del sujeto de crédito	118
2. Análisis de perfiles de puestos	119
3. Análisis de Políticas de Crédito	124
4. Atención de Consultas	125
5. Análisis Preliminar del Crédito	126
6. Análisis de Riesgo de la Operación	127
7. Análisis Legal.....	127

8. Verificación de Antecedentes Financieros	128
9. Análisis de las Garantías.....	129
10.Estructura del Comité de Crédito	129
a. Análisis de Perfiles	129
b. Análisis de la Organización	129
11.Firma de documentos	130
12.Generación de escritura	130
13.Obtención del seguro	132
14.Constitución de la garantía	131
15.Entrega de documentos y dinero	131
16.Gestión de Administración y Recuperación	131
a. Gestión Normal	132
b. Gestión Administrativa	133
c. Gestión Judicial	133
Procedimientos De Crédito Y Recuperación.....	134
Bibliografía	144
Anexos.....	146

INTRODUCCION

Como es de conocimiento general las instituciones que por excelencia se dedican en nuestro país a otorgar créditos de distintas naturalezas son los bancos, instituciones financieras y otras entidades del sistema financiero, entre las cuales se encuentra la Caja de Crédito Metropolitana S.C. de R.L. de C.V.

Por lo que se requiere de un buen proceso crediticio que proporcione un factor fundamental en un mercado cambiante y dinámico; dentro de este contexto se presenta el siguiente proyecto el cual contiene un “Rediseño del Sistema Crediticio para Incrementar la Rentabilidad en la Caja de Crédito Metropolitana S.C. de R.L. de C.V.”. En el contenido se presenta el planteamiento y delimitación del problema, justificación y objetivos de la investigación. Así mismo se describe la metodología a utilizar para la recopilación, análisis, interpretación y presentación de los resultados para poder hacer un diagnostico de la situación actual de la Caja de Crédito Metropolitana S.C. de R.L. de C.V.; con el objeto de proponer una alternativa de solución para la problemática en estudio en donde se plantea el rediseño de los perfiles de los miembros de la institución involucrados en el proceso crediticio, la creación de nuevos comités para aprobación de créditos, el establecimiento de nuevas políticas de cobro, así como otros aspectos relevantes que forman parte integral y fundamental en el proceso crediticio de la Caja de Crédito Metropolitana S.C. de R.L. de C.V.

CAPITULO I

A. PLANTEAMIENTO Y DELIMITACION DEL PROBLEMA

1. Antecedentes

La Caja de Crédito Metropolitana S.C. de R.L. de C.V es una Institución que se dedica al otorgamiento de créditos e intermediación de fondos. La gestión y colocación de fondos se realiza mediante el área de créditos específicamente por medio de los ejecutivos de créditos, debiendo efectuar un buen análisis para su concesión y velando siempre por los resultados positivos de la Institución.

En la actualidad la gestión crediticia en la Caja de Crédito, en lo que respecta al otorgamiento del crédito, se viene dando de una manera irregular debido a que los ejecutivos de créditos no verifican la información a través de la visita de campo para el sector informal, en lo que se refiere a la confirmación y verificación del negocio y en el sector formal no se está consultando las constancias de sueldos y referencias comerciales del solicitante. Así también no existe un comité de crédito adecuado.

Así mismo no están exigiendo que la solicitud del crédito se encuentre completamente llena en lo referente a los datos generales, ingresos, referencias personales y familiares; además la verificación en la central de riesgo, DICOM,

sistema financiero, de deudores y codeudores no se efectúa de una manera adecuada.

Otro aspecto que se viene manejando dentro de la gestión de crédito es de no considerar el nivel de endeudamiento del solicitante y codeudores, de igual forma la cobertura en garantía no se le da mayor exigibilidad e importancia al momento de un otorgamiento. Además le han dado prioridad al crédito de consumo y han descuidado el crédito productivo, que es el que posee un mayor respaldo en cuanto a ganancia y cobertura se refiere.

Al realizar un mal análisis del crédito conlleva a incrementar el nivel de mora, lo que obliga a la constitución de reserva y esto trae como efecto la disminución de las utilidades; debido a esto se requiere de personas que se encarguen de la recuperación, lo cual encarece el proceso crediticio.

Por lo anterior se requiere de un buen proceso de créditos con el propósito de evitar costos, tiempo y obtener resultados positivos que es lo que toda institución con fines de lucro persigue.

2. Enunciado Del Problema

Actualmente existente deficiencias en el manejo de la cartera de créditos desde el otorgamiento, seguido por los criterios administrativos y finalizando con el

manejo de recuperación, lo que provoca una disminución en el índice de rentabilidad de la Institución.

Dentro del proceso de créditos el análisis y control no son los más adecuados en lo que se refiere a la evaluación de su capacidad de pago, nivel de endeudamiento, solvencia moral y calificación en el sistema financiero del cliente.

Además el procedimiento de recuperación de créditos posee deficiencias, en el sentido que no se le da un seguimiento ágil y oportuno a los créditos que presentan morosidad, esto se ve reflejado ante el incremento de los niveles de mora ya que para el año 2000 el índice de morosidad de la cartera fue de 14.24% y para el 2001 de 15.57% aumentando en un 1.33% lo cual genera una mayor constitución de reserva, así como la disminución de la rentabilidad de la Institución; ya que de acuerdo a los estados financieros anuales correspondientes a los periodos 2000 y 2001 de la Caja de Crédito Metropolitana S.C. de R.L. de C.V, la rentabilidad neta sobre los activos totales en el año 2000 es de 1.44% y en el 2001 es de 1.39%, teniendo una disminución del 0.05%; además el margen de rendimiento del capital social para el 2000 es de 16.30% y el 2001 11.60%, experimentando una reducción de 4.70%; Así mismo la rentabilidad de la cartera para el 2000 fue de 44.00% y en el 2001 de 42.64% experimentando una disminución del 1.36%; Adicionalmente el nivel de endeudamiento de la Caja de Crédito para el año 2000 fue de

81.27% y para el 2001 fue de 76.76% reduciéndose en 4.51% esto se debe en cierta medida a la disminución de fondos con intermediación a través de terceros lo que provoca a nuestro criterio una menor competitividad en lo que se refiere a tasas de interés.¹

3. Determinación Del Problema

¿En que medida la aplicación del sistema crediticio actual que utiliza la Caja de Crédito Metropolitana S.C. de R.L. de C.V. afecta los niveles de rentabilidad de dicha institución?

4. Delimitación Del Problema

a. Delimitación Espacial:

El estudio se realizara en la Caja de Crédito Metropolitana S.C. de R.L. de C.V. ubicada en la 25 Avenida norte y 23 calle poniente.

b. Delimitación Social:

Los individuos que serán objeto de estudio son el personal involucrado en el proceso crediticio, específicamente: La junta directiva, el gerente general, gerente financiero, gerentes de agencias, jefe de operaciones, ejecutivos de

¹ http://www.ccametro.com.sv/estados_financieros.html

créditos, asistentes financieros, colaboradores jurídicos, tramitadores de créditos, gestores de cobros y cajeros.

c. Delimitación Temporal:

La investigación se realizará en dos fases, siendo estas las que se describen a continuación:

- ✓ Anteproyecto: Desde el mes de agosto del año 2002 al mes de Noviembre del año 2002.
- ✓ Trabajo de grado: Desde el mes de Diciembre del año 2002 al mes de Agosto del año 2003.

5. Viabilidad De La Investigación

Contamos con los medios necesarios dentro de los cuales podemos mencionar: recurso humano, material y tiempo; con el propósito de dar seguimiento y continuidad a la investigación.

6. Objetivos

a. Objetivo General

Determinar en que medida la aplicación del actual sistema crediticio que se utiliza en la Caja de Crédito Metropolitana S.C. de R.L. de C.V. afecta los niveles de rentabilidad.

b. Objetivos Específicos

- ✓ Elaborar la propuesta de un rediseño de recuperación de créditos que reduzca los niveles de mora de la cartera.
- ✓ Elaborar un plan de acción para la recuperación de la cartera vencida y en vía judicial, que ayude al saneamiento de la cartera de créditos.
- ✓ Elaborar la propuesta de un sistema crediticio que mejore los niveles de rentabilidad en la Caja de Crédito Metropolitana S.C. de R.L. de C.V.

B. JUSTIFICACIÓN

1. Conveniencia

Debido a las exigencias de un mercado financiero cambiante es necesario mantener un adecuado procedimiento crediticio, para incrementar los niveles de rentabilidad. Actualmente las instituciones financieras se dedican no solamente al otorgamiento de créditos con fondos propios, sino que también a intermediar recursos por lo que es necesario cumplir con ciertos requisitos exigidos por los organismos reguladores.

2. Relevancia Social

Con el rediseño del sistema crediticio de la Caja de Crédito Metropolitana S.C. de R.L. de C.V. se pretende mejorar la calidad del servicio a través de la agilidad en el otorgamiento y recuperación del crédito, que beneficie a la

institución. Con esto los clientes harían un uso más oportuno de los recursos solicitados y la institución tendría un mercado de clientes más selectivos que cumplan con los requisitos pactados, incrementando la cartera sana y adecuándola a las exigencias del medio. Además se convierte en una fuente de consultas para personas interesadas en el tema, ya sea en los niveles académicos y profesionales.

3. Valor Teórico

Con el rediseño del sistema crediticio, se pretende que las personas involucradas en el área de créditos, realice un adecuado análisis sobre la capacidad de pago, solvencia moral y económica, nivel de endeudamiento y una toma de decisiones adecuada, que conlleven al incremento de la cartera de créditos con el fin de obtener mayor rentabilidad.

C. MARCO TEORICO CONCEPTUAL DE REFERENCIA

1. Marco Histórico

El primer paso que se dio para la organización del sistema de las Cajas de Crédito, data desde 1930; Cuando la asociación cafetalera de El salvador dispuso hacer el primer censo nacional del café.²

² Flores Pinto Roberto, La Historia de un Sistema Efectivo, Suplemento Especial, La Prensa Grafica, siete de septiembre de 2002, Pág. 2B

Posteriormente a esto un grupo de jóvenes, quienes ocupando su tiempo libre, se dedicaron a la lectura de documentos para la organización del sistema del crédito rural, tomándose de base el estudio del crédito rural de la Republica Oriental del Uruguay, algunos trabajos de Naciones Unidas y de la Oficina Internacional del Trabajo, y con los auspicios de la Asociación Cafetalera de El Salvador, se realizó el primer estudio y el primer proyecto de ley sobre un Sistema de Crédito con base en las Cooperativas, dicho estudio fue reproducido por una revista y por los periódicos de aquel entonces, sin ningún resultado.

El Banco Hipotecario de el Salvador, fundado recientemente en esa época, retomó el estudio con la idea de expandir el crédito a los pequeños agricultores. La junta directiva del banco a finales de la década de los años treinta, decidió recibir solicitudes de pequeños agricultores pero debido a la gran demanda decidió realizar un experimento en varios lugares de la Republica, y así fue creada la primera Cooperativa en la ciudad de Izalco, el 20 de octubre de 1940. El fundamento era llevar el crédito a los agricultores, industriales y comerciantes de modesta posición económica, el cual era un ideal acariciado desde hacia muchos años por los salvadoreños.

Con el aumento en las operaciones, se planteo la necesidad de crear un organismo especializado para dirigir supervisar y financiar las operaciones de las Cajas de Crédito.

Es así como el 21 de diciembre de 1942, nace el sistema del crédito rural con una filosofía modesta, muy clara y justa, y unos meses después, el 10 de febrero de 1943, se constituye la Federación de Cajas de Crédito, hoy Federación de Cajas de Crédito y de Banco de los Trabajadores.³

Durante la década de los años ochenta, caracterizada por el conflicto interno, las Cajas de Crédito realizaron especiales esfuerzos para generar fuentes de trabajo, canalizando fondos de organismos humanitarios apoyando programas de crédito destinados a financiar la microempresa rural, etc.

Todo esto ha representado una experiencia valiosa para las Cajas de Crédito, que han demostrado su tenacidad, mística de trabajo y la capacidad de sus administradores y empleados; con cuyo esfuerzo han convertido al Sistema de Cajas de Crédito y de Bancos de los Trabajadores en la institución con mas presencia en el mercado, a través de 76 puntos de servicio en todo el territorio nacional.

Con tales esfuerzos especiales y el trabajo cotidiano que desarrollan estas instituciones financieras, arribamos al año 1991, cuando se crearon las condiciones para que las Cajas de Crédito se dedicaran exclusivamente a la intermediación financiera.

³ Flores Pinto Roberto, La Historia de un Sistema Efectivo, Suplemento Especial, La Prensa Grafica, siete de septiembre de 2002, Pág. 2B

En este contexto nació la Caja de Crédito Metropolitana S.C. de R.L. de C.V., en Diciembre de 1991, como una Sociedad Cooperativa por Acciones de forma Anónima y de Responsabilidad Limitada, siendo supervisada desde su origen por la Federación De Cajas De Crédito y de Bancos de los Trabajadores.

Inicia sus operaciones en el área metropolitana en 1992, adoptando todas las normativas emanadas del ente supervisor, a fin de autorregularse y mantener una política sana de otorgamiento crediticio, basado en el análisis de la capacidad de pago del solicitante, lo que derivó en el inicio de un crecimiento de la cartera de préstamos y la prestación de servicios financieros. Creándose posteriormente las siguientes agencias:

En Mayo de 1994, se creó la Agencia de Apopa, ubicada en 1ª. Av. Sur, No.8 y es Administrada por el Sr. Rene Jeremías Calles.

En Septiembre de 1995, se creó la Agencia Santa Tecla, ubicada en 1ª. Calle poniente y 2 Av. Norte Local 2 y 3, Administrada por el Sr. Víctor Flores. En la Actualidad esta ubicada en la 1ª. Av. Sur # 38, Contiguo a Telecom Santa Tecla, y sigue siendo administrada por el Sr. Víctor Flores.

En Junio de 1996, se inician las operaciones en Agencia Mercado Central; ubicada entre la Calle Gerardo Barrios No.8, 2ª. Planta, locales 17, 18 y 19, En la actualidad esta ubicada en la Calle Gerardo Barrios y 9ª. Av. Norte, Edificio Suyapa, San Salvador y esta administrada por el Ing. Nelson Bonilla

El 20 de agosto del año 2001, inicia la Agencia Mejicanos, ubicada en el Centro Comercial del Sol, Locales #3 y 4; Administrada por el Lic. Antonio Martínez.

Posteriormente en el mismo año, 45 días después inicia operaciones la quinta Agencia: La Tiendona, ubicada en el sector Nor Poniente del Mercado Mayorista La Tiendona.

2. MARCO TEORICO

a. Sistema de crédito

Crédito: Es el poder para obtener bienes o servicios por medio de la promesa de pago en una fecha determinada en el futuro⁴

Toda institución que aspire a ser exitosa y tener un crecimiento constante y aceptable de su cartera deberá tener claramente definidas políticas, normas y procedimientos para cubrir los principales procesos de su gestión.

En el caso de una institución financiera, en la cual uno de sus fines principales es otorgar créditos, el esfuerzo deberá orientarse a prever vía políticas y procedimientos las etapas del crédito y de los puntos inherentes al mismo.

⁴ D.E. Golieb: Créditos y Cobranza Pág.26

La gestión crediticia es por si mismo un riesgo, su control o eliminación como tal, dependerá de las estrategias que para ello se adopten en toda la institución.

Además un punto crucial será que las definiciones de la institución financiera trasciendan a toda la institución a fin de que se apliquen en este punto un buen sistema de comunicación institucional.

El proceso del crédito lo podemos fraccionar en dos etapas básicas:

- ✓ Otorgamiento
- ✓ Recuperación

1). Otorgamiento

Para la aprobación de un buen crédito se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

a). Generalidades:

- Todo crédito debe pasar por una etapa de revisión por más simple y rápida que esta sea.
- Todo crédito tiene riesgo por fácil, bueno y bien garantizado que este parezca.
- El análisis de crédito no pretende acabar con el 100% de la incertidumbre del futuro, sino que solo disminuya, por eso en materia de crédito no hay que pretender ser infalible.

b).Antecedentes generales del crédito:

En este punto es necesario saber cual es el destino que se le dará al crédito solicitado, por ello existen cuatro motivos por los cuales es necesario conocer el destino del crédito:

- Para comprobar la coherencia con las políticas de créditos de la institución.
- Para poder revisar correctamente el crédito
- Para poder fijar condiciones acordes con las necesidades
- Para poder ejercer un control adecuado al deudor

Por ello y para efectos de sugerencias es necesario saber que las causas más comunes que pueden producir una solicitud de crédito son:

- Compra de materia prima
- Reemplazo, aumento, mantenimiento o reparación de activos fijos
- Inversiones
- Problemas de caja por pagos inesperados
- Pago de pasivos a otra institución financiera

c).Fuentes de pago y estructura:

Aquí surge la pregunta ¿Con qué recursos se pagara el crédito?, Es decir cual es la fuente de donde se obtendrán los recursos para cancelar el crédito. Estos pueden ser:

- Primera fuente de pago: se refiere al flujo de efectivo propiamente de una empresa.
- Fuentes intermedias de pago: ante una complicación de la primera fuente de pago se pueden tener refinanciamientos obteniendo créditos de otros acreedores, esto dependerá de la habilidad de los directivos de la empresa, así como sus influencias y contactos; además se pueden utilizar fuentes externas tales como aportes de capital y accionistas nuevos.

d). Seriedad y moralidad:

Es importante considerar por ejemplo los años que el sujeto de crédito trabaja con la institución ya que se puede contar con un historial crediticio y financiero de la empresa, es decir cumplimiento histórico de la empresa, solicitud de prestamos inusuales o excesivos, falta de programación en sus pagos, cumplimiento de pago en tiempos difíciles, puntualidad, manejo de su cuenta corriente, días de sobregiros, manejo ordenado de sus documentos y papeles, que tan accesible es cuando solicitamos una entrevista o llamada telefónica, comportamiento, educación, cordialidad, reacción ante los cambios, etc.

Así mismo cuando no exista experiencia de operaciones con la Institución, es importante conocer tiempo de laborar si es empleado, y si se trata de una persona que sus ingresos provienen de una actividad comercial o de producción considerar el tiempo de operar del negocio.

e). Tipos de análisis a utilizar:

El análisis del crédito debe contemplar los aspectos cualitativos (honorabilidad, administración, mercado de producción, competencia, etc.) y cuantitativos (balances, estado de perdidas y ganancia, flujo de caja).

El comportamiento del pasado de un cliente con una institución es un elemento muy importante para la decisión de futuros créditos, sin embargo no es suficiente, ya que hay que ver los aspectos cualitativos y cuantitativos.

La decisión del crédito es prever si un cliente podrá pagar o no en determinadas condiciones. Por consiguiente una decisión crediticia tomada exclusivamente en base a antecedentes históricos presentes, sin contemplar el futuro esta mal concedida.

A) Análisis cuantitativo del crédito

Cuando se analiza un crédito a una empresa y se realiza un estudio se debe tener presente que la calidad del estudio esta en función de la cantidad de información con la que se dispuso para ello. Por eso es muy importante la apertura y confianza de la empresa en mostrar y enviar toda la información necesaria para el análisis, al igual que las entrevistas que se pudieran recabar durante el estudio. Es importante en este punto hacer, en la medida de lo

posible, una visita a la empresa para conocer mejor sus procesos, lineamientos, organigrama, etc.

Nunca será posible tener el 100% de la información que uno quisiera pero lo que no puede ser es que se omita información que es fácil de obtener.

Es necesario y fundamental obtener y utilizar toda la información indirecta respecto al sector y a la empresa que nos permita aumentar el conocimiento del negocio, para ello se puede recurrir a:

- Información de otros clientes
- Información de los proveedores
- Información de los consumidores
- Información de los acreedores
- Bases de datos propia de la institución crediticia
- Bases de datos externas (DICOM y Sistema Financiero)
- Publicaciones de prensa, Internet, radio, etc.
- Otros oficiales experimentados de la misma institución crediticia.

Consideraciones y aspectos de importancia para el análisis del crédito:

- Tipo de empresa solicitante del crédito, es decir si corresponde a empresas unipersonales, Sociedades Anónimas, Cooperativas, Asociaciones,

empresas familiares, etc. Este dato es muy importante ya que nos permitirá conocer la calidad de la administración de la empresa y como operan.

- Otras de las variables de mucha importancia son el análisis del sector de la empresa, variables como vulnerabilidad del sector, desarrollo, F.O.D.A., dependencia de otros sectores, estancamiento por diferentes razones, poco incentivo del gobierno, poco interés por parte de inversionista, fuerte inversión inicial, etc
- Considerar el sector al que pertenece el solicitante ya que esto nos permitirá saber cual es su forma de operar y su ciclo operativo para tener una mejor herramienta y juicio de análisis
- Calificación de la auditoria
- De preferencia se deben analizar balances de los tres últimos periodos
- Balance con antigüedad no mayor a 6 meses
- Deben analizarse los balances consolidados en caso de Grupos Económicos manteniendo cuidado de consolidar cada una de las cuentas.

Antes de analizar un balance es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Depuración de datos.
- Sector al que pertenece la empresa.
- Descripción y detalle de cada una de las partidas del balance
- Forma de contabilización de las cuentas.

- Valorización.
- Política de administración.
- Evolución, tendencias, etc. (mientras mayor sea el monto mayor será la importancia del análisis).
- Solicitar preferiblemente un balance auditado por una firma de auditoría confiable.
- Cerciorarse de que el balance que se está analizando tenga la firma de las personas responsables.

Análisis de las cuentas por cobrar:

- Formas de documentación de las cuentas por cobrar, que proporción y cuál es el respaldo de cada una de ellas en caso de no poder cobrarlas.
- Utilización de Factoring en la cobranza o para tener liquidez inmediata.
- Principales deudores.
- Grado de concentración que existe en cada uno de ellos.
- Comportamiento pasado de esas cuentas.
- Porcentaje de incobrabilidad de los últimos meses.
- Comparación de la cartera de clientes con otras empresas del mismo sector
- Verificar la contabilización.
- Política de administración de las cuentas por cobrar.
- Se debe tener en cuenta el volumen de las cuentas por cobrar y políticas de crédito: se refiere a la forma de seleccionar a sus clientes.

- Condiciones de crédito: porcentaje de ventas a crédito, plazo, formas de reajustes de tasas de interés, formas o tipos de documentación, tipos de descuentos por pronto pago, garantías.
- Políticas de cobranza: de tipo prejudicial, que trato les dan a los clientes con retraso de 30 días o más, que tipo de acciones se toman, forma de cobranza, vía fax, cartas, etc., cobranza judicial, tipos de procedimientos, embargos, etc.
- Evolución y tendencia de las cuentas por cobrar.

Análisis del inventario:

- Es necesario realizar análisis de las partidas que componen el inventario. Materia prima productos en proceso, productos terminados, suministros, repuestos, materias primas en tránsito; se deberá analizar cada uno.
- En el caso de materia prima nacional o importada: si es nacional existen problemas de abastecimiento, si es importada el tiempo de aprovisionamiento.
- Obsolescencia de los inventarios, tanto por nueva tecnología como por desgaste.
- Tiempo de rotación
- Tienen seguro
- Deberá realizarse la inspección visual de dicha mercadería.
- Se debe saber la forma de contabilización de los inventarios

- Correcta valorización
- Se debe conocer la política de administración de los inventarios: con quienes se abastecen, que tan seguro es, preocupación por tener bajos precios y mejor calidad; cuantos meses de ventas mantienen en materia prima, productos en proceso y productos terminados; cual es la rotación de los inventarios fijada o determinada; estancamiento en épocas del año.
- Áreas involucradas en la administración ya sean Producción, Marketing, Ventas, Finanzas, etc.
- Conocer como se realiza el control de los inventarios; en forma manual o computarizada. Tecnología empleada
- Naturaleza y liquidez de los inventarios.
- Características y naturaleza del producto
- Características del mercado
- Canales de distribución

Análisis del activo fijo:

Descripción de los activos fijos uno por uno para tener conocimiento del tipo de activos fijos que dispone la empresa y si corresponde a su actividad o rubro.

El análisis de esta cuenta esta ligado:

- Existencia de la propiedad
- Forma de contabilización de los activos fijos
- Valorización, revalorización, depreciación, desgaste físico y moral

- Política de administración de los activos fijos
- Tecnología y modernización
- Antigüedad de cada uno de los activos
- Mantenimiento periódico que se realizan a cada uno de ellos
- Políticas utilizadas para el buen manejo del activo de la empresa
- Cual es la proporción de los activos productivos e improductivos que no generan recursos a la empresa
- Es necesario separar los activos pertenecientes a los socios de la empresa y de la empresa esto para poder tener un análisis más objetivos
- Su evolución y tendencia en las gestiones

Obligaciones bancarias:

- Análisis de la composición de las obligaciones bancarias, de largo y corto plazo. Considerando la concentración correcta de obligaciones tanto en el pasivo circulante como en pasivo no circulante
- Análisis de las garantías que respaldan dicho crédito y cual es la proporción de garantías ofrecidas versus créditos solicitados
- Análisis de las formas de amortización ya que de esto dependerá como pueda cumplir el cliente ya que no todas las actividades tienen el mismo ciclo operativo(agrícola, comercio, construcción, servicios, etc)
- Administración de las obligaciones (manual, computarizadas, sí existen reportes)

- Tasas de intereses y plazos a los que esta pactado cada crédito

Obligaciones comerciales:

- Cual es la política de otorgamientos de crédito por parte de los proveedores hacia la empresa
- Formas de pago, tasas de interés, comisiones, descuentos (cual la modalidad de pago; letras, avales, etc.

B) Análisis cualitativo del crédito

El análisis de los aspectos o información cualitativa es uno de los aspectos más importantes y al mismo tiempo más difíciles de revisar de una empresa, su dificultad se debe a que son aspectos subjetivos, como el caso de la capacidad del ejecutivo, o la eficiencia de un sistema gerencial, son importantes porque de ellos depende la gestión de una empresa.

Análisis general del negocio del cliente:

Aquí es muy importante analizar las actividades que realiza la empresa, la persona, entender bien el negocio en que están involucrados.

Cualquier debilidad en estos factores puede tener fatal incidencia en el resultado de la gestión, del mismo modo cualquier fortaleza en estos factores debe ser detectada y explotada:

- Insumos: procedencia, dependencia, transporte y abastecimiento, estabilidad del mercado proveedor, características de la negociación, prestigio de proveedores.
- Factores externos: dependencia respecto a las políticas económica, tanto de la empresa como de sus distribuidores y proveedores, mercado internacional, tendencia de la industria, etc.
- Producto: calidad, tipos y sus características, dependencia de algún producto, especias y sistema de distribución.
- Ciclo productivo: este ciclo dependerá del tipo de negocios que fija plazos y condiciones de la organización interna, de su capacidad de proceso productivo y de su nivel tecnológico.

Historial de la empresa y del cliente:

Uno de los factores de importancia para el éxito del negocio es la experiencia, por ello se debe saber: cuantos años lleva en el negocio, la evolución de la empresa en cuanto a propiedad y actividad, los hechos más relevantes de su historia, el tipo de sociedad. Mientras mayor duración haya tenido la empresa mayor posibilidad tendrá de sobreponerse ante situaciones difíciles, ya que en el pasado habrá tenido momentos similares y podrá aprovechar esa experiencia.

Por lo tanto es necesario tener en cuenta los siguientes factores:

1. Dueños (Propietarios, socios):

- nombre y porcentaje de propiedad
- capacidad empresarial, conocimiento del negocio, experiencia
- honestidad e integridad
- otras actividades de los principales dueños
- situación patrimonial de los principales dueños, en el caso de pequeñas empresas en que la solvencia patrimonial de los dueños es casi el único respaldo
- negocios en los que hayan participado los dueños en el pasado
- grado de entendimiento entre los socios
- grado de compromiso entre los socios
- autonomía y administración con respecto a los dueños

2. Administración:

Es muy importante conocer y detectar con anticipación las variaciones del mercado para poder tomar decisiones correctas. Una administración eficiente y dinámica será determinante para el logro de los objetivos. En este esquema es bastante peligroso el antiguo concepto de empresa familiar (estas son típicas de nuestro país) en que los cargos de importancia se entregaban a parientes, sin importar el grado de conocimiento. A continuación se detallan algunos puntos a tomar en cuenta al momento de tomar un riesgo con este tipo de empresas:

- Sr. Fundador: Creador Irremplazable

- Persistencia de criterios utilizados
- Velocidad de respuesta (alta en áreas operativas y muy baja en decisiones estratégicas)
- Carencia de Información de Gestión (Gasto / inversión)
- Debilidad Competitiva
- Toma de decisiones emocionales
- Conflictos familiares
- Mal distribución de fondos
- Designación de cargos a dedo y no por méritos propios
- Para analizar la administración deberá obtener una nomina de los ejecutivos, con sus cargos, estudio, edad, experiencia en el negocio, seriedad, etc. (esos datos generalmente están en la hoja de información básica solicitada al cliente por lo que debe de estar bien llenada). Debe quedar claro que la administración es clave para la empresa, si no hay gente competente no puede aceptarse un crédito.

3. Capacidad empresarial

La capacidad empresarial es la persecución de oportunidades a través de las innovaciones, creatividad y duro trabajo. La capacidad empresarial es un enfoque que puede existir en cualquier empresa, sin embargo se da con mucho más frecuencia en instituciones pequeñas y pocos burócratas, es decir, en aquellas que la permanencia en el mercado es más difícil.

4. Organización

La estructura organizacional no solo contempla el organigrama, sino también:

- Sistemas gerenciales y de información
- Canales de comunicación
- Objetivos y metas
- Políticas y procedimientos
- Recursos humanos

5. Abastecimiento

Es fundamental tener continuidad en el abastecimiento de materias primas por ello es necesario diversificarse en cuanto a los proveedores.

6. Producción

Es necesario tratar de entender y conocer algo más sobre el proceso productivo de cada empresa. Entre ellos se destacan tres aspectos: planta, equipos e instalaciones de la planta.

7. Análisis sectorial

Es importante analizar el sector al cual pertenece el cliente.

8. Situación del mercado de la empresa; como por ejemplo:

- Competencia

- Ventas
- Estrategia comercial
- Investigación de mercado
- Posicionamiento
- Precios
- Plaza
- Promociones, etc.

2). Recuperación

a). Cartera vencida

Cuando la cartera vencida manifiesta una tendencia a crecer o bien alcanza cifras que rebasan las expectativas, refleja un sistema de recuperación inadecuado.

La ausencia de seguimiento a vencimientos y pagos por el oficial de crédito origina la cartera vencida y esta será la principal limitante del crecimiento de la institución ya que de la calidad de la cartera depende en alto grado el éxito dentro del mercado financiero.

Es un problema de los negocios, que la falta oportuna del cobro aumenta el riesgo inherente a la concesión de un crédito, llegando a causar la pérdida

parcial y hasta el total de los importes de los créditos que se encuentren en la citada situación, lo cual reduce las utilidades.

b). Los niveles de mora:

Los niveles altos de morosidad no deben considerarse como culpa del grupo de prestatarios sino que la culpa por lo general, recae en la institución financiera que no ha diseñado métodos efectivos para la recuperación del crédito o bien por errores en la metodología para el otorgamiento de crédito.

Los desastres naturales, las políticas gubernamentales, las crisis personales y otros factores que afectan ya sea directa o indirectamente y que escapan al manejo del crédito también pueden contribuir a la morosidad de una cartera. La institución debe estar en condiciones de reaccionar ante este tipo de situaciones ajenas al cliente.

c). Recuperación de cartera

Si el estudio de cada uno de los saldos vencidos, muestra que algunos injustificadamente se vencieron, sin que haga nada el cliente por cubrirlos será necesario que trascienda en el medio, que la institución financiera reacciona de forma inmediata y firme ante el incumplimiento de pago para evitar que otros clientes sean contaminados y que el problema de recuperación tome niveles preocupantes.

A los clientes debe quedarles claro, que la institución no aceptara bajo ninguna circunstancia incumplimientos y que sus sistemas de información y el oficial de crédito están atentos a su comportamiento.

Es importante tener en cuenta que el oficial de crédito debe mantener un contacto muy de cerca con el cliente para evitar que el crédito se deteriore, y se complique aún más su recuperación por los intereses generados, para lo cual se pueden aplicar lineamientos específicos.

Este seguimiento debe emplearse también con el propósito de conocer el motivo del atraso de pago, ya que puede no ser de manera antojadiza y se deba a problemas de liquidez del deudor o un mal análisis de la capacidad de pago del cliente.

Así también se debe de considerar algún tipo de arreglo de pago, siempre y cuando sea justificable debido a factores ajenos al cliente.

b. Los Niveles de Rentabilidad

La rentabilidad es la relación entre la utilidad proporcionada por una inversión y el capital invertido en su adquisición.

El concepto de rentabilidad ha tomado distintas formas, y ha sido usado de diferentes maneras. Es uno de los indicadores más relevantes, sino el más relevante para medir el éxito de un negocio. Una rentabilidad sostenida combinada con una política de dividendos cautelosa, conlleva a un fortalecimiento del patrimonio. Las utilidades reinvertidas adecuadamente significan expansión en capacidad instalada, actualización de la tecnología existente, nuevos esfuerzos de marketing, intensificación de logística, o una mezcla de todos estos puntos.

1). Análisis de la rentabilidad:

Existen muchas medidas de rentabilidad, la cual relaciona los rendimientos de la empresa con sus ventas, activos o capital contable. En conjunto, estas medidas permiten al analista evaluar las utilidades de la empresa en relación con un determinado nivel de ventas, de activos o con la inversión de los propietarios.

Sin utilidades, una empresa no podría atraer capital externo; mas aun, los propietarios y los acreedores actuales se preocuparían por el futuro de la empresa y tratarían de recuperar sus fondos. Los propietarios, los acreedores y la gerencia concentran su atención en incrementar las utilidades debido a la gran importancia que estas tienen en el mercado.

Rentabilidad sobre utilidad bruta: mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que la empresa pague sus productos. Cuanto mayor sea el margen de utilidad bruta, mejor y menor será el costo relativo de la mercancía vendida.⁵

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \text{Utilidad bruta} / \text{Ventas}$$

Rentabilidad sobre utilidad operativa: Mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de deducir todos los costos y gastos que no sean de intereses e impuestos. Representa la utilidad pura obtenida de cada dólar de ventas. La utilidad operativa es pura porque solo mide la utilidad obtenida de las operaciones e ignora los cargos financieros y gubernamentales (intereses e impuestos). Es preferible tener un margen alto de utilidad operativa.⁶

$$\text{Margen de utilidad operativa} = \text{Utilidad operativa} / \text{Ventas}$$

Rentabilidad sobre utilidad neta: El margen de utilidad neta calcula el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de deducir todos los costos y gastos, incluyendo los intereses e impuestos. Cuanto más alto sea el margen de utilidad neta de la empresa, mejor. Este margen se usa comúnmente para medir el éxito de la empresa en relación con las utilidades sobre las

⁵ Gitman, Lawrence J. "Principios de Administración Financiera". Octava Edición. México. 2000. Pearson Educación. Pág. 128

ventas. Los márgenes de utilidad neta “adecuados” difieren en forma considerable en las diversas industrias.⁷

Margen de utilidad neta = Utilidad neta después de impuestos / Ventas

Rentabilidad sobre los activos (RSA): El rendimiento sobre los activos (RSA) (del inglés return on total assets, ROA), también conocido como rendimiento sobre la inversión (RSI) (del inglés return on investment, ROI), determina la eficacia de la gerencia para obtener utilidades con sus activos disponibles. Cuanto más alto sea el rendimiento sobre los activos de la empresa mejor.⁸

Rendimiento sobre los activos = Utilidad neta / activos totales

Rentabilidad sobre el capital contable (RSC): La rentabilidad sobre el capital contable (RSC) (del inglés return on equity, ROE) estima el rendimiento obtenido de la inversión de los propietarios en la empresa. Por lo general, cuanto mayor sea el rendimiento, mejor será para los propietarios.⁹

Rentabilidad sobre el capital contable = Utilidad neta / capital contable

⁶ Ídem Pág. 32

⁷ Ídem Pág. 32

⁸ Gitman, Lawrence J. “Principios de Administración Financiera”. Octava Edición. México. 2000. Pearson Educación. Pág. 129

⁹ Ídem Pág. 33

Rentabilidad sobre la cartera: mide el grado de rendimiento de la cartera de créditos generado durante el ejercicio.¹⁰

Rendimiento sobre la cartera = Ingresos de la cartera / cartera total

3. Marco Normativo

Dentro de este concepto podemos considerar los decretos, leyes y reglamentos orientados a garantizar la constitución legal de la Caja de Crédito Metropolitana S.C. de R.L. de C.V.

Código de Comercio, Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios, Ley de Bancos, normas contables y prudenciales para los intermediarios financieros no bancarios, normas contables y prudenciales para los bancos y la Ley Contra el Lavado de Dinero y Activos.

a. Código de comercio

Art. 948.- Solamente serán solemnes los contratos mercantiles celebrados en El Salvador, cuando lo establezcan este Código o leyes especiales. Los celebrados en el extranjero requerirán las formalidades que determinen las leyes del país de celebración, aún cuando no lo exijan las leyes salvadoreñas.

¹⁰ Consorcio Latinoamericano para capacitación en microfinanzas, Pág. 16

Art. 949.-El deudor tendrá derecho a que se fije judicialmente el plazo para el cumplimiento de una obligación, cuando éste haya quedado a voluntad del acreedor.

Art. 951.- El acreedor incurrirá en mora cuando sin justa causa no reciba el pago que se le ofrece, judicialmente o en acta notarial, o no realice los actos necesarios para que el deudor pueda cumplir su obligación.

Art. 952.- Si la obligación tiene por objeto la entrega de muebles en el domicilio del acreedor, el ofrecimiento deberá ser real. Si se tratare de inmuebles, o de muebles que hubieren de entregarse en otro lugar, bastará el requerimiento de recibir, que se haga constar en acta notarial.

Art. 953.- Si el acreedor se niega a admitir el ofrecimiento real, o no se presenta a recoger las cosas después de haber sido requerido para ello, el deudor podrá liberarse, por el procedimiento ordinario de consignación o depositando las cosas en un establecimiento bancario, si se tratare de dinero o títulos valores en un almacén general de depósito.

La consignación o el depósito, si son aceptados por el acreedor o declarados válidos por sentencia firme, liberan al deudor y son irrevocables. El ofrecimiento

y depósito efectuados conforme a los artículos anteriores, serán excepción suficiente para paralizar la acción ejecutiva del acreedor.

Art. 957.- El acreedor podrá retener los bienes de su deudor que, por razón de créditos vencidos que deriven de actos mercantiles, se hallaren lícitamente en su poder o los tuviere a su disposición por medio de títulos valores representativos. El derecho de retención no cesará porque el deudor transmita la propiedad de los bienes retenidos.

Art. 958.- El derecho de retención podrá ejercerse por créditos no vencidos, cuando se declare al deudor en quiebra, suspensión de pagos o concurso, siempre que la deuda provenga de la enajenación, reparación o conservación del bien retenido.

Art. 960.- El deudor moroso deberá pagar el interés pactado y en su defecto el legal como indemnización por la mora. Cuando la obligación tuviere por objeto cosa cierta y determinada, o determinable, el interés se calculará sobre el valor de la cosa. Este valor se determinará, salvo convenio, por el precio que tuviere en plaza el día del vencimiento, o por su cotización en bolsa, y, en defecto de ambos, por peritos.

Art. 961.- Si el acreedor estimare que los daños y perjuicios que le ocasionó la mora, son mayores que los que le corresponderían según el artículo que antecede, podrá reclamar la cuantía real de los mismos si prueba que efectivamente los ha sufrido, a no ser que hubieren sido convencionalmente tasados o se hubiere fijado el tipo de los intereses moratorios.

Art. 962.- Salvo disposición legal o pacto expreso en contrario, los codeudores y fiadores en materia de comercio son solidarios, inclusive los que no sean comerciantes.

b. Ley de intermediarios financieros no bancarios

Art. 38. Las cooperativas deberán sustentar la concesión de los financiamientos en un análisis de las respectivas solicitudes, que les permitan apreciar el riesgo de recuperación de los fondos. Para ello deberán considerar la capacidad de pago y empresarial de los solicitantes, su solvencia moral, su situación económica y financiera presente y futura, las garantías que, en su caso, fueren necesarias; en caso de una persona jurídica la nómina de socios con su participación en el capital social y demás elementos e información que se considere pertinente. Además podrán solicitar sus declaraciones fiscales y demás elementos que consideren necesarios.

Cuando obtengan recursos del Banco Multisectorial de Inversiones o de otras fuentes de crédito, las cooperativas concederán préstamos guardando armonía con las condiciones de financiamiento establecidas por la fuente de que se trate. Si los recursos obtenidos fueren en moneda extranjera, podrán conceder préstamos y los deudores obligarse al pago en la misma moneda.

Para el otorgamiento de créditos, éstos se conceptúan de corto plazo cuando sean hasta de un año; de mediano plazo, cuando sean de más de un año pero no excedan de cinco años; y de largo plazo, los de más de cinco años.

Art. 41. Las cooperativas deberán elaborar e implantar políticas y sistemas de control que les permitan manejar adecuadamente sus riesgos financieros y operacionales, considerando entre otras, disposiciones relativas al manejo, destino y diversificación del crédito e inversiones, administración de su liquidez, tasas de interés y operaciones en moneda extranjera. Asimismo, deberán establecer políticas, prácticas y procedimientos que les permitan conocer en forma fehaciente a sus clientes.

Art. 44. Cada cooperativa deberá establecer y hacer del conocimiento público una tasa de referencia única para sus operaciones de préstamo en moneda nacional y otra para sus operaciones de préstamo, en moneda extranjera.

Art. 46. Las cooperativas podrán aceptar toda clase de garantías y adquirir bienes muebles e inmuebles de cualquier clase, cuando tal aceptación o adquisición sea efectuada en alguno de los siguientes casos:

Como garantía complementaria, a falta de otra mejor, cuando fuere indispensable asegurar el pago de créditos a su favor, resultantes de operaciones legítimas efectuadas con anterioridad.

Cuando, a falta de otros medios para hacerse pago, tuvieren que aceptarlos en cancelación, total o parcial, de créditos resultantes de operaciones legalmente efectuadas en el curso de sus negocios.

Cuando tuvieren que comprarlos, para hacer efectivos créditos a su favor, o bien para la seguridad de sus derechos como acreedor.

Cuando les fuesen adjudicados en virtud de acción judicial promovida contra sus deudores.

Art. 47. Los activos extraordinarios que adquieran las cooperativas conforme a lo dispuesto en el artículo anterior, deberán ser liquidados por la cooperativa de que se trate dentro de un plazo de dos años a contar de la fecha de su

adquisición. En casos justificados, este plazo podrá ser prorrogado por la Superintendencia hasta por ciento ochenta días.

Si a la expiración de dichos plazos la cooperativa no hubiese liquidado los activos extraordinarios, estará obligada a provisionarlos como pérdida en su contabilidad y a venderlos en pública subasta dentro de los sesenta días siguientes a la fecha en que expire el plazo, previa publicación de tres avisos en un diario de circulación nacional en la República, en los que se expresará claramente el lugar, día y hora de la subasta y el valor que servirá de base a la misma.

La base de la subasta será el valor real de los activos, según lo haya estimado la propia institución. En caso de que no hubiere postores, se repetirán las subastas a más tardar cada seis meses, tomándose como base para estas nuevas subastas un precio que cada vez será menor que el anterior, en un monto de hasta el veinte por ciento.

Si después de realizada una subasta, apareciere un comprador que ofreciere una suma igual o mayor al valor que sirvió de base para dicha subasta, la cooperativa podrá vender el bien sin más trámite, al precio de la oferta.

Art. 48. Las cooperativas no podrán conceder créditos ni asumir riesgos por más del cinco por ciento de su fondo patrimonial con una misma persona natural o jurídica.

Art. 49. Las cooperativas no podrán tener en su cartera créditos, garantías y avales otorgados a los gerentes y miembros del Órgano Director de la cooperativa, así como a los directores, gerentes y empleados de la federación de la que sea accionista la cooperativa, por un monto global que exceda el cinco por ciento del Fondo Patrimonial. Estas operaciones deberán notificarse a la Superintendencia.

Las cooperativas podrán tener en su cartera créditos, avales, fianzas y otras garantías otorgadas a sus empleados, excluyendo a los gerentes y miembros del Órgano Director, siempre que el saldo total de las operaciones así autorizadas no supere el diez por ciento del fondo patrimonial de la cooperativa. Estas operaciones deberán notificarse a la Superintendencia.

Las operaciones a que se refieren los incisos anteriores no se podrán conceder en términos más favorables, en cuanto a plazos, tasas de interés o garantías, que los concedidos a terceros en operaciones similares; excepto los que se concedan con carácter de prestación laboral a su propio personal; en ningún

caso los préstamos a gerentes podrán concederse en condiciones más favorables que al resto de los empleados.

Art. 91. Los créditos concedidos por una cooperativa en proceso de liquidación mantendrán los plazos y condiciones pactados originalmente. El o los liquidadores quedan facultados para transferir estos créditos sin necesidad de consentimiento expreso del deudor o efectuar arreglos transaccionales para su pago.

Art. 120. Los usuarios adquirirán libremente los bienes y servicios a que se refiera el destino de los créditos contratados.

Art. 138. Cuando el valor de los bienes dados en garantía, disminuyese por deterioro, desmejoras, depreciación u otro motivo, al grado que dicho valor no alcanzare a cubrir el importe de la deuda y un veinte por ciento más, los deudores quedarán obligados a mejorar suficientemente la garantía dentro de los dos meses siguientes a la fecha en que sean requeridos al efecto, siempre que al requerimiento acompañe el dictamen de dos peritos con el cual establezca tal disminución.

El requerimiento se hará judicialmente, ante el Juez competente del domicilio

Del acreedor, y consistirá en la notificación del escrito en la cual se requiera al deudor, para mejorar las cauciones y del dictamen a que se refiere el inciso anterior.

En el caso que la garantía no sea mejorada suficientemente en el término indicado, y que haya incumplimiento de las obligaciones crediticias, se tendrá por caducado el plazo y la obligación será inmediatamente exigible en su totalidad.

Cuando se tratare de bienes muebles entregados a la cooperativa, ésta podrá venderlos, procediendo de conformidad con el artículo precedente, y si consistieran en bienes raíces o en prenda sin desplazamiento, la cooperativa podrá promover su ejecución acreditando la caducidad del plazo con las diligencias originales que hayan dado lugar al requerimiento.

Art.142. Las cooperativas podrán librar certificaciones en extracto de los créditos hipotecarios que acuerden, para que sean anotados preventivamente.

Dicha certificación contendrá fecha del acta en que conste la aprobación del otorgamiento del crédito, nombre y apellido del deudor, monto del préstamo acordado y plazo para su amortización y además, la mención de las inscripciones en el Registro de la Propiedad e Hipotecas y Registro Social de

inmuebles respecto al dominio y gravámenes existentes, relativos al inmueble o inmuebles, ofrecidos y aceptados en garantía sin que sea necesario la descripción de dichos inmuebles.

Dicha certificación firmada por el gerente general o funcionario con poder especial para ello, y con el sello de la cooperativa, será anotada preventivamente en el Registro correspondiente marginándose los asientos correspondientes; esa anotación no causará tasa o derecho alguno.

Los efectos de la hipoteca al ser inscrito el respectivo contrato, se retrotraen a la fecha en que se presentó, para inscripción la respectiva certificación, cuando se trate de los mismos inmuebles a que se refiere dicha inscripción.

Los efectos de la anotación cesarán:

- Por la presentación del contrato de hipoteca;
- Por el aviso escrito que la cooperativa dé al Registro para cancelar dicha anotación
- Cuando hayan pasado noventa días de la presentación de la anotación preventiva sin que se presente el respectivo contrato de hipoteca para su inscripción.

c. Ley de bancos

Art. 59.- Los bancos deberán sustentar la concesión de los financiamientos en un análisis de las respectivas solicitudes, que les permitan apreciar el riesgo de recuperación de los fondos. Para ello deberán considerar la capacidad de pago y empresarial de los solicitantes, su solvencia moral, su situación económica y financiera presente y futura, para lo cual deberán requerir obligatoriamente sus estados financieros, auditados cuando lo requiera la ley; las garantías que, en su caso, fueren necesarias; la nómina de socios o accionistas con su participación en el capital social y demás elementos e información que se considere pertinente. Además, podrán solicitar sus declaraciones fiscales y demás elementos que consideren necesarios.

Cuando obtengan recursos del Banco Multisectorial de Inversiones o de otras fuentes de crédito, los bancos concederán préstamos guardando armonía con las condiciones de financiamiento establecidas por la fuente de que se trate. Si los recursos obtenidos fueren en moneda extranjera, podrán conceder préstamos y los deudores obligarse al pago en la misma moneda extranjera. Para el otorgamiento de créditos, éstos se conceptúan de corto plazo cuando sean hasta de un año; de mediano plazo, cuando sean de más de un año pero no excedan de cinco años; y de largo plazo, los de más de cinco años.

Art. 61.- La Superintendencia mantendrá un servicio de información de crédito sobre los usuarios de las instituciones integrantes del sistema financiero, con el objeto de facilitar a las mismas la evaluación de riesgos de sus operaciones, el cual podrá ser delegado en una entidad privada.

Art. 66.- Cada banco deberá establecer y hacer del conocimiento público una tasa de referencia única para sus operaciones de préstamo en moneda nacional y otra para sus operaciones de préstamo, en moneda extranjera. Se prohíbe cobrar intereses que aún no hayan sido devengados, no obstante pacto en contrario. Todo pago se imputará primeramente a intereses y el saldo remanente, si lo hubiere, al capital. No podrá pactarse ni cobrarse intereses sobre intereses devengados y no pagados. Sin embargo, para facilitar el acceso a los préstamos de cinco y más años destinados a financiar inversión o adquisición de vivienda, los bancos podrán utilizar sistemas de pagos de cuotas ajustables que contemplen la capitalización de intereses, pero en ningún caso podrán capitalizarse los intereses derivados de atrasos en los pagos o intereses moratorios.

d. Normas contables para los intermediarios financieros no bancarios

NCNB-001 Normas para la contabilización de intereses de las operaciones activas y pasivas de los intermediarios financieros no bancarios

Art. 3.- Los intereses por cobrar, excepto los recargos por mora, y los gastos por intereses que generan los depósitos, deberán contabilizarse diariamente. Los intereses moratorios deberán contabilizarse hasta que se perciban.

Art. 4.- Se suspenderá la contabilización de intereses sobre préstamos, en los casos siguientes:

- Préstamos con más de 90 días de vencidos.
- Préstamos vigentes con pagos de amortización en mora, por más de 90 días.

Art. 5.- En los casos de suspensión de la provisión de intereses, las cooperativas deberán llevar el control de los intereses devengados en las cuentas de orden.

NCNB-002 Normas para la contabilización de los activos extraordinarios de los intermediarios financieros no bancarios

Art. 9.- En los diferentes casos de adquisición de activos extraordinarios, cuando resulte un valor menor que el de mercado, no deberá registrarse utilidad alguna por la adquisición.

Art. 11.- En el caso de que un activo extraordinario haya permanecido en tal calidad por un plazo mayor al establecido en el artículo 47 de la Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios, la cooperativa está obligada tener una provisión equivalente al ciento por ciento del activo, constituida con cargo a gastos.

Tal provisión podrá ser constituida parcialmente con anterioridad al plazo antes referida.

Art. 15.- Cuando la cooperativa tenga conocimiento de la destrucción de un bien, deberá constituirle una provisión igual al cincuenta por ciento de su valor, si el bien está asegurado; en caso contrario deberá reconocerse la pérdida total inmediatamente.

Una vez recuperado el seguro, la cooperativa deberá eliminar la provisión y si tal recuperación fuese de un valor menor que el valor en libros deberá reconocerse la pérdida correspondiente; en caso contrario la utilidad.

Art. 18.- Cuando se adquieren grupos de activos extraordinarios, deberá individualizarse el valor de los mismos y las reservas que les correspondan.

NCNB-005 Normas para el reconocimiento contable de pérdidas en préstamos y cuentas por cobrar de intermediarios financieros no bancarios

Art. 3.- Los préstamos con garantía real que tengan más de veinticuatro meses y los sin garantía real que tengan más de doce meses sin reportar recuperaciones de capital, que no se encuentren en proceso de ejecución judicial, deberán reconocerse como pérdida.

Art. 6.- Los saldos de capital e intereses de préstamos deberán castigarse contra la reserva de saneamiento hasta por la suma que tenga constituida reservas; la diferencia no reservada, si la hubiere, se debitará contra los "Castigos de Activos de Intermediación".

NCNB-006 Normas para la reclasificación contable de los préstamos y contingencias de los intermediarios financieros no bancarios

Art. 3.- La mora de más de noventa días, hará que el capital se traslade a cartera vencida. La mora podrá ser de capital, de intereses o de ambos conceptos.

Los intereses provisionados sobre los préstamos que se trasladen a cartera vencida y los que en el futuro devenguen esa cartera, se controlarán en cuentas

de orden, siempre que exista morosidad. Para fines de las presentes Normas, las prórrogas que se otorguen no modificarán la condición de morosidad del préstamo.

Art. 4.- También se deben trasladar a cartera vencida los saldos sobre los cuales el organismo correspondiente tomó la decisión de cobrarlos por la vía judicial.

Art. 5.- Los plazos para los traslados establecidos en estas normas son máximos, por lo que las cooperativas pueden reducirlos.

e. Normas prudenciales para los intermediarios financieros no bancarios

NPNB4-03 Normas para la tenencia de activos extraordinarios de los intermediarios financieros no bancarios

Art. 3.- Los activos extraordinarios de las cooperativas deben liquidarse en un plazo de dos años, a partir de la fecha de adquisición. Dicho plazo puede ser prorrogado hasta por ciento ochenta días. Los activos extraordinarios que hayan cumplido el plazo de dos años de haber sido adquiridos o el de la prórroga, en su caso, deberán provisionarse como pérdida en la contabilidad de las cooperativas, por el total de su valor.

f. Normas contables para los bancos

NCB-003 Reglamento para clasificar la cartera de activos de riesgo crediticios y constituir las reservas de saneamiento.

Para clasificar los activos de riesgo crediticios se utilizarán las siguientes categorías:

Categoría A: Créditos normales

Categoría B: Créditos subnormales

Categoría C: Créditos deficientes

Categoría D: Créditos de difícil recuperación

Categoría E: Créditos irrecuperables

El criterio general en que se fundamenta el presente reglamento es el riesgo, que se define como la probabilidad de no recuperar una determinada cantidad de dinero prestada, garantizada o avalada, bajo ciertas condiciones. Siguiendo este concepto, cada categoría de deudores tiene implícita una probabilidad de pérdida, de acuerdo a la capacidad del deudor para generar los excedentes o ingresos que le permitan cumplir oportunamente sus compromisos.

Con base a dicho criterio, a continuación se presentan los porcentajes de reservas mínimas que es necesario constituir:

Categoría de Riesgo	Porcentaje de Reservas
A	0%
B	1%
C	10%
D	50%
E	100%

NCB-005 Normas para la reclasificación contable de los préstamos y contingencias de los bancos y financieras.

La mora de más de noventa días de una cuota o del saldo de capital e intereses, hará que el capital se clasifique en cartera vencida. Los intereses provisionados y los que en el futuro se devenguen se controlarán en las cuentas de orden, siempre que exista morosidad.

Se trasladará a cartera vencida únicamente el principal. Las causas que motivan el traslado son las siguientes:

- Existan cuotas o saldo con mora superior a 90 días.
- Desde que la Junta Directiva de la institución o a quien corresponda tomó la decisión de cobrarlo por la vía judicial.

El principal podrá reintegrarse a cartera vigente, cuando no tenga ninguna cuota o saldo con mora superior a 90 días y a partir de su traslado se le provisionarán los intereses correspondientes.

NCB-006 NORMAS PARA LA CONTABILIZACION DE INTERESES DE LAS OPERACIONES ACTIVAS Y PASIVAS DE LOS BANCOS

Los intereses por cobrar, excepto los recargos por mora, y los gastos por intereses, deberán contabilizarse diariamente. Los bancos y financieras que tengan limitaciones de orden operativo o tecnológico para hacer la provisión diaria, deberán hacerla al menos al final de cada mes. Los intereses moratorios deberán contabilizarse hasta que se perciban.

Se suspenderá la contabilización de intereses sobre préstamos, en los casos siguientes:

- ✓ Préstamos con más de 90 días de vencidos.
- ✓ Préstamos vigentes con cuotas de amortización en mora, por más de 90 días.

En los casos de suspensión de la provisión de intereses, los bancos deberán llevar el control de los intereses devengados en las cuentas de orden. Los intereses que se perciban y que se paguen anticipadamente, y que no han sido

devengados o incurridos, se deben registrar en cuentas de activo o pasivo diferido, según corresponda.

También se deben contabilizar como pasivo diferido los intereses que, estando en cuentas de orden pasan a formar parte de los intereses por cobrar, se integran al capital de un nuevo crédito o que son pagados con préstamos otorgados por el mismo banco.

Este pasivo disminuirá solamente por las recuperaciones de efectivo; el asiento contable correspondiente deberá ser autorizado por la gerencia, con base a informe de las recuperaciones presentado por la unidad correspondiente y comprobadas por el auditor interno. El acreedor y sus deudores podrán pactar libremente la forma de pago de los intereses que, estando en cuentas de orden pasen a formar parte del activo.

g. Normas prudenciales para los bancos

NPB4-30 NORMAS PARA LA TENENCIA DE ACTIVOS EXTRAORDINARIOS EN LOS BANCOS

Art. 3.- Los bancos deberán liquidar sus activos extraordinarios en un plazo de dos años, contados a partir de la fecha de adquisición. Dicho plazo puede ser prorrogado hasta por ciento ochenta días.

Los activos extraordinarios que excedan el plazo de dos años de haber sido adquiridos o el de la prórroga, en su caso, deberán provisionarse como pérdida en la contabilidad del banco, por el total de su valor.

h. Ley contra el lavado de dinero y activos

Art. 9.- Las instituciones están obligadas a informar por escrito o cualquier medio electrónico en el plazo de tres días hábiles a la UIF, de cualquier operación o transacción múltiple realizada por cada usuario que en un mismo día o en el plazo de un mes, exceda de quinientos mil colones o su equivalente en moneda extranjera, de acuerdo a las fluctuaciones de la moneda nacional, siempre y cuando hubiere los suficientes elementos de juicio, por considerarlas irregulares o cuando lo requiera la UIF.

4. Marco Conceptual

Amortización: Una amortización se constituye en el momento en que la deuda se disminuye a través de pagos periódicos al capital solicitado en crédito.¹¹

Análisis del Crédito: es el proceso de decidir si el solicitante para una operación de crédito puede satisfacer las normas de la empresa y el monto que se le debe conceder.¹²

¹¹ <http://www.valpopular.com/glosario3.htm>

Activos de Intermediación: Son los activos utilizados o derivados del ejercicio de la función de intermediación financiera la cual consiste en la captación de recursos monetarios y la colocación de los mismos.

Activos de Riesgo Crediticios: Son todas las operaciones de crédito directas e indirectas concedidas a las personas naturales o jurídicas.

Activo sin riesgo: Es un bien, normalmente de carácter financiero, que asegura al propietario una renta y/o un precio de venta, antes de su compra.¹³

Cartera Vencida: Saldo de los préstamos con más de 90 días de vencidos.¹⁴

Categoría "A": Calificación asignada a los créditos normales.

Categoría "B": Calificación asignada a los créditos subnormales

Categoría "C": Calificación asignada a los créditos deficientes.

Categoría "D": Calificación asignada a los créditos de difícil recuperación.

¹²Aguila, Luis Antonio, Castaneda Ana Celi del Rosario, Polio del Cid Rafael Salome, Guia de Indicadores Financieros promedios para la toma de decisiones, en el otorgamiento de créditos a la Mediana Industria Salvadoreña, Universidad Tecnológica, Facultad de ciencias Económicas, Pág.1 y 11.

¹³ <http://e1.biz.yahoo.com/glosario/a.html>

Categoría "E": Calificación asignada a los créditos irrecuperables.

Cobertura: Es una operación que pretende reducir los distintos riesgos de una inversión. Los productos derivados son utilizados habitualmente con este fin.¹⁵

Crédito: viene de la palabra latín "Creditum" que significa confianza. Es la confianza dada o tomada a cambio de dinero, bienes o servicios.¹⁶

Crédito: El poder para obtener bienes o servicios por medio de la promesa de pago, en una fecha determinada en el futuro.

Crédito abierto: es una forma de crédito dónde una cantidad fija será reembolsada en un cierto numero de pagos, automáticamente llenada la línea de crédito como los pagos sean hechos. Las tarjetas del crédito son el tipo más común de crédito abierto.

Crédito Cerrado: es un tipo de crédito que a veces requiere un pago de cuota inicial de contado y un contrato de acuerdo de pagos iguales en un periodo de tiempo específico. Los préstamos hipotecarios, préstamos de autos, créditos estudiantiles y préstamos personales son las formas típicas de crédito cerrado.

¹⁴ Norma contable para los bancos NCB-003

¹⁵ Ídem Pág. 56

¹⁶ D.E.Golieb, Créditos y Cobranza, Pág.26

Crédito decreciente: Este tipo de crédito se caracteriza por un solo desembolso y su posterior pago en base a lo pactado entre el cliente y el Banco, pudiendo ser en forma mensual, trimestral, anual, etc. ¹⁷

Índice de rentabilidad: aquellos que registran la eficacia de la administración de la empresa en la generación de beneficio, y que por lo mismo son de gran importancia para accionistas e inversores. ¹⁸

Interés: Precio pagado por el uso de una mercancía prestada, generalmente dinero.

Línea de crédito fija: Se caracteriza por desembolsos parciales, pero una vez retirada toda la disponibilidad se convierte en crédito de carácter Decreciente. Muy utilizado en crédito para la Construcción e Importación de Maquinaria. ¹⁹

Línea de crédito rotativa: Consiste en una Línea Especial de Crédito, por un monto determinado, sobre la cual se pueden efectuar retiros a cuenta de la misma. El plazo del desembolso es independiente al de la Línea, o sea que el cliente puede efectuar retiros unos días antes del vencimiento de la línea y estos mantendrán su plazo originalmente pactado. Cuando se realizan

¹⁷ www.bancoagricola.com/frame_corporativa-2.html

¹⁸ Ídem Pág. 56

amortizaciones a capital se crea disponibilidad en la Línea de Crédito para nuevos desembolsos.²⁰

Patrimonio: Es el valor líquido del total de los bienes de una persona o de una empresa. Contablemente es la diferencia entre los activos de una persona natural o jurídica y los pasivos contraídos con terceros.

Prestatario: Persona titular del préstamo, asumiendo todas las obligaciones y adquiriendo todos los derechos del contrato que firma con la entidad financiera.²¹

Préstamo: Se caracteriza por un solo desembolso, pagadero el capital al vencimiento. Utilizado para capital de trabajo de corto plazo.²²

Préstamo Hipotecario: Contrato a través del cual una entidad financiera se compromete a entregar una cantidad de dinero a un prestatario a cambio de recibir, periódicamente, unas cantidades determinadas en base a un plazo y condiciones. La garantía del préstamo está sustentada sobre el propio inmueble y la personal del deudor.

¹⁹ Ídem Pág. 58

²⁰ Ídem Pág. 58

²¹ <http://www.lycos.es/channel/finanzas/formacion/diccionariop-r.html>

Préstamo Personal: Contrato a través del cual una entidad financiera se compromete a entregar una cantidad de dinero a un prestatario a cambio de recibir unas cantidades determinadas en base a un plazo y condiciones. La garantía del préstamo está sustentada sobre la personal del deudor.

Rendimiento: Ganancia en dinero o apreciables en dinero que un inversionista obtiene de actividades profesionales o de transacciones mercantiles o civiles.²³

Rentabilidad: Es la relación entre la utilidad proporcionada por una inversión y el capital invertido en su adquisición.²⁴

Rentabilidad: Incremento porcentual de riqueza.²⁵

Recuperación de cartera: Efecto positivo del cumplimiento de la promesa de pago indicada en el otorgamiento de un crédito

Riesgo Crediticio: Es la probabilidad de que el deudor no cumpla con sus obligaciones en los términos acordados.

²² Idem Pág. 58

²³ Idem Pág. 56

²⁴ Idem Pág. 56

²⁵ Idem Pág. 56

Sistema de Crédito: Conjunto de elementos que forman un todo estructurado en la aplicación de las operaciones en que una institución provee bienes o servicios para un pago en el futuro.

Solvencia: La capacidad de pagar las obligaciones oportunamente.

Tipo de interés: Precio del dinero. Precio que cobra un acreedor por prestar, y paga un deudor por recibir, una cierta cantidad de dinero durante un determinado periodo de tiempo. Generalmente se expresa en porcentaje y hace referencia a un periodo de tiempo.²⁶

²⁶ Ídem Pág. 56

CAPITULO II

DIAGNOSTICO SITUACIONAL PARA LA ELABORACIÓN DEL REDISEÑO DE UN SISTEMA CREDITICIO

A. Tipo de investigación

El estudio a efectuarse se adapta de una forma mas conveniente al tipo de Investigación “Descriptivo”, ya que la finalidad primordial es describir los aspectos, características o rasgos principales de la problemática a investigar, para lo cual se estudiaran las variables con el propósito de medir el grado de incidencia que tendrán en el Rediseño del Sistema Crediticio de la Caja de Crédito Metropolitana S.C. de R.L. de C.V.

1. Objetivos

a. Objetivo General

Determinar en que medida la aplicación del actual sistema crediticio que se utiliza en la Caja de Crédito Metropolitana S.C. de R.L. de C.V. afecta los niveles de rentabilidad.

b. Objetivos Específicos

- ✓ Formular el marco teórico y conceptual relacionado con el proceso crediticio y su incidencia en la rentabilidad de la institución en estudio.

- ✓ Realizar una investigación de campo sobre el proceso crediticio que se lleva en el área de créditos, para determinar la incidencia en la rentabilidad.
- ✓ Elaborar la propuesta de un sistema crediticio que mejore los niveles de rentabilidad en la Caja de Crédito Metropolitana S.C. de R.L. de C.V.

B. Metodología a utilizar

1. Diseño de la investigación

Nuestra investigación la definimos como un Diseño “NO EXPERIMENTAL CORRELACIONAL”, porque no realizamos manipulación deliberada de variables, pues se hará una observación de los fenómenos tal como se dan en su contexto natural; además, que describen la relación entre dos o mas variables en este caso: Uso de procedimientos a seguir en los trámites de exportación y las Utilidades, las cuales son observables en un momento determinado.

2. Población y muestra

La población total para nuestra investigación será el personal relacionado con el proceso crediticio de la Caja de Crédito Metropolitana S.C. de R.L. de C.V. específicamente: La junta directiva, el gerente general, gerente financiero, gerentes de agencias, jefe de operaciones, ejecutivos de créditos, asistentes financieros, colaboradores jurídicos, tramitadores de créditos, gestores de

cobros y cajeros, por lo que en nuestra investigación haremos uso del censo y no utilizaremos formula de muestreo.

a. Unidades de análisis

Para la investigación se utilizaran como elementos claves el personal involucrado en el proceso crediticio que proporcionen información necesaria para la realización del estudio. Las unidades de análisis serán, como se describen a continuación:

Unidades de Análisis - Caja de Crédito Metropolitana S.C. de R.L. de C.V.	
Cargos Involucrados	No. De Involucrados
Junta Directiva	4
Gerente General	1
Gerente de crédito y recuperación	1
Gerente Financiero	1
Gerente de Agencia	5
Jefe de Operaciones	6
Ejecutivo de Créditos, Tramitadores, Gestores	48
Asistente Financiero	1
Colaborador Jurídico	2
Colector	2
Asistente de atención al cliente y contratación	5
Cajero	6
TOTAL	82

3. Técnicas e Instrumentos

El trabajo se realizara mediante el desarrollo de una investigación bibliográfica y de campo. La base teórica que utilizaremos serán: manuales de procedimientos crediticios, libros, tesis, leyes, Internet y periódicos.

La información necesaria para la investigación de campo, la recolectaremos mediante la técnica de la encuesta, utilizando como instrumento el cuestionario.

En el desarrollo de la investigación se aplicaran las siguientes técnicas:

a. Investigación Bibliográfica

Consiste en revisar la literatura y otros documentos existentes afines al tema en estudio, de acuerdo con la siguiente clasificación:

- Fuentes Primarias: Libros, Tesis, artículos, testimonios de expertos, documentos oficiales, visitas de campo.
- Fuentes Secundarias: Manuales, políticas, procedimientos.
- Fuentes Terciarias: Internet, Asociaciones Gremiales.

b. Cuestionario

Es un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir, que tienen relación por medio de los indicadores con el problema en estudio. Para recopilar los datos que serán analizados, se diseñara un cuestionario el cual se

desarrollara en las áreas que se involucren dentro del proceso crediticio de la Caja de Crédito Metropolitana S.C. de R.L. de C.V., cuyo objetivo es identificar que tan eficiente es dicho sistema.

Asignación de Cuestionarios	
Cargos Involucrados	Cuestionario Asignado
Junta Directiva	Personal Gerencial y Junta Directiva
Gerente General	Personal Gerencial y JD
Gerente de crédito y recuperación	Personal Gerencial y JD
Gerente Financiero	Personal Gerencial y JD
Gerente de Agencia	Personal Gerencial y JD
Jefe de Operaciones	Personal de Negocios
Ejecutivo de Créditos, Tramitadores, Gestores	Personal de negocios y Personal Auxiliar y Administrativo
Asistente Financiero	Personal Auxiliar y Administrativo
Colaborador Jurídico	Personal Auxiliar y Administrativo
Colector	Personal Auxiliar y Administrativo
Asistente de atención al cliente y contratación	Personal Auxiliar y Administrativo

4. Recolección y procesamiento de datos

a. Recolección de la información

Para establecer el diagnostico de la problemática en estudio se utilizara la técnica de la encuesta (censo) para la recolección de la información, empleando el cuestionario como un instrumento fundamental; El cual será dirigido específicamente a las áreas involucradas en el proceso crediticio de la Caja de Crédito Metropolitana Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada de Capital Variable.

b. Procesamiento de datos

Una vez recolectada la información necesaria para el estudio, se procederá al ordenamiento y tabulación de los datos, empleando cuadro de resultados que muestren la frecuencia correspondiente a cada categoría.

5. Análisis e interpretación de resultados

Para el análisis de los datos a obtener en los cuestionarios que se efectuaran a la Caja de Crédito Metropolitana S.C. de R.L. de C.V, las preguntas se distribuirán de acuerdo a la observación realizada dentro de la empresa, así como los indicadores presentados dentro de cada uno de las variables; además su presentación se efectuara mediante gráficos para facilitar su interpretación.

a. Descripción de los resultados de la investigación

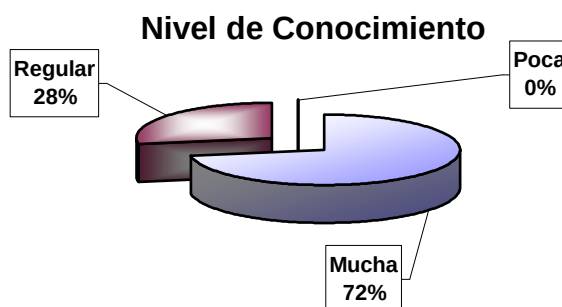
1). Personal gerencial y junta directiva

1. ¿Qué nivel de conocimiento tiene sobre la administración y manejo de cartera de créditos?

Clasificación	No.Encuestados	%
Mucha	13	72%
Regular	5	28%
Poca	0	0%
Total	18	100%

Objetivo:

Determinar el nivel de conocimiento que tienen los niveles superiores sobre administración y manejo de cartera de créditos.



Análisis:

El 72% de las personas encuestadas manifestaron que tienen mucho conocimientos sobre administración y manejo de cartera y el 28% restante expresó tener un conocimiento regular.

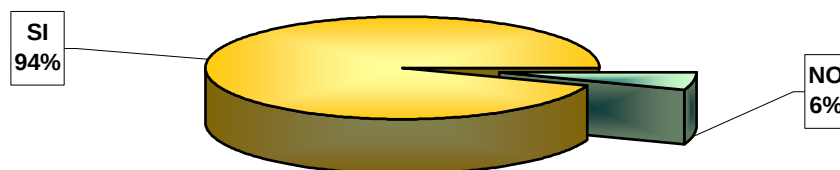
2. ¿Ha recibido capacitación sobre administración y manejo de la cartera de créditos?

Clasificación	No.Encuestados	%
SI	17	94%
NO	1	6%
Total	18	100%

Objetivos:

Determinar en que medida se ha capacitado al personal de la caja de crédito sobre administración y manejo de cartera

Capacitación sobre la cartera de créditos



Análisis:

El 94% del personal encuestado manifestó haber recibido capacitación sobre administración y manejo de cartera en cambio el 6% indico lo contrario.

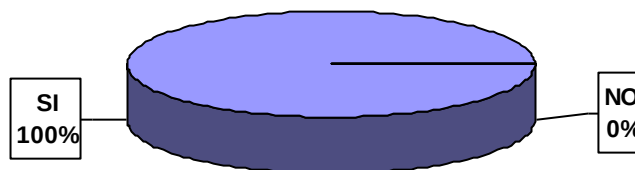
3. ¿Según su criterio el proceso de crédito que se aplica actualmente en la Institución es el adecuado?

Clasificación	No.Encuestados	%
SI	18	100%
NO	0	0%
Total	18	100%

Objetivo:

Conocer el nivel de aceptación del actual proceso de créditos de la caja de crédito metropolitana.

Aceptación del proceso de crédito



Análisis:

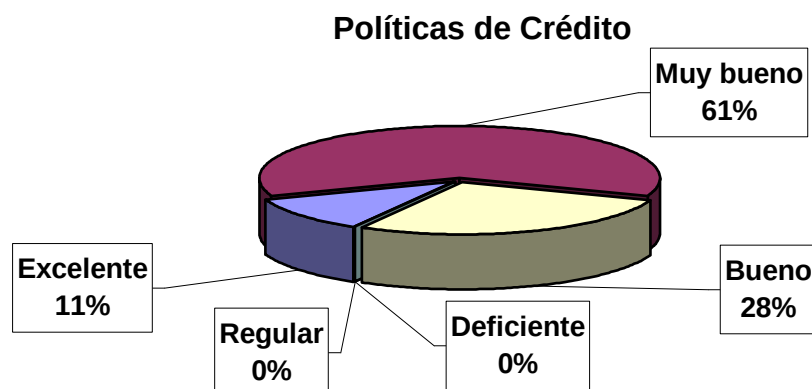
De las personas encuestadas el 100% manifestaron que el proceso de créditos si es el adecuado.

4. ¿Como califica las políticas de créditos de la caja?

Clasificación	No.Encuestados	%
Excelente	2	11%
Muy bueno	11	61%
Bueno	5	28%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
Total	18	100%

Objetivo:

Determinar el grado de aceptación de las políticas de créditos.



Análisis:

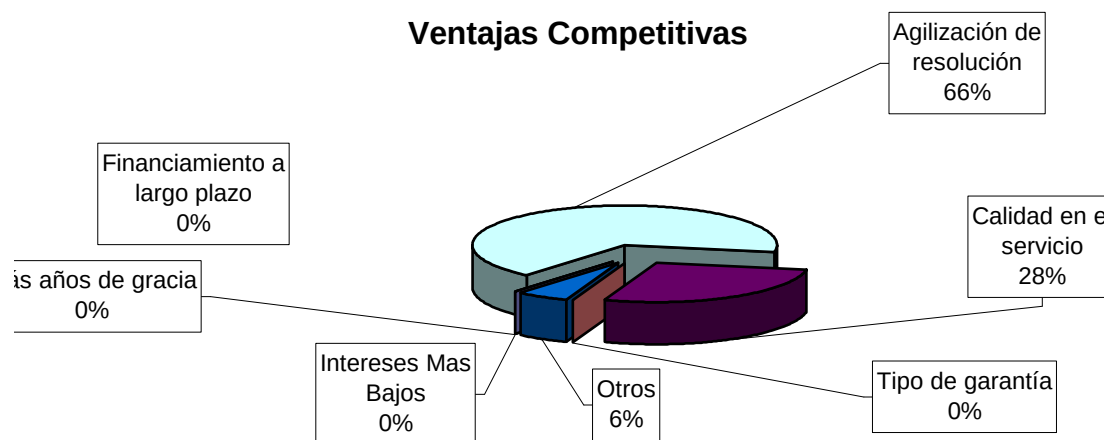
El 61% del personal encuestado manifestó que las políticas de créditos son muy buenas. El 28% buenas y el 11% excelentes; lo que indica una aceptación moderada de las políticas actuales.

5. ¿Cuáles son las principales ventajas que ofrecen en relación a la competencia?

Clasificación	No.Encuestados	%
Intereses Mas Bajos	0	0%
Financiamiento a largo plazo	0	0%
Más años de gracia	0	0%
Agilización de resolución	12	67%
Calidad en el servicio	5	28%
Tipo de garantía	0	0%
Otros	1	6%
Total	18	100%

Objetivo:

Conocer las ventajas competitivas que ofrecen en relación al mercado.



Análisis:

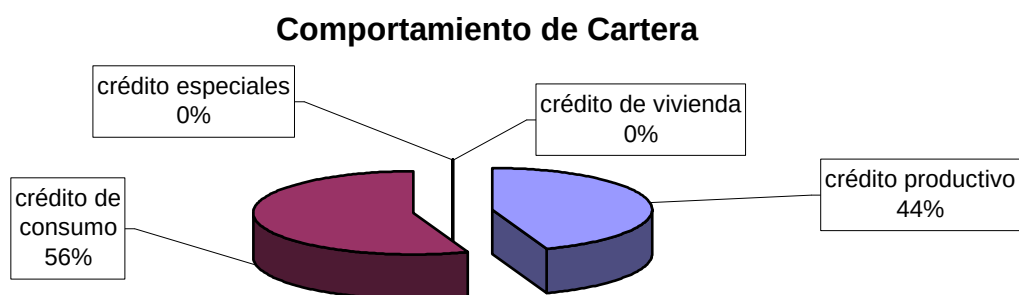
De las personas encuestadas el 66% manifestó que su ventaja competitiva se fundamenta en la agilización del trámite, el 28% en calidad en el servicio y un 6% en otros.

6. ¿En que Líneas de Créditos se ha incrementado su cartera?

Clasificación	No.Encuestados	%
Crédito productivo	8	44%
Crédito de consumo	10	56%
Crédito de vivienda	0	0%
Crédito especiales	0	0%
Total	18	100%

Objetivo:

Determinar en que Líneas de Créditos ha existido un crecimiento en la cartera.



Análisis:

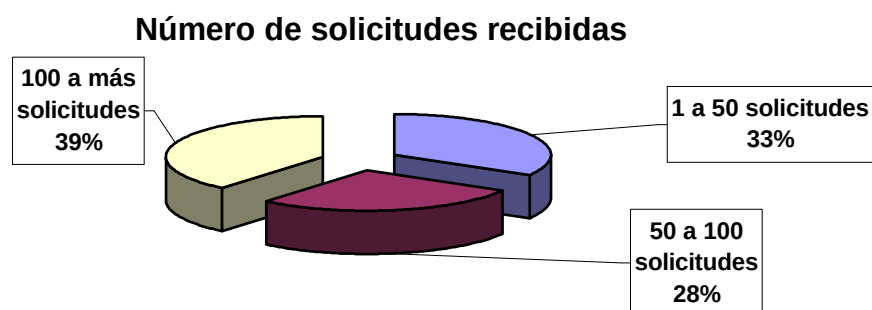
Del total de las personas encuestadas el 56% dio a conocer que se ha incrementado en la Línea de Crédito de Consumo y el 44% en crédito productivo.

7. ¿Qué número de solicitudes de crédito se reciben en el período de un mes en la institución?

Clasificación	No.Encuestados	%
1 a 50 solicitudes	6	33%
50 a 100 solicitudes	5	28%
100 a mas solicitudes	7	39%
Total	18	100%

Objetivo:

Determinar el número de solicitudes recibidas en el periodo de un mes en la Caja de Crédito Metropolitana.



Análisis:

Del total de las personas encuestadas un 39% manifestó que se reciben más de 100 solicitudes, un 33% expreso que se reciben un número de 50 a 100 solicitudes, mientras que el 28% dijo que se reciben de 1 a 50 solicitudes

8. ¿Qué numero de solicitudes de crédito son aprobadas en el período de un mes en la institución?

Clasificación	No.Encuestados	%
1 a 50 solicitudes	7	39%
50 a 100 solicitudes	4	22%
100 a mas solicitudes	7	39%
Total	18	100%

Objetivo:

Conocer el número de solicitudes aprobadas en el periodo de un mes en la Caja de Crédito Metropolitana.



Análisis:

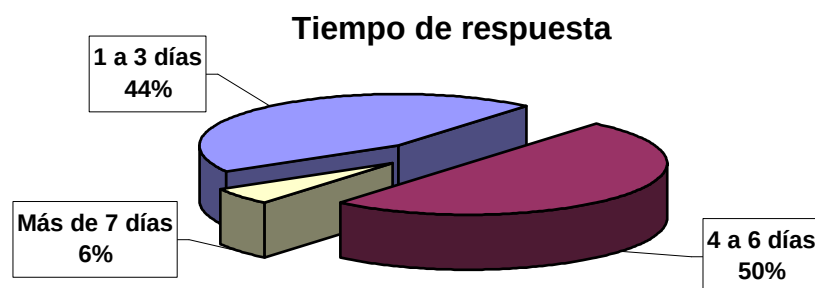
Del total de las personas encuestadas un 39% manifestó que se aprueban más de 100 solicitudes, otro 39% de 1 a 50 solicitudes y un 22% dijo que se reciben 50 a 100 solicitudes

9. ¿Cuál es el tiempo promedio de respuesta de las solicitudes aprobadas?

Clasificación	No.Encuestados	%
1 a 3 días	8	44%
4 a 6 días	9	50%
Más de 7 días	1	6%
Total	18	100%

Objetivo:

Conocer el tiempo de respuesta de las solicitudes de créditos aprobadas.



Análisis:

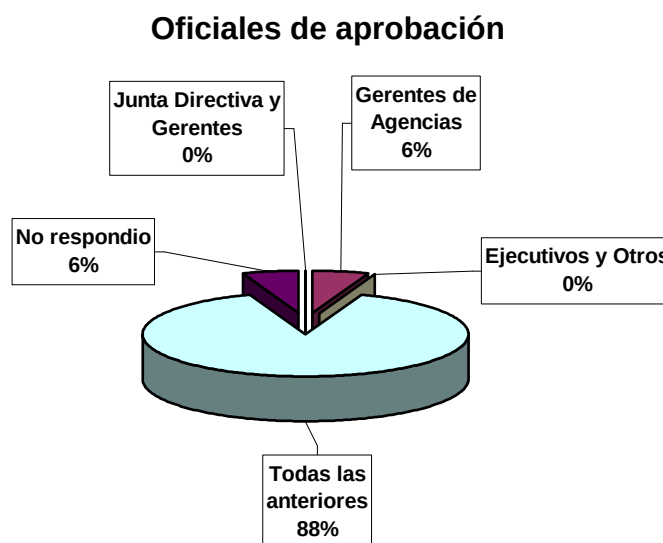
Del total de encuestados el 50% manifestaron que la solicitudes de créditos son aprobadas en un periodo de 4 a 6 días, un 44% de 1 a 3 días y un 6% mas de 7 días.

10. ¿Quiénes son las personas que aprueban los créditos solicitados?

Clasificación	No.Encuestados	%
Junta Directiva y Gerentes	0	0%
Gerentes de Agencias	1	6%
Ejecutivos y Otros	0	0%
Todas las anteriores	16	89%
No respondió	1	6%
Total	18	100%

Objetivo:

Conocer cuales son los niveles autorizados para la aprobación de los créditos.



Análisis:

De las personas encuestadas el 88% manifestó que existen 3 niveles autorizados para la aprobación de créditos los cuales son: Junta Directiva, Gerentes y Comités de Créditos, mientras que un 6% dio a conocer los

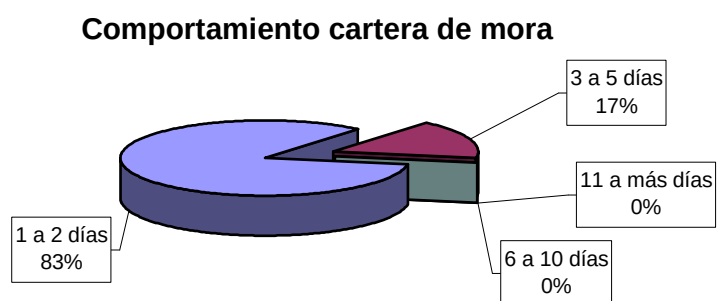
gerentes de agencia son los autorizados para la aprobación de los créditos; así el 6% se abstuvo de responder.

11. ¿Con que Frecuencia revisan la cartera en mora de la Caja de Crédito de Metropolitana?

Clasificación	No.Encuestados	%
1 a 2 días	15	83%
3 a 5 días	3	17%
6 a 10 días	0	0%
11 a más días	0	0%
Total	18	100%

Objetivo:

Establecer los periodos de medición de la cartera en mora en la Caja de Crédito Metropolitana.



Análisis:

Del total de las personas encuestadas manifestaron que un 83% revisan la cartera en mora en un periodo de 1 a 2 días y un 17% de 3 a 5 días.

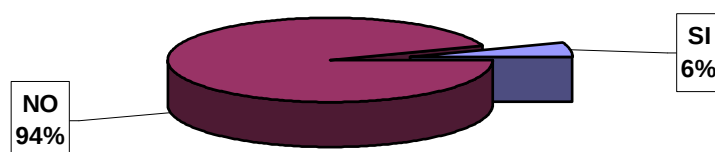
12. ¿Considera usted que se ha incrementado la Cartera Vencida en el ultimo trimestre en la caja de créditos Metropolitana de R.L.?

Clasificación	No.Encuestados	%
SI	1	6%
NO	17	94%
Total	18	100%

Objetivo:

Conocer si en el último trimestre se ha incrementado la cartera vencida.

Comportamiento de Cartera Vencida



Análisis:

El 94% de los encuestados nos manifestó que no ha sufrido incremento la cartera vencida, mientras que un 6% respondió que si aumento.

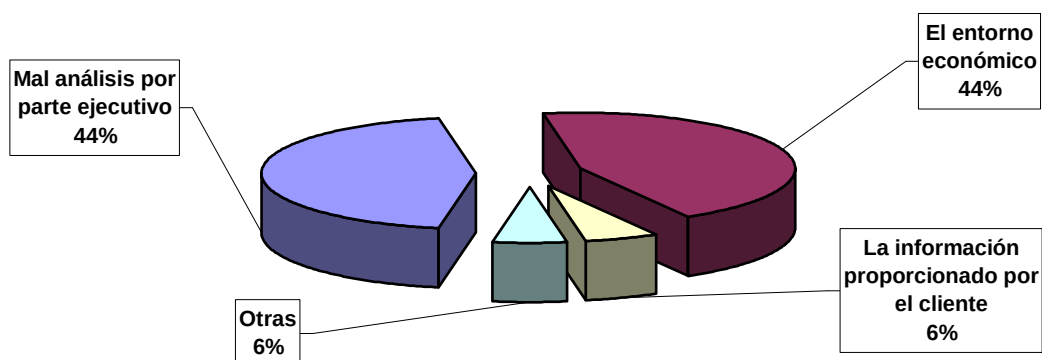
13. ¿Qué factores considera usted que incrementan la Cartera Vencida y como consecuencia la disminución de la rentabilidad en la caja?

Clasificación	No.Encuestados	%
Mal análisis por parte ejecutivo	8	44%
El entorno económico	8	44%
La información proporcionado por el cliente	1	6%
Otras	1	6%
Total	18	100%

Objetivo:

Conocer los factores que incrementan la cartera vencida de la Caja de Creditos, asi como su consecuencia en la disminucion de la rentabilidad

Factores que incrementan la cartera vencida



Análisis:

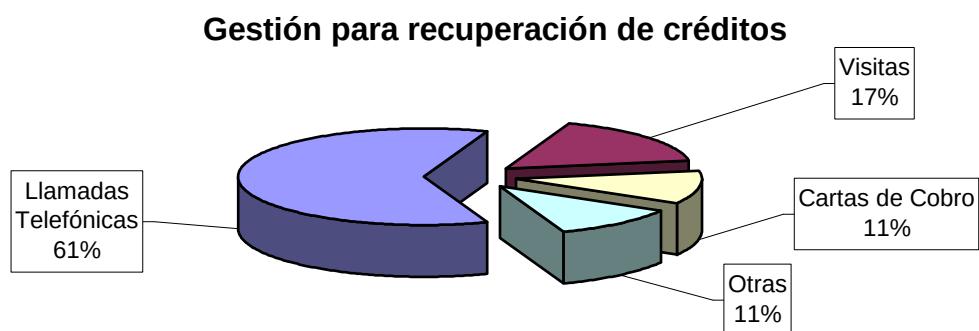
De las personas entrevistadas el 44% respondió que el incremento de la cartera vencida se debe al mal análisis por parte del ejecutivo, mientras que otro 44% contestó que se debe al entorno económico, un 6% se debe a la información proporcionada por el cliente y un 6% otras.

14. ¿Qué tipo de gestiones utilizan para la recuperación de los créditos?

Clasificación	No.Encuestados	%
Llamadas Telefónicas	11	61%
Visitas	3	17%
Cartas de Cobro	2	11%
Otras	2	11%
Total	18	100%

Objetivo:

Conocer el tipo de gestión que se utiliza para la recuperación de créditos.



Análisis:

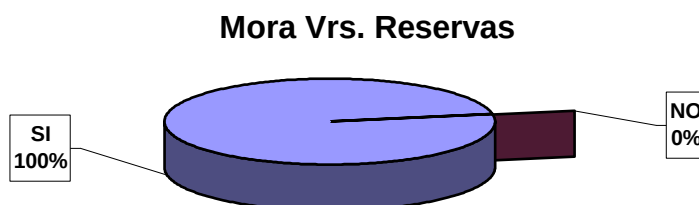
Del total de personas encuestadas el 61% manifestó que la gestión mas utilizada son las llamadas telefonicas, un 17% las visitas, un 11% cartas de cobro y el 11% restante otras.

15. ¿Liquidan créditos en mora contra reservas?

Clasificación	No.Encuestados	%
SI	18	100%
NO	0	0%
Total	18	100%

Objetivo:

Conocer si la Institución liquida créditos en mora contra reservas.



Análisis:

El 100% de la población encuestada indico que si liquidan créditos en mora contra reserva.

16. ¿Existe personal interno encargado de la recuperación de créditos en mora?

Clasificación	No.Encuestados	%
SI	18	100%
NO	0	0%
Total	18	100%

Objetivo:

Conocer si existe personal interno para efectuar la recuperación de créditos morosos.



Análisis:

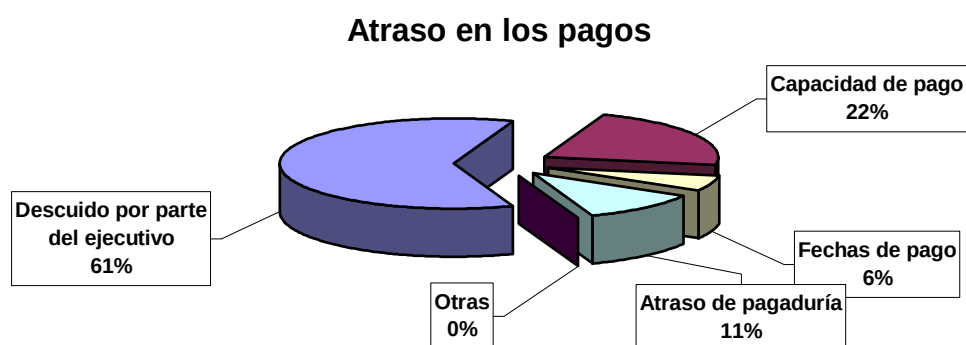
El 100% de las personas encuestadas manifestaron que si existe personal interno para realizar la gestión de recuperación.

17.A su criterio cual es el problema del atraso en los pagos por parte de los clientes.

Clasificación	No.Encuestados	%
Descuido por parte del ejecutivo	11	61%
Capacidad de pago	4	22%
Fechas de pago	1	6%
Atraso de pagaduría	2	11%
Otras	0	0%
Total	18	100%

Objetivo:

Determinar cual es el problemas del atraso en los pagos de los clientes a la Caja de Crédito.



Análisis:

Del total de personas encuestadas el 61% manifestaron que el atraso de los pagos se debe al descuido por parte de ejecutivo, mientras que un 22% indico

que la causa es la capacidad de pago, un 11% el atraso de pagaduría y un 6% las fechas de pago.

18. ¿Cuentan con compañías privadas de cobro?

Clasificación	No.Encuestados	%
SI	18	100%
NO	0	0%
Total	18	100%

Objetivo:

Conocer si la Caja de Crédito se auxilia de compañías privadas para la gestión de cobro.



Análisis:

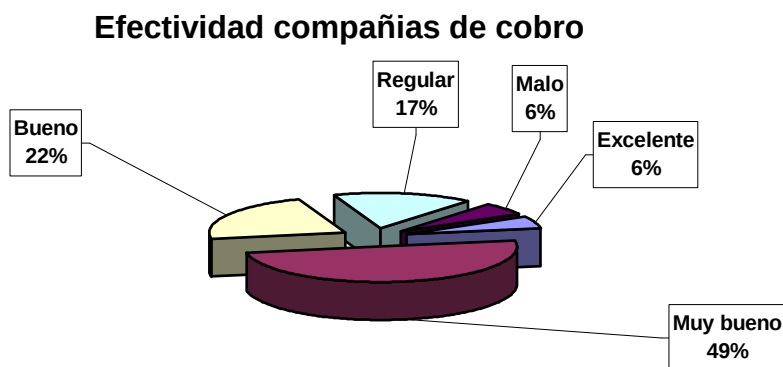
El 100% de la población encuestada indico que si hacen uso de compañías privadas para la gestión de cobro.

19. ¿Cómo considera a las compañías privadas en la efectividad del cobro?

Clasificación	No.Encuestados	%
Excelente	1	6%
Muy bueno	9	50%
Bueno	4	22%
Regular	3	17%
Malo	1	6%
Total	18	100%

Objetivo:

Determinar el nivel de aceptación de las compañías privadas en la gestión de cobro.



Análisis:

El 49% de las personas encuestadas considera que la efectividad de las compañías privadas en la gestión del cobro es muy buena, el 22% bueno, el 17% regular, el 6% malo y el 6% restante excelente.

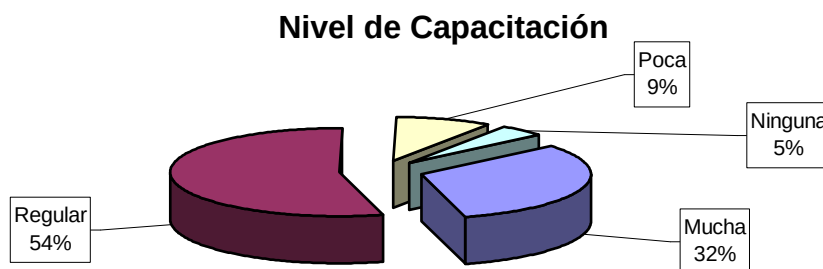
2). Personal de negocios

1. ¿En que medida se ha capacitado al personal de la caja de crédito sobre administración y manejo de cartera de créditos?

Clasificación	No.Encuestados	%
Mucha	7	32%
Regular	12	55%
Poca	2	9%
Ninguna	1	5%
Total	22	100%

Objetivo:

Determinar en nivel de conocimiento que tiene el personal sobre la administración y manejo de cartera de créditos.



Análisis:

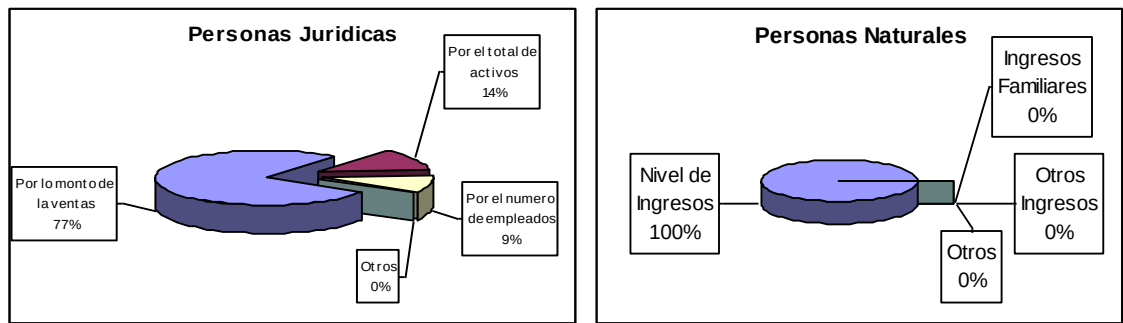
El 54% de los encuestados manifestó conocer sobre la administración y manejo de cartera de créditos, el 32% mucha, el 9% poca y el 5% ninguna.

2. ¿Cuál es el criterio aplicado en la caja de crédito para clasificar a los clientes?

Personas Jurídicas			Personas Naturales		
Clasificación	No.Encuestados	%	Clasificación	No.Encuestados	%
Por lo monto de la ventas	17	77%	Nivel de Ingresos	22	100%
Por el total de activos	3	14%	Ingresos Familiares	0	0%
Por el numero de empleados	2	9%	Otros Ingresos	0	0%
Otros	0	0%	Otros	0	0%
Total	22	100%	Total	22	100%

Objetivo:

Conocer el criterio que utiliza la caja de crédito para clasificar a los clientes tanto Jurídicos como Naturales.



Análisis:

Para las personas jurídicas el criterio de clasificación utilizado corresponde en un 77% para el monto de las ventas, un 14% para el total de activos y por el numero de empleados el 9%. En relación a las personas naturales el criterio utilizado corresponde al nivel de ingresos en un 100%.

3. ¿Cuáles son los principales requisitos solicitados para optar a un crédito?

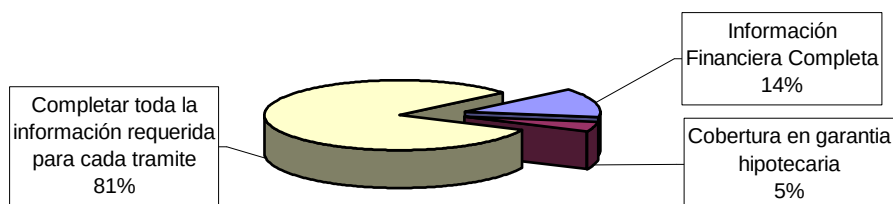
Clasificación	No.Encuestados	%
---------------	----------------	---

Información Financiera Completa	3	14%
Cobertura en garantía hipotecaria	1	5%
Completar toda la información requerida para cada tramite	18	82%
Total	22	100%

Objetivo:

Conocer los principales requisitos solicitados para ser sujeto de crédito en la Caja de Crédito Metropolitana.

Requisitos solicitados en un crédito



Análisis:

El 81% manifestó los requisitos para optar a un crédito es completar toda la información requerida, un 14% información financiera completa y un 5% cobertura en garantía hipotecaria.

4. ¿Considera que los requisitos que se solicitan para el otorgamiento son los adecuados?

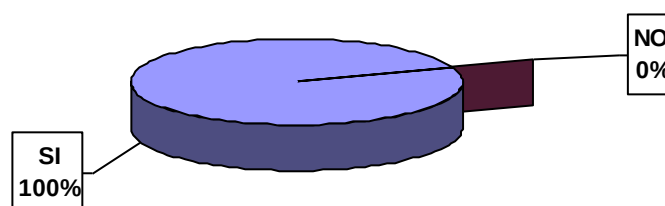
Clasificación	No.Encuestados	%
---------------	----------------	---

SI	22	100%
NO	0	0%
Total	22	100%

Objetivo:

Conocer si los requisitos solicitados al cliente para optar a crédito son los adecuados.

Aceptación de requisitos crediticios



Análisis:

Todo el personal encuestado manifestó que los requisitos solicitados al cliente son los idóneos.

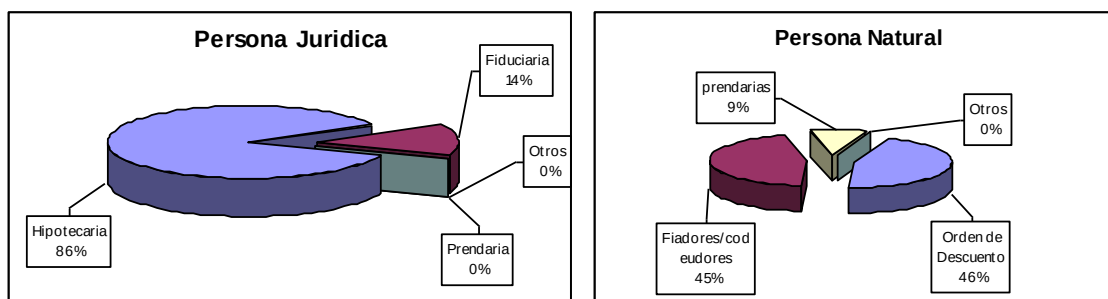
5. ¿Qué tipo de garantía se le solicita al cliente para un crédito?

Personas Jurídicas			Personas Naturales		
Clasificación	No.Encuestados	%	Clasificación	No.Encuestados	%

Hipotecaria	19	86%	Orden de Descuento	10	45%
Fiduciaria	3	14%	Fiadores/codeudores	10	45%
Prendaria	0	0%	prendarias	2	9%
Otros	0	0%	Otros	0	0%
Total	22	100%	Total	22	100%

Objetivos:

Determinar que tipo de garantías son más solicitadas en la caja de crédito tanto para las personas jurídicas y naturales



Análisis:

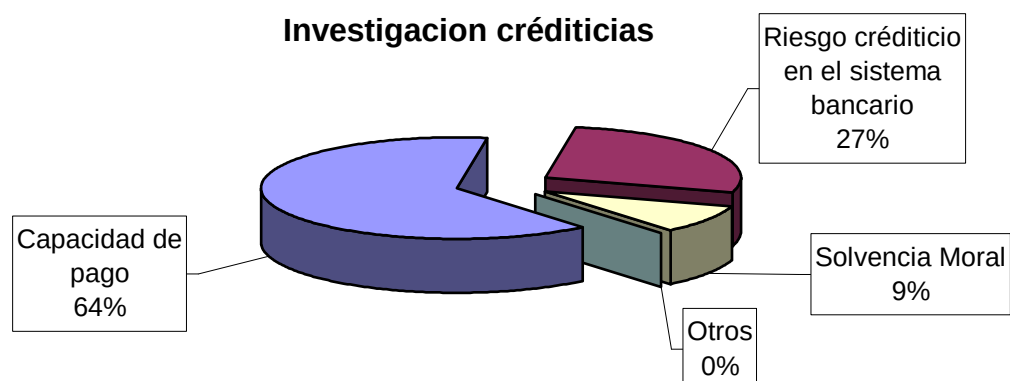
Para las personas jurídicas el tipo de garantía mas solicitada corresponde en un 86% para la hipotecaria, y un 14% para la fiduciaria. En relación a las personas naturales el tipo de garantía mas solicitada corresponde a la orden de descuento en un 46%, Fiadores y codeudores en un 45% y para las prendaías en un 9%.

6. ¿Qué tipo de investigaciones se efectúan para otorgar financiamientos?

Clasificación	No.Encuestados	%
Capacidad de pago	14	64%
Riesgo crediticio en el sistema bancario	6	27%
Solvencia Moral	2	9%
Otros	0	0%
Total	22	100%

Objetivo:

Conocer el tipo de investigación que es mas utiliza en la Caja de Crédito para el otorgamiento del crédito.



Análisis:

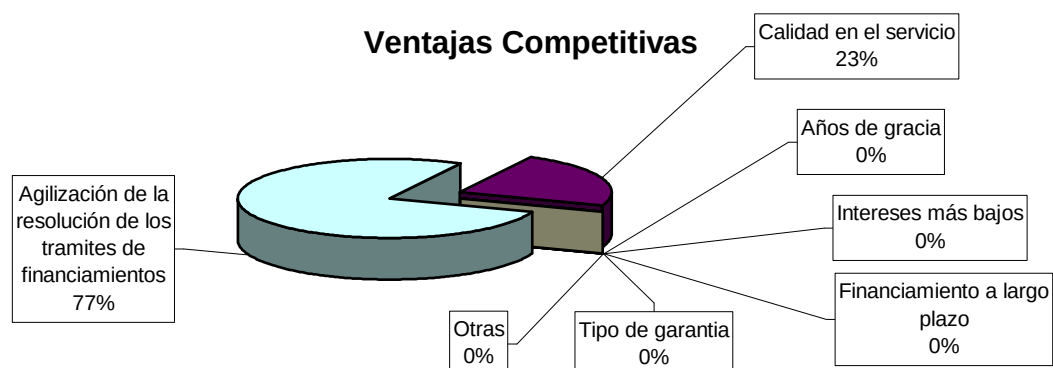
El 64% de los entrevistados dio a conocer que fundamenta su investigación en la capacidad de pago, 27% riesgo crediticio en sistema bancario, 9% solvencia moral.

7.  Cu les son las principales ventajas que ofrecen Ustedes, en comparación a las demás instituciones financieras?

Clasificación	No.Encuestados	%
Intereses más bajos	0	0%
Financiamiento a largo plazo	0	0%
Años de gracia	0	0%
Agilización de la resolución de los tramites de financiamientos	17	77%
Calidad en el servicio	5	23%
Tipo de garantía	0	0%
Otras	0	0%
Total	22	100%

Objetivo:

Conocer las ventajas competitivas que ofrecen en relación al mercado la Caja de Crédito Metropolitana.



Análisis:

El 77% de las personas encuestadas manifestaron que la ventaja que ofrece en comparación a la competencia radica en la agilización de la resolución de los trámites y el restante en la calidad en el servicio.

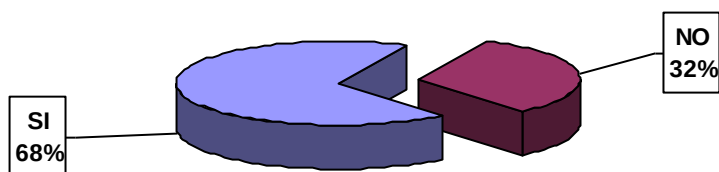
8. ¿De acuerdo a su criterio las personas que aprueban las solicitudes de créditos son las idóneas?

Clasificación	No.Encuestados	%
SI	15	68%
NO	7	32%
Total	22	100%

Objetivo:

Determinar si las personas que aprueban las solicitudes de créditos están aptas para la aprobación de los créditos.

Aceptación de oficiales de aprobación



Análisis:

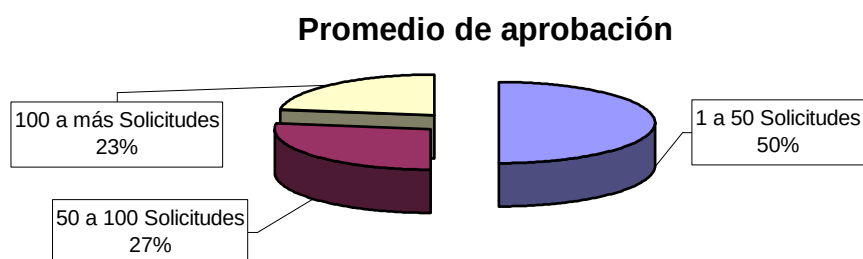
El 68% manifestó que las personas que aprueban los créditos son las idóneas y el resto no están de acuerdo con dicha afirmación.

9. ¿Qué promedio de solicitudes de crédito son aprobadas en el período de un mes en su institución?

Clasificación	No.Encuestados	%
1 a 50 Solicitudes	11	50%
50 a 100 Solicitudes	6	27%
100 a más Solicitudes	5	23%
Total	22	100%

Objetivo:

Determinar el número de solicitudes aprobadas en un mes.



Análisis:

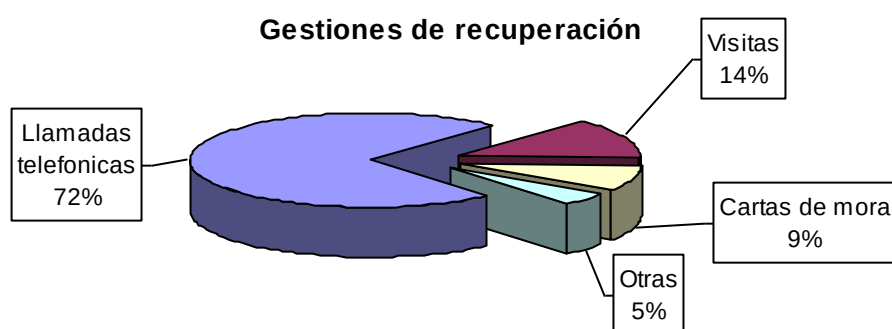
Del total de las personas encuestadas un 50% manifestó que aprueban de 1 a 50 solicitudes, un 27% de 50 a 100 solicitudes y un 23% de 100 a más solicitudes

10. ¿Qué tipo de gestiones utilizan para la recuperación de los créditos?

Clasificación	No.Encuestados	%
Llamadas telefónicas	16	73%
Visitas	3	14%
Cartas de mora	2	9%
Otras	1	5%
Total	22	100%

Objetivo:

Conocer el tipo de gestión para efectuar la recuperación de créditos en mora.



Análisis:

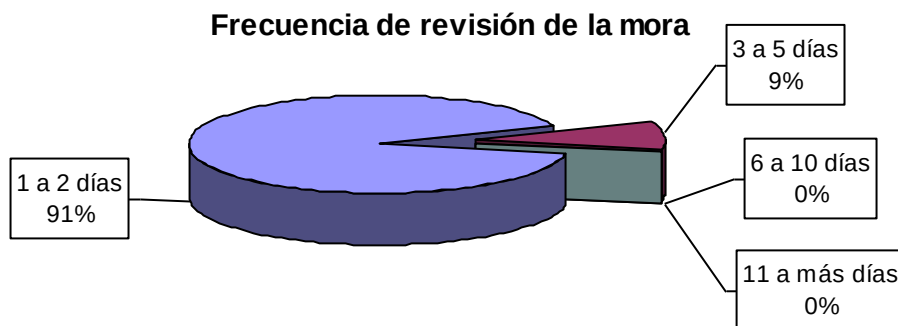
El 72% de los encuestados dio a conocer que la gestión que se utiliza para la recuperación es llamadas telefónicas, el 14% visitas, el 9% cartas de mora y un 5% otras.

11. ¿Con que Frecuencia revisan la cartera en mora de la Caja de Crédito Metropolitana?

Clasificación	No.Encuestados	%
1 a 2 días	20	91%
3 a 5 días	2	9%
6 a 10 días	0	0%
11 a más días	0	0%
Total	22	100%

Objetivo:

Establecer los periodos de medición de la cartera en mora en la Caja de Crédito Metropolitana.



Análisis:

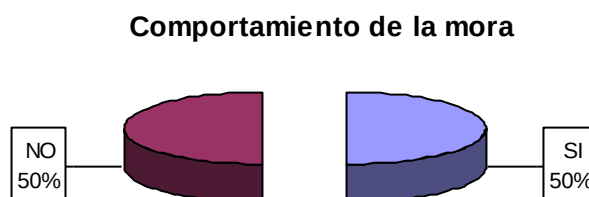
El 91% manifestó que revisa la cartera en mora de 1 a 2 días, 9% de 3 a 5 días.

12. ¿Considera usted que se ha incrementado la mora en su cartera?

Clasificación	No.Encuestados	%
SI	11	50%
NO	11	50%
Total	22	100%

Objetivo:

Determinar si el personal de negocios considera que se ha incrementado la mora en su cartera.



Análisis:

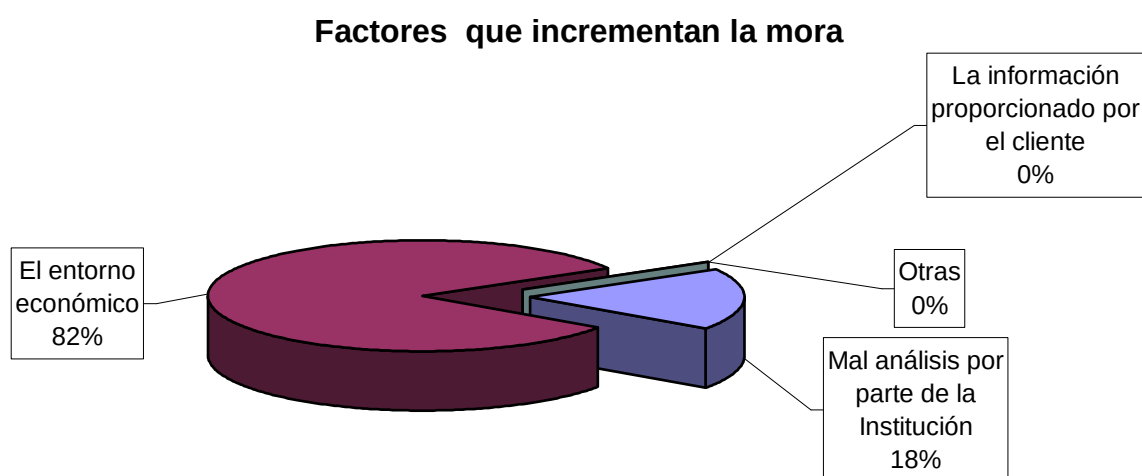
El 50% manifestó que se ha incrementado la cartera de mora y el otro 50% lo contrario.

13. ¿Qué factores considera usted que han incrementado la mora en la caja de créditos Metropolitana de R.L.?

Clasificación	No.Encuestados	%
Mal análisis por parte de la institución	4	18%
El entorno económico	18	82%
La información proporcionado por el cliente	0	0%
Otras	0	0%
Total	22	100%

Objetivo:

Determinar que factores han incrementado la mora en la Caja de Crédito.



Análisis:

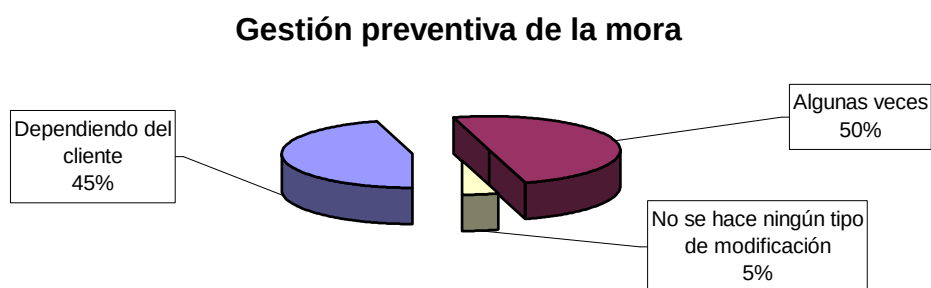
El 82% manifestó que el factor que ha incrementado la mora es el entorno económico y el 18% el mal análisis por parte de la Institución.

14. ¿Se realiza algún tipo de gestión preventiva en los créditos en mora para evitar que se deteriore la categoría de riesgo?

Clasificación	No.Encuestados	%
Dependiendo del cliente	10	45%
Algunas veces	11	50%
No se hace ningún tipo de modificación	1	5%
Total	22	100%

Objetivo:

Conocer si se realiza gestión preventiva en los créditos para que no se deteriore la categoría de riesgo.



Análisis:

El 50% manifiesta que algunas veces realizan prevención para que no se deteriore la categoría de riesgo, el 45% dependiendo del clientes y el 5% no se efectua modificación.

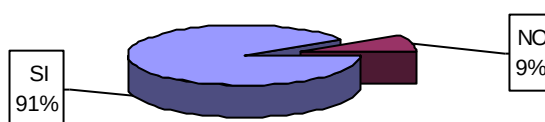
15. ¿Existen personas encargadas de la recuperación de créditos en Vía Judicial?

Clasificación	No.Encuestados	%
SI	20	91%
NO	2	9%
Total	22	100%

Objetivo:

Determinar si existe persona encargada de la recuperación de créditos en vía judicial.

Encargados de la recuperación



Análisis:

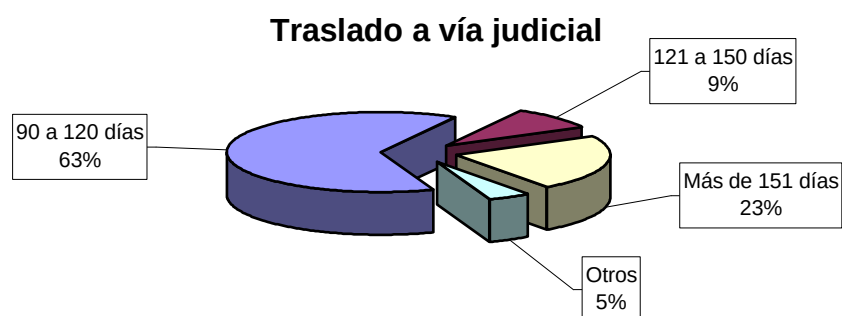
Del total de las personas encuestadas el 91% manifestó que poseen personas encargadas para la recuperación de los créditos en vía judicial y un 9% que no lo poseen.

16. ¿Después de cuanto tiempo en mora trasladan los casos a la Vía Judicial?

Clasificación	No.Encuestados	%
90 a 120 días	14	64%
121 a 150 días	2	9%
Más de 151 días	5	23%
Otros	1	5%
Total	22	100%

Objetivo:

Conocer en cuanto tiempo trasladan los casos de mora a vía judicial.



Análisis:

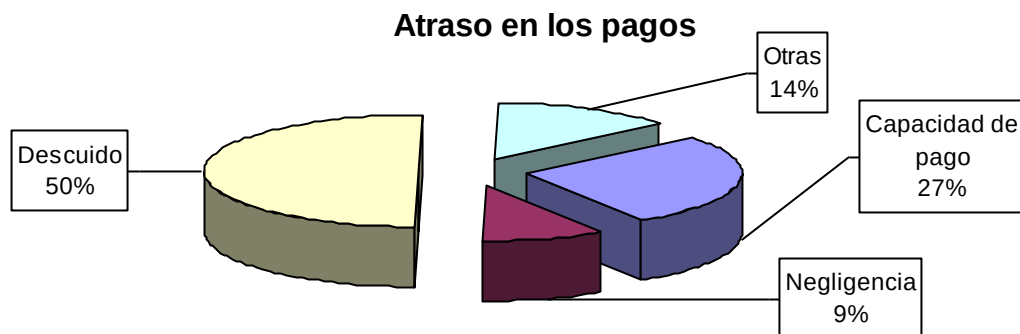
El 63% manifestó que de 90 a 120 días trasladan los créditos en mora a cobro vía judicial, el 23% más de 151 días, 9% de 121 a 150 días y el 5% otros.

17.A su criterio cual es problema del atraso en los pagos por parte de los clientes.

Clasificación	No.Encuestados	%
Capacidad de pago	6	27%
Negligencia	2	9%
Descuido	11	50%
Otras	3	14%
Total	22	100%

Objetivo:

Conocer el problema del atraso en los pagos por parte del cliente.



Análisis:

El 50% manifestó que el problema en el atraso en los pagos por parte del cliente es por descuido, el 27% capacidad de pago, el 14 otros y 9% negligencia.

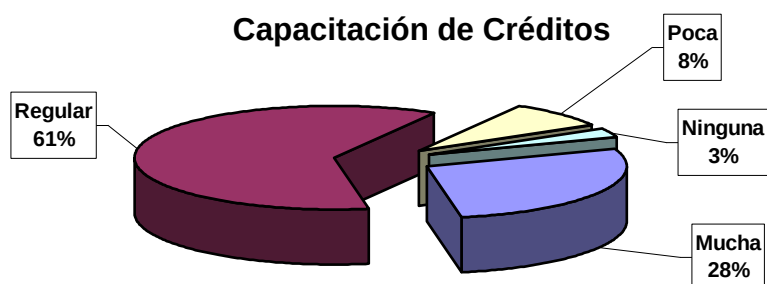
3). Personal auxiliar y administrativo

1. ¿En que medida se ha capacitado al personal de la caja de crédito sobre administración y manejo de cartera de créditos?

Clasificación	No.Encuestados	%
Mucha	10	28%
Regular	22	61%
Poca	3	8%
Ninguna	1	3%
Total	36	100%

Objetivo:

Conocer en que medida se ha capacitado al personal de la Caja de Crédito sobre administración y manejo de cartera de créditos.



Análisis:

El 61% de los encuestados indicaron que han sido capacitados de manera regular, el 28% expresó haber recibido mucha capacitación, el 8% poca y el 3% ninguna.

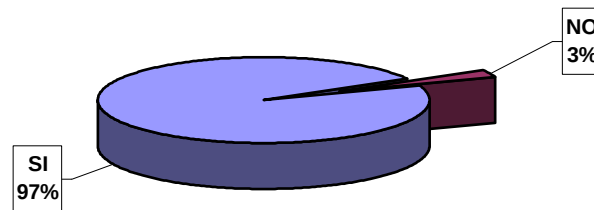
2. ¿Realiza alguna gestión en el proceso de créditos?

Clasificación	No.Encuestados	%
SI	35	97%
NO	1	3%
Total	36	100%

Objetivo:

Determinar si el personal auxiliar realiza alguna gestión en el proceso de créditos

Gestión dentro del proceso de créditos



Análisis:

El 97% de los encuestados indicaron que sí realizan alguna gestión en el proceso crediticio de la Caja de Crédito, mientras que el 3% restante estableció que no.

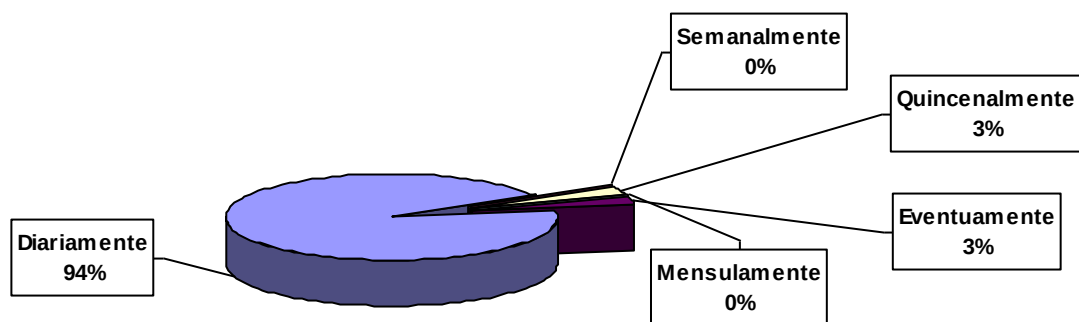
3. ¿Con qué frecuencia realiza la gestión dentro del proceso de créditos?

Clasificación	No.Encuestados	%
Diariamente	34	94%
Semanalmente	0	0%
Quincenalmente	1	3%
Mensualmente	0	0%
Eventualmente	1	3%
Total	36	100%

Objetivos:

Determinar la frecuencia de participación en la gestión del proceso de créditos del personal auxiliar.

Frecuencia de participación en la gestión del crédito



Análisis:

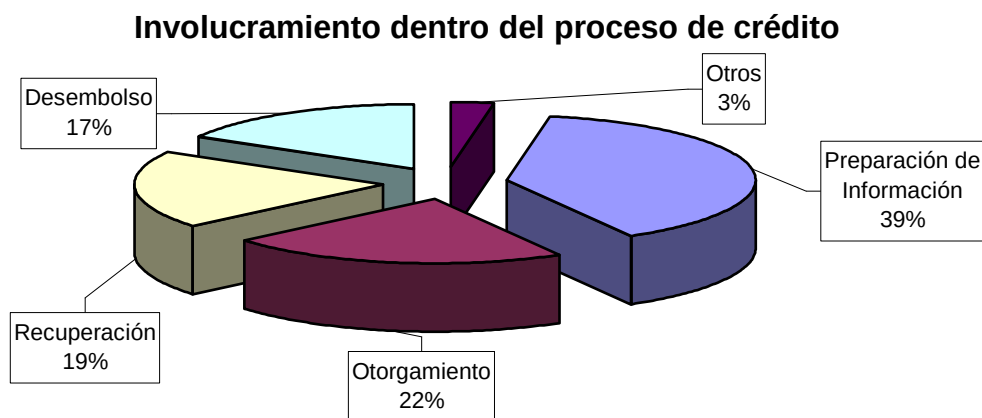
El 94% de las personas encuestadas manifestó que la frecuencia de participación en el proceso crediticio es diaria, un 3% quincenalmente y el resto lo realiza eventualmente.

4. ¿Qué tipo de involucramiento tiene dentro del proceso crediticio?

Clasificación	No.Encuestados	%
Preparación de Información	14	39%
Otorgamiento	8	22%
Recuperación	7	19%
Desembolso	6	17%
Otros	1	3%
Total	36	100%

Objetivo:

Conocer el involucramiento que posee el personal de la Caja de Crédito dentro del proceso de crédito.



Análisis:

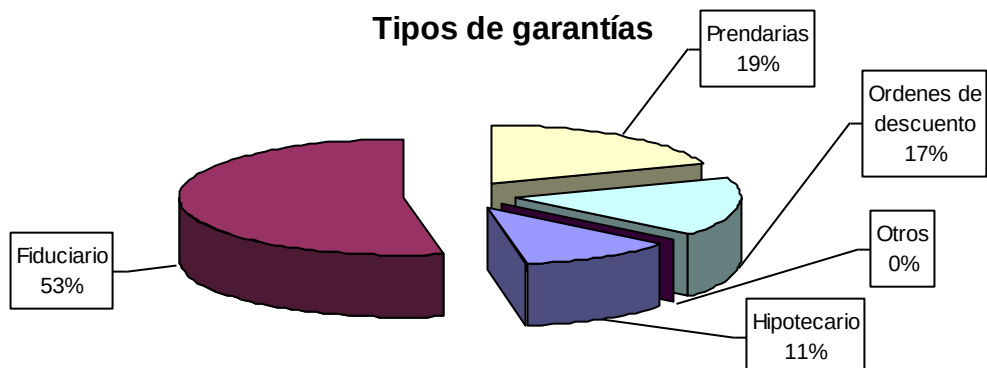
Del total de personas encuestadas manifestaron que poseen involucramiento dentro del proceso de crédito un 39% en preparar la información, 22% Otorgamiento, 19% recuperación, 17% desembolso y 3% en otros.

5. ¿Qué tipo de garantía se le solicita al cliente para un crédito?

Clasificación	No.Encuestados	%
Hipotecario	4	11%
Fiduciario	19	53%
Prendarías	7	19%
Ordenes de descuento	6	17%
Otros	0	0%
Total	36	100%

Objetivo:

Conocer el tipo de garantía que se solicita al cliente para optar a un crédito en la Institución.



Análisis:

Del personal encuestado manifestaron que para optar los clientes a un crédito la más usada es la Fiduciaria con un 53%, 19% prendaría, 17% ordenes de descuento y un 11% el hipotecario.

6. ¿Qué tipo de investigaciones se efectúan para otorgar financiamientos?

Clasificación	No.Encuestados	%
Capacidad de Pago	12	33%
Riesgo crediticio en el sistema bancario	6	17%
Solvencia moral	1	3%
Todas las anteriores	17	47%
Otros	0	0%
Total	36	100%

Objetivo:

Determinar cuales son las investigaciones que se realizan para un otorgamiento del crédito.



Análisis:

Del total de personas encuestadas el 47% dio a conocer que utilizan en la investigación de un crédito todas las anteriores (Capacidad de pago, solvencia moral, riesgo crediticio), 33% capacidad de pago, 17% riesgo crediticio y un 3% solvencia moral.

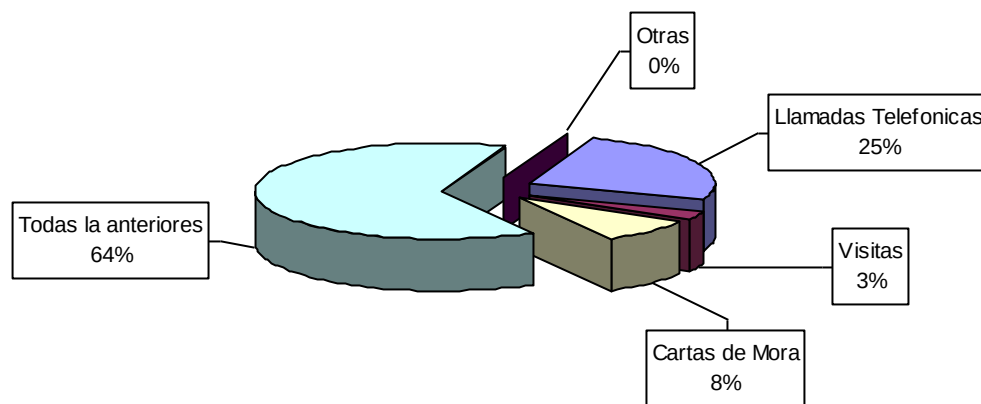
7. ¿Qué tipo de gestiones utilizan para la recuperación de los créditos?

Clasificación	No.Encuestados	%
Llamadas Telefónicas	9	25%
Visitas	1	3%
Cartas de Mora	3	8%
Todas la anteriores	23	64%
Otras	0	0%
Total	36	100%

Objetivo:

Conocer el tipo de gestión para efectuar la recuperación de créditos en mora.

Tipos de gestiones para la recuperación



Análisis:

El 64% de los encuestados dio a conocer que la gestión que se utiliza para la recuperación es todas las anteriores (llamadas telefonicas, cartas de mora, visitas), el 25% llamadas telefonicas, el 8% cartas de mora y un 3% visitas.

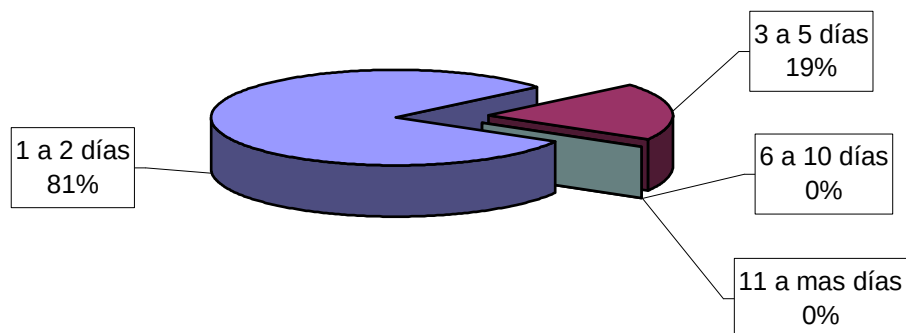
8. ¿Con que Frecuencia revisan la cartera en mora de la Caja de Crédito Metropolitana?

Clasificación	No.Encuestados	%
1 a 2 días	29	81%
3 a 5 días	7	19%
6 a 10 días	0	0%
11 a mas días	0	0%
Total	36	100%

Objetivo:

Conocer con que frecuencia revisan la cartera en mora.

Revisión de la cartera de mora



Análisis:

El 81% manifestó que revisa la cartera en mora de 1 a 2 días, el 19% de 3 a 5 días.

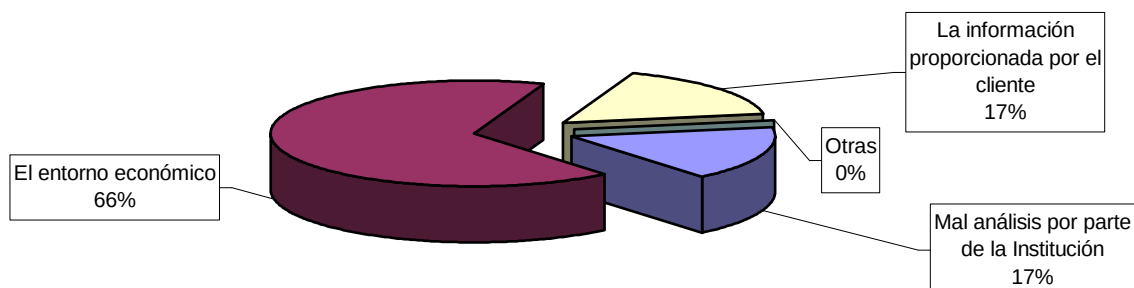
9. ¿Qué factores considera usted que han incrementado la mora en la caja de créditos Metropolitana de R.L.?

Clasificación	No.Encuestados	%
Mal análisis por parte de la institución	6	17%
El entorno económico	24	67%
La información proporcionada por el cliente	6	17%
Otras	0	0%
Total	36	100%

Objetivo:

Determinar que factores han incrementado la mora en la Caja de Crédito.

Factores en el incremento de la mora



Análisis:

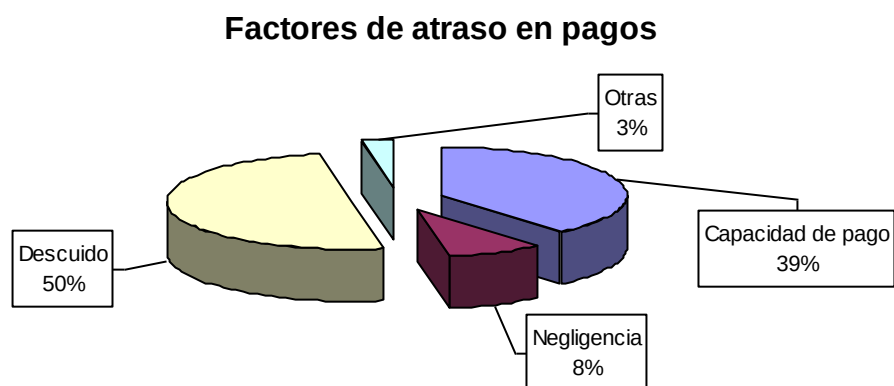
El 66% manifestó que el factor que consideran que ha incrementado es el entorno económico, el 17% la información proporcionada por el cliente y el 17% mal análisis por parte de la Institución.

10. ¿A su criterio cual es problema del atraso en los pagos por parte de los clientes?

Clasificación	No.Encuestados	%
Capacidad de pago	14	39%
Negligencia	3	8%
Descuido	18	50%
Otras	1	3%
Total	36	100%

Objetivo:

Conocer el problema del atraso en los pagos por parte del cliente.



Análisis:

El 50% manifestó que el problema en el atraso en los pagos del cliente es por descuido, el 39% capacidad de pago, el 8% negligencia y un 3% otras.

b. Situación financiera

Los créditos otorgados en la Caja de Crédito representan un papel muy importante en la economía de muchos salvadoreños, puesto que apoyan al microempresario del sector comercio que demandan asistencia crediticia para capital de trabajo generando una mayor actividad comercial.

Es así que el periodo 2001 se destino una inversión de \$8,490,747 lo cual represento un crecimiento en la cartera de un 70% con un monto que ascendió a \$12,044,027 cifra que significo bienestar y empuje económico de nuestros socios.

Para el periodo 2002 se atendió a trabajadores asalariados, lo cual represento un incremento en la cartera de consumo en un 25% adicional al año anterior; y el sector comercio no reflejo un crecimiento de cartera con respecto al año 2001.

Por otra parte la cartera destinada a los sectores económicos agropecuarios, vivienda, industria y otros no han mostrado una variación significativa respecto al periodo 2001.

En cuanto a la estructura de la cartera de préstamos por categoría de riesgos, se aplico la política financiera de sanidad, basándose en la reglamentación de la Superintendencia del Sistema Financiero, para la calificación de sus activos de riesgos, siendo la cartera de préstamo su principal activo, que representa el 84% de los activos totales. Como resultado de esta evaluación el 92% de la cartera se encuentran dentro de la categoría de menor riesgo A, B Y C, lo que indica una cartera de préstamos de calidad; lo cual se ha logrado a través de refinanciamientos, modificaciones, venta de activos extraordinarios, daciones en pago y/o cancelaciones por parte del cliente.

En cuanto a la rentabilidad se puede mencionar lo siguiente:

- La rentabilidad sobre utilidad bruta correspondiente para el periodo 2001 fue de 17.91% y para el 2002 18.34% experimentando una disminución de 0.43%.

- La rentabilidad sobre utilidad operativa experimentó un incremento de 0.21% ya que para el año 2001 fue de 2.67% y para el 2002 2.88%.
- Rentabilidad sobre utilidad neta para el año 2001 fue de 1.52% y para el periodo 2002 1.37% lo cual indica una disminución de 0.15%.
- Rentabilidad sobre los activos experimento una disminución de 0.25% ya que el periodo 2001 fue de 1.39% y para el año 2002 de 1.14%.
- Rentabilidad sobre el capital contable para el periodo 2001 fue de 11.6% y para el 2002 9.85% sufriendo una disminución de 1.75%.
- Rentabilidad sobre la cartera experimentó una disminución de 3.94% ya que el año 2001 reflejo 26.18% y el 2002 22.24%.

c. Procedimientos

El presente informe de diagnostico se ha estructurado con la finalidad de dar a conocer la situación actual de la Caja de Crédito Metropolitana. Para tal efecto, se tomo en cuenta la información recabada a través de entrevistas y cuestionarios previamente diseñados para ser administrados al personal Gerencial y de Junta Directiva, Personal de Negocios y Personal Auxiliar o Administrativo.

Personal Gerencial y Junta Directiva

Se puede definir en cuanto al conocimiento sobre la administración y manejo de cartera que la Junta Directiva expreso tener mucho conocimiento, pero existe

un buen porcentaje que desconoce de esta situación, ya que de acuerdo a lo observado se contradice el resultado plasmado en los cuestionario, porque al momento de analizar un crédito se autoriza tomando en cuenta factores como: clientes tradicionales, garantías presentadas, sin tomar en cuenta la calificación el sistema financiero, la visita de campo para conocer la proyección del negocio en cuanto a las ventas reflejadas para verificación de la información presentadas.

Por otra parte en lo referente a las políticas de crédito, si bien es cierto poseen lineamientos establecidos por la alta administración de la Caja de Crédito, existe un moderado porcentaje de los empleados que no ejecutan todo lo establecido en el proceso crediticio y esto se ve reflejado en el atraso de pago por parte de los clientes debido a que una de sus razones principales es el descuido o falta de seguimiento oportuno por parte del ejecutivo, además en la aprobación de los créditos no se define adecuadamente lo que es la capacidad de pago por parte del cliente.

Adicionalmente se observo que uno de los factores que influyen en los niveles de la cartera vencida, es el mal análisis por parte del ejecutivo así como las gestiones de recuperación utilizadas lo que indica falta de capacitación o entrenamiento en la gestión crediticia en los niveles relacionados de una forma directa con el giro de la caja de crédito.

Personal de Negocios

En algunos casos el personal de negocios no verifica que los datos plasmados en las solicitudes de créditos, estén respaldados por la investigación en la empresa que extienden las constancias y datos laborales. Con relación a las capacitaciones otorgadas por la caja de crédito algunos expresan que han recibida poca o ninguna, lo que se ve reflejado en los resultados por parte de los ejecutivos de créditos.

Así mismo en lo referente a los niveles aprobados por la Administración de la Caja de Crédito, para la autorización de los créditos, existe cierta discrepancia entre ellas, debido a que en ciertos casos prevalece el criterio del ejecutivo y no lo establecido en las políticas crediticias.

Personal Auxiliar y Administrativo

Se puede observar que el personal auxiliar y administrativo realiza alguna gestión dentro del proceso crediticio que va desde información al cliente hasta la recuperación del crédito cuando esta en mora por lo que se pudo determinar que carecen del conocimiento de políticas y procedimientos de la administración y manejo de cartera y se limitan en algunos casos a la participación empírica en el proceso crediticio. En cuanto a la morosidad de los créditos el involucramiento se hace sin tener el fundamento necesario para realizar la gestión de recuperación por lo que se han visto en la necesidad de sanear la

cartera con refinanciamientos, modificaciones de pago, aceptación de daciones en pago que si bien es cierto ayuda a reducir los índices de mora, pero realmente con esto lo que se esta realizando arreglos temporales con el objeto de disminuir el riesgo crediticio.

Conclusión

Luego de haber observado el proceso crediticio de la Caja de Crédito Metropolitana se determino lo siguiente:

- ✓ Existe un inadecuado análisis por parte del ejecutivo al presentar el caso al comité.
- ✓ Falta de perfiles idóneos para los puestos involucrados en el proceso crediticio.
- ✓ Falta de un involucramiento y seguimiento adecuado por parte del colaborador jurídico en el otorgamiento y recuperación de los créditos.
- ✓ Existen deficiencias en el otorgamiento y recuperación de créditos principalmente en la parte que involucra la agilidad y oportunidad de los mismos, así como un adecuado seguimiento a la vida del crédito

Actualmente el procedimiento de créditos y recuperación se encuentra estructurado de la siguiente manera:

PROCEDIMIENTO CONCESION DE CREDITO

ACTIVIDAD
Ejecutivo de Créditos da información general al usuario sobre los requisitos a presentar anexos a su solicitud
Cliente llena solicitud y entrega documentación para el análisis del crédito y llena formulario para ser socio de la caja
Ejecutivo de Créditos verifica información presentada por el cliente, solicita calificación del usuario.
Ejecutivo de Créditos analiza la información para el otorgamiento o denegación del crédito y somete a comité de aprobación el crédito
Informa al usuario de la aprobación o denegación del crédito
Una vez aprobado el crédito entrega el expediente al auxiliar para que realice contratación y programación
Auxiliar programa contratación por orden recibida por parte del ejecutivo y entrega carta de aprobación, anexos (hoja de seguro de vida, deuda, daños, ordenes irrevocables)
Usuario entrega documentación de acuerdo al paso anterior
Auxiliar lee las condiciones legales al usuario y este firma documento
Auxiliar entrega al Jefe de Operación para realizar el desembolso
Jefe de operaciones y Gerente de Agencia autorizan desembolso, y entrega a Cajera
Cajera entrega dinero al usuario

PROCEDIMIENTO DE RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS

ACTIVIDAD
Ejecutivo de Crédito le da seguimiento a cliente moroso
Llama al usuario para que ponga al día la obligación

De no tener respuesta por parte del cliente, se le envía carta de mora
Si la mora persiste se envía segunda carta de mora al deudor y codeudor
De no tener respuesta por parte del cliente se le envía telegrama para que cancele en un periodo de 36 horas.
Si no efectúa el pago se realiza la visita al usuario y se deja carta de cobro
Si la mora persiste se visita al codeudor para que cancele
De no responder a ninguna de las gestiones anteriores, ejecutivo traslado caso para efectuar la recuperación por medio de la vía judicial.
Se procede a la recuperación del caso a través de la vía judicial

Recomendaciones

- ✓ Capacitar al ejecutivo de créditos sobre análisis crediticio y financiero para que el informe que se presente al comité se fundamente en el potencial del cliente, cobertura en garantía y solvencia moral.
- ✓ El personal involucrado en el proceso crediticio debe cumplir con los perfiles académicos y de aptitud que se adapten de una manera adecuada a las exigencias de la Caja de Crédito, con el propósito de cumplir con los objetivos trazados por la institución.
- ✓ El área legal debe ser un apoyo constante en toda etapa del proceso crediticio tanto en el otorgamiento como en la recuperación.
- ✓ La gestión administrativa del otorgamiento de crédito y recuperación de la cartera debe de ser más exigente y agresiva con el objeto de no permitir el incremento de la mora y los saldos vencidos; así como darle el seguimiento oportuno a la vida del crédito para lo cual se presenta la siguiente propuesta.

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN REDISEÑO DEL SISTEMA CREDITICIO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA CAJA DE CREDITO METROPOLITANA, S.C. DE R.L. DE C.V.

A. Objetivo General

Proporcionar a la Caja de Crédito Metropolitana S.C. de R.L. de C.V. una propuesta de un sistema crediticio que contribuye a mejorar los niveles de rentabilidad.

B. Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un diagnostico de los perfiles de puestos que se encuentran dentro del proceso crediticio.
- ✓ Elaborar un análisis situacional del sistema crediticio actual de la caja de crédito metropolitana.
- ✓ Proporcionar a la institución un sistema de administración de créditos y recuperación que contribuya al controlar el riesgo.

C. Beneficios

El beneficio principal de la propuesta es el rediseño del sistema crediticio para

contribuir a incrementar la rentabilidad de la caja de crédito metropolitana, lo que se pretende es analizar, verificar y proponer un Sistema de Crédito que de como resultado la agilización en el análisis para el otorgamiento y recuperación de créditos, para controlar y disminuir el riesgo crediticio.

Eliminar o reducir al mínimo los procesos repetitivos que hagan uso de recursos de manera innecesaria.

Buscar que la administración de la caja de crédito obtenga mejores resultados en la ejecución de los procesos de créditos y recuperación de los mismos.

Mejorar los niveles de capacitación e involucramiento del personal de créditos.

D. Propuesta del Rediseño del Sistema de Crédito

1. Análisis de perfiles del sujeto de crédito

En este punto es importante definir la situación real del cliente a ser sujeto de crédito; para esto será necesario cumplir de manera obligatoria ciertos requisitos como son: solvencia moral, verificación de antecedentes crediticios a través de la investigación en el sistema financiero y de las referencias comerciales o bancarias; así mismo se debe considerar de manera especial las experiencias que el cliente ha tenido con operaciones dentro de la institución.

2. Análisis de perfiles de puestos

Actualmente las empresas necesitan de personas que sean de características integrales dentro del ambiente laboral con el propósito de alcanzar las metas y objetivos establecidos por la administración; así como también lograr un mayor grado de efectividad en sus procesos y la Caja de Crédito Metropolitana no es la excepción, por lo que a continuación se establecen los perfiles para los puestos relacionados directamente con la gestión crediticia.

2.1 Gerente General

- ✓ Licenciatura en Administración de Empresa, Contaduría Pública, Mercadeo o carreras afines.
- ✓ Maestría en Administración Financiera o Administración de Empresas (De preferencia).
- ✓ Dominio del idioma inglés (De preferencia).
- ✓ Manejo de Software Básico (Windows, Word, Excel, Power Point).
- ✓ Amplios conocimientos sobre planificación y establecimiento de metas.
- ✓ Mínimo 5 años de experiencia en instituciones relacionados con el sistema financiero o puestos similares.
- ✓ Alto Grado de Responsabilidad y autoridad
- ✓ Acostumbrado a trabajar bajo presión.
- ✓ Excelente Presentación
- ✓ Edad entre 30 y 40 años.

2.2 Gerente de Créditos y Recuperación

- ✓ Licenciatura en Administración de Empresa, Contaduría Pública, Mercadeo o carreras afines.
- ✓ Manejo de Software Básico (Windows, Word, Excel, Power Point).
- ✓ Dominio del idioma inglés (De preferencia)
- ✓ Amplios conocimientos de créditos y recuperación.
- ✓ Alto grado de persuasión
- ✓ Mínimo 3 años de experiencia en puestos similares.
- ✓ Alto Grado de Responsabilidad y autoridad
- ✓ Acostumbrado a trabajar bajo presión.
- ✓ Excelente Presentación
- ✓ Edad entre 28 y 35 años.

2.3 Gerente Financiero

- ✓ Licenciatura en Administración de Empresa, Contaduría Pública, Mercadeo o carreras afines.
- ✓ Maestría en Administración Financiera o Administración de Empresas (De preferencia).
- ✓ Dominio del idioma inglés (de preferencia)
- ✓ Manejo de Software Básico (Windows, Word, Excel, Power Point).
- ✓ Capacidad de síntesis y redacción.
- ✓ Mínimo 3 años de experiencia en puestos similares

- ✓ Acostumbrado a trabajar bajo presión.
- ✓ Excelente Presentación
- ✓ Edad entre 30 y 35 años.

2.4 Gerente de Agencia

- ✓ Licenciatura en Administración de Empresa o Contaduría Pública o carreras afines.
- ✓ Manejo de Software Básico (Windows, Word, Excel, Power Point)
- ✓ Capacidad de trabajo en equipo.
- ✓ Mínimo 3 años de experiencia en puestos similares
- ✓ Acostumbrado a trabajar bajo presión.
- ✓ Excelente Presentación
- ✓ Edad entre 28 y 35 años.

2.5 Jefe de Operaciones

- ✓ Licenciatura en Administración de Empresa o Contaduría Pública o carrera afines.
- ✓ Manejo de Software Básico (Windows, Word, Excel, Power Point)
- ✓ Capacidad de trabajo en equipo.
- ✓ Mínimo 3 años de experiencia en puestos similares
- ✓ Acostumbrado a trabajar bajo presión.
- ✓ Excelente Presentación

- ✓ Edad entre 25 y 35 años.

2.6 Ejecutivo de Créditos

- ✓ Estudios Universitarios a nivel de 4to. Año en Administración de Empresas o carreras afines.
- ✓ Manejo de Software Básico (Windows, Word, Excel, Power Point)
- ✓ Capacidad de trabajo en equipo.
- ✓ Capacidad de redacción y análisis
- ✓ Mínimo 1 año de experiencia en puestos similares
- ✓ Acostumbrado a trabajar bajo presión.
- ✓ Excelente Presentación
- ✓ Edad entre 25 y 35 años.

2.7 Asistente Financiero

- ✓ Estudios Universitarios a nivel de 4to. Año en las carreras de Administración de Empresas o Contaduría.
- ✓ Manejo de Software Básico (Windows, Word, Excel, Power Point)
- ✓ Capacidad de trabajo en equipo.
- ✓ Mínimo 1 año de experiencia en puestos similares
- ✓ Acostumbrado a trabajar bajo presión.
- ✓ Excelente Presentación
- ✓ Edad entre 25 y 35 años.

2.8 Colaborador Jurídico

- ✓ Estudios Universitarios a nivel de 3ro. año en la Carrera de Ciencias Jurídicas
- ✓ Manejo de Software Básico (Windows, Word, Excel, Power Point)
- ✓ Capacidad de trabajo en equipo.
- ✓ Mínimo 1 año de experiencia en puestos similares
- ✓ Acostumbrado a trabajar bajo presión.
- ✓ Excelente Presentación
- ✓ Edad entre 23 y 28 años.

2.9 Asistente de atención al cliente y contratación

- ✓ Estudios Universitarios a nivel de 2do. Año en Administración de Empresas o Mercadeo.
- ✓ Manejo de Software Básico (Windows, Word, Excel, Power Point)
- ✓ Capacidad de trabajo en equipo.
- ✓ Mínimo 1 año de experiencia en puestos similares
- ✓ Acostumbrado a trabajar bajo presión.
- ✓ Excelente Presentación
- ✓ Edad entre 20 y 25 años.

2.10 Colector

- ✓ Bachiller General o Comercial.

- ✓ Conocimiento de nomenclatura del área metropolitana.
- ✓ Alto grado de Responsabilidad
- ✓ Poseer Licencia de Conducir.
- ✓ Edad entre 20 y 30 años.

2.11 Cajero

- ✓ Bachiller General o Comercial.
- ✓ Estudios universitarios (De preferencia)
- ✓ Alto grado de Responsabilidad
- ✓ Excelente presentación
- ✓ Acostumbrado a trabajar bajo presión
- ✓ 1 año de experiencia (De preferencia)
- ✓ Edad entre 20 y 30 años.

3. Análisis de Políticas de Crédito

En base a la investigación de campo realizada se observó que la mayoría de los encuestados manifestaron estar de acuerdo con las políticas de crédito de la institución, aunque se encontraron deficiencias fundamentales dentro del proceso de gestión crediticia tales como:

- ✓ Un inadecuado seguimiento de la vida del crédito por parte de los ejecutivos.
- ✓ Falta de integridad en la aplicación de los criterios de otorgamiento de créditos.

- ✓ Falta de integridad en las gestiones de cobro
- ✓ Falta de capacitación constante en la aplicación de las políticas de crédito al personal involucrado dentro del proceso crediticio.

De acuerdo a lo anterior se sugiere que existan comités de mejora conformados por los involucrados en las diferentes áreas y definidos por la administración, con el propósito de coordinar y actualizar constantemente los lineamientos y políticas crediticias para mejorar la toma decisiones y controlar el riesgo; adicionalmente rediseñar el proceso otorgamiento y recuperación de créditos.

4. Atención de Consultas

De acuerdo a las nuevas tendencias de la administración y a las exigencias del mercado es necesario proporcionar una adecuada información a los posibles clientes de la Caja de Crédito Metropolitana con el objetivo de darles a conocer las ventajas que se ofrecen en relación a la competencia; dicha información tiene que divulgarse de acuerdo al mercado objetivo que se ha establecido mediante lineamientos de la administración con el propósito de lograr un mayor grado de efectividad en la promoción de los diferentes servicios y productos por parte de la institución; por lo que a continuación se presentan las siguientes propuestas:

- ✓ Elaborar un plan de mercadeo a través de los principales periódicos y radios del país.
- ✓ Promocionar mediante hojas volantes en los sectores más productivos.

- ✓ Elaborar campañas agresivas de colocación de los diferentes productos por parte de los diferentes ejecutivos.
- ✓ Dar un adecuado mantenimiento a los servicios proporcionados por Internet.

5. Análisis Preliminar del Crédito

Es necesario conocer antes de iniciar el análisis para el otorgamiento de un crédito, los siguientes aspectos:

Solvencia Moral esta es una cualidad subjetiva, la cual no se puede medir tan fácilmente por lo que esta sujeta a apreciaciones que pueden reflejar moralidad de operaciones pasadas, que en el futuro podrían revertirse de una manera negativa.

Entrevista con el Cliente este punto es de suma importancia para iniciar el análisis de un crédito, ya que se puede determinar en que se utilizara el crédito con esto lo que se pretende es asegurar el retorno del crédito en las condiciones pactadas.

Solvencia Económica o Financiera este es el respaldo monetario del cliente; en el cual se sustenta la forma de pago de acuerdo a criterios de la inversión y/o ingresos del solicitante.

Solicitud de Crédito se debe verificar que la información contemplada en la solicitud sea verídica, así como también que cumplan con toda la información requerida y este completamente llena y sobre todo a lo que respecta a la información de las referencias comerciales, familiares y personales.

6. Análisis de Riesgo de la Operación

Dado el mercado objetivo en el que se basa la caja de crédito metropolitana, es necesario que el personal involucrado de manera permanente y constante dentro del proceso crediticio se encuentre debidamente actualizado en lo que se refiere a los negocios o razón de ser del giro económico al que se dedican los clientes, es decir debe de hacerse una investigación de campo o sondeo para involucrarse en la actividad económica del solicitante, donde se debe también considerar las posibles causas que pueden afectar de manera directa o indirecta la actividad del interesado, así como también una investigación previa de las garantías que ofrece, con el objeto que puedan cumplir o que exista la suficiente cobertura para cumplir en determinado momento.

7. Análisis Legal

Debe de existir la coordinación de todas las áreas involucradas en el proceso crediticio, pero quizás mas aun con la unidad legal ya que en esta quedaran plasmadas las garantías y condiciones del crédito, por lo que es de suma importancia que esta unidad sin necesidad de que el ejecutivo o el gerente de

créditos este pendiente de la inscripción de las garantías en los correspondientes registros, sea esta la que vele por el respaldo de los créditos, así como también será el encargado de darle seguimiento a la recuperación de los créditos por la vía legal.

Así mismo esta es el área encargada de velar por el cumplimiento de los artículos y normas, relacionadas con el proceso crediticio contemplados en el código de comercio, Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios, Ley de Bancos, Normas Contables para los Intermediarios Financieros No Bancarios, Normas Prudenciales para los intermediarios financieros no bancarios, Normas contables para los Bancos, Normas prudenciales para los Bancos, Ley contra el lavado de dinero y activos.

8. Verificación de Antecedentes Financieros

Este aspecto es de suma importancia ya que con este se puede tener una proyección del panorama de la calidad del cliente, por lo que se considera que al momento de ser aprobado un crédito por parte del comité respectivo deben de tomar en cuenta, tanto la solvencia económica y financiera del solicitante, así como también el récord crediticio en el sistema financiero y el sector comercial, ya que con esto se puede tener una mejor perspectiva de la capacidad de pago del cliente.

9. Análisis de las Garantías

Aquí debe de hacerse énfasis para que el ejecutivo tome en cuenta, que la garantía que el solicitante esta presentando sea capaz de cubrir en determinado momento el cumplimiento de la obligación, por lo que se hace necesario que se tome en consideración de una manera consiente y oportuna este aspecto, con el objeto de que exista la suficiente cobertura.

10. Estructura del Comité de Crédito

a. Análisis de Perfiles

- ✓ Conocer el área financiera y administrativas
- ✓ Ser una persona analítica
- ✓ Poseer buenas relaciones personales
- ✓ Que posea un nivel jerárquico acorde a la responsabilidad a desempeñar
- ✓ Tener capacidad para la toma de decisiones

b. Análisis de la Organización

El comité de crédito debe de estar compuesto por tres niveles, siendo estos los siguientes:

1. Primer nivel debe de estar compuesto por al menos de 2 miembros de Junta Directiva, Gerente General, Gerente Financiero y Gerente de Créditos.

Este nivel esta autorizado para aprobar desde \$5,714.29.

2. Segundo nivel debe estar compuesto por Gerente de Créditos y recuperación, Gerente de Agencia, Gerente Financiero.

Este nivel esta autorizado para aprobar desde \$1,714.29 hasta \$5,714.28

3. Tercer nivel debe estar Gerente de Agencia, Jefe de operaciones y Ejecutivos de Créditos.

Este nivel esta autorizado para aprobar hasta \$1,714.28

Cabe aclarar que para la aprobación o denegación de un crédito es necesario contar con mayoría simple; así mismo aquellos casos en que los créditos excedan de \$11,429.00 deberán ser vistos y analizados por la totalidad de la Junta Directiva.

11. Firma de documentos

En esta parte se deben contemplar los aspectos legales, administrativos y de forma, en el cual debe de complementarse para la adecuada realización del trámite de otorgamiento del crédito.

12. Generación de escritura

En este punto se recomienda una mayor agilidad en la elaboración de contrato de crédito con un tiempo máximo de 1 día hábil después de aprobado el prestamos solicitado por el cliente, ya que se cuenta con un departamento jurídico.

Además para el caso que el usuario sea asalariado se debe de contar con la orden de descuento aceptada por el pagador y en el caso de ser hipotecario contar con la escritura de la propiedad, la anotación preventiva, certificación extractada y para ambos casos contar con los documentos personales respectivos.

13. Obtención del seguro

Se debe de contar con un seguro de deuda para los créditos personales y seguro de daños para los créditos hipotecarios y otros; ágiles y confiables amparados con una aseguradora de renombre en nuestro país, para que al momento de ser ejecutado se tenga una repuesta a la brevedad por parte de la aseguradora.

14. Constitución de la garantía

Se debe constituir la garantía en forma ágil y oportuna al momento de otorgar el crédito, con el propósito de respaldar adecuadamente la operación, cubriendo con esto de una manera adecuada la exigibilidad del saldo total del crédito en un determinado momento.

15. Entrega de documentos y dinero

Es necesario contar con un procedimiento ágil y oportuno adecuado a la línea de crédito respectivo, con él propósito de ofrecer un mejor servicio al usuario final, siendo este el siguiente:

- ✓ La asistente atención al cliente recibe la documentación por parte del Gerente, en el cual fue aprobado el crédito, para la elaboración de pagare o mutuo hipotecario.
- ✓ Prepara documentación para ser entregado al cliente y cheque de desembolso

16. Gestión de Administración y Recuperación

Si el estudio de cada uno de los saldos vencidos, muestran que algunos se vencieron, sin que haga nada el cliente por cubrirlos, se puede recomendar lo siguiente:

- ✓ Iniciar una campaña especial de cobranza
- ✓ Suspende o congelar los desembolsos que estén pendientes de entregar al cliente.
- ✓ Cambiar las bases operativas con los clientes morosos, en lo que se refiere al otorgamiento de nuevos créditos.
- ✓ Hacer una combinación de los puntos anteriores.

a. Gestión Normal

Los ejecutivos de créditos deben de revisar la cartera asignada diariamente y así poseer una constante comunicación con el cliente, para que no se le incrementen los niveles de mora en la cartera de créditos.

b. Gestión Administrativa

Días de Mora	Actividad a Realizar
1-5 Días	Llamadas telefónicas
6-10 Días	Primera carta de mora
11-15 Días	Segunda Carta de Mora y llamada telefónica
16-20 Días	Llamada Telefónica a codeudores
20-30Días	Tercera Carta de Mora con copia a codeudores y llamadas telefónicas
31-40Días	Visita al deudor y llamadas telefónicas
41-50Días	Visita a codeudores y llamadas telefónicas
51-60Días	Traslado del crédito al cobro por despacho
61-90 Días	Visita del ejecutivo acompañado del colaborador jurídico
90-En adelante	Traslado a la Vía Judicial

c. Gestión Judicial

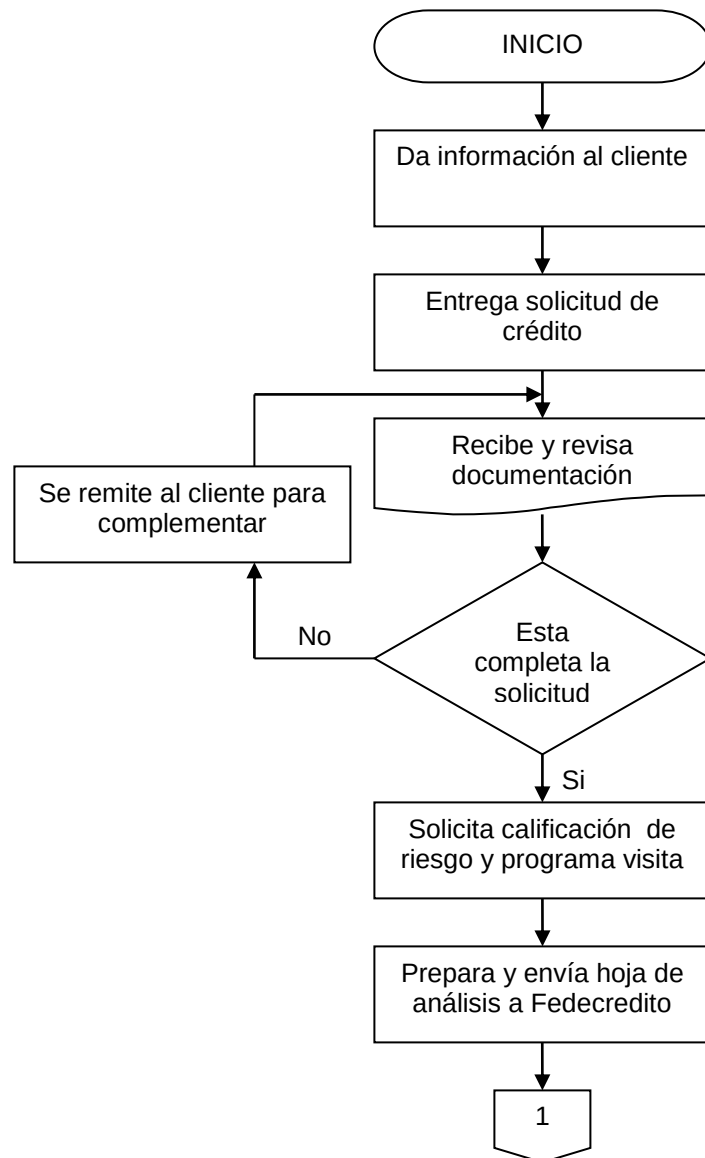
Después de realizado todas la gestión anteriormente mencionada, los créditos trasladados a vía judicial deben de ser recuperadas en un promedio de 1 mes a mas tardar o llegar a un acuerdo con el usuario, por lo tanto el departamento jurídico debe de ser proactivo, en el sentido de darle un adecuado seguimiento a los créditos trasladados al cobro judicial.

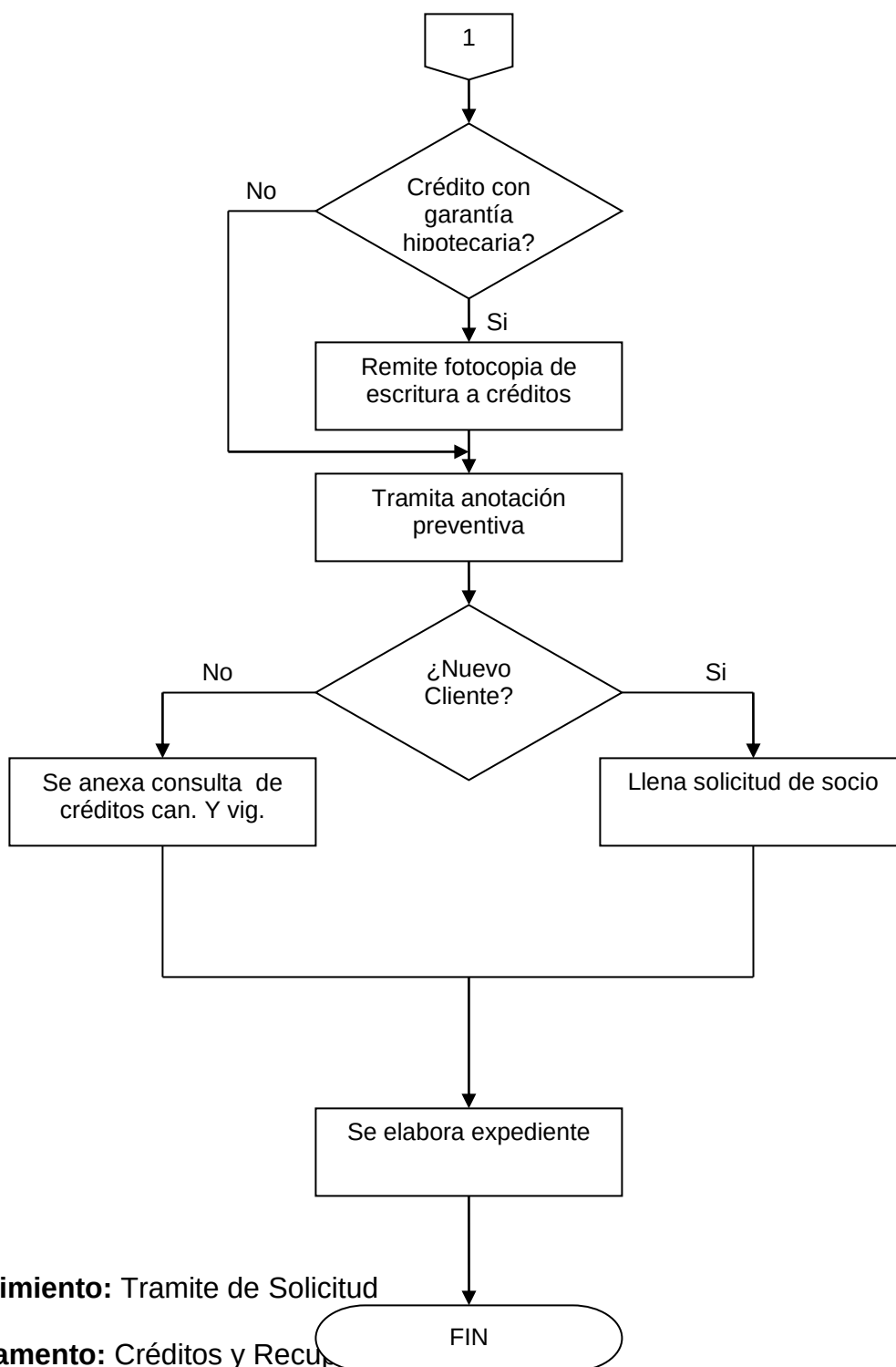
Después de presentar la propuesta del rediseño al Sistema crediticio de la Caja de Crédito Metropolitana, a continuación se presenta un procedimiento del trámite de solicitud, presentación de solicitud, contratación de créditos,

elaboración de valuos, tramite de solicitud de calificación, control de ejecutivos por colocación y mora.

PROCEDIMIENTO DE CREDITOS Y RECUPERACION

Procedimiento del Trámite de Solicitud de crédito





Procedimiento: Tramite de Solicitud

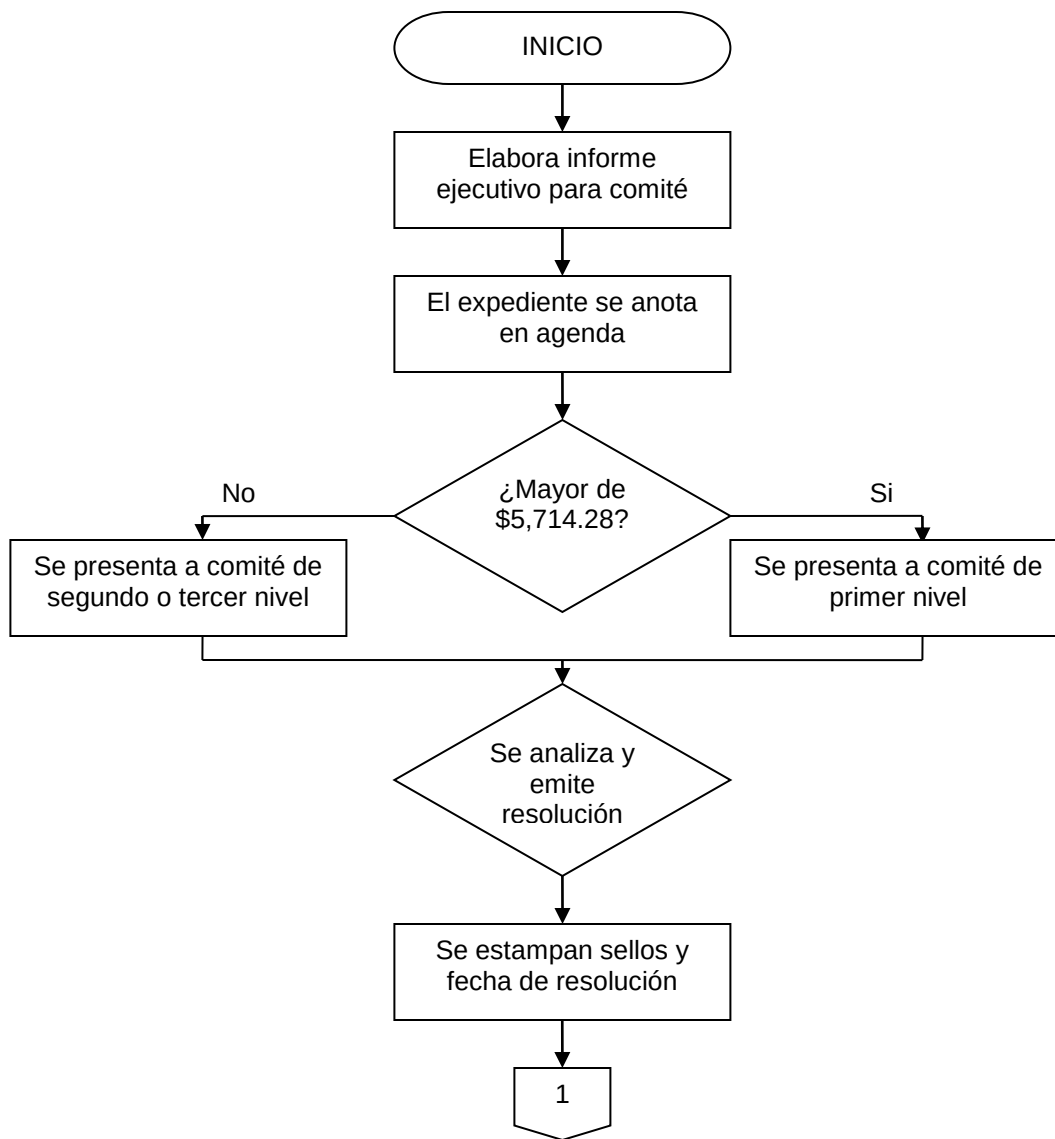
Departamento: Créditos y Recup.

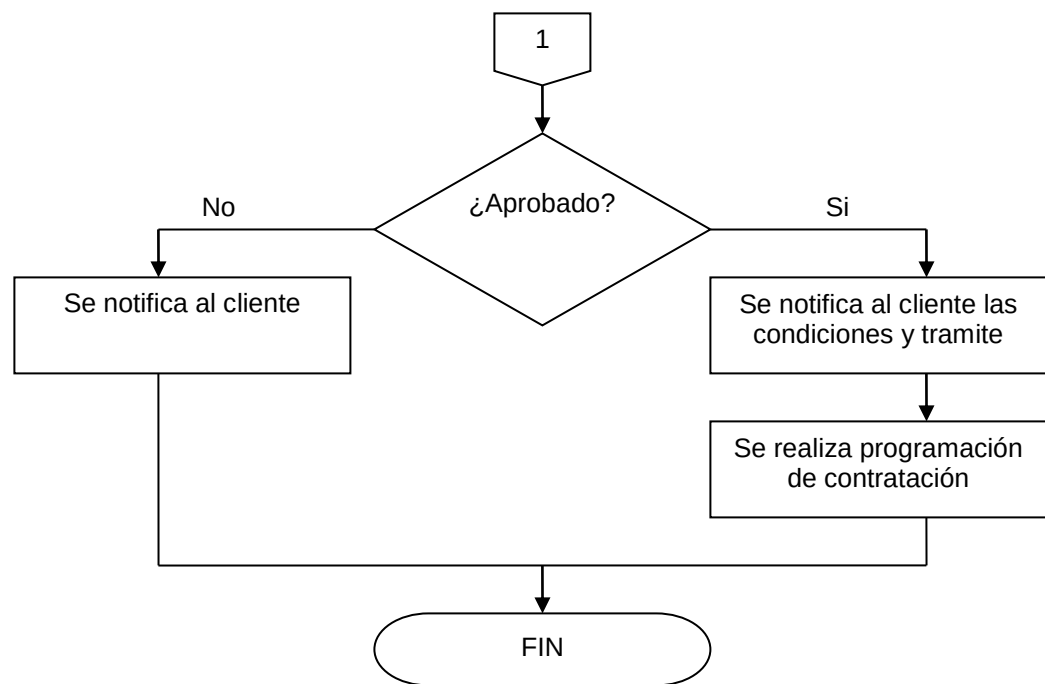
Inicia: Al recibir información del solicitante de crédito

Finaliza: Completar Información para presentación de solicitud a Comité

Departamento	Paso	Actividad
Créditos y Recuperación	1	Da información de la diferentes líneas de crédito de acuerdo a las necesidades del solicitante.
Créditos y Recuperación	2	Entrega solicitud de Créditos, hoja de fiador y requisitos a presentar.
Créditos y Recuperación	3	Revisa documentación para verificación que venga completa, debidamente llena y firmada en caso de estar pendiente algún documento se le hace saber al cliente.
Créditos y Recuperación	4	En caso de recibir la solicitud completa se procede a solicitar la calificación en el Sistema y programación de visita.
Créditos y Recuperación	5	Preparar hoja de análisis para enviar a la unidad de riesgos de Fedecredito.
Créditos y Recuperación	6	En caso de ser un crédito con garantía hipotecaria, remite fotocopia de escritura a colaborador de créditos para programar valúo del inmueble.
Créditos y Recuperación	7	Tramitar anotación preventiva
Créditos y Recuperación	8	Llena solicitud de socio de solicitante, si es primera vez que solicita crédito.
Créditos y Recuperación	9	Si es cliente de la caja se anexa consulta de créditos cancelados o vigentes.
Créditos y Recuperación	10	Se elabora expediente con la documentación requerida.

Procedimiento de presentación de solicitud a comité





Procedimiento: Presentación de Solicitud al Comité

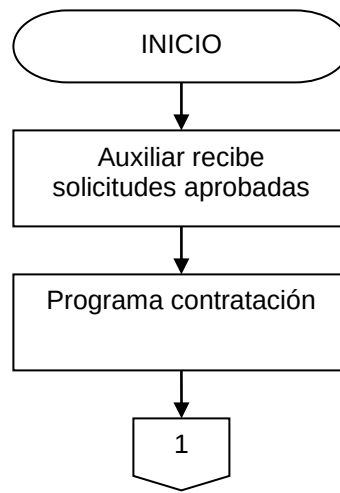
Departamento: Créditos y Recuperación

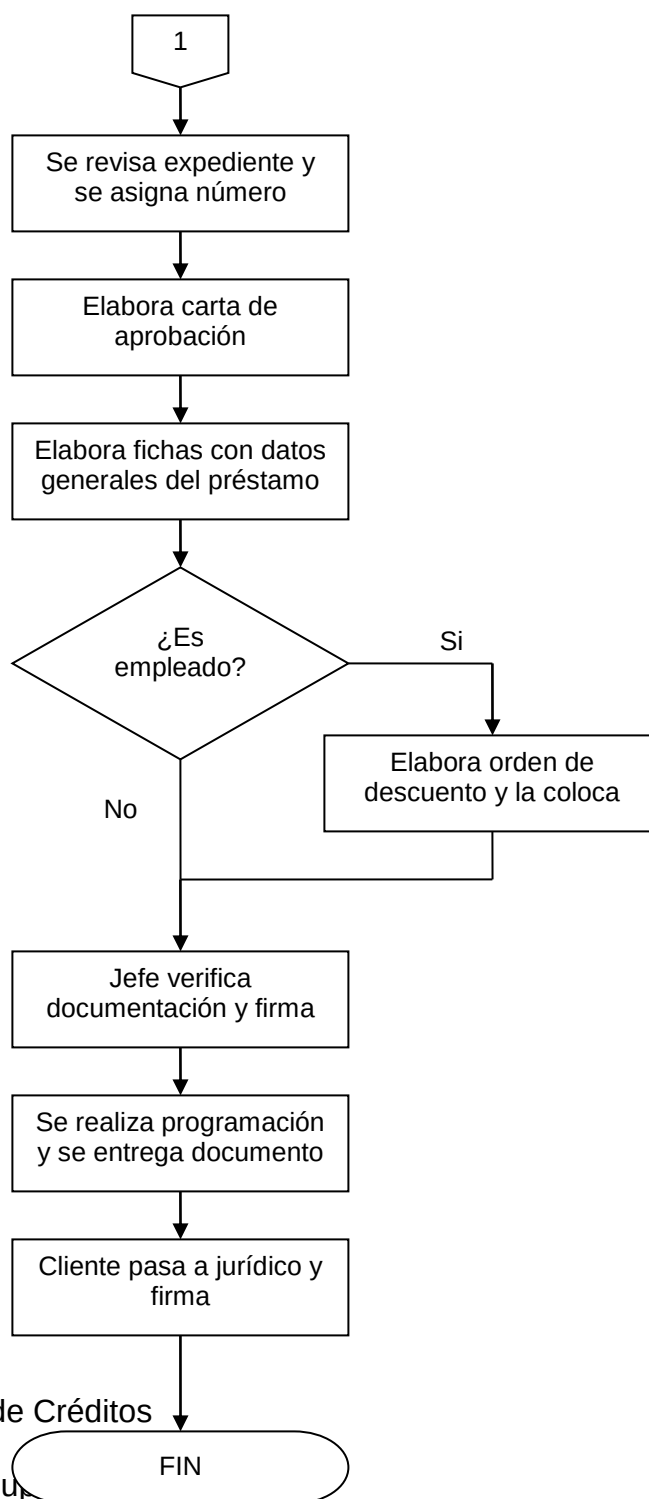
Inicia: Al estar completo expediente del crédito

Finaliza: Aprobación o denegación del crédito

Departamento	Paso	Actividad
Créditos y Recuperación	1	Una vez completa la solicitud, se procede a llenar informe ejecutivo para presentar al comité de créditos.
Comité	2	Completo el expediente debe anotarse en agenda de comité a diario.
Comité	3	Si es menor de \$ 5,714.28 lo presenta a comité de segundo nivel y si es mayor a comité de primer nivel
Créditos y Recuperación	4	Expone y defiende solicitud ante el comité.
Comité	5	El comité resuelve aprobado o denegado el crédito, se precede a estampar sellos con número y fecha de resolución.
Créditos y Recuperación	6	Después de la aprobación del comité de créditos y de Junta directiva (casos mayores de \$ 5,714.28), se notifica al solicitante las condiciones de aprobación y valor a cancelar por derechos de tramite.
Créditos y Recuperación	7	El auxiliar de crédito recibe expediente para realizar programación de Contratación.

Procedimiento de contratación de créditos





Procedimiento: Contratación de Créditos

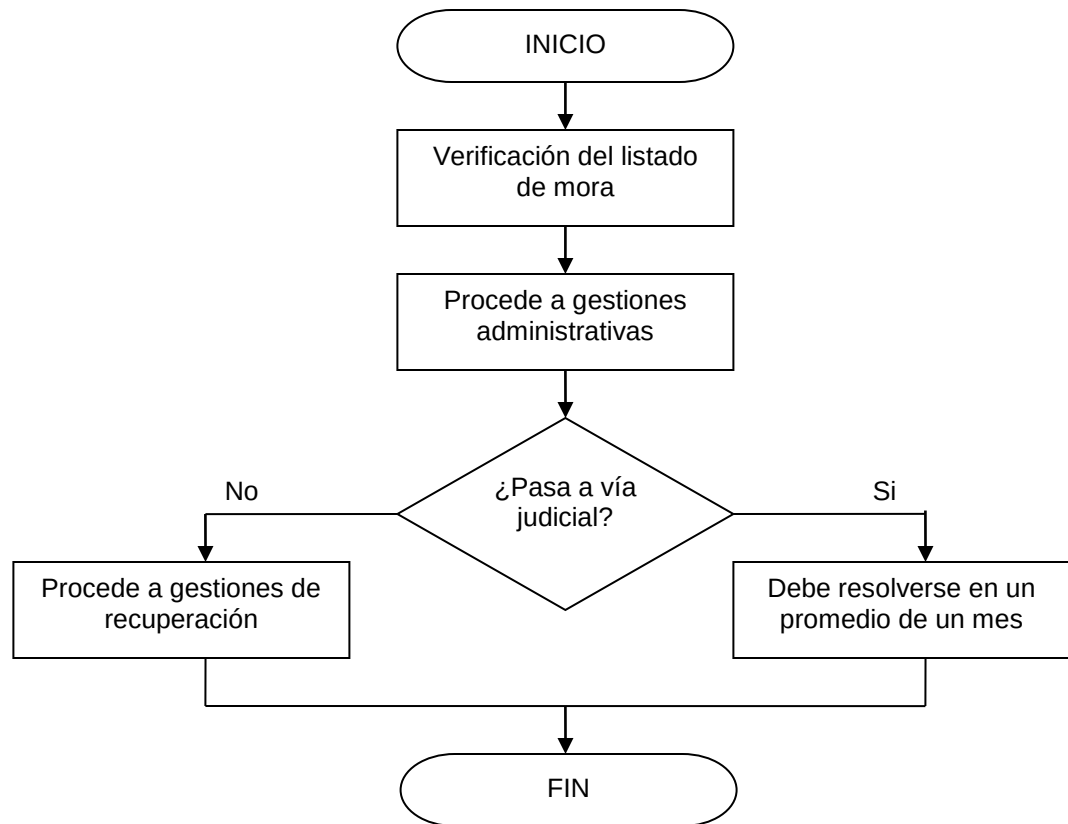
Departamento: Créditos y Recup.

Inicia: Con la solicitud de crédito aprobada por el comité

Finaliza: Cliente pasa a departamento jurídico

Departamento	Paso	Actividad
Créditos y Recuperación	1	Recibe solicitudes aprobadas durante el día.
Créditos y Recuperación	2	Programa contratación según proyección de flujo de efectivo de la semana, enviado por el Dpto. de Prestamos.
Créditos y Recuperación	3	Se revisa el expediente, para evaluar que la documentación este completa.
Créditos y Recuperación	4	Se asigna numero de prestamos
Créditos y Recuperación	5	Elaborar carta de aprobación, calculando las retenciones que se harán al desembolso.
Créditos y Recuperación	6	Elaborar ficha con los datos generales del préstamo.
Créditos y Recuperación	7	Si el solicitante es empleado y si las condiciones del crédito estipulan colocar orden de descuento, se elabora.
Créditos y Recuperación	8	Jefe verifica la documentación y firma, y lo devuelve al auxiliar de créditos.
Créditos y Recuperación	9	Se realiza la programación y se anexan todos los documentos que llevara el crédito.
Créditos y Recuperación	10	Se entregan al Depto. De Prestamos, Operaciones y Jurídico.
Jurídico	11	Cliente pasa a departamento jurídico y se lleva a cabo la contratación.

Procedimiento de seguimiento de créditos y recuperación



Procedimiento: Seguimiento de créditos y recuperación.

Departamento: Créditos y Recuperación

Inicia: Controlando la colocación y la mora por ejecutivo

Finaliza: Determinar medidas a utilizar en seguimiento de crédito y mora.

Departamento	Paso	Actividad
Créditos y Recuperación	1	Debe de verificar basándose en listado de mora por lo menos cada dos días, si hay nuevos casos en mora
Créditos y Recuperación	2	Se procede a la gestión administrativa de recuperación como llamadas, cartas, telegramas, visitas.
Créditos y Recuperación	3	Mora de 1 a 5 días llamadas telefónicas.
Créditos y Recuperación	4	Mora de 6 a 10 días Primera carta de mora.
Créditos y Recuperación	5	Mora de 11 a 15 días Segunda carta de mora y llamadas telefónicas.
Créditos y Recuperación	6	Mora de 16 a 20 días llamada a codeudores.
Créditos y Recuperación	7	Mora de 20 a 30 días Tercera carta de mora con copia a codeudores y llamadas telefónicas.
Créditos y Recuperación	8	Mora de 31 a 40 días visita al deudor y llamadas telefónicas.
Créditos y Recuperación	9	Mora de 41 a 50 días Visita a codeudores y llamadas telefónicas.
Créditos y Recuperación	10	Mora de 51 a 60 días traslado a despacho
Créditos y Recuperación, Jurídico	11	Mora de 61 a 90 días visita del ejecutivo acompañado de colaborador jurídico.

Departamento	Paso	Actividad
Créditos y Recuperación	12	Traslado a la vía Judicial.
Jurídico	13	Debe resolverse o efectuar arreglo administrativo a mas tardar en un mes

BIBLIOGRAFIA

Gitman, Lawrence J. Principios de Administración Financiera. 8ª. ed. Pearson Educación. México, D.F., 2000. Pág. 128-129.

Hernández Sampieri, Roberto, et al. Metodología de la investigación. 2ª. ed. McGraw-Hill. México, D.F., 2001. Pág. 60-191.

Aguila, Luis Antonio, et al. Guía de Indicadores Financieros promedios para la toma de decisiones en el otorgamiento de créditos a la Mediana Industria Salvadoreña, Universidad Tecnológica de El Salvador, San Salvador, 1993. Pág.1-11.

Flores Pinto, Roberto. La Historia de un Sistema Efectivo. Suplemento Especial. La Prensa Grafica. El Salvador, San Salvador, 2002. Pág. 2B.

Consortio Latinoamericano para capacitación en microfinanzas. Indicadores de desempeño para instituciones de microfinanzas. Capacitación CCAMETRO. El Salvador, San Salvador, 2002. Pág. 16.

Consortio Latinoamericano para capacitación en microfinanzas. Administración de Cartera y Control de Morosidad. Capacitación CCAMETRO. El Salvador, San Salvador, 2002. Pág. 62-64.

Aspectos Básicos del Análisis de Créditos.

<http://www.monografias.com/trabajos5/asba/asba.shtml>

Ley de Bancos, Ley de IFNB y Ley de Lavado de Dinero.

http://www.ssf.gob.sv/frm_marco/mrc_leyes.htm

Normas Prudenciales y Contables de Bancos e IFNB.

http://www.ssf.gob.sv/menu/m_mar_def.htm

Código de Comercio.

http://www.ssf.gob.sv/frm_marco/mrc_codigos.htm

Manual de Contabilidad para Bancos e IFNB.

http://www.ssf.gob.sv/frm_marco/mrc_manuales.htm

Reformas a la Ley de Bancos.

http://www.ssf.gob.sv/frm_marco/mrc_reformas.htm

ANEXOS

ANEXO 1

BALANCE GENERAL DE 2002 Y PROYECTADO DEL 2003 AL 2005 CAJA DE CREDITO METROPOLITANA SOCIEDAD CCOPERATIVA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA DE CAPITAL VARIABLE				
	2002	2003	2004	2005
ACTIVO				
Disponible	\$ 351,471.75	\$ 404,192.51	\$ 464,821.39	\$ 534,544.61
Inversiones en titulo valores	\$ 354,978.32	\$ 408,225.07	\$ 469,458.83	\$ 539,877.65
Prestamos netos	\$6,627,012.13	\$ 7,621,063.95	\$ 8,764,223.54	\$10,078,857.07
Activos fijos	\$ 301,133.10	\$ 305,650.10	\$ 308,706.60	\$ 310,250.13
Otros Activos	\$ 292,321.64	\$ 296,898.50	\$ 298,439.45	\$ 296,372.95
Total de Activo	\$7,926,916.94	\$ 9,036,030.13	\$10,305,649.81	\$11,759,902.41
PASIVO				
Aporte de usuario del sistema	\$1,720,590.57	\$ 1,944,267.34	\$ 2,187,300.76	\$ 2,449,776.85
Financiamiento Cooperativa Central	\$2,978,520.61	\$ 3,365,728.29	\$ 3,786,444.33	\$ 4,240,817.64
Financiamiento otras fuentes	\$ 997,262.56	\$ 1,126,906.69	\$ 1,267,770.03	\$ 1,419,902.43
Otros pasivos	\$ 408,643.83	\$ 461,148.05	\$ 526,930.58	\$ 609,349.51
Total Pasivo	\$6,105,017.57	\$ 6,898,050.37	\$ 7,768,445.69	\$ 8,719,846.44
Patrimonio				
Capital	\$ 920,216.66	\$ 1,039,844.83	\$ 1,185,423.10	\$ 1,363,236.57
Reservas	\$ 657,727.37	\$ 697,492.09	\$ 745,209.76	\$ 802,470.97
Superávit ganado no distribuible	\$ 153,312.42	\$ 173,243.03	\$ 197,497.06	\$ 227,121.62
Resultado del ejercicio	\$ 90,642.92	\$ 227,399.80	\$ 409,074.19	\$ 647,226.82
Total Patrimonio	\$1,821,899.37	\$ 2,137,979.75	\$ 2,537,204.11	\$ 3,040,055.97
Total Pasivo y Patrimonio	\$7,926,916.94	\$ 9,036,030.13	\$10,305,649.81	\$11,759,902.41

ANEXO 2

ESTADO DE RESULTADO DEL 2002 Y PROYECTADO PARA EL AÑO 2003 AL 2005 "CCAMETRO"				
	2002	2003	2004	2005
Productos de Operación	\$1,786,276.55	\$2,143,531.86	\$2,572,238.23	\$ 3,086,685.88
Productos Financieros	\$1,473,609.64	\$1,768,331.57	\$2,121,997.88	\$ 2,546,397.46
Interés por prestamos en mora	\$ 29,800.44	\$ 35,760.53	\$ 42,912.63	\$ 51,495.16
Recuperación crédito categoría "D"	\$ 55,287.12	\$ 66,344.54	\$ 79,613.45	\$ 95,536.14
Recuperación crédito categoría "E"	\$ 102,086.70	\$ 122,504.04	\$ 147,004.85	\$ 176,405.82
Recuperación de activos castigados	\$ 92,864.19	\$ 111,437.03	\$ 133,724.43	\$ 160,469.32
Otros productos financieros	\$ 32,628.46	\$ 39,154.15	\$ 46,984.98	\$ 56,381.98
Gastos de Operación	\$ 570,658.01	\$ 656,256.71	\$ 754,695.22	\$ 867,899.50
Gastos financieros	\$ 408,738.94	\$ 470,049.78	\$ 540,557.25	\$ 621,640.84
Otros gastos financieros	\$ 161,919.07	\$ 186,206.93	\$ 214,137.97	\$ 246,258.67
Utilidad Bruta	\$1,215,618.54	\$1,487,275.15	\$1,817,543.01	\$ 2,218,786.38
Ingresos de operación	\$ 744,764.63	\$ 893,717.56	\$1,072,461.07	\$ 1,286,953.28
Productos de Admon. Y Servicios	\$ 744,764.63	\$ 893,717.56	\$1,072,461.07	\$ 1,286,953.28
Gastos de Operación	\$1,769,729.39	\$2,035,188.80	\$2,340,467.12	\$ 2,691,537.19
Gastos administrativos	\$ 691,096.45	\$ 794,760.92	\$ 913,975.06	\$ 1,051,071.31
Gastos prg.o pop.(solo uso C.C.metro)	\$ 607,027.66	\$ 698,081.81	\$ 802,794.08	\$ 923,213.19
Gastos prg.micr.emp.(solo uso C.C.metro)	\$ 471,605.28	\$ 542,346.07	\$ 623,697.98	\$ 717,252.68
Utilidad de Operación	\$ 190,653.78	\$ 345,803.91	\$ 549,536.96	\$ 814,202.47
Ingresos no de operación	\$ 51,547.79	\$ 61,857.35	\$ 74,228.82	\$ 89,074.58
Ingresos no de operación	\$ 51,502.60	\$ 61,803.12	\$ 74,163.74	\$ 88,996.49
Regulación de ejercicios anteriores	\$ 45.19	\$ 54.23	\$ 65.07	\$ 78.09
Gastos no de operación	\$ 76,515.23	\$ 87,992.51	\$ 101,191.39	\$ 116,370.10
Gastos no de operación	\$ 42,790.13	\$ 49,208.65	\$ 56,589.95	\$ 65,078.44
Gastos no deducibles de impuestos	\$ 33,725.10	\$ 38,783.87	\$ 44,601.44	\$ 51,291.66
Utilidad del ejercicio	\$ 165,686.34	\$ 319,668.74	\$ 522,574.39	\$ 786,906.95
Reserva Legal	\$ 33,137.27	\$ 39,764.72	\$ 47,717.67	\$ 57,261.20
Impuestos	\$ 41,906.15	\$ 52,504.22	\$ 65,782.53	\$ 82,418.93
Utilidad neta después de impuestos	\$ 90,642.92	\$ 227,399.80	\$ 409,074.19	\$ 647,226.82

ANEXO 3

RAZONES FINANCIERA DE LA CAJA DE CREDITO METROPOLITANA SOCIEDAD COOPERATIVA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA DE CAPITAL VARIABLES							
			2002	2003	2004	2005	
Rentabilidad s/utilidad bruta	Margen de Utilidad bruta =	Utilidad bruta / Ventas	18.34%	19.52%	20.74%	22.01%	De acuerdo al comportamiento de cada indicador del 2002 al 2005, va en incremento e indica que es el porcentaje que queda sobre la cartera, después de haber realizado sus pagos a terceros.
Rentabilidad s/utilidad operativa	Margen de Utilidad Ventas (operativa) =	Utilidad operativa / Ventas	2.88%	4.54%	6.27%	8.08%	El comportamiento que se tiene del 2002 al 2005 va en incremento lo que significa que es lo que gana la empresa por cada dólar colocado en cartera
Rentabilidad s/utilidad neta	Margen de utilidad neta =	Utilidad neta después de impuestos / Ventas	1.37%	2.98%	4.67%	6.42%	Este indicador su comportamiento de el es ir en incremento del 2002 al 2005 y muestra el margen que queda de cada dólar por colocación realizada después de deducir los gastos e impuestos.
Rentabilidad sobre los activos (ROA)	Rendimiento sobre los activos =	Utilidad neta / Activos Totales	1.14%	2.52%	3.97%	5.50%	Nos da conocer el incremento que existe del 2002 al 2005 y esto mide la efectividad con que la caja de crédito maneja sus activos, los cuales le van generando ganancias.

ANEXO 3

RAZONES FINANCIERA DE LA CAJA DE CREDITO METROPOLITANA SOCIEDAD COOPERATIVA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA DE CAPITAL VARIABLES							
			2002	2003	2004	2005	
Rentabilidad sobre el capital contable (ROE)	Rentabilidad sobre el capital contable =	Utilidad Neta / Capital Contable	9.85%	21.87%	34.51%	47.48%	Del año 2002 al 2005 va en incremento, lo que significa que la caja de crédito esta generando un rendimiento a los accionistas de la inversión realizada por estos
Rentabilidad sobre la cartera	Rendimiento sobre la cartera =	Ingresos de la cartera / Cartera Total	26.95%	28.13%	29.35%	30.63%	El comportamiento del 2002 al 2005 tiende a ir en incremento, lo que nos muestra que la cartera de créditos le esta generando ingresos, ya que ellos se dedican a la Intermediación de fondos.
Nivel de Endeudamiento	Endeudamiento =	Pasivo Total / Activo Total	77.02%	76.34%	75.38%	74.15%	El comportamiento del 2002 al 2005 va en disminución, lo que significa que están utilizando en menor proporción los fondos de terceros.

ANEXO 4

PRESENTACION DE SOLICITUDES DE CREDITO											
GERENCIA DE CREDITOS Y RECUPERACIONES											
Agencia <u>OFICINA CENTRAL</u>		Monto solicitado: \$ <u>5,714.29</u>		Tipo de cliente: <u>nuevo</u> ☐ <u>si</u> ☐ <u>Recurrente</u> ☐ <u>no</u> ☐							
Nombre del Solicitante: <u>JUAN PEREZ</u>		Sector Economico: <u>COMERCIO</u>									
Programa de creditos: <u>CAPITAL DE TRABAJO</u>		Actividad del solicitante: <u>VENTA DE BANANOS Y FRESAS</u>									
Situación de prestamos al: M O R O S I D A D											
Fuente de F.	Fecha Otorg.	Monto	Saldo	Fecha Vto.	Tasa de Int.	# de dias	Capital	Intereses	Garantia	Valor \$	
Total		\$ -	0.00								
Calificación de riesgo CAMETRO: "A"											
Propuesta del credito:						Ubicación de Residencia: Col. Ferrocarril, pasaje "B", casa N° 130, San Salvador					
Monto: \$ <u>5,714.29</u> <u>\$50,000.00</u>						Ubicación Comercial: M. Mayorista La Tiendona, Edif. # 7, puesto N° 214					
Valor de la Cuota: \$ <u>317.33</u> <u>\$2,776.64</u>						Nombre Comercial:					
Monto	Destino	Fuente de Fondos	Tasa de Interés	Plazo	Forma de pago	Numero de Cuotas	Forma de desembolso				
\$5,714.29	capital de trabajo para la compra de banano y fresas.	BMI	15.75	24 meses	mensual	24	UNO SOLO				

GARANTIAS				CONDICIONES ESPECIALES			
Prenda sin desplazamiento sobre camión placas C-78197							
Marca Mercedes Benz, año 85, con camara refrigerante							
valorado en \$10,250.00 para efectos de garantía el 50% de su valor \$5,125.00							
Firma solidaria de Pedro Eleazar Rivera (PNC) salario de \$ 360.00							
DEPOSITOS Y PRESTAMOS EN EL SISTEMA FINANCIERO O DE AFILIADAS							
BANCOS		CUENTAS DE AHORRO		PRESTAMOS			
	Ahorro	corriente	monto	Monto	Saldo	Fec.Vto.	Destino
Banco Cuscatlan							
Banco Agricola	x						

ANALISIS FINANCIERO SEGÚN INFORMACION AL: <u>12/04/2003</u>				CUENTAS DE ESTADOS FINANCIEROS			
INDICES FINANCIERO		FORMULA		RESULTADO Y RAZONAMIENTO		CUENTAS DE BALANCE	
INDICE DE SOLVENCIA		ACTIVO CIRCULANTE	3.07	Por cada \$ 1.00 de deuda cuenta con \$ 3.07 ctv. para hacerle frente	Activo Circulante	2,457.00	
		PASIVO CIRCULANTE			caja y bancos	1,200.00	
INDICE DE LIQUIDEZ		ACTIVO CIRCULANTE-INVENTARIOS	1.50	Por cada \$ 1.00 de deuda cuenta con \$ 1.50 ctv. para hacerle frente	Inventarios	1,257.00	
		PASIVO CIRCULANTE			Cuentas X cob.	-	
INDICE DE ENDEUDAMIENTO		PASIVOS TOTALES	0.06	El negocio es propio	Otros Circulan.	-	
		ACTIVOS TOTALES		No hay participación de acreedores	Activo Fijo	11,000.00	
CAPITAL DE TRABAJO		ACT. CIRCULANTE - PAS.CIRCULANTE	1,657.00	\$ 1,657.00 es lo necesario para realizar la actividad del negocio	Mobiliario y Equipo	750.00	
ROTACION DE INVENTARIOS		COSTO DE MERCADERIA	5.09	Sus inventarios son rotados 5 veces al mes	Inmuebles	-	
		INVENTARIO PROMEDIO			Vehiculos	10,250.00	
ROTACION DE CUENTAS POR C.		VENTAS NETAS	#1/DIV/OI	No tiene cuentas por cobrar	Depreciaciones	-	
		CUENTAS POR COBRAR			Total Activos	13,457.00	
MARGEN BRUTO		UTILIDAD BRUTA	0.17	Por cada \$ 1.00 de venta, el negocio obtiene \$ 0.17 centavos de dólar de utilidad bruta	Pas. Circulante	800.00	
		VENTAS TOTALES			cuentas a corto plazo (C. Pop.)	-	
INDICE DE RENTABILIDAD		UTILIDAD NETA	0.05	Por cada \$ 1.00 que se tiene invertido en el negocio se obtiene \$ 0.05 centavos de utilidad	Proveedores	800.00	
ACTIVOS.		ACTIVOS TOTALES			Pas. Largo Plazo	-	
RENTABILIDAD DE		UTILIDAD NETA	0.10	Por cada \$ 1.00 de venta, el negocio obtiene \$ 0.10 centavos de dólar de utilidad neta	obligaciones largo plazo (C. Mype.)	-	
VENTAS.		VENTAS TOTALES			otros créditos	-	
RENTABILIDAD DE		UTILIDAD NETA	0.06	Por cada \$ 1.00 de aportación del propietario se obtiene \$ 0.06 centavos de utilidad	Total de pasivos	800.00	
PATRIMONIO		PATRIMONIO			Patrimonio	12,657.00	
					capital propietario	12,657.00	

CAPACIDAD DE PAGO				CUENTA DE RESULTADOS	
Mensual					
RESOLUCION:	Aprobarlo ☐	Denegar lo ☐	Suspensio ☐	Ingresos	730.00
Presidente				Salario	
Tesorero				Total Ingreso	730.00
Secretario				Cuota crédito	
				Cuota crédito popular	
				Gastos familiares	300.00
				Cuota a pagar en Cametro	317.33
				Total egresos	617.33
				Disponible	112.67
				ventas mensuales	7,680.00
				Ventas al exterior	
				Ventas locales	7,680.00
				otros ingresos	-
				costos y gastos mensuales	6,400.00
				costo mens.	6,400.00
				Utilidad Bruta	1,280.00
				gastos administrativos	300.00
				gastos de venta	200.00
				otros gastos	50.00
				Utilidad neta	730.00

ANEXO 5
Universidad Tecnológica
La Gran Universidad de El Salvador
ESCUELA DE NEGOCIOS



LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

A. Personal de Negocios

Objetivos:

Buenos Días / Tardes, somos egresados de la carrera de Administración de Empresas y nos encontramos realizando un proyecto que ayudara a la Caja de Crédito Metropolitana S.C. de R.L. de C.V. a mejorar sus procedimientos crediticios, por lo que agradeceremos de antemano su colaboración

La información obtenida será utilizada única y específicamente con fines académicos para la elaboración de un trabajo de grado, para optar a la Licenciatura en Administración de Empresas.

Nombre del puesto: _____

Unidad o Depto: _____

Cargo: _____

Indicaciones: Marque la respuesta que considere conveniente con una X, así ☐

1. ¿En que medida se ha capacitado al personal de la caja de crédito sobre administración y manejo de cartera de créditos?

Mucha	☐
Regular	☐
Poca	☐
Ninguna	☐

2. ¿Cuál es el criterio aplicado en la caja de crédito para clasificar a los clientes ?

A) PERSONAS JURIDICAS

Por el monto de las ventas ☐
Por el total de activos ☐
Por el número de empleados ☐

Otros: _____

B) PERSONAS NATURALES

Nivel de Ingresos ☐
Ingresos familiares ☐
Otros ingresos ☐

Otros: _____

3. ¿Cuáles son los principales requisitos solicitados para optar a un crédito ?

Información Financiera completa ☐
Cobertura en garantía hipotecaria ☐
Completar toda la información requerida para cada tramite ☐

Otra: _____

4. ¿Considera que los requisitos que se solicitan para el otorgamiento son los adecuados?

SI ☐ NO ☐

Porque: _____

5. ¿Qué tipo de garantía se le solicita al cliente para un crédito?

A) PERSONAS JURIDICAS

Hipotecaria ☐
Fiduciaria ☐
Prendarias ☐

Otras: _____

B) PERSONAS NATURALES

Orden de Descuentos ☐
Fiadores / Codeudores ☐
Prendaria ☐

6. ¿Qué tipo de investigaciones se efectúan para otorgar financiamientos?

Capacidad de pago ☐
Riesgo crediticio en el sistema bancario ☐
Solvencia Moral ☐

Otros: _____

7. ¿Cuáles son las principales ventajas que ofrecen Ustedes, en comparación a las demás instituciones financieras?

Intereses más bajos	☐
Financiamiento a largo plazo	☐
Años de gracia	☐
Agilización de la Resolución de los tramites de financiamiento	☐
Calidad en el servicio	☐
Tipo de Garantía	☐

Otras: _____

8. ¿De acuerdo a su criterio las personas que aprueban las solicitudes de créditos son las idóneas?

SI ☐ NO ☐

Porque: _____

9. ¿Qué promedio de solicitudes de crédito son aprobadas en el período de un mes en su institución?

1 a 50	Solicitudes	☐
50 a 100	Solicitudes	☐
100 a Más	Solicitudes	☐

10. ¿Qué tipo de gestiones utilizan para la recuperación de los créditos ?

Llamadas telefonicas	☐
Visitas	☐
Cartas de mora	☐

Otras: _____

11. ¿Con que Frecuencia revisan la cartera en mora de la Caja de Crédito Metropolitana?

1 a 2 días	☐
3 a 5 días	☐
6 a 10 días	☐
11 a Más días	☐

12. ¿Considera usted que se ha incrementado la mora en su cartera?

Sí ☐
No ☐

13. ¿Qué factores considera usted que han incrementado la mora en la caja de créditos Metropolitana de R.L.?

Mal análisis por parte de la institución ☐
El entorno económico ☐
La información proporcionada por el cliente ☐

Otras: _____

14. ¿Se realiza algún tipo de gestión preventiva en los créditos en mora para evitar que se deteriore la categoría de riesgo?

Dependiendo del cliente ☐
Algunas veces ☐
No se hace ningún tipo de modificación ☐

15. ¿Existen personas encargadas de la recuperación de créditos en Vía Judicial?

Si ☐
No ☐

Respuesta Si: Cuantas _____

16. ¿Después de cuanto tiempo en mora trasladan los casos a la Vía Judicial?

90 a 120 días ☐
121 a 150 días ☐
Mas de 151 días ☐

Otros _____

17. A su criterio cual es problema del atraso en los pagos por parte de los clientes.

Capacidad de Pago ☐
Negligencia ☐
Descuido ☐

Otras: _____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Encuestador: _____
Fecha: _____

ANEXO 6

Universidad Tecnológica

La Gran Universidad de El Salvador

ESCUELA DE NEGOCIOS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Personal Gerencial y Junta Directiva



Objetivos:

Buenos Días / Tardes, somos egresados de la carrera de Administración de Empresas y nos encontramos realizando un proyecto que ayudara a la Caja de Crédito Metropolitana S.C. de R.L. de C.V. a mejorar sus procedimientos crediticios, por lo que agradeceremos de antemano su colaboración.

La información obtenida será utilizada única y específicamente con fines académicos para la elaboración de un trabajo de grado, para optar a la Licenciatura en Administración de Empresas.

Nombre del puesto : _____

Unidad o Depto: _____

Cargo : _____

Indicaciones: Marque la respuesta que considere conveniente con una X, en la casilla que considere conveniente

1. ¿Qué nivel de conocimiento tiene sobre la administración y manejo de cartera de créditos?

Mucha ☐
Regular ☐
Poca ☐

2. ¿ Ha recibido capacitación sobre administración y manejo de la cartera de créditos?

SI ☐ NO ☐

3. ¿Según su criterio el proceso de crédito que se aplica actualmente en la Institución es el adecuado?

SI ☐ NO ☐

Porque _____

4. ¿Como califica las políticas de créditos de la caja?

Excelente ☐
Muy bueno ☐
Bueno ☐
Regular ☐
Deficientes ☐

5. ¿Cuáles son las principales ventajas que ofrecen en relación a la competencia?

Intereses más bajos ☐
Financiamiento a largo plazo ☐
Más años de gracia ☐
Agilización de la Resolución de los trámites de financiamiento ☐
Calidad en el servicio ☐
Tipo de Garantía ☐

Otras _____

6. ¿En que Líneas de Créditos se ha incrementado su cartera?

Crédito Productivos ☐
Crédito de Consumo ☐
Crédito de Vivienda ☐
Crédito Especiales ☐

7. ¿Qué numero de solicitudes de crédito se reciben en el período de un mes en la institución?

1 a 50 Solicitudes ☐
50 a 100 Solicitudes ☐
100 a Más Solicitudes ☐

8. ¿Qué numero de solicitudes de crédito son aprobadas en el período de un mes en la institución?

1 a 50 Solicitudes ☐
50 a 100 Solicitudes ☐
100 a Más Solicitudes ☐

9. ¿Cuál es el tiempo promedio de respuesta de las solicitudes aprobadas?

- 1 a 3 días ☐
4 a 6 días ☐
Más de 7 días ☐

10. ¿Quiénes son las personas que aprueban los créditos solicitados?

11. ¿Con que Frecuencia revisan la cartera en mora de la Caja de Crédito de Metropolitana?

- 1 a 2 días ☐
3 a 5 días ☐
6 a 10 días ☐
11 a Más días ☐

12. ¿Considera usted que se ha incrementado la Cartera Vencida en el ultimo trimestre en la caja de créditos Metropolitana de R.L.?

SI ☐ NO ☐ En cuanto _____

13. ¿Qué factores considera usted que incrementan la Cartera Vencida y como consecuencia la disminución de la rentabilidad en la caja?

- Mal análisis por parte del ejecutivo ☐
El entorno económico ☐
La información proporcionada por el cliente ☐
Otras: _____

14. ¿Qué tipo de gestiones utilizan para la recuperación de los créditos ?

- Llamadas telefonicas ☐
Visitas ☐
Cartas de cobro ☐

Otras: _____

15. ¿Liquidan créditos en mora contra reservas?

- Si ☐
No ☐

Porque: _____

16. ¿Existe personal interno encargado de la recuperación de créditos en mora?

SI ☐ NO ☐ Cuantas _____

17. A su criterio cual es el problema del atraso en los pagos por parte de los clientes.

Descuido por parte del ejecutivo

☐

Capacidad de Pago

☐

Fechas de pago

☐

Atraso de pagadurías

☐

Otras: _____

18. ¿Cuentan con compañías privadas de cobro?

SI ☐

NO ☐

Porque: _____

19. ¿Cómo considera a las compañías privadas en la efectividad del cobro?

Excelente

☐

Muy bueno

☐

Bueno

☐

Regular

☐

Malo

☐

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Encuestador: _____

Fecha: _____

ANEXO 7

Universidad Tecnológica

La Gran Universidad de El Salvador

ESCUELA DE NEGOCIOS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Personal Auxiliar y Administrativo

Objetivos:

Buenos Días / Tardes, somos egresados de la carrera de Administración de Empresas y nos encontramos realizando un proyecto que ayudara a la Caja de Crédito Metropolitana S.C. de R.L. de C.V. a mejorar sus procedimientos crediticios, por lo que agradeceremos de antemano su colaboración.

La información obtenida será utilizada única y específicamente con fines académicos para la elaboración de un trabajo de grado, para optar a la Licenciatura en Administración de Empresas.

Nombre del puesto: _____

Unidad o Depto: _____

Cargo: _____

Indicaciones: Marque la respuesta que considere conveniente con una X, así ☒

1. ¿En que medida se ha capacitado al personal de la caja de crédito sobre administración y manejo de cartera de créditos?

Mucha	☐
Regular	☐
Poca	☐
Ninguna	☐

2. ¿ Realiza alguna gestión en el proceso de créditos?

Si	☐	No	☐
----	--------------------------	----	--------------------------

3. ¿Con que frecuencia realiza la gestión dentro del proceso de créditos ?

Diariamente
Semanalmente
Quincenalmente
Mensualmente
Eventualmente

☐
☐
☐
☐
☐

4. ¿Qué tipo de involucramiento tiene dentro del proceso crediticio?

Preparación de Información
Otorgamiento
Recuperación
Desembolso

☐
☐
☐
☐

Otros: _____

5. ¿Qué tipo de garantía se le solicita al cliente para un crédito?

Hipotecaria
Fiduciaria
Prendarias
Ordenes de Descuento

☐
☐
☐
☐

Otros: _____

6. ¿Qué tipo de investigaciones se efectúan para otorgar financiamientos?

Capacidad de pago
Riesgo crediticio en el sistema bancario
Solvencia Moral

☐
☐
☐

Otros: _____

7. ¿Qué tipo de gestiones utilizan para la recuperación de los créditos ?

Llamadas telefonicas
Visitas
Cartas de mora
Otras:

☐
☐
☐

8. ¿Con que Frecuencia revisan la cartera en mora de la Caja de Crédito Metropolitana?

1 a 2 días

☐

3 a 5 días

☐

6 a 10 días

☐

11 a Más días

☐

9. ¿Qué factores considera usted que han incrementado la mora en la caja de créditos Metropolitana de R.L.?

Mal análisis por parte de la institución

☐

El entorno económico

☐

La información proporcionada por el cliente

☐

Otras: _____

10. A su criterio cual es problema del atraso en los pagos por parte de los clientes.

Capacidad de Pago

☐

Negligencia

☐

Descuido

☐

Otras: _____

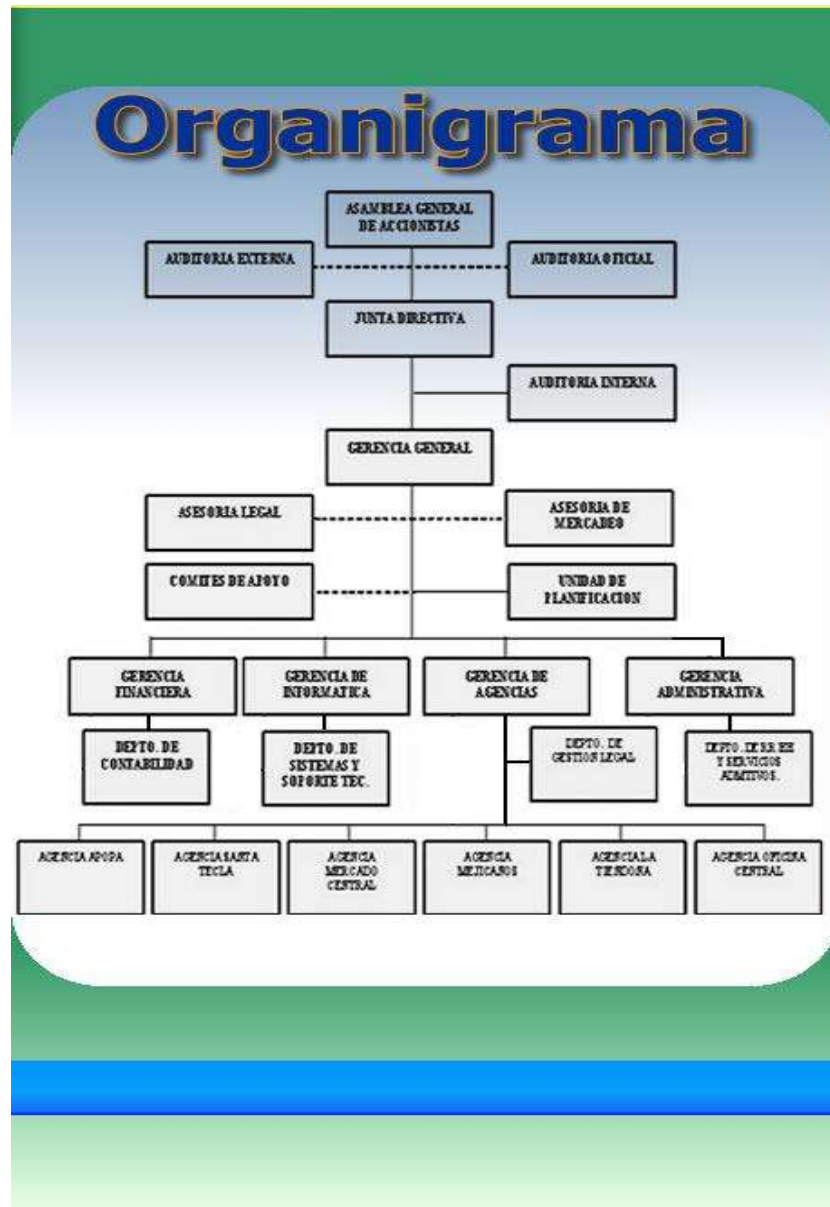
MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Encuestador: _____

Fecha: _____

ANEXO 8

ORGANIGRAMA DE LA CAJA DE CREDITO METROPOLITANA, S.C. DE R.L. DE C.V.



----- Autoridad Staff o Asesora
 _____ Autoridad Lineal

Fecha de Vigencia: 15/03/2002
 Aprobado por: Junta Directiva