



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**REINGENIERÍA DEL MANUAL DE POLÍTICAS Y
PROCEDIMIENTOS PARA LA CONCESIÓN Y OTORGAMIENTO
DE CRÉDITOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“UNIÓN COCHAPAMBA”**

LIZBETH LUCIA PINTO CUAMACÁS

TUTOR METODOLÓGICO: Phd, FRANK MILA

TUTOR DE CONTENIDOS: MSC. EDUARDO EFRAÍN MORENO HERMOZA

Otavalo, marzo, 2021

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo LIZBETH LUCIA PINTO CUAMACÁS, declaro que el trabajo denominado Reingeniería del manual de políticas y procedimientos para la concesión y otorgamiento de créditos de la Cooperativa de ahorro y crédito “Unión Cochapamba”, es de mi total autoría y no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional.

La Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes, según lo establecido por el Código Orgánico de la economía social de los conocimientos, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

En Otavalo, a los 12 días del mes de noviembre del 2021.



Lizbeth Lucía Pinto Cuamacás

1003090816

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Certifico que el trabajo de investigación titulado Reingeniería del manual de políticas y procedimientos para la concesión y otorgamiento de créditos de la Cooperativa de ahorro y crédito “Unión Cochapamba”, bajo mi dirección y supervisión, para aspirar por el título de Magister en Administración de Empresas, de la estudiante LIZBETH LUCIA PINTO CUAMACÁS, cumple con las condiciones requeridas por el programa de maestría.

En Otavalo, a los 12 días del mes de noviembre del 2021.



Tutor del Trabajo de Titulación

Dr. Msc. Eduardo Efraín Moreno Hermoza

1708975311

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación va dedicado a Dios, quien con su guía me lleva por el caminar de mi vida, por estar conmigo en cada paso que doy, llenándome de bendiciones y dándome fuerzas para cada día continuar alcanzando mis metas sin desfallecer.

El desarrollo de este trabajo, ha requerido de esfuerzo y mucha dedicación, no hubiese sido posible su finalización sin la cooperación desinteresada de todas y cada una de las personas: compañeros, familiares y amigos, que me acompañaron en el recorrido laborioso de mis estudios y muchas de las cuales fueron un soporte muy fuerte en momentos de angustia y desesperación, iluminando mi mente y fortaleciendo mi corazón para así culminar mi carrera profesional.

A mi madre, ya que cada peldaño que alcanza un hijo siempre será fruto del deber cumplido y ejemplo de superación inculcado.

Lizbeth Lucía Pinto Cuamacás

AGRADECIMIENTO

Agradezco haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi tutor Dr. Msc. Eduardo Moreno, por brindarme su amistad, por compartirme su amplia experiencia y conocimientos, por ser una guía muy importante para el desarrollo y culminación con éxito de mi trabajo de investigación para la obtención del título Máster en Administración de Empresas.

A la Institución y docentes, Universidad de Otavalo que me abrió las puertas para mi formación como profesional y ciudadana útil para la sociedad.

Mil veces gracias.

Lizbeth Lucía Pinto Cuamacás

RESUMEN

El propósito del presente trabajo de investigación es realizar un análisis a los procesos y procedimientos para la concesión y otorgamiento de créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unión Cochapamba”; para determinar el nivel de eficiencia del área operativa y comercial de créditos y así mejorar procesos, para esto se realizó sesiones de RAD, con análisis AS – TO BE a través de BMP (Business process management), el mismo que se enfocó en reducir tiempos muertos y actividades que no agregan valor al cliente/socio y a la Institución, con el propósito de que la Cooperativa tenga responsabilidad social y evalúe de mejor manera al sujeto de crédito.

Propongo una mejor metodología crediticia, esta contempla la Reingeniería al Manual de Políticas y Procedimientos para la concesión y otorgamiento de créditos, plasmando políticas claras y concisas, así los oficiales de crédito estarán en la capacidad de realizar de mejor manera la promoción, evaluación y colocación de créditos, a través de la ejecución de actividades de: información, negociación, recepción de solicitudes de crédito, para continuar con la verificación y análisis de la capacidad y voluntad de pago para la aprobación y desembolso del crédito, finalizando con el correcto archivo y custodia del expediente.

De esta manera, se mejorará los procesos evitando pérdidas de recursos y tiempos, consolidando estabilidad laboral, mejoramiento en la administración de la cartera de crédito y así generar confianza a los clientes por la colocación de crédito con montos y plazos adecuados.

Descriptor: Capacidad y voluntad de pago; metodología crediticia; oficial de crédito; reingeniería; políticas y procedimientos.

ABSTRACT

The purpose of this research work is to carry out an analysis of the processes and procedures for the granting and granting of credits in the Cooperative de Ahorro y Crédito "Unión Cochapamba"; To determine the level of efficiency of the operational and commercial credit area and thus improve processes, for this, RAD sessions were carried out, with AS - TO BE analysis through BMP (Business process management), which focused on reducing times deaths and activities that do not add value to the client / partner and the Institution, in order for the Cooperative to have social responsibility and better evaluate the credit subject.

I propose a better credit methodology, this contemplates the Reengineering of the Policies and Procedures Manual for the granting and granting of credits, setting out clear and concise policies, so the loan officers will be able to better carry out the promotion, evaluation and placement of credits, through the execution of activities of: information, negotiation, receipt of credit applications, to continue with the verification and analysis of the capacity and willingness to pay for the approval and disbursement of the credit, ending with the correct file and custody of the file.

In this way, processes will be improved avoiding loss of resources and time, consolidating job stability, improvement in the administration of the loan portfolio and thus generating confidence in clients by placing credit with adequate amounts and terms.

Descriptors: Capacity and willingness to pay; credit methodology; credit officer; reengineering; Politics and procedures.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	ii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN.....	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
2. OBJETIVO GENERAL	19
2.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
3. JUSTIFICACIÓN.....	20
4. METODOLOGÍA.....	22
5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	25
CAPITULO I.....	25
5.1. EL SISTEMA FINANCIERO, REINGENIERÍA, MANUAL, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	25
5.1.1. SISTEMA FINANCIERO.....	25
5.1.1.1. Institución financiera	25
5.1.1.2. Integración del sistema financiero.....	25
5.1.2. REINGENIERÍA	26
5.1.2.1. Concepto.....	26
5.1.2.2. Qué es el BPM.....	27
5.1.3. PROCESOS	29
5.1.3.1. Procesos de reingeniería empresarial BPR.....	29
5.1.3.2. Proceso administrativo	31
5.1.3.3. Macroproceso	32
CAPÍTULO II.....	33
5.2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL PROCESO DE CRÉDITO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN COCHAPAMBA.....	33
5.2.1. MARCO LEGAL	33
5.2.2. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DEL ÁREA DE CRÉDITO.....	33

5.2.2.1. Estructura organizacional	33
5.2.2.2. Productos crediticios	34
5.2.2.3. Sujetos de crédito	37
5.2.2.4. Montos	37
5.2.2.5. Plazos.....	38
5.2.2.6. Garantías.....	38
5.2.2.7. Niveles de aprobación	38
5.2.3. ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE CRÉDITO	38
5.2.3.1. Políticas crediticias	38
5.2.3.2. Procedimiento e instructivo crediticio.....	39
5.2.4. ESTÁNDARES RELACIONADOS CON BPM	39
5.2.5. SESIONES BPM – RAD.....	40
5.2.6. METODOLOGÍA BPM – RAD.....	41
5.2.7. DISEÑO PRELIMINAR	42
5.2.8. RESULTADOS	52
CAPÍTULO III	54
5.3. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA OTORGACIÓN DE CRÉDITOS Y REINGENIERÍA DEL MANUAL DE POLÍTICAS DE CRÉDITOS.....	54
5.3.1 PROCEDIMIENTO DE INFORMACIÓN, NEGOCIACIÓN Y RECEPCIÓN DE SOLICITUDES DE CRÉDITO.....	55
5.3.2. VERIFICACIÓN, INGRESO Y PREANÁLISIS DE OPERACIONES CON FUENTE DE REPAGO PRODUCTIVAS.....	56
5.3.3. PROCEDIMIENTO DE APROBACIÓN, RESOLUCIÓN Y ADJUDICACIÓN DE OPERACIONES DEL CRÉDITO	58
5.3.4. ARCHIVO Y CUSTODIA	60
5.3.5. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA	60
5.3.6. PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA.....	61
5.3.7. MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA OTORGACIÓN DE CRÉDITOS	61
CONCLUSIONES.....	62
RECOMENDACIONES	63

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
ANEXOS	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Integración del sistema financiero nacional	26
Figura 2 Procesos administrativos	31
Figura 3 Esquema General de las Sesiones BPM-RAD. Adaptado de “Módulo Metodología BPM:RAD Rapid Analysis & Design”	40
Figura 4 Proceso de colocaciones.....	42
Figura 5 Procedimiento de Información, Negociación y Recepción de solicitudes de crédito.	55
Figura 6 Verificación, ingreso y preanálisis de operaciones con fuente de repago productivas	57
Figura 7 Procedimiento de aprobación, resolución y adjudicación de operaciones del crédito.	59
Figura 8 Archivo y custodia	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Niveles de aprobación	38
Tabla 2 Procedimiento de Información, Negociación y Recepción de solicitudes de crédito	43
Tabla 3 Verificación, ingreso y preanálisis de operaciones con fuente de repago productivas	45
Tabla 4 Procedimiento de aprobación, resolución y adjudicación de operaciones del crédito.	48
Tabla 5 Archivo y custodia.....	51

INTRODUCCIÓN

En el dinamismo de la economía, los servicios financieros resultan ser innumerables e imprescindibles para el comportamiento económico de la sociedad, personas naturales y jurídicas; cuya funcionalidad se centra en el desarrollo de operaciones propias del ámbito comercial e inversiones para la población económicamente operante.

Conceptualizando el sistema financiero según Romero (2015):

Es el conjunto de instituciones que tiene como objetivo canalizar el ahorro de las personas. Esta canalización de recursos permite el desarrollo de la actividad económica del país haciendo que los fondos lleguen desde las personas que tienen recursos monetarios excedentes hacia las personas que necesitan estos recursos. Los intermediarios financieros se encargan de captar depósitos del público (ahorros), y, prestarlos a los demandantes de recursos (créditos). (p. 1)

Se trata de un conjunto de instituciones que tienen por objetivo regularizar el ahorro de las personas. En este sentido, permite el desarrollo de una dinámica económica, es decir, produciendo y consumiendo, donde los fondos monetarios de quienes tengan excedentes sean destinados a quienes necesitan de recursos. Mientras que, captar depósitos del público y facilitarlos a quien solicita, es trabajo de los intermediarios financieros crediticios.

“El sistema financiero ecuatoriano está compuesto por instituciones financieras privadas (bancos, sociedades financieras, cooperativas y mutualistas); instituciones financieras públicas; instituciones de servicios financieros; compañías de seguros y compañías auxiliares del sistema financiero” (Romero, 2015).

Es así que, a partir de esta definición, se entiende por cooperativa a: la unión de un grupo de personas que tienen como fin ayudarse los unos a los otros con el fin de alcanzar sus necesidades financieras. La cooperativa no está formada por clientes sino por socios, ya que cada persona posee una pequeña participación dentro de esta (Romero, 2015).

La Cooperativa de ahorro y crédito Unión Cochapamba, labora como una entidad financiera cooperativista de índole cerrado, formalmente inscrita el 28 de enero del 2000, ubicada en la comunidad de Chaupi Guarangui del cantón Ibarra, pertenece al segmento 5,

según la clasificación otorgada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) que es el organismo de supervisión y control de las cooperativas.

En el artículo 447 del Código Orgánico Monetario y Financiero se indica que las cooperativas se ubicarán en los segmentos que la Junta determine..... Artículo 1.- Las entidades del sector financiero popular y solidario de acuerdo al tipo y al saldo de sus activos se ubicarán en los siguientes segmentos:

Segmento 1: Activos (USD) Mayor a 80.000.000,00; Segmento 2: Activos (USD) Mayor a 20.000.000,00 hasta 80.000.000,00; Segmento 3: Activos (USD) Mayor a 5.000.000,00 hasta 20.000.000,00; Segmento 4: Activos (USD) Mayor a 1.000.000,00 hasta 5.000.000,00 y Segmento 5: Activos (USD) Hasta 1.000.000,00 que son consideradas Cajas de ahorro, bancos comunales y cajas comunales.

La intencionalidad del presente documento es proponer la reingeniería del manual de políticas y procedimientos para la concesión y otorgamiento de créditos, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unión Cochapamba”, ubicada en la comunidad de Chaupi Guarangui Parroquia Ambuquí, Cantón Ibarra, Provincia Imbabura. Este procedimiento se ejecutará con la finalidad de obtener un manual de créditos, desarrollado en función de los requerimientos del organismo de control, para alcanzar los objetivos institucionales y mejorar la cartera de crédito.

Para ello, se plantea cuatro capítulos que se detallan a continuación:

Capítulo 1.- Marco Teórico, constituirá el diseño de la propuesta con importancia y beneficios de cada término, se recabará información obtenida de la base legal de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Contiene las diferentes teorías de autores que indican la importancia y objetivo del uso de un manual de procedimientos de crédito y lo indispensable que es realizar una reingeniería, esto se realizará a través del marco referencial y marco conceptual que ayudarán a enriquecer los conocimientos mediante diferentes conceptos, finalizando con el análisis de las 5 C de crédito.

Se llevará a cabo la recopilación de información a través de libros, textos, entrevistas a expertos, técnicos, trabajos relacionados a manuales de procesos, información escrita o publicada de organizaciones de similares características, lo que ayudará a diseñar las políticas desde el otorgamiento, evaluación y recuperación del crédito

Capítulo 2.- Está comprendido de un diagnóstico situacional de la Cooperativa, a través BMP (Business process management), lo que permitirá conocer los factores más notables de la temática a investigar, enfocándose en la mejora continua para el correcto funcionamiento de actividades y recursos del proceso crediticio. Se identificará el proceso de crédito, su clasificación hasta llegar a los indicadores de crédito. Para lograr esto se realizará la identificación y selección de procesos junto con la descripción y metodología actualmente utilizada, su documentación solicitada para así proponer la mejora de cada proceso, partiendo desde su prospección hasta el otorgamiento y seguimiento del crédito, siempre focalizado, orientado y alineado a la visión de la institución, asegurando la calidad de productos crediticios a ofrecer.

Se aplicará: técnicas de observación, visitas en campo, controles de inversión de créditos otorgados, entrevistas a clientes potenciales, personal comercial que labora actualmente utilizando el método inductivo y deductivo para análisis de todos los datos, con la finalidad de obtener información para evaluar las falencias y riesgos del manual actual vigente. Se espera estructurar una base teórica – analítica – práctica, por medio del empleo de políticas y procedimientos actualmente realizados, vinculado a conceptos básicos y el procedimiento de ciclo de crédito.

Capítulo 3.- En él se describe la Propuesta, se analizará la propuesta a ejecutar, donde se identificará los segmentos del mercado y la clasificación del crédito en base a su destino, basándose en su oportuna intencionalidad de la investigación; junto con la metodología crediticia a cumplir durante el proceso de crédito hasta constituir el expediente de crédito para su custodia.

Con toda la información recopilada se elaborará la reingeniería del manual de políticas y procedimientos para la otorgación del crédito, acorde a las necesidades y servicios que presta la institución, detallándose las políticas crediticias, junto con los procedimientos para la otorgación de crédito, señalando las políticas generales y la descripción de actividades para cada proceso. Se puntualizará de manera general los lineamientos de crédito, los procedimientos crediticios, estructura de los créditos, tipo de garantías, requisitos para la otorgación de créditos, evaluación y seguimiento de garantías, hasta culminar con su desembolso y custodia.

Como parte más importante se basará en la elaboración del manual de políticas y procedimientos para la otorgación y concesión de crédito de la Cooperativa de ahorro y crédito Unión Cochapamba, el cual contendrá un correcto funcionamiento de las actividades y mejora del índice de colocación crediticia minimizando el riesgo crediticio. Se aplicará el análisis a través de sesiones de RAD, con análisis AS – TO BE mediante BPM, para así determinar el nivel de conocimientos para la implementación del nuevo manual de procesos crediticios.

Como eje estratégico, se mantendrá un enfoque integral, diagnosticando con claridad las necesidades de desarrollo de la comunidad e identificando la demanda de los servicios financieros del territorio. Para el desarrollo del presente proyecto se utilizará una metodología estructurada con enfoques de investigación cualitativa y cuantitativa, ya que se necesita procesar datos dinámicos, con niveles de investigación explicativa, descriptiva, analítica y aplicada, siendo necesario investigar bajo el tipo de diseño transversal y de acción bibliográfica y documental que facilitará la obtención e interpretación de datos.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los procesos crediticios las tareas cotidianas vienen a transformarse en rutinas que a medida que pasa el tiempo se van modificando en base al desempeño de cada tarea, niveles de morosidad altos e índices de colocación bajos, por lo que es necesario el uso de herramientas que establezcan los lineamientos de cada actividad dentro y fuera de la estructura organizacional.

Los manuales de políticas y procedimientos para la otorgación y concesión de crédito bien estructurados, representan una alternativa para este problema, ya que son de gran utilidad en la reducción de errores al momento de conceder un crédito, además representan la base fundamental dentro del departamento comercial o el área de negocios de una institución financiera.

Un manual según Pérez (2021), es “un libro o folleto en el cual se recogen los aspectos básicos, esenciales de una materia. Así, los manuales permiten comprender mejor el funcionamiento de algo, o acceder, de manera ordenada y concisa, al conocimiento de algún tema o materia”.

Por lo expuesto un manual es un folleto que nos permite recoger información ordenada y precisa para desarrollar actividades en ayuda de una entidad u organización. Los manuales de procedimientos, según Pérez (2021):

Un manual de políticas y procedimientos es en el que se documenta la tecnología que se utiliza dentro de una área, departamento, dirección, gerencia u organización; documento que en el que se debe contestar las preguntas sobre lo que hace (políticas) el área, departamento, dirección gerencia u organización y cómo se hace (procedimientos) para administrar el área, departamento, dirección gerencia u organización y para controlar los procesos asociados a la calidad del producto servicio ofrecido (este control incluye desde la determinación de las actividades del cliente hasta la entrega del producto o realización del servicio) (p. 23).

Un manual de políticas y procedimientos constituye una guía de cómo hacer las cosas de trabajo, es un instrumento de información en donde se detalla de cómo hacer las cosas, se especifican las funciones y responsabilidades del personal y la actividad de cada

departamento con su tiempo de gestión que permite cumplir con obligaciones adquiridas para la inversión de mejoras para la institución u organización.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unión Cochapamba”, se fundó como un fondo rotativo el 12 de abril de 1994; en conjunto apoyo con Visión Mundial del Ecuador, constituyendo de esta manera el primer proyecto impulsador del desarrollo de las 200 familias que conformaban esta organización.

La característica de Personería Jurídica fue adquirida el 12 de noviembre del año 1999, avalada por el Ministerio de Trabajo y Acción Social y MIES. Año siguiente fue formalmente inscrita en la Dirección Nacional de Cooperativas el 28 de enero del 2000. De manera que se convierte en una cooperativa de índole cerrado, donde su principal objetivo es el promover el impulso del sector agropecuario con socios agricultores pertenecientes a la zona, así empieza con sus actividades de servicio financiero para la zona Cochapamba de la microcuenca Ambuquí.

La cooperativa en cuestión brinda los siguientes servicios: ahorro a la vista, ahorro a plazo fijo, y microcréditos (agrícola y pecuario). Actualmente, la institución se localiza en la comunidad de Chaupi Guarangui, perteneciente al cantón Ibarra. Consta de una planta laboral de cinco empleados, cuyos cargos se detallan a continuación: un gerente, un contador, una secretaria, una cajera y un oficial de crédito; además posee 563 socios activos.

En contexto nacional, las cooperativas de Ahorro y Crédito en Ecuador han adquirido un crecimiento significativo en la última década; sin embargo, como en todo progreso acelerado, implica riesgos. Uno de los principales factores que estas instituciones suelen ignorar es no poseer un manual de procedimientos de otorgamiento y concesión de créditos, formalmente documentado. La cooperativa de estudio, al igual que el resto de las instituciones similares, se sujetan a las políticas que impone la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria “SEPS”, por este motivo es imprescindible disponer de instructivos claramente estructurados y concisos, que permitan el mejoramiento de la gestión operativa y comercial de la Cooperativa, facilitando el alcance de sus objetivos.

En los últimos años, la cooperativa de ahorro y crédito Unión Cochapamba, se ha visto afectada en sus índices de colocación y cartera vencida, siendo estos los principales motivos:

- Créditos otorgados al azar sin su debida clasificación por destino y segmentación de mercado.
- Socios no referenciados o sin experiencia crediticia
- No revisión correcta de buró de créditos
- Sin clasificación correcta del sujeto de crédito
- Personal no capacitado para el puesto de oficial de crédito
- Documentación solicitada y presentada incorrecta
- Errores al llenar las solicitudes de crédito
- Entre otras.

La cooperativa de ahorro y crédito Unión Cochapamba, como toda entidad financiera, busca rentabilidad y servicio; y sobre todo, satisfacer las necesidades de los socios, representando así un reto para todo el personal que labora en la entidad. Actualmente cuenta con un manual de políticas y procedimientos para la otorgación de créditos, sin embargo, es indispensable realizar una reingeniería del actual manual, para que se pueda contar con una herramienta de trabajo que es muy fundamental e importante para el surgimiento de la entidad en mejora de sus indicadores financieros.

Según Bastidas (2017) reingeniería:

Es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización. Un proceso es una serie de actividades entre sí que convierten insumos en productos.... que agregan valor (actividades importantes para los clientes) (p. 18).

La problemática gira en torno a la siguiente premisa: si bien es cierto, el personal que labora en la cooperativa se encuentra capacitado; no obstante, carece de una herramienta de apoyo bien estructurada, que rija bajo los parámetros técnicos que estipula la SEPS, y que contribuya a la reglamentación correcta de políticas de regulación para el otorgamiento de créditos. Actualmente no cuentan con una estructura organizacional bien definida que presente y detalle el organigrama de tiempo y actividades, entre otros, lo que ocasiona el desaprovechamiento de oportunidades de crecimiento de la institución en indicadores de colocación de crédito, es así que, con el presente proyecto, partiendo del concepto de

reingeniería de políticas y procedimientos, al manual actual de créditos, se considera que es fundamental que debe contener un rediseño radical en el procedimiento crediticio, con el fin de provocar mejoras en los rendimientos y resultados. Se tratará de lograr cambios cuantitativos exactos, y una vez aprobado por los altos directivos, se recomienda poner en práctica rápidamente, para obtener resultados inmediatos y así alcanzar cumplimiento de metas, ser más competitivos, con procedimientos ágiles y seguros, mejorando la rentabilidad y alcanzar así participación en el mercado. En la presente reingeniería, se propone realizar el empleo de una oportuna metodología de crédito bajo los lineamientos que van desde: la promoción, solicitud, asesoría financiera, requisitos, otorgamiento de crédito, hasta el desembolso y custodia de los documentos del crédito, que facilitará los tiempos de respuesta para la otorgación de crédito y a la vez se minimizará el riesgo crediticio.

Por otra parte, la incidencia en el incremento de los indicadores de morosidad se debe a la falta de políticas de créditos definidas y adaptadas a la realidad económica de la institución; siendo este un problema que tiene desde el inicio de sus actividades económicas la entidad financiera. La falta de regulación de política interna, ha ocasionado que existan un número considerable de créditos otorgados sin la debida documentación justificante. Esto pone en evidencia una débil política y metodología de gestión, haciendo necesaria la ejecución de una reingeniería. Por lo anterior manifestado, es necesario rediseñar los criterios que involucran al personal de entrega de crédito, perfeccionando sus herramientas, instrumentación, otorgamiento, desembolso y custodia de crédito.

2. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una Reingeniería del Manual de Políticas y Procedimientos para la concesión y otorgamiento de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unión Cochapamba”, a través de la investigación y la aplicación de la gestión por procesos, para el mejoramiento del control interno del proceso crediticio.

2.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Fundamentar teóricamente los contenidos de reingeniería, procesos y procedimientos utilizados en el ciclo integral de crédito en la Cooperativa de ahorro y crédito “Unión Cochapamba”.
2. Determinar los procesos y procedimientos de crédito, a través de un diagnóstico situacional de la Cooperativa de ahorro y crédito “Unión Cochapamba”.
3. Establecer las políticas y procedimientos que regulen la gestión crediticia de la Cooperativa, para estandarizar en forma ordenada el proceso integral de crédito.

3. JUSTIFICACIÓN

En el Ecuador existe un organismo de control que autoriza la existencia de instituciones bancarias, financieras y empresas de carácter público y privado; y entre ellas las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Una de las principales irregularidades que han orillado a poseer una cartera improductiva, ha sido el incumplimiento y la falta de compromiso con las políticas de otorgación y concesión de créditos actualmente establecidas en la institución, y la ausencia de normas que garanticen la obligación crediticia de los clientes. Este hecho ha provocado que los indicadores financieros de rentabilidad y de liquidez sean infructíferos, junto a la presencia de un margen de error poco favorable en las proyecciones financieras que se ejecutan cada año; lo que propician un ambiente de inseguridad en la recuperación de créditos otorgados en las tasas, plazos y condiciones definidas.

A pesar de poseer fortalezas como talento humano, tecnología e infraestructura propia; no han sido factores que contribuyan a la minimización de riesgo relacionada a la problemática previamente identificada y detallada. Esto ha estimulado la necesidad de realizar una reingeniería en el manual de crédito, vigente que, evidentemente, no ha sido productivo en el desenvolvimiento de la Cooperativa; todo ello con el objetivo de plantear políticas y procedimientos que regulen la gestión crediticia, normalizando el proceso y ciclo integral de crédito, permitiendo así una eficiente administración de la cartera de créditos vigente y su portafolio.

Este manual de políticas y procedimientos para la concesión y otorgamiento de créditos, será diseñado bajo el proceso crediticio con socios que se ajusten a las características de cada segmento del mercado, en función de los lineamientos generales y resoluciones que estipulan la ley y los organismos de control competentes.

Con lo planteado anteriormente, se logrará un aporte relevante a la Cooperativa de ahorro y crédito “Unión Cochapamba” en el procedimiento de crédito que esta ejecuta, considerando aspectos que van desde la prospección de mercado, solicitud, asesoría financiera, requisitos, otorgamiento de crédito, hasta el desembolso y custodia de los documentos legales.

Según Moreno (2018) “por el contrario, la cartera vencida es la porción del total de sus clientes (deudores) que reporta atraso en el cumplimiento de sus obligaciones” (p. 21). La reingeniería del manual de políticas y procedimientos para la concesión y otorgamiento de créditos es indispensable para el personal comercial y administrativo, por lo que deberá ser acreditada, considerada y publicada por todas las unidades que intervienen a la gestión administrativa, comercial y de riesgo, debido a que a través de su ejecución se orientará a una aplicación eficiente del mismo, focalizado al control de activos, y patrimonio de la institución, posibilitando una toma de decisiones centrada a la optimización del rendimiento organizacional de la Cooperativa.

Por añadidura, la propuesta crediticia además de regular las problemáticas relacionadas a la débil política crediticia, propiciará una dirección eficiente de los demás servicios, calidad y beneficios en la prestación de estos, para reducir la probabilidad de la existencia de valores impagos, que perjudiquen a la organización.

Por lo anterior expuesto, la línea de investigación que se ejecutará es de gestión estratégica prospectiva de negocios sustentables, ya que la finalidad de la investigación es identificar, plantear y aplicar estrategias táctico-operativas que mejoren los procesos de accesibilidad de crédito al sector de la cooperativa de ahorro y crédito Unión Cochabamba, de manera que oriente a una eficiencia administrativa y un progreso positivo en el rendimiento de las finanzas de la entidad. Esta investigación es de mucha importancia, ya que su aplicación permite que el análisis e instrumentación de crédito se desarrolle en una forma enmarcada en el contexto propio de una entidad de financiera de mayor segmento. La realización de la reingeniería del manual vigente de políticas y procedimientos de crédito busca incremento de los saldos de cartera a través de un correcto y efectivo ciclo de crédito.

Un correcto ciclo crediticio ejecutado a través del uso de un manual de crédito bien definido, permitirá mantener márgenes pertinentes de vencimiento, con pagos efectivos de cuotas de los créditos otorgados, una recuperación de capital invertido a corto plazo, orientado a mantener una liquidez que permita oportunamente renovar créditos para otros clientes aumentando así el patrimonio de la cooperativa por incremento de saldo de cartera aumentando así sus activos para ascender al segmento 4.

4. METODOLOGÍA

Con la finalidad de que la presente investigación cumpla con los objetivos previamente establecidos, esta ameritará de una metodología estructurada, siendo un proyecto de desarrollo con los siguientes enfoques de investigación:

- Investigación cualitativa, constituida por un conjunto de técnicas para recoger datos. López y Sandoval (2019) citan a la plataforma virtual International Research (2018) en la que se expresa que, “(...) depende de la recolección de datos verbales, conductas u observaciones que pueden interpretarse de manera subjetiva” (p. 5).

Se realizará entrevistas al personal que actualmente labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito, con la finalidad de obtener información del proceso actual de crédito que se desarrolla, para valorar la experiencia, conocimiento y compromiso que ejecuta el personal diariamente en esta área.

Esto permitirá tener una visión clara, concisa y profunda de la metodología que utilizan el personal comercial para la otorgación de crédito y recuperación y poder así plantear control, retroalimentación y cambio, de los procesos de crédito según corresponda.

Por otra parte, se efectuará visitas en campo, para realizar entrevistas a los socios de la cooperativa, y a la vez realizar observación de actividad económica, geo referenciación de inversión del crédito, segmentación de mercado del destino del crédito, e identificar los problemas de no pago de cuotas de los créditos en riesgo, toda esta actividad nos ayudará a determinar la correcta metodología de análisis a proponer para el otorgamiento y concesión del crédito.

- Investigación cuantitativa, Según Hernández et al. (2018), “permite recabar y analizar datos numéricos en relación a unas determinadas variables (...) para conseguir una interpretación precisa”.

Se parte de los indicadores financieros y su saldo de cartera del año anterior, en cuanto a la colocación de crédito, para determinar primeramente los tiempos que se utilizan desde la prospección hasta el otorgamiento de los créditos, para así finalizar determinando las políticas y procedimientos concretos y necesarios para la concesión y otorgamiento de créditos.

Para la obtención de información se aplica los siguientes niveles de investigación:

- Explicativa: Como su nombre lo indica aquí se detallará de manera sistemática las actividades, términos y procesos a utilizar, es decir desde la estructura del crédito hasta su recuperación. Detallándose también el personal involucrado en cada proceso.
- Descriptiva: Se realizará un estudio de las características que debe presentar primeramente el sujeto de crédito, su entorno económico, para determinar dentro del manual, los productos de crédito a otorgar, los requisitos a solicitar y niveles de aprobación, para posteriormente obtener un expediente de crédito que sirva para seguimiento de la inversión o control de recuperación de crédito.
- Analítica: Se establecerá comparaciones de variables de colocación y morosidad para su estudio y control para probar o invalidar el actual manual.
- Aplicada: Para finalizar, a través de esta reingeniería del manual de procesos de crédito, se expondrá ante el Consejo de Administración para su aprobación.

Como herramientas a emplear, se han determinado las siguientes:

- Fundamentar teóricamente los contenidos de reingeniería, proceso y procedimiento.

Se determinará los conceptos y lineamientos generales que normen el proceso de crédito, con un enfoque cualitativo, porque se va realizar un análisis de procedimientos del ciclo del crédito con su metodología ejecutada, a través de una investigación explicativa que detalle el sistemático de las actividades de la investigación teórica con términos ya establecidos, ejecutando la técnica cualitativa de investigación bibliográfica.

- Determinar los procesos y procedimientos de crédito, a través de un diagnóstico situacional de la Cooperativa de ahorro y crédito “Unión Cochapamba”.

Se va a levantar la información de los procedimientos actualmente realizados para el otorgamiento de crédito, todo el personal administrativo y comercial será quien nos brinde información, para posteriormente realizar un análisis AS – TO BE, de cada procedimiento del ciclo del crédito enfocado siempre en la correcta administración de la cartera crediticia. Se utilizará un nivel de investigación exploratorio y descriptivo a través del uso de encuestas y entrevistas al personal responsable de cada proceso.

Establecer las políticas y procedimientos que regulen la gestión crediticia de la Cooperativa, para estandarizar en forma ordenada el proceso integral de crédito.

Se podrá realizar la estructura y funciones del área de crédito, junto con cada procedimiento a ejecutar, basado en normativas vigentes de los organismos de control, con un enfoque cualitativo de manuales ya establecidos en otras instituciones financieras. Se finalizará con una socialización a todo el personal comercial involucrado en el cumplimiento del manual de políticas y procedimientos de crédito, que lleva un enfoque cualitativo con un nivel de investigación descriptivo y aplicativo porque se elaborará una teoría a partir de los datos con estudios comparativos de causa y efecto exploratorio.

5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

CAPITULO I

5.1. EL SISTEMA FINANCIERO, REINGENIERÍA, MANUAL, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

5.1.1. SISTEMA FINANCIERO

El término sistema financiero se refiere a un régimen que se ocupa de la movilización de los ahorros del público y la provisión de los fondos necesarios a las personas e instituciones necesitadas para permitir la producción de bienes y/o prestación de servicios. En este sentido, se puede entender como un procedimiento que permite el intercambio de fondos entre prestamistas, inversores y prestatarios. El sistema financiero está estructurado para brindar servicios, mercados e instituciones estrechamente relacionados, utilizado para proporcionar un vínculo eficiente y regular entre inversores y depositantes. Estas entidades financieras operan a nivel nacional, global y específico de la empresa. Incluye los espacios públicos, privados y gubernamentales e instrumentos financieros que pueden relacionarse con innumerables activos y pasivos (Duque & Orellana, 2018).

5.1.1.1. Institución financiera

Las instituciones financieras son organizaciones que se especializan en la obtención de capital y la provisión de servicios de financiamiento a diversas entidades económicas de la sociedad. Son empresas que suelen actuar como intermediarias y facilitan la movilidad de efectivo a través de la economía (Duque & Orellana, 2018). En otras palabras, una institución financiera, son aquellas entidades que actúan como cajas de ahorro, y a la vez, reinvierten otorgando créditos o préstamos a sus propios clientes.

5.1.1.2. Integración del sistema financiero

Es una forma de organización económicas públicas, privadas, mixtas, económicas, económicas solidarias y otras de conformidad con la constitución. El Código Orgánico Monetario y Financiero en su artículo 160, establece que el sistema financiero nacional está integrado por sectores públicos, privados y populares y sectores solidarios que median los fondos públicos. Asimismo, establece que en cada uno de estos sectores se apliquen reglas,

y se establezcan órganos diferenciados de gestión responsables de mantener su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez (Código Orgánico Monetario, 2014).

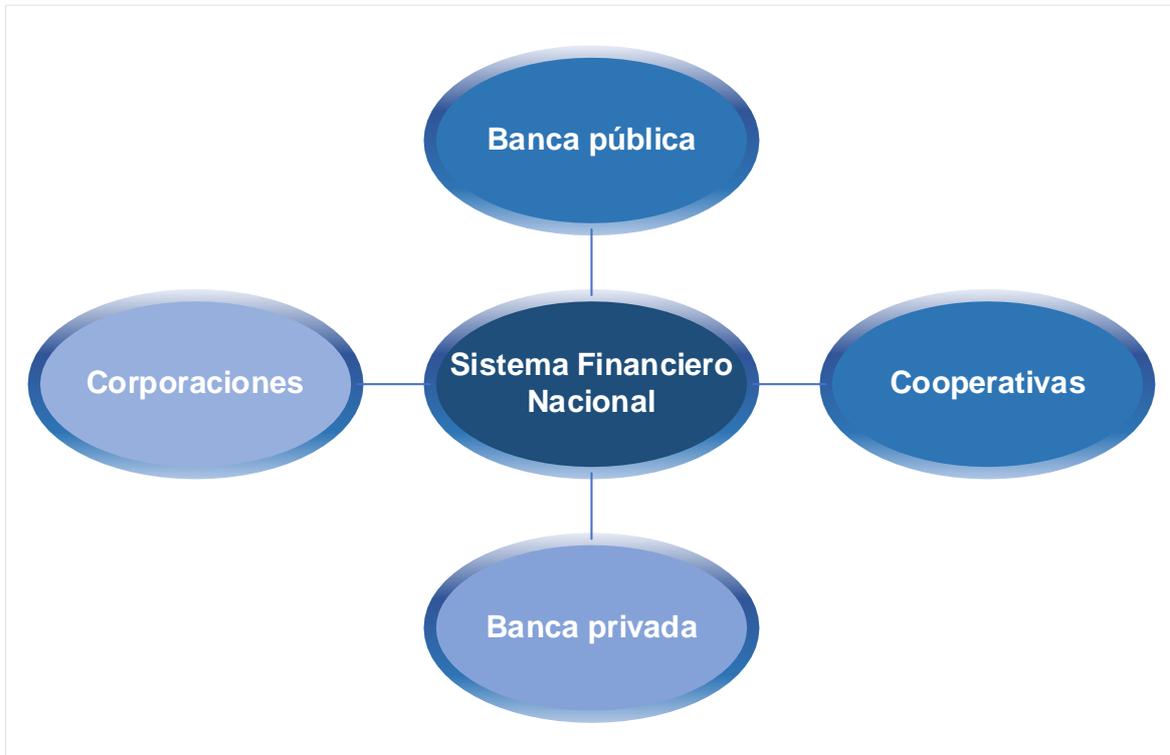


Figura 1 Integración del sistema financiero nacional

Fuente: Batallas, (2019)

5.1.2. REINGENIERÍA

5.1.2.1. Concepto

Es la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos comerciales para lograr mejoras dramáticas en las medidas de desempeño modernas y críticas. Asimismo, se puede argumentar que es un enfoque ampliamente utilizado para la gestión del cambio y generar beneficios, como mayor resultado a través de la reducción del tiempo y el costo del proceso, la mejora de la calidad y una mayor satisfacción de los clientes y los empleados.

Morales y Pinedas (2018) revelan que la reingeniería intenta traer cambios radicales rápidamente a los procesos de negocio. Así como transformar el entorno empresarial existente y lograr los resultados deseados. Por otra parte, a menudo se usa para un cambio organizacional, sin embargo, no está destinada a éxitos rápidos ni a reformas graduales, sino a cambios drásticos y mejoras significativas para lograr los resultados esperados.

El objetivo final de BPR es mejorar el desempeño y lograr resultados, para Pilla (2019):

Para cualquier organización pueden ser el ahorro de costes, la mejora de los sistemas y procesos, el logro de la eficiencia y la eficacia y la satisfacción de los empleados. En este contexto se puede decir que, es un programa de gestión del cambio, y tiene como objetivo traer innovaciones sustanciales en los procesos organizacionales, estructuras, cultura, política y poder (Pilla, 2019).

El cambio estructural podría incluir variaciones en las funciones organizativas, la coordinación y el control dentro de los departamentos, los sistemas de decisión, las relaciones horizontales y verticales y la gestión de recursos humanos. El cultural, cambiaría los sentimientos, o el comportamiento humano que dirigen la acción de un empleado hacia la organización. En el político, se realizan distribución del dominio dentro de esta, para tramitar las dificultades organizativas. Por tanto, se puede concluir que, el principal objetivo de la reingeniería es transformar los sistemas y procesos organizacionales, las estructuras, la cultura y el estilo de trabajo de cualquier organización para lograr los resultados deseados.

5.1.2.2. Qué es el BPM

Business Process Management (BPM) se centra en la gestión de procesos empresariales. Es la metodología que orienta los esfuerzos a optimizar los procesos de una empresa en busca de eficiencia y efectividad a través de su gestión sistemática. Según Cetina (2020) BPM: es un conjunto de técnicas, herramientas y tecnologías que se utilizan para diseñar, presentar, analizar y gestionar procesos operativos de negocio.

Este enfoque de desempeño, se encuentra orientado a realizar procesos que combina la información tecnológica con los procesos metodológicos y de gestión. Se puede argumentar que Business Process Management son soluciones empresariales eficientes, móviles y transparentes. Asimismo, es una orden de trabajo específica que se realiza de manera oportuna, en lugares específicos y por personas o sistemas, con un comienzo, un final, con entradas y salidas bien definidas. Es decir, una estructura cohesionada coordinada por un número suficiente de acciones.

Por otra parte, analiza los procesos gestionados de la empresa de principio a fin. Es decir, es la convergencia de plataformas, tecnologías y aplicaciones para la colaboración y

dirección, así como las metodologías de gestión empresarial de la organización. Asimismo, tiene el objetivo de aumentar la productividad y eficiencia de la organización optimizando sus procesos de negocio (Rodríguez, 2015). Las empresas implementan esta tecnología, ya que, para el óptimo desarrollo e integración de la gestión, se fundamentan en la definición del ciclo de vida, el cual tiene como principal elemento la innovación implícita, que se manifiesta en el desarrollo de sus etapas, siendo estas:

Diseño: significa modelar, manipular y procesar para educar e informar a la organización sobre posibles descubrimientos o mejoras propuestas. Este método reúne actividades, reglas, participantes y sus interacciones. Sus características: composición, descomposición, combinación de reordenamiento y transformación.

Implementación: consiste en la socialización del conocimiento para todos los participantes, incluidos los conceptos de personas, aplicaciones y otros procedimientos comerciales.

Interacción: utiliza los criterios del portal, en los que las personas pueden interactuar completamente con los procesos comerciales. Esto incluye la administración entre la interfaz, el trabajo manual y la automatización. En esta administración, el trabajo se centra en el habla, la gestión de tareas y la forma en que se integran los datos.

Seguimiento y control: integra ambos elementos con el sistema de control en el que se ejecuta. Entre ellas se encuentran las tareas necesarias para mantener el óptimo desarrollo técnico y empleo de recursos.

Optimización: Combina procesos de diseño y análisis para retroalimentar la ejecución de los procesos teniendo en cuenta la situación actual.

Análisis: supervisa el proceso de presentación para proporcionar las métricas, el examen y la inteligencia empresarial necesarios para gestionar las mejores prácticas y estrategias, y abrir oportunidades innovadoras.

Ejecución: asegura que el nuevo proceso será desarrollado por todos los participantes (personas, sistemas de información, otras organizaciones y otros procesos), siendo el responsable del sistema de gestión de procesos (Cetina, 2020).

En conclusión, es un método que las empresas utilizan para diseñar procesos de manera eficiente y eficaz y así mejorar la organización y la rentabilidad. La metodología de gestión de procesos de negocio BPM tiene como objetivo identificar, analizar, procesar, ejecutar, monitorear, controlar y medir los procesos de negocio que la empresa implementa para alcanzar las metas propuestas. Aunque, BPM no es una tecnología de software, una de las formas más efectivas de implementar esta metodología en los negocios es a través del programa de BPM. Es decir, las empresas que quieran incrementar la eficiencia y eficacia de sus procesos de negocio, necesitan software con estas propiedades.

5.1.3. PROCESOS

Los procedimientos son los ciclos necesarios para completar una tarea. Es un proyecto de planificación estratégica que involucra a las partes interesadas y los recursos para lograr el objetivo de forma anticipada. Es decir, es la consecución de etapas, o la periodicidad de técnicas para lograr un objetivo (Cetina, 2020).

5.1.3.1. Procesos de reingeniería empresarial BPR

Es un conjunto de etapas, pasos necesarios para realizar una actividad. Es una serie de actividades planificadas que involucran un número acordado de personas y recursos materiales para lograr un objetivo predefinido. En el caso de la reingeniería es un ejercicio que debe seguir un proceso sistemático para lograr los resultados deseados (Alonso, 2016). Existen varios modelos sugeridos para implementar la reingeniería. Para el entendimiento, se discute el siguiente modelo BPR de seis pasos:

- **Preparación**

Una vez que se toma la decisión de utilizar el proceso de reingeniería, se determinan los objetivos y metas (como la reducción de personal, la fusión, la reestructuración, la capacitación, los salarios y beneficios, la eliminación de duplicaciones, etc.) y se miden los riesgos.

Se define el alcance de la reingeniería: se requiere que los ejecutivos comprendan los obstáculos o barreras que podrían frenar el proceso, barreras como: costos, tiempo, habilidades. Esta fase también podría indicarse como comprensión o energizante, porque el objetivo principal de la fase uno es reconocer la necesidad de cambio y determinar que BPR

es la mejor intervención para seguir. Este es el período de planificación y se establecen actividades como el establecimiento de la visión, los objetivos, el plan del proyecto, los índices de desempeño, el sistema de información, los mecanismos de reporte. (Pérez, Soler, & Pérez, 2017)

- **Evaluación**

El objetivo principal de esta etapa es identificar la raíz de los problemas y obtener una comprensión detallada del entorno organizacional antes de sugerir un posible curso de acción. Se trata de analizar el entorno de la organización. Además, se debe evaluar la situación existente, recopilar datos, probarlos y decidir el posible curso de acciones. En resumen, este paso incluiría la identificación de los problemas, sus causas, las principales áreas de intervención, las posibles soluciones para completar los resultados esperados para cada actividad sugerida, todo incluido en un informe. (Pérez, Soler, & Pérez, 2017)

- **Solución**

Esta fase documenta las oportunidades de avance y diseña nuevas formas de hacer el trabajo que transformarán el entorno laboral y mostrarán una ganancia sustancial en costos, valor y eficiencia. Palabras como evaluación comparativa, inventar y formular soluciones podrían usarse para describir esta fase de la reingeniería.

Los encargados deben avanzar desde la situación del entorno, descubriendo problemas y preparando medidas para mejorar. Una forma de sugerir oportunidades de gran avance es mediante la evaluación comparativa de situaciones similares con otras organizaciones mejor administradas. Es importante visualizar cómo se ve la organización después de implementar las recomendaciones propuestas (Pérez, Soler, & Pérez, 2017).

- **Implementación**

Esta fase busca la aprobación de las autoridades interesadas e implementa las variables de cambio propuestas. El equipo de reingeniería comparte sus recomendaciones con los altos ejecutivos y obtienen o no, su aprobación para la implementación.

Es responsabilidad primordial del equipo de reingeniería convencer a la gerencia de esa organización de que el modelo de cambio propuesto es bueno y traerá mejoras radicales

a los sistemas y procedimientos existentes. Los consultores deben celebrar reuniones, organizar seminarios y conferencias para asegurar que los cambios propuestos sean apropiados. (Pérez, Soler, & Pérez, 2017)

Una vez que se aprueba el programa de cambio propuesto, se debe implementar. La implementación podría realizarse a pequeña escala o introducirse como un proyecto piloto. Esto permite ajustar el cambio propuesto y una estimación realista del cambio organizativo.

- **Evaluación y retroalimentación**

La fase final del proceso de reingeniería implica evaluar el éxito de los esfuerzos de reingeniería frente a los objetivos de la etapa uno. La evaluación es importante para comprender si se han cumplido los objetivos establecidos. Si es necesario hacer correcciones y enmiendas a los planes y programas propuestos, si es rentable y qué acciones adicionales deben tomarse para que los esfuerzos de reingeniería sean más exitosos. La retroalimentación es importante para brindar información a los funcionarios relacionados y asegurar la sostenibilidad de los programas de reingeniería (Pérez J. , 2021)

5.1.3.2. Proceso administrativo

Se define como un conjunto de pasos o pasos secuenciales e interconectados entre sí, a través de qué administración se lleva a cabo. Según Pilla (2019) el proceso administrativo está siendo considerado por la administración una actividad que consta de ciertas sub actividades que componen un proceso único administrativo.



Figura 2 Procesos administrativos

Fuente: Pilla (2019)

Asimismo, consta de 4 funciones básicas: planificación, organización, ejecución o gestión y control (figura 2). Los procesos administrativos son planificación o programación de objetivos, organización de recursos para su cumplimiento, ejecución y el control de cumplimiento de la planificación (Pilla, 2019).

5.1.3.3. Macroproceso

Tiene como objetivo adquirir información a nivel personal y profesional a través de procesos educativos, considerado como un elemento para potenciar las habilidades y competencias del personal. Además, permite el desarrollo de las personas de la organización. Incluye procesos de aprendizaje, desarrollo profesional y planes de capacitación, evaluación y mejora de actividades, sistemas de gestión y seguimiento de la información (Batallas, 2019).

CAPÍTULO II

5.2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL PROCESO DE CRÉDITO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN COCHAPAMBA

5.2.1. MARCO LEGAL

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Cochapamba está regida bajo las siguientes leyes y reglamentos:

“Las entidades financieras del sector privado reguladas con lo que establecen el artículo 1 y el artículo 2 de la ley de las Instituciones del Sistema Financiero Ecuatoriano indica que dicha ley regula la creación, organización, el proceso de actividades, funcionamiento y eliminación de las instituciones del sistema financiero del sector privado, así como a la organización y funciones de la superintendencia de Bancos y Seguros, entidad que se encarga del control y supervisión de las entidades financieras privadas. (Superintendencia de Bancos, 2021)

Se ubica en el puesto número 33 de 136 entidades financieras del segmento 5 que reportan información a la SEPS, según publicación de la segmentación 2021 de Entidades del sector financiero popular solidario SEPS, con corte a marzo 2021. (SEPS, 2021)

5.2.2. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DEL ÁREA DE CRÉDITO

5.2.2.1. Estructura organizacional

La Cooperativa de ahorro y crédito Unión Cochapamba, actualmente dispone de 5 empleados:

- 1 gerente general
- 1 contador
- 1 secretaria
- 1 cajera
- 1 Oficial de crédito.

Todo el personal se encuentra con conocimientos de las actividades de todas las áreas, sin embargo, para realizar el ciclo crediticio, actualmente denominado proceso de

colocaciones, intervienen 4 funcionarios desde la prospección hasta el desembolso y custodia.

5.2.2.2. Productos crediticios

Actualmente la COAC “Unión Cochapamba”, ha logrado atender aproximadamente a 600 socios, brindándoles productos destinados para sus microempresas a través de microcréditos y para sus gastos personales a través de créditos de consumo. Sin embargo, en la actualidad por efecto de la pandemia, la cooperativa ha decidido únicamente ofertar microcréditos, con la finalidad de fortalecer las unidades productivas de la zona y lograr así la reactivación económica.

- Microcrédito:

La COAC, ofrece micro créditos en base a la clasificación otorgada por el Banco Central del Ecuador, en donde según la reforma se clasifica en:

• Microcrédito Minorista

Operaciones otorgadas a solicitantes de crédito cuyo saldo adeudado en microcréditos a las entidades del sistema financiero nacional, sea menor o igual a USD 1,000.00, incluyendo el monto de la operación solicitada.

Características:

- Monto: menor o igual a USD 1,000.00.
- Plazo: hasta 12 meses.
- Tasa de interés: la vigente en el trimestre correspondiente al segmento de consumo fijado por el Consejo de Administración.
- Garantía: quirografaria.
- Seguro de desgravamen.
- Cupo de crédito: mantener en ahorros a la vista y certificados de aportación el 20% del monto solicitado.
- Forma de pago: vía rol, descuentos de ahorros, mensuales por ventanilla o transferencias.
- Amortización: mensual.

- Renovación: una vez cancelado el 50% del crédito original.

Requisitos:

- Estado de cuenta emitido por la Cooperativa.
- Solicitud de crédito debidamente llenada y firmada por el socio y garante que especifique el tipo de operación que solicita, condiciones de plazo, monto, forma de pago, destino del crédito, garantías e información general.
- Copias de cédula de ciudadanía y papeleta de votación del socio y garante, cuando amerite.
- Carta de cualquier servicio básico (socio y garante).
- Documentos que comprueben la situación económica y financiera del socio y garante.
- Referencias bancarias y comerciales.
- Estudio de factibilidad que sustente la inversión, de ser necesario, y flujo de fondos.
- No tener deudas vencidas y registradas en el Registro Crediticio del Sistema Nacional de Registros de Datos Públicos o información en algún Buro de Crédito, que comprometan su capacidad de pago. (CACEBCE, 2014)

• Microcrédito Acumulación Simple

Operaciones otorgadas a solicitantes de crédito cuyo saldo adeudado en microcréditos a las entidades del sistema financiero nacional sea superior a USD 1,000.00 y hasta USD 10,000,00 incluyendo el monto de la operación solicitada.

Características:

- Monto: de USD 1,001.00 a USD 3,000.00. Plazo hasta 24 meses.
- Monto: de USD 3,001.00 a USD 10,000.00. Plazo hasta 36 meses.
- Tasa de interés: la vigente en el trimestre correspondiente al segmento de consumo fijado por el Consejo de Administración.
- Garantía: quirografaria.
- Seguro de desgravamen.
- Cupo de crédito: mantener en ahorros a la vista y certificados de aportación el 20% del monto solicitado.
- Forma de pago: vía rol, descuentos de ahorros, mensuales por ventanilla o transferencias.

- Amortización: mensual.
- Renovación: una vez cancelado el 50% del crédito original.

Requisitos:

- Estado de cuenta emitido por la Cooperativa.
- Solicitud de crédito.
- Copias de cédula de ciudadanía y papeleta de votación del socio y garante.
- Carta de cualquier servicio básico (socio y garante).
- Documentos que comprueben la situación económica y financiera del socio y garante.
- Estudio de factibilidad que sustente la inversión, de ser necesario, flujo de fondos.
(CACEBCE, 2014)

• **Microcrédito Acumulación Ampliada**

Operaciones otorgadas a solicitantes de crédito cuyo saldo adeudado en microcréditos a las entidades del sistema financiero nacional sea superior a USD 10,000.00, incluyendo el monto de la operación solicitada.

Características:

- Monto: de USD 10,001.00 a USD 20,000.00. Plazo hasta 42 meses.
- Monto: de USD 20,001.00 a USD 50,000.00. Plazo hasta 60 meses.
- Tasa de interés: la vigente en el trimestre correspondiente al segmento de consumo fijado por el Consejo de Administración.
- Garantía: quirografario o hipotecario.
- Seguro de desgravamen.
- Cupo de crédito: 5 veces sus ahorros, incluidos las inversiones en certificados de aportación, máximo el monto indicado de USD 50,000.00.
- Forma de pago: vía rol, descuentos de ahorros, mensuales por ventanilla o transferencias.
- Amortización: mensual.
- Renovación una vez cancelada el 50% del crédito original.

Requisitos:

- Estado de cuenta emitido por la Cooperativa.

- Solicitud de crédito debidamente llenada y firmada por el socio y garante que especifique el tipo de operación que solicita, condiciones de plazo, monto, forma de pago, destino del crédito, garantías e información general.
- Copias de cédula de ciudadanía y papeleta de votación del socio y garante, cuando amerite.
- Carta de cualquier servicio básico (socio y garante).
- Documentos que comprueben la situación económica y financiera del socio y garante.
- Referencias bancarias y comerciales.
- Estudio de factibilidad que sustente la inversión, de ser necesario, y flujo de fondos.
- No tener deudas vencidas y registradas en el Registro Crediticio del Sistema Nacional de Registros de Datos Públicos o información en algún Buro de Crédito, que comprometan su capacidad de pago. (CACEBCE, 2014)

5.2.2.3. Sujetos de crédito

Serán considerados como sujetos de crédito los que cumplan las siguientes condiciones:

- Tener entre 18 y 70 años.
- Persona natural y ser socio de la Cooperativa.
- Tener derechos civiles y que le corresponden como socio.
- Al día en el pago de cuotas de crédito las aportaciones y otros compromisos derivados de su calidad de asociado.
- Capacidad de pago comprobada.
- Garantía de depósito establecido por la Cooperativa para el producto crediticio.
- Historial crediticio interno adecuado de al menos 2 operaciones.
- Solvencia económica y moral.
- Residir en la zona de influencia de la Cooperativa, en la Provincia de Imbabura Ecuador.
- Estabilidad laboral comprobada de mínimo doce meses para asalariados para créditos de consumo.

5.2.2.4. Montos

La Cooperativa otorga créditos a personas naturales, jurídicas, sociedad conyugal; socios de la Entidad hasta el 5% del patrimonio técnico constituido de la Institución,

calculado al cierre del año anterior. En el caso donde el socio deudor y su cónyuge tienen créditos independientes máximo pueden tener en conjunto dependiendo el riesgo y patrimonio técnico.

Según (SEPS, 2021), la información publicada en la página oficial de la SEPS, la COAC Unión Cochabamba reporta \$ 533.515 dólares de patrimonio, por lo que implica que su monto máximo para otorgar a sus socios es hasta \$8.000 dólares.

5.2.2.5. Plazos

Desde 1 mes hasta 60 meses de plazo.

5.2.2.6. Garantías

Únicamente se trabaja con garantía quirografaria y sobre firmas.

5.2.2.7. Niveles de aprobación

Tabla 1

Niveles de aprobación

De \$500 a \$3000 (Oficial de crédito y Contador)	Nivel 1
Desde \$3001 a 5000 (Gerente General)	Nivel 2

Nota: Nivel corresponde al comité de crédito 1 y 2.

5.2.3. ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE CRÉDITO

5.2.3.1. Políticas crediticias

Durante el levantamiento de información, se constató que la cooperativa si posee políticas para esta área las mismas que son:

Los préstamos serán otorgados de acuerdo con la liquidez presente en la cooperativa, en donde cada socio tendrá derecho solo a microcréditos, el monto a otorgar irá dependiendo del análisis de las 5 Cs de crédito (cualitativa) y del análisis financiero (cuantitativo), junto con las políticas básicas que mantiene actualmente la COAC:

- Todo privilegio en la concesión de algún préstamo deberá ser denunciado al consejo de administración y vigilancia.
- Los casos de créditos a empleados o directivos de la cooperativa serán aprobados por el Consejo de Administración.
- Los créditos a socios serán aprobados por dos de los tres miembros del comité de créditos más el Gerente quien tendrá la responsabilidad de autorizar la concesión del crédito siempre y cuando hayan cumplido todos los requisitos exigidos y se cuente en los fondos disponibles en la cuenta de la COAC.
- La forma de pago será de acuerdo con el tipo de crédito.
- El socio podrá renegociar su crédito en caso de calamidad doméstica.

5.2.3.2. Procedimiento e instructivo crediticio

Se verificó que, la COAC no cuenta con instructivos crediticios definidos ya aprobados por el CAIR, pues al pertenecer al segmento 5, no tienen definido claramente el proceso correcto para el otorgamiento de créditos. Para la presente investigación se utilizó el BPM y BPR de verificación de existencia o no de instrumentos de gestión. Su aplicación se efectuó a los principales directivos, personal comercial y personal operativo, permitiendo verificar el nivel de eficiencia que posee la institución en el área crediticia.

5.2.4. ESTÁNDARES RELACIONADOS CON BPM

BPM (del inglés Business Process Management) o Gestión de Procesos de Negocio es la disciplina – metodologías más tecnologías – orientada a mejorar el desempeño de las organizaciones (públicas o privadas) mediante la optimización y la automatización de los procesos de negocios que sustentan su actividad. (INTEGRADOC, 2021)

5.2.5. SESIONES BPM – RAD

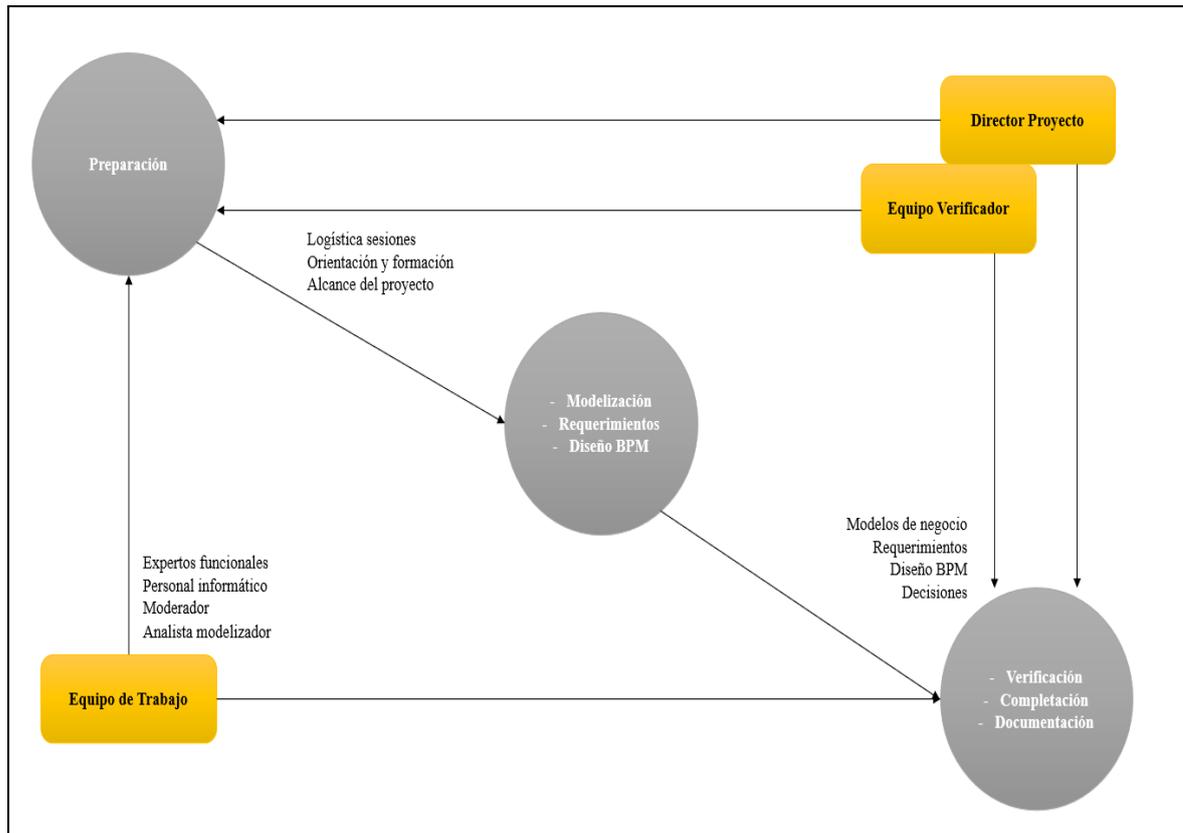


Figura 3 Esquema General de las Sesiones BPM-RAD. Adaptado de “Módulo Metodología BPM:RAD Rapid Analysis & Design”

Club BPM Business Process Management, 2011, p. 5 de la sesión 4. Centro oficial del BPM España y Latinoamérica

Es la combinación estructurada de técnicas, recursos humanos y herramientas, orientado a definir, documentar y validar:

- Modelos de negocio, arquitecturas empresariales
- Requerimientos de sistemas de información
- Reglas de negocio
- Diseño BPM

De una forma rápida y eficaz, y con un alto grado de calidad.

- Los usuarios, analistas de procesos e informáticos proveen toda su experiencia y conocimientos.
- Un enfoque metodológico y una agenda provee la estructura.

- Un moderador dirige todo el proceso.
- Las ayudas visuales clarifican y simplifican los conceptos discutidos.
- La dinámica de grupo, con un constante Feedback, estimula la creatividad.
- Las herramientas automatizadas permiten documentar y validar las especificaciones, sobre la marcha.

5.2.6. METODOLOGÍA BPM – RAD

BPM - RAD, es una metodología muy concreta y práctica, para la Modelización y Diseño de los procesos orientados a la automatización con tecnologías BPM. Su enfoque y técnicas, facilita y estimula el trabajo en equipo con los expertos de negocio (usuarios), los analistas y arquitectos de procesos, y los analistas funcionales (sistemas).

Es una metodología versátil, siendo independiente del software BPM o BPM Suite con el cual se automatizarán los procesos diseñados.

Las ventajas de aplicar BPM - RAD son las siguientes:

- Acelerar la primera etapa de proyectos BPM entre un 50% y un 70%.
- Entender y simplificar los procesos del negocio.
- Modelizar y diseñar los procesos en su totalidad, holísticamente, con recursos, servicios, datos, reglas de negocio e indicadores.
- Diseñar procesos orientados a tecnologías BPM y de forma independiente del software que se implemente.
- Lograr una gestión del cambio más rápida y efectiva, para el desarrollo de capacidades y conocimiento en gestión por procesos y tecnologías BPM en la organización.
- Fomentar el trabajo en equipo y sembrar entusiasmo.
- Generar inteligencia colectiva a través de técnicas formales que permiten aprovechar al máximo el conocimiento y el talento humano.
- La construcción de una Arquitectura Empresarial, de abajo hacia arriba.
- Asegurar la calidad de los modelos y diseños. (Laurentiis, 2015)

5.2.7. DISEÑO PRELIMINAR

Con aspectos específicos en cada uno de los procesos (Actividades, tareas, procesos). Se refleja el modelo de actividades, derivando en tres causales para su diseño es así que proponemos.

Proceso actual de crédito de la COAC UNIÓN COCHAPAMBA

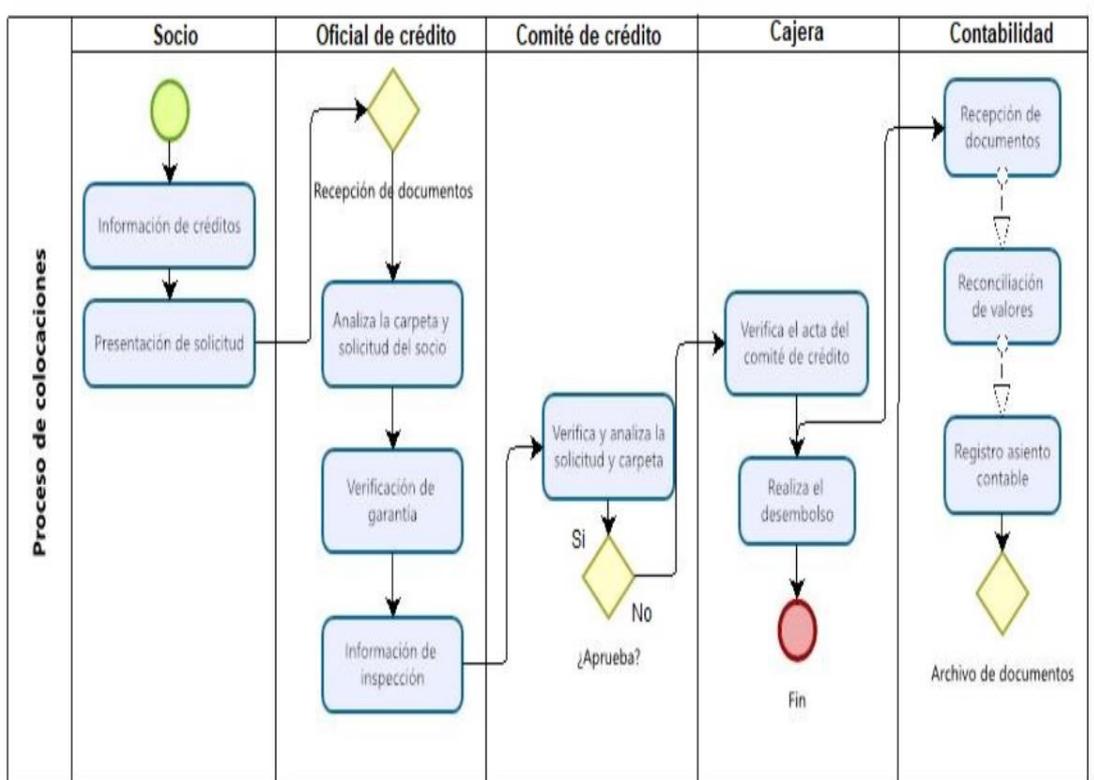


Figura 4 Proceso de colocaciones

Figura Socio: solicita información y presenta documentación para acceder a un crédito. Oficial de crédito: Receipta documentación analiza, verifica y presenta propuesta crediticia. Comité de crédito: Realiza la aprobación o negación de crédito. Cajera: Verifica acta de aprobación de crédito y Desembolso de crédito. Contabilidad: Archivo de documentos de valor.

HERRAMIENTA AS IS TOBE
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN COCHAPAMBA

Tabla 2

Procedimiento de Información, Negociación y Recepción de solicitudes de crédito

ROLES	PROCESOS	AS IS	REQUERIMIENTO	TO BE
OFICIAL DE CRÉDITO	INFORMACIÓN DE CRÉDITO	Solicitar requisitos para acceder a crédito Entregar requisitos para crédito Aperturar la cuenta de ahorros Llenar la solicitud de crédito	Elegir correctamente el sujeto de crédito	Indagar a la persona prospecto la necesidad/motivación de financiamiento de crédito Consultar la actividad económica, el monto, plazo y analizar el segmento y tipo de producto
		Revisar Buró de crédito. Imprimir Buró de crédito Generar orden de pago para realizar inspección. Llenar solicitud de crédito. Receptar orden de pago y encaje de acuerdo con el monto que el socio solicita. Archivar comprobante de inspección en el expediente. Revisar en el sistema si el prospecto ya es socio. Calcular manualmente la cuota a pagar del monto de crédito solicitado por el socio.	Revisar correctamente el Buró de crédito del sujeto solicitante	Revisar Buró, Función Judicial, Fiscalía general del Estado, SUPA, SRI. Si no tiene inconvenientes, continuo caso contrario finaliza actividad. Realizar una preevaluación socio económica al socio, para confirmar si es viable, y si necesita presentar o no garante. Comprobar en el sistema si el prospecto es socio o tiene vigentes con la COAC. Generar una tabla presuntiva de pago en el sistema. Solicitar documentación al socio para iniciar proceso de crédito.
OFICIAL DE CRÉDITO	RECEPCIÓN DE SOLICITUDES DE CRÉDITO	Recibir orden de pago para inspección y encaje. Recibir solicitud de crédito. Llenar en la solicitud campos vacíos. Confirmar visita al socio.	Revisar y verificar con otras entidades jurídicas sobre la veracidad de la información del socio en la solicitud	Recibir y validar documentación física con los requisitos de crédito.

Nota: Adaptado de “Módulo Metodología BPM:RAD Rapid Analysis & Design” por Club BPM Business Process Management, 2011, p. 5 de la sesión 4. Centro oficial del BPM España y Latinoamérica

El procedimiento de recepción de solicitudes de crédito en base a la información, AS IS contempla el receptor información del solicitante de una manera leve, y TO BE realiza una observación más profunda de cómo va a pagar el crédito, para qué lo necesita, entre otros cuestionamientos, lo cual es beneficioso para la entidad financiera para así evitar contrariedades con el solicitante a futuro.

Dicha información se encuentra disponible en los expedientes del Buró de Crédito el cual debe ser analizado por personal capacitado para realizar una evaluación socioeconómica del solicitante o socio.

La recepción de solicitudes de crédito es recibir la documentación física, además de receptor los requisitos de crédito como son copia de cédula de identidad, papeleta de votación, planilla de servicios básicos (agua, luz, teléfono, etc.).

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN COCHAPAMBA

Tabla 3

Verificación, ingreso y preanálisis de operaciones con fuente de repago productivas

ROLES	PROCESOS	AS IS	REQUERIMIENTO	TO BE
OFICIAL DE CRÉDITO	VERIFICACIÓN	<p>Actualizar los datos del socio en sistema. Confirmar visita al socio.</p> <p>Realizar visita al socio.</p> <p>Redactar en el formulario de verificación de operaciones el análisis <i>in situ</i> del negocio.</p> <p>Retornar a la oficina.</p> <p>Llamar al socio en la oficina para verificar documentos presentados.</p> <p>Solicitar documentos adicionales en caso de requerirlos.</p> <p>Solicitar garante, en caso de no poseer patrimonio.</p> <p>Revisar documentación si se encuentra completa.</p>	<p>Confirmar que la información de los documentos (requisitos) entregados por el socio/solicitante sean legales y verídicos.</p>	<p>Confirmar la información presentada en la solicitud y certificados comerciales/laborales vías telefónicas.</p> <p>Sumillar en cada referencia, para demostrar que se realizó confirmación de datos.</p> <p>Realizar la visita de campo al solicitante de crédito y garante, recoger documentos adicionales.</p> <p>Redactar en el formulario de verificación de operaciones el análisis <i>in situ</i> del negocio.</p> <p>Cruzar información del formulario de verificación versus la solicitud de crédito con los documentos de soporte presentados.</p> <p>Ingresar los datos financieros y actualizar los datos personales en el sistema informático para inicio de proceso de solicitud de crédito.</p>

ROLES	PROCESOS	AS IS	REQUERIMIENTO	TO BE
	INGRESO DE INFORMACIÓN	Ingresar reporte de visita in situ en el sistema informático.		Ingresar comentarios del crédito viable, basado en las 5 Cs de crédito.
		Ingresar un comentario general de la visita realizada y viabilidad del crédito.		Imprimir informe.
		Preparar el expediente para comité.		Entregar expediente para revisión de documentación según <i>Check List</i> .
SECRETARIA	PRE-ANÁLISIS	No realiza.	Confirmar en una <i>Check List</i> correctamente la recepción, análisis y verificación de la documentación del socio/solicitante	<p>Constatar según <i>Check List</i> que la documentación este completa y actualizada.</p> <p>Verificar información ingresada en el sistema informático de acuerdo con el producto y condiciones de crédito.</p> <p>Evaluar factibilidad de crédito.</p> <p>Realizar convocatoria mediante correo electrónico para comité de crédito nivel 1 y 2.</p>

Nota: Adaptado de “Módulo Metodología BPM: RAD Rapid Analysis & Design” por Club BPM Business Process Management, 2011, p. 5 de la sesión 4. Centro oficial del BPM España y Latinoamérica

El procedimiento de recepción de verificación, ingreso y preanálisis de la información del socio/solicitante, *AS IS* en el proceso de verificación se lo realiza de manera superficial y desde la oficina, sin que realmente exista una verificación al 100%, en cambio *TO BE* realiza una confirmación de la información a través de llamadas telefónicas, visitas de campo al solicitante y al garante en el domicilio proporcionado, además existe una continua actualización de datos e ingreso de comentarios del crédito basado en las 5 Cs, y todos los documentos previamente adjuntados y organizados mediante un *Check List* para la entrega del expediente al comité de crédito que evaluará la factibilidad del crédito.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN COCHAPAMBA

Tabla 4

Procedimiento de aprobación, resolución y adjudicación de operaciones del crédito.

ROLES	PROCESOS	AS IS	REQUERIMIENTO	TO BE
SECRETARIA	APROBACIÓN NIVEL 1	Revisar los documentos de soporte del socio y evaluar factibilidad de crédito.	Aprobar o rechazar la solicitud de crédito, comité que está conformado por personal de manejo de recursos contador y secretaria, quienes analizarán la información del solicitante. Para el nivel 2, se conformará por Gerente General para aprobar o rechazar crédito.	Realizar comité de crédito (secretaria y Oficial de crédito), si el monto es desde \$500 a \$3000 dólares, comité nivel 1 de crédito. Finaliza proceso, caso contrario continúa proceso.
CONTADOR		Escanear documentación para envío por email a gerencia crédito a analizar.		Ingresar en el sistema informático, Aprobado/Negado si es comité nivel 1, caso contrario registrar continuar a la siguiente etapa si el monto es desde \$3.001 a \$5.000 dólares.
GERENTE		Programar comité de crédito. Coordinar con Gerencia fecha hora para comité de crédito indistinto del monto. Comunicar al oficial de crédito día y fecha para comité de crédito.		Realizar comité de crédito. Ingresar en el sistema Aprobado/Negado.

ROLES	PROCESOS	AS IS	REQUERIMIENTO	TO BE
SECRETARIA	RESOLUCIÓN	<p>Imprimir informe de resolución de crédito.</p> <p>Archivar en el expediente.</p>	<p>Almacenar los documentos en físico de la resolución del crédito a través de un acta de aprobación por parte del comité de crédito.</p>	<p>Imprimir del sistema informático, acta de aprobación del comité de crédito realizado.</p> <p>Revisar si socio posee cuenta de ahorros, caso contrario crear cuenta en el sistema.</p> <p>Efectuar desembolso en el sistema informático.</p> <p>Entregar expediente al oficial de crédito con la documentación legalizada</p>
CAJERA	ADJUDICACIÓN	<p>Imprimir documentos habilitantes: Pagarés, tabla de amortización. Liquidación de crédito y seguro de vida.</p> <p>Solicitar firmas de los deudores, codeudores y garantes.</p> <p>Colocar documentación en el expediente de crédito.</p>	<p>Almacenar en los archivos de la entidad financiera y entregar al solicitante los documentos habilitantes y correctamente legalizados.</p>	<p>Imprimir documentos habilitantes: Pagarés, tabla de amortización.</p> <p>Liquidación de crédito y seguro de vida.</p> <p>Legalizar la documentación con las firmas de los deudores, codeudores y garantes.</p> <p>Colocar los pagarés en sobre de manila para continuar con el procedimiento de archivo y custodia</p>

Nota: Adaptado de “Módulo Metodología BPM:RAD Rapid Analysis & Design” por Club BPM Business Process Management, 2011, p. 5 de la sesión 4. Centro oficial del BPM España y Latinoamérica

AS IS en el proceso de aprobación y resolución del crédito se revisa los documentos del solicitante para analizar la factibilidad del crédito para así programar un comité de crédito donde en la mayoría de los casos la documentación está incompleta, y en muchos casos toman la decisión de aprobar o no el crédito, y el asunto queda archivado en el expediente.

En TO BE, se realiza el comité de crédito según el monto, para conocer el resultado de aprobación o negación, y dicha información es ingresada a la base de datos, y la documentación legalizada de manera adecuada será adjuntada al expediente que será archivada, custodiada y actualizada.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN COCHAPAMBA

Tabla 5

Archivo y custodia

ROLES	PROCESOS	AS IS	REQUERIMIENTO	TO BE
OFICIAL DE CRÉDITO	Archivo	Archivar expediente con todos los documentos en orden alfabético.	Respaldar la información de la operación por número de expediente	Archivar en base al número de socio, el expediente del crédito desembolsado.
CAJERA	Custodia	No realiza	<p>Cumplir con la normativa legal:</p> <p>Art. 17 de la Superintendencia de Bancos. - Las entidades controladas mantendrán un registro de las personas a cargo de la custodia de los sistemas de archivo y de aquellas autorizadas para acceder a su información y la oficina a la que pertenecen.</p> <p>Art. 20 Superintendencia de Bancos. - La custodia de los archivos grabados en los sistemas de almacenamiento magnético, óptico, magnetoóptico u otros y las consultas a los mismos serán de responsabilidad directa del propietario de la información, que será el funcionario responsable del sistema de reproducción.</p>	Archivar en la caja fuerte en sobre de manila con número de socio, documentación completa, pagarés, tabla de amortización, copia de cédulas y papeleta de votación debidamente firmadas.

Nota: Adaptado de “Módulo Metodología BPM: RAD Rapid Analysis & Design” por Club BPM Business Process Management, 2011, p. 5 de la sesión 4. Centro oficial del BPM España y Latinoamérica

Al archivar expedientes según *AS IS* se organiza en orden alfabético, y *TO BE* según el número del socio o del expediente de este.

En lo que se refiere a custodia *AS IS* no realiza un procedimiento, y *TO BE* archiva en la caja fuerte de forma organizada con el número del socio la documentación completa y legalizada.

5.2.8. RESULTADOS

Los resultados obtenidos tras aplicar la sesión RAD son los resultados definidos en la metodología según la fase en la que se apliquen. Como resultado de la aplicación del curso RAD se obtienen puntos por profundizar, analizar y decidir.

Si la sesión se ha aplicado en la fase de modelado, entonces los resultados son los siguientes:

- Procesos identificados y estructurados
- Diagrama de flujo lógico del proceso modelado mediante BPMN
- Modelo de datos conceptual
- Especificación detallada del proceso (actividades, tareas)
- Integración de proceso y modelo de datos

Muestra los procesos que la COAC Unión Cochapamba necesita formalizar y ejecutar, los mismos que fueron realizados mediante el levantamiento de información, basado en los siguientes parámetros de procesos:

- Información, Negociación y Recepción de solicitudes de crédito: Este procedimiento se inicia con el requerimiento de la persona interesada sobre información de los productos de crédito, y culmina con la recepción y revisión de los documentos. Se aplica para cubrir los requerimientos de información del socio sobre los productos de crédito que actualmente maneja la COAC.
- Verificación y Análisis de Operaciones con fuente de pago de actividades productivas: Este procedimiento se inicia con la recepción y validación de la documentación física frente a los requisitos del producto crediticio, y culmina con la calificación del crédito.

Se aplica para desarrollar las actividades correspondientes al análisis crediticio y presentación de propuestas de crédito.

- Resolución, Formalización y Adjudicación de operaciones de crédito: Rige a cada una de las actividades desarrolladas dentro de la cooperativa con el único propósito de efectuar el desembolso de operación de crédito exitoso y fomentar el orden en los procesos de colocación.
- Archivo y Custodia: Actividades de respaldo de documentación crediticia.

CAPÍTULO III

5.3. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA OTORGACIÓN DE CRÉDITOS Y REINGENIERÍA DEL MANUAL DE POLÍTICAS DE CRÉDITOS

La implementación de la reingeniería de procedimientos para la otorgación de créditos, es indispensable para la mejora de la gestión de crédito en toda su cadena de valor.

La reingeniería trae consigo unos beneficios al momento de ser aplicada. E labora mejoras a nivel general dentro de la organización, principalmente a la producción y al momento de prestar un servicio. Influye bastante en la calidad, los costos y la rapidez en que se genera la principal actividad de la organización. Adicional, se ve reflejado en los ingresos y la satisfacción de los clientes. Hay que tener en cuenta porqué esos aspectos son los que causan que una empresa forme parte del mercado y sea una competencia (López Gómez, 2020).

A continuación, se detalla gráficamente la dinámica que tendrán los procedimientos mejorados para la otorgación de créditos a los socios o clientes dentro de la COAC “Unión Cochapamba”.

Se pretende que el personal responsable de cada procedimiento pueda identificar claramente los procedimientos adecuados a ejecutar, con la finalidad de que se involucren de manera activa y responsable en cada una de las mejoras, siendo estas: los índices financieros de la institución, y el uso eficiente y oportuno de tiempos y actividades.

La COAC “Unión Cochapamba” desde el momento de su creación no ha actualizado o mejorado los procesos para el otorgamiento de créditos, por lo que fue indispensable que la presente investigación se base en los siguientes procedimientos:

- Procedimiento de Información, Negociación y Recepción de solicitudes de crédito
- Verificación, ingreso y preanálisis de operaciones con fuente de repago productivas
- Procedimiento de aprobación, resolución y adjudicación de operaciones del crédito.
- Archivo y custodia

A continuación, se presenta la propuesta de los procedimientos mejorados.

5.3.1 PROCEDIMIENTO DE INFORMACIÓN, NEGOCIACIÓN Y RECEPCIÓN DE SOLICITUDES DE CRÉDITO

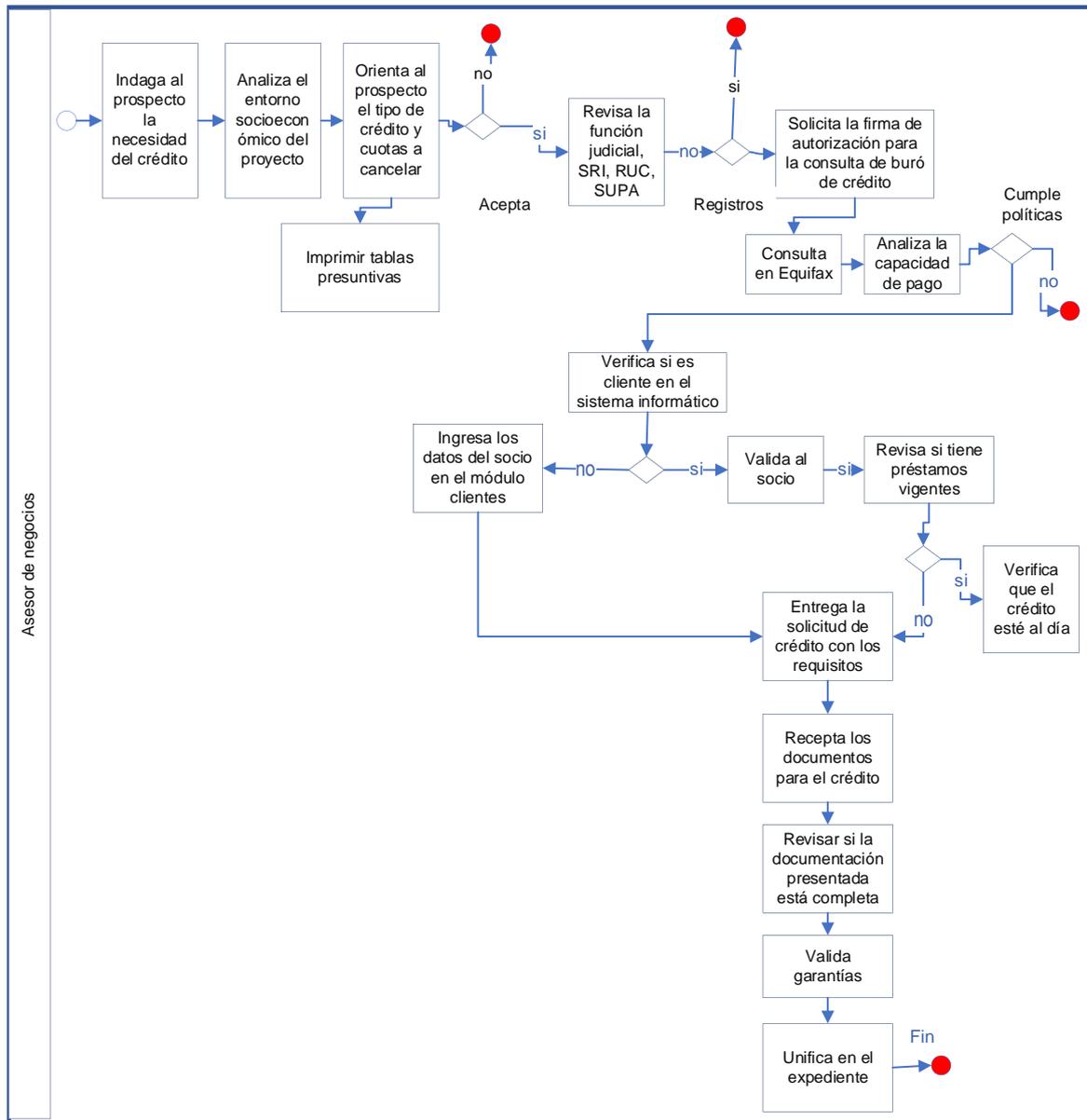


Figura 5 Procedimiento de Información, Negociación y Recepción de solicitudes de crédito.

Adaptado, de "Business Process Model and Notation (BPMN)", por Bizagi Limited, 1989, p. 2

Para el proceso propuesto, se realiza la comparación entre el proceso actual y el propuesto mejorado, con cambios fundamentales empezando por procedimiento de Información, Negociación y Recepción de solicitudes de crédito, en donde se eliminan 7 actividades repetitivas y que no tienen beneficio para la institución, cliente o socio, demostrando en el proceso mejorado, llegar a un exacto análisis al sujeto de crédito, con un incremento de puntos de control para una evaluación más objetiva evaluando con respaldos

leales y verídicos al sujeto de crédito, para así poder colocar mejor los recursos de la Institución, minimizando y respaldando la instrumentación legal del crédito, en la figura 3 se presenta el proceso mejorado.

5.3.2. VERIFICACIÓN, INGRESO Y PREANÁLISIS DE OPERACIONES CON FUENTE DE REPAGO PRODUCTIVAS

En este proceso se logrará que el oficial de crédito se convierta en integral, que va desde visita in situ del negocio y domicilio, hasta el ingreso y actualización de datos al sistema a su retorno a la oficina, contando con herramientas indispensables para mejorar la eficiencia en la respuesta de concesión de créditos, tendrá la capacidad de salir al campo con toda la información correcta para un análisis y levantamiento de información. A su retorno, contará con un check list para preparar el expediente de manera ordenada.

En este procedimiento existe aumento de 1 actividad, que es el pre análisis, que consiste en verificar información ingresada en el sistema informático de acuerdo con el producto y condiciones de crédito por medio del cual se pretende evaluar la factibilidad del crédito.

A continuación, el proceso mejorado.

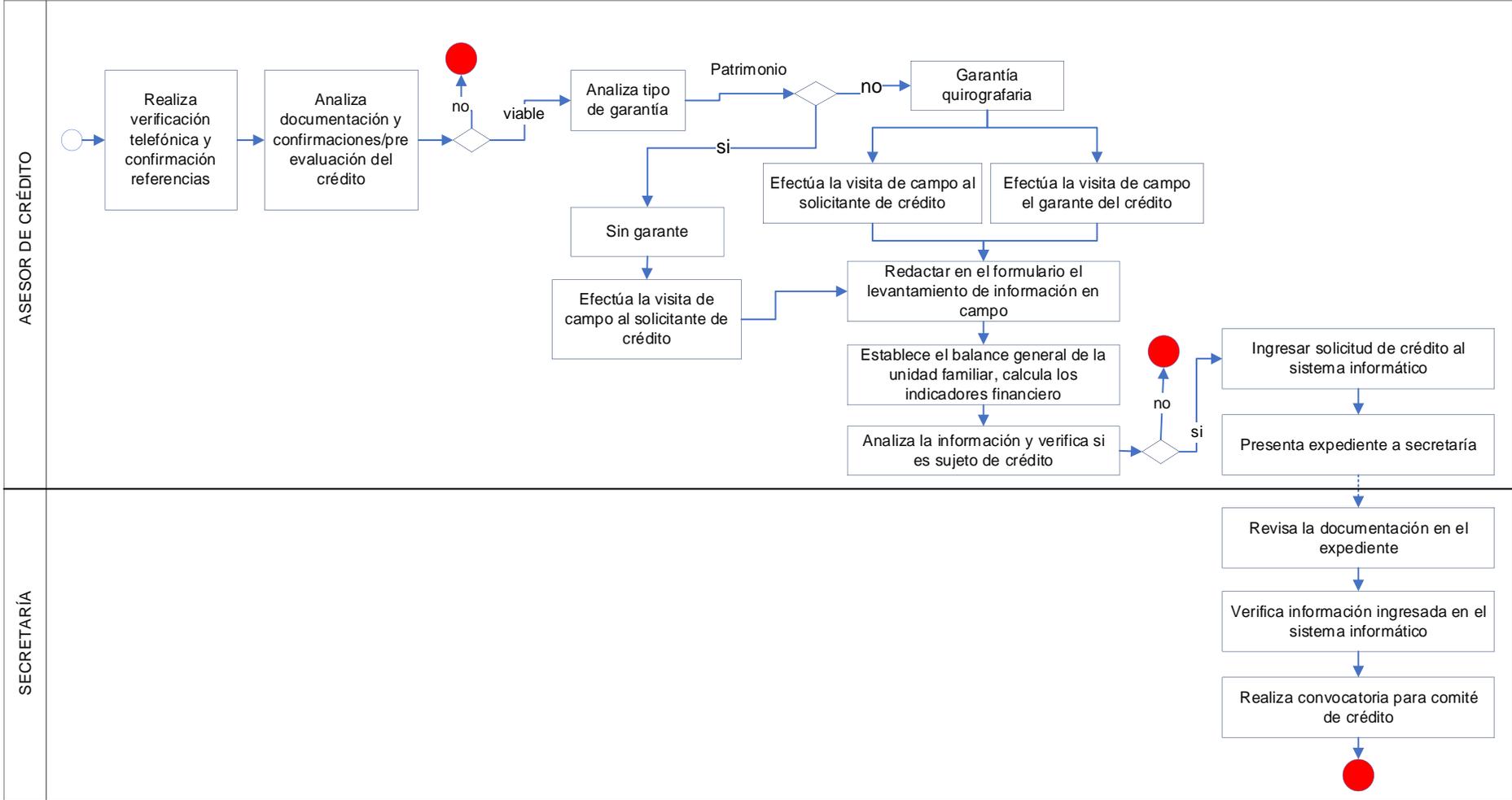


Figura 6 Verificación, ingreso y preanálisis de operaciones con fuente de repago productivas

Fuente: Adaptado de “Business Process Model and Notation (BPMN)”, por Bizagi Limited, 1989, parr. 2 y 3

5.3.3. PROCEDIMIENTO DE APROBACIÓN, RESOLUCIÓN Y ADJUDICACIÓN DE OPERACIONES DEL CRÉDITO

Para el proceso que se propone se realiza cambios fundamentales, el comité de crédito será conformado de acuerdo al monto de aprobación asignado por el nivel ejecutivo y de acuerdo a su experiencia, desconcentrando la aprobación al Gerente General, para tomar la decisión de aprobación o no de los créditos.

Se aumentan actividades, como los niveles de aprobación, quienes serán los encargados de la correcta evaluación de los créditos con lo que se garantiza agilidad en tiempos de respuesta logrando que los objetivos de la reingeniería, que es el de alcanzar mejores resultados en cuanto a un correcto manejo de cartera, mejore los índices de rentabilidad óptimos y elevar así los niveles de satisfacción de los socios, clientes y personal involucrado en el proceso crediticio cumpliendo con el objetivo de agilidad y oportunidad en el servicio.

En este procedimiento se aumentan actividades, con la finalidad de que los expedientes cuenten con toda la información legal completa. La elaboración de las actas de aprobación será indispensable para realizar el desembolso, las cuales deben contener las firmas de responsabilidad de quienes aprobaron o negaron el crédito junto con sus comentarios y recomendaciones finales.

La etapa de desembolso se realizará por parte de la cajera, quien tendrá acceso a la impresión de los documentos habilitantes tales como: Pagarés, tabla de amortización. liquidación de crédito y seguro de vida, verificando la presencia de cada uno de los participantes en el crédito junto con su documento de identidad.

A continuación, se presenta el proceso mejorado:

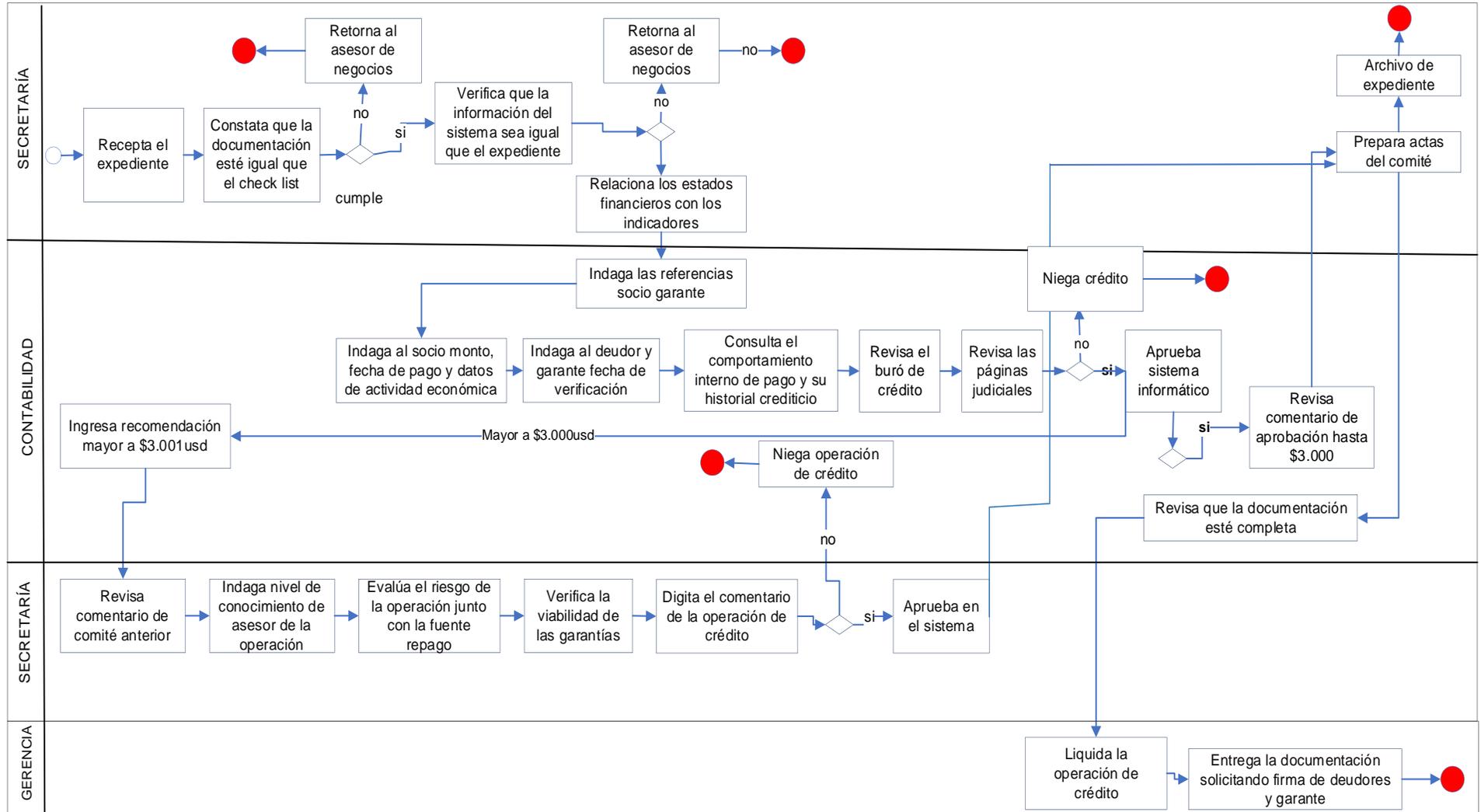


Figura 7 Procedimiento de aprobación, resolución y adjudicación de operaciones del crédito.

Fuente: Adaptado de “Business Process Model and Notation (BPMN)”, por Bizagi Limited, 1989, parr. 2 y 3

5.3.4. ARCHIVO Y CUSTODIA

En este procedimiento, se aumenta una actividad, custodia, esto es con la finalidad de cumplir con la normativa legal:

Art. 17 de la Superintendencia de Bancos. - Las entidades controladas mantendrán un registro de las personas a cargo de la custodia de los sistemas de archivo y de aquellas autorizadas para acceder a su información y la oficina a la que pertenecen. Estos documentos serán resguardados en la caja fuerte, en sobre de manila con número de socio, documentación completa, pagarés, tabla de amortización, copia de cédulas y papeleta de votación debidamente firmadas.

A continuación, se presenta el proceso mejorado.

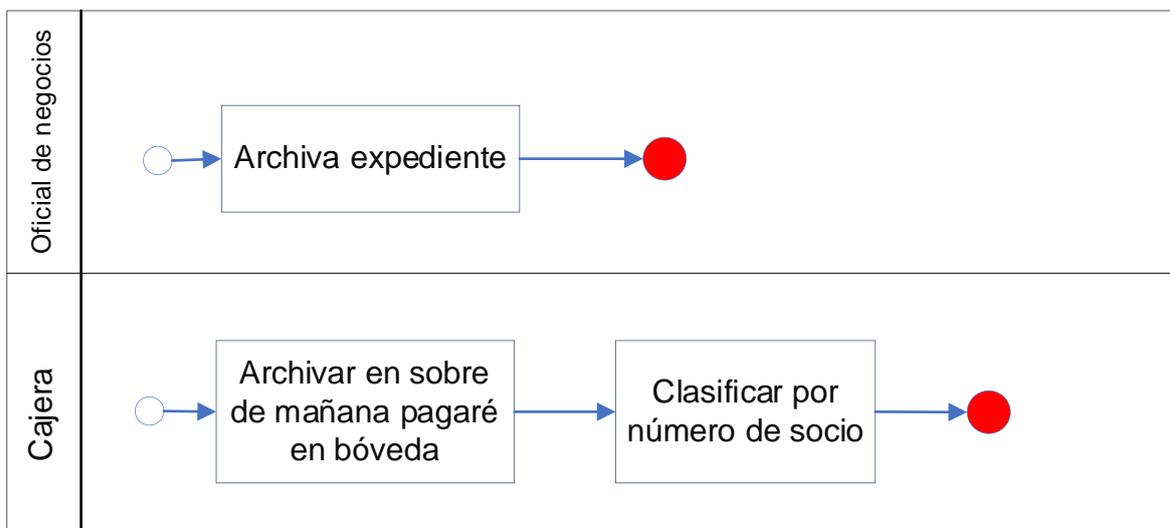


Figura 8 Archivo y custodia

Fuente: Adaptado de "Business Process Model and Notation (BPMN)", por Bizagi Limited, 1989, parr. 2 y 3

5.3.5. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

Para el control, seguimiento e implementación de la propuesta, en la COAC "Unión Cochapamba" es necesario que exista una correcta socialización de cada procedimiento mejorado, a todos los funcionarios involucrados dentro del proceso de otorgamiento de créditos y a la vez se evalúe la instrumentación que indique como efectuar el otorgamiento de créditos de manera ágil, correcta y oportuna.

5.3.6. PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

Es muy indispensable mantener un plan de monitoreo y evaluación de la propuesta para que la toma de decisiones sea oportuna al momento de evaluar y analizar los resultados obtenidos con la reingeniería del proceso crediticio, basado principalmente en mantener una correcta salud financiera de la cartera de créditos de la COAC “Unión Cochabamba”, y que estas decisiones sean basadas en estrategias de crédito más adecuadas a ejecutar.

5.3.7. MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA OTORGACIÓN DE CRÉDITOS

El manual de procedimientos es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se realizan actividades de la empresa; también se describe el flujo de proceso o secuencia la materia prima y materiales a medida que se fabrican los productos o servicios; asimismo, se describen procesos de ventas, nómina, registros contables, procesos de compra y venta y almacenaje de materia prima y materiales, productos terminados, servicios posteriores a la venta, etc., “deben existir manuales de procedimientos de casi todas las áreas, ya que ayudan a comprender cómo realizar los procesos de las diversas áreas organizacionales cuando existe rotación de personal” (Morales C., 2015, pág. 82).

En el diseño de la política de crédito deben incluirse aquellas circunstancias que permitan delimitarlas con el fin de que sean claras, precisas, objetivas y realistas para evitar confusiones. “Y cuando cumplen con estos requisitos las políticas se convierten en una base sobre la que actúa la administración de crédito” (Morales C., 2015, pág. 135).

CONCLUSIONES

El alcance del trabajo es en función de las políticas de crédito, para proponer los siguientes procedimientos para la otorgación de crédito, las cuales han sido cambiadas ya que no se cumplía los procedimientos adecuadamente o a su vez no existían, se realizó el levantamiento de cada proceso a través del BPM y BPR, para realizar un análisis AS - TO BE del proceso crediticio, y así poder identificar que no es necesario solo conocimiento de terminología financiera y de crédito, sino también hacer uso y aplicación de la metodología crediticia en todas las fases.

Para el levantamiento del proceso, se necesitó la participación de todas las personas dueños del proceso, ya que junto con ellas se realizó el levantamiento de cada procedimiento, ya que son las personas las expertas en el proceso, y cada aporte de conocimiento fue indispensable para realizar un diagnóstico situacional de la cooperativa, el análisis demuestra que los procedimientos y las políticas diarias que efectúa el personal administrativo y de crédito, no son adecuadas las cuales deben ser analizadas y corregidos en el menor tiempo posible para lograr establecer mejoras en los índices financieros y optimización de tiempo y recursos necesarios en la institución.

Conocidos los procesos utilizados por costumbre en la colocación de crédito, es necesario reafirmar que deben ser corregidos en base a la metodología crediticia, para aplicar prácticas sanas a través de la reingeniería del manual de políticas y procedimientos para la otorgación de crédito, por escrito y formal, donde cada uno de los empleados que laboran actualmente en la institución, estén preparados y cuenten con amplios conocimientos del tema. Esto es una conclusión.

Con la reingeniería de las políticas y procedimientos, se logró plasmar políticas claras y concisas, para que se pueda identificar a los socios aptos para el otorgamiento de un crédito, determinando la documentación a ser presentada como respaldo para su crédito, y poder así realizar un correcto análisis de su capacidad de pago y solvencia, estos procedimientos ayudarán a la COAC “Unión Cochapamba” a determinar los niveles de riesgo crediticio y poder así tomar medidas preventivas para evitar pérdida de recursos , y así, al mejorar sus índices financieros, consolidar la estabilidad laboral de los empleados y generar confianza a los clientes por la colocación de crédito con montos y plazos adecuados.

RECOMENDACIONES

El Consejo Administrativo junto con la Gerencia General, para el logro de sus objetivos, debe capacitar sus empleados de laborar bajo los lineamientos del manual propuesto, poniendo énfasis en la capacitación constante al área comercial, quienes deben ser personas debidamente entrenadas en procedimientos y controles de forma apropiada, basado en políticas, normas y procedimientos.

El Consejo Administrativo junto con la Gerencia y debe implementar programas de capacitación sobre tema relacionados al proceso de otorgamiento de crédito, lo cual beneficiará a la institución con un trabajo efectivo, de calidad exacto y oportuno.

Implementar medidas en cuanto a la supervisión de los procesos para la otorgación de crédito; vigilar que las actividades y operaciones del área de crédito se ejecuten con transparencia, con disposiciones legales, reglamentarias y procedimientos comerciales y administrativos establecidos por la administración e instituciones y organismos de control, con el fin de cumplir con los objetivos y metas planteadas a largo plazo por la institución.

Implementar la propuesta de la Reingeniería del Manual de políticas y procedimientos para la otorgación de créditos, pues se detalla la descripción correcta de cada tarea, requerimientos necesarios para la ejecución de cada actividad, y los puestos responsables de cada proceso; servirá a la vez para el análisis o revisión de los procedimientos de caja fase del proceso de crédito y del ingreso en el sistema financiero, y por ultimo para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, I., & Valle, A. (2020). *Profundización financiera: características del sistema financiero en América Latina*. Quito: Dirección Nacional de Integración Monetaria y Financiera Regional.
- Alonso, L. (2016). *Gestión de las Empresas por procesos*. Barcelona: Escola Técnica Superior. Obtenido de <https://bit.ly/3bKkzeZ>
- Araujo, P. (27 de 07 de 2016). *Análisis de cartera vencida de clientes de la compañía Delta Plastic C.A.* Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana.
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Monitoreo de los principales indicadores monetarios y financieros de la economía ecuatoriana*. Quito: BCE.
- Barona, M. (2014). "Análisis Del Proceso De Concesión De Créditos Y La Liquidez En La Asociaciónmutualista Ambato Para La Determinación De Su Eficiencia". Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Bastidas, G. (2017). *Administración: La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio*. Obtenido de <https://bit.ly/3CHQgSh>
- Batallas, A. (2019). *Plan Estratégico Institucional 2019 - 2021*. CACES, Ecuador. Obtenido de <https://bit.ly/3GPJMD4>
- BIS. (2001). *Visión General del Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea*. Comité de Supervisión Bancaria de Basilea.
- BIS. (2003). *Sanas Prácticas para la Gestión y supervisión del Riesgo Operativo*. Comité de Supervisión Bancaria de Basilea.
- Bolaños, D. (2021). *Mapa de procesos: definición, tipos, ISO y desarrollo*. España: EAE Business School. Obtenido de Business School: <https://bit.ly/3bBZZO7>
- Campo, R., Domínguez, M., & Raya, R. (2014). *Gestión de proyectos*. Madrid: RA-MA Editorial.
- Campos, A., & Zambrano, N. (2018). *Diseño de manual de procesos operativos de la empresa Vidrialum*. Santo Domingo: Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas.
- Casanovas, A. (2016). *Gestión de Políticas Empresariales*. KPMG Abogados S.L, 1-27.
- Castillo, A. (2015). *Estructura del sistema financiero público del Ecuador y su impacto analítico en la política financiera ecuatoriana*. Machala: Universidad técnica de Machala.
- Cetina, M. A. (2020). *Procesos administrativos y su incidencia en el departamento de planificación*. *Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(2), 15-28. Obtenido de <https://bit.ly/3bBvB6m>
- Chiavenato, I. &. (2017). *Planeación estratégica*. México: McGraw-Hill Interamericana.

- Cobeña, D. (2018). *Buros de información crediticia: una perspectiva del sector cooperativo en el sur del distrito metropolitano de quito, para la calificación de crédito hipotecario y reducción de riesgo*. Quito: Niversidad Politécnica Salesiana Sede .
- Codificadores Junta Política Monetaria libro primero tomo VIII (2020). Obtenido de <https://bit.ly/3k0iikn>
- Código Orgánico Monetario (2014). Obtenido de <https://bit.ly/39IuqBe>
- Duque, G., & Orellana, I. (2018). Análisis de la metodología para determinación de tarifas en servicio de transporte comercial de taxis convencionales y ejecutivos. (U. T. Equinoccial, Ed.) *Revista enfoque UTE*, 9(4), 194-207. Obtenido de <https://bit.ly/2Yizla0>
- Hernández, R., Mendoza, C., Fernández, C., & Baptista, M. (2018). *Metodología de la investigación* (sexta ed.). México DF: McGraw-Hill Interamericana.
- Herrera, W., & Gavilanez, G. (2018). *Diseño de Políticas de Créditos y obranzas para la Empresa Dipacsa S.A.*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- INEC. (2015). *Descripción de procesos y mapa de procesos*. Quito: Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- International Research. (04 de Noviembre de 2019). *SIS International Research*. Obtenido de <https://www.sisinternational.com/investigacion-cuantitativa/>
- López Gómez, L. (2020). Reingeniería: una nueva estrategia para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones de metalmecánica. (F. U. Mateo, Ed.) *Revista Colombiana de Ciencias Administrativas*, 2(2), 78 - 79. Obtenido de <https://elibro.net/es/>
- López, N., & Sandoval, I. (2019). *Métodos y técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa*. Guadalajara. Obtenido de <https://bit.ly/3wa3ULv>
- Ludovic, A., & et al. (2018). Análisis de riesgo crediticio, propuesta del modelo credit Scoring. *Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 26(1), 181-207.
- Madrigal, F., Chavez, L., & Vazquez. (2018). *Evalaución de las cinco Cs de credito en tiempos de incertidumbre*. México: E-BOOK. Obtenido de <https://bit.ly/3BUA4vT>
- Méndez, Y. (2019). Elaboración e implelaboración e implementación de una manual de procesos en el área de producción para la empresa fábrica Donat CIA. LTDA. Quito.
- Millo, V., González, V., & Fuentes, E. (2017). Manual de procedimeintos para el control interno en la Universidad Metropolitana. *Universidad y Sociedad*, 9(1), 60-65.
- Morales C., J. A. (2015). *Crédito y cobranza*. México D.F: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://bit.ly/3wfbHTx>
- Morales, A., & Morales, J. (2014). *Crédito Y Cobranza*. México: EBOOK.

- Morales, J., & Pineda, P. (2018). *Manual de procesos para un sistema de producción modular, Layuot y Bpm para la compañía de confecciones "Mecb Ltda." de la ciudad de Atuntaqui del cantón Antonio Ante*. Universidad Técnica del Norte, Atuntaqui. Obtenido de <https://bit.ly/3bAsfkd>
- Moreno B., Á. (2018). *Análisis de la recuperación de la cartera vencida y su incidencia en los resultados económicos en la empresa comercial e industrial Sucre S.A. Comsucre*. Obtenido de <https://bit.ly/3EDZiQM>
- Murillo, J. (2019). *Diseño e Implementación de un manual de procesos para el área de producción de la empresa Royaltex S.A.* Quito.
- Norma ISO 31000. (2009). *El valor de la gestión de riesgos en las organizaciones*. Colombia: Organización Internacional de Normalización.
- Pérez, G., Soler, V., & Pérez, E. (2017). Reingeniería de Procesos. *3C Empresa (Edición Especial)*, 81-91. Obtenido de <https://bit.ly/2YepAtp>
- Pérez, J. (2021). *Cómo se elabora un manual*. Obtenido de <https://bit.ly/3CHBn25>
- Pilla, E. (2019). *Los procesos administrativos y su incidencia en la gestión institucional del gobierno autónomo descentralizado de san pedro de pelileo*. Riobamba: Universidad Nacional de Chimborazo.
- Produbanco. (2015). *La Estructura del Sistema Financiero Ecuatoriano*. Obtenido de <https://produbanco.tusfinanzas.ec/la-estructura-del-sistema-financiero-ecuadoriano/>
- Quindemil, E. (2014). La información y la comunicación en la gestión organizacional: retos en el contexto universitario. *Bibliotecas anales de investigación*, 54-67.
- Quispe, E., & Tello, L. (2018). *Análisis comparativo de los créditos privados vs. públicos en Ecuador 2012–2016*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Rodríguez, C. (2015). Qué es Business Process: Definiciones y conceptos. *Revista de la Escuela Colombiana de Ingeniería*(98), 23-29. Obtenido de <https://bit.ly/2ZXOY7x>
- Romero, B. (2015). *La Estructura del Sistema Financiero Ecuatoriano*. Obtenido de Produbanco: <https://produbanco.tusfinanzas.ec/la-estructura-del-sistema-financiero-ecuadoriano/>
- Superbancos. (17 de 7 de 2021). *Registro de Datos Crediticios*. Obtenido de Superbancos: <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/registro-de-datos-crediticios/>
- USAID. (2019). *Gestión de procesos*. Paraguay: USAID.
- Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 247-252.

ANEXOS

A continuación, se presenta el Manual de Políticas y Procedimientos para otorgación de crédito en la Cooperativa de ahorro y crédito “Unión Cochapamba”.

	MANUAL DE POLÍTICA Y PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO	Código: GSE-CCR.MAN.01	Página 1 de 27
		Fecha de elaboración:	
		Fecha de aprobación	
Elaborado por: Lizbeth Pinto	Revisado por:	Aprobado por:	Rev.: 01

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “UNIÓN COCHAPAMBA”

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITO

El Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Cochapamba en uso de las atribuciones que le confiere la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y demás normativa aplicable, el Estatuto y los Manual Internos, dicta el siguiente “MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA OTORGACIÓN DE CRÉDITO”.

1. INTRODUCCIÓN

Con la finalidad de mantener una adecuada Gestión de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “UNIÓN COCHAPAMBA”, es necesario contar con un Manual que establezca procedimientos y políticas para la colocación de los recursos económicos disponibles, cumpliendo con las disposiciones de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, y de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

2. OBJETIVO GENERAL

Mitigar el riesgo crediticio de la cooperativa mediante la creación de políticas y procedimientos que constituyen los lineamientos principales para administrar la cartera de créditos correctamente.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer políticas y procedimientos de crédito, estandarizados, claros y de fácil comprensión para el personal de la cooperativa.
- Fomentar el orden en los procesos de colocación de crédito.
- Realizar una colocación de créditos con calidad, tanto en el servicio brindado a los solicitantes de crédito como para el personal de la cooperativa.
- Fortalecer la coordinación del personal relacionado con la colocación de crédito.
- Definir criterios metodológicos para un manejo eficiente de la cartera.

	MANUAL DE POLÍTICA Y PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO	Código: GSE-CCR.MAN.01	Página 2 de 27
		Fecha de elaboración:	
		Fecha de aprobación	
Elaborado por: Lizbeth Pinto	Revisado por:	Aprobado por:	Rev.: 01

4. MARCO LEGAL

- Código Orgánico Monetario y Financiero.
- Ley de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento.
- Norma para la Gestión del Riesgo de Crédito en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, emitido por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.
- Estatuto social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

5. GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Administradores:** Los miembros del consejo de administración, sus representantes legales y los responsables de las áreas involucradas en el proceso de crédito, serán considerados administradores.
- **Cartera por vencer:** Es el saldo total neto de la cartera de crédito que se encuentra al día en el cumplimiento de las obligaciones de una entidad a una fecha de corte.
- **Cartera vencida:** Es la parte del saldo del capital de la cartera de crédito que reporta atrasos en el cumplimiento de sus obligaciones de pago.
- **Cartera que no devenga intereses:** Es la diferencia entre el saldo del capital pendiente de pago y la cartera vencida.
- **Cartera improductiva:** Es el resultado de sumar la cartera que no devenga intereses más la cartera vencida.
- **Crédito:** Corresponde a un activo de la cooperativa generado por la colocación de recursos, siendo responsabilidad de la entidad velar por la recuperación de los mismos.
- **Crédito preferencial:** Aplica para socios que presenten buen comportamiento de pago interno y no hayan incrementado el nivel de endeudamiento en el sistema financiero. Tiene como ventaja el generar un crédito "automático", inclusive se puede brindar una tasa preferencial si se cuenta con los fondos de los organismos de apoyo.
- **Estrategia de gestión de riesgos de crédito:** Es el conjunto de acciones concretas que se implementarán en la administración del riesgo de crédito de la entidad, con el objetivo de lograr el fin propuesto.

	MANUAL DE POLÍTICA Y PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO	Código: GSE-CCR.MAN.01	Página 3 de 27
		Fecha de elaboración:	
		Fecha de aprobación	
Elaborado por: Lizbeth Pinto	Revisado por:	Aprobado por:	Rev.: 01

- **Exposición al riesgo de crédito:** Corresponde al saldo total de operaciones de crédito y contingentes comprometidos con el deudor.
- **Contrato de crédito:** Instrumento por el cual la entidad se compromete a entregar una suma de dinero al cliente y éste se obliga a devolverla en los términos y condiciones pactados.
- **Excepciones:** Condiciones del otorgamiento del crédito cuyo perfeccionamiento posterior a la aprobación y desembolso no representan riesgo para la cooperativa, y no afectan al cumplimiento oportuno del pago de la obligación.
- **Garantía:** Es cualquier obligación que se contrae para la seguridad de otra obligación propia o ajena. Se constituyen para asegurar el cumplimiento de las obligaciones contraídas por el deudor.
- **Garantías Adecuadas:** Para aplicación de lo dispuesto en el artículo 21O del Código Orgánico Monetario y Financiero, son las siguientes:
 - a. **Garantías auto - liquidables:** Constituyen la pignoración sobre depósitos de dinero en efectivo u otras inversiones financieras, efectuadas en la misma entidad, así como bonos del estado, certificados de depósito de otras entidades financieras entregados en garantías y títulos valores que cuenten con la calificación de riesgo otorgadas por empresas inscritas en el Catastro de Mercado de Valores;
 - b. **Garantía personal:** Es la obligación contraída por una persona natural o jurídica para responder por una obligación de un tercero.
 - c. **Garantía solidaria:** Es aquella en la que se puede exigir a uno, a varios o a todos los garantes el pago total de la deuda.
 - d. **Garantía de grupo:** Es aquella constituida por los miembros de los consejos, gerencia, los empleados que tienen decisión o participación en operaciones de crédito e inversiones, sus cónyuges o convivientes y sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad. Esta garantía será solidaria.
 - e. **Garantía hipotecaria:** Es aquella constituida a favor del acreedor sobre bienes inmuebles, para respaldar las obligaciones contraídas por el deudor.
 - f. **Garantía prendaria:** Es aquella constituida a favor del acreedor sobre bienes muebles, para respaldar las obligaciones contraídas por el deudor.

	MANUAL DE POLÍTICA Y PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO	Código: GSE-CCR.MAN.01	Página 4 de 27
		Fecha de elaboración:	
		Fecha de aprobación	
Elaborado por: Lizbeth Pinto	Revisado por:	Aprobado por:	Rev.: 01

g. **Garantía con respaldo de patrimonio del titular.** - corresponde a créditos garantizados en base al patrimonio actual del titular que de ninguna manera puede ser mayor al 50% del capital social del socio.

- **Incumplimiento:** No cumplir la obligación dentro del plazo estipulado; o hacerlo después de dicho plazo o en condiciones diferentes a las pactadas.
- **Línea de crédito:** Cupo de crédito aprobado a un socio, por un monto determinado que puede ser utilizado dentro de un plazo establecido, mediante desembolsos parciales o totales.
- **Manual de crédito:** Documento que contiene procedimientos y políticas que se debe considerar en la colocación de recursos, para mantener una adecuada Gestión de Crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito.
- **Mercado objetivo:** Sector al cual la cooperativa se enfoca para colocar sus recursos y ofrecer sus servicios financieros.
- **Nivel de aprobación:** Corresponde a una instancia que aprueba o rechaza las solicitudes de crédito de acuerdo a la información recibida y al cupo que se le haya asignado.
- **Pagaré:** Título valor que contiene una promesa incondicional de pago.
- **Plazo crediticio:** Es el tiempo establecido para la recuperación de un crédito, que inicia desde el desembolso del efectivo en Ja cuenta del solicitante hasta el pago del último dividendo.
- **Proceso de crédito:** Comprende las etapas de otorgamiento; seguimiento y recuperación. La etapa de otorgamiento incluye la evaluación, estructuración donde se establecen las condiciones de concesión de la operación, aprobación, instrumentación y desembolso. La etapa de seguimiento comprende el monitoreo de los niveles de morosidad, castigos, refinanciamientos, reestructuraciones y actualización de la documentación. La etapa de recuperación incluye los procesos de recuperación normal, extrajudicial o recaudación judicial, las mismas que deben estar descritas en su respectivo manual para cumplimiento obligatorio de las personas involucradas en el proceso.

	MANUAL DE POLÍTICA Y PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO	Código: GSE-CCR.MAN.01	Página 5 de 27
		Fecha de elaboración:	
		Fecha de aprobación	
Elaborado por: Lizbeth Pinto	Revisado por:	Aprobado por:	Rev.: 01

- **Riesgo de crédito:** Es la probabilidad de pérdida que asume la entidad como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales asumidas por la contraparte.
 - a. **Riesgo normal:** Corresponde a las operaciones con calificación A1, A2 o A3.
 - b. **Riesgo potencial:** Corresponde a las operaciones con calificación B1 o B2.
 - c. **Riesgo deficiente:** Corresponde a las operaciones con calificación C1 o C2.
 - d. **Riesgo dudoso recaudo:** Corresponde a las operaciones con calificación D.
 - e. **Riesgo pérdida:** Corresponde a las operaciones con calificación E.
- **Sustitución de deudor:** Cuando se traspasa las obligaciones de un crédito de un determinado deudor a una tercera persona que desee adquirirle, quien evidenciará capacidad de pago y presentará garantías de ser el caso, en condiciones no inferiores a las pactadas en el crédito original.
- **Tasa de interés:** Es el costo del dinero resultante de una operación crediticia, se expresa en porcentaje respecto al capital que lo produce.
- **Tecnología crediticia:** Es la combinación de recursos humanos, factores tecnológicos, procedimientos y metodologías que intervienen en el proceso de crédito.

6. ALCANCE

Las disposiciones contenidas en el presente manual de crédito son de cumplimiento obligatorio para todo el personal involucrado en el proceso de aprobación y otorgamiento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unión Cochapamba”

7. APROBACIÓN, DIVULGACIÓN Y ACTUALIZACIÓN

El manual de crédito deberá ser aprobado por el Consejo de Administración, debiendo ajustarse permanentemente a las disposiciones de la Junta de Política de Regulación Monetaria y Financiera, y de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; entrará en vigencia al inicio del siguiente mes, después de su aprobación y deberá ser puesto en conocimiento del personal por el Gerente General.

	MANUAL DE POLÍTICA Y PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO	Código: GSE-CCR.MAN.01	Página 6 de 27
		Fecha de elaboración:	
		Fecha de aprobación	
Elaborado por: Lizbeth Pinto	Revisado por:	Aprobado por:	Rev.: 01

El presente manual será revisado y actualizado por el Gerente General al menos semestralmente, en función del comportamiento de la cartera de crédito y la planificación de la cooperativa.

8. POLÍTICAS GENERALES

- Los préstamos se otorgarán a personas naturales y jurídicas, para actividades lícitas dentro de los segmentos establecidos por la Junta de Política de Regulación Monetaria y Financiera.
- Los créditos podrán ser otorgados a socios de la Cooperativa de acuerdo a la capacidad de pago de estos.
- La colocación de crédito deberá evitar la concentración en pocos socios, en sectores o actividades susceptibles al riesgo de incumplimiento.
- Las tasas de los créditos que conceda la Cooperativa no podrán superar los máximos establecidos para cada segmento por el Banco Central del Ecuador.
- Los créditos concedidos deberán basarse en un análisis adecuado de la capacidad de pago del socio, garantizando el cumplimiento oportuno de la obligación adquirida.
- El Gerente General evaluará de forma mensual la calidad de la cartera y emitirá un informe a la gerencia general.
- Todas las operaciones deberán estar garantizadas.
- El manual de crédito deberá estar disponible para el conocimiento de todo el personal de la Cooperativa.
- Este manual deberá dar cumplimiento obligatorio a los límites fijados por la Junta de Política de Regulación Monetaria y Financiera, y a las disposiciones establecidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

9. POLÍTICAS DE CRÉDITO

La cooperativa otorgará los siguientes tipos de crédito:

- **Microcrédito:** Es el otorgado a una persona natural o jurídica con un nivel de ventas anuales inferior o igual a USD 100. 000, o a un grupo de prestatarios con garantía

	MANUAL DE POLÍTICA Y PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO	Código: GSE-CCR.MAN.01	Página 7 de 27
		Fecha de elaboración:	
		Fecha de aprobación	
Elaborado por: Lizbeth Pinto	Revisado por:	Aprobado por:	Rev.: 01

solidaria, destinado a financiar actividades de producción y/o comercialización en pequeña escala, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, verificados adecuadamente por la entidad del Sistema Financiero Nacional.

Para el Microcrédito se establecen los siguientes subsegmentos de crédito:

- a) **Microcrédito Minorista.** - Operaciones otorgadas a solicitantes de crédito cuyo saldo adeudado en microcréditos a la entidad del sistema financiero, sea menor o igual a USD 1. 000, incluyendo el monto de la operación solicitada.
- b) **Microcrédito de Acumulación Simple.** - Operaciones otorgadas a solicitantes de crédito cuyo saldo adeudado en microcréditos a la entidad del sistema financiero sea superior a USD 1. 000 y hasta USD 10. 000, incluyendo el monto de la operación solicitada.
- c) **Microcrédito de Acumulación Ampliada.** - Operaciones otorgadas a solicitantes de crédito cuyo saldo adeudado en microcréditos a la entidad del sistema financiero sea superior a USD 10. 000 hasta 15. 000, incluyendo el monto de la operación solicitada.
- d) **Emergentes** desde 1 a 6 meses de 300 hasta 2. 000 mil dólares en 24 horas, con un buen análisis.

10. DETERMINACIÓN DE LOS SUJETOS DE CRÉDITO

Son sujetos de crédito las personas naturales y jurídicas, que reúnen condiciones y requisitos establecidos por la Ley. No serán sujeto de crédito las personas naturales o jurídicas que tengan impedimento legal para contratar, presenten antecedentes penales, tengan un mal historial crediticio. El mercado objetivo al cual la Cooperativa de Ahorro y Crédito “UNIÓN COCHAPAMBA”, enfoca su producto crediticio corresponde a personas cuya fuente de ingresos se originan de actividades de comercio, producción o servicio, microempresarios del sector urbano y marginal ubicados en la provincia de Imbabura, sector Cochapamba. El tiempo de experiencia mínima en la actividad económica para otorgar un crédito es la siguiente:

	MANUAL DE POLÍTICA Y PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO	Código: GSE-CCR.MAN.01	Página 8 de 27
		Fecha de elaboración:	
		Fecha de aprobación	
Elaborado por: Lizbeth Pinto	Revisado por:	Aprobado por:	Rev.: 01

- **Microempresa.** - 12 meses en funcionamiento.

** No aplica créditos para iniciar ninguna actividad económica.

Las características específicas del sujeto de crédito estarán establecidas en la matriz por productos de crédito, señalando como generales las siguientes:

- El socio que aplique por primera vez a un crédito en la Cooperativa deberá tener 20 años; los socios que tenga menos de la edad establecida y que cuenten con experiencia en el sistema financiero pueden aplicar sin excepción y por montos similares.
- Para acceder a un crédito en la Cooperativa, el socio debe tener hasta 70 años incluido el plazo del crédito, para que el mismo este cubierto por el seguro de desgravamen; si ya cuentan con experiencia previa puede aplicar hasta 75 años.
- Mantener su actividad económica al menos un año, documentadamente justificado en cuanto a la permanencia de su negocio o de la experiencia en la actividad.
- Una persona puede garantizar varias operaciones crediticias hasta el alcance de su capacidad de pago y endeudamiento.

No se consideran sujetos de crédito:

- Aquellas personas que posean cartera castigada o demandada como deudor principal, solidario o codeudor en la Cooperativa o cualquier entidad del Sistema Financiero, aun cuando hayan regularizado su situación dentro de los 2 años previos.
- Quienes tengan antecedentes de juicios por dinero, estafa y penales, como titulares, codeudores y garantes, de acuerdo con la información de la página judicial y del Ministerio del Interior.
- Los socios que tengan problemas de pago en pensiones alimenticias.
- Quienes comercialicen o produzcan equipos y/o materiales bélicos que no cumplan con los permisos legales pertinentes.
- Quienes se encuentren en la lista de la unidad de análisis financiero y económico por actividades ilícitas.
- Quienes hubieran litigado en contra de la Cooperativa.

	MANUAL DE POLÍTICA Y PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO	Código: GSE-CCR.MAN.01	Página 9 de 27
		Fecha de elaboración:	
		Fecha de aprobación	
Elaborado por: Lizbeth Pinto	Revisado por:	Aprobado por:	Rev.: 01

- g) Persona natural extranjera que no se encuentren domiciliados y nacionalizada en el Ecuador.
- h) Menores de 18 años.
- i) Personas jurídicas públicas, movimientos, partidos políticos y representantes de los partidos políticos.
- j) Quienes hayan sido excluidos como socios de la Cooperativa.
- k) Quienes sean funcionarios públicos de las entidades de regulación o control en materia monetaria y financiera de seguro o valores, excepto los que están sometido al código de trabajo.
- l) Funcionarios de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, salvo que cuenten con la autorización escrita de la misma Superintendencia.
- m) Los trabajadores que tengan familiares y parientes con créditos morosos en la Cooperativa.
- n) Miembros de la Unidad Familiar, con subsistencia de un solo ingreso económico y que no cubra la capacidad de pago para operaciones de crédito adicional del mismo sujeto de crédito u otro integrante de esa unidad familiar.

11. PLAZOS DE LAS OPERACIONES DE CRÉDITO

Para determinar los plazos de las operaciones de crédito, se debe considerar que hay destinos que no requieren de plazos largos, por lo que es necesario manejar dividendos prudenciales dependiendo el monto otorgado y el ciclo de la actividad. Los plazos máximos establecidos por tipo de crédito se presentan a continuación:

Tipo de Crédito	Plazo máximo
Microcrédito minorista \$1.000	12 meses
Microcrédito acumulación simple hasta \$3.000	18 meses
Microcrédito acumulación simple hasta \$5.000	24 meses
Crédito emergente hasta \$2. 000	6 meses

	MANUAL DE POLÍTICA Y PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO	Código: GSE-CCR.MAN.01	Página 10 de 27
		Fecha de elaboración:	
		Fecha de aprobación	
Elaborado por: Lizbeth Pinto	Revisado por:	Aprobado por:	Rev.: 01

12. DESTINO DE CRÉDITO

- a) Capital de trabajo (hasta 30 meses)
- b) Activo Fijo (48 meses)
- c) Emergente (hasta 6 meses)

Ningún crédito podrá superar los plazos establecidos, salvo las siguientes operaciones: Clientes AAA, Clientes que mantenga pólizas en la institución, reestructuraciones, refinanciamientos.

13. PROCEDIMIENTO PARA LA CONCESIÓN DE CRÉDITOS

✓ **Información, Negociación y Recepción de solicitudes de crédito**

Este procedimiento se inicia con el requerimiento de la persona interesada sobre información de los productos de crédito, y culmina con la recepción y revisión de los documentos. Se aplica para cubrir los requerimientos de información del socio sobre los productos de crédito que actualmente maneja la COAC.

✓ **Verificación y Análisis de Operaciones con fuente de pago de actividades productivas**

Este procedimiento se inicia con la recepción y validación de la documentación física frente a los requisitos del producto crediticio, y culmina con la calificación del crédito. Se aplica para desarrollar las actividades correspondientes al análisis crediticio y presentación de propuestas de crédito. La evaluación y visita a solicitantes, una vez receptada la solicitud de crédito, se procede con la recolección de información, documentos y datos necesarios para realizar los análisis pertinentes como económico, financiero, de moralidad del socio, entre otros.

En esta etapa se deberá verificar la consistencia y veracidad de la información obtenida, pudiendo incluir visitas personalizadas.

	MANUAL DE POLÍTICA Y PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO	Código: GSE-CCR.MAN.01	Página 11 de 27
		Fecha de elaboración:	
		Fecha de aprobación	
Elaborado por: Lizbeth Pinto	Revisado por:	Aprobado por:	Rev.: 01

✓ **Resolución, Formalización y Adjudicación de operaciones de crédito**

La aprobación o negación de las solicitudes se realizará de acuerdo a los niveles establecidos en este manual.

Rige a cada una de las actividades desarrolladas dentro de la cooperativa con el único propósito de efectuar el desembolso de operación de crédito exitoso y fomentar el orden en los procesos de colocación.

En este procedimiento, el oficial de crédito recomienda la aprobación del crédito, realizará la propuesta al correspondiente nivel de aprobación. Si el oficial de crédito no recomienda la aprobación de la solicitud, entonces finaliza el proceso. La propuesta deberá encontrarse documentada y contener como mínimo:

- Condiciones del financiamiento
- Análisis de la información financiera y capacidad de pago, presentada por el solicitante.
- Determinación de la voluntad de pago
- Historial de crediticio
- Justificación del patrimonio.
- Determinación del destino de crédito

✓ **Archivo y Custodia:** Actividades de respaldo de documentación crediticia.

14. CONDICIONES A CUMPLIR EN LA CONCESIÓN DE CRÉDITOS

Para la concesión de créditos, se debe cumplir como mínimo con las siguientes condiciones:

- Contar con una solicitud de crédito debidamente llena y firmada por el solicitante de crédito.
- Verificar en toda operación la cédula de identidad original del solicitante, garante y sus cónyuges, si los tuviere.
- Para la evaluación de una solicitud de crédito se deberá contar con los datos actualizados de créditos vigentes y garantías.

	MANUAL DE POLÍTICA Y PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO	Código: GSE-CCR.MAN.01	Página 12 de 27
		Fecha de elaboración:	
		Fecha de aprobación	
Elaborado por: Lizbeth Pinto	Revisado por:	Aprobado por:	Rev.: 01

- Comprobar los ingresos que el solicitante declara con todos los documentos originales y/o copias legibles de respaldo necesarios, los mismos que deberán ser confiables y encontrarse actualizados.
- En caso de créditos aprobados bajo condiciones especiales (clientes AAA, clientes que mantengan pólizas en la institución) debe contar con la constancia de la aprobación de la gerencia general, a su vez el Consejo de Administración delegará a la gerencia para que haga esta actividad.
- Contar con el reporte que demuestre el análisis realizado de la solicitud de crédito y las conclusiones acerca de su aprobación o rechazo.
- Para el otorgamiento del crédito es necesario que se haya realizado inspecciones y verificaciones sobre la actividad productiva o comercial del socio.
- Realizar el desembolso solo después de aprobado el crédito por el nivel correspondiente.
- Si el solicitante registra atrasos en el cumplimiento de sus obligaciones con la cooperativa, mayor a 16 días promedio, no se deberá otorgar un crédito (excepción de calamidad domestica); de 7 a 16 días de mora se mantendrá el monto del crédito anterior y únicamente a socios con mora menor a 7 días promedio se incrementará el monto.
- El socio que no califco para el crédito debe mover la cuenta por lo menos 3 meses para realizar un nuevo análisis.
- Todo crédito aprobado será desembolsado en la cuenta del socio.
- Para realizar el desembolso del préstamo en la cuenta del socio, se deberá tener previamente firmados los documentos de crédito; esto es, el contrato de préstamo y la tabla de pagos o el pagaré según sea el caso, y de acuerdo a las condiciones del crédito aprobado.
- El socio realizará un aporte voluntario del 3% del valor del crédito que será para fondos de reserva irrepartible de la institución
- Para otorgar un crédito los socios deben depositar el 2 % del valor del crédito en certificados de aportación para el microcrédito, en caso de mantener algún valor anterior en esta cuenta únicamente se complementará hasta llegar al porcentaje indicado.
- La edad mínima será 20 años y máximo 65 años. (se excepciona socios AAA), en el caso de socios o garantes mayores a 65 años sin cobertura del seguro de desgravamen.

	MANUAL DE POLÍTICA Y PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO	Código: GSE-CCR.MAN.01	Página 13 de 27
		Fecha de elaboración:	
		Fecha de aprobación	
Elaborado por: Lizbeth Pinto	Revisado por:	Aprobado por:	Rev.: 01

- Los deudores, garantes y/o conyugues que presente nivel de instrucción ninguna deben otorgar un poder especial a una tercera persona para acceder al crédito, este poder tendrá máximo 5 años de antigüedad. En créditos recurrentes tipo "A" donde no exista incremento de monto será opcional la presentación del poder especial.
- Para el caso de socios que presenten estado civil casado y no convivan a la fecha del crédito se solicitará una declaración juramentada, información sumaria, disolución conyugal o marginación de la partida de matrimonio.

15. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE UN CRÉDITO

Los niveles de aprobación deberán evaluar como mínimo los siguientes aspectos:

- Estabilidad del socio y de la actividad que constituye la fuente de pago mayor o igual a 12 meses de experiencia en la microempresa o estabilidad laboral.
- Estabilidad del garante, si lo tuviere, y de la actividad económica que realiza.
- Naturaleza del negocio.
- Referencias bancarias, personales o comerciales.
- En el caso de Personas Jurídicas, estados financieros y análisis de los mismos, principales indicadores de liquidez, solvencia y rentabilidad, flujo de efectivo donde se incluya todas las obligaciones que tiene el solicitante de crédito y se determine la capacidad de pago.
- Historial crediticio en la cooperativa y en el sistema financiero, en caso de retrasos presentar los siguientes justificativos:
 - a) Hasta 30 días de mora presenta recibo de pago.
 - b) Más de 30 días certificado de cancelación de cuota.
 - c) Potenciales socios y garantes que presenten créditos castigados y con demanda judicial no aplican.
 - d) Cheques protestados (certificado de la Superintendencia)
 - e) Score mayor o igual a 700 puntos en adelante no necesita justificación.
 - f) Score menor o igual de 699 puntos justificar con documento. (certificado médico, o documentos que justifique la calamidad)
 - g) De 500 puntos hacia abajo negado (excepto casas comerciales)

	MANUAL DE POLÍTICA Y PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO	Código: GSE-CCR.MAN.01	Página 14 de 27
		Fecha de elaboración:	
		Fecha de aprobación	
Elaborado por: Lizbeth Pinto	Revisado por:	Aprobado por:	Rev.: 01

- h) Se aceptará el endeudamiento en 5 instituciones comerciales y financieras incluidas operaciones directas y garantías, el mismo que no debe superar el 70% del patrimonio del deudor o garante.
- Condiciones financieras:
 - a) **Monto.** - El monto a concederse debe encontrarse relacionado a la capacidad de pago, a la viabilidad de la actividad a financiar y a las garantías. El monto otorgado a una misma persona natural o jurídica no deberá superar el 10% del patrimonio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unión Cochapamba”
 - b) Los dividendos (capital e intereses) se cobrarán de acuerdo al tipo de crédito concedido y podrán devengarse mensualmente, trimestral o al vencimiento del crédito.
 - c) **Plazo.** - Los plazos deberán ser coherentes con el destino de crédito, con el monto y tipo de crédito, los cuales no podrán superar los máximos establecidos en el presente manual.
 - d) **Días promedio de atraso interno.** - Se considerará lo siguiente:
 - a. Hasta 7 días socio tipo "A" incrementalmente monto.
 - b. Hasta 15 días socio tipo "B" monto similar al crédito anterior.
 - c. Mayor a 16 días se niega el crédito. (excepción de calamidad doméstica justificada)
 - Otros aspectos que determinen los niveles de aprobación o en Consejo de Administración.
 - Monto del crédito hasta el 70% del patrimonio.

16. NIVELES DE APROBACIÓN

Los montos de aprobación determinados por el Consejo de Administración son los siguientes:

NIVELES DE APROBACIÓN	MONTO DE APROBACIÓN
Contador	\$100 A \$ 3.000
Gerente general	\$3.001 A \$ 5.000

	MANUAL DE POLÍTICA Y PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO	Código: GSE-CCR.MAN.01	Página 15 de 27
		Fecha de elaboración:	
		Fecha de aprobación	
Elaborado por: Lizbeth Pinto	Revisado por:	Aprobado por:	Rev.: 01

Toda operación de crédito que exceda en monto de los límites definidos será presentada por el Gerente General para conocimiento del Consejo de Administración, instancia que aprobará o rechazará la solicitud de crédito.

El Gerente General podrá aprobar operaciones de crédito con excepciones a las políticas de la cooperativa.

17. RESPONSABILIDADES DE LOS NIVELES DE APROBACIÓN

17.1. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

- Aprobar o delegar para su aprobación, las operaciones de crédito y contingentes con personas naturales o jurídicas vinculadas, en el rango que corresponda.
- Reportar al consejo de vigilancia las operaciones de crédito y contingentes con personas vinculadas, el estado de los mismos y el cumplimiento del cupo establecido.
- Aprobar refinanciamientos y reestructuraciones.
- Aprobar las operaciones de crédito por sobre los límites establecidos
- para la administración.
- Conocer el informe de gestión de crédito presentado por el área de crédito.
- Aprobar el manual de crédito.
- Definir los límites de endeudamiento sobre la capacidad de pago de los empleados de la entidad.
- Conocer y disponer la implementación de las observaciones y recomendaciones emitidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Las demás establecidas en los estatutos de la entidad.

17.2. GERENTE

- Proponer las tasas de interés de los créditos que otorgue la cooperativa, en función a un análisis técnico realizado, o las tasas máximas permitidas con la frecuencia que defina el Consejo de Administración.

	MANUAL DE POLÍTICA Y PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO	Código: GSE-CCR.MAN.01	Página 16 de 27
		Fecha de elaboración:	
		Fecha de aprobación	
Elaborado por: Lizbeth Pinto	Revisado por:	Aprobado por:	Rev.: 01

- Velar por el cumplimiento normativo de las tasas de interés en los créditos vigentes y nuevos de la cooperativa.
- Vigilar la adecuada administración de la cartera de crédito y la gestión de cobranza.
- Velar porque los documentos de crédito estén actualizados, cumplan con la normativa legal vigente y las políticas de la cooperativa.
- Autorizar las excepciones que el Consejo de Administración le permita y vigilar su regularización en un plazo prudencial.
- Recomendar al Consejo de Administración la actualización y ajustes del manual de crédito, los procedimientos y las políticas de crédito.
- Velar para que los funcionarios de crédito cuenten con los medios suficientes para cumplir con el seguimiento y recuperación de la cartera.
- Vigilar que el proceso de avalúo se realice de forma adecuada, cumpliendo con las condiciones establecidas en la normativa legal vigente y dentro de los plazos previstos.
- Evaluar las solicitudes de crédito y aprobar, suspender o negar aquellas dentro de su cupo asignado.
- Velar para que los funcionarios de crédito ejecuten todas las acciones pertinentes y oportunas para cumplir con el seguimiento y recuperación de la cartera.

17.3. TODOS LOS NIVELES DE APROBACIÓN

- Son responsabilidades de todos los niveles de aprobación, sin perjuicio de las disposiciones legales y estatutarias:
- Cumplir y hacer cumplir los requisitos reglamentarios y legales, en el proceso de aprobación de créditos.
- Aprobar o negar las solicitudes de crédito de acuerdo a los montos asignados por el Consejo de Administración y a la normativa legal vigente.
- Respetar y mantener el carácter confidencial de la información.
- Mantener la objetividad en su análisis.
- Mantener las actas de aprobación por fecha de las operaciones aprobadas y mantener actualizado el archivo de las mismas.

	MANUAL DE POLÍTICA Y PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO	Código: GSE-CCR.MAN.01	Página 17 de 27
		Fecha de elaboración:	
		Fecha de aprobación	
Elaborado por: Lizbeth Pinto	Revisado por:	Aprobado por:	Rev.: 01

18. OPERACIONES DE CRÉDITO

- La Cooperativa atenderá solicitudes de crédito de los segmentos: Microcrédito de Subsistencia, Microcrédito de Acumulación Simple y Microcrédito de Acumulación Ampliada, de acuerdo a los montos, condiciones y productos establecidos en el presente Manual de Crédito.
- En su conjunto las operaciones activas y garantías vigentes, incluyendo la nueva operación de crédito, en ningún caso podrá exceder del cien por ciento (100%) del patrimonio del sujeto de crédito. Con Patrimonio negativo no se atenderá la operación de crédito.
- Para la adjudicación de la operación de crédito nueva o renovación, cumplirá con el aporte el fondo irrepertible de reserva ilegal, establecido por el Comité CAIR.
- Para la evaluación del sujeto de crédito se considerará la aplicación de los 5 Cs de crédito, considerada para la toma de decisiones del Consejo de Administración, Comité de Crédito y de los niveles de resolución, según corresponda.

De calificación mínima requerida (75/100) se podrá excepcionar en casos justificados y autorizados por el Gerente General, siempre que el puntaje no sea inferior a 70.

- La evaluación de crédito para la toma de decisiones se apoyará en herramientas informáticas de cálculo de probabilidades de no pago de acuerdo con el segmento de crédito y el criterio técnico del Oficial de crédito.
- El sistema informativo revelará la probabilidad de incumplimiento en categorías de mejor calificación AAA, AA, A, Analista, hasta Rechazada, en función de la experiencia crediticia de los últimos 3 años en el Sistema Financiero, del sujeto de crédito, siendo decisoria la calificación.
- Cuando un socio que solicita un crédito no posee legalizado su situación civil por separación conyugal (divorcio), no se requerirá información sumaria/declaración juramentada, se presentará la certificación del Oficial de crédito en su informe, se considerará únicamente el 50% de los ingresos y del patrimonio, resultado sobre el cual se calculará la capacidad de pago y respaldo patrimonial.

	MANUAL DE POLÍTICA Y PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO	Código: GSE-CCR.MAN.01	Página 18 de 27
		Fecha de elaboración:	
		Fecha de aprobación	
Elaborado por: Lizbeth Pinto	Revisado por:	Aprobado por:	Rev.: 01

- Las operaciones de crédito requieren encaje de crédito.
- Para otorgar créditos a socios con negocios ambulantes, el titular debe poseer casa propia con escritura e inscrita en el Registro de la Propiedad. Se podrá excepcionar con la autorización del Coordinador de Crédito.
- Para aceptar una solicitud de crédito, deberá encontrarse al día en sus obligaciones en el sistema financiero y la Cooperativa. Se tomará como referencia el comportamiento de pago en casas comerciales.
- En todos los documentos de crédito relacionados con transparencia de información deberá reflejarse la tasa de interés efectiva, calculada de acuerdo a las disposiciones establecidas por la Junta de Política de Regulación Monetaria y Financiera.
- El Oficial de crédito podrá utilizar los mismos documentos personales del crédito anterior, excepto el rol de pagos/justificativo de ingresos, para la instrumentación de una nueva operación, siempre que los datos se mantengan a criterio y responsabilidad del mismo Oficial de crédito.

19. DESTINO Y FUENTE DE PAGO

- La segmentación de las operaciones de crédito se asignará en función del destino de crédito y adicionalmente en el segmento de microcrédito por la fuente de pago y su instrumentación se efectuará en función de la fuente de pago (actividades productivas y actividades no productivas del socio).
- La calificación de las 5Cs se aplicará en función de las actividades del socio y en caso de poseer más de una actividad prevalecerá la de mayor ingreso.
- Cuando el socio reporte más de una actividad económica, éstas deberán estar justificadas y respaldadas documentadamente en el expediente de crédito.
- El destino del crédito deberá ser detallado y especificado por el Oficial de crédito, en sus informes, así como las actividades económicas de los deudores, codeudores y garantes.

	MANUAL DE POLÍTICA Y PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO	Código: GSE-CCR.MAN.01	Página 19 de 27
		Fecha de elaboración:	
		Fecha de aprobación	
Elaborado por: Lizbeth Pinto	Revisado por:	Aprobado por:	Rev.: 01

20. CAPACIDAD DE PAGO

- La medición de la capacidad de pago del socio y cónyuge/conviviente/unión de hecho se realizará en función de los ingresos netos de la unidad familiar, que hayan sido justificados documentadamente y validados por el Oficial de crédito.
- Para el caso del segmento de microcrédito ordinario y prioritario se establece la capacidad para microcrédito hasta el 70% de los ingresos.
- La capacidad de pago será evaluada al/los garantes con las mismas definiciones establecidas en este Manual.
- Para la determinación del plazo del crédito se considerará la capacidad de pago.

21. FORMAS DE PAGO

- Los periodos de amortización de los créditos se establecerán en las matrices de segmentos y productos de crédito.
- La forma de amortización establecida en la tabla de pagos será bajo el sistema de amortización definida por el organismo del control: Alemán Periódico, alemán No Periódico, francés periódico y, francés no periódico, de acuerdo con la decisión del socio.
- Las fechas de pago de las cuotas de crédito deberán estar en relación con el flujo de caja del deudor y los productos de crédito de la Cooperativa.

22. TASAS DE INTERÉS

Las tasas de interés activas para los diferentes productos de crédito serán establecidas por el Comité CAIR en función de la delegación de Consejo de Administración. De las decisiones adoptadas se informará al Consejo de Administración.

23. RELACIÓN DE BASE

La relación de base es el valor que el Socio autoriza se mantenga en cuenta de ahorros como fondos no disponibles durante la vigencia del crédito; la relación de base podrá ser desde el 10 hasta el 5 por uno, definido por el Comité CAIR por cada producto, independiente del historial crediticio o comportamiento de pago.

	MANUAL DE POLÍTICA Y PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO	Código: GSE-CCR.MAN.01	Página 20 de 27
		Fecha de elaboración:	
		Fecha de aprobación	
Elaborado por: Lizbeth Pinto	Revisado por:	Aprobado por:	Rev.: 01

La relación de base se podrá desincorporar en función de los pagos a la operación de crédito; es decir mantendrá la proporción de base con el saldo de capital de la operación, excepto en operaciones vencidas, en las que se podrá tomar el valor de la relación de base hasta que la operación se encuentre al día.

24. SEGUROS Y COSTOS

La Cooperativa a petición voluntaria del Socio mantendrá pólizas de seguros de desgravamen, vida, incendios, maquinarias y vehículos, desempleo e incapacidad temporal, según correspondan; cuyo costo será trasladado al Socio en la tabla de pagos de acuerdo con las condiciones del producto.

25. PODERES

Cuando el Socio/Garante/Fiador Solidario o sus cónyuges, convivientes o en unión de hecho, no pueda comparecer, la Cooperativa aceptará poderes generales o especiales previa verificación del Coordinador de Crédito, quien requerirá la certificación de vigencia de los poderes o la confirmación de vigencia firmada por quién otorgó el poder, para la ejecución de nuevas operaciones o para su renovación.

Los poderes emitidos en el extranjero registrarán el apostillamiento, para estos poderes se requerirá la confirmación de vigencia firmada por quién otorgó el poder, para la ejecución de nuevas operaciones o para su renovación.

Si se presentan fotocopia de los poderes, estos deben ser certificados por la notaria.

El tiempo de vigencia de los poderes será de tres años, desde su otorgamiento.

Para las personas analfabetas se celebrará con contrato de mutuo acuerdo en caso de no haber otorgado un poder, el mismo que sustituirá al Pagaré.

26. GARANTÍAS

Las garantías se establecerán en función del monto de riesgo de la unidad familiar de acuerdo con las condiciones particulares de cada producto, según los siguientes parámetros.

	MANUAL DE POLÍTICA Y PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO	Código: GSE-CCR.MAN.01	Página 21 de 27
		Fecha de elaboración:	
		Fecha de aprobación	
Elaborado por: Lizbeth Pinto	Revisado por:	Aprobado por:	Rev.: 01

Las garantías que podrá aceptar la Cooperativa en función del monto serán:

- ✓ Garantía Quirografaria: se otorgará a todas las operaciones de crédito con patrimonio debidamente justificado.
- ✓ La Garantía Patrimonial son para operaciones de crédito mayores a 30001.

La garantía sobre firmas se aceptará bajo las siguientes condiciones:

- a. Demostrar solvencia económica (ingresos ciertos y respaldo patrimonial).
- b. Residir en la zona donde la Cooperativa tenga su ámbito de acción.
- c. Edad comprendida entre 20 y 70 años, incluido el plazo de la operación.
- d. Una persona podrá garantizar con su firma más de una operación de crédito en la Cooperativa, siempre que su capacidad de pago, incluida la suma de las cuotas garantizadas no exceda el 80%; y, el 200% del respaldo patrimonial incluida la operación garantizada.
- e. En caso de registrar crédito o garantía vigente deberá encontrarse al día en sus obligaciones directas e indirectas.
- f. Que no registren créditos vencidos, castigados o en demanda judicial en el sistema financiero.
- g. No se aceptará garantías cruzadas.
- h. El cónyuge o conviviente en unión de hecho del garante se obliga solidariamente con el deudor, excepto cuando se demuestra la disolución de la sociedad conyugal, inscrita en el Registro Civil.

27. VINCULADOS O RELACIONADOS

- ✓ Se considerarán personas vinculadas a los miembros de los Consejos principales y suplentes, Gerente General y Trabajadores que tengan decisión o participación en operaciones de créditos e inversiones y personas vinculadas a estas hasta el cuarto grado de consanguinidad que incluyen: padres, hijos, abuelos, nietos, bisnietos, hermanos, tíos, tíos abuelos (hermanos de los abuelos), sobrinos, sobrinos nietos (hijos de los sobrinos) y primos; segundo de afinidad que son: nuera, yerno, suegros, cuñados y abuelos del

	MANUAL DE POLÍTICA Y PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO	Código: GSE-CCR.MAN.01	Página 22 de 27
		Fecha de elaboración:	
		Fecha de aprobación	
Elaborado por: Lizbeth Pinto	Revisado por:	Aprobado por:	Rev.: 01

cónyuge, conviviente, o en unión de hecho; y el cónyuge, conviviente o en unión de hecho.

- ✓ Se consideran vinculadas las personas jurídicas, en las que los cónyuges, convivientes, en unión de hecho, los parientes dentro del segundo grado de consanguinidad que incluye: padres, hijos, abuelos, nietos y hermanos o primero de afinidad que incluye yernos, nueros y suegros, de los administradores o de los funcionarios que aprueban operaciones de crédito en la Cooperativa posean acciones por un 3% o más del capital de dichas sociedades.
- ✓ Las operaciones que hubieren nacido vinculadas mantendrán dicha condición hasta que sean pagadas en su totalidad.
- ✓ La persona vinculada a la operación no podrá participar en su instrumentación y aprobación por considerarse en conflicto de interés.
- ✓ Para la Cooperativa, como entidad del Sector Popular y Solidario, no existe vinculación por propiedad.
- ✓ El cupo de crédito para vinculados estará establecido de la siguiente manera:
 - a. Para el grupo no podrá ser superior al 10% del patrimonio técnico, calculado al cierre del ejercicio anual inmediato anterior al de la aprobación de los créditos, a fin de prevenir riesgos de crédito por administración.
 - b. Individualmente con un límite del 1% del patrimonio técnico calculado al cierre del ejercicio anual inmediato anterior al de la aprobación de los créditos.

28. CONTROL REGISTRO Y CUSTODIA DE LOS EXPEDIENTES DE CRÉDITO

- a. Los Oficiales de Crédito serán responsables del archivo, custodia, control de los expedientes de crédito de operaciones vigentes.
- b. Los expedientes de las operaciones de crédito canceladas serán resguardados físicamente durante 7 años.
- c. Los documentos que integrarán los expedientes de crédito de los socios, son:
 1. Matriz de decisión crediticia u Hoja de inspección en el cual constará: monto solicitado, monto aprobado, nivel de aprobación, fecha de concesión, fecha de

	MANUAL DE POLÍTICA Y PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO	Código: GSE-CCR.MAN.01	Página 23 de 27
		Fecha de elaboración:	
		Fecha de aprobación	
Elaborado por: Lizbeth Pinto	Revisado por:	Aprobado por:	Rev.: 01

vencimiento, destino del crédito, plazo, tasa, factor de ajuste de tasa, información de la garantía, ventas anuales, indicadores financieros del negocio, etc.

2. Solicitud de crédito, que contiene información actualizada y veraz del sujeto de crédito.
 3. Básicos: (cedula, papeleta votación, Planilla servicio básico)
 4. Documentos que justifique ingresos (RUC, Rol de pagos o certificado, copia de facturas, carné asociación, declaración de impuesto)
 5. Documentos que justifique Patrimonio:(copia escritura, pago predio, título de propiedad, matrícula vehicular)
 6. Otros: (Buró de crédito, lista de observados, función judicial, SRI.)
- d. En el libro de actas deberá estar suscrito por quienes aprobaron la operación de crédito, en caso de existir una línea de crédito deberá considerar el monto total de línea aprobada, su utilización, y monto disponible.
- e. Copias de documentos de respaldo legal de las garantías. Los files de créditos deberán estar en el siguiente orden:
1. Copia del pagaré
 2. Copia de la tabla de amortización.
 3. Liquidación de crédito.
 4. Autorización de la transferencia a la cuenta de "Reservas para el fondo irrepartible".
 5. Impresión de Ja transferencia a la cuenta de "Reserva para el fondo irrepartible"
 6. SCORE de evaluación de crédito (sistema Equifax)
 7. Hoja de inspección o Matriz de decisión crediticia, colocar en sentido reverso.
 8. Solicitud crédito.
 9. Copia de la cédula con la papeleta de votación.
 10. Copia de pago de servicio básico
 11. Justificación de ingresos (rol de pagos, certificado de trabajo, Ruc, Rise, Patente, etc.)
 12. Justificación de patrimonio (Copia de escritura y pago predio, copia de la matrícula de vehículo, títulos de propiedad, etc.)
 13. Consulta de buró de crédito.

	MANUAL DE POLÍTICA Y PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO	Código: GSE-CCR.MAN.01	Página 24 de 27
		Fecha de elaboración:	
		Fecha de aprobación	
Elaborado por: Lizbeth Pinto	Revisado por:	Aprobado por:	Rev.: 01

14. Revisión de las páginas judiciales
15. Copia de hipoteca con avalúo de propiedad y certificado del Registro de la Propiedad, contrato de prenda industrial con póliza de los seguros (robo y accidente)
16. En caso de personas que consta en las listas de control como PEPS, Homónimos, Sindicados, OFAC, ONU y otros que el organismo de control lo determine, aplicar los formularios, documentos e informaciones pertinentes.
17. Para los garantes el orden de los documentos será similar a la del deudor, según amerite.

La cajera estará a cargo del archivo en la caja fuerte, custodia, control y mantener el inventario actualizado de los documentos en garantía, pagarés, contratos de mutuo acuerdo al siguiente detalle:

- a) Pagaré original (original), garantes y demás obligados, según corresponda.
- b) Tabla de amortización. (Original)
- c) Fotocopia de documentos de identificación de socio y garantes.
- d) Documentos originales de escrituras de hipotecas, prendas industriales o Certificado de depósito a plazo fijo endosado a favor de la Cooperativa.
- e) Certificado original del Registro de la Propiedad o Mercantil según corresponda, o documento en el que conste la inscripción legal de la propiedad.
- f) Certificado Único Vehicular de la Agencia Nacional de Tránsito, donde conste el registro de gravamen del vehículo.
- g) Documentos legales habilitantes originales que hayan permitido el otorgamiento del crédito tales como poderes, disolución de sociedad conyugal, nombramiento de Gerente General, autorizaciones de Directorio o Consejo de Administración.

	MANUAL DE POLÍTICA Y PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO	Código: GSE-CCR.MAN.01	Página 25 de 27
		Fecha de elaboración:	
		Fecha de aprobación	
Elaborado por: Lizbeth Pinto	Revisado por:	Aprobado por:	Rev.: 01

MATRIZ DE SEGMENTACIÓN MICROCRÉDITO

NOMBRE DEL SEGMENTO: MICROCRÉDITO	
Descripción:	<p>Es el otorgado a una persona natural o jurídica con un nivel de ventas anuales inferior o igual a USD 100.000,00, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades de principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, verificados adecuadamente por el personal de la Cooperativa.</p> <p>Para el microcrédito se establecen los siguientes subsegmentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Microcrédito Minorista: Operaciones de crédito inferiores a USD 1.000,00. b. Microcrédito de Acumulación Simple: Operaciones de crédito a USD 1.001,00 y hasta USD 10.000,00.
Mercado Objetivo:	Microempresarios con experiencia de un año en el negocio, en sectores urbano, urbano marginal y rural, donde tiene presencia física la Cooperativa.
Fuente de pago:	La principal fuente de pago será los excedentes generados por la microempresa, adicional se puede considerar otras fuentes de pago de origen lícito, distintas a la microempresa.
Monto máximo por socio:	Persona natural USD 5.000,00
Tasa de interés:	Tasas de interés definidas por el Comité CAIR
Plazo:	El plazo máximo establecido para este segmento es de 48 meses.
Garantía:	<ul style="list-style-type: none"> a. Garantía patrimonial b. Garantía quirografaria
Amortización:	<p>Alemán no periódico</p> <p>Francés no periódico</p>

	MANUAL DE POLÍTICA Y PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO	Código: GSE-CCR.MAN.01	Página 26 de 27
		Fecha de elaboración:	
		Fecha de aprobación	
Elaborado por: Lizbeth Pinto	Revisado por:	Aprobado por:	Rev.: 01

Fondo Irreparable de Reserva Legal:	3% del crédito a tramitar
--	---------------------------

PRODUCTO: 1 MICROCRÉDITO ORDINARIO			
Destino	Capital de trabajo		Activo fijo
	Compra de materia prima, insumos. Cuentas por cobrar, pasivos de negocio.		Compra de maquinaria agrícola, vehículos, equipo de riego. Remodelación, construcción, compra de ganado lechero.
Financiamiento	100%		85%
Monto	Monto	Plazo	Ahorro Programado
	\$500 a \$1000	12 meses	\$ 5
	\$1001 a \$3000	Hasta 36 meses	\$ 5
	\$3001 a \$5000	Hasta 48 meses	\$ 5
Edad	MINIMA: 20 años MÁXIMA: 70 años		
Condiciones Especiales	Experiencia en el negocio: Mínimo 1 año – Hasta USD 5.000 Activo fijo: Obligatorio garante		
Requisitos Básicos	<ul style="list-style-type: none"> • Cédula de todos los participantes. • Papeleta de votación • Documento que justifique el negocio/ingresos • Documentos que justifique el patrimonio (Impuesto-Predial, matrícula vehicular, certificado de propiedad de maquinaria) • Transportistas (Certificado de la Cooperativa/Socio activo) 		

	MANUAL DE POLÍTICA Y PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO	Código: GSE-CCR.MAN.01	Página 27 de 27
		Fecha de elaboración:	
		Fecha de aprobación	
Elaborado por: Lizbeth Pinto	Revisado por:	Aprobado por:	Rev.: 01

	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios Básicos
Gastos con Terceros	<ul style="list-style-type: none"> • Seguro de Desgravamen • Fondo Irrepartible • Aporte a SOLCA
Lugar de atención	Oficina Operativa o negocio

ARCHIVO DE EXPEDIENTE DE CRÉDITO

ARCHIVO DE PAGARÉ

• Pagaré Original	X
• Tabla de Amortización Original	X
• Fotocopia de cédula de identidad y papeleta de votación/Poder Original	X
• Documento Original de Hipotecas y Prendarios	X

Razón: Se sienta razón que el presente Manual de Créditos es aprobado por el Consejo de Administración en sesión xxxxx, Así lo certifico :

