

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE BANCA Y FINANZAS**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**



**“PROPUESTA DE REINGENIERÍA DE PROCESOS  
OPERATIVOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITO DE  
COOPMEGO”**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA  
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA EN BANCA Y FINANZAS**

**DIRECTORA:**

*Ing. Viviana Espinoza Loaiza*

**AUTORA:**

*María de los Ángeles Cueva Dávila*

**CENTRO UNIVERSITARIO LOJA**

2010



Ingeniera  
Viviana Espinoza Loaiza  
**DIRECTORA DE TESIS**

**CERTIFICA:**

Que la presente tesis titulada: "Propuesta de reingeniería de procesos operativos para el área de crédito de CoopMego.", presentada por la egresada María de los Ángeles Cueva Dávila, ha sido revisada en mi calidad de directora de tesis, por lo que apruebo su estructura y contenido, el mismo que reúne los requisitos exigidos por la Universidad Técnica Particular de Loja, certifico su autenticidad y autorizo su presentación para los fines pertinentes.

Loja, 21 de abril de 2010

Viviana Espinoza Loaiza  
**DIRECTORA DE TESIS**



## **AUTORÍA**

Las opiniones, resultados y conclusiones expuestas en el presente trabajo de investigación son de total y exclusiva responsabilidad de la autora.

María de los Ángeles Cueva Dávila  
C.I. 1103640460



## **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo: María de los Ángeles Cueva Dávila, declaro conocer la disposición del Art. 67 del estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de las investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

María de los Ángeles Cueva Dávila

C.I. 1103640460



## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, a la Virgencita del Cisne y a mi familia por el apoyo y confianza que me brindaron para poder llegar a la culminación de mis estudios superiores.

Quiero dejar constancia de agradecimiento a quienes incondicionalmente me brindaron apoyo para seguir adelante día a día con mi formación superior, especialmente a la UTPL, por la formación profesional y humana que me brindo; a todos los profesores quienes supieron guiarme por el camino de la sabiduría, principalmente a la ingeniera Viviana Espinoza Loaiza quien con su paciencia dedicó parte de su tiempo para dirigirme en esta investigación.

De manera especial quiero expresar mi sincero agradecimiento al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina “Manuel Esteban Godoy Ortega Ltda.” CoopMego por su ayuda desinteresada para la culminación del presente estudio.

Gracias a todos...

María de los Ángeles



## DEDICATORIA

Quiero dedicar esta tesis a mi familia de manera especial a un ser que no se encuentra ya entre nosotros pero que siempre estuvo allí animándome a ser una profesional mi abuelito Holger Gonzalo, así mismo a mi queridos padres Elvis y Carmen, que siempre me han dado el amor y la motivación con su apoyo incondicional; a mis hermanos Virginia, Alfonzina, Paulina y Christopher por su cariño, alegría y confianza en mí; y a todos esos seres especiales que forman parte de mi vida.

Con la paciencia, con la bondad, la tranquilidad y la perseverancia, se obtiene todo.... y algo más.  
(Benjamín Franklin)

*María de los Ángeles*



## I. ÍNDICE

Portada	I
Página de Aprobación	II
Autoría	III
Cesión de Derechos	IV
Dedicatoria	V
Agradecimiento	VI
<b>I. Índice</b>	<b>VII</b>
<b>II. Contenidos</b>	<b>VII</b>
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE COOPMEGO .....	1
1.1. Antecedentes .....	1
1.1.1. Constitución de CoopMego.....	1
Responsabilidad.-.....	1
Duración.-.....	2
Objeto social.- .....	2
Objetivos de la cooperativa.- .....	2
Los principios cooperativos.- .....	3
1.1.2. Organización.....	4
ORGANIGRAMA.....	5
DEL COMITÉ DE CRÉDITO .....	5
Misión.....	6
Integración .....	6
Relaciones de Dependencia.....	6
Funciones.....	6
DE LA DIRECCION DE NEGOCIOS.....	7
Misión.....	7
Áreas de Responsabilidad.....	8
Funciones de la Dirección de Negocios:.....	8



## Propuesta de reingeniería de procesos operativos para el área de crédito de CoopMego

Con el Departamento de Crédito y Cobranzas .....	8
Con el Departamento de Captaciones.....	9
Con el Archivo de Crédito.....	10
Gestión de Oficinas Comerciales (A cargo de la Dirección de Negocios) ...	10
Funciones del personal del departamento de crédito y cartera.....	11
Del Jefe de Crédito y Cobranzas.....	11
De los Oficiales de Crédito.....	12
Operativos de Crédito .....	14
<i>Oficial de Cobranzas</i> .....	15
CAPÍTULO II: ANALISIS DE LOS PROCESOS OPERATIVOS ACTUALES DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO.....	16
2.1 Políticas de Crédito. ....	16
DISPOSICIONES LEGALES EN EL ÁMBITO DE CRÉDITO.....	16
2.2 Segmentos de Crédito.....	17
2.2.1 Créditos Comerciales.....	17
2.2.2 Créditos de Consumo .....	18
2.2.3 Créditos para la Vivienda .....	19
2.2.4 Créditos Microempresariales o Microcréditos .....	19
2.3. Procesos Actuales.....	20
2.3.1. CRÉDITOS COMERCIALES.....	20
Perfil de los Clientes de Créditos Comerciales .....	20
Requisitos y documentación a presentar para el trámite del Crédito Comercial .....	21
Políticas a cumplir en el Proceso de Créditos Comerciales .....	22
Subproceso: Promoción .....	22
Subproceso: Recepción de solicitud y documentación. ....	23
Subproceso: Verificación e Inspección .....	24
Subproceso: Análisis – Evaluación y Resolución.....	25
Subproceso: Otorgamiento – Desembolso .....	27





Propuesta de reingeniería de procesos operativos para el área de crédito de CoopMego

Subproceso: Seguimiento y Recuperación .....	28
Criterios de calificación de las solicitudes de Créditos Comerciales. ....	30
2.3.2. CRÉDITOS DE CONSUMO .....	31
Perfil de los clientes de Créditos de Consumo .....	31
Requisitos y documentación a presentar para el trámite de Créditos de Consumo.....	31
Para los empleados públicos o privados:.....	32
Para los jubilados: .....	32
Para los rentistas:.....	33
Políticas a cumplir en el Proceso de Crédito de Consumo .....	33
Subproceso: Promoción .....	33
Subproceso: Recepción de solicitud y documentación. ....	34
Subproceso: Verificación e Inspección .....	35
Subproceso: Análisis – Evaluación y Resolución.....	37
Subproceso: Otorgamiento – Desembolso .....	38
Subproceso: Seguimiento y Recuperación .....	39
Criterios de calificación de las solicitudes de Créditos de Consumo.....	41
2.3.3 CRÉDITOS DE VIVIENDA.....	41
Perfil de los clientes de Créditos de Vivienda .....	41
Requisitos y documentación a presentar para el trámite de Créditos de Vivienda .....	42
Políticas a cumplir en el Proceso de Créditos de Vivienda .....	43
Subproceso: Promoción .....	43
Subproceso: Recepción de solicitud y documentación .....	43
Subproceso: Verificación e Inspección .....	45
Subproceso: Análisis – Evaluación y Resolución.....	46
Subproceso: Otorgamiento – Desembolso .....	48
Subproceso: Seguimiento y Recuperación .....	49
Criterios de calificación de las solicitudes de Créditos de Vivienda. ....	51
2.3.4. MICROCRÉDITO .....	52
Perfil de los clientes de Microcrédito .....	52
Requisitos y documentación a presentar para el trámite de Microcrédito .....	52



Políticas a cumplir en el Proceso de Microcrédito.....	54
Subproceso: Promoción .....	54
Subproceso: Recepción de solicitud y documentación. ....	54
Subproceso: Verificación e Inspección .....	56
Subproceso: Análisis de Riesgo y Resolución .....	57
Subproceso: Otorgamiento – Desembolso .....	59
Subproceso: Seguimiento y Recuperación .....	60
Criterios de calificación de las solicitudes de Microcrédito.....	61
2.3.5 PROCESO DE CREDITO: .....	62
2.3.5.1 TIEMPOS Y COSTOS DEL PROCESO:.....	67
2.3.5.2 RESULTADOS: .....	71
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE LA REINGENIERÍA EN EL ÁREA DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MANUEL ESTEBAN GODOY ORTEGA COOPMEGO”.....	72
3.1. Reorganización en los Procesos Realizados.....	72
3.1.1. Promoción.....	72
3.1.3. Determinación de los Cuellos de Botella.....	74
3.1.4. Diagramas de Flujo de Procesos. ....	74
a) Importantes Cambios en el Flujo de Procesos.....	75
b) Tiempos, Costos del Proceso y Evaluación. ....	82
CAPÍTULO IV: IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS DE CRÉDITO.....	85
Socialización y Capacitación de los nuevos Procesos.....	85
<input type="checkbox"/> Capacitación.- .....	85
<input type="checkbox"/> Reunión General.- .....	86
<input type="checkbox"/> Impresión y Publicación del Documento.--.....	87
CONCLUSIONES.....	88
RECOMENDACIONES. ....	89



**Propuesta de reingeniería de procesos operativos para el área de crédito de CoopMego**

BIBLIOGRAFÍA .....	91
ANEXOS:.....	93



## CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE COOPMEGO

### 1.1. Antecedentes

#### 1.1.1. Constitución de CoopMego.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina “Manuel Esteban Godoy Ortega” Ltda., CoopMego, es una cooperativa financiera controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, se encuentra constituida con domicilio en la ciudad de Loja, cantón Loja, provincia de Loja, con ilimitado número de socios y no menos de cincuenta, la misma que se rige por las disposiciones contenidas en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, en el Decreto Ejecutivo No. 354, que contiene el Reglamento para la constitución, organización, funcionamiento y liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público, sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, publicado en el Registro Oficial No. 79, de 10 de Agosto de 2005, las normas expedidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Junta Bancaria, aplicables al sistema cooperativo de ahorro y crédito.

**Responsabilidad.-** La Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina “Manuel Esteban Godoy Ortega” Ltda., CoopMego, es una sociedad de personas, de responsabilidad limitada. La responsabilidad personal de cada socio estará limitada a su capital en certificados de aportación obligatorios pagados como tales, y la responsabilidad de la cooperativa estará limitada al total de su patrimonio.



Duración.- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina “Manuel Esteban Godoy Ortega” Ltda., CoopMego, tendrá una duración indefinida, sin embargo podrá disolverse o liquidarse voluntariamente o forzosamente por las causales y forma prevista en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, el Decreto Ejecutivo No. 354, las normas expedidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Junta Bancaria y el presente estatuto.

Objeto social.- La Cooperativa está autorizada a realizar operaciones de intermediación financiera y prestar servicios financieros a sus socios y a terceros, en el marco de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y el Reglamento contenido en el Decreto Ejecutivo No. 354.

Objetivos de la cooperativa.- Los objetivos de la cooperativa son:

- ü Promover el desarrollo socioeconómico de sus asociados y de la comunidad, mediante la prestación de servicios financieros a socios y clientes en el marco de las operaciones permitidas en el artículo 51 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, con las excepciones contempladas en la misma Ley, en cuanto compete a las cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público en general;
- ü Fomentar el ahorro en la comunidad a través de operaciones de captación de recursos como depósitos de ahorro, depósitos a plazo y otros productos que se pudieren crear;
- ü Conceder préstamos a sus asociados y a terceros, de conformidad a las normas y procedimientos que establezca la institución, los mismos que estarán fundamentados en las Leyes y Reglamentos emitidos por los organismos de control;



- ü Fomentar, a través de sus servicios, los principios de autoayuda, autogestión y autocontrol como base fundamental del funcionamiento y desarrollo de la Cooperativa;
- ü Promover su relación e integración con otras entidades nacionales y/o extranjeras vinculadas o no al sistema cooperativo, en procura de mantener convenios de cooperación y/o asociación que contribuyan al fortalecimiento de la Institución y del sistema cooperativo;
- ü Obtener fuentes de financiamiento interna y externa, que fueren necesarias y convenientes, para el desarrollo institucional de sus asociados;
- ü Establecer otros servicios y actividades que estén encuadradas en las leyes aplicables al sector cooperativo y financiero, y que contribuyan al mejoramiento social y económico de sus miembros; y,
  
- ü Promover la ampliación del número de socios y clientes de la Cooperativa, tendiente a su consolidación y desarrollo, dentro de su ámbito operacional.

Los principios cooperativos.- Los principios cooperativos son:

- ü Adhesión abierta y voluntaria;
- ü Control democrático de los socios;
- ü Participación económica de los socios;
- ü Autonomía e independencia;
- ü Educación, entrenamiento e información;
- ü Cooperación entre cooperativas; y,



ü Compromiso con la comunidad.

### 1.1.2. Organización.

La estructura orgánica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina "Manuel Esteban Godoy Ortega" Ltda., está integrada por los siguientes niveles:

ü Directivo

ü Ejecutivo

ü De Negocios

ü De Control

ü De Asesoría

ü De Apoyo

En cumplimiento a las regulaciones de los organismos de control y con el propósito de administrar los riesgos propios de la intermediación financiera, se ha incorporado en la estructura organizacional las unidades especiales y/o comités siguientes:

ü Comité de Auditoría

ü Comité de Administración Integral de Riesgos;

ü Comité de Cumplimiento;

ü Comité de Crédito;

ü Comité de Gestión de Activos y Pasivos;

ü Comité de Tecnología;

ü Tribunal Electoral;

ü Auditoría Interna;

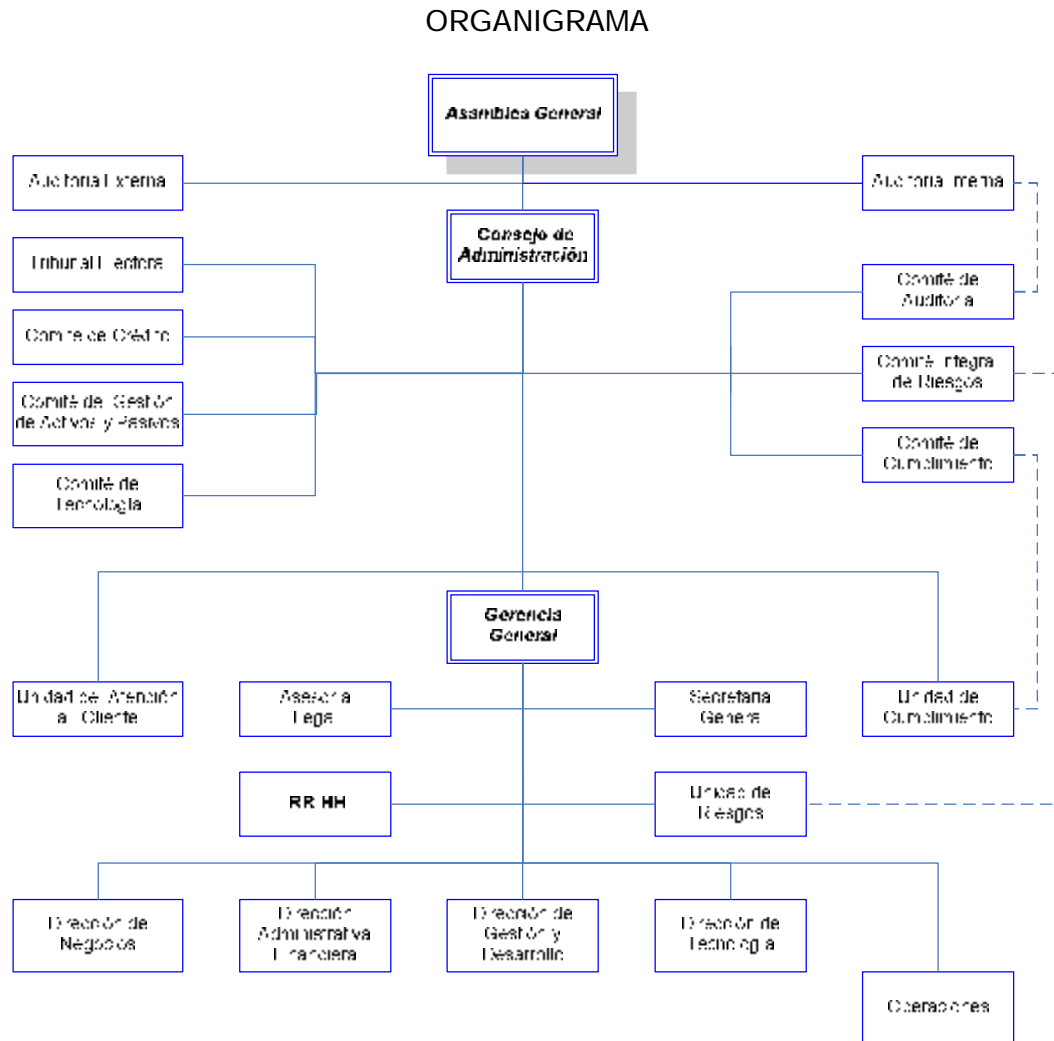
ü Unidad de Riesgos;

ü Unidad de Cumplimiento; y,



ü Unidad de Servicio de Atención al Cliente.

La relación entre los diferentes niveles está dada por el siguiente diagrama de estructura:

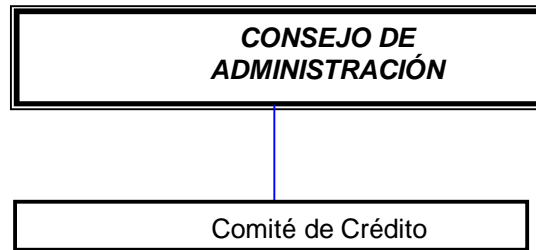


Fuente: Manual Orgánico Funcional COOPMEGO

## DEL COMITÉ DE CRÉDITO

### ARTÍCULO I.- Del Comité de Crédito





Fuente: Manual Orgánico Funcional COOPMEGO

### Misión

Resolver sobre las solicitudes de crédito en el marco de las políticas, niveles y condiciones determinadas por el consejo de administración, y de las personas vinculadas a la institución de acuerdo a los criterios constantes en la Ley y en la normativa aprobada por la Junta Bancaria.

### Integración

Está integrado por:

- a) Dos miembros designados por el consejo de administración de entre los funcionarios de la entidad; y,
- b) El Gerente General, quien lo presidirá.

### Relaciones de Dependencia

El Comité de Crédito depende del Consejo de Administración, por lo tanto reporta a este mismo organismo.

### Funciones

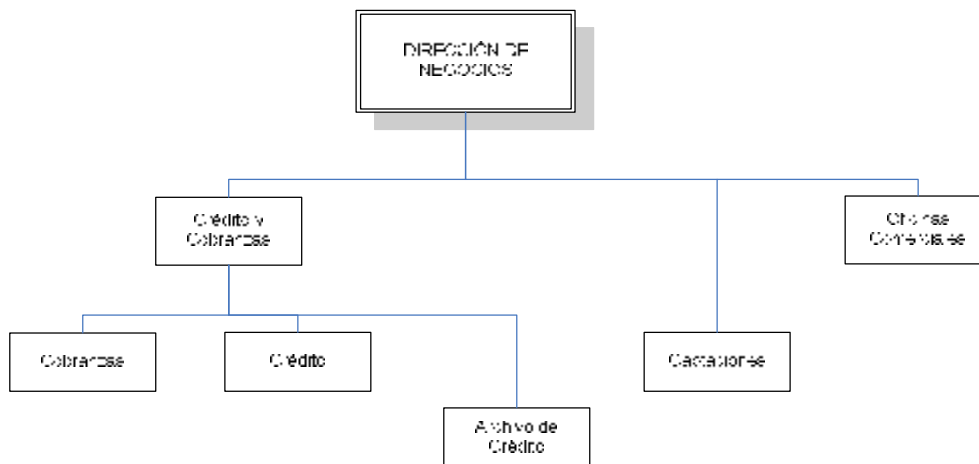
Son funciones del Comité de Crédito:

- a) Resolver las solicitudes de crédito en el marco de las políticas, niveles y condiciones determinados por el consejo de administración en el manual y reglamento de crédito;



- b) Analizar las solicitudes de crédito de los vocales del consejo de administración, de los comités, del gerente general, y de los demás funcionarios vinculados con la cooperativa y de las personas vinculadas de acuerdo a los criterios constantes en la Ley y en la normatividad aprobada por la Superintendencia de Bancos y Seguros y por la Junta Bancaria; y,
- c) Entregar al organismo de control cuando lo solicite un informe sobre el estado de los créditos aprobados por el Comité, registrados en el literal anterior.

#### DE LA DIRECCION DE NEGOCIOS



Fuente: Manual Orgánico Funcional COOPMEGO

### ARTÍCULO I.- De la Dirección de Negocios

#### Misión

Asegurar la eficiente prestación de servicios y productos financieros de captaciones (ahorros, depósitos a plazo, etc.), crédito y la generación de servicios complementarios, bajo criterios de calidad, oportunidad, competitividad, seguridad y rentabilidad, contribuyendo al crecimiento



sostenido y cobertura de mercado, de acuerdo a los objetivos corporativos y a la consolidación de la imagen institucional.

#### Áreas de Responsabilidad

Bajo su dependencia se encuentran:

- ü Crédito y Cobranzas;
- ü Captaciones;
- ü Archivo de Crédito; y,
- ü Oficinas Comerciales.

#### Funciones de la Dirección de Negocios:

Son funciones las detalladas a continuación con los diferentes departamentos:

Con el Departamento de Crédito y Cobranzas

- a) Dirigir la preparación de los planes operativos y presupuestos del área de crédito, por oficina operativa y a nivel consolidado;
- b) Identificar la oportunidad de negocios de crédito dentro de los diferentes sectores económicos y áreas geográficas de intervención;
- c) Evaluar el comportamiento del sector financiero y en particular de las entidades identificadas como competidores directos a fin de proponer reformas a políticas y productos que consoliden la participación de la institución;
- d) Diseñar, implementar, evaluar y mejorar los procesos/metodologías de concesión y recuperación de crédito, y capacitar al personal del área;



- e) Cumplir y supervisar la aplicación de normas, reglamentos, políticas y procedimientos de crédito;
- f) Evaluar el cumplimiento de las metas de colocación y productividad del área de crédito, de manera global; por oficina; por Asesor; y por producto;
- g) Preparar los reportes e informes relativos al área;
- h) Coordinar con la Dirección de Gestión y Desarrollo los procesos de investigación de mercados actuales y potenciales; y el desarrollo de nuevos productos; y,
- i) Proponer mejoras a las políticas, reglamentos, normas y productos de crédito.

Con el Departamento de Captaciones

- a) Dirigir la preparación de los planes operativos y presupuestos del área de captaciones de ahorro, plazo fijo, etc.;
- b) Diseñar, implementar, evaluar y mejorar los procesos de captaciones, ahorro e inversión;
- c) Administrar y supervisar los vencimientos de las captaciones;
- d) Identificar oportunidades de negocios de captaciones con clientes potenciales dentro de los diferentes sectores económicos y áreas geográficas de intervención;
- e) Cumplir y supervisar la aplicación de normas, reglamentos, políticas y procedimientos de captaciones;



- f) Evaluar el cumplimiento de las metas de captación y productividad del área de captaciones, por oficina, por Asesor, por producto, y de manera consolidada;
- g) Identificar y brindar atención especial a los socios y clientes con depósitos a plazo y ahorros de mayor monto;
- h) Formular propuestas de mejoramiento de las estrategias, políticas y reglamentación del servicio de captaciones y nuevos productos;
- i) Generar convenios con instituciones y empresas para la prestación de servicios complementarios (manejo de roles, cobro de servicios básicos, etc.);  
y,
- j) Participar en la preparación del Plan de Negocios, para la apertura de nuevas oficinas y la creación o rediseño de productos financieros.

Con el Archivo de Crédito

- a) Administrar y custodiar los documentos que respaldan las operaciones de crédito (pagarés, contratos de préstamo, documentos de garantía e hipotecas);
- b) Custodiar las claves de tipo administrador de los servidores, sistemas y bases de datos; y,
- c) Custodiar respaldos de Base de Datos.

Gestión de Oficinas Comerciales (A cargo de la Dirección de Negocios)

- a) Apoyar en la colocación y recuperación de crédito y captaciones de las Oficinas Comerciales;



- b) Supervisar el cumplimiento de metas de captaciones y colocaciones de las Oficinas Comerciales;
- c) Implementar y supervisar el cumplimiento de procesos/metodologías de captaciones y colocaciones; y,
- d) Apoyar la identificación de oportunidades de negocios en las Oficinas Comerciales.

Funciones del personal del departamento de crédito y cartera.

Del Jefe de Crédito y Cobranzas

- a) Liderar la planificación estratégica y operativa del departamento;
- b) Organizar, dirigir, ejecutar y supervisar los procesos de concesión, recuperación y cobranza de créditos;
- c) Administrar y realizar el seguimiento de la cartera de crédito;
- d) Supervisar el cumplimiento de los objetivos anuales y mensuales;
- e) Dirigir, organizar y supervisar el personal a su cargo;
- f) Identificar los niveles de atención, riesgo y oportunidad de negocios dentro de los diferentes sectores económicos;
- g) Preparar los reportes exigidos por los organismos de regulación y control, de acuerdo a las especificaciones y plazos enmarcados en la legislación vigente;
- h) Formular propuestas para perfeccionar las estrategias, políticas y reglamentación del servicio de crédito y nuevos productos;



- i) Preparar y presentar los informes de crédito para el análisis y aprobación del Jefe de Negocios, Gerente General, Comité General de Crédito y Consejo de Administración; y,
- j) Administrar los files de crédito.

De los Oficiales de Crédito

- a) Identificar potenciales socios o clientes;
- b) Promocionar los productos y servicios de crédito de la Cooperativa en los diferentes segmentos de atención, buscando la captación de nuevos socios o clientes;
- c) Difundir a socios y clientes los requisitos que la Cooperativa exige para la otorgación de créditos, así como los requisitos legales pertinentes;
- d) Asesorar a los socios y clientes de crédito en sus requerimientos de financiamiento, en concordancia con las políticas de la Cooperativa;
- e) Conocer profundamente el negocio y las actividades de los socios y clientes; así como, vigilar su desarrollo y desenvolvimiento, a través de la ejecución de visitas periódicas;
- f) Analizar las características personales y financieras de cada solicitante, a fin de presentar su propuesta de crédito ante el respectivo organismo resolutorio de crédito;
- g) Administrar la cartera de créditos bajo su responsabilidad, precautelando que la misma se mantenga dentro de los niveles de calidad y riesgo permitidos;



- h) Presentar propuestas de políticas y procedimientos de crédito dirigidos al mejoramiento de la calidad de atención a socios y clientes y la calidad de cartera de la institución;
- i) Mantener buenas y permanentes relaciones con los socios y clientes;
- j) Identificar oportunamente sobre cualquier riesgo por incumplimientos; así como, la evolución de la fuente de repago;
- k) Realizar el seguimiento de las obligaciones y recuperar las facilidades de crédito otorgadas. Especial énfasis se aplicará a partir del primer día en que incurra la morosidad; todo ello a través de visitas personales y llamadas recurrentes;
- l) Mantener actualizados los archivos y files de crédito de los socios o clientes bajo su responsabilidad;
- m) Conocer sobre estudios de mercado, análisis de riesgo y estudios sectoriales relacionados con el mercado atendido;
- n) Revisar el reporte de "Calificación de Riesgos de la Cartera de Créditos" bajo su responsabilidad;
- o) Revisar el reporte de "Créditos sujetos a castigo" bajo su responsabilidad; y,
- p) Elaborar el reporte de créditos potenciales de ser castigados.

Si un Oficial de Crédito estuviere ausente, ya sea por vacaciones, enfermedad o licencia mayor a 24 horas, las operaciones de dicho Oficial serán distribuidas de manera equitativa entre los Oficiales que se encuentren hábiles.





### Operativos de Crédito

- a) Apoyar en la identificación de potenciales socios o clientes;
- b) Promocionar los productos y servicios de crédito de la Cooperativa en los diferentes segmentos de atención, buscando la captación de nuevos socios o clientes;
- c) Difundir entre socios y clientes los requisitos que la Cooperativa exige para otorgar créditos, así como los requisitos legales pertinentes;
- d) Apoyar en la recepción de las solicitudes de crédito y la documentación de respaldo presentada por los socios o clientes;
- e) Apoyar en la verificación de la información y referencias comerciales, personales, financieras y central de riesgos de los socios o clientes;
- f) Preparar la documentación de respaldo del crédito, pagarés, contratos, garantías y demás documentos legales;
- g) Receptar la firma en los pagarés por parte del deudor y garantes, verificando que la misma sea igual a la registrada en la cédula de ciudadanía;
- h) Generar el file de crédito de los socios o clientes, con toda la documentación requerida y presentada;
- i) Elaborar el reporte para ingreso de pagarés a custodia; así como, el reporte de créditos cancelados para su devolución a los socios o clientes;
- j) Mantener buenas y permanentes relaciones con los socios y clientes;
- k) Apoyar en el seguimiento de las obligaciones y recuperación de los créditos mediante la emisión de los reportes de vencimiento y morosidad;
- l) Compulsar la minuta y protocolo para la constitución de hipotecas;
- m) Tramitar el levantamiento de hipotecas; y,



- n) Preparar las notificaciones de cobranza administrativa.

**Oficial de Cobranzas**

Es el responsable de la cobranza de créditos problemáticos. Tratará de optimizar, en todo momento, la recuperación de los valores en mora, reforzar las garantías del crédito; analizará la viabilidad económica y financiera del sujeto de crédito, en base de lo cual decidirá la factibilidad de proponer la reestructuración de las deudas; y, agotará todas las gestiones que permitan la recuperación de los valores prestados, antes de enviar el crédito a su recuperación por vía judicial.

Por insignificante que sea el monto del crédito problemático, es necesario y fundamental que la institución brinde señales claras a sus socios y clientes, que no está dispuesta a perder el dinero que le han confiado sus depositantes.

Son funciones generales del Oficial de Cobranzas:

- a) Gestionar la recuperación de créditos problemáticos;
- b) Incentivar el cobro de créditos castigados;
- c) Supervisar las gestiones de cobro por parte de los abogados, de los créditos que se encuentran en proceso judicial; y,
- d) Actualizar el cobro de los valores correspondientes a gastos judiciales.



## CAPÍTULO II: ANALISIS DE LOS PROCESOS OPERATIVOS ACTUALES DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO.

### *2.1 Políticas de Crédito.*

Las políticas de crédito establecidas en la cooperativa

ü De la Codificación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero:

ü Del Reglamento de Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público, sujetas al Control de la Superintendencia de Bancos" (Decreto Ejecutivo No. 2132):

ü De la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y Junta Bancaria:

ü Ver anexo # 1.

### DISPOSICIONES LEGALES EN EL ÁMBITO DE CRÉDITO

Los funcionarios de la Cooperativa, especialmente aquellos relacionados con el área de crédito y/o de riesgos deben cumplir y hacer cumplir, de manera estricta, las disposiciones legales, así como sus enmiendas futuras, establecidos en las Leyes, reglamentos y resoluciones que norman las operaciones de las instituciones financieras.



## 2.2 Segmentos de Crédito.

Los créditos que la Cooperativa puede otorgar se agrupan conforme a la actividad y perfil de los clientes, el destino, fuente de repago y considerando lo establecido en el Título (VII) “De los Activos y de los Límites de Crédito”, Subtítulo II “De la calificación de activos y constitución de provisiones”, Capítulo I “Calificación de activos de riesgo y constitución de provisiones por parte de las instituciones controladas por la Superintendencia de Bancos”; en las siguientes categorías:

- a) Créditos Comerciales
- b) Créditos de Consumo
- c) Créditos para la Vivienda
- d) Créditos Microempresariales o Microcréditos

### 2.2.1 Créditos Comerciales

Se entiende por créditos comerciales, todos aquellos otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo financiamiento está dirigido a las diversas actividades productivas que demanda la economía. Las características de esta clase de créditos son:

- Están dirigidos al fortalecimiento de la actividad productiva de pequeña y mediana escala, de personas naturales o jurídicas, de los sectores de comercio, servicios profesionales, servicios de transporte, turismo, industria, manufactura, exportación, construcción, comunicaciones, agricultura, ganadería y otras actividades.
- Orientados a solventar las diversas necesidades financieras empresariales, solventar capital de trabajo y/o proyectos de inversión en



activos fijos tales como adquisición de maquinaria y equipos, instalaciones empresariales, locales comerciales.

- Contempla también:
- Los orientados a la adquisición, construcción, reparación, remodelación, mejoramiento de vivienda, adquisición de terrenos no utilizados como residencia por el solicitante.<sup>1</sup>

### 2.2.2 Créditos de Consumo

Se entiende por créditos de consumo, a los otorgados a personas naturales que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo, adquisición de vehículos de uso privado o pago de obligaciones y servicios, que generalmente se amortizan en función de un sistema de cuotas periódicas. Las características de esta clase de créditos son:

- La fuente de repago puede provenir de la remuneración, salario o renta fija periódica del deudor y/o de los ingresos provenientes de su actividad económica.
- Orientados a:
  - Nivelar el presupuesto familiar.
  - La compra de muebles, vestuario y/o artefactos del hogar.
  - Adquisición de vehículo de uso privado.
  - Financiar gastos de salud, estudios, vacaciones, viajes u otros.

---

<sup>1</sup> Título (VII) "De los Activos y de los Límites de Crédito", Subtítulo II "De la calificación de activos y constitución de provisiones", Capítulo I "Calificación de activos de riesgo y constitución de provisiones por parte de las instituciones controladas por la Superintendencia de Bancos," Sección 2, "Elementos de la Calificación de Activos de Riesgo y su Clasificación, Artículo 1, Numeral 1..3



### 2.2.3 Créditos para la Vivienda

Se entiende por créditos para la vivienda, los otorgados a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda propia, adquisición de terrenos, siempre que se encuentren amparados con garantía hipotecaria y hayan sido otorgados al usuario final del inmueble.

En el caso de dirigirse al financiamiento de bienes que no serán utilizados como residencia del solicitante del crédito, se considerarán como comerciales.

### 2.2.4 Créditos Microempresariales o Microcréditos

Es todo crédito concedido a un prestatario, persona natural, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios, cuyo monto no excede los USD \$. 20,000.00 (VEINTE MIL DÓLARES AMERICANOS) y cuya fuente principal de pago constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades.

Las características de esta clase de créditos son:

- Están dirigidos al fortalecimiento de la actividad productiva en pequeña escala de las personas naturales o jurídicas de los sectores de comercio, servicios profesionales, servicios de transporte, turismo, industria y manufactura, exportación, construcción, comunicaciones, agricultura, ganadería y otras actividades.
- Orientados a solventar las diversas necesidades financieras empresariales como requerimientos para adquisición de materia prima,



productos para la comercialización, insumos, mantenimiento de equipos y máquinas, gastos operativos, etc. (microcrédito capital de trabajo).

- Orientados a financiar proyectos de inversión, ampliaciones y adecuaciones, adquisición de maquinaria, equipos o en general activos fijos para la empresa (microcrédito inversión).
- La fuente principal de pago constituye el producto de las ventas o ingresos generados por la actividad productiva, de servicios o comercial, determinada a través del análisis del flujo del negocio.

### 2.3. Procesos Actuales

#### 2.3.1. CRÉDITOS COMERCIALES

Perfil de los Clientes de Créditos Comerciales

Pueden ser las personas naturales o jurídicas que operan en los sectores de comercio, servicios profesionales, servicios de transporte, turismo, industria y manufactura, exportación, construcción, comunicaciones, agricultura, ganadería y otras actividades productivas, que presenten las siguientes características administrativas y de funcionamiento de su negocio:

- a) Dispone de Registro Único de Contribuyentes RUC y mantiene al día sus obligaciones tributarias ante el Servicio de Rentas Internas.
- b) Dispone de Patente Municipal del Negocio.
- c) El negocio o empresa se encuentra en operación al menos un año continuo.
- d) En el caso de personas jurídicas, se encuentra legalmente inscrita la sociedad y el nombramiento del Representante Legal.



e) No se encuentra inmersa en la definición de Operaciones de Crédito Restringidas, establecidas en el Capítulo 3, Políticas Generales de Crédito, numeral 3.5.

Requisitos y documentación a presentar para el trámite del Crédito Comercial

Para el trámite de un crédito comercial, la persona natural o jurídica solicitante, debe presentar una copia de la documentación que respalde la información proporcionada a través de la Solicitud de Crédito y la Declaración Patrimonial y el cumplimiento de las siguientes obligaciones:

- El proyecto de inversión en el formato establecido por la Cooperativa en los casos de operaciones de crédito que superen los USD \$. 20,000.00 (VEINTE MIL DÓLARES AMERICANOS).
- Balance General y Estado de Resultados actualizados y documentados. En el caso de personas jurídicas los estados financieros deberán estar debidamente suscritos por un Contador Autorizado y el Representante Legal; preferentemente deberán estar auditados o refrendados por la Superintendencia de Compañías. En caso de personas naturales, de no disponer los estados financieros debidamente suscritos por un Contador Autorizado, el Oficial de Crédito se encargará de la estimación de estos estados financieros en los formatos preestablecidos por la Cooperativa mediante la visita directa al negocio, requiriéndose de la firma de responsabilidad del solicitante.
- Copia del Registro Único de Contribuyentes RUC y de la última declaración de Impuesto a la Renta.





- Copia de la declaración y rendición del Impuesto al valor agregado IVA de los últimos 6 meses.
- Copia de la Patente Municipal del Negocio.
- Copia de la Cédula de Ciudadanía y certificado de votación, notariados, del Representante legal de la sociedad, en el caso de personas jurídicas.
- Nombramiento del representante legal y debidamente inscrito en el Registro Mercantil.
- Certificación de la Junta Directiva autorizando la tramitación del crédito.
- Detalle de los accionistas (incluyendo su participación accionaria), directores y funcionarios.
- Copia de títulos de propiedad de los bienes declarados, con certificación de encontrarse libres de todo gravamen.
- Certificado del Registrador de la Propiedad actualizado del bien a hipotecar.
- Certificaciones de su situación y movimiento de saldos de las instituciones bancarias y financieras con que opera.

Políticas a cumplir en el Proceso de Créditos Comerciales

Subproceso: Promoción

§ Las características, condiciones de otorgamiento, requisitos y documentos necesarios para la tramitación de los créditos comerciales serán informados a través de medio escrito (folleto ver anexo 2).



§ En función de los planes de marketing, la gerencia podrá establecer estrategias de venta de los productos mediante la visita directa a potenciales clientes de los créditos comerciales.

Subproceso: Recepción de solicitud y documentación.

§ Para asignar el número de expediente y por tanto iniciar el trámite de la solicitud de crédito será indispensable contar con toda la documentación exigida para los créditos comerciales. El Oficial o funcionario responsable informará al solicitante del particular.

§ Toda solicitud de crédito deberá estar firmada por el solicitante o representante legal en caso de personas jurídicas.

§ En un primer crédito es obligatoria la presentación de la documentación señalada en los créditos comerciales.

§ La solicitud de crédito y Declaración Patrimonial deberá ser llenada directamente por el solicitante.

§ Al receptor la solicitud de crédito, el Oficial de Crédito o responsable de la Cooperativa, verificará que la misma contenga la información completa y complementará la información faltante durante la entrevista con el solicitante.

§ En siguientes operaciones, el Oficial de Crédito determinará la información necesaria a actualizar en caso de cambios en la representación o estructura societaria de la empresa. En todo caso, será obligatoria la actualización de la siguiente documentación:

- Balance General y Estados de resultados.



- Copia de la última declaración de impuesto a la renta (si fuese un período diferente al existente en la carpeta de crédito).
- Copia de la declaración del Impuesto al valor agregado IVA de los últimos 6 meses.

§ Todo casillero del cual el solicitante no disponga de información o no sea aplicable, será llenado con una raya horizontal.

§ Toda solicitud de crédito debe especificar con claridad el destino que tendrá el mismo.

§ Toda solicitud deberá contemplar el diagrama de ubicación del negocio y del domicilio del solicitante en caso de personas naturales. En los créditos posteriores, en caso de vigencia de la misma dirección se señalara mensaje "mantiene dirección registrada en archivos", caso contrario será obligatorio el diagrama de ubicación.

Subproceso: Verificación e Inspección

§ En la primera operación de crédito, es obligatorio realizar el proceso de inspección y verificación in situ del negocio del cliente, actividad que será de responsabilidad del Oficial de Crédito encargado de administrar la cuenta del cliente. El Oficial de Crédito podrá delegar la ejecución de la inspección, sin embargo mantendrá la responsabilidad de la misma.

§ Es decisión y responsabilidad del Oficial de Crédito el establecer la necesidad de realizar la inspección en las posteriores operaciones de crédito; en todo caso, será obligatorio realizarla si el monto de la nueva operación es



mayor en un 30% o si ha transcurrido más de un año desde la última solicitud de crédito.

§ Toda acción de inspección será registrada y reportada en el formato respectivo y formará parte del expediente de crédito.

§ La inspección tendrá como propósito el confirmar la validez de la información presentada por el solicitante, prestando especial atención a:

- Operacionalidad de la empresa: dirección, nivel de funcionamiento y utilización de la capacidad instalada, riesgos físicos existentes.
- Existencia y estado de los bienes declarados y en especial de tratarse de bienes a entregarse en garantía.
- Razonabilidad y consistencia de los datos proporcionados en la Declaración Patrimonial y estados financieros presentados.
- Consistencia del destino de crédito declarado en la solicitud de crédito

§ Para toda operación de crédito se consultará e imprimirá la situación del cliente en la Central de Riesgos y/u otros Burós de Crédito a los cuales tenga acceso la Cooperativa y la base de datos del Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas CONSEP, reportes que se adjuntarán al expediente de crédito.

Subproceso: Análisis – Evaluación y Resolución

§ Todos los créditos deberán contener el Informe de Análisis de Riesgo y Propuesta del Oficial de Crédito, luego de lo cual la solicitud se trasladará a la instancia resolutoria respectiva en función del monto solicitado. El Subcomité o



Comité responsable de la decisión tiene la potestad de pedir mayor información, negar la solicitud, condicionar la aprobación, reducir el monto solicitado, etc.

§ La resolución de las solicitudes de crédito de los clientes nuevos, independientemente del monto, corresponderá al Comité General de Crédito.

§ Se establece como condición obligatoria que el Oficial o Analista de Crédito responsable por la operación deberá participar siempre en la presentación del caso.

§ Es obligatorio el cálculo de proyecciones financieras, flujos de caja e índices financieros de la empresa por parte del Oficial de Crédito en los formatos establecidos para este fin.

§ Cada etapa de evaluación deberá estar respaldada por la firma del Oficial quien recomendará las condiciones de otorgamiento del crédito en cuanto a monto, plazo, tipo de garantía y forma de pago. El informe deberá estar respaldado por la firma del Oficial y fecha de análisis.

§ La instancia final de resolución del crédito determinará las condiciones de otorgamiento de la operación, contemplando monto, plazo, forma de pago, período de gracia si lo hubiere, garantía exigida y tasa de interés. La decisión se respaldará con la firma de todos los integrantes de la instancia.

§ Todas las propuestas de financiamiento con las características indicadas a continuación deberán ser resueltas por el Comité General de Crédito:

- Las de aquellos socios/clientes que mantengan operaciones de crédito directas o solidarias (cónyuges) vigentes con la Cooperativa.



- Las de aquellos clientes con incumplimientos en su comportamiento de pago de créditos anteriores.
- Las que por alguna razón no cumplan con todos los requisitos establecidos.
- Las solicitudes de reestructuración de deuda.
- Las solicitudes de prórroga.
- Las solicitudes de períodos de gracia, independientemente del monto.

Subproceso: Otorgamiento – Desembolso

§ Previo al desembolso, toda operación de crédito superior a los USD \$. 20,000.00 (VEINTE MIL DÓLARES AMERICANOS) requerirá el control previo de la Unidad de Auditoría Interna sobre el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos en el Manual y Reglamento Interno, la existencia de toda la documentación de respaldo, la correcta legalización de garantías, contratos y pagarés; registrando con su firma la verificación.

§ Para la formalización de la operación el responsable de la instrumentación del crédito requerirá la presentación de la cédula de identidad actualizada del solicitante, cónyuge y garantes, a fin de verificar la firma. Bajo ningún concepto se autorizará la firma de pagarés fuera de las oficinas de la Cooperativa.

§ Toda operación de crédito superior a los USD \$ 2,000.00 (DOS MIL DÓLARES AMERICANOS) requerirá la declaración firmada por parte del deudor sobre el uso lícito de los recursos, en el formato establecido por la



Cooperativa y conforme a las normas establecidas por el Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacentes y Psicotrópicas CONSEP.

§ El desembolso de los recursos se procederá exclusivamente una vez firmados y legalizados todos los documentos de respaldo del crédito y las garantías constituidas a favor de la Cooperativa.

§ El desembolso de los recursos se efectuará mediante acreditación a la cuenta de ahorros del solicitante.

Subproceso: Seguimiento y Recuperación

§ El seguimiento y recuperación de los créditos será de responsabilidad exclusiva del Oficial de Crédito. Por lo tanto deberá estar pendiente de los vencimientos, cupos utilizados y remanentes, a fin de evitar desembolsos no autorizados.

§ Es obligación del Oficial de Crédito planificar y ejecutar un plan de seguimiento del negocio, bajo los siguientes lineamientos y objetivos:

- Identificar posibles factores que puedan alterar el normal funcionamiento y estabilidad del negocio, el nivel de ingresos y por ende la capacidad de pago del negocio.
- Identificar posibles situaciones y variaciones en las condiciones del negocio que pudieren generar un incremento del riesgo del crédito.
- Requerir información financiera para mantener actualizada la carpeta del cliente.



- Supervisar la permanencia de las garantías del crédito; máquinas y equipos en prenda, bienes hipotecados, y la vigencia de sus valores de cobertura.
- Identificar los factores que hayan afectado el nivel de cumplimiento, en caso de estar la obligación en mora. Es importante que se determine el carácter del incumplimiento: el solicitante “no quiere pagar” por haber destinado sus ingresos a otros fines o “no puede pagar” por un insuficiente nivel de ingresos, lo que posiblemente justifica una reestructuración de la deuda.

§ Toda actividad de seguimiento será reportada por el Oficial de Crédito en el formato correspondiente y formará parte del expediente de crédito.

§ La responsabilidad por la calidad de la cartera será del Oficial de Crédito quien establecerá un control y seguimiento de la recuperación de los créditos a través de los reportes emitidos por la Cooperativa a fin de mantener el índice de morosidad bajo el límite máximo establecido.

§ El Oficial de Crédito, como estrategia operativa, realizará notificaciones telefónicas de aviso previas al vencimiento de un pago, pudiendo complementarlas con visitas directas al negocio.

§ En caso de no pago, al día siguiente de vencimiento, el Oficial de Crédito deberá realizar una notificación telefónica de requerimiento de pago. De no procederse al pago, dentro de los cinco (5) días siguientes, se iniciará la acción administrativa de cobranza a través de visita personal, concediendo un plazo de 8 días para arreglar su situación.





§ La primera notificación se emitirá al no atender el socio al requerimiento verbal, y en la misma se brindará un plazo de 8 días para arreglar su situación.

§ La segunda notificación se extenderá tanto al socio como a los garantes.

Criterios de calificación de las solicitudes de Créditos Comerciales.

§ La estabilidad del negocio y experiencia del propietario será un factor determinante en la decisión del Oficial de Crédito.

§ La estimación de gastos debe cubrir todos los conceptos e importes significativos. Se sugiere adicionar como mínimo un 10% para las cuestiones imprevistas.

§ Para la determinación de los otros ingresos (netos) que proceden de fuentes secundarias de repago, solamente deben considerarse los otros ingresos netos, verificables, que se mantendrán estables durante el plazo propuesto para el crédito.

§ El nivel de endeudamiento (Pasivos o deuda total / Total Activos) del solicitante (incluyendo la operación en análisis) no debe superar el 67%.

§ Para la determinación de la capacidad de pago del sujeto de crédito se establece una relación del 70% del Flujo Neto de Caja.

§ Mantener una calificación A o B, tanto en obligaciones directas o indirectas en la Central de Riesgos de la Superintendencia de Bancos u otros burós de Crédito.



### 2.3.2. CRÉDITOS DE CONSUMO

#### Perfil de los clientes de Créditos de Consumo

Son las personas naturales cuya fuente principal de ingresos puede provenir de su remuneración o salario de su trabajo en relación de dependencia con el sector público o privado. Comprende también aquellas personas que disponen de una renta fija comprobable proveniente de su jubilación laboral o rentistas y aquellas cuyos ingresos provienen de una actividad económica productiva propia. Los clientes de créditos de consumo presentarán a más de las características señaladas en el Capítulo 3 “Políticas Generales de Crédito”, Título 3.6 “Elegibilidad y Requisitos de los Sujetos de Crédito”, las siguientes:

Para los empleados públicos o privados:

- a) Disponer de nombramiento o contrato permanente de trabajo. En el caso de empleados privados, justificar una permanencia mínima en la empresa, de al menos 12 meses.
- b) No se encuentre inmerso en la definición de Operaciones de Crédito Restringidas, establecidas en el Capítulo 3, “Políticas Generales de Crédito”, Título 3.5.

#### Requisitos y documentación a presentar para el trámite de Créditos de Consumo

Para el trámite de un crédito de consumo, la persona natural solicitante debe presentar una copia de la documentación que respalde la información



proporcionada a través de la solicitud de crédito y la Declaración Patrimonial, comprendiendo:

Para los empleados públicos o privados:

- a) Certificado laboral otorgado por la empresa o institución en que trabaja, en el que conste el tiempo de servicio, los ingresos y retenciones que mantiene.
- b) Copia del rol de pagos o liquidación de su sueldo del último mes.
- c) Copia de la cédula de ciudadanía o identidad actualizados.
- d) Copia del certificado de votación actualizada (para el caso de personas obligadas a votar).
- e) Copia de pago del Impuesto Predial de uno de los bienes inmuebles declarados.
- f) Copia de los títulos de propiedad de los bienes declarados.
- g) Planillas de pago de energía eléctrica, agua potable o teléfono del último mes.

Para los jubilados:

- a) Copia del documento de pago de la jubilación.
- b) Copia de la cédula de ciudadanía.
- c) Copia de certificado de votación actualizada (para el caso de personas obligadas a votar).
- d) Copia de pago del Impuesto Predial de uno de los bienes inmuebles declarados.
- e) Copia de un título de propiedad de los bienes declarados.



f) Planillas de pago de energía eléctrica, agua potable o teléfono del último mes.

Para los rentistas:

a) Copia del o los contrato (s) de alquiler del (de los) bien (es) inmueble (s) generadores de los ingresos.

b) Copia de la cédula de ciudadanía o identidad actualizada.

c) Copia de certificado de votación actualizada (para el caso de personas obligadas a votar).

d) Copia de pago de Impuesto Predial de los bienes inmuebles arrendados.

e) Copia de los títulos de propiedad de los bienes declarados.

f) Planillas de pago de energía eléctrica, agua potable y/o teléfono del último mes.

g) Información y documentación de respaldo de las garantías presentadas.

h) Para quienes tienen como fuente de ingresos un negocio privado, micro o pequeña empresa, la documentación a presentar será similar a la exigida para el caso de créditos Microempresariales.

Políticas a cumplir en el Proceso de Crédito de Consumo

Subproceso: Promoción

§ Las características, condiciones de otorgamiento, requisitos y documentos necesarios para la tramitación de los créditos de consumo serán informados a través de medio escrito (folleto ver anexo 2).



§ En función de los planes de marketing, la gerencia podrá establecer estrategias de venta de los productos mediante la visita directa a empresas públicas o privadas en las que laboren potenciales clientes de los créditos de consumo y formalizar Convenios Institucionales mediante los cuales la empresa pública o privada se compromete a la retención de los pagos para la amortización de los créditos.

Subproceso: Recepción de solicitud y documentación.

§ Para asignar el número de expediente y por tanto iniciar el trámite de la solicitud de crédito será indispensable contar con toda la documentación exigida para los créditos de consumo. El Oficial o funcionario responsable informará al solicitante del particular.

§ Toda solicitud de crédito y Declaración Patrimonial deberá estar firmada por el solicitante.

§ En un primer crédito es obligatoria la presentación de la documentación señalada en los Créditos de Consumo.

§ La Solicitud de Crédito y Declaración Patrimonial deberán ser llenadas directamente por el solicitante.

§ Al receptor la Solicitud de Crédito, el Oficial de Crédito o responsable de la Cooperativa, verificará que la misma contenga la información completa y complementará la información faltante durante la entrevista con el solicitante.

§ En siguientes operaciones, el Oficial de Crédito determinará la información necesaria a actualizar. En todo caso, será obligatoria la actualización de la siguiente documentación:



- Declaración Patrimonial del solicitante.
- Certificado de ingresos y retenciones laborales (empleados públicos o privados).
- Contratos de arrendamiento (rentistas).

§ Todo casillero del cual el solicitante no disponga de información o no sea aplicable, será llenado con una raya horizontal.

§ Toda solicitud de crédito debe especificar con claridad el destino que tendrá el mismo.

§ Para el caso de créditos que no estén respaldados con Convenios Institucionales de retención del pago, toda solicitud deberá contemplar el diagrama de ubicación del domicilio del solicitante

Subproceso: Verificación e Inspección

§ Para los créditos bajo la modalidad de Convenio Institucional de Retención de Pago no será necesario el realizar la inspección y verificación in situ del domicilio del cliente, salvo criterio contrario del Oficial de Crédito.

§ Es obligatorio realizar el proceso de verificación de toda la información proporcionada por el cliente en la Solicitud de Crédito y Declaración Patrimonial. Esta actividad será de responsabilidad del Oficial de Crédito encargado de administrar la cuenta del cliente, quien determinará los mecanismos más adecuados para la verificación. La ejecución de la verificación podrá ser delegada, sin embargo el Oficial de Crédito mantendrá la responsabilidad de la misma.



§ Toda acción de verificación será registrada y reportada en el formato respectivo y formará parte del expediente de crédito.

§ La verificación tendrá como propósito el confirmar la validez de la información presentada por el solicitante, prestando especial atención a:

- Permanencia y Operacionalidad de la empresa o institución en que labora.
- Veracidad de la dirección domiciliaria proporcionada.
- Validez y razonabilidad de los certificados laborales entregados u otras fuentes de ingreso (jubilados y rentistas).
- Expectativa de estabilidad laboral (existencia de potencial renuncia al trabajo, migración u otro factor que altere la permanencia en el trabajo).
- Confirmación de las referencias personales, bancarias y comerciales proporcionadas.
- Validez de los documentos de respaldo de los bienes declarados y en especial de tratarse de bienes a entregarse en garantía.
- Razonabilidad y consistencia de los datos proporcionados en la Declaración Patrimonial.
- Consistencia del destino de crédito declarado en la solicitud de crédito.

§ Para toda operación de crédito se consultará e imprimirá o reportará la situación del cliente en la Central de Riesgos y/u otros Burós de Crédito a los cuales tenga acceso la Cooperativa y la base de datos del Consejo Nacional de



Control de Sustancias Estupefacentes y Psicotrópicas CONSEP, reportes que se adjuntarán al expediente de crédito.

Subproceso: Análisis – Evaluación y Resolución

§ Todos los créditos deberán contener el Informe de Análisis de Riesgo y Propuesta del Oficial de Crédito, luego de lo cual la solicitud se trasladará a la instancia resolutoria respectiva en función del monto solicitado. El Subcomité o Comité responsable de la decisión tiene la potestad de pedir mayor información, denegar la solicitud, condicionar la aprobación, reducir el monto solicitado, etc.

§ La resolución de las solicitudes de crédito de los clientes nuevos que no están bajo la modalidad de Convenio Institucional para Retención de Pagos, independientemente del monto, corresponderá al Comité General de Crédito.

§ Se establece como condición obligatoria que el Oficial o Analista de Crédito responsable por la operación deberá participar siempre en la presentación del caso ante la instancia correspondiente.

§ La evaluación contemplará los comentarios, valoraciones y observaciones realizadas por el Oficial sobre la voluntad y capacidad de pago del solicitante, determinados a través de la información proporcionada por el cliente, información recopilada por la Cooperativa y experiencia crediticia con la institución. El oficial recomendará las condiciones de otorgamiento del crédito en cuanto a monto, plazo, tipo de garantía y forma de pago. El informe contendrá la fecha de análisis y deberá estar respaldado por la firma del Oficial.

§ Los créditos de consumo no son sujetos de períodos de gracia.





§ La instancia resolutoria de crédito, determinará las condiciones de otorgamiento de la operación, contemplando monto, plazo, forma de pago, garantía exigida y tasa de interés. La decisión se respaldará con la firma de todos los integrantes.

§ Todas las propuestas de financiamiento con las características indicadas a continuación deberán ser resueltas por el Comité General de Crédito:

- Las de aquellos socios/clientes que mantengan operaciones de crédito directas o solidarias (cónyuges) vigentes con la Cooperativa.
- Las de aquellos clientes con incumplimientos en su comportamiento de pago de créditos anteriores.
- Las que por alguna razón no cumplan con todos los requisitos establecidos.
- Las solicitudes de reestructuración de deuda.

Subproceso: Otorgamiento – Desembolso

§ Previo al desembolso, toda operación de crédito superior a los USD \$ 20,000.00 (VEINTE MIL DÓLARES AMERICANOS) requerirá el control de la Unidad de Auditoría Interna sobre el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos en el Manual y Reglamento Interno, la existencia de toda la documentación de respaldo, la correcta legalización de garantías, contratos y pagarés; registrando con su firma la verificación.

§ Para formalizar la operación el responsable de la instrumentación del crédito, requerirá la presentación de la cédula de identidad del solicitante,



cónyuge y garantes, a fin de verificar la firma. Bajo ningún concepto se autorizará la firma de pagarés fuera de las oficinas de la Cooperativa.

§ Toda operación de crédito superior a los USD \$. 2,000.00 (DOS MIL DÓLARES AMERICANOS) requerirá la declaración firmada por parte del deudor sobre el uso lícito de los recursos, en el formato establecido por la Cooperativa y conforme a las normas establecidas por el Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacentes y Psicotrópicas CONSEP.

§ El desembolso de los recursos se procederá exclusivamente una vez firmados y legalizados todos los documentos de respaldo del crédito y las garantías constituidas a favor de la Cooperativa.

§ El desembolso de los recursos se efectuará mediante acreditación a la cuenta de ahorros del solicitante.

#### Subproceso: Seguimiento y Recuperación

§ El seguimiento y recuperación de los créditos será de responsabilidad exclusiva del Oficial de Crédito, quién deberá estar pendiente de los vencimientos.

§ Es obligación del Oficial de Crédito planificar y ejecutar un plan de seguimiento, bajo los siguientes lineamientos y objetivos:

§ Identificar posibles factores que puedan alterar el funcionamiento y estabilidad de la empresa en que labora el solicitante y por ende la estabilidad laboral e ingresos del cliente.

§ Supervisar la permanencia del solicitante en la localidad y domicilio declarados.



- § Requerir información personal para mantener actualizada la Declaración Patrimonial y carpeta del cliente.
- § Supervisar la permanencia de las garantías del crédito; máquinas y equipos en prenda, pólizas de seguros, bienes hipotecados, y la vigencia de sus valores de cobertura.
- § Identificar los factores que hayan afectado el nivel de cumplimiento, en caso de estar la obligación en mora. Es importante que se determine el carácter del incumplimiento: el solicitante "no quiere pagar" por haber destinado sus ingresos a otros fines o "no puede pagar" por un insuficiente nivel de ingresos, lo que posiblemente justifica una reestructuración de la deuda.
- § Toda actividad de seguimiento será reportada por el Oficial de Crédito en el formato correspondiente y formará parte del expediente de crédito.
- § La responsabilidad por la calidad de la cartera será del Oficial de Crédito, quien establecerá un control y seguimiento de la recuperación de los créditos a través de los reportes emitidos por la Cooperativa a fin de mantener el índice de morosidad bajo el límite máximo establecido por la Institución.
- § El Oficial de Crédito, como estrategia operativa, realizará notificaciones telefónicas de aviso previas al vencimiento de un pago, pudiendo complementarlas con visitas directas al cliente.
- § En caso de no pago, al día siguiente de vencimiento, el Oficial de Crédito deberá realizar una notificación telefónica de requerimiento de pago. De no procederse al pago, dentro de los cinco (5) días siguientes, se iniciará la acción administrativa de cobranza a través de notificaciones escritas o visita



personal, dando un plazo de 8 días para arreglar su situación. De no atender el cliente a este requerimiento, se pasará una segunda notificación con copia a los garantes.

§ Si con la segunda notificación no se da cumplimiento al pago, se remitirá el expediente al Oficial de Cobranza para que realice la acción prejudicial y judicial, según sea el caso.

Criterios de calificación de las solicitudes de Créditos de Consumo.

§ Que el monto de la cuota para la amortización del crédito no supere el 70% de los ingresos declarados, con excepción de los Créditos bajo Convenio en donde podrá superar este porcentaje.

§ El nivel de endeudamiento personal, incluyendo la operación solicitada, no supere el 200% del patrimonio personal declarado.

### 2.3.3 CRÉDITOS DE VIVIENDA

Perfil de los clientes de Créditos de Vivienda

Pueden ser:

a) Las personas naturales cuya fuente principal de ingresos y por tanto de pago, constituye su remuneración o salario proveniente de su trabajo en relación de dependencia con el sector público o privado.



b) Las personas naturales dedicadas a actividades de micro, pequeña y mediana empresa, de producción, comercialización o servicios que mantienen como principal fuente de pago los ingresos generados por el negocio.

En el caso de las personas naturales que son empleados públicos o privados, deberán cumplir con las características referidas para este segmento en "Tecnologías Crediticias", Título "Perfil de los Clientes de Créditos de Consumo".

En el caso de las personas naturales dedicadas a la micro, pequeña y mediana empresa, deberán cumplir con las características referidas para estos segmentos en "Tecnologías Crediticias", Títulos "Perfil de los Clientes de Créditos Comerciales" (personas naturales) y Título "Perfil de los Clientes de Microcrédito Individual".

Requisitos y documentación a presentar para el trámite de Créditos de Vivienda

Para el trámite de un crédito de vivienda, el solicitante, además de lo establecido en función del segmento al que pertenece, empleado público/privado o micro, pequeño o mediano empresario, deberá presentar:

- a) Cotización, Acuerdo o promesa de compraventa, para los casos de adquisición de inmueble o terreno.
- b) Detalle de los trabajos a realizar y presupuesto de obra para los casos de reparación, remodelación y mejoramiento de la vivienda.
- c) Planos de la construcción a realizar y presupuesto de obra, en el caso de construcción de vivienda.



- d) Presentar el certificado del Registrador de la Propiedad, historiado de 15 años, que señale que el bien a hipotecar está libre de todo gravamen.
- e) Copia notariada de las escrituras de compraventa del bien a hipotecar.
- f) Copia certificada por un Notario de las cédulas de ciudadanía y certificado de votación actualizadas del solicitante, cónyuge y del propietario del bien a hipotecar.
- g) Certificado de avalúos y catastros, conferido por el Departamento de Catastros del Municipio, de que el bien a hipotecar se encuentra catastrado.
- h) Certificado de no adeudar al Municipio relacionados con el bien a hipotecar; y,
- i) Certificado de no adeudar al H. Consejo Provincial

Políticas a cumplir en el Proceso de Créditos de Vivienda

Subproceso: Promoción

§ Las características, condiciones de otorgamiento, requisitos y documentos necesarios para la tramitación de los créditos de vivienda, serán informados a través de medio escrito (folleto ver anexo 2).

Subproceso: Recepción de solicitud y documentación

§ Para asignar el número de expediente y por tanto iniciar el trámite de la solicitud de crédito, será indispensable contar con toda la documentación exigida para los créditos de vivienda. El Oficial o funcionario responsable informará al solicitante del particular.



§ Toda solicitud de crédito y Declaración Patrimonial del solicitante y garantes deberá estar firmada por los intervinientes.

§ En un primer crédito es obligatoria la presentación de la documentación señalada en Créditos de Vivienda.

§ La Solicitud de Crédito y Declaración Patrimonial deberán ser llenadas directamente por el solicitante.

§ Al recibir la Solicitud de Crédito, el Oficial de Crédito o responsable de la Cooperativa, verificará que la misma contenga la información completa y complementará la información faltante durante la entrevista con el solicitante.

§ En siguientes operaciones, el Oficial de Crédito determinará la información necesaria a actualizar. En todo caso, será obligatoria la actualización de la siguiente documentación:

- Declaración Patrimonial del solicitante.
- Re-avalúo del bien hipotecado, a cargo del perito valuador, en el caso que el avalúo anterior sea mayor a un año.
- Certificado de Registrador de la Propiedad sobre el estado del bien hipotecado. No se aceptará que el bien mantenga gravámenes adicionales al de la Cooperativa.

§ Todo casillero del cual el solicitante no disponga de información o no sea aplicable, será llenado con una raya horizontal.

§ Toda solicitud de crédito debe especificar con claridad el destino que tendrá el mismo.

§ Será criterio y responsabilidad del Oficial de Crédito, determinar la necesidad de requerir el diagrama de ubicación del domicilio del solicitante.



Subproceso: Verificación e Inspección

§ Es obligatorio realizar el proceso de verificación de toda la información proporcionada por el cliente en la Solicitud de Crédito y Declaración Patrimonial. Esta actividad será de responsabilidad del Oficial de Crédito encargado de operativizar el crédito y administrar la cuenta del cliente, quien determinará los mecanismos más adecuados para la verificación. La ejecución de la verificación podrá ser delegada, sin embargo el Oficial de Crédito mantendrá la responsabilidad de la misma.

§ Toda acción de verificación será registrada y reportada en el formato respectivo y formará parte del expediente de crédito.

§ La verificación tendrá como propósito el confirmar la validez de la información presentada por el solicitante, prestando especial atención a:

- Veracidad y consistencia del destino de crédito señalado por el solicitante.
- Permanencia y estabilidad de la fuente de ingresos del solicitante.
- Veracidad de la dirección domiciliaria proporcionada.
- Validez y razonabilidad de los certificados laborales entregados y las fuentes de ingreso declaradas (rentas, negocio).
- Validez y razonabilidad de la información financiera y estimación de ingresos y gastos declarados por los solicitantes que mantienen una actividad de micro, pequeña y mediana empresa.





- Expectativa de estabilidad laboral (existencia de potencial renuncia al trabajo, migración u otro factor que altere la permanencia en el trabajo) y de estabilidad del negocio (en el caso de clientes que mantienen actividades de micro, pequeña y mediana empresa).
- Confirmación de las referencias personales, bancarias y comerciales proporcionadas.
- Validez de los documentos de respaldo de los bienes declarados y en especial de tratarse de bienes a entregarse en garantía.
- Razonabilidad y consistencia de los datos proporcionados en la Declaración Patrimonial.

§ Para toda operación de crédito se consultará e imprimirá o reportará la situación del cliente en la Central de Riesgos y/u otros Burós de Crédito a los cuales tenga acceso la Cooperativa y la base de datos del Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas CONSEP, reportes que se adjuntarán al expediente de crédito.

Subproceso: Análisis – Evaluación y Resolución

§ Todos los créditos deberán contener el Informe de Análisis de Riesgo y Propuesta del Oficial de Crédito, luego de lo cual la solicitud se trasladará a la instancia resolutoria respectiva en función del monto solicitado. El Subcomité o Comité responsable de la decisión tiene la potestad de pedir mayor información, denegar la solicitud, condicionar la aprobación, reducir el monto solicitado, etc.



§ Se establece como condición obligatoria que el Oficial o Analista de Crédito responsable por la operación deberá participar siempre en la presentación del caso ante la instancia correspondiente.

§ La evaluación contemplará los comentarios, valoraciones y observaciones realizadas por el Oficial sobre la voluntad y capacidad de pago del solicitante, determinados a través de la información proporcionada por el cliente, información recopilada por la Cooperativa y experiencia crediticia con la institución.

§ En el caso de financiamiento de construcción de vivienda, en función del monto y la etapa a financiar, se puede considerar un plan de desembolsos del crédito.

§ El oficial recomendará las condiciones de otorgamiento del crédito en cuanto a monto, plan de desembolso del crédito, plazo, tipo de garantía y forma de pago. El informe contendrá la fecha de análisis y deberá estar respaldado por la firma del Oficial.

§ No se podrá contemplar períodos de gracia para los créditos de vivienda.

§ La instancia resolutoria de crédito, determinará las condiciones de otorgamiento de la operación, contemplando monto, plan de desembolsos si se requiriere, plazo, forma de pago, garantía exigida y tasa de interés. La decisión se respaldará con la firma de todos los integrantes.

§ Todas las propuestas de financiamiento con las características indicadas a continuación deberán ser resueltas por el Comité General de Crédito:



- Las de aquellos socios/clientes que mantengan operaciones de crédito directas o solidarias (cónyuges) vigentes con la Cooperativa.
- Las de aquellos clientes con incumplimientos en su comportamiento de pago en créditos anteriores.
- Las que por alguna razón no cumplan con todos los requisitos establecidos.
- Las solicitudes de reestructuración de deuda.

Subproceso: Otorgamiento – Desembolso

§ Previo al desembolso, toda operación de crédito superior a los USD \$. 20,000.00 (VEINTE MIL DÓLARES AMERICANOS) requerirá el control previo de la Unidad de Auditoría Interna sobre el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos en el Manual y Reglamento Interno, la existencia de toda la documentación de respaldo, la correcta legalización de la garantía hipotecaria, contratos y pagarés; registrando con su firma la verificación.

§ Para la formalización de la operación el responsable de la instrumentación del crédito requerirá la presentación de la cédula de identidad del solicitante, cónyuge y garantes, a fin de verificar la firma. Bajo ningún concepto se autorizará la firma de pagarés fuera de las oficinas de la Cooperativa.

§ Toda operación de crédito superior a los USD \$. 2,000.00 (DOS MIL DÓLARES AMERICANOS) requerirá la declaración firmada por parte del deudor sobre el uso lícito de los recursos, en el formato establecido por la



Cooperativa y conforme a las normas establecidas por el Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas CONSEP.

§ La Orden de Operación y el posterior desembolso de los recursos se procederá exclusivamente una vez firmados y legalizados todos los documentos de respaldo del crédito y las garantías hipotecarias constituidas a favor de la Cooperativa.

§ En el caso de créditos para construcción de vivienda con plan de desembolsos, las posteriores entregas de fondos requerirán el informe favorable de avance de la obra del Oficial de Crédito responsable de la operación y la autorización del Jefe de Crédito.

§ El desembolso de los recursos se efectuará mediante acreditación a la cuenta de ahorros del solicitante.

Subproceso: Seguimiento y Recuperación

§ El seguimiento y recuperación de los créditos será de responsabilidad exclusiva del Oficial de Crédito, quién deberá estar pendiente del cumplimiento del plan de desembolsos y remanentes, a fin de evitar entregar más de lo autorizado, y de los vencimientos.

§ Es obligación del Oficial de Crédito planificar y ejecutar un plan de seguimiento, bajo los siguientes lineamientos y objetivos:

§ Supervisar, dentro de los 30 días siguientes al otorgamiento, la correcta aplicación de los fondos en el destino establecido en la solicitud de crédito.



- § Supervisar el avance de obra en el caso de financiamiento de construcción de vivienda como requisito previo para aprobar los posteriores desembolsos.
- § Supervisar el normal funcionamiento y estabilidad de la empresa en que labora el solicitante o negocio que dispone el deudor, identificando posibles factores que puedan alterar su funcionamiento y por ende la estabilidad de ingresos y capacidad de pago del cliente.
- § Supervisar la permanencia del solicitante en la localidad y domicilio declarados.
- § Requerir información personal para mantener actualizada la Declaración Patrimonial y carpeta del cliente.
- § Supervisar la permanencia de los bienes hipotecados y la vigencia de sus valores de cobertura.
- § Identificar los factores que hayan afectado el nivel de cumplimiento, en caso que la obligación esté en mora. Es importante que se determine el carácter del incumplimiento: el solicitante "no quiere pagar" por haber destinado sus ingresos a otros fines o "no puede pagar" por un insuficiente nivel de ingresos, lo que posiblemente justifica una reestructuración de la deuda.
- § Toda actividad de seguimiento será reportada por el Oficial de Crédito en el formato correspondiente y formará parte del expediente de crédito.
- § La responsabilidad por la calidad de la cartera será del Oficial de Crédito quien establecerá un control y seguimiento de la recuperación de los



créditos a través de los reportes emitidos por la Cooperativa a fin de mantener el índice de morosidad bajo el límite máximo establecido.

§ El Oficial de Crédito, como estrategia operativa, realizará notificaciones telefónicas de aviso previas al vencimiento de un pago, pudiendo complementarlas con visitas directas al cliente.

§ En caso de no pago, al día siguiente de vencimiento, el Oficial de Crédito deberá realizar una notificación telefónica de requerimiento de pago. De no procederse al pago, dentro de los cinco (5) días siguientes, se iniciará la acción administrativa de cobranza a través de notificaciones escritas o visita personal, dando un plazo de 8 días para arreglar su situación. De no atender el cliente a este requerimiento, se pasará una segunda notificación con copia a los garantes.

§ Si con la segunda notificación no se da cumplimiento al pago, se remitirá el expediente al Oficial de Cobranzas para que realice la acción prejudicial y judicial, según sea el caso.

Criterios de calificación de las solicitudes de Créditos de Vivienda.

§ Que el solicitante mantenga una estabilidad laboral mínima de 12 meses.

§ Que el monto de la cuota para la amortización del crédito no supere el 70% de los ingresos declarados.

§ El nivel de endeudamiento personal (solicitante y cónyuge) incluyendo la operación requerida, no supere el 200% del patrimonio personal declarado.



§ Que la propiedad a adquirir no se encuentre en zonas de riesgo geológico, informadas por el Perito.

§ Que no se visualicen problemas legales respecto a la propiedad del bien.

#### 2.3.4. MICROCRÉDITO

Perfil de los clientes de Microcrédito

Pueden ser las personas naturales que:

- c) Operan en los sectores de comercio, servicios profesionales, servicios de transporte, turismo, manufactura, construcción, comunicaciones, agricultura, ganadería y otras actividades que puedan catalogarse como productivas.
- d) El negocio se encuentra en operación al menos un año continuo.
- e) Ejercen su actividad en un lugar fijo y/o cuentan con estabilidad domiciliaria.
- f) No se encuentra inmersa en la definición de Operaciones de Crédito Restringidas, establecidas en las Políticas Generales de Crédito.

Requisitos y documentación a presentar para el trámite de Microcrédito

Para el trámite de un Microcrédito, la persona natural solicitante debe presentar una copia de la documentación que respalde la información proporcionada a través de la solicitud de crédito y la Declaración Patrimonial y el cumplimiento de las siguientes obligaciones:



- j) Solicitud de Crédito, Declaración Patrimonial e Información Económica del Negocio debidamente firmadas, como respaldo de la veracidad de la información proporcionada y la conformidad con los estados financieros del negocio preparados por el Oficial de Crédito.
- k) Copia del Registro Único de Contribuyentes RUC (no obligatorio para microempresarios informales), debidamente notariada.
- l) Copia de la Patente Municipal del Negocio o permiso de funcionamiento.
- m) Copia del certificado de votación actualizada del solicitante y su cónyuge (para el caso de personas obligadas a votar).
- n) Copia de pago de Impuesto Predial de los bienes declarados o certificado del Registrador de la Propiedad.
- o) Copia de los títulos de propiedad de los bienes declarados (electrodomésticos, herramientas y equipos).
- p) Planillas de pago de energía eléctrica, agua potable y/o teléfono del último mes.
- q) Información y documentación de respaldo de las garantías requeridas.
- r) Copia de 3 facturas recientes de compra a proveedores.
- s) Declaración jurada de bienes en el formato establecido por la Cooperativa (en los casos de operaciones que no dispongan de garantía personal o hipotecaria).
- t) Declaración Patrimonial y documentos de identificación y respaldo de los garantes personales.





## Políticas a cumplir en el Proceso de Microcrédito

### Subproceso: Promoción

§ Las características, condiciones de otorgamiento, requisitos y documentos necesarios para la tramitación de los Microcréditos serán informados a través de medio escrito (folleto ver anexo 2).

§ La promoción del servicio y captura de los clientes puede darse bajo las siguientes modalidades:

- a) Promoción que realizan los Oficiales de Crédito puerta a puerta;
- b) Promoción que realizan los Oficiales en reuniones de trabajo con gremios organizados del sector;
- c) Cuando el cliente se acerca a las oficinas operativas de la Cooperativa sea por efecto de referencia de otros clientes o las campañas de publicidad que efectúa la Cooperativa;
- d) Visita directa a clientes referidos por otros clientes.

### Subproceso: Recepción de solicitud y documentación.

§ Para asignar el número de operación y por tanto iniciar el trámite de la solicitud de crédito será indispensable contar con toda la documentación exigida.

§ Toda Solicitud de Crédito, Declaración Patrimonial y Formato de Información Económica del Negocio deberá estar firmada por el solicitante como respaldo de la veracidad de la información presentada.



§ En un primer crédito es obligatoria la presentación de la documentación señalada en Microcrédito.

§ En el caso de clientes que se acercan directamente a las oficinas operativas de la Cooperativa, la Solicitud de Crédito podrá ser llenada por el responsable de Atención al Cliente o Asistente de Operaciones de Microcrédito, complementando con la información básica de ubicación y actividad del negocio. El Operador de Microcrédito asignará estas solicitudes al Oficial de Crédito que se encargará de la operación en función de la cartera administrada.

§ Si el solicitante, por las características del sector microempresarial, no dispone de información económica organizada de su negocio, el Oficial de Crédito deberá levantarla y prepararla en los formatos establecidos para el efecto, para lo cual preverá la visita directa al negocio y domicilio. El propósito de esta actividad es reducir el riesgo de crédito, apoyada en el análisis de información que brinde un juicio objetivo sobre la situación económica del negocio, del núcleo familiar, del empresario, de empresas similares y del entorno. La evaluación de la información permitirá a su vez determinar la factibilidad y condiciones de otorgamiento del crédito solicitado.

§ En siguientes operaciones u operaciones recurrentes, el Oficial de Crédito determinará la información necesaria a actualizar. En todo caso, mediante la visita directa al negocio, será obligatoria la actualización de la siguiente información y/o documentación:

- Información Económica del Negocio.
- Declaración jurada de bienes



§ Todo casillero del cual no se disponga de información o no sea aplicable, será llenado con una raya horizontal.

§ Toda solicitud de crédito debe especificar con claridad el destino que tendrá el mismo.

§ Toda solicitud deberá contemplar el diagrama de ubicación del negocio y del domicilio del solicitante. En los créditos posteriores, en caso de vigencia de la misma dirección se señalará mensaje "mantiene dirección registrada en archivos", caso contrario será obligatorio el diagrama de ubicación.

#### Subproceso: Verificación e Inspección

§ En toda operación de crédito, nueva o recurrente, es obligatorio realizar el proceso de inspección y verificación in situ del negocio y domicilio del cliente, actividad que será de responsabilidad del Oficial de Crédito encargado del cliente.

§ El Oficial de Crédito responsable de la operación procurará el contacto con las referencias presentadas por el solicitante. Las consultas se podrán hacer por vía telefónica o en caso contrario visitando a las personas y/o empresas referidas en la solicitud. En caso de visitas personales este paso se podría llevar a cabo antes de visitar al cliente para su evaluación, a fin de disponer de alguna información que pueda corroborarse al momento de la evaluación. Toda la información proporcionada deberá quedar registrada de manera detallada en el formato de Análisis de Riesgo y Propuesta de Crédito.

§ En caso de microcréditos cuyo solicitante prepare y presente por sí la Solicitud de Crédito, Declaración Patrimonial e Información Económica del



Negocio, la visita de verificación-inspección tendrá como propósito el confirmar la validez de la información presentada por el solicitante., prestando especial atención a:

- Operacionalidad de la empresa: dirección, nivel de funcionamiento y utilización de la capacidad instalada, riesgos físicos existentes.
- Existencia y estado de los bienes declarados y en especial de tratarse de bienes a entregarse en garantía.
- Razonabilidad y veracidad de los datos proporcionados en la Declaración Patrimonial e Información Económica del Negocio.
- Consistencia del destino de crédito declarado en la solicitud de crédito.
- Entorno en el que se desenvuelve el negocio: perspectivas de desarrollo del sector, nivel de competencia.

§ Para toda operación de crédito se consultará e imprimirá la situación del cliente y garantes en la Central de Riesgos y/u otros Burós de Crédito a los cuales tenga acceso la Cooperativa y la base de datos del Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas CONSEP, reportes que se adjuntarán al expediente de crédito.

Subproceso: Análisis de Riesgo y Resolución

§ Todos los créditos deberán contener el Informe de Análisis de Riesgo y Propuesta de Crédito, comprendiendo: comentarios sobre evaluación de referencias, situación y antecedentes crediticios del solicitante y garantes, situación sobre vinculación, datos sobre depósitos que mantiene en la Cooperativa, cálculo de proyecciones financieras, flujos de caja, índices



financieros, capacidad de pago, comentarios y observaciones sobre la voluntad moral de pago, evaluación de garantías y la propuesta de crédito preparadas por parte del Oficial de Crédito.

§ El Informe de Análisis de Riesgo y Propuesta de Crédito con firma de respaldo del Oficial se trasladará a la instancia resolutoria respectiva en función del monto solicitado. El Subcomité o Comité responsable de la decisión tiene la potestad de pedir mayor información, denegar la solicitud, condicionar la aprobación, reducir el monto solicitado, etc.

§ Se establece como condición obligatoria que el Oficial o Analista de Crédito responsable por la operación, deberá participar siempre en la presentación del caso.

§ La propuesta de crédito presentada por el Oficial comprende las condiciones de otorgamiento del crédito en cuanto a monto, plazo, tipo de garantía y forma de pago.

§ La instancia final de resolución del crédito determinará las condiciones de otorgamiento de la operación, contemplando monto, plazo, forma de pago, período de gracia si lo hubiere, garantía exigida y tasa de interés. La decisión se respaldará con la firma de todos los integrantes de la instancia resolutoria de crédito.

§ Todas las propuestas de financiamiento con las características indicadas a continuación, deberán ser resueltas por el Comité General de Crédito:

- Las de aquellos socios/clientes que mantengan operaciones de crédito directas o solidarias (cónyuges) vigentes con la Cooperativa.



- Las de aquellos clientes con incumplimientos no justificados en su comportamiento de pago de créditos anteriores.
- Las que por alguna razón no cumplan con todos los requisitos establecidos.
- Las solicitudes de reestructuración de deuda.
- Las solicitudes de períodos de gracia, independientemente del monto.

#### Subproceso: Otorgamiento – Desembolso

§ Para la formalización de la operación el responsable de la instrumentación del crédito requerirá la presentación de la cédula de identidad del solicitante, cónyuge y garantes, a fin de verificar la firma. Bajo ningún concepto se autorizará la firma de pagarés fuera de las oficinas de la Cooperativa.

§ Toda operación de crédito superior a los US \$ 2'000,00 (Dos mil dólares americanos) requerirá la declaración firmada por parte del deudor sobre el uso lícito de los recursos, en el formato establecido por la Cooperativa y conforme a las normas establecidas por el Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas CONSEP.

§ El desembolso de los recursos se procederá exclusivamente una vez firmados y legalizados todos los documentos de respaldo del crédito y las garantías constituidas a favor de la Cooperativa.

§ El desembolso de los recursos se efectuará mediante acreditación a la cuenta de ahorros del solicitante.



Subproceso: Seguimiento y Recuperación

§ El seguimiento y recuperación de los créditos será de responsabilidad exclusiva del Oficial de Crédito. Por lo tanto deberá estar pendiente de los vencimientos.

§ Es obligación del Oficial de Crédito planificar y ejecutar un plan de seguimiento del negocio, bajo los siguientes lineamientos y objetivos:

§ Supervisar el normal funcionamiento y estabilidad del negocio, identificando posibles factores que puedan alterar su funcionamiento, el nivel de ingresos y por ende la capacidad de pago del negocio.

§ Identificar posibles situaciones y variaciones en las condiciones del negocio que pudieren generar un incremento del riesgo del crédito.

§ Requerir información del negocio para mantener actualizada la carpeta del cliente.

§ Supervisar la permanencia de las garantías del crédito; máquinas y equipos en prenda, bienes hipotecados, y la vigencia de sus valores de cobertura.

§ Identificar los factores que hayan afectado el nivel de cumplimiento, en caso de estar la obligación en mora. Es importante que se determine el carácter del incumplimiento: el solicitante "no quiere pagar" por haber destinado sus ingresos a otros fines o "no puede pagar" por un insuficiente nivel de ingresos, lo que posiblemente justifica una reestructuración de la deuda.

§ Toda actividad de seguimiento será reportada por el Oficial de Crédito en el formato correspondiente y formará parte del expediente de crédito.



§ La responsabilidad por la calidad de la cartera será del Oficial de Crédito quien establecerá un control y seguimiento de la recuperación de los créditos a través de los reportes emitidos por la Cooperativa a fin de mantener el índice de morosidad bajo el límite máximo establecido.

§ El Oficial de Crédito, como estrategia operativa, realizará notificaciones telefónicas o visitas directas de aviso previas al vencimiento de un pago.

§ En caso de no pago, al día siguiente de vencimiento, el Oficial de Crédito deberá realizar una notificación telefónica de requerimiento de pago. De no procederse al pago se iniciará la acción administrativa de cobranza a través de visita personal para arreglar su situación.

§ La primera notificación se emitirá al no atender el socio al requerimiento verbal, y en la misma se brindará un plazo de un día para arreglar su situación.

§ La segunda notificación se extenderá tanto al socio como a los garantes.

#### Criterios de calificación de las solicitudes de Microcrédito

§ Se determinarán los gastos e ingresos, del flujo de caja integral de la unidad familiar, considerando inclusive los gastos e ingresos que se generan fuera del ámbito del negocio.

§ La estabilidad del negocio y experiencia del propietario será un factor determinante en la decisión del Oficial de Crédito.

§ Se considera miembro de la Unidad Familiar, a todas las personas que habitan en el mismo domicilio, y/o personas cuyos gastos son cubiertos, total o parcialmente, con los ingresos de cualquier otro miembro. De esta forma, la





evaluación debe incluir una apreciación sobre la interrelación entre los miembros de la unidad familiar y los probables riesgos de un alto gasto familiar.

§ La estimación de gastos debe cubrir todos los conceptos e importes significativos. Se sugiere adicionar como mínimo un 10% para las cuestiones imprevistas.

§ Para la determinación de los otros ingresos (netos) que proceden de fuentes secundarias de repago, solamente deben considerarse los ingresos netos que se mantendrán estables durante el plazo propuesto para el crédito.

§ El analista debe solicitar referencias, mayormente verbales, de personas, proveedores, cooperativas, bancos, con los cuales el solicitante se relaciona. Para determinar la moral de pago del solicitante no bastan las referencias escritas, sino sobre todo, la investigación de la red social del solicitante.

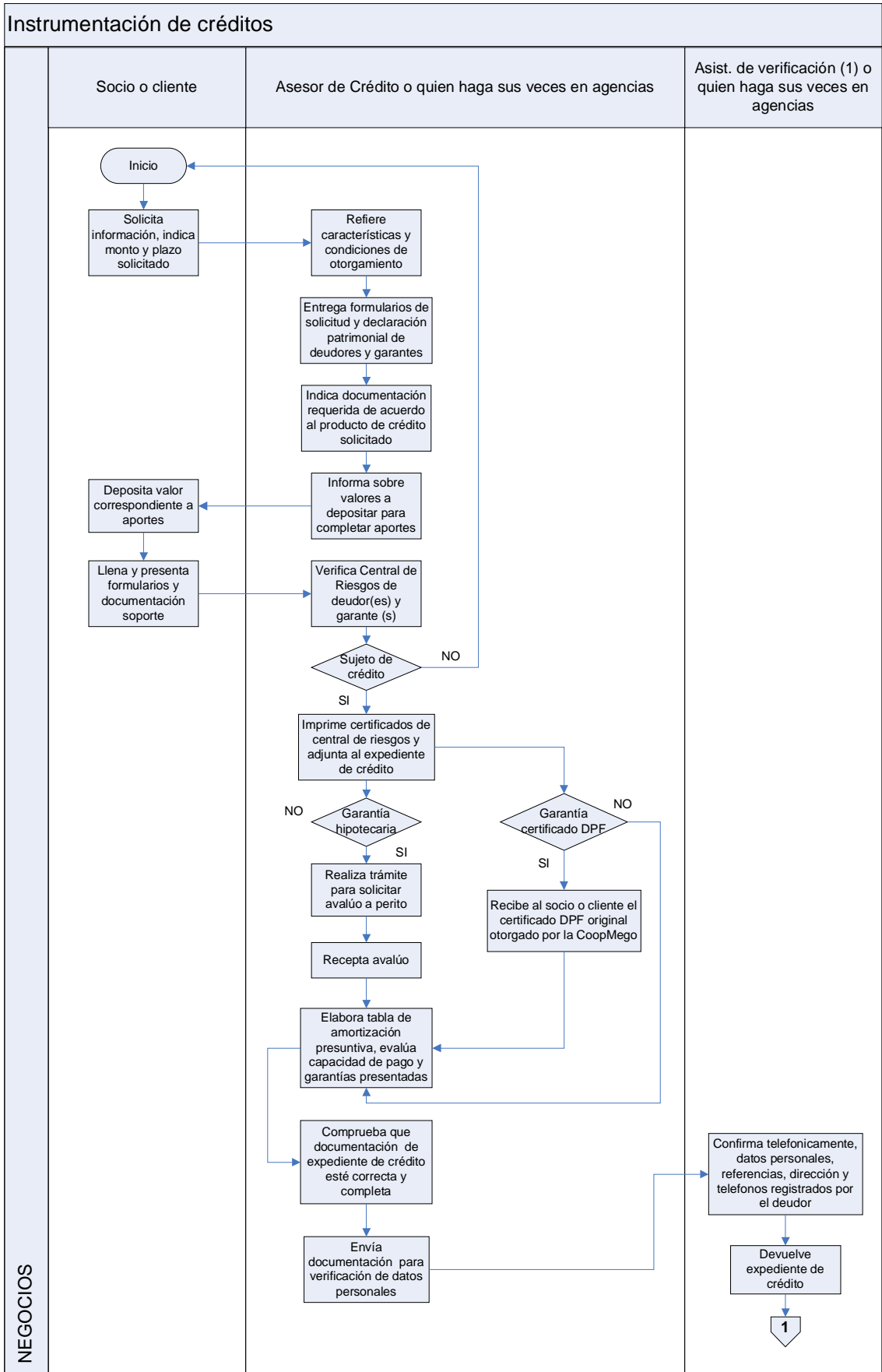
§ El nivel de endeudamiento (Pasivos o deuda total/Total Activos) del solicitante (incluyendo la operación en análisis) no debe superar el 67%.

§ Para la determinación de la capacidad de pago del sujeto de crédito se establece una relación del 70% del Flujo Neto de Caja (incluyendo la unidad familiar).

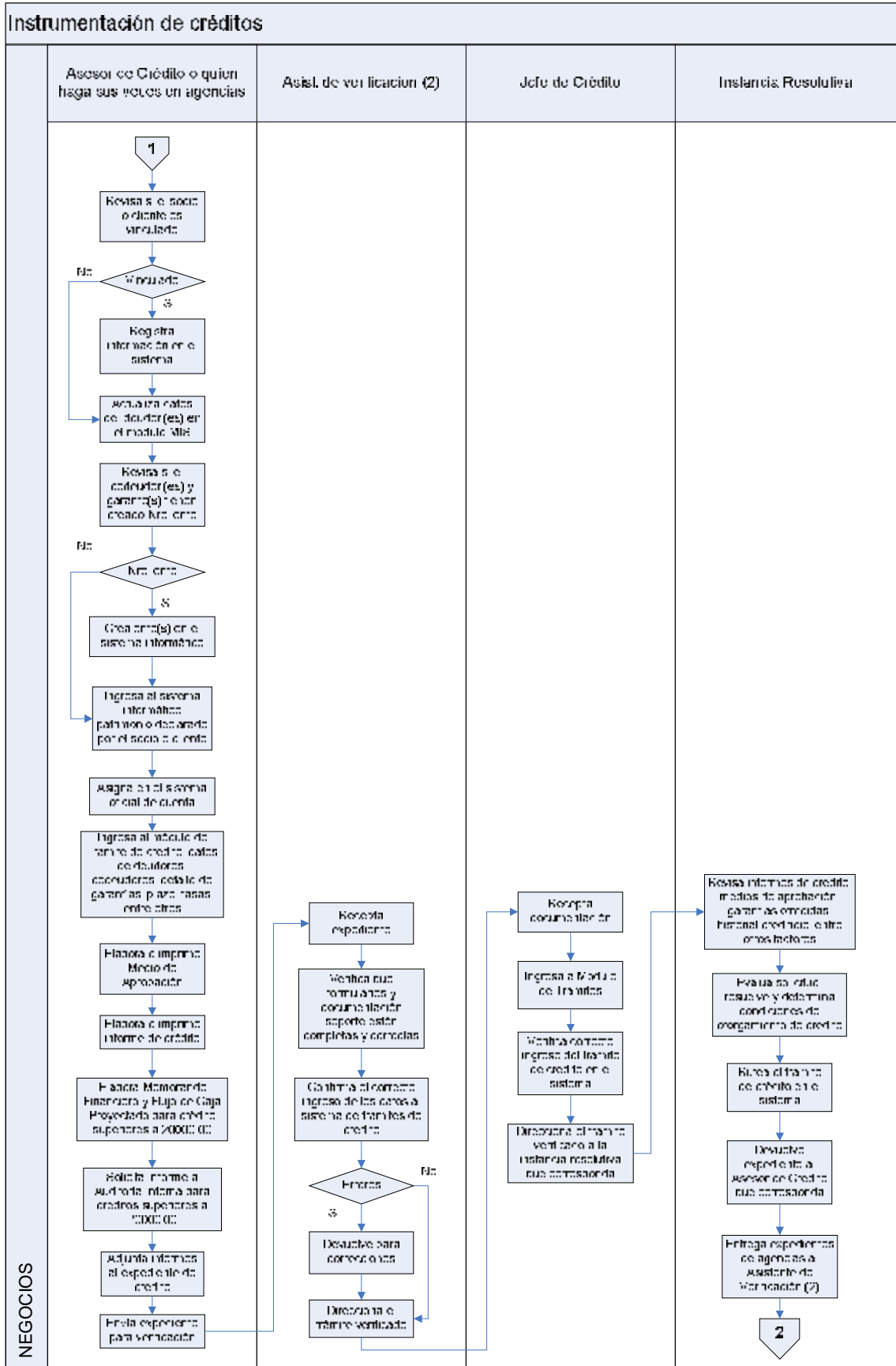
#### 2.3.5 PROCESO DE CREDITO<sup>2</sup>:

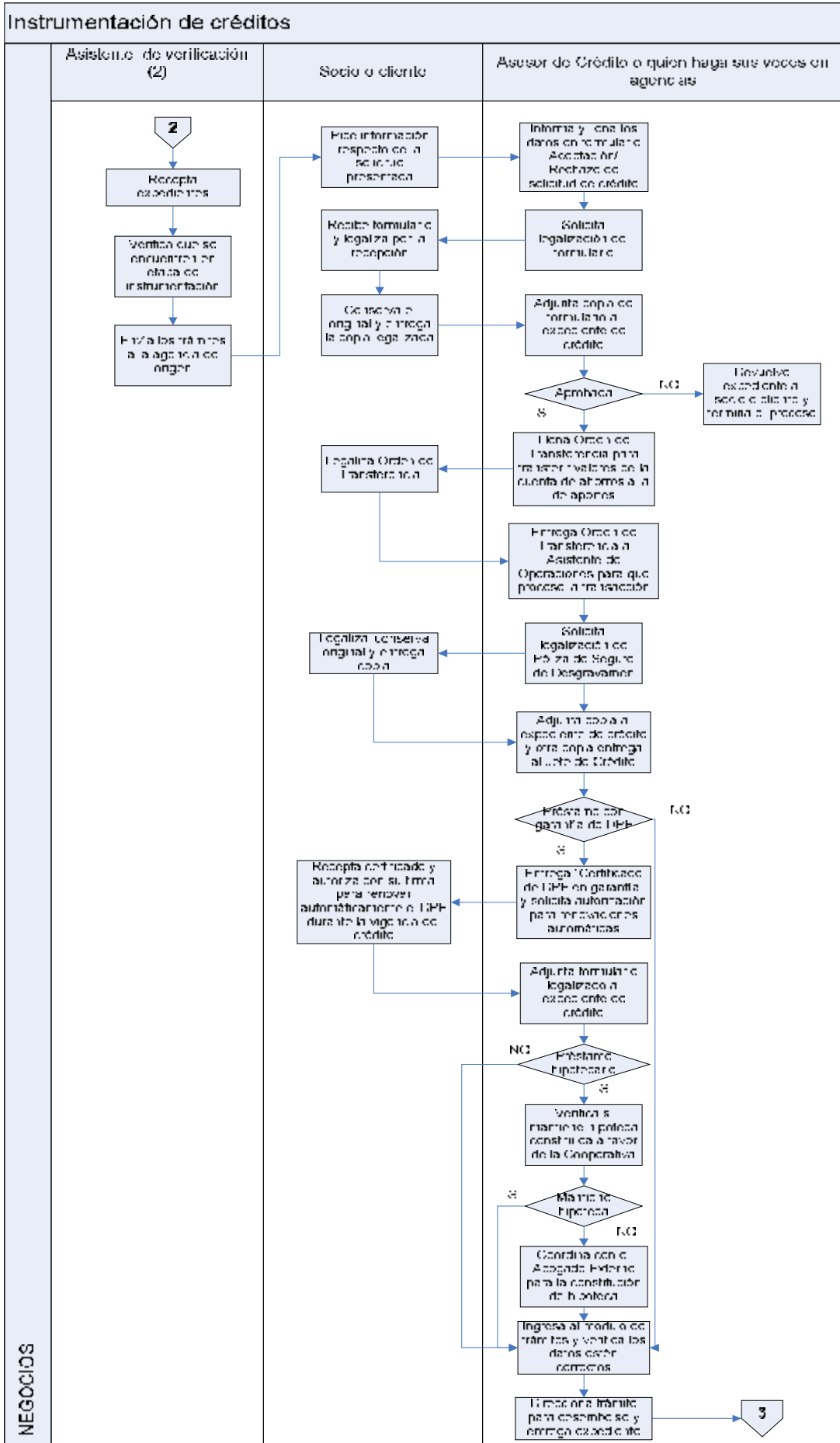
---

<sup>2</sup> MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITOS Y COBRANZAS DE LA COOPMEGO.

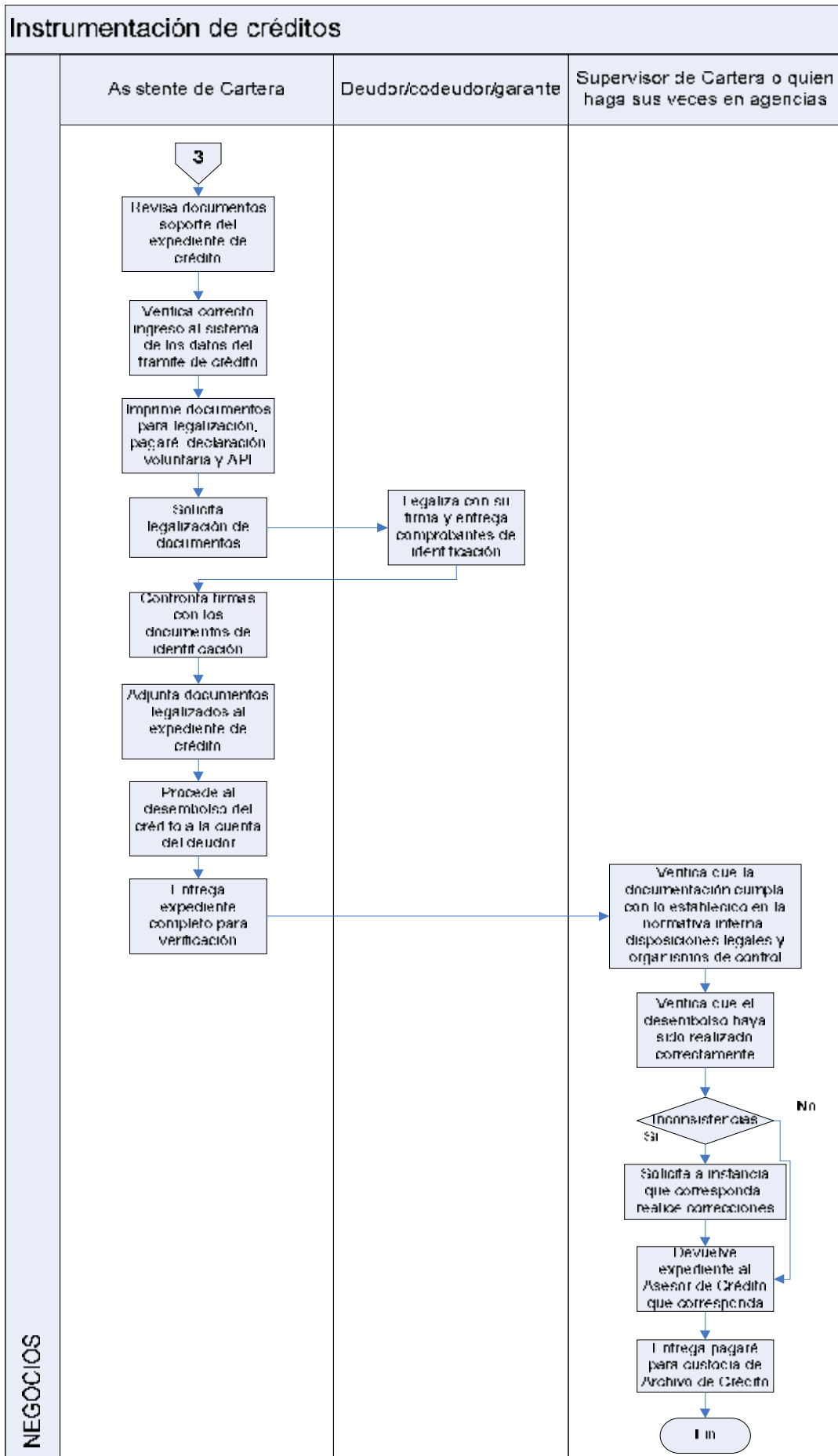


NEGOCIOS



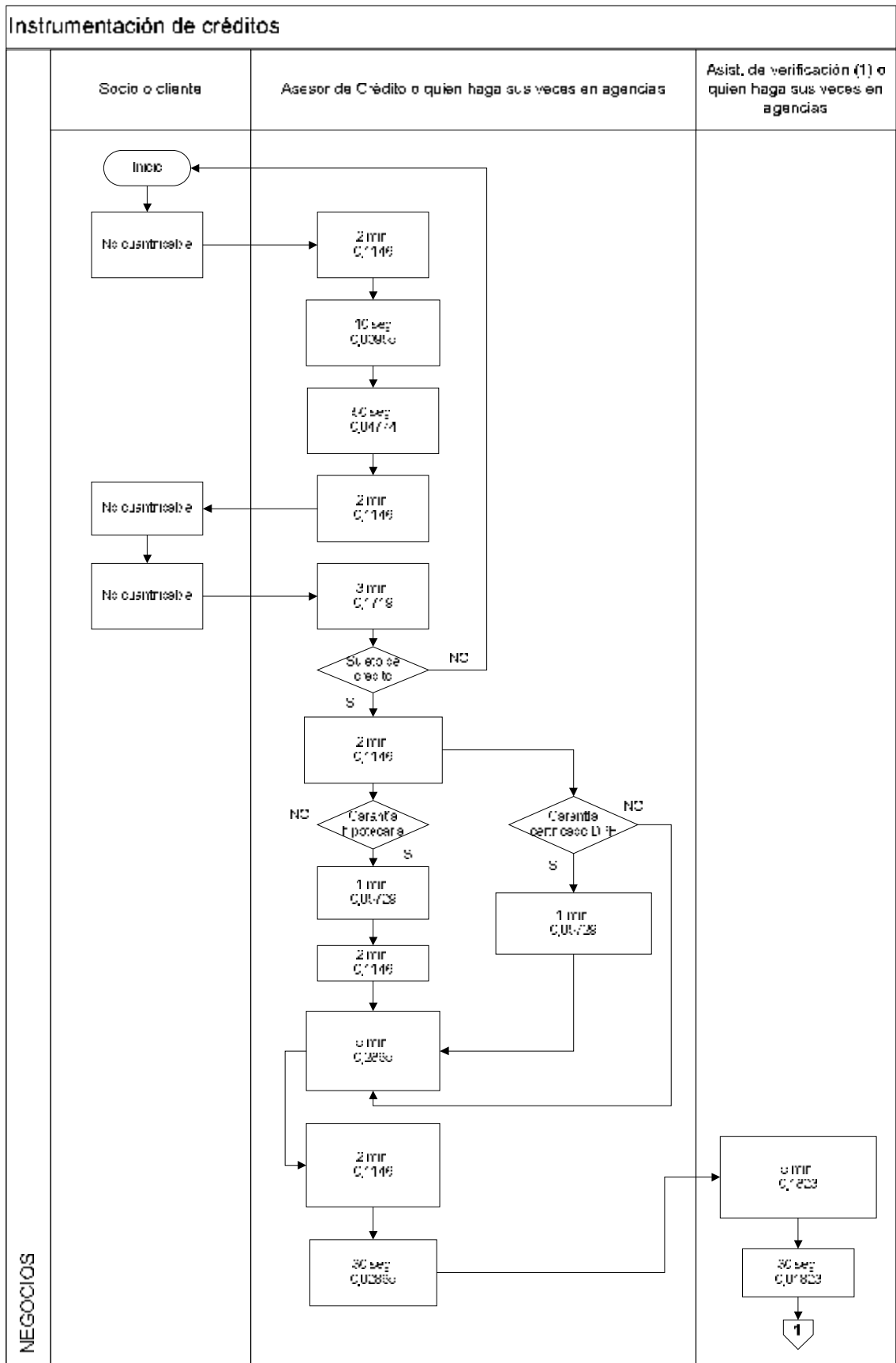


NEGOCIOS

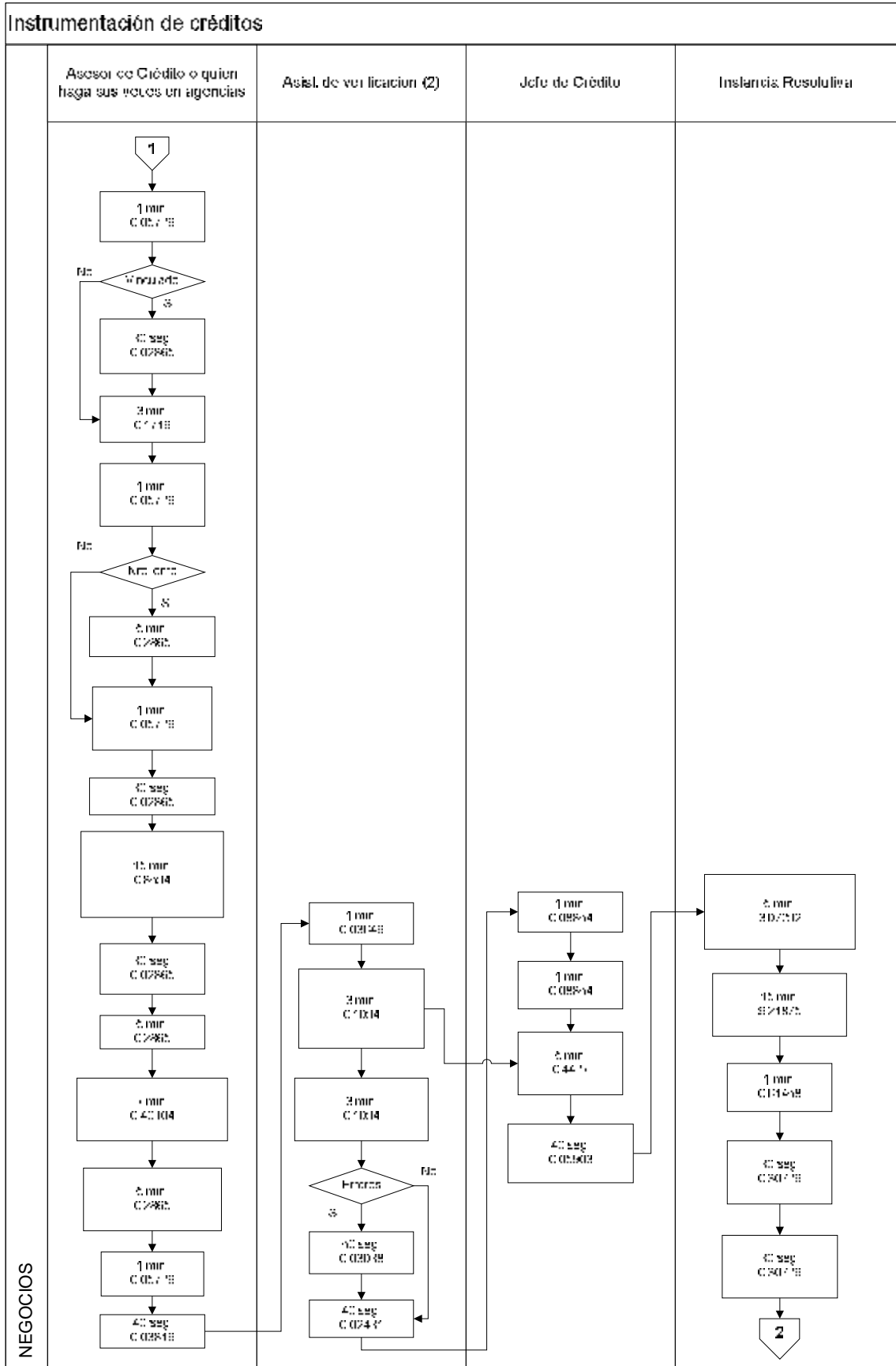


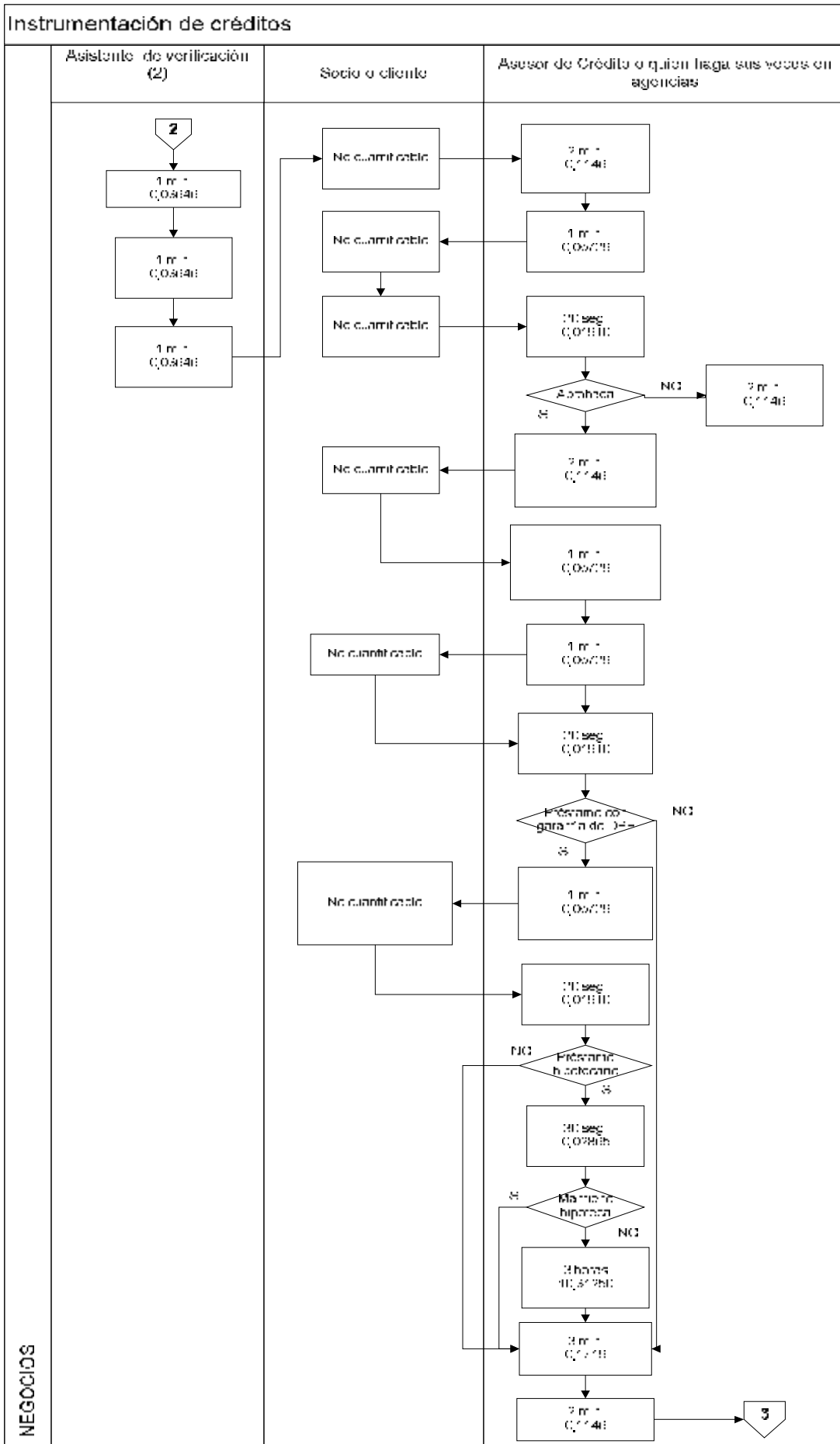


2.3.5.1 TIEMPOS Y COSTOS DEL PROCESO:

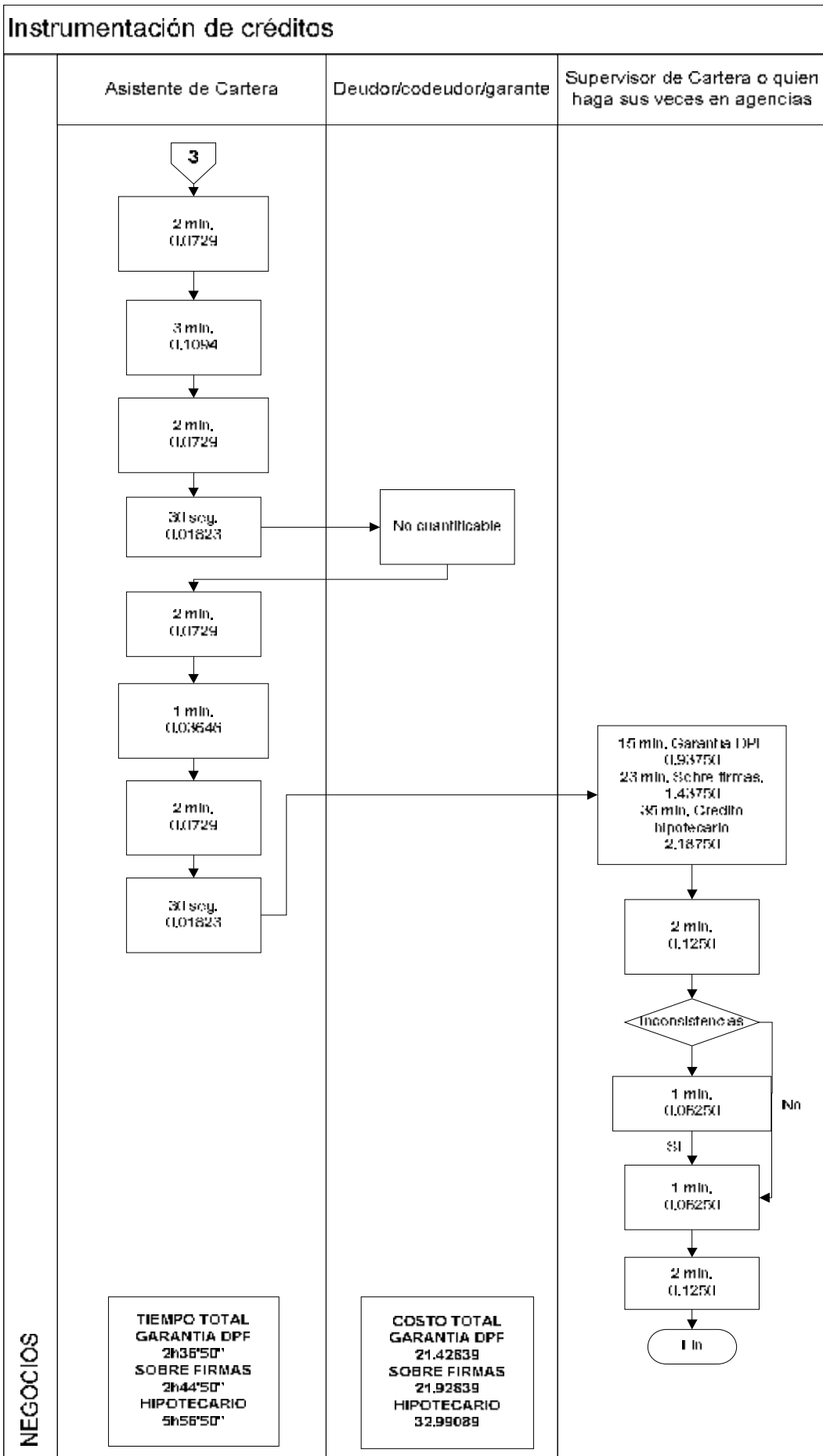


NEGOCIOS











#### 2.3.5.2 RESULTADOS:

Al realizar el análisis de los costos y de los tiempos empleados en los procesos actuales de crédito se ha podido obtener la siguiente información: Para los créditos hipotecarios: Un tiempo de 5 horas con 56 minutos y 50 segundos, lo que representa un costo de \$ 32.99089.

Para los créditos con certificado de depósito: Un tiempo de 2 horas con 36 minutos y 50 segundos, lo que representa un costo de \$ 21.42839.

Para los créditos sobre firmas: tiempo de 2 horas con 44 minutos y 50 segundos, lo que representa un costo de \$ 21.92839.



### CAPÍTULO III: PROPUESTA DE LA REINGENIERÍA EN EL ÁREA DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "MANUEL ESTEBAN GODOY ORTEGA COOPMEGO".

#### *3.1. Reorganización en los Procesos Realizados.*

La planificación de los cambios en el Área de Crédito, se realizó en base a una coordinación ejecutada conjuntamente con los departamentos designados por Gerencia, los cuales son principalmente el Director de Negocios representando al Área de Crédito y Auditoría Interna, posteriormente se emitió un informe, el cual se detallará a continuación, plasmado en la Reingeniería elaborada en este capítulo.

Es muy importante destacar la colaboración por parte del personal involucrado, en este cambio de procesos, además la correcta difusión y capacitación con respecto a la nueva propuesta.

El Área de Crédito, ha considerado pertinente que la implementación de la Reingeniería, se efectúe de la siguiente manera:

##### 3.1.1. Promoción.

La promoción en esta etapa del Proyecto es muy importante, debido a que al momento de realizar la reingeniería, la Cooperativa estará en la capacidad de tramitar una mayor cantidad de préstamos, debido a que los tiempos en los cuales son efectuados estos, se disminuyó; brindando de esta manera un mejor servicio a la colectividad, en base a la rebaja de los costos, al momento de efectuarlos.



La promoción estará coordinada por el Director de Negocios, debido a que las estrategias tomadas para captar un nuevo segmento de mercado, deben estar direccionadas para que de esta manera exista un mejor resultado.

### 3.1.2. Análisis de la Estructura Organizacional.

En base a un informe preparado conjuntamente entre los Asesores de Crédito y la Autora de esta Reingeniería, bajo la supervisión del Director de Negocios, se realizó una exposición de los cambios en los procesos, al Gerente de la Cooperativa. Obteniendo una respuesta positiva del mismo, se procedió a capacitar al personal involucrado en el proceso, a través de talleres, en las nuevas responsabilidades a realizar (ver Anexo 3).

Analizando la Estructura Organizacional, vigente en la Cooperativa, se observa que esta se acopla de manera adecuada a la Reingeniería propuesta en este capítulo, debido a que los cambios que se realizaron son en cuanto a responsabilidad de los procesos y no influye para el cambio de la estructura organizacional, verificando con Auditoría Interna el cumplimiento de las normas, sobre el manejo de la información financiera; además los procesos que se realizaban en forma repetitiva, fueron eliminados o mejorados, garantizando que la implementación permita obtener resultados positivos, tanto organizacionalmente como en la disminución de los costos, al momento de realizar dichos procedimientos.



### 3.1.3. Determinación de los Cuellos de Botella.

Durante el estudio del Flujo de Procesos anterior, establecimos los cuellos de botella, procediendo a mejorar estos campos o sectores del flujo.

El cambio principal se realizó en el puesto del Asesor de Crédito, debido a que era la persona encargada de todo el proceso, con lo cual todos los créditos se acumulaban, ubicando como responsable de algunos procesos, al Asistente de Verificación (quien haga sus veces en Agencias), tales como: ingreso al sistema de la información, confirmación de datos, envío de información; debido a que son actividades de menor importancia, los cuales le restaban tiempo importante al Asesor, con lo cual se acumulaban tanto los clientes, como los créditos por aprobar.

Otro cuellos de botella era la legalización de los documentos, por parte del Asistente de Cartera, debido a que se realizaba esta actividad de acuerdo a la presentación de los clientes, sin tomar en cuenta la fecha de ingreso del crédito, con lo cual se acumulaban los procesos; designándole esta actividad al Asesor de Crédito, debido a que es la persona que está en continuo contacto con los clientes, realizando esto de manera más rápida.

### 3.1.4. Diagramas de Flujo de Procesos.

El diagrama del flujo de procesos, que se va a implementar, nos determina claramente que los cambios realizados en el proceso, por el cual se autoriza



un crédito, es dinámico, obteniendo una respuesta positiva de la implementación.

Las actividades repetitivas por las cuales debía pasar el cliente, se han eliminado en un gran porcentaje, debido a la delegación de funciones, al momento de establecer los cuellos de botella y corregirlos.

a) Importantes Cambios en el Flujo de Procesos.

El Cliente es el punto de inicio en todo el proceso de crédito, al momento de solicitar toda la información correspondiente al producto crediticio; el *Asesor de Crédito*, es la persona encargada de brindar toda la información disponible, a fin de disipar las dudas, tales como monto, plazo, cuota y el cumplimiento de todos los requisitos exigidos por la Cooperativa.

Detallaremos a continuación los cambios más significativos realizados en el nuevo proceso por el cual deben realizarse todos los créditos de la Cooperativa, sin importar el producto financiero al cual el cliente desea acceder. El otorgamiento de un crédito, se basa principalmente en el *Manual de Procesos*, debido a que todas las actividades están detalladas en el mismo.

Uno de los cambios efectuados al momento de establecer el nuevo flujo de procesos, es que se incrementan actividades operativas al Asistente de Verificación (Operativo de Crédito), el mismo que adicionalmente a las



funciones que se encuentran detalladas en el Manual y Reglamento de Crédito y Cobranzas, tales como: confirmar telefónicamente datos personales, referencias, dirección y teléfonos proporcionados por el solicitante del crédito, etc., realizará otras funciones operativas que eran realizadas por el Oficial de Crédito restando tiempo que podría ser utilizado en la realización del análisis de la operación crediticia y en la atención de potenciales, lo cual generó la existencia de un cuello de botella en este proceso, aumentando los costos de manera significativa.

Con el nuevo flujo de procesos, el Asistente de Verificación realizará las siguientes actividades:

- Ø Creación y/o actualización en el sistema transaccional de la Cooperativa de los datos del deudor, codeudor y garantes (número de ente)
- Ø Trámite de solicitud de crédito y garantías.
- Ø Revisión de Vinculación Directa o Indirecta;
- Ø Verificación de Ingresos, Capacidad de Pago, Flujos de Caja.
- Ø Consulta e impresión de la Central de Riesgo (deudor, codeudor y/o garantes)
- Ø Ingreso de Garantías (Personales, Hipotecarias o Prendarias).
- Ø Historial Crediticio, Obligaciones Directas o Indirectas del Deudor y de los Garantes.

Se eliminarán de las funciones vigentes del Asistente de Verificación las siguientes actividades:



- Ø Receptar la firma en los pagarés por parte del deudor y garantes, verificando que la misma sea igual a la registrada en la cédula de ciudadanía;
- Ø Generar el file de crédito de los socios o clientes, con toda la documentación requerida y presentada;

Otro de los cambios realizados es la legalización del documento que de acuerdo al nuevo flujo de procesos deberá ser realizada por el *Asesor de Crédito*, debido a que es quien está en continua comunicación con el Solicitante, por la realización de la negociación del crédito, de esta manera se evitan problemas tales como confrontación de identidad y falta de documentos.

Como funciones del Asesor de Cartera se incluyen:

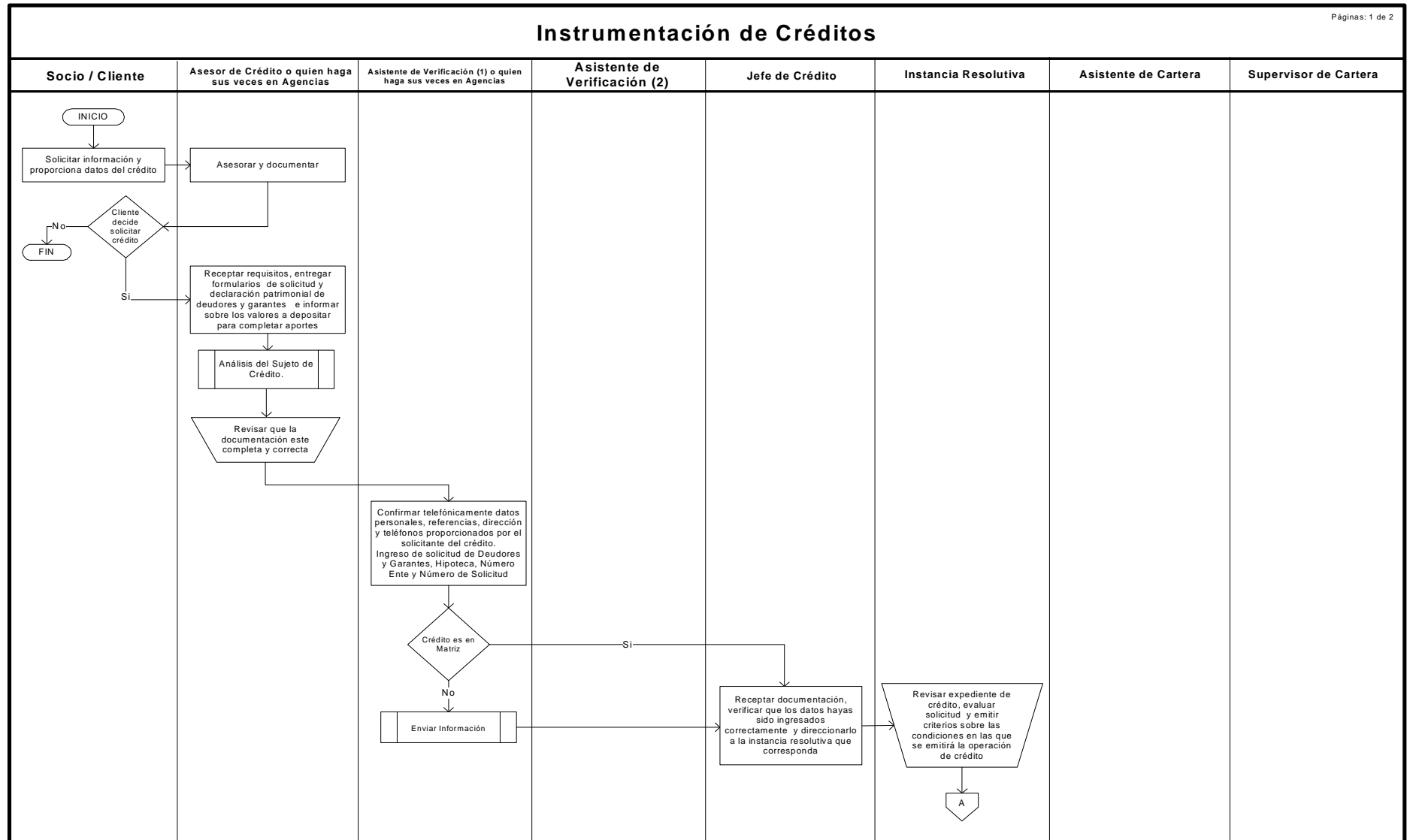
- Ø Preparar la documentación de respaldo del crédito, pagarés, contratos, garantías y demás documentos legales;
- Ø Verificar firmas y desembolsar el crédito realizando la acreditación a la cuenta del Deudor.

Es muy importante, resaltar el cambio en la instancia final en la cual el *Supervisor de Cartera*, devuelve el expediente al *Asesor de Crédito*, debido a que el puede de esta manera llevar un mejor control de los créditos otorgados y desembolsados, mejorando de esta manera sus metas.



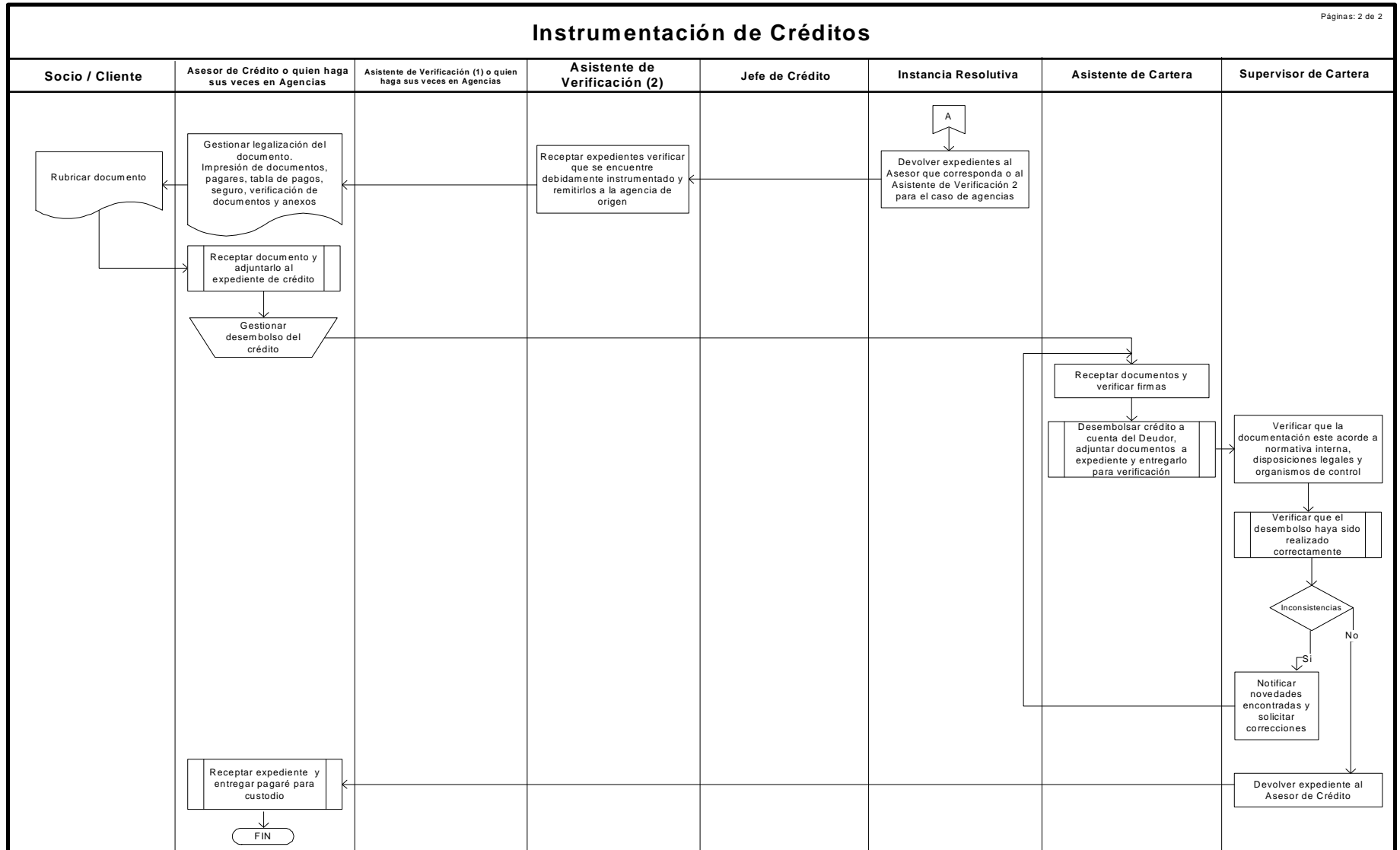


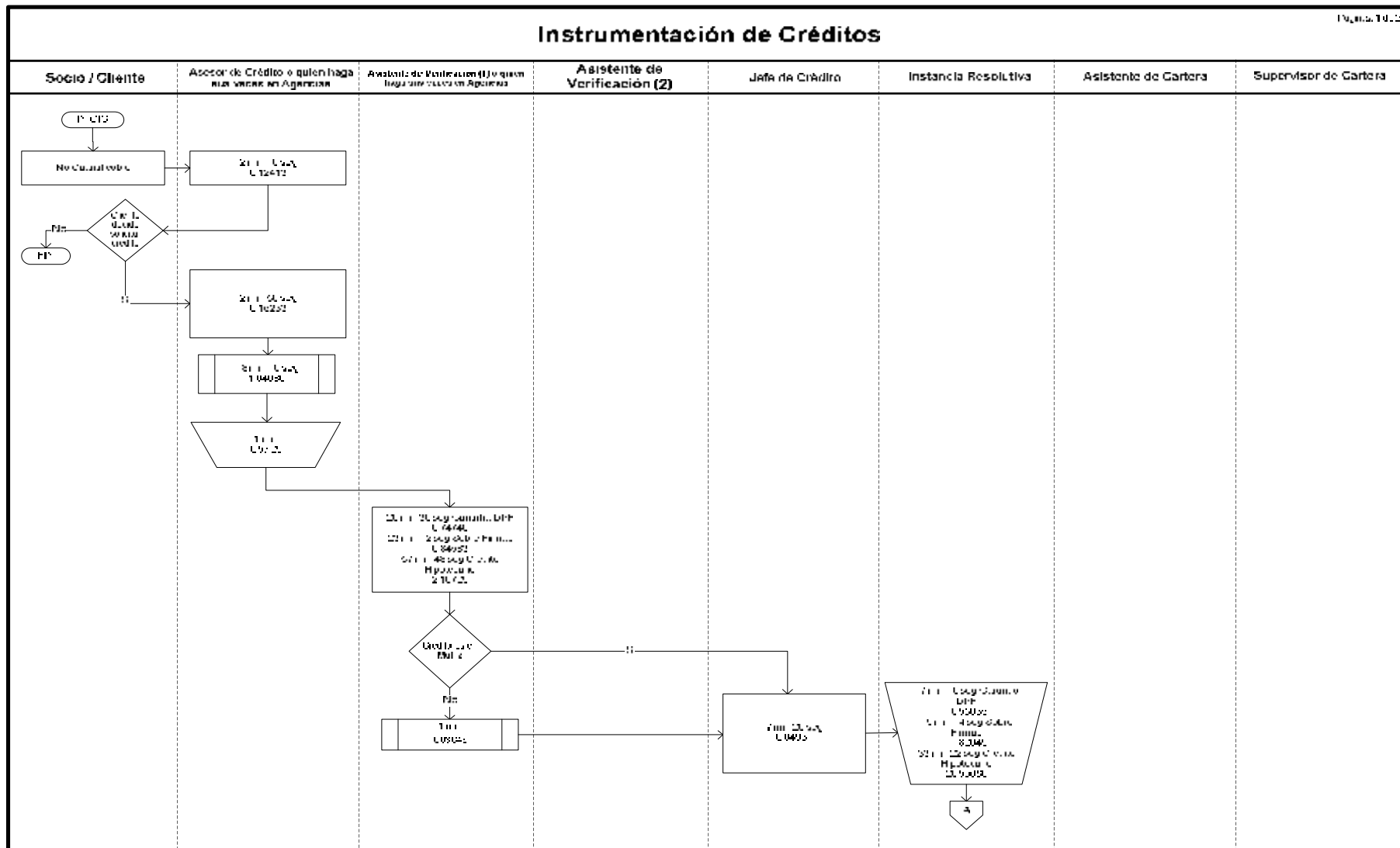
Propuesta de reingeniería de procesos operativos para el área de crédito de CoopMego





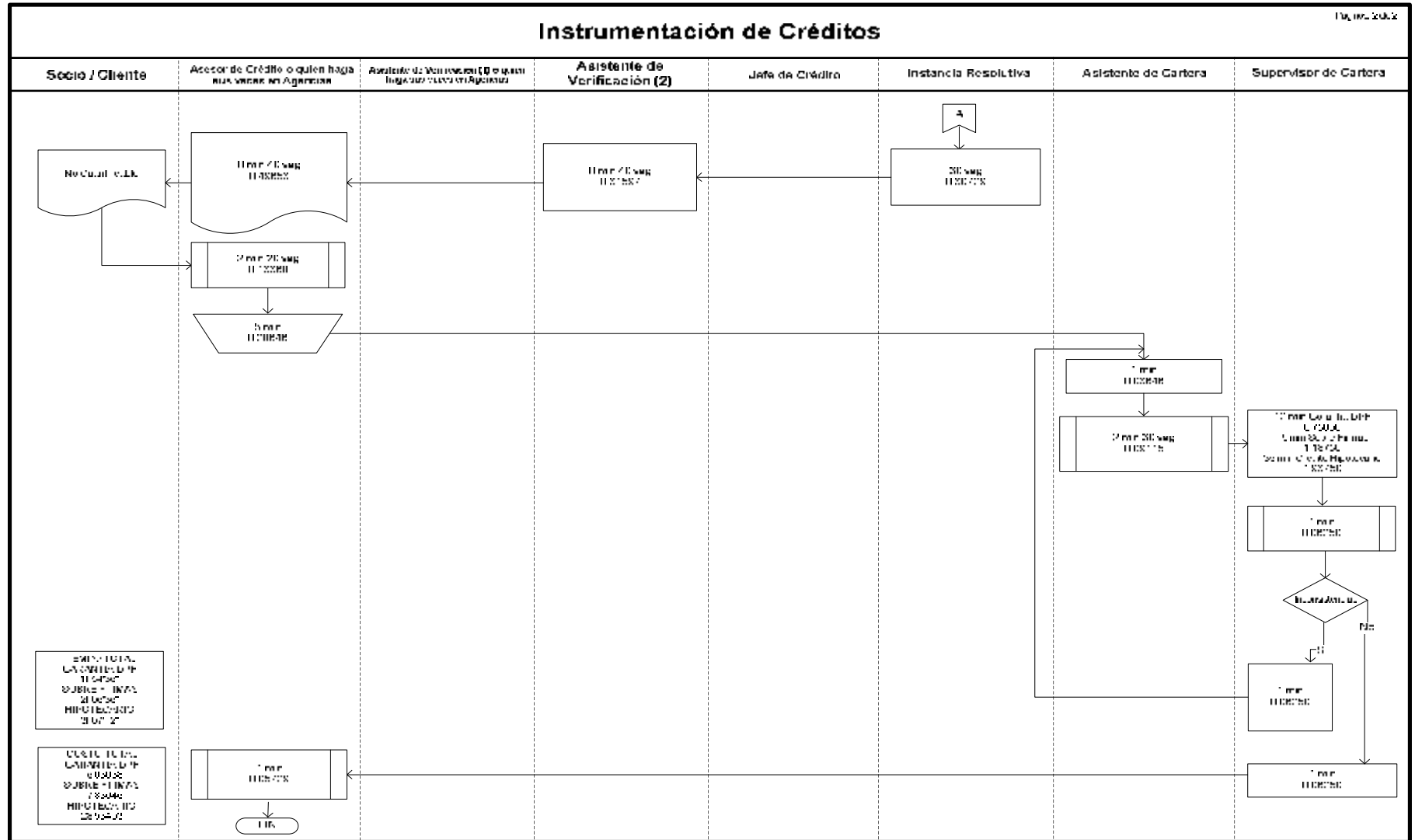
Propuesta de reingeniería de procesos operativos para el área de crédito de CoopMego







Propuesta de reingeniería de procesos operativos para el área de crédito de CoopMego





b) Tiempos, Costos del Proceso y Evaluación.

De acuerdo al nuevo flujo de procesos implementado los tiempos disminuyeron de manera considerable, así mismo lo hicieron los costos debido a que las personas que intervenían en los mismos pueden realizar un mayor número de créditos, brindando de esta manera un servicio de manera efectiva y eficaz.

Durante el desarrollo del presente proyecto, se ha analizado a fondo el Departamento de Crédito y cada uno de los productos ofertados por el mismo, evidenciando una clara falta de la Reingeniería, la cual se ha propuesto en esta tesis; es por esto que consideramos necesario enumerar o enunciar los diferentes beneficios, a los cuales se ha aportado a través de una exhaustiva investigación y análisis previo a la elaboración de la misma.

Una de las ventajas de implementar la Reingeniería, es que se lo hace en una Institución consolidada en el Sur del País, debido a esto el personal con el que cuenta es el idóneo, para realizar las actividades que requieren un equipo de trabajo unificado.

Entre los beneficios obtenidos podemos resaltar:

- Ahorro de tiempo en la ejecución de procesos.
- Disminución en costos.
- Delegación y responsabilidad de funciones.
- Eliminación de los cuellos de botella.
- Uso productivo de los recursos (humanos y económicos).



- Mejor atención al cliente.
- Mayor control en la otorgación de créditos.

En el transcurso de la ejecución de este proyecto es importante resaltar que los responsables de los procesos, poseen ahora un adecuado concepto y listado de las actividades que tienen que realizar, debido a que existían procesos que se duplicaban, razón por la cual era un poco complicado establecer responsabilidades.

Estableciendo un nuevo flujo de procesos, podemos evidenciar las mejoras alcanzadas en el departamento de crédito, debido a la disminución de los tiempos de ejecución de los procesos; obteniendo de esta manera los siguientes tiempos de acuerdo al producto ofrecido:

- ü En el crédito de Garantía DPF, actualmente posee 1 hora 54 minutos y 36 segundos, con un costo de \$ 16.03038, evidenciando una mejora con el tiempo anterior de 2 horas 36 minutos 50 segundos con un costo de \$ 21.42839; determinando una disminución relativamente considerable, debido a que se puede tramitar un mayor número de créditos diarios.
- ü En el crédito Sobre Firmas actualmente posee 2 horas 06 minutos 36 segundos con un costo de \$ 17.83646 y anteriormente 2 horas 44 minutos 50 segundos con el costo de \$ 21.92839.



ü En el crédito Hipotecario con un tiempo de 3 horas 07 minutos 12 segundos a un costo de \$ 28.53403 y anteriormente 5 horas 56 minutos 50 segundos con el costo de \$ 32.99089.

Analizando todos los nuevos tiempos y costos la reducción mayor se la obtuvo en los créditos Hipotecarios, debido a que eran los que más tiempo demoraban por motivos de duplicidad de funciones, además al momento de encontrar errores era un poco complicado establecer responsables, debido a que los procesos se repetían.

Es por esto que consideramos necesario establecer el Riesgo Operativo, debido a esto la Cooperativa se debe basar en los indicadores establecidos por la Superintendencia de Bancos; además es importante resaltar que se establecerán controles de manera semanal, quincenal o mensual de acuerdo a las políticas internas establecidas en la organización, para lo cual al Jefe de cada departamento se le pedirán informes de los controles realizados a los empleados bajo su responsabilidad, los cuales deberán cumplir las funciones anteriormente descritas y asignadas, tomando en consideración las metas propuestas basadas en las planificaciones integrales de la Institución.



## CAPÍTULO IV: IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS DE CRÉDITO.

### *Socialización y Capacitación de los nuevos Procesos.*

El presente proyecto se constituye en un gran adelanto por parte de la Cooperativa en colaboración con la autora de esta propuesta, básicamente debido a que es un paso preciso, en el adelanto de esta Institución Financiera, que se ha consolidado en la región Sur de País, como una de las Cooperativas con excelente confianza por parte de sus clientes.

En concordancia con el objetivo de la Reingeniería se procederá a socializarla e implementarla en el Área de Crédito, de una manera evolutiva, para que se realice una correcta retroalimentación en el transcurso de la aplicación.

Con el fin de garantizar, la puesta en marcha de esta Reingeniería, aplicando los controles respectivos, basados en los manuales de procedimientos, se recomienda ejecutar, la Reingeniería de acuerdo al siguiente esquema empleado:

- Capacitación.- Es muy importante difundir los grandes beneficios, que tiene la nueva Reingeniería, en la cual se establecen las nuevas o diferentes responsabilidades, de los empleados que están encargados de realizar los distintos procesos, basados en una planificación adecuada por dependencias o departamentos.

Es importante destacar que al momento de realizar la Reingeniería, los manuales con los que contaba la Cooperativa, eran de gran calidad,





pero su difusión era baja o nula, debido a esto la mayoría del personal solo conocía los procedimientos, en base a la experiencia obtenida al momento de ejecutar el cargo, o cuando un compañero de trabajo le capacitaba para desempeñarse en el puesto de este, razón por la cual no existía una correcta retroalimentación, con los demás departamentos.

- Reunión General.- Es muy importante reunir a todos los involucrados en la Reingeniería e indicarles paso a paso, cuales son los cambios a implementarse en las diferentes áreas, además indicar los beneficios que se obtienen, de esta manera se disminuye el impacto negativo al nuevo flujo de procesos a poner en marcha. En la presentación estuvieron el Director de Negocios y el Jefe de Crédito, los cuales previamente analizaron los puntos a exponer.

Iniciada la exposición se procedió a explicar el nuevo flujo de procesos, determinando cuales eran los principales cambios a realizar en el Área de Crédito; especialmente en lo concerniente a la elaboración, manejo, monitoreo y evaluación de los distintos productos crediticios que tiene la Cooperativa; posteriormente se realizó un taller teórico-práctico de cómo funcionará el nuevo proceso. Las experiencias de este taller, son muy importantes, debido a las recomendaciones realizadas por los involucrados, las cuales contribuyeron a mejorar el flujo, además aportaron con incalculables conclusiones, las cuales ayudaron a enriquecer este trabajo.



- Impresión y Publicación del Documento.-- Una vez concluida la capacitación al personal a través de los talleres, es realmente importante tener archivos impresos de este trabajo, el cual fue elaborado en conjunto entre algunos departamentos mencionados anteriormente, de esta manera estaremos constituyendo una base bibliográfica la cual beneficiará a los empleados al momento de realizar procesos; además se deben enviar archivos digitales a todos los involucrados en los procesos que han sido mejorados a través de la Reingeniería, de esta manera se puede obtener una retroalimentación adecuada entre los distintos departamentos, convirtiendo al Área de Crédito en un equipo eficiente y unido de trabajo, que caminará junto para obtener el anhelo deseado de consolidar a la "Cooperativa de Ahorro y Crédito Manuel Esteban Godoy Ortega COOPMEGO", como una de las instituciones financieras más importantes de la Región Sur del País.



## CONCLUSIONES.

- ü La Estructura Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Manuel Esteban Godoy Ortega COOPMEGO”, se mantuvo de manera invariable, ya que los cambios propuestos en la Reingeniería, se basan en el cambio de las funciones en la ejecución de los procesos operativos del Departamento de Crédito, eliminando los procesos que eran realizados de manera repetitiva.
- ü Para realizar el levantamiento de la información requerida para la Reingeniería, fue imprescindible realizar entrevistas al personal de Crédito, debido a que ellos están involucrados en el proceso, el cual fue objeto de cambio en el presente trabajo; pero al momento de realizarlas la colaboración por parte de este personal fue nula debido a que temían que esta propuesta conllevaría a cambios organizacionales, provocando de esta manera despidos. Razón por la cual se solicitó ayuda al Jefe de Negocios el cual procedió a realizar la respectiva explicación de la repercusión del presente.
- ü Al momento de aplicar la Reingeniería en el taller de prueba que se organizó de manera informal, tuvo un gran impacto debido a que la mayoría del personal solicitó que se realice la distinta capacitación en las diferentes funciones, las cuales fueron afectadas o modificadas con la Reingeniería.
- ü Se han eliminado los cuellos de botella en el proceso de crédito, obteniendo un mayor número de solicitudes aprobadas y adjudicadas, evidenciando un alto



grado de efectividad el cual irá mejorando con la aplicación y seguimiento adecuado.

- ü La Reingeniería aportó la disminución en los costos, al momento de efectuar los créditos, es importante resaltar que la cantidad ahorrada corresponde únicamente a un proceso realizado en un día, por lo cual para tener una visión más clara del ahorro global se debe inferir este valor, por el número de operaciones realizadas en un tiempo determinado.

#### RECOMENDACIONES.

- ü La Estructura Organizacional debe ser revisada de manera trimestral, para evitar la duplicidad de funciones o en su defecto la no participación en la Retroalimentación de los distintos procesos que se realizan en la Cooperativa, tanto en el Departamento de Crédito como en los otros Departamentos.
- ü Se recomienda realizar reuniones mensuales para exponer los distintos asuntos concernientes tanto al ámbito laboral como al personal, con la finalidad de que todo el personal tenga conocimiento de los distintos procesos o cambios a efectuarse en el Departamento, provocando de esta manera una lluvia de ideas que puede ayudar a resolver los distintos conflictos que se presentan de manera cotidiana.
- ü Realizar de manera constante la capacitación al personal de la Cooperativa, en todos los procesos mejorados o modificados, para que los distintos individuos



involucrados los realicen de manera adecuada y óptima obteniendo indicadores de gestión efectivos.

- ü El Departamento de Crédito debe efectuar una planificación basada en el establecimiento de metas, las cuales deben ser socializadas con todos los involucrados en el Proceso de la otorgación del Crédito.



## BIBLIOGRAFÍA

- Ø Alvarez Gálvez L. E. (2001), *Guía para Diseñar el Proyecto de Tesis*, Loja-Ecuador, UTPL.
- Ø Méndez Alvarez C. E. (2001), *Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación*, Bogotá-Colombia, McGraw Hill.
- Ø Lerma González H. D. (2001), *Metodología de la Investigación: Propuesta, anteproyecto y proyecto*; Bogotá-Colombia, ECOE Ediciones.
- Ø Miranda Miranda J. J., *Gestión de Proyectos: Identificación, formulación y evaluación*, Bogotá-Colombia, MM Editores. Edición 5ª.
- Ø Muñoz Razo C., *Cómo elaborar y asesorar una Investigación de Tesis*, México D.F.- México. Editorial Pearson.
- Ø Superintendencia de Bancos del Ecuador, *Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador* [en línea]. Ecuador. Disponible en:  
[http://www.superban.gov.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_tip=12](http://www.superban.gov.ec/practg/sbs_index?vp_tip=12)
- Ø Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina "Manuel Esteban Godoy Ortega" Ltda., CoopMego, *Reglamento Orgánico Funcional de CoopMego*. Loja – Ecuador, CoopMego.
- Ø Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina "Manuel Esteban Godoy Ortega" Ltda., CoopMego, *Manual y Reglamento de Crédito y Cobranzas de CoopMego*. Loja – Ecuador, CoopMego.



- Ø Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina "Manuel Esteban Godoy Ortega" Ltda., CoopMego, *Manual de Plataforma de Servicios de CoopMego*. Loja – Ecuador, CoopMego.
- Ø Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina "Manuel Esteban Godoy Ortega" Ltda., CoopMego, *Manual de Procedimientos de Crédito y Cobranzas (Proceso Instrumentación de Créditos) CoopMego*. Loja – Ecuador, CoopMego.



ANEXOS:

## Anexo 1

### DISPOSICIONES LEGALES EN EL ÁMBITO DE CRÉDITO

Los funcionarios de la Cooperativa, especialmente aquellos relacionados con el área de crédito y/o de riesgos deben cumplir y hacer cumplir, de manera estricta, las disposiciones legales, así como sus enmiendas futuras, establecidos en las Leyes, reglamentos y resoluciones que norman las operaciones de las instituciones financieras.

De la Codificación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero:

a) Título (VII) "De los Activos y de los Límites de Crédito":

§ Artículo 68.- se dispone que "... las instituciones del sistema financiero, a efectos de reflejar la verdadera calidad de los activos, realizarán una calificación periódica de los activos y constituirán las provisiones que sean necesarias para cubrir los riesgos de incobrabilidad o pérdida del valor de los activos...".





§ Artículo 69.- "Provisión es una cuenta de valuación del activo que afecta a los resultados y que se constituye para cubrir eventuales pérdidas por cuentas incobrables..."

§ Artículo 70.- "El valor de todo préstamo, descuento o cualquier otra obligación cuyo deudor estuviere en mora tres años, será obligatoriamente castigado por la institución del sistema financiero."

§ Artículo 71.- "La Superintendencia dictará las normas referentes a las relaciones que deberán guardar las instituciones financieras entre sus operaciones activas, pasivas y contingentes, procurando que los riesgos derivados de las diferencias de plazos, tasas, monedas... se mantengan dentro de rangos de razonable prudencia."

§ Artículo 72.- "Ninguna institución del sistema financiero podrá realizar operaciones activas y contingentes con una persona natural o jurídica por una suma que exceda, en conjunto, el diez por ciento (10%) del patrimonio técnico de la institución..."

"En ningún caso la garantía adecuada podrá tener un valor inferior al ciento cuarenta por ciento (140%) de la obligación garantizada"

"El conjunto de las operaciones activas y contingentes en ningún caso podrá exceder del doscientos por ciento (200%) del patrimonio del sujeto de crédito..."



§ Artículo 73.- "... Para las cooperativas de ahorro y crédito, se establece un cupo de crédito de grupo, al cual podrán acceder los miembros de los consejos de Administración y Vigilancia, los administradores, empleados y las personas naturales y jurídicas vinculadas a éstos, así como se establece un límite individual de crédito para aquellas personas vinculadas por propiedad o administración. El cupo de crédito para el grupo no podrá ser superior al diez por ciento (10%), ni el límite individual superior al dos por ciento (2%) del patrimonio técnico calculado al cierre del ejercicio anual inmediato anterior al de la aprobación de los créditos."

§ Artículo 74.- Se considerarán como personas vinculadas a la propiedad o administración de la Cooperativa las siguientes:

- a) "Las personas naturales o jurídicas que posean, directa o indirectamente el uno por ciento (1%) o más del capital pagado..." de la Cooperativa.
- b) "Las empresas en las cuales los representantes legales, administradores directos o funcionarios posean directa o indirectamente más del tres por ciento (3%) del capital de dichas empresas"
- c) "Los cónyuges o los parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o primero de afinidad de los representantes legales, de los administradores directos o funcionarios..." de la Cooperativa;
- d) "Las empresas en las que los cónyuges, los parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o primero de afinidad de los representantes legales, de los administradores directos o funcionarios ..., posean acciones por un tres por ciento (3%) o más del capital de dichas empresas"



§ Artículo 76.- Para el cálculo de los límites previstos en los artículos 72, 73 y 75 se presumirá que constituyen un solo sujeto, los deudores individuales que sean personas naturales o jurídicas, cuando:

- a) Sean accionistas directa o indirectamente en el veinte por ciento (20%) o más del capital pagado de una compañía;
- b) Existan relaciones de negocios, de capitales o de administración que permitan a una o más de ellas ejercer una influencia significativa y permanente en las decisiones de los demás;
- c) Existan datos o información fundada de que diversas personas mantienen relaciones de tal naturaleza que conforman de hecho una unidad de intereses económicos;
- d) Se hayan concedido crédito a prestatarios o grupos prestatarios, en condiciones preferenciales o desproporcionadas respecto del patrimonio del deudor o de su capacidad de pago;
- e) Se hayan concedido créditos no garantizados adecuadamente a deudores o grupos prestatarios sin antecedentes o domiciliados en el extranjero sin información disponible sobre ellos;
- f) Se hayan concedido créditos a prestatarios o grupos de deudores por reciprocidad con otra entidad financiera; y,
- g) Cuando mantengan vinculación entre sí.

Del Reglamento de Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera



con el público, sujetas al Control de la Superintendencia de Bancos” (Decreto Ejecutivo No. 2132):

- a) Título (IV) “Del Régimen Económico”, Artículo 41 se dispone que “... las cooperativas de ahorro y crédito deberán presentar en todo tiempo una relación entre su patrimonio técnico y la suma ponderada” por riesgo de crédito “de sus activos y contingentes no inferior al 12%...”.
  
- b) Título (V), “De las Operaciones”, Artículo 48 se dispone que “Las operaciones que efectúen las cooperativas de ahorro y crédito con terceros no podrán superar el 20% del total de operaciones activas.”

De la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y Junta Bancaria:

- a) Título (VII) “De los Activos y de los Límites de Crédito”, Subtítulo I “Del Castigo de Activos”, Capítulo I “Castigo de préstamos, descuentos y otras obligaciones por parte de las instituciones controladas por la Superintendencia de Bancos”, establece los lineamientos y procedimientos para el castigo de todo préstamo, descuento o cualquier obligación cuyo deudor se encuentra en mora.
  
- b) Título (VII) “De los Activos y de los Límites de Crédito”, Subtítulo II “De la calificación de activos y constitución de provisiones”, Capítulo I “Calificación de activos de riesgo y constitución de provisiones por parte de las instituciones



controladas por la Superintendencia de Bancos", se establece los lineamientos, límites y procedimientos para la calificación de los activos de riesgo y constitución de provisiones por pérdidas potenciales en los activos.

- c) Título (VII) "De los Activos y de los Límites de Crédito", Subtítulo V "De los límites de crédito", en el Capítulo II "Límite del 200% del patrimonio del sujeto de crédito" se establece normas restrictivas y casos especiales para otorgar créditos a un sujeto de crédito.

#### ESTABLECIMIENTO DE LA EXPOSICIÓN DE UN SÓLO SUJETO DE CRÉDITO

Con el propósito de determinar la exposición de un sólo sujeto de crédito se debe considerar:

- Lo dispuesto en la Codificación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero en los artículos 72, 73, 74, 75 y 76;
- Lo establecido en la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y la Junta Bancaria en el Título VII "De los Activos y de los Límites de Crédito", Subtítulo III "De la Vinculación", Capítulo II "Grupos Económicos"; "... se entiende por grupo económico al conjunto de dos o más personas naturales o jurídicas, o una combinación de ambas, entre las cuales se den vinculaciones de negocios, de capitales, de administración o de cualquier otra naturaleza, que conforman de hecho una unidad de intereses económicos...".



- Todas las obligaciones directas e indirectas (fianzas o garantías otorgadas a otras personas que tengan operaciones crediticias con la Cooperativa) que un sujeto de crédito tenga en conjunto con todas las oficinas operativas de la Cooperativa.

La Cooperativa no podrá concentrar con un solo cliente, obligaciones crediticias directas e indirectas que excedan el 10% del patrimonio técnico de la Cooperativa calculado al cierre del ejercicio anual inmediato anterior al de la aprobación de los créditos.

No se podrá conceder créditos que superen el 200% del patrimonio del sujeto de crédito. En el caso de que el cónyuge del deudor y/o del garante, por cualquier razón, no participen en la firma de los documentos legales de respaldo de una operación de crédito, se deberá tomar en cuenta solamente el 50% del patrimonio total de los mismos para la aprobación del monto solicitado.

## ESTABLECIMIENTO DE PERSONAS VINCULADAS

Se considerarán personas vinculadas:

- Las inmersas en las definiciones establecidas en el artículo 74 de la Codificación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero,
- Las establecidas según la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y la Junta Bancaria en el Título VII "De los Activos y de los Límites de Crédito", Subtítulo V "De los límites de crédito", Subtítulo III "De la Vinculación", Capítulo I "Determinación de Personas Vinculadas por Propiedad o Gestión con las Instituciones controladas por la Superintendencia de Bancos",



Será responsabilidad de la Unidad de Métodos y Procesos mantener actualizada la lista de los miembros del Consejo de Administración y Vigilancia (principales y suplentes), los administradores y funcionarios que toman decisiones en las áreas de inversión y crédito; incluyendo una lista de cónyuges y parientes hasta segundo grado de consanguinidad y primero de afinidad y sobre su participación accionarial o inversiones de capital en sociedades.

Es obligación de las personas mencionadas en el párrafo precedente proporcionar el listado de sus parientes y las inversiones que tuvieran en empresas o sociedades cuando la Unidad de Métodos y Procesos lo solicite.

Es responsabilidad de los oficiales de crédito marcar como vinculados, en las bases de datos, a aquellas personas que se hayan determinado como tales.

#### OPERACIONES DE CRÉDITO A DIRECTIVOS, FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS Y PERSONAS VINCULADAS

Las solicitudes de crédito de los directores principales y suplentes de los consejos de administración, de vigilancia, de los gerentes, auditor interno y de los demás funcionarios de la Cooperativa y de las personas vinculadas a ellos serán resueltas por el Consejo de Administración. (Decreto Ejecutivo Nro. 2132, Artículo 31, inciso segundo).

#### OPERACIONES DE CRÉDITO RESTRINGIDAS

a) Las siguientes operaciones están totalmente restringidas:



- Se sospeche vinculación del cliente con narcotráfico, lavado de dinero o cualquier actividad ilícita.
- De personas que se encuentren en bancarrota, quiebra legal o insolventes.
- A extranjeros cuya situación o la de sus cónyuges no se encuentre legalizada en el país.
- De socios, clientes y/o sus cónyuges que en la central de riesgos o burós de crédito presentan cartera castigada en cualquier entidad del sistema financiero o empresa comercial.
- De personas que hayan pagado créditos con bienes en dación de pago.
- Los préstamos dirigidos a una misma persona natural o jurídica y cuyo monto exceda del 10% (diez por ciento) del patrimonio técnico de la Cooperativa.
- Los préstamos cuyo monto supere el 200% del patrimonio del sujeto de crédito.
- Las solicitudes de personas naturales o jurídicas que no demuestren capacidad de pago.
- Las solicitudes de personas naturales o jurídicas que comercialicen o produzcan equipos y/o materiales bélicos.
- Las de asociaciones que no tengan claramente determinada su naturaleza o su constitución.
- Las de asociaciones de caridad o beneficencia.
- Las de Organizaciones políticas o sindicales.
- Las de casinos y night clubs.
- Las de empresas intervenidas por la Superintendencia de Compañías o en proceso de liquidación.





- Las que por su monto generen un endeudamiento del solicitante, incluido el crédito a otorgarse, superior al setenta por ciento (70%) de su activo total.
  - Las solicitudes de operaciones o negocios que intentan aplicar los recursos prestados en:
    - Campañas políticas de cualquier índole.
    - Destinos que contravengan disposiciones legales, regulativas o normativas.
    - Inversiones financieras especulativas.
- b) Las siguientes operaciones requerirán de un análisis económico – legal, y la aprobación, en caso de proceder, provendrá de la Comisión General de Crédito:
- Las personas naturales o jurídicas que:
    - Mantengan operaciones de crédito directas o solidarias (cónyuges) vigentes con la Cooperativa, independientemente del monto.
    - Mantengan relación comercial con la Cooperativa y que de ella dependan la mayor parte de sus ingresos.
    - Los abogados, jueces, técnicos que presten servicios profesionales a la Cooperativa.
    - Tengan planes de migrar a otro país o que hubieren regresado al Ecuador sin planes de permanecer en él.
    - Estén en mora con la Cooperativa por cualquier tipo de operación (directa, indirecta o contingente).
    - Hayan tenido juicios o se encuentren actualmente enjuiciadas por la Cooperativa o cualquier institución del sistema financiero ecuatoriano.
    - Tengan malas referencias personales, comerciales o financieras.



- o Sean merecedores, por obligaciones directas o indirectas de una calificación "C", "D" o "E" en la central de riesgos de la Superintendencia de Bancos o burós de crédito. Para el trámite de su solicitud deberán presentar el justificativo de levantamiento de la calificación.
- Las solicitudes de operaciones o negocios que intentan aplicar los recursos prestados en:
  - o Pago de obligaciones a otras instituciones del sistema financiero.
  - o Proyectos de investigación, experimentales o creación de nuevos negocios.

#### ELEGIBILIDAD Y REQUISITOS DE LOS SUJETOS DE CRÉDITO

Serán elegibles como sujetos de crédito, aquellos que cumplan con los siguientes requisitos, y que no contravengan lo dispuesto en la Ley y lo establecido en el Capítulo 3 "Políticas Generales de Crédito", Título 3.5 "Operaciones Restringidas", del presente Manual:

- a) Las personas naturales dueñas de micro, pequeñas y medianas empresas que demuestren las siguientes características:
  - Ser mayores de 18 años con capacidad legal para contratar.
  - Que ejerzan sus actividades empresariales en un lugar fijo y/o contar con estabilidad domiciliaria, localizados dentro del área de influencia de la oficina



operativa de la Cooperativa que recepta la solicitud de crédito, o zonas de interés de operación para la institución.

- Que desarrollen su actividad en los sectores de comercio, industria, servicios, agricultura o ganadería.
  - Que la empresa tenga como mínimo 12 meses de antigüedad, salvo el caso de productos de crédito específicos para apertura o creación de una actividad empresarial.
  - Que la administración y operación del negocio esté a cargo del solicitante.
  - Ser socio o cliente de la Cooperativa.
  - Acreditar encaje o la base referencial de apalancamiento, según las condiciones del crédito a solicitar.
  - No ser garante o deudor solidario de prestatario en mora en la Cooperativa.
  - Acreditar capacidad de endeudamiento y pago.
- b) Las personas naturales que trabajen en relación de dependencia u otras actividades que perciban una renta fija mensual comprobable (empleados, jubilados y/o rentistas) con las siguientes características:
- Ser mayores de 18 años con capacidad legal para contratar.
  - Que mantengan estabilidad domiciliaria, localizados dentro del área de influencia de la oficina operativa de la Cooperativa que recepta la solicitud de crédito, o zonas declaradas como de interés de operación para la institución.
  - En el caso de jubilados, que perciban su jubilación de manera continua y comprobable.
  - En el caso de rentistas, que tengan contratos de alquiler vigentes.



- Ser socio o cliente activo de la Cooperativa.
  - Acreditar encaje o la base referencial de apalancamiento, según las condiciones del crédito a solicitar.
  - No ser garante o deudor solidario de prestatario en mora en la Cooperativa.
  - Acreditar capacidad de endeudamiento y pago.
- c) Las personas jurídicas legalmente constituidas y con capacidad legal para contratar, que cumplan las siguientes condiciones:
- Que ejerzan sus actividades empresariales con domicilio comercial localizado dentro del área de influencia de las oficinas operativas de la Cooperativa, o zonas de interés de operación para la institución.
  - Que desarrollen su actividad en los sectores de comercio, industria, servicios, agricultura o ganadería.
  - Que la empresa tenga como mínimo 12 meses de operación.
  - Disponer del Balance de Situación, Estado de Pérdidas y Ganancias y anexos a los estados financieros, debidamente suscritos.
  - Que la empresa se encuentre al día en sus obligaciones tributarias, evidenciado con la presentación de la última declaración de IVA e Impuesto a la Renta.
  - Que cuente con el nombramiento debidamente legalizado de su representante legal.
  - Que cuente con la autorización del estamento establecido en sus estatutos para la contratación y tramitación del crédito.
  - Ser cliente activo de la Cooperativa.



- Acreditar encaje o la base referencial de apalancamiento según las condiciones del crédito a solicitar.
- No ser garante o deudor solidario de prestatario en mora en la Cooperativa.
- Acreditar capacidad de endeudamiento y pago.

#### MONTO DE LOS CRÉDITOS

El monto mínimo de una operación de crédito es de USD \$. 100,00 (CIEN DÓLARES AMERICANOS) y el máximo será de USD \$. 100,000.00 (CIEN MIL DÓLARES AMERICANOS), salvo disposición expresa en la definición de un producto de crédito.

El monto máximo de un solo sujeto de crédito no puede exceder el 10% del patrimonio técnico conforme lo establecido en el numeral 3.2 del presente capítulo.

#### NIVELES DE APROBACIÓN DE CRÉDITOS

El nivel de aprobación de créditos, dota a comités y funcionarios de la Cooperativa la facultad y delegación para aprobar o negar créditos.

#### Funciones y Atribuciones de los Niveles de Aprobación

El Consejo de Administración establece a través del presente Manual la integración de los niveles de aprobación que a continuación se detallan, así como delega las facultades para aprobar créditos a los diferentes niveles.



## Consejo de Administración

Será el responsable de resolver sobre las solicitudes de crédito de los directores principales y suplentes de los consejos de administración, de vigilancia, de los gerentes, auditor interno y de los demás funcionarios de la Cooperativa y de las personas vinculadas a ellos hasta el segundo grado de consanguinidad y primero de afinidad de acuerdo a la Ley.

## Comité General de Crédito

- El Comité General de Crédito estará integrado por: el Gerente General, quien lo presidirá; el Jefe de Negocios y el Jefe de Crédito y Cobranzas. En caso de ausencia temporal de algún miembro lo reemplazará en su orden el Jefe Financiero o el Contador General.
- Adicionalmente deberá participar el funcionario de crédito responsable de la tramitación de la solicitud, el que tendrá voz pero no voto.
- Las Solicitudes de Crédito (ver Anexo) y el Informe de Análisis de Riesgo y Propuesta de Crédito deberán ser presentadas al Comité por el Oficial de Crédito o la persona responsable de la tramitación de la operación.
- El Comité deberá reunirse por lo menos una vez a la semana. Las decisiones serán por unanimidad y el resultado de las mismas se reflejarán a través de la firma de cada uno de los miembros en el Formulario de Resolución de Crédito, el cual debe contener los términos y condiciones en que se aprueba la propuesta. En las carpetas de los sujetos de crédito se archivarán las solicitudes y sus respectivos informes de análisis y aprobación.



- Será requisito indispensable elaborar el Acta del Comité de Crédito de las reuniones para constancia de las decisiones tomadas, enlistando cada uno de los créditos aprobados con la información de nombre del sujeto de crédito, número de socio/cliente, monto aprobado y el número de expediente. La elaboración de actas, informes y archivo de las mismas será responsabilidad del Jefe de Crédito y Cobranzas.
- Los niveles de aprobación otorgados al Comité no podrán ser delegados a funcionarios u otros organismos.
- Esta autorizado a aprobar solicitudes desde USD \$. 5,001.00 y hasta el 10% del patrimonio técnico de la Cooperativa, establecido al cierre del ejercicio inmediato anterior.

#### Subcomité Ejecutivo de Crédito

- Integrado por el Jefe de Negocios, quien lo presidirá, y el Jefe de Crédito y Cobranzas. En caso de ausencia temporal de algún miembro lo remplazará en su orden el Jefe Financiero o el Contador General.
- Adicionalmente deberán participar los Oficiales de Crédito responsables de la tramitación de la solicitud los que tendrán voz pero no voto.
- Las solicitudes de crédito y su propuesta serán presentadas por el Oficial de Crédito y su aprobación será por unanimidad. De surgir criterios divergentes entre los miembros del subcomité ejecutivo de crédito, las opiniones se registrarán en el Formato de Resolución e inmediatamente dicha solicitud de crédito deberá elevarse al Comité General de Crédito.



- Será requisito indispensable elaborar el Acta del Comité General de Crédito de las reuniones para constancia de las decisiones tomadas, enlistando cada uno de los créditos aprobados con la información de nombre del sujeto de crédito, número de cliente/socio, monto aprobado y el número de expediente. La elaboración de actas, informes y archivo de las mismas será responsabilidad del Jefe de Crédito y Cobranzas..
- Esta autorizado a aprobar solicitudes hasta USD \$. 5,000.00 (CINCO MIL DÓLARES).

#### Subcomité de Crédito de Oficinas Operativas

- Estará integrado por el Jefe de Oficina y el Contador de la misma. Será presidido por el Jefe de la Oficina. En caso de no contarse con Contador, lo remplazará un empleado que no participe en el proceso de crédito.
- Adicionalmente, en las Oficinas que cuenten con Oficiales de Crédito, el Oficial responsable del crédito deberá participar en el Subcomité con voz pero sin voto.
- Las solicitudes de crédito y su propuesta serán presentadas por el Oficial de Crédito y su aprobación será por unanimidad. De surgir criterios divergentes entre los miembros del Subcomité de Crédito de la Oficina, las opiniones se registrarán en el Formato de Resolución e inmediatamente dicha solicitud de crédito deberá elevarse al Comité General de Crédito.





- Las solicitudes de crédito para considerarse autorizadas o recomendadas a la Comisión General de Crédito, deberán contar con la opinión técnica del Subcomité de Crédito de la Oficina.
- En caso de ausencia de alguno de sus miembros, las solicitudes deberán ser elevadas al Subcomité o Comité General de Crédito de la Cooperativa en función del monto de la operación.

Será requisito indispensable elaborar el Acta del Comité General de Crédito de las reuniones para constancia de las decisiones tomadas, enlistando cada uno de los créditos aprobados con la información de nombre del sujeto de crédito, número de cliente/socio, monto aprobado y el número de expediente. La elaboración de actas, informes y archivo de las mismas será responsabilidad del Jefe de Oficina.



# Anexo 2

## Folletería utilizada para la promoción de créditos en CoopMego.



Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina  
"Manuel Esteban Godoy Ortega" Ltda., CoopMego  
Cooperativa Financiera Controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros

<b>SOLICITUD DE CREDITO N°</b> <input type="text"/>		<input type="checkbox"/> PERSONA NATURAL	<input type="checkbox"/> PERSONA JURÍDICA
NOMBRES Y APELLIDOS / RAZON SOCIAL (DEUDOR): _____			
CÉDULA DE IDENTIDAD / PASAPORTE / RUC : _____			
NOMBRES Y APELLIDOS (cónyuge): _____		CÉDULA DE IDENTIDAD (cónyuge): _____	
LUGAR Y FECHA: _____		SOCIO N° _____ ASESOR RESPONSABLE _____	
<b>INFORMACIÓN DEL CRÉDITO</b>			
MONTO SOLICITADO	\$ <input type="text"/>	PLAZO	<input type="text"/>
FORMA DE PAGO:	Diario <input type="checkbox"/>	Semanal <input type="checkbox"/>	Quincenal <input type="checkbox"/> Mensual <input type="checkbox"/> Al vencimiento <input type="checkbox"/>
DESTINO DEL CRÉDITO: _____			
DESTINO GEOGRÁFICO DEL CRÉDITO: País: _____ Provincia: _____ Cantón: _____			
TIPO DE GARANTÍA:		VALOR DE LA GARANTÍA:	SE ENCUENTRA ASEGURADA:
FIRMAS <input type="checkbox"/> PRENDA <input type="checkbox"/> HIPOTECA <input type="checkbox"/> OTROS <input type="checkbox"/>		_____	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
DESCRIPCIÓN DEL TIPO DE GARANTÍA: _____			
<b>GARANTÍAS OFRECIDAS</b>			
<b>PERSONAL</b>			
NOMBRES Y APELLIDOS		C.I. <input type="checkbox"/> Pasaporte <input type="checkbox"/> R.U.C. <input type="checkbox"/>	
<b>PRENDAS</b>			
Descripción de la prenda		Valor Aproximado \$	<input type="text"/>
		Valor Aproximado \$	<input type="text"/>
		TOTAL \$	<input type="text"/>
<b>BIEN RAIZ</b>			
Descripción del bien inmueble		Valor Aproximado \$	<input type="text"/>
		Valor Aproximado \$	<input type="text"/>
		Valor Aproximado \$	<input type="text"/>
		TOTAL \$	<input type="text"/>
FIRMA DEL DEUDOR _____		FIRMA DEL CÓNYUGE _____	
<b>PARA USO EXCLUSIVO DE LA COOPERATIVA (REFERENTE AL DESTINO DEL CRÉDITO)</b>			
SECTOR ECONÓMICO _____		DESTINO FINANCIERO _____	
ACT. ECONÓMICA RECEPTORA: _____		SUB-SECTOR _____ ACTIVIDAD _____	
INTEGRANTE DEL GRUPO ECONÓMICO _____			



**REQUISITOS PARA CRÉDITO**

**CRÉDITOS CON GARANTÍA PERSONAL:**

- Copias de cédula de ciudadanía y certificado de votación.
- Planilla de luz, agua o teléfono (del último mes).
- Certificado de sueldos (ingresos-egresos= líquido).
- Copias de contrato de arrendamiento debidamente legalizado.
- Copias de giros del exterior.
- Copia del RUC actualizado.
- Copias de declaraciones al S.R.I.
- Copias de facturas.
- Certificado simple del registro de propiedad (libre de gravamen).
- Permiso de funcionamiento del negocio.
- Certificado de no adeudar al Honorable Consejo Provincial.
- Otros:

**DEUDOR GARANTE**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**CRÉDITOS HIPOTECARIOS**

Además de los requisitos con garantía personal marcados, agregue los siguientes:

- Certificado historiado del Registrador de la Propiedad (15 años y libre de gravamen).
- Copia notariada de las escrituras del bien a hipotecar
- Certificado de no adeudar al Municipio.
- Certificado del avalúo catastral emitido por el Municipio.
- Informe del Perito Avaluador.
- Otros:

**DEUDOR GARANTE**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**CRÉDITOS CON GARANTÍA PRENDARIA (FINANCIA LA ADQUISICIÓN DE VEHÍCULOS)**

Además de los requisitos con garantía personal marcados, agregue los siguientes:

**Financiamiento vehículos nuevos (livianos o pesados):**

- Proforma del vehículo adquirir.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

**Financiamiento vehículos usados (livianos o pesados):**

- Contrato de compra venta debidamente legalizado.
- Copia de la matrícula del vehículo a preñar.
- Certificado de la Policía Nacional, que señale que el vehículo se encuentra matriculado.
- Certificado del Registrador Mercantil, que señale que no pesa gravamen alguno sobre el vehículo.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Otros:

**MAPA DE UBICACIÓN:**

**“Sea prudente en el manejo de su dinero, manteniéndose al día en el pago de sus cuotas y evite molestias en su historial crediticio”**

**INFORMACION IMPORTANTE**

- MONTO FINANCIADO:** Monto aprobado;
- MONTO LÍQUIDO:** Monto financiado menos comisión menos impuestos de ley;
- CARGA FINANCIERA:** Comisión por asesoría más intereses;
- SUMA TOTAL DE CUOTAS:** Suma de alicuotas de capital más intereses.



**¿Cuáles son los beneficios adicionales?**

- En caso de pérdida total por choque, seguro gratuito para el nuevo vehículo, hasta el mismo valor del anterior.
- Sin depreciación en caso de pérdidas totales.
- Cobertura de 2 AIR BAGS hasta 800 dólares c/u.
- Cobertura de Radio y Parlantes hasta 800 dólares.
- Pólizas de accidentes personales para titular; entre otros.

**Nuestras Oficinas**

**Loja:**  
 Matriz: Bolívar 10-56 y Azuay. PBX: (593)07 2584800.  
 Agencia Norte: Av. Cuximbamba y Guaranda esq. PBX: (593)07 2581197  
 Agencia Sur: Av. Pío Jaramillo Alvarado y Benjamín Carrión esq. PBX: (593)07 2546014  
 Alamor: Guayaquil y Río Amazonas. PBX: (593)07 2680150  
 Catamayo: 24 de mayo e Isidro Ayora. PBX: (593)07 2677970  
 Catacocha: Lauro Guerrero y 25 de junio. PBX: (593)07 2684006  
 Carimanga: Sucre y 14 de Octubre. PBX: (593)07 2687040  
 Saraguro: Av. Loja y 18 de Noviembre. PBX: (593)07 2200117  
 Macará: Bolívar y 10 de Agosto. PBX: (593)07 2694544

**Zamora Chinchipe:**  
 Zamora: 24 de Mayo entre Sevilla de Oro y Diego de Yaca. PBX: (593)07 2606230  
 Yanzaza: Av. Iván Ríofrío entre 12 de febrero y 1 de diciembre. PBX: (593)07 2300912

**Azuay:**  
 Cuenca: Gonzáles Suárez 138 y Huayna Cápac. PBX: (593)07 2800518

**El Oro:**  
 Balsas: Sucre entre Teodora Loayza y Juan Montalvo. PBX: (593)07 2517271

**Fax General: / PBX: (593)07 2584800 ext. 201**

**Financiamos la adquisición de su vehículo nuevo, usado, liviano, semipesado o pesado**

**CrediVehículo**

*elija su preferido...*

**CoopMego**  
 COOPERATIVA FINANCIERA CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

**¿Qué Garantía requiere?**

- Prenda del Vehículo a adquirir y póliza de seguro endosada a favor de la Cooperativa.
- Un garante personal (si amerita).

**¿Qué ventajas tiene?**

- Rapidez y agilidad en los trámites.
- Tasa de interés competitiva.
- No necesita movimiento de cuenta.
- No requiere encaje.
- Acceso a los servicios sociales de CoopMego; Farmacias y Dispensario Médico.
- Financiamiento directo del Seguro para el vehículo a adquirir.
- Se financia vehículos usados cuya fabricación sea desde 5 años atrás, contados desde la fecha en la que se otorgará el crédito.

**¿Cuáles son los requisitos básicos?**

- Solicitud de crédito (lo proporciona la CoopMego)
- Copia de cédulas de ciudadanía y certificado de votación del deudor y cónyuge.
- Certificados o documentos que justifiquen los ingresos del deudor.
- Copia de una planilla de servicios básicos (luz, agua o teléfono).
- Mantener calificación positiva en la central de riesgos.
- Documentación del garante (si amerita).

**Vehículos nuevos:**

- Proforma o factura del vehículo a adquirir.

**Vehículos usados:**

- Certificado de la Policía Nacional, que señale que el vehículo se encuentra matriculado.
- Certificado del Registro Mercantil, señalando que no pesa gravamen alguno sobre el vehículo.

**¿Cuál es la cobertura del seguro?**

- Robo parcial
- Pérdida total del robo
- Choque parcial
- Pérdida total por choque
- Volcadura
- Incendio y/o rayo
- Autoignición
- Explosión
- Rotura de vidrios y cristales
- Motín, huelga, conmoción civil, incluyendo vandalismo
- Daños Maliciosos
- Paso por puentes y gabarras
- Fenómenos de la naturaleza
- Caída de puentes
- Tránsito por caminos no entregados oficialmente al uso público
- Robo y daños durante el siniestro
- Impacto de proyectiles u objetos que caigan

**¿Cuáles son los amparos adicionales?**

◦ RESPONSABILIDAD CIVIL POR EVENTO:	\$ 10.000
◦ MUERTE E INVALIDEZ (por ocupante):	\$ 3.000
◦ GASTOS MÉDICOS (por ocupante):	\$ 1.000
◦ AMBULANCIA (por ocupante):	\$ 200
◦ PAZ TOTAL Servicios exequiales (por ocupante):	\$ 500

**¿Cuáles son los valores agregados?**

- Póliza de Accidentes personales para titular nombrado.
- Asistencia Autotal (sin costo adicional).
- Servicio de auxilio mecánico, wincha y ambulancia.
- Estancia y desplazamiento por robo y accidente.
- Transporte, depósito y custodia de vehículo reparado o recuperado.
- Transporte o repatriación del pasajero fallecido y de los demás acompañantes.
- Marcación del vehículo
- Red de Mecánicas.

**Financiamos el 70% del valor del vehículo nuevo y el 60% del valor del vehículo usado**

[www.coopmego.com](http://www.coopmego.com)



## Anexo 3

### **Temas de Capacitación en el taller realizado en CoopMego.**

- a) Normativa vigente de los organismos de control, aplicada al proceso de crédito.
- b) Proceso de crédito actual de CoopMego: Reconocer la necesidad de cambiar.
- c) Nuevos procesos sugeridos: Capacitar al personal responsable de las funciones que sufrieron variaciones.
- d) Comentarios y sugerencias: Foro abierto para que fluyan lluvia de ideas de los participantes con la finalidad de mejorar el trabajo de investigación.