

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN FINANCIERA

TEMA: “REINGENIERÍA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS Y SU
INCIDENCIA EN LA CONCESIÓN DE CRÉDITOS EN LA
COOPERATIVA 21 DE NOVIEMBRE LTDA.”

Trabajo de Investigación

Previo a la obtención del Grado Académico de Magister en Gestión Financiera

Autor: Eco. Luis Fabricio Lascano Pérez.

Director: Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr.

Ambato – Ecuador

2013

Al Consejo de Posgrado de la UTA

El tribunal receptor de la defensa del trabajo de investigación con el tema: "Reingeniería de Procesos y Procedimientos y su Incidencia en la Concesión de créditos en la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda.", presentado por el: Eco. Luis Fabricio Lascano Pérez, y conformado por el Dr. Mg. Tito Patricio Mayorga Morales, el Eco. Mg. Nelson Rodrigo Lascano Aimacaña y la Eco. Mg. Mery Esperanza Ruiz Guajala, miembros del Tribunal, Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr., Director del trabajo de investigación y presidido por: el Dr. Mg. Guido Tobar Vasco, Presidente del Tribunal; Ing. Mg. Juan Garcés Chávez Director del CEPOS - UTA, una vez escuchada la defensa oral el tribunal aprueba y remite el trabajo de investigación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Dr. Mg. Guido Tobar Vasco
Presidente del tribunal de Defensa

Ing. Mg. Juan Garcés Chávez
Director del CEPOS

Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr.
Director de Trabajo de Investigación

Dr. Mg. Tito Patricio Mayorga Morales
Miembro del Tribunal

Eco. Mg. Mery Esperanza Ruiz Guajala
Miembro del Tribunal

Eco. Mg. Nelson Rodrigo Lascano Aimacaña
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de investigación con el tema: “Reingeniería de Procesos y Procedimientos y su Incidencia en la Concesión de Créditos en la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda.”, nos corresponde exclusivamente a: Eco. Luis Fabricio Lascano Pérez como Autor y el Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr., como Director del presente trabajo de investigación; y el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Técnica de Ambato.

Eco. Luis Fabricio Lascano Pérez

Autor

Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr.

Director

DERECHOS DEL AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de investigación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo de investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta, dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato.

Eco. Luis Fabricio Lascano Pérez

DEDICATORIA

“El ejemplo para tus hijos, vale más que todas las palabras” Joan Manuel Serrat.

El presente trabajo de Investigación y mi esfuerzo los dedico con mucho cariño a mis hijos Scarleth y Ariel, por ser mi inspiración y darme la fuerza y entusiasmo para seguir asumiendo y superando retos.

A mí amada Esposa Nataly, por ser un impulso incondicional, con su cariño y comprensión.

A mis estimados padres Olga Pérez y Luis Lascano, porque cada peldaño que alcanza un hijo, para ellos siempre será una gran satisfacción del deber cumplido y por brindarme su ejemplo de superación.

AGRADECIMIENTO

Al Gran Arquitecto de la vida, Dios, por haberme dado la oportunidad de existir en este maravilloso mundo.

A mis padres, por inculcarnos a todos sus hijos valores y dejarnos su mejor herencia, la educación, y un gran ejemplo de superación para enfrentar las distintas pruebas que nos da la vida.

A mi querida esposa, por haberme demostrado todo su apoyo incondicional, para realizar mi Maestría, por su comprensión al permitirme sacrificar algunos recursos económicos y otros no tangibles como el costo de oportunidad, al dedicar el tiempo y recursos de mi familia para forjar mi carrera profesional.

A la Institución que me abrió sus puertas ampliamente, para mi formación como profesional y un ciudadano útil para la sociedad, la primera Institución educativa pública acreditada con calificación “A” infinitamente agradezco a la Universidad Técnica de Ambato.

Al Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larenas Dr., por ser una guía muy importante para el desarrollo de mi trabajo de investigación, por brindarme su amistad, su conocimiento y su experiencia con total profesionalismo y entrega a su trabajo.

“Caminante no hay camino, se hace camino al andar” Joan Manuel Serrat

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Al Consejo de Posgrado de la UTA	ii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN	iii
DERECHOS DEL AUTOR	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS	vii
ÍNDICE GRÁFICOS	xii
INDICE DE CUADROS.....	xv
RESUMEN	xix
SUMMARY	xx
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.1. Tema	5
1.2. Planteamiento del Problema	5
1.2.1. Contextualización.....	5
1.2.2. Análisis Crítico	14
1.2.2. Prognosis	16
1.2.4. Formulación del Problema	16
1.2.5. Preguntas Directrices.....	16
1.2.6. Delimitación.....	17
1.2.6.1. Conceptual	17
1.2.6.2. Temporal	17
1.2.6.3. Espacial	17
1.3. Justificación	17

1.3.	Objetivos	19
1.3.1.	Objetivo General	19
1.3.2.	Objetivos Específicos	19
CAPITULO II.....		21
MARCO TEÓRICO.....		21
2.1.	Antecedentes Investigativos	21
2.2.	Fundamentación Filosófica	24
2.3.	Fundamentación Legal	25
2.4.	Categorías Fundamentales.....	35
2.4.1.	Definición de Categorías	38
2.4.1.1.	Gestión por Procesos: Una Forma Avanzada de Gestión	38
2.4.1.2.	Cadena de Valor	39
2.4.1.3.	Reingeniería de procesos y procedimientos.....	42
2.4.1.3.1	Reingeniería de procesos Fundamental	45
2.4.1.3.2	Reingeniería de procesos Radical	46
2.4.1.3.3	Reingeniería de procesos Espectacular	46
2.4.1.4.	Procedimientos	48
2.4.1.5.	Procesos	48
2.4.1.5.1	Jerarquía de los procesos	49
2.4.1.5.2	Tipos de procesos	49
2.4.1.5.3.	Mapa de Procesos.....	51
2.4.1.5.4.	Diagrama de Flujo	52
2.4.1.6.	Tecnología crediticia	53
2.4.1.7.	Políticas de crédito	55
2.4.1.8.	Concesión de créditos.....	56
2.4.1.8.1	Técnicas de Análisis - Las 5 “C” del crédito	57
2.4.1.8.2.	Tipos de Créditos	63

2.4.1.8.3. Oficial de crédito	66
2.5. Hipótesis	67
2.6. Señalamiento de las Variables.....	67
CAPÍTULO III.....	68
METODOLOGÍA	68
3.1. Enfoque.....	68
3.2. Modalidad Básica de Investigación.....	68
3.3. Tipo de Investigación	69
3.4. Población y Muestra.....	69
3.4.1. Población.....	69
3.4.2 Muestra	69
3.5. Operacionalización de Variables	72
3.6. Plan de Recolección de la Información	74
3.7. Procesamiento y Análisis de la Información	74
CAPÍTULO IV	78
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	78
4.1. Análisis de los Resultados.....	78
4.2. Interpretación de Datos.	78
4.3. Verificación de la Hipótesis.	107
CAPÍTULO V.....	113
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	113
5.1. Conclusiones	113
5.2. Recomendaciones.....	117
CAPITULO VI	120
PROPUESTA.....	120
6.1. Datos Informativos.....	120
6.2. Antecedentes de la Propuesta.....	120

6.3. Justificación	122
6.4. Objetivos	124
6.4.1. Objetivo General	124
6.4.2. Objetivos Específicos	124
6.5. Análisis de Factibilidad	125
6.5.1. Factibilidad Legal.....	126
6.5.2. Factibilidad Social.....	130
6.5.3. Factibilidad Tecnológica	132
6.5.4. Equidad de género.....	133
6.6. Fundamentación Legal	133
6.6.1. Microcréditos	135
6.6.1.1. Cobertura de la calificación de los microcréditos	136
6.6.2. Tecnología Crediticia	136
6.7. Metodología, Modelo operativo	139
6.7.1. Gerencia por procesos	139
6.7.1.2. Enfoque del Área de Negocios en la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda.	139
6.7.1.3. Departamento de Crédito.....	142
6.7.1.3.1. Comité de crédito	144
6.7.1.4. Cadena de Valor del Departamento de Crédito de la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda.	147
6.7.2.1. Análisis de los procesos para la concesión de créditos	151
6.7.2.2. Productos de microcrédito, que serán analizados en la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda.	151
6.7.2.3. Procedimiento actual para el otorgamiento del Crédito Emergente:	153
6.7.2.4. Procedimiento mejorado para el otorgamiento del Crédito Emergente:	157
6.7.2.5. Procedimiento actual para el otorgamiento del Crédito Súper 21:	162
6.7.2.6. Procedimiento mejorado para el otorgamiento del crédito Súper 21	166

6.7.2.7. Procedimiento actual para el otorgamiento del Crédito Ordinario	171
6.7.2.8. Procedimiento mejorado para el otorgamiento del Crédito Ordinario	176
6.7.2.9. Procedimiento actual del Credipóliza	181
6.7.2.10. Procedimiento mejorado del Credipóliza.....	185
6.7.2.11. Resumen de los cuatro tipos de crédito que otorga la Cooperativa 21 de Noviembre de los procesos actuales versus los mejorados	189
6.7.2.12. Inversión De La Implementación De Tecnología En La Propuesta Proceso Crédito Ordinario - Oficial Integral.....	192
\$11.659,20	193
\$6.549,33	193
\$3.600,00	193
\$1509.87	193
6.8. Administración de la Propuesta.....	193
6.8.1. Cronograma de Ejecución de la Propuesta	194
6.8.2. Plan de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta	200
6.8.3. Factores a Tomar en Cuenta para Evaluar la Propuesta.....	200
6.8.4. Guía para Realizar Evaluación del RR. HH. Responsables de los procesos de crédito	202
6.8.5. Desarrollo de la Guía para Realizar Evaluaciones a Funcionarios.....	203
6.9. Manual de Políticas de Crédito.....	205
6.10. Manual de Procedimientos	205
ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico 1 ÁRBOL DE PROBLEMAS	14
Gráfico 2 SUPERORDINACIÓN CONCEPTUAL	35
Gráfico 3 SUBORDINACIÓN CONCEPTUAL.....	36
Gráfico 4 SUBORDINACIÓN CONCEPTUAL.....	37
Gráfico 5 CADENA DE VALOR PARA COOPERATIVAS.....	40
Gráfico 6 PASOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	41
Gráfico 7 HABILIDADES QUE DEBE DOMINAR TODA ORGANIZACIÓN PARA SER EXITOSA.....	44
Gráfico 8 LOS PROCESOS EN LA CADENA DE VALOR	50
Gráfico 9 EJEMPLO DE MAPA DE PROCESOS	51
Gráfico 10 EJEMPLO DE FLUJOGRAMA DE PROCESOS	53
Gráfico 11 COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA DE ACUERDO AL GÉNERO.....	79
Gráfico 12 PORCENTAJE POR RANGO DE EDAD DE LOS SOCIOS	80
Gráfico 13 ACTIVIDAD ECONÓMICA DEL SOCIO	82
Gráfico 14 INGRESO MENSUAL PROMEDIO DE LOS SOCIOS	83
Gráfico 15 GASTO PROMEDIO MENSUAL DE LOS SOCIOS	84
Gráfico 16 CRÉDITO VIGENTE	85
Gráfico 17 POR QUÉ PREFIERE TRABAJAR CON LA COOPERATIVA 21 DE NOVIEMBRE LTDA.	87
Gráfico 18 TIEMPO DE RECEPCIÓN DE UN CRÉDITO.....	88
Gráfico 19 OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS CON LAS QUE TRABAJAN LOS SOCIOS.....	89
Gráfico 20 OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS CON LAS QUE TRABAJAN LOS SOCIOS.....	89

Gráfico 21 DÍAS DE ESPERA EN OTRAS INSTITUCIONES PARA RECIBIR UN CRÉDITO	91
Gráfico 22 PORQUE ES SOCIO DE OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	92
Gráfico 23 CRÉDITOS VIGENTES EN SISTEMA FINANCIERO	93
Gráfico 24 CAPACITACIÓN A LOS SOCIOS EN LA COOPERATIVA 21 DE NOVIEMBRE.....	94
Gráfico 25 SER ATENDIDO POR EL MISMO OFICIAL.....	95
Gráfico 26 EN QUÉ PORCENTAJE EL OFICIAL DE CRÉDITO ACLARA LAS DUDAS FINANCIERAS.....	96
Gráfico 27 DEBEN LLENAR LA SOLICITUD LOS OFICIALES DE CRÉDITO	97
Gráfico 28 TRATO AMABLE DEL OFICIAL DE CRÉDITO	98
Gráfico 29 ASESORAMIENTO SOBRE EL PLAN DE INVERSIÓN DE SU CRÉDITO	99
Gráfico 30 EL OFICIAL TIENE CONTACTO PERMANENTE CON EL SOCIO	100
Gráfico 31 REQUISITOS ACCESIBLES.....	101
Gráfico 32 NUEVA OFERTA DE PRODUCTOS FINANCIEROS EN LA INSTITUCIÓN	102
Gráfico 33 TIEMPO DE ESPERA.....	103
Gráfico 34 RECIBIR CAPACITACIÓN, POR PARTE DE LA COOPERATIVA 21 DE NOVIEMBRE.....	104
Gráfico 35 DIFICULTAD PARA ACCESO AL CRÉDITO	105
Gráfico 36 FACTORES QUE DIFICULTAN EL ACCESO AL CRÉDITO	106
Gráfico 37 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS EN LA CAMPANA DE GAUSS JORDAN.....	111
Gráfico 38 CADENA DE VALOR DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO EN LA COOPERATIVA 21 DE NOVIEMBRE LTDA.	148
Gráfico 39 PROCESO GENERAL DE MICROCRÉDITO	150

Gráfico 40 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL PARA EL OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO EMERGENTE	154
Gráfico 41 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO PARA EL OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO EMERGENTE	158
Gráfico 42 ÍNDICES DEL PROCESO DE CRÉDITO EMERGENTE	161
Gráfico 43 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL PARA EL OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO SÚPER 21	163
Gráfico 44 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO CRÉDITO SÚPER 21	167
Gráfico 45 ÍNDICES DE VALOR AGREGADO DEL CREDITO SUPER 21 PROCESO ACTUAL VS PROCESO MEJORADO	170
Gráfico 46 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL DEL CRÉDITO ORDINARIO	172
Gráfico 47 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO DEL CRÉDITO ORDINARIO	177
Gráfico 48 ÍNDICES DE VALOR AGREGADO DEL CRÉDITO ORDINARIO PROCESO ACTUAL VS PROCESO MEJORADO	180
Gráfico 49 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL DEL	182
Gráfico 50 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO DEL CREDIPÓLIZA	186
Gráfico 51 ÍNDICES DE VALOR AGREGADO DEL CRÉDITO ORDINARIO PROCESO ACTUAL VS PROCESO MEJORADO	189

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1 LA REALIDAD DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN EL ECUADOR RESALTAN LOS SIGUIENTES DATOS:	45
Cuadro 2 COMO ASIGNAR CALIFICACIÓN A LOS SOCIOS	63
Cuadro 3 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE	72
Cuadro 4 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE.....	73
Cuadro 5 PREGUNTAS BÁSICAS PARA SUSTENTAR LA PRESENTE INVESTIGACIÓN	74
Cuadro 6 GÉNERO.....	79
Cuadro 7 EDAD DE LOS SOCIOS	80
Cuadro 8 ACTIVIDAD ECONÓMICA DEL SOCIO.....	81
Cuadro 9 INGRESO MENSUAL PROMEDIO DE LOS SOCIOS	83
Cuadro 10 GASTO PROMEDIO MENSUAL DE LOS SOCIOS	84
Cuadro 11 CRÉDITO VIGENTE.....	85
Cuadro 12 POR QUÉ PREFIERE TRABAJAR CON LA COOPERATIVA 21 DE NOVIEMBRE LTDA.	86
Cuadro 13 TIEMPO DE RECEPCIÓN DE UN CRÉDITO	88
Cuadro 14 DÍAS DE ESPERA EN OTRAS INSTITUCIONES PARA RECIBIR UN CRÉDITO.	90
Cuadro 15 PORQUE ES SOCIO DE OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	91
Cuadro 16 CRÉDITOS VIGENTES EN EL SISTEMA FINANCIERO.....	93
Cuadro 17 CAPACITACIÓN A LOS SOCIOS EN LA COOPERATIVA 21 DE NOVIEMBRE.....	94
Cuadro 18 SER ATENDIDO POR MISMO EL OFICIAL	95
Cuadro 19 EL OFICIAL DE CRÉDITO ACLARA LAS DUDAS FINANCIERAS	96
Cuadro 20 DEBEN LLENAR LA SOLICITUD LOS OFICIALES DE CRÉDITO	97

Cuadro 21 TRATO AMABLE DEL OFICIAL DE CRÉDITO.....	98
Cuadro 22 ASESORAMIENTO SOBRE EL PLAN DE INVERSIÓN DE SU CRÉDITO	99
Cuadro 23 EL OFICIAL TIENE CONTACTO PERMANENTE CON EL SOCIO	100
Cuadro 24 REQUISITOS ACCESIBLES	101
Cuadro 25 NUEVA OFERTA DE PRODUCTOS FINANCIEROS EN LA INSTITUCIÓN	102
Cuadro 26 TIEMPO DE ESPERA	103
Cuadro 27 RECIBIR CAPACITACIÓN, POR PARTE DE LA COOPERATIVA 21 DE NOVIEMBRE.....	104
Cuadro 28 DIFICULTAD PARA ACCESO AL CRÉDITO.....	105
Cuadro 29 FACTORES QUE DIFICULTAN EL ACCESO AL CRÉDITO	106
Cuadro 30 DATOS OBSERVADOS	107
Cuadro 31 DATOS ESPERADOS	109
Cuadro 32 CÁLCULO DEL CHI-CUADRADO	110
Cuadro 33 ESTADÍSTICA DE CHI-CUADRADO.....	112
Cuadro 34 COBERTURA DE LA CALIFICACIÓN DE LOS MICROCRÉDITOS	136
Cuadro 35 ENFOQUE DEL ÁREA DE NEGOCIOS DE LA COOPERATIVA.....	140
Cuadro 36 CONFORMACIÓN DEL COMITÉ DE CRÉDITO	146
Cuadro 37 EJEMPLO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA COOPERATIVA 21 DE NOVIEMBRE LTDA.	149
Cuadro 38 PROCEDIMIENTO ACTUAL DEL CRÉDITO EMERGENTE	153
Cuadro 39 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL CRÉDITO EMERGENTE ACTUAL	155
Cuadro 40 ESTIMACIÓN DEL COSTO POR PROCESO DEL CRÉDITO EMERGENTE ACTUAL	156
Cuadro 41 PROCEDIMIENTO MEJORADO DEL CRÉDITO EMERGENTE.....	157

Cuadro 42 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL CRÉDITO EMERGENTE PROCESO MEJORADO.....	159
Cuadro 43 ESTIMACIÓN DEL COSTO POR PROCESO DEL CRÉDITO EMERGENTE MEJORADO.....	160
Cuadro 44 ÍNDICES DE VALOR AGREGADO PROCESO ACTUAL VS PROCESO MEJORADO.....	160
Cuadro 45 PROCEDIMIENTO ACTUAL DEL CRÉDITO SÚPER 21	162
Cuadro 46 ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DEL CRÉDITO SÚPER 21 ACTUAL	164
Cuadro 47 ESTIMACIÓN DEL COSTO POR PROCESO DEL CRÉDITO SÚPER 21 ACTUAL	165
Cuadro 48 PROCEDIMIENTO MEJORADO DEL CRÉDITO SÚPER 21	166
Cuadro 49 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO MEJORADO DEL CRÉDITO SÚPER 21	168
Cuadro 50 ESTIMACIÓN DEL COSTO POR PROCESO ACTUAL DEL CRÉDITO SÚPER 21	169
Cuadro 51 ÍNDICES DE VALOR AGREGADO PROCESO ACTUAL VS PROCESO MEJORADO.....	169
Cuadro 52 PROCEDIMIENTO ACTUAL PARA EL OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO ORDINARIO	171
Cuadro 53 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO ACTUAL CRÉDITO ORDINARIO	174
Cuadro 54 ESTIMACIÓN DEL COSTO POR PROCESO ACTUAL DEL CRÉDITO ORDINARIO	175
Cuadro 55 PROCEDIMIENTO MEJORADO DEL CRÉDITO ORDINARIO	176
Cuadro 56 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO MEJORADO CRÉDITO ORDINARIO	178
Cuadro 57 ESTIMACIÓN DEL COSTO POR PROCESO MEJORADO DEL CRÉDITO ORDINARIO	179

Cuadro 58 ÍNDICES DE VALOR AGREGADO DEL CRÉDITO ORDINARIO PROCESO ACTUAL VS PROCESO MEJORADO	179
Cuadro 59 PROCEDIMIENTO ACTUAL DEL CREDIPÓLIZA	181
Cuadro 60 ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL CREDIPÓLIZA	183
Cuadro 61 ESTIMACIÓN DEL COSTO POR PROCESO ACTUAL DEL CREDIPÓLIZA	184
Cuadro 62 PROCEDIMIENTO MEJORADO DEL CREDIPÓLIZA	185
Cuadro 63 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO MEJORADO CREDIPÓLIZA	187
Cuadro 64 ESTIMACIÓN DEL COSTO POR PROCESO MEJORADO DEL CREDIPÓLIZA	188
Cuadro 65 ÍNDICES DE VALOR AGREGADO PROCESO ACTUAL VS PROCESO MEJORADO DEL CREDIPÓLIZA	188
Cuadro 66 RESUMEN DEL AHORRO EN DÓLARES	190

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN FINANCIERA

**REINGENIERÍA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS Y SU
INCIDENCIA EN LA CONCESIÓN DE CRÉDITOS EN LA
“COOPERATIVA 21 DE NOVIEMBRE LTDA.”**

Autor: Eco. Luis Fabricio Lascano Pérez

Tutor: Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr.

Fecha: 07 de febrero 2013

RESUMEN

El propósito del presente trabajo de investigación es realizar un análisis a los procesos para el otorgamiento de créditos en la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda.; para determinar el nivel de eficiencia del área comercial de créditos; para esto, se utilizó el método AVA, (Análisis del Valor Agregado), el mismo que se enfoca en reducir los tiempos muertos y actividades que no agregan valor al cliente y a la Institución; y con el propósito de que la Cooperativa evalúe con responsabilidad social a los sujetos de crédito propongo una nueva metodología crediticia, ésta contempla una Política de riesgo crediticio y un Manual de procedimientos de créditos, por lo que los nuevos Oficiales de Negocios estarán en la capacidad de realizar la promoción, evaluación, colocación y recuperación de los créditos de su cartera de clientes, para esto deberán realizar una evaluación integral de la unidad familiar del socio o cliente, pero sobre todo la capacidad y voluntad de pago a través de una entrevista en su domicilio y negocio, para posteriormente generar balances del negocio y un flujo de caja, con el propósito de que las decisiones para el otorgamiento de créditos sea lo más aproximado a la realidad.

Descriptor: Evaluación de la unidad familiar, Oficial integral, análisis de valor agregado, metodología crediticia, capacidad y voluntad de pago.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
POSTDEGREE STUDY CENTER
MASTER IN FINANCIAL MANAGEMENT

**RE-ENGINEERING OF PROCESSES AND PROCEDURES AND THEIR
IMPACT ON GRANTING OF CREDITS IN THE "COOPERATIVA 21 DE
NOVIEMBRE LTDA."**

Author: Eco. Luis Fabricio Lascano Pérez

Tutor: Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr.

Date: February 7, 2013

SUMMARY

The purpose of the present research is to make an analysis of processes for the granting of credits to the Cooperativa 21 November Ltda.; to determine the level of efficiency in the commercial area of credits; in order to this, we used method AVA, (analysis of the added value), which focuses on reducing downtime and activities that do not add value to the customer and the institution; and so the Cooperative evaluated with social responsibility to the subjects of credit. I propose a new credit methodology, this provides a credit risk policy and a procedure Manual's credits, so the new officers of businesses will be able to carry out the promotion, evaluation, placement and recovery of loans in its portfolio of clients, for this they should carry out a comprehensive assessment of the family unit of the partner or customer, but above all the ability and willingness to pay through an interview on his home and business, then generate balance sheets of business and a cash flow, so decisions for granting loans are the most approximate to the reality.

Key words: Evaluation of family unity, official comprehensive, added-value, credit methodology, ability and willingness to pay analysis.

INTRODUCCIÓN

Cuando la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., empezó su intermediación financiera con el público, hace aproximadamente seis años, establecieron algunos procesos y procedimientos básicos para la concesión de créditos, los cuales fueron elaborados de una manera elemental con escasa experiencia de sus jóvenes funcionarios y Directivos con los cuales han ofrecido su modesto servicio hasta la actualidad.

La esencia del negocio de toda institución financiera es colocar bien los recursos en el sector productivo y recuperar la totalidad más un interés financiero, para devolver fácilmente los recursos a los socios ahorristas, sin tener que incurrir en gastos extras para cobrar a través de la vía judicial, para esto las Instituciones deben desarrollar una metodología de colocación y recuperación.

Los procesos para la concesión de créditos, no son integrales por lo que los Oficiales de créditos deben improvisar, cuando se presentan los distintos casos para el otorgamiento de créditos así como para la recuperación total o parcial de los mismos, la toma de decisiones dependen en la información que el individuo solicitante llena en los formularios, no se realiza un verdadero comité de crédito, la mayoría de las veces la decisión de aprobar o negar el crédito la hace el Gerente, el cual da su criterio con la aplicación de un escoring con números fríos, no conocen verdaderamente a sus socios o a quienes están financiando con el dinero de sus depositantes.

La información crediticia actualmente es llenada en un solo formulario y por el solicitante para todos los casos de crédito; permítanme explicarles la lógica con la cual funciona cuando un individuo necesita o busca financiamiento de crédito, éste sujeto hará de todo con tal de que los números que reflejan su situación financiera sean lo más alentadores posibles para quien le va a revisar, con el objeto de acceder al beneficio de crédito y si es el quien debe llenar esta información entonces ésta será muy sesgada verdad; por tal razón pienso que la

reestructuración de los procesos de crédito propuestos fomentarán un mayor control e independencia para el momento de decidir si un individuo es o no sujeto de crédito.

También se pudo determinar que una considerable cantidad de socios afirman ser atendidos con un grado de discriminación, ya que los oficiales muestran privilegios y prontitud para algunos y demora con otros, sostienen también que la Cooperativa les hacen esperar demasiado tiempo para otórgales sus beneficios, también cabe resaltar que la Institución no cuenta con principios, lineamientos y políticas claras, para aplicar en el otorgamiento y recuperación de los créditos.

Los Oficiales de crédito no son Oficiales integrales, son solo como su palabra lo dice textualmente de crédito, no realizan monitoreo y seguimiento efectivo de mora de su cartera vencida, tampoco realizan la promoción oportuna de los servicios que administra la Cooperativa para un crecimiento sostenido de la Institución, los procesos se encuentran desarticulados, porque no saben como actuar frente a los casos que caen en el retraso en sus pagos y el no pago total de la deuda.

Por estos motivos es que se he desarrollado la propuesta y contempla un manual de políticas, un manual de procedimientos que servirán para que puedan guiarse todos los responsables del proceso de otorgamiento de crédito, determinación de las responsabilidades y funciones, plazos, montos argumentos etc., que cada actor deberá cumplir dentro del otorgamiento de crédito.

Los Oficiales de Negocios Integrales, con la implementación de los nuevos procesos estarán en capacidad de levantar la información socio económica de los individuos y de su unidad familiar a través de una entrevista y plasmarla o transformarla en un balance general, un estado de resultados del negocio, un flujo de caja, para luego aplicar un análisis apoyado de principios como el cruce de información , el cruce de excedentes, además la aplicación de índices financieros,

también podrán determinar la capacidad y la voluntad de pago del sujeto de crédito.

Lo que se pretende también con la reestructuración es que los oficiales de negocios; además, del otorgamiento y recuperación de los créditos y la administración de su cartera de socio o cliente; también estén en la capacidad de realizar captaciones, ofrecer los productos pasivos y los servicios que administra la Cooperativa, convertirse en el aliado del socio agricultor, artesano, comerciante etc., fomentando la fidelización del socio.

La cooperativa 21 de Noviembre es una Institución que está en crecimiento y se encuentra en crecimiento con miras a expandirse a otros Cantones dentro del mercado nacional, según consta en la visión institucional; otra razón más para homologar sus procesos, procedimientos de crédito, sus principios con los que otorgarán y recuperarán en cualquier agencia u oficina operativa que implementen a futuro.

El sector cooperativo se encuentra apoyado por ser un sector estratégico para fortalecer la economía nacional y gracias al apoyo de las políticas gubernamentales, quienes han respaldado a través de organismos y programas del Estado como: el Ministerio de Inclusión Económica y Social, el programa desarrollo de micro finanzas éstos brindan apoyo con créditos reembolsables a tasas pasivas relativamente bajas, pero solo para instituciones cooperativas que cumplen ciertos parámetros técnicos, entre otros que deben cumplir son las tasas de morosidad por debajo del promedio, quienes deben demostrar una estructura crediticia sólida.

Frente a esta alternativa de crecimiento la Cooperativa no puede quedar rezagada del resto de instituciones; por lo, que debe incursionar en esta corriente de transformación de cambio, con una tecnología crediticia integral que le permita

tener un crecimiento sostenido garantizando la devolución a sus depositantes o socios ahorristas.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Tema

Reingeniería de procesos y procedimientos y su incidencia en la concesión de créditos en la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda.

1.2. Planteamiento del Problema

La carencia de procesos y procedimientos claros y homogéneos influyen para una inadecuada manera de evaluación crediticia a los socios, previo al otorgamiento de los créditos; por lo cual, no realizan un adecuado análisis de la moral de pago de los socios o clientes deudores, esto ha desarrollado elevados niveles de morosidad y ha generado un hábito en los socios deudores para un comportamiento de pago parcial, falta de oportunidad en el pago o en algunos casos inclusive la negativa total del pago del crédito.

Por otro lado también repercute en una pérdida del valor del activo, una tasa de morosidad por encima del promedio del sistema financiero Cooperativo, costos innecesarios para recuperar los créditos a través de vía judicial, pérdida de confianza frente a los socios ahorristas para depositar su dinero en la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda.

1.2.1. Contextualización

Contexto Macro

En la última década en Ecuador han sucedido cambios sustanciales en la concepción de entregar créditos a los microempresarios. Hace diez años las grandes Instituciones Financieras tradicionales, Bancos y Cooperativas reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador limitaban el acceso a este mercado porque quizá no lo veían atractivo y con pequeñas esperanzas de que pueda desarrollarse las micro finanzas, es así que en el año 2001 se estableció en Ecuador bajo el nombre de Sociedad Financiera Ecuatorial S.A., para luego de tres exitosos años en el mercado financiero Ecuatoriano, en enero del 2005, se convirtió en Banco Procredit S.A., con el fin de ampliar la gama de productos y servicios financieros, su principal fuente de recursos proviene de fondos de sus Accionistas KFW Banco Central del Estado Alemán, Responsabili Fondo de inversión para países en desarrollo, que busca combinar un retorno financiero con un impacto social.

El Banco tiene su sede en Alemania y se denomina Procredit Holding, esta es la empresa matriz de un grupo internacional de 22 bancos, distribuidos en Europa del Este, países de África, América Central y América del Sur, con experiencia en el desarrollo de las micro finanzas, fundada en 1998, bajo el nombre de International Micro Investition en AG por la compañía IPC (*International Projekt Consult*), pionera en consultoría de financiación del desarrollo.

El Banco Procredit en nuestro País, ha logrado consolidarse firmemente como un referente para la entrega de créditos con tasas de morosidad por debajo del promedio del Sistema Financiero Nacional y un impacto social favorable, convirtiéndose el éxito rotundo de esta institución en una oportunidad para tomar como un ejemplo o modelo a seguir en el ámbito financiero nacional ecuatoriano, aplicar el concepto de ser un verdadero medio para el acceso a los servicios financieros y mejorar las oportunidades de desarrollo económico para los amplios segmentos de la sociedad menos atendida, aplicando consistentemente en todas sus acciones el concepto de Banco Socialmente Responsable.

Se tomará como referencia el cómo ha logrado entregar sus créditos con eficiencia alcanzando un impacto social en la recuperación de los créditos; por lo que, se hace referencia de cómo esta institución otorga los créditos en sus Agencias a nivel Nacional, manteniendo en todas un estándar, según consta en la Carpeta Institucional de Banco Procredit Ecuador de enero 2010.

Banco Procredit, otorga sus créditos a microempresarios que ya han logrado mantener su negocio por lo menos un año como mínimo en el mercado, este es un factor fundamental, dado que su instrumentación o tecnología crediticia más fuerte se fundamenta en la toma de datos económicos históricos en el propio negocio de sus clientes, debido a que, de alguna manera demuestra la tendencia de crecimiento del negocio del cliente y la experiencia que puede acumular o demostrar a futuro con sus obligaciones.

La información que les proporcionan los clientes a los Oficiales de Crédito está fundamentada en la realidad del negocio, y en base a ésta realidad determinan la capacidad y voluntad de pago del cliente.

El análisis de la factibilidad del crédito lo hacen en función de la cinco “C” del crédito, Carácter o Experiencia crediticia, Capacidad de Pago, Condiciones del Mercado, Colaterales, Capital o Solvencia Patrimonial; siempre guiados por su misión la cual no les permite financiar actividades que atenten en contra de la Naturaleza, la moral y ética de los ciudadanos; y, tampoco promueven el consumo; analizan de forma integral la unidad económica familiar determinando el flujo de caja que les queda para cubrir sus obligaciones futuras, tomando como razón cuota el 75% del total del flujo; otro factor muy importante para ellos, es determinar la voluntad de pago como algo fundamental que el oficial de crédito debe identificar desde el primer contacto con el futuro deudor o cliente, luego de un análisis y levantamiento de información en la visita que realiza el Oficial al domicilio y negocio del cliente y garante.

Esta Institución ha descentralizado y desconcentrado el nivel de aprobación de los créditos para agilizar la entrega de los mismos; por ejemplo, el máximo nivel de

aprobación dispone la Junta Ejecutiva del Banco, integrada por su Gerente, Presidente, Sub Gerente, el Jefe de Crédito del Banco, Jefe de Riesgos del Banco y el Jefe de los Analistas de Crédito, luego le sigue el nivel de aprobación del Coordinador Regional, después está el nivel de aprobación del Jefe de Agencia, estos niveles siempre tienen el acompañamiento y preparación de los informes de sus niveles inmediatos, basándose en el principio de cuatro ojos, el cual permite un análisis y aprobación en cualquier caso con acompañamiento de por lo menos dos instancias.

El Recurso Humano, es preparado previamente para realizar su trabajo con constantes y rigurosas capacitaciones siempre acompañadas con evaluaciones, todo el personal que ingresa a trabajar en el Banco inicia su trayectoria en etapas.

La primera etapa comprende un periodo de sombra en el cual la Institución Financiera escoge a un empleado que ha tenido un desarrollado, experiencia, habilidad y que se haya destacado en sus funciones encomendadas, asignándole para que transmita el conocimiento al nuevo individuo, el normal desenvolvimiento y desempeño del cargo que ocuparía y a través de un informe de cómo se acopla la nueva persona para el cargo a desempeñar.

La segunda etapa denominada inducción, ésta se la realiza en la matriz del Banco Procredit en el Centro de Capacitación, previamente establecido y dotado con todos los elementos necesarios donde el talento humano más destacados en su trayectoria dicta las diferentes cátedras sobre metodología, valores, políticas, normas y procedimientos entre otras cosas; para lo cual, son invitados previamente al Centro de Capacitación quienes trabajan en las diferentes agencias a nivel nacional, son los encargados de transmitir el conocimiento adquirido a lo largo de su trayectoria o estancia en el Banco, donde al nuevo RR. HH., debe demostrar todas sus cualidades aptitudes y actitudes en el periodo que dura aproximadamente de uno a dos meses, las evaluaciones son permanentes y el acompañamiento es fundamental para refrescar valores en el personal.

Es importante hablar de cómo éste Banco, logra alcanzar una eficiencia en la recuperación de sus créditos, tomando en cuenta que un crédito puede ser mal colocado por diversos factores; como por ejemplo, cambios en la situación personal de la unidad familiar, cambios internos y externos del entorno económico.

Cuando un socio o cliente cae en mora, el oficial de crédito debe conocer de cerca el motivo por el que ha llegado a esa instancia, ya que el oficial de crédito inicia sus actividades diarias imprimiendo el reporte de créditos vencidos como responsable del seguimiento y monitoreo permanente de su cartera de socio o clientes, para lo cual, informa a su nivel superior en el comité de mora que realizan cada uno de los oficiales de crédito por lo menos dos veces al mes con el coordinador de crédito.

La primera es, cuando el oficial de crédito realiza una llamada telefónica, luego le visita al socio o cliente deudor y si es necesario a su garante, le proporciona una carta recordándole sus obligaciones con la Institución pero ésta puede ser máximo hasta los siete días de vencida la cuota.

En una segunda visita, le hace firmar una carta de compromiso en la que el socio o cliente se compromete a cancelar sus haberes hasta una fecha determinada pero dentro del mes en ejecución, estos compromisos de pago serán el sustento de las visitas a los socio o clientes morosos en el comité de mora, cabe aclarar que el oficial de crédito cierra el mes de operaciones con el menor monto posible vencido, por las repercusiones que tiene la Institución en los Balances.

Si no les da resultado, aplican otra metodología con el personal del departamento de cobranzas en donde se determina si es necesario establecer una subrogación o una restructuración de la deuda según el caso, esta se establece luego de que el socio o cliente se acerca a conversar con el Jefe de Agencia, cabe aclarar que por ningún motivo se rompe el dialogo cordial con el cliente, y siempre busca la mejor alternativa para ayudarlo a salir de su delicada situación financiera, dejando como

última instancia la recuperación, a través de la vía judicial y legal haciendo de esta Institución un ejemplo a seguir para las Instituciones Financieras que están comenzando su trayectoria. Según el Manual “Escuela para Oficiales de Negocios” (2009) del Banco Procredit y la experiencia vivida en el Centro de Capacitación.

Contexto Meso

La provincia de Tungurahua se ha Convertido en un centro de desarrollo del sistema cooperativista, segundo en el país. En Tungurahua la sociedad en su mayoría está conformada por mestizos e indígenas, siendo el sector indígena en anteriores años el menos atendido por el sistema bancario tradicional, anteriormente solo resaltaban las siguientes Cooperativas como las más conocidas: Oscus, La Merced, El Sagrario, Cámara de Comercio, en la actualidad el crecimiento económico de la Provincia ha permitido el desarrollo del Sector cooperativista en forma considerable, existiendo registradas, solo en La Provincia de Tungurahua 117 de ellas en la Subdirección Regional de Cooperativas, la misma que tiene su sede en la Ciudad de Ambato, pero este fenómeno ha permitido ver que casi la totalidad de estas son manejadas de forma empírica y administran un capital de trabajo muy reducido, estos se originan por una inadecuada estructura administrativa y financiera, el limitado conocimiento sobre finanzas, según afirma Almagro Walter (2009).

Cabe mencionar el modelo que ha implementado la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa en la Provincia de Tungurahua convirtiéndose en un referente para las Cooperativas Pequeñas, utilizando métodos y procesos distintos a las Instituciones Financieras tradicionales, diferenciándose en su manera de otorgar los créditos y la conexión con la sociedad del sector indígena y mestizo de la población Tungurahuese, la misma que ha sido rechazada en el Sistema Financiero tradicional, cuando a los pueblos indígenas se les consideraba aptos sólo para la agricultura, ganadería y otras actividades relacionadas al campo, nadie pensaba que podían administrar una institución financiera, más aún cuando las

Instituciones Financieras tradicionales calificaban a los indígenas como sujetos de créditos de alto riesgo, poco confiables y no rentables, nace la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa; que significa Hombre Nuevo, tomado una importante relevancia en la última década, con el Dr. Luis Alfonso Chango a la Cabeza decidieron asociarse y buscar ayuda para canalizar recursos económicos, para este sector que por años pasó desatendido, convirtiéndole la supuesta amenaza para otras Instituciones Financieras Tradicionales en una maravillosa oportunidad de crecimiento para Mushuc Runa, demostrando un gran y rotundo éxito y una muy buena acogida, al tiempo que generó muchas expectativas en la sociedad Tungurahuese y la bancarización de miles de compatriotas. Según afirma Chango Alfonso en la historia de Cooperativa Mushuc Runa, en su página web www.mushucruna.com

Ha trascendido la idea de asociarse en los diferentes estratos sociales y en Tungurahua empezó a replicarse este ejemplo, donde cada semana se creaba más Cooperativas de Ahorro y Crédito con el fin de atender este potencial mercado, impulsando el desarrollo de las micro finanzas con un limitado control por los organismos de regulación del sector, pero están conscientes que se ha desarrollado el ámbito de las Cooperativas, con un modelo de gestión muy interesante, el cual atiende a un estrato social de nivel económico medio y bajo con personas comunes con afinidad a la social, sintonizando de mejor manera con la gente, demostrando el manejo de costos y de la carga operativa, pese a que el microcrédito es uno de los productos que más gastos operativos incurren las instituciones, por la misma concepción, principio, acceso y movilización a lugares remotos donde lo necesitan, de ahí que la tasa activa más elevada establecida por el Banco Central del Ecuador es la del microcrédito.

Al desarrollarse este mercado en la actualidad, algunas Cooperativas en su afán de ganar mercado han incurrido en facilismos otorgando créditos de manera irresponsable, sin ninguna educación financiera básica y sin considerar la magnitud del problema que les generan a sus socios, colocándoles en una grave y delicada situación financiera.

Entonces al no poder recuperar la totalidad o parte de los créditos mal colocados por las Instituciones Financieras, lo primero que resuelven es vía judicial quitarles lo poco que les queda, sin importar que sus socios o clientes queden registrados en la Central de Riesgos con calificaciones D o E, excluyéndoles inmediatamente del sistema financiero, agravando o profundizando aún más la precaria situación de la sociedad en la cual se desenvuelven, obligando a estos individuos a desarrollar ciertas destrezas no éticas en su desesperación de salir de su rezago económico y es así que se inventan negocios, montan talleres, etc., para confundir al oficial de crédito y a costa de lo que sea acceder al mismo.

Contexto Micro

Cuando empezó su intermediación con el público la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., hace aproximadamente seis años, siendo una Institución relativamente joven en el mercado Financiero, establecieron algunos procesos y procedimientos básicos para la concesión de créditos, los cuales fueron elaborados de una manera elemental con escasa experiencia de sus jóvenes funcionarios y Directivos con los cuales han ofrecido su modesto servicio hasta la actualidad.

Sus procesos de concesión de créditos son improvisados por el Oficial cuando se han presentado los distintos casos de sus socios, comentan que manejan un solo formulario; y, con el mismo, utilizan para el levantamiento de información de un microcrédito, de un préstamo de consumo o un comercial, sin importar la actividad económica del socio o cliente, el análisis está basado básicamente en dos ratios financieros como son la capacidad de pago y el endeudamiento, analizados a partir de los datos plasmados en los formularios por el propio socio o cliente en el mejor de los casos, y en otros son llenados con datos copiados del análisis anterior por el oficial de crédito, sin tomar en cuenta que las condiciones del mercado son cambiantes y la determinación para el otorgamiento del préstamo está finalmente basada por la calificación que proporciona el buró de crédito.

Sobre el comportamiento de pago que el socio o cliente mantuvo durante el último préstamo vigente con alguna otra institución, no se estima un porcentaje para determinar la razón-cuota o la cuota que va a pagar el socio o cliente durante su crédito vigente.

Los procesos no están definidos para el otorgamiento de los créditos, así como también los procesos y procedimientos para la recuperación de los créditos en los distintos escenarios en que el socio cae en mora, algunos de estos créditos no se da un verdadero seguimiento para determinar la causa y ayudar a los socios.

Se encuentra una salida a la problemática, con procesos viables y legales. Desconocen el mecanismo para ayudar o viabilizar a través de una subrogación o reestructuración de una renegociación de la deuda, cuando los socios o clientes lo requieran, siendo estos dos procedimientos fundamentales en una Institución socialmente responsable, además comentan que no tienen otras alternativas para recuperar el crédito, y que utilizan en su mayoría la vía judicial como la alternativa más común, que para recuperar las obligaciones atrasadas lo hacen a través de llamadas telefónicas o visitas, para lo cual, cargan notificaciones y afirman que en ocasiones este rubro ha rebasado el valor del interés normal generado por el préstamo, sin que haya una verdadera gestión de recuperación del Socio o cliente.

La Cooperativa no está entregando sus créditos con responsabilidad social y difícilmente recupera los mismos sin tener que utilizar medios legales, para el cobro de los créditos vencidos a sus socios.

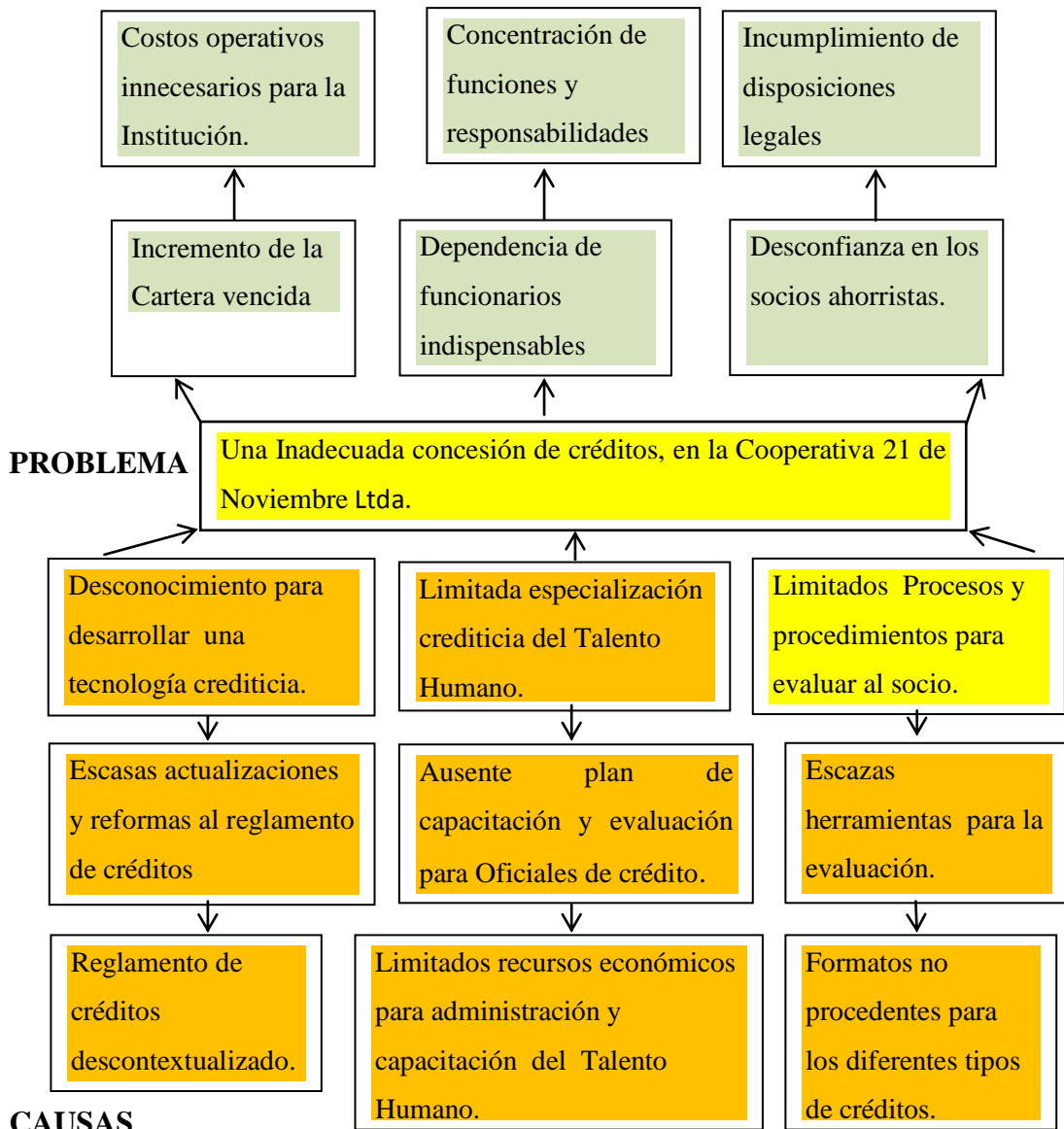
La Institución aplica los mismos procesos en cualquier caso, sin utilizar métodos que permitan evaluar de manera ajustada a la realidad de los socios lejos de alcanzar una incidencia positiva como entidad socialmente responsable, que no busca la maximización del beneficio o lucro, pero sí, el desarrollo sostenible de sus socios y de la Institución; esto es, sustentando los valores de la Economía

Popular y Solidaria, enfocada a conseguir resultados eficientes y competitivos para todos.

1.2.2. Análisis Crítico

Gráfico 1 ÁRBOL DE PROBLEMAS

EFFECTOS



Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre Ltda (2012)

Elaborado: LASCANO, LUIS (2013)

Descripción

Los procesos generalizados y tradicionales para la concesión de créditos, sus reglamentos descontextualizados las escasas actualizaciones al reglamento de crédito, la falta de personal competente en temas de gestión de recuperación de créditos y el incumplimiento de políticas, no permiten que los Oficiales de Crédito, utilicen eficientemente las herramientas para evaluar, otorgar y recuperar los créditos de una manera sostenida con una adecuada gestión del riesgo crediticio, por lo que la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., incurra en costos operativos innecesarios.

En los casos que recurren a la vía legal para la recuperación, no lograr efectos positivos dejando a los socios despojados de sus herramientas de trabajo como consecuencia del embargo judicial, precarizando la situación socio económica de las familias de los socios de la Cooperativa 21 de Noviembre.

Por otro lado, los Oficiales de Crédito no administran su cartera de socios o clientes, ya que pierden el contacto con ellos y, cuando sus socios presentan falta de oportunidad en sus pagos, han llegado a discriminar a varios socios por interpretación a priori sin conocer la verdadera causa, perdiendo el contacto con el socio o cliente, por una inadecuada gestión del Oficial en el otorgamiento, seguimiento y recuperación del crédito.

Está quedando en desventaja, comparada con la competencia y, puede verse afectada en su crecimiento, en vista de que el giro normal de su negocio no es quedarse con las cosas de sus socios, sino que es otorgar créditos y recuperarlos en su totalidad, estableciendo relaciones a largo plazo con sus socios y socio o clientes.

1.2.2. Prognosis

Al no disponer de una política y un manual de procedimiento de créditos para la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., es como tener un cuerpo sin alma, al conceder los créditos sin un verdadero análisis con los procesos claros, definidos y recuperarlos en su totalidad la Cooperativa se expone a recibir una sanción de los organismos de control y peor aún si no logra controlar el índice de morosidad y se incrementa la cantidad de cratera irrecuperable, deberá realizar provisiones cada vez más fuertes, lo que ocasionaría disminución de los excedentes; esto a su vez puede ocasionar una mala fama y desconfianza de los socios o clientes ahorristas; al no tomar en cuenta, al menos los estándares establecidos bajo la normativa que establece las Entidades de regulación y control, por lo tanto, los organismos de control inclusive pueden llegar a cerrar la Cooperativa.

Un aspecto claro es que en el momento de una auditoría externa realizada por los Organismos de control, sobre las políticas y reglamentos, la Cooperativa pasaría un momento de incertidumbre, pues puede incurrir en multas y sanciones.

1.2.4. Formulación del Problema

¿Cómo se relacionan los procesos y procedimientos para la concesión de créditos en la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda.?

1.2.5. Preguntas Directrices

¿Cómo se aplican los procesos para el otorgamiento de créditos a los socios?

¿Qué procesos y procedimientos se podrían mejorar para la entrega de créditos a los socios en la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda.?

¿Cómo mejorar los procesos y procedimientos para una adecuada recuperación del préstamo?

¿De qué forma incide la capacitación y socialización de los procesos y procedimientos para la concesión de créditos, en el Recurso Humano de la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda.?

1.2.6. Delimitación

1.2.6.1. Conceptual

Campo: Administrativo y Financiero

Área: Créditos

Aspecto: Procesos y procedimientos de concesión de créditos

1.2.6.2. Temporal

Este problema será estudiado, en el período comprendido del 1 de enero al 30 Junio del 2012.

1.2.6.3. Espacial

Esta investigación se realizará en los procesos y procedimientos para la concesión de créditos en la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., que se encuentra ubicada en las calles el Calvario s/n y Circunvalación, de la Parroquia Quisapincha perteneciente al Cantón Ambato de la Provincia de Tungurahua.

1.3. Justificación

El desconocimiento de la sociedad con respecto a las calificaciones que le asigna la Central de Riesgos, y el sobre endeudamiento de manera irresponsable generado por las instituciones, ha sido una de las principales causas para que, gran parte de la sociedad queden privados y prácticamente expulsados del acceso al Sistema Financiero, para contratar nuevamente un crédito y estimular su negocio.

Algunas entidades financieras tradicionales, no analizan de fondo las causas por las que los clientes cayeron en mora, solo les cierran las puertas impulsando a la sociedad obligándoles a buscar financiamiento de otros medios no regularizados fuera del Sistema Financiero, solucionando sus problemas financieros a corto plazo, pero profundizando aún más la precaria situación socioeconómica de sus familias; por lo que, la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., puede hacer un aporte positivo ante la problemática, con la implementación de una metodología socialmente responsable, de acuerdo a las Normativas Financieras vigentes.

A demás es necesario que exista la predisposición de aplicar valores, como: la transparencia, la responsabilidad social y prevenir el sobre endeudamiento de sus socios y clientes, podría llegar a ser un referente financiero socialmente responsable para las demás Cooperativas de su localidad y por qué no de Tungurahua.

Actualmente, las Instituciones Financieras están dedicadas a enfocar sus esfuerzos para la entrega de créditos a su cartera de clientes, con calidad y agilidad en la atención, como ventaja competitiva de mercado, por ende la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., debe ofrecer el mismo o mejor servicio, procurando que los costos sean razonables para el socio o cliente, buscando ser competitivos en el exigente mercado Financiero.

El ser humano es cambiante, y con más razón los microempresarios quienes por la naturaleza del negocio, pueden transformar de un año para otro, el cien por ciento del giro de su actividad económica, y las condiciones de mercado en la cual se desenvuelve; por lo que, es importante realizar un seguimiento al socio.

Por otro lado es menester mencionar que el Gobierno Nacional ha impulsado el programa de micro finanzas, cuyo objetivo es brindar un acompañamiento de desarrollo ofreciendo créditos reembolsables, a las Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas y no reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS); siempre y cuando califiquen las Cooperativas que administren buenos

indicadores de gestión entre otros: un índice de morosidad por debajo del sistema financiero nacional.

Es así que, cada entidad postulante debe presentar sus balances del último año inmediato anterior, sus manuales de procesos, sus reglamentos, la cartera vencida no debe pasar del 6% del total de los activos, entre otros requisitos la entidad debe demostrar que está bien administrada.

Con los antecedentes expuestos, es preponderante analizar los procesos y procedimientos para el otorgamiento de los créditos, y fortalecer la metodología crediticia en la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., aplicando las buenas prácticas financieras, para el otorgamiento y recuperación de los créditos de manera socialmente responsables.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Analizar los procesos y procedimientos, con los que la Institución otorga los créditos a sus socios o clientes; y observar como sustentan la toma de decisiones para el otorgamiento de créditos en la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar los procesos y procedimientos de cada producto de crédito, así como las herramientas de análisis y los controles que aplica la Cooperativa actualmente.
- Analizar la opinión de los socios y clientes de la Cooperativa, sobre la metodología que utiliza la Institución para evaluarles antes de otorgarles los créditos.

- Reestructurar los procesos y procedimientos para el otorgamiento de créditos utilizando el método AVA (análisis de valor agregado), en la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

Chango, (2009). Tesis de la Facultad Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, tema: Herramientas Administrativas y de Prudencia Financiera y su Incidencia en el Desarrollo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito no Reguladas por la Superintendencia de Bancos, siendo su Objetivo General determinar de qué forma incide la aplicación de herramientas administrativas y normas de prudencia financiera en la evaluación del desempeño de las Cooperativas no Reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Se determinó, a través de entrevistas a varios responsables involucrados, que no existe planificación para el manejo de estándares de solvencia, normas de prudencia, y procedimientos para administrar los diversos tipos de riesgos a los que están expuestas las Entidades Financieras, estableciendo varias debilidades del sector Cooperativo del Cantón Ambato, como son:

- a.- Deficiente gestión de riesgos financieros
- b.- Inadecuado Manejo de Riesgo Tecnológico
- c.- Deficiente manejo del riesgo de crédito
- d.- Insuficiente capacidad técnica del personal
- e.- Desconocimiento de normativas de aplicación existentes en el país
- f.- Falta de una adecuada gobernabilidad
- g.- Alta tasa de morosidad
- h.- Personal no capacitado
- i.- Desconocimiento de una normativa interna adecuada

Luego de realizar el desarrollo del presente trabajo, se establecieron las siguientes conclusiones.

Los directivos y administradores en su mayoría desconocen cuáles son las herramientas administrativas.

Las COAC's están poco conformes con la gestión de supervisar por parte de la Dirección Nacional de Cooperativas.

El estado no garantiza los recursos del ahorrista depositados en las COAC's no reguladas.

Desconocimiento total sobre tipo de riesgos a los que se enfrentan las COAC's.

Desconocimiento de los estándares para establecer provisiones.

No aplican un programa adecuado de análisis financiero.

Se establecen montos para otorgar créditos de manera empírica.

No se ha implementado una normativa interna acorde a las necesidades de las COAC's.

Existe un desconocimiento general sobre cómo aplicar la normativa sobre el patrimonio técnico.

No se aplica razonablemente la normativa contable expedida para COAC's.

Se desconoce en gran parte del contenido de la Ley de Cooperativas y su reglamento.

Se desconoce sobre la ley de instituciones para el sistema Financiero.

Desconocen el reglamento para la aplicación de la ley de Instituciones del Sistema Financiero.

Ulloa, (2006) tesis FCAU, UTA, Tema: Manual de Análisis de evaluación de socios para la concesión de créditos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, propone una revisión de procedimientos de análisis y evaluación de socio o clientes para la concesión de créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda., de acuerdo a disposiciones emanadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) e internas de la Institución de acuerdo a las leyes y reglamentos.

Una de las razones que impulso la investigación fue el asegurar una cartera sana a largo plazo, fortalecer la imagen de la Institución a través de la entrega de créditos después de un estudio técnico y profesional que asegure la continuidad del negocio.

Para lo cual, se planteó como objetivo general revisar el procedimiento de análisis y evaluación de socios o clientes para la concesión de créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito el Sagrario Ltda. De acuerdo a las disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, así como también a las disposiciones internas establecidas mediante leyes y reglamentos internos de la Institución.

Se llegó a establecer las siguientes conclusiones:

Entregar un instrumento de eficaz con el que además de mejorar su visión de conjunto, afianzará sus propios conocimientos al encontrar examinados muchos aspectos de análisis, con soporte en teorías normas y conceptos que para el departamento de crédito de la Institución constituirá el mejor documento de consulta y trabajo.

Por la amplitud de su contenido resultará útil a toda persona, pues muestra el vasto panorama de la actividad cooperativista inmerso dentro del sistema financiero a

través del crédito, y para aquellos que sin mayores estudios pero con práctica y experiencia están inmersos dentro del campo Cooperativo Financiero, contribuye a mejorar y depurar conocimientos sobre su actividad.

Este trabajo recoge de manera clara, precisa fundamenta toda la estructura, principios y operaciones principales de estas entidades Financieras haciendo énfasis en el crédito.

Lucio Paola, (2004). En su tesis, Metodología para el otorgamiento de créditos a microempresarios en Banco Solidario quien luego de describir algunos flujogramas de procesos propios del Banco Solidario, realiza una propuesta de tres nuevos productos denominados La Chauchera, Crédito para Emigrantes, y Crédito de Vivienda los mismos que fueron enfocados para brindar un servicio de calidad y satisfacer la necesidad personalizada de cada tipo de socio o cliente, para lo cual, establece que en cada producto se debe determinar que todo proceso debe ir acompañado de un flujograma, una teoría, tiempos costos, pero sobre todo determinar el valor agregado, y si alguna Entidad Financiera desea implementar un nuevo producto financiero, al menos debe considerar los siguientes aspectos a continuación descritos:

Descripción del producto, Requisitos, Documentación, Montos, Plazos, tasa de interés, forma de pago, garantía, destino del crédito, Ventajas competitivas del producto, Beneficios. Para lo cual, también se debe actualizar las políticas de crédito y sus reglamentos, sin descuidar la socialización con el personal.

2.2. Fundamentación Filosófica

La investigación se ubica en el paradigma crítico-propositivo; crítico porque cuestiona los procesos y procedimientos descontextualizados para el otorgamiento de los créditos, cuestiona la metodología con la cual se levanta la información para luego establecer indicadores que no se ajustan a la realidad financiera de los socios improvisando una manera de aprobación, se cuestiona la productividad

generada por los oficiales de créditos, la metodología e instrumentación legal aplicada para la recuperación de los créditos en la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda.

Propositivo en cuanto la investigación, no se detiene en la contemplación pasiva de los fenómenos, la investigación no pretende resaltar los problemas que vive a diario la Cooperativa, sino que además plantea alternativas de solución construidas a partir de una interacción entre la Entidad y sus socios que permita recoger criterios para buscar un desarrollo sostenible y una relación de largo plazo entre sí.

Como fundamentación ontológica, se puede resaltar que este problema puede ser sujeto a cambios mediante la reingeniería de los procesos de evaluación y análisis de los socios para la entrega de créditos para reducir la morosidad.

La Fundamentación epistemológica nos permite resaltar las transformaciones relevantes en el ámbito cooperativo desde su origen hasta la actualidad.

El contexto axiológico nos permite implementar procedimientos para evaluar los conocimientos del Recurso Humano, basados en principios morales y éticos de los oficiales de crédito, los cuales deben primaren su trabajo diario dentro de la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda.

2.3. Fundamentación Legal

La presente investigación, está fundamentada en las siguientes leyes descritas jerárquicamente:

Constitución de la República del Ecuador: Título VI, Régimen de Desarrollo, Capítulo cuarto, Soberanía económica, Sección octava, Sistema financiero, artículo 308, 309, 311 expresan lo siguiente: Las actividades financieras son un servicio de orden público, y podrán ejercerse, previa autorización del Estado, de

acuerdo con la ley; tendrán la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las actividades financieras intermediarán de forma eficiente los recursos captados para fortalecer la inversión productiva nacional, y el consumo social y ambientalmente responsable. El Estado fomentará el acceso a los servicios financieros y a la democratización del crédito. Se prohíben las prácticas colusorias, el anatocismo y la usura...

Artículo 309.- El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.

Artículo 311.-El sector financiero popular y solidario se compondrá de Cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, de las micros, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

Ley General de Instituciones del Sistema Financiero

Libro Uno - Sistema Financiero, Normas Generales Para La Aplicación De La Ley General De Instituciones Del Sistema Financiero, capítulo IX, de los buros de información crediticia, pagina 43, (sustituido con resolución No JB-2006-863 de 17 de enero del 2006), sección I.- principios generales.

ARTÍCULO 7.- La información crediticia comprenderá todas las obligaciones activas y contingentes que consten en la central de riesgos, y obligaciones

contraídas en el sector comercial o de cualquier otro tipo de socio o cliente, cuyo titular haya autorizado previamente que sea entregada al buró de crédito, y que permita evaluar de modo integral la capacidad actual y comportamiento histórico de endeudamiento y pago de los sujetos de crédito.

Los burós no podrán incluir en sus bases de datos información relativa a depósitos en cuenta corriente, de ahorros o a plazo, ni forma alguna de captación en general, ni información que invada el ámbito de la intimidad personal y familiar, así como cualquier otra información excluida por ley.

La prestación del servicio de referencias crediticias deberá respetar los derechos de las personas titulares de la información, en observancia de lo dispuesto por la Constitución Política de la República, la Ley de Burós de Información Crediticia y la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

Título IX.- de los activos y de los límites de crédito, Capítulo VI.- Límite del 200% del patrimonio del sujeto de Crédito

SECCIÓN I.- DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO 1.- El 200% del patrimonio del sujeto de crédito al que se refiere el artículo 72, de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, se entenderá que corresponde a la suma de los patrimonios de cada uno de los codeudores, sean éstas personas naturales o jurídicas, cuando a la suscripción de un contrato de préstamo asiste más de un deudor en calidad de solidario, excluyendo las operaciones recíprocas que puedan darse entre sí.

a) Captar ahorro a través de depósitos a la vista, a término.

ARTÍCULO 2.- La institución financiera acreedora deberá tomar las debidas y necesarias precauciones, a fin de determinar con exactitud el patrimonio de la persona natural obligada, pudiendo, de ser del caso, exigir que se declare dicho patrimonio ante un notario público o juez competente. Tal documentación será

mantenida por la institución financiera en reserva.

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, del Sector Popular y Solidario.

TITULO III, De la constitución, organización, y extinción de las Cooperativas de ahorro y crédito.

Art. 77.- Las Cooperativas de ahorro y crédito, podrán efectuar actividades financieras, exclusivamente con sus asociados mediante secciones especializadas, bajo circunstancias especiales y cuando las condiciones sociales y económicas lo justifiquen.

Para efectos de la presente ley se entenderá como actividad financiera la captación de depósitos, a la vista o a término de asociados para colocarlos nuevamente a través de créditos, descuentos, anticipos u otras operaciones activas de crédito y, en general, el aprovechamiento o inversión de los recursos captados de los asociados.

Las operaciones autorizadas a las Cooperativas de ahorro y crédito son básicamente las siguientes:

- b) Otorgar créditos.
- c) Negociar títulos emitidos por terceros distintos a sus gerentes, directores y socios.
- d) Celebrar contratos de apertura de crédito.
- e) Comprar y vender títulos representativos de obligaciones emitidas por entidades de derecho
- f) Público de cualquier orden.
- g) Efectuar operaciones de compra de cartera o factoring sobre toda clase de títulos.
- h) Emitir bonos.

- i) Prestar servicios de asistencia técnica, educación, capacitación y solidaridad que en desarrollo de las actividades previstas en los estatutos o por disposición de la ley Cooperativa pueden desarrollar, directamente o mediante convenios con otras entidades.
- j) En todo caso, en la prestación de tales servicios las Cooperativas no pueden utilizar recursos provenientes de los depósitos de ahorro y demás recursos captados en la actividad financiera.
- k) Celebrar convenios dentro de las disposiciones legales para la prestación de otros servicios, especialmente aquellos celebrados con los establecimientos bancarios para el uso de cuentas corrientes.
- l) Las que autorice el Consejo Superior de Economía Popular y Solidaria.

Art. 82.- El Comité de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, asumirá las siguientes responsabilidades ante los socios:

- a) Definir las directrices estratégicas que regulen la administración de riesgos crediticios;
- b) Aprobar operaciones de crédito de acuerdo a los montos máximos asignados por el Consejo de Administración, y los que se concedieren a funcionarios y empleados de la Cooperativa;
- c) Realizar análisis periódicos del comportamiento del crédito a efectos de anticipar riesgos y establecer límites totales de crédito; y,
- d) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones del Manual de Crédito.

Art. 83.- Serán sujetos de crédito en una Cooperativa de Ahorro y Crédito, las personas que tengan la condición de socios, es decir que mantengan certificados de aportación, depósitos de ahorro o depósitos a plazo, que tengan ingresos fijos o realicen actividades lícitas, productivas y rentables, que no registren malos antecedentes crediticios desde el punto de vista moral y ético y que cumplan con los siguientes requisitos de riesgo:

- a) Cumplir con los parámetros cualitativos y cuantitativos establecidos para la evaluación de riesgos (carácter, capacidad de pago, solvencia, colaterales y condiciones del entorno);
- b) Mantener el ahorro obligatorio o encaje establecido por la Cooperativa en cuentas de ahorros;
- c) Acreditar ingresos cuyos flujos demuestren suficientemente su capacidad para cancelar las obligaciones a contraer;
- d) Demostrar estabilidad residencial y ocupacional; y,
- e) Acreditar buena experiencia crediticia en la Cooperativa bien sea como deudor principal o garante.

Art. 84.- No podrán ser sujetos de crédito, los socios que mantuvieren créditos en mora o créditos castigados en el Sistema Financiero Cooperativo Popular y Solidario; bien sea como deudor principal o garante; Socios que tuvieren antecedentes delictivos o que tengan impedimento legal de cualquier naturaleza; Socios declarados insolventes; y, los que soliciten créditos con fines especulativos, cuya fuente de repago dependa de las condiciones futuras del mercado, para compra de acciones o que presenten garantías de difícil realización.

Art. 85.- La Cooperativa concederá créditos a los socios hasta por los montos máximos establecidos por el Consejo de Administración con base a la liquidez y conveniencia financiera de la institución, de acuerdo a los recursos disponibles y, tomando en cuenta la capacidad real de pago del mismo, para los siguientes tipos de actividad:

- a) Sector Vivienda; Son los créditos destinados a la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda, siempre que se concedan con garantía hipotecaria y que hayan sido otorgados al usuario final del inmueble, caso contrario se considerarán como créditos de consumo.
- b) Producción; Son los créditos destinados a la adquisición de activos fijos y financiamiento de capital de trabajo de actividades productivas que desarrollen los socios. Los créditos para el financiamiento de activos fijos se concederán a mediano y largo plazo, mientras que los créditos para financiar

capital de trabajo se concederán a plazos acordes con el ciclo productivo de cada actividad.

- c) Sector Comercio; Son los créditos destinados a financiar la compra de productos de origen nacional o importado y su negociación en el mercado nacional o internacional.
- d) Sector Servicios; Son los créditos destinados a impulsar el desarrollo de las actividades que cumplen toda clase de profesionales, los mismos que están destinados a financiar la compra de equipos de oficina y equipos de transporte y la adquisición o construcción de talleres, oficinas o consultorios.
- e) Consumo y Bienestar Familiar; Son los créditos destinados a financiar a socios, la adquisición de bienes de consumo duradero como muebles, artículos de hogar y vehículos de uso personal y también para el pago de servicios en general. Estos créditos se conceden generalmente a mediano plazo y se honran mediante cuotas de amortización cuya fuente de repago son los ingresos del deudor.

Art. 86.- Los montos máximos de créditos serán establecidos por el Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, de acuerdo a la relación entre el saldo promedio que el socio mantuviere en su cuenta de ahorros y certificados de depósito a plazo fijo, para constituir el encaje para el otorgamiento de un crédito, el mismo que será fijado conforme vaya devengando el crédito y la capacidad real de pago determinada.

Art. 87.- El Consejo de Administración de una conocerá y aprobará el Plan Financiero que contendrá los flujos estimados de ingresos y gastos financieros, así como los cupos que tiene cada niveles de aprobación de crédito dentro de una Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Art. 88.- Las Cooperativas de Ahorro y Crédito podrán asignar a sus socios, líneas de crédito consistentes en un financiamiento integral a través de diversas operaciones activas y contingentes, las que cubrirán la totalidad o la mayor parte

de los requerimientos de capital de operación o financiamiento de activos fijos, durante un período determinado.

Para que un socio, sea elegible para la aprobación de una línea de crédito en su favor deberá cumplir con los siguientes requisitos:

Excelente experiencia propia o la de un auspiciante (y garante solidario) en el Sistema Financiero Cooperativo Popular y Solidario:

- a) Disponibilidad de ahorros que sirvan de encaje para el crédito a realizar;
- b) Adecuada situación económica y financiera del socio;
- c) Presentación de proyectos de factibilidad económica y financieramente rentables y sus correspondientes flujos de fondos;
- d) En los créditos de consumo se exigirá la presentación de certificados de ingresos conferidos por funcionarios autorizados de la institución en las que los socios presten sus servicios; y,
- e) Presentación de proyectos que representen una adecuada rentabilidad.

Art. 89.- Las Cooperativas de ahorro y Crédito, podrán conceder renovaciones o ampliaciones de los créditos, cuando los socios hubieren amortizado en forma regular el capital del crédito inicialmente concedido, en la forma que establezca el Consejo de Administración.

Art. 90.- Las Cooperativas de Ahorro y Crédito podrán efectuar operaciones de crédito para cancelar intereses y gastos pendientes de pago y operaciones anteriores, a través de una nueva operación, bajo las siguientes condiciones:

- a) Que el nuevo préstamo esté asegurado con garantías satisfactorias y suficientes para cubrir las obligaciones que el deudor mantuviere con la Institución; y,
- b) Que el préstamo anterior no esté calificado como de dudoso recaudo o pérdida.

Art. 91.- El plazo de los créditos se establecerá con base al tipo de operación, al destino del crédito, a la capacidad de pago, a la generación de flujos de caja del socio, en concordancia con los plazos de las captaciones de recursos y de otras fuentes de financiamiento internas y externas.

TITULO IV, Estructura interna y administración, Reglamento General de la Ley de Cooperativas, Artículo 37

La Comisión de Crédito es la encargada de calificar las solicitudes de créditos de los socios.

Los principios cooperativos son normas o guías mediante las cuales las Cooperativas ponen en práctica sus valores.

- Primer Principio: Adhesión abierta y voluntaria

Las Cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio/a, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo.

- Segundo Principio: Control Democrático por parte de los Socios/as

Las Cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus socios/as, los cuales participan activamente en la definición de sus políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres seleccionados para representar y administrar las Cooperativas son responsables ante los socios/as. En las Cooperativas de primer grado, los socios/as tienen iguales derecho de voto (un socio/un voto), y las Cooperativas de otros grados se organizan también mediante procedimientos democráticos.

- Tercer Principio: Participación Económica de los Socios/as

Los socios/as contribuyen equitativamente al capital de sus Cooperativas y administran dicho capital en forma democrática. Por lo menos una parte de dicho capital es propiedad común de la Cooperativa. Normalmente los socios/as reciben una retribución limitada, si es que la hay, sobre el capital aportado. Los socios/as asignan los excedentes para todos o alguno de los siguientes fines: el beneficio de los socios/as en proporción a sus operaciones con la Cooperativa; el apoyo de otras actividades aprobadas por los socios/as, y el desarrollo de su Cooperativa, mediante la posible creación de reservas, las cuales podrían ser, en todo o en parte, indivisibles.

- Cuarto Principio: Autonomía e Independencia

Las Cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus socios/as. Si entran en acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si obtienen capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan la autonomía de la Cooperativa.

- Quinto Principio: Educación, Capacitación e Información

Las Cooperativas brindan educación y capacitación a sus socios/as, a sus dirigentes electos, sus gerentes y empleados/as para que pueden contribuir eficazmente al desarrollo de sus Cooperativas. Informan al público en general, especialmente a los jóvenes, a los líderes de la comunidad y los medios de opinión, en torno a la naturaleza y los beneficios del cooperativismo.

- Sexto Principio: Cooperación entre Cooperativas

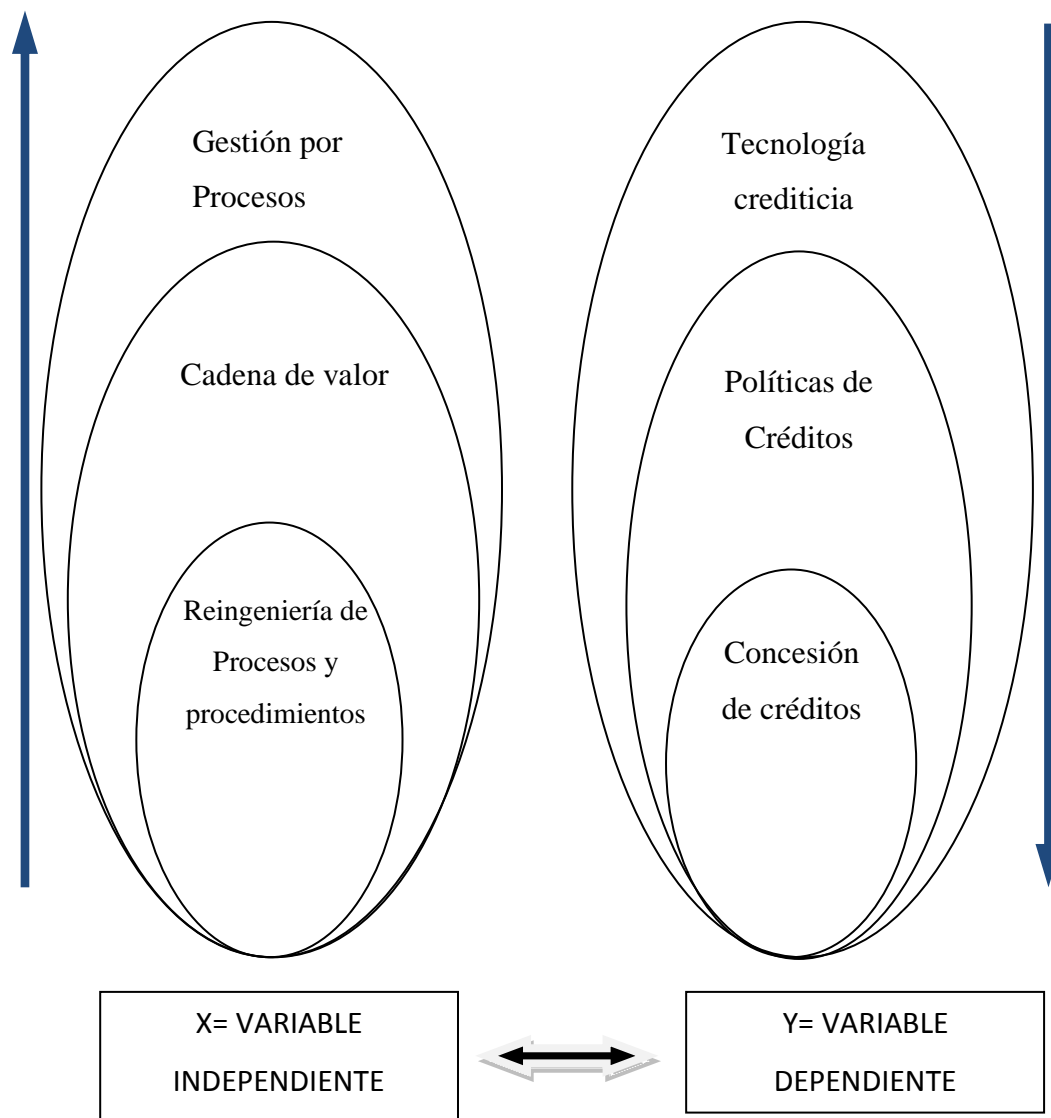
Las Cooperativas sirven a sus socios/as en forma más eficaz y fortalecen el movimiento cooperativo al trabajar de forma integrada mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

- Séptimo Principio: Responsabilidad Social.

Las Cooperativas trabajan para lograr el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus socios/as.

2.4. Categorías Fundamentales

Gráfico 2 SUPERORDINACIÓN CONCEPTUAL

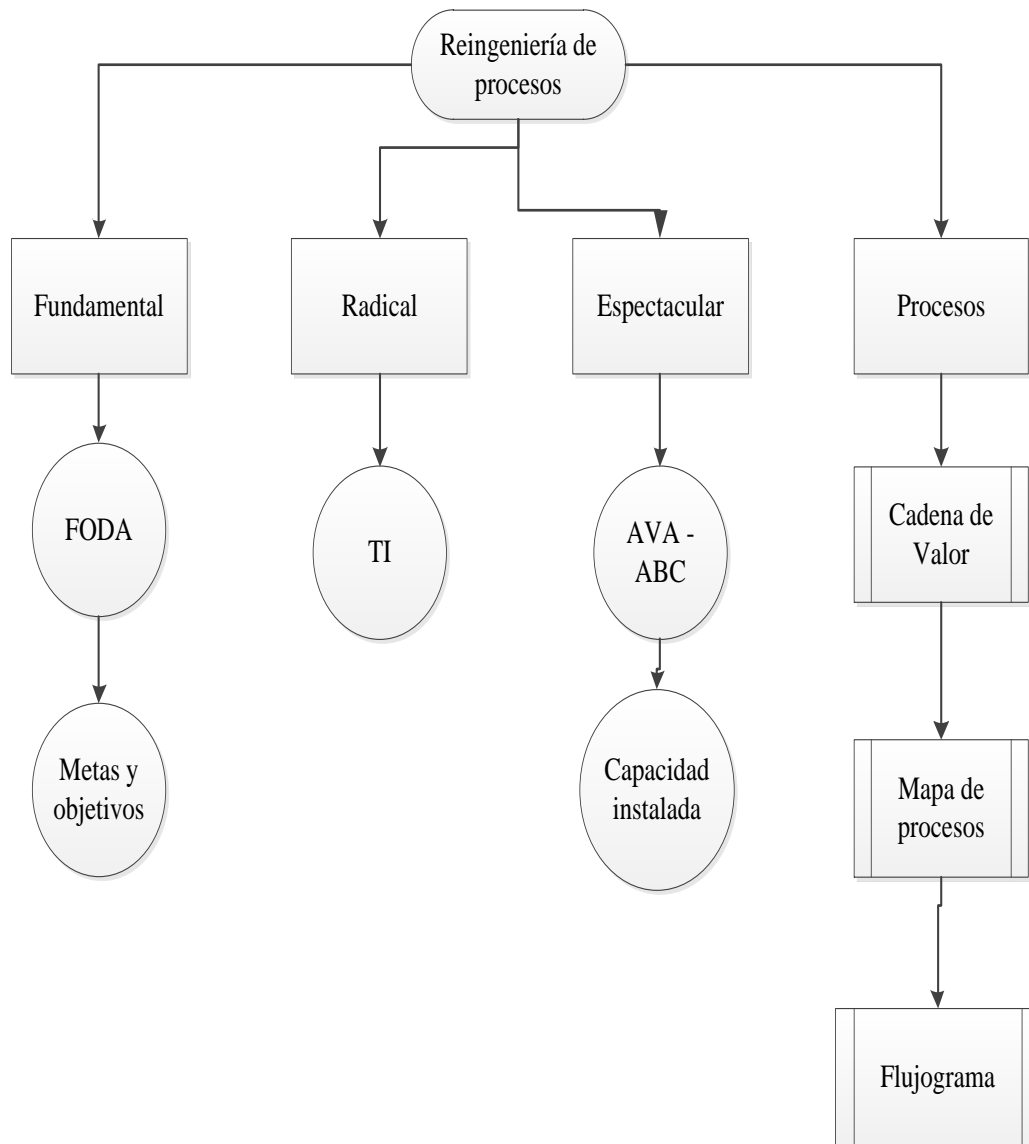


Fuente: El Autor (2012)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Gráfico 3 SUBORDINACIÓN CONCEPTUAL

VARIABLE INDEPENDIENTE X = REINGENIERÍA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

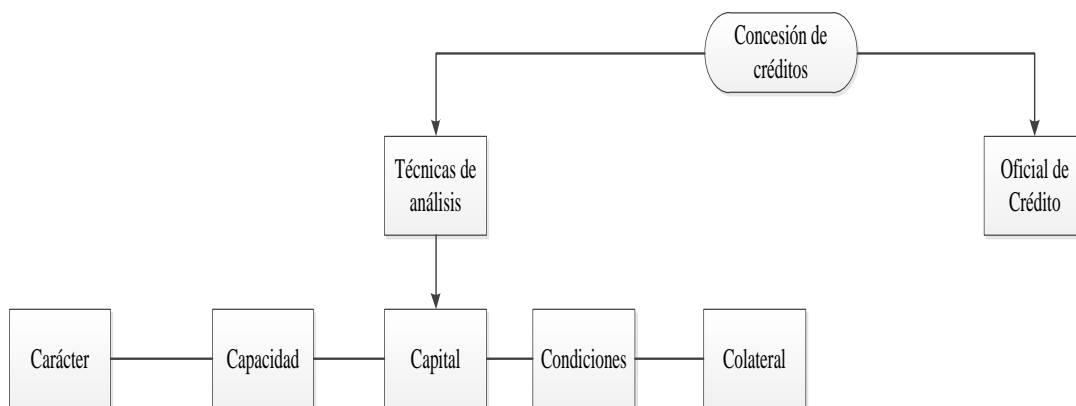


Fuente: El Autor (2012)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Gráfico 4 SUBORDINACIÓN CONCEPTUAL

VARIABLE DEPENDIENTE Y = CONCESIÓN DE CRÉDITOS



DATOS PERSONALES

- Nombres y Apellidos (Razón Social, Representante Legal);
- Nacionalidad (Si es extranjero, ¿es residente?);
- Documento de Identificación (Cédula, Pasaporte, RUC);
- Fecha de Nacimiento;
- Nivel de Educación (Primaria, Secundaria, Universidad, Maestría, etc.);
- Profesión (Ocupación);
- Estado Civil (Soltero, Casado, Viudo, Divorciado, Unión Libre);
- Número de cargas familiares;
- Separación de Bienes;
- Nombres y Apellidos del Cónyuge (Documento de Identificación);
- Dirección Domiciliaria (Ciudad, Teléfono, Envío de correspondencia);
- Tipo de Vivienda (Propia, Arrendada, Con familiares, Nombre arrendador, Teléfono arrendador, Tiempo en el que ha vivido en el inmueble, Valor de arriendo).

ACTIVIDAD ECONÓMICA

- (Personal):
- Ocupación (Empleado, Jubilado, Independiente);
 - Institución en la que trabaja (Dirección, Teléfono, Cargo, Inicio de actividad, Fecha de vencimiento del contrato, Nombre del Jefe);
 - Ingresos Mensuales (Sueldo, Arriendos, Dividendos de acciones, Utilidades del negocio, otros);
 - Egresos Mensuales (Arriendo, Préstamos, Tarjetas, Gastos familiares, Otros gastos).

ACTIVIDAD ECONÓMICA

- (CRÉDITO PRODUCTIVO):
- Carta explicativa del negocio;
 - Certificación de Constitución (Superintendencia Cías.);
 - Pago de Impuestos (IVA e IR);
 - Libro Diario;
 - Balance de Comprobación;
 - Presupuesto Aprobado;
 - Estado de Ejecución Presupuestaria;
 - Estado de Resultados;
 - Estado de Situación Financiera;
 - Estado de Flujo de Efectivo;
 - Copia de Facturas;
 - Carta de Proveedores;
 - Carta de Compradores;
 - Certificaciones Bancarias.

PATRIMONIO:

- Vehículos;
- Terrenos, Edificios, Casas;
- Depósitos en Bancos e IFI's;
- Cuentas y Documentos por Cobrar;
- Mercaderías;
- Acciones;
- Otros

Del Crédito:

- Destino;
- Monto;
- Plazo;
- Tasa de Interés;
- Modalidad de Pago

Referencias

- Crediticia:
- Referencias Personales;
 - Referencias Comerciales;
 - Referencias Bancarias.
- Además:
- Garantía Personal;
 - Garantía Prendaria;
 - Garantía Hipotecaria;
 - Cash Colateral.

Fuente: El autor (2012)

Adaptado: LASCANO, Luis (2013)

2.4.1. Definición de Categorías

2.4.1.1. Gestión por Procesos: Una Forma Avanzada de Gestión

Fernández de Velasco, (2012). Sostiene que lo más relevante para sustentar la tesis de que la Gestión por Procesos es una forma avanzada de gestión es:

A. La Calidad

La Gestión por Procesos no es un modelo ni una norma de referencia sino un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad de que la calidad se gestiona, Gestión de la Calidad.

- Al orientar el esfuerzo de todos los objetivos comunes de empresas y clientes.
- El principal criterio para el diseño de los procesos es el de añadir valor tanto en los propios procesos como en las actividades que los integran.
- Los procesos son el norte de los esfuerzos de mejora para disponer de procesos más fiables o mejorados, que al ejecutarse periódicamente inducen eficacia en el funcionamiento de la organización.

B. La Empresa

Igualmente la gestión por procesos está entre las prácticas más avanzadas de gestión empresarial.

- Permite desplegar la estrategia corporativa mediante un esquema de Procesos Clave. Entendemos que un proceso merece ser categorizado como clave cuando esta directamente conectado con la estrategia corporativa, relacionado con algún factor crítico para el éxito de la empresa o con alguna de sus ventajas competitivas.

- Se fundamenta en el trabajo en equipo, Equipo de Proceso, permitiendo hacer realidad la gestión participativa.
- En la medida que los procesos son transversales, atraviesan los departamentos de la empresa, contribuyen a cohesionar la Organización.
- Busca la eficacia Global (empresa) y solo la eficacia local (departamento).

2.4.1.2. Cadena de Valor

¿Qué es una cadena de valor?

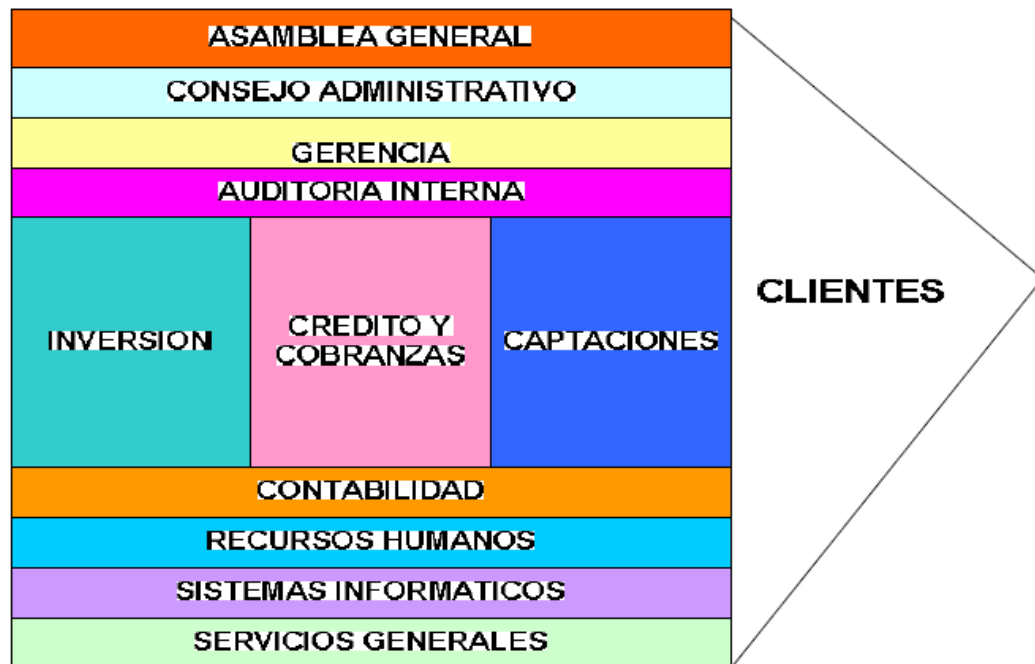
Este modelo fue propuesto por el profesor Estadounidense Micheal Porter, en el año de 1985, es importante señalar que este modelo se basa en analizar la compañía sobre la base de sus actividades y no sobre su estructura funcional, además este modelo define que solo comprendiendo de un modo profundo las actividades que añaden valor y las que no añaden valor, pero que sin embargo consumen recursos; se puede comprender el negocio de una compañía.

Rojas (2010). Es una técnica que tiene por objetivo, identificar las actividades que se realizan en una institución, las cuales se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado sistema de valor.

La cadena de valor contiene el valor total y consta de actividades relacionadas con valores y de margen. Se trata de las actividades física y tecnológicamente específicas que se llevan a cabo. Son las estructuras mediante las cuales se crea un producto útil para los compradores. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de efectuarlas. Porter (2003).

Gráfico 5 CADENA DE VALOR PARA COOPERATIVAS

CADENA DE VALOR COOPERATIVAS



Fuente: ROJAS, Maritza (2010)

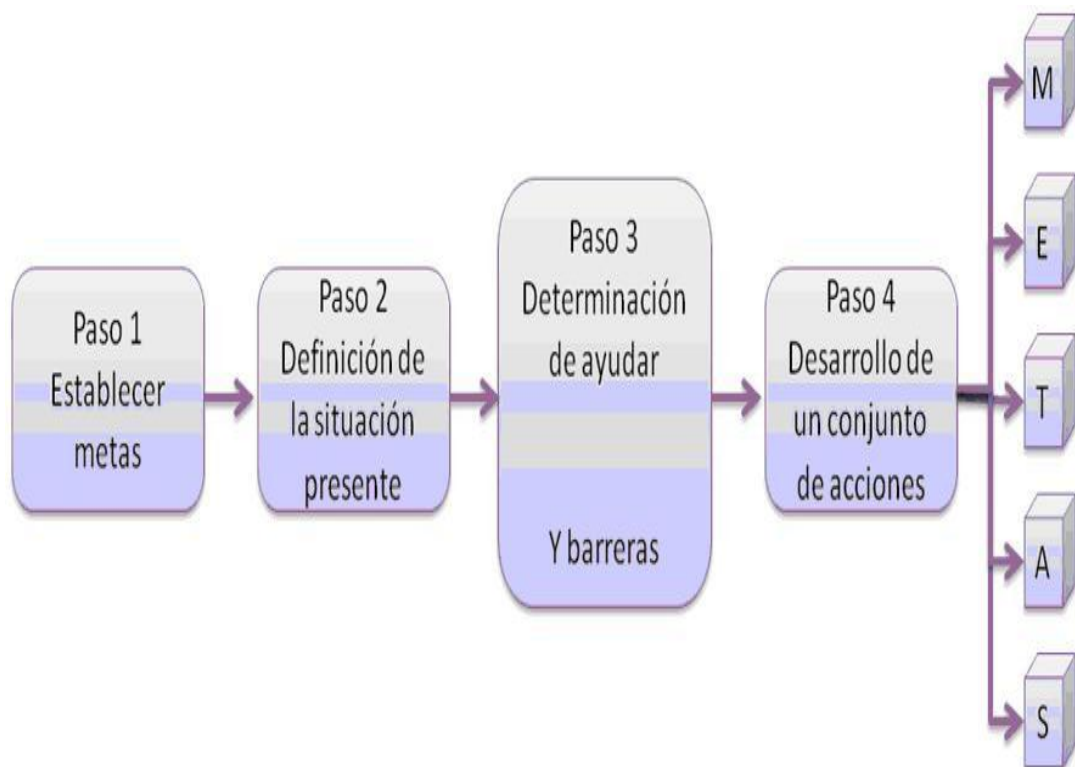
Planificación estratégica

En esta fase se establece el rumbo que ha de seguir la administración, poniendo todos sus recursos en el logro de las metas y los objetivos. En esta etapa el administrador debe ser más efectivo que eficiente, esto es, debe hacer bien lo que debe hacer, y no simplemente hacer las cosas bien. Delgado (2011).

Consiste en crear un sistema flexible e integrado de los objetivos y de sus correspondientes estrategias, que nos sirva como punto de referencia para visualizar en qué grado alcanzamos los objetivos de corto plazo, y cómo nos encaminamos a los de medio y largo plazo, con una coherencia entre el esfuerzo de las personas y el valor relativo de cada meta. Villalba (2004).

Salazar (2009). Manifiesta que es una Herramienta muy versátil, que permite a los líderes de cualquier organización dirigir sus esfuerzos hacia la ubicación de la entidad respecto a una visión de futuro, es decir se trata de una técnica que permite anticiparse racionalmente a los hechos en función de su naturaleza organizacional.

Gráfico 6 PASOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: SALAZAR, Francis (2010)

2.4.1.3. Reingeniería de procesos y procedimientos

Lo primero que debemos hacer es definir la reingeniería. La reingeniería constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical él o los sistemas de la compañía a los efectos de lograr incrementos significativos, y en un corto periodo de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta, y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas, según consta en la dirección scribd.com.

La reingeniería es un enfoque para planear y controlar el cambio. La Reingeniería de negocios significa rediseñar los procesos de negocios y luego implementarlos. Si se ha determinado con anticipación el reposicionamiento, la reingeniería tendrá preparado el conjunto de sus metas y su ambiente. Morris y Brandon (1994).

Reingeniería significa volver a empezar arrancando de nuevo; reingeniería no es hacer más con menos, es con menos dar más al socio o cliente. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente. Arcos (2009).

Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. Hammer y Champy (1995).

Rediseñar los procesos significa

Primero: Identificar los procesos actuales de la empresa.

Segundo: Establecer el alcance del proceso y del proyecto de diagramación.

Tercero: Combinar y analizar el proceso.

Cuarto: Crear el proceso ideal. Ello implica describir el proceso ideal, comparándole a posteriori con el proceso actual, y evaluando las diferencias.

Quinto: probar el nuevo proceso.

Sexto: Implantar el nuevo proceso.

www.es.scribd.com.com, (2013).

Empowerment.-Significa potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

Es una herramienta de la calidad total que en los modelos de mejora continua y reingeniería, así como en las empresas ampliadas provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su desarrollo.

Se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional.

Premisas del Empowerment

Estas premisas deben ser promovidas por la dirección, en cascada y en todos los niveles, estas son:

- Responsabilidad por áreas o rendimientos designados.
- Control sobre los recursos, sistemas, métodos, equipos.
- Control sobre las condiciones del trabajo.
- Autoridad (dentro de los límites definidos) para actuar en nombre de la empresa.
- Nuevo esquema de evolución por logro

Conocimiento estratégico para adaptarse : EL VALOR AGREGADO

El aspecto fundamental del cambio es la tecnología.

La armonía entre conocer y aplicar.

Sin tecnología las empresas no pueden ser competitivas.

Con más tecnología, más eficiencia.

Conocimiento estratégico: KNOW-HOW (Saber cómo se hacen las cosas)

Según consta en la dirección www.elprisma.com, (2012).

Gráfico 7 HABILIDADES QUE DEBE DOMINAR TODA ORGANIZACIÓN PARA SER EXITOSA

Todas las Organizaciones Deben Desarrollar una Conjunto de Competencias Gerenciales Centrales



* Certified Public Accountant - Contador Público Certificado

BSCol - 01632-800 -DPN 8.14.03

©2003 Balanced Scorecard Collaborative, Inc. • bscol.com

Fuente: SALAZAR, Francis (2010)

Cuadro 1 LA REALIDAD DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN EL ECUADOR RESALTAN LOS SIGUIENTES DATOS:

Más del 80% de las empresas no han desarrollado una Planificación Estratégica.	Más del 95% de los funcionarios no comprenden la estrategia
Más del 75% de las estrategias no consideran la perspectiva del cliente.	Más del 85% de los ejecutivos dedican menos de una hora al mes para evaluar y ajustar la estrategia.
Las empresas en su mayoría se administran por indicadores financieros exclusivamente.	Más del 85% de las empresas no evalúan a su personal basados en el cumplimiento de metas estratégicas.
Menos del 20% de las empresas vinculan los presupuestos a la estrategia	Menos del 20% de las empresas vinculan los presupuestos a la estrategia

Fuente: SALAZAR, Francis (2010)

2.4.1.3.1 Reingeniería de procesos Fundamental

La reingeniería empieza sin ningún preconcepto, sin dar nada por sentado; en efecto, las compañías que emprenden la reingeniería deben cuidarse de los supuestos que la mayoría de los procesos ya han arraigado en ellas. Preguntarse “¿Cómo podemos hacer en forma más eficiente la investigación de crédito?” da por sentado que el crédito de los socios o clientes se debe investigar... La reingeniería determina primero qué debe hacer la compañía; luego cómo debe hacerlo. No da nada por sentado. Se olvida por completo de lo que es y se concentra en lo que debe ser. Hammer y Champy (1995).

Al emprender la reingeniería de su negocio, el individuo debe hacerse las preguntas ¿por qué hacemos lo que estamos haciendo? ¿Y por qué lo hacemos en

esa forma? Estas preguntas lo obligan a uno a examinar las reglas tácticas y los supuestos en que descansa el manejo de sus negocios.

2.4.1.3.2 Reingeniería de procesos Radical

Del latín radix, que significa raíz. Rediseñar radicalmente significa llegar hasta la raíz de las cosas... rediseñar radicalmente significa descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar maneras enteramente nuevas de realizar el trabajo, es reinventar el negocio, no mejorarlo o modificarlo. Hammer y Champy (1995).

Es el logro de excelencia en una o más métricas del valor donde el mercado reconoce con claridad la ventaja, y donde el resultado que sobreviene es un incremento desproporcionado y sostenido en la participación en el mercado del proveedor. Varios (1994).

Rediseñar radicalmente significa llegar hasta la raíz de las cosas: no efectuar cambios superficiales ni tratar de arreglar lo que ya está instalado, descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar maneras enteramente nuevas de realizar el trabajo. Rediseñar es reinventar el negocio, no mejorarlo o modificarlo. www.articulosinformativos.com.mx (2012)

2.4.1.3.3 Reingeniería de procesos Espectacular

Los autores Hammer y Champy (1995) indican que la reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales sino dar saltos gigantescos en rendimiento.

La mejora marginal requiere afinación cuidadosa; la mejora espectacular exige volar lo viejo y cambiarlo por algo nuevo.

Según Hammer y Champy, existen tres tipos de compañía que emprenden la BPR (Business Process Reengineering).

En primer lugar se encuentran las empresas con graves problemas de subsistencia, aquellas en situaciones desesperadas donde pelagra la continuidad de la actividad económica. Estas compañías recurren a la Reingeniería porque no tienen más remedio que hacerlo. Debido a que se necesitan mejoras inmensas para seguir en el mercado y no ser eliminado por la competencia, se opta por emprender la BPR asumiendo que, si esta no resulta, es posible que el negocio conozca su fin en breve.

En segundo lugar, aparecen las empresas que todavía no están en dificultades pero cuyos sistemas administrativos permiten anticiparse a posibles crisis, de forma que se detectan con anticipación la aparición de problemas. A pesar de que por el momento los resultados puedan parecer satisfactorios, el escenario en que se desenvuelve la actividad de la compañía es incierto y en todo momento está presente la posible aparición de nuevas amenazas bien en forma de competidores, de cambios en las preferencias de los socios o clientes, cambios en la reglamentación, etc. La misión de estas compañías es ejercer una Reingeniería de carácter preventivo, antes de que las cosas empiecen a ponerse mal.

Por último, el tercer tipo de empresas que deciden sumergirse en la BPR lo constituyen aquellas que se encuentran en óptimas condiciones. No presentan dificultades visibles ni ahora ni en el horizonte, lo cual no es contradictorio con el hecho de que su administración tenga aspiraciones y capacidad para llegar todavía más alto.

Este tipo de compañías ven la Reingeniería como una oportunidad para despegarse aún más de sus competidores; es decir, ven en la BPR una oportunidad para obtener una ventaja competitiva. Desde la posición de liderazgo, donde todo marcha aparentemente a la perfección, resulta bastante duro para los directivos de una empresa el hecho de plantear la reinención de los sistemas que funcionan correctamente.

Hammer y Champy defienden que “el sello de una empresa de verdadero éxito es la voluntad de abandonar lo que durante largo tiempo ha tenido éxito. Una

compañía realmente grande abandona de buen agrado prácticas que han funcionado bien durante largo tiempo, con la esperanza y la expectativa de salir con algo mejor.

2.4.1.4. Procedimientos

Conjunto o sucesión de pasos, ampliamente vinculados y cronológicamente dispuestos, realizados al interior de la entidad por el servidor público y dirigidos a precisar la forma de hacer algo, incluyendo el qué, cómo y a quién corresponde el desarrollo de la tarea. Arcos (2009).

2.4.1.5. Procesos

Afirman Fontalvo y Vergara, (2010). Que es necesario elaborar un mapa de procesos para describir el sistema de gestión de la calidad y garantizar la atención al cliente, ellos citan a (Bravo 2006), el cual afirma que la gestión por procesos “permite ver el todo, apreciar sus componentes y descubrir sus características específicas... así como la responsabilidad social con la sociedad donde interactúa.”

Procesos y características

Las diferentes formas de modelar un proceso al interior de la organización son determinantes para contar con herramientas que permitan establecer las metas al interior de cada área, de igual forma nos permite planear el trabajo diario, lo que hace posible que la gerencia administre los resultados al interior de la Organización.

Hammer y Champy (1995), definen que el proceso de negocios como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el socio o cliente.

Rojas (2010) y Salazar (2010) concuerdan que los procesos son un conjunto de actividades realizadas en una secuencia o cierto orden lógico para lograr un producto o resultado, y a través de las cuales se van transformando unos insumos (material o información), a los que sucesivamente se les va agregando valor con cada actividad, hasta lograr el producto o resultado requerido.

Las ventajas de la Reingeniería

Permitir un rápido reposicionamiento en el mercado, gracias a importantes reducciones de costos, mejoras rápidas en la calidad de servicios, tiempos de reacción, reducción de desperdicios, y mejoras en los niveles de satisfacción y tiempos de ciclos. Para aquellas empresas amenazadas por problemas financieros y de liquidez, le permite rápidamente y de forma efectiva, reducir costos y mejorar su flujo de fondos. Para otras le permitirá avances, importantes en materia tecnológica, tanto a nivel de productos como servicios, como a nivel de procesos, que le permitan mejorar o igualar su posición, en relación a las organizaciones competidoras, www.es.scribd.com, (2013).

2.4.1.5.1 Jerarquía de los procesos

MACROPROCESO.-Conjunto de procesos vinculados por una política o punto de referencia común (ejemplo: Recursos Humanos, Comercialización).

PROCESO.-El que genera un producto genérico para un socio o cliente interno o externo a la organización (ejemplo: Crédito).

SUBPROCESO.- El que genera un producto específico dentro de un proceso (crédito de vivienda, crédito automotriz).

2.4.1.5.2 Tipos de procesos

GOBERNANTES: Procesos gerenciales de Planificación y Control.

Planificación Financiera.

Desdoblamiento de la estrategia.

PRODUCTIVOS: Generan salidas y tienen alto impacto sobre la satisfacción del socio o cliente.

Desarrollo de productos.

Servicio al socio o cliente.

Procesamiento de órdenes.

HABILITANTES: Procesos internos de apoyo a los productivos y gobernantes.

Servicios administrativos, legales, RR. HH.

Procesos financieros.

Sistemas de información.

Gráfico 8 LOS PROCESOS EN LA CADENA DE VALOR



Fuente: ROJAS, Maritza (2010)

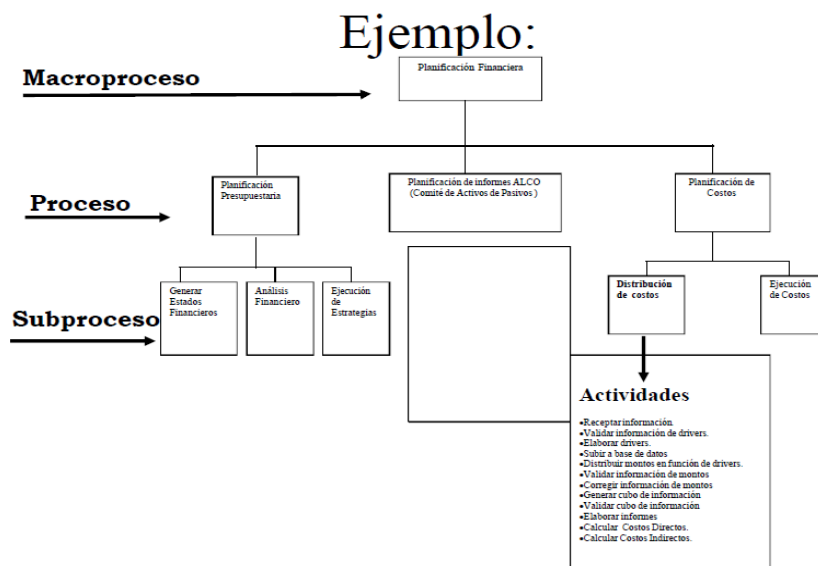
2.4.1.5.3. Mapa de Procesos

El mapa de procesos contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una unidad de una forma distinta a la que ordinariamente lo conocemos. A través de este tipo de gráfica podemos percatarnos de tareas o pasos que a menudo pasas desapercibidos en el día a día, y que sin embargo, afectan positiva o negativamente el resultado final del trabajo. Arcos (2009).

Es una técnica que tiene por objetivo, identificar las actividades que se realizan en una institución, las cuales se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado sistema de valor. Rojas (2010).

La realineación competitiva mediante la identificación y explotación de los puntos de innovación radical se logra rediseñando los procesos principales. Esto, a su vez, requiere una amplia comprensión de las actividades que constituyen los procesos principales y los procesos que los apoyan, en función de su propósito, puntos de disparo, entradas y salidas e influencias limitantes. Varios autores (1994).

Gráfico 9 EJEMPLO DE MAPA DE PROCESOS












Fuente: ROJAS, Maritza (2010)

2.4.1.5.4. Diagrama de Flujo

Rojas (2010) y Arcos (2009) mencionan que es una representación gráfica de un proceso o de un procedimiento que permite la observación sistemática de su ejecución, mostrando la dinámica y lógica de la secuencia del trabajo.

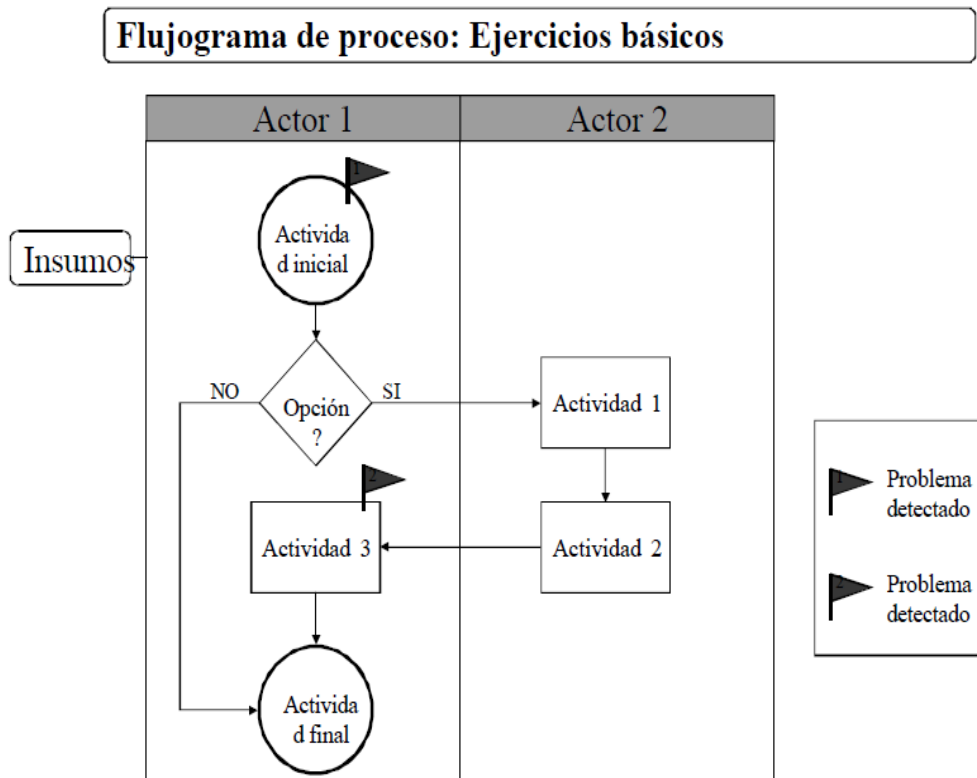
Componentes del diagrama

Para mantener consistencia en la construcción de un diagrama relacional, se deberían utilizar los siguientes símbolos estándares:

Indica el inicio o el fin de una actividad	
Indica operación, acción, tarea o actividad	
Indica decisión	
Archivo de documentos físicos o electrónicos	
Documento o reporte generado manual o electrónicamente	
Conector	
Proceso relacionado	
Actividad de control	
Actividad en espera	

Fuente: ROJAS, Maritza (2010)

Gráfico 10 EJEMPLO DE FLUJOGRAMA DE PROCESOS



Fuente: ROJAS, Maritza (2010)

2.4.1.6. Tecnología crediticia

Benedetti (2005), sostiene que es el resultado de las características de los clientes del micro crédito. Estos no cuentan con el ingreso estable de un asalariado, con garantías reales registrables, o con estados financieros formales.

Por ello, la tecnología crediticia para estas empresas, presenta unas notorias diferencias con los créditos de consumo, o corporativo.

En el micro crédito se trata de aplicar una tecnología que sustituya a las tradicionales de la banca comercial.

La característica de los clientes y la lógica de la tecnología crediticia moldean el producto: los montos son pequeños generalmente de periodos cortos, y con tasas de interés elevadas, cabe aclarar que las altas tasas de interés son necesarias para cubrir los costos elevados de la tecnología crediticia, ya que es costoso realizar visitas a los clientes, y manejar una cartera de préstamos pequeños, que son renovados con frecuencia.

Los rasgos distintivos del micro crédito, según parámetros internacionales son:

- Como consecuencia de su estructura descentralizada y de su estrecha relación entre los clientes y la entidad micro financiera, tienen un riesgo gerencial pronunciado. La calidad de la cartera y el desempeño general de las entidades dependen de manera decisiva de la capacidad y profesionalismo de sus funcionarios.
- Sus carteras están atomizadas y a la vez geográficamente concentradas, en gran medida también carecen de garantías, lo que constituye un aspecto negativo, una vez que los préstamos entran en mora.
- El perfil del riesgo de dichas entidades es impactado por la estructura de costos del micro crédito, que básicamente consiste en costos iniciales elevados (debido a la evaluación en el sitio de los clientes potenciales), cubiertos por tasas de interés elevadas. Eso significa que una vez que los préstamos entran en mora, el impacto del ingreso neto en las entidades, será mucho más drástico y más rápido que para los bancos y otras instituciones financieras.
- Los altos montos no admiten los mismos tratamientos que los microcréditos. Estos son menos sensibles a las tasas de interés que los grandes créditos. Es más importante disponer del crédito que de su costo.

- La utilización de préstamos a futuro, como mecanismos para incentivar un buen comportamiento crediticio, implica que las entidades micro financieras están expuestas a cierto riesgo de liquidez, ya que incapacidad bancaria, aunque sea transitoria puede obstaculizar la posibilidad de renovar préstamos e influir en el repago de clientes.

2.4.1.6.1. Comité de Crédito

Aguilar (2005), toma el siguiente párrafo de la Ley de Instituciones Financieras: “Cada Cooperativa tendrá un comité de crédito integrado por tres miembros, dos de los cuales serán designados por el Consejo de Administración de entre los funcionarios de la entidad y por el gerente general de la Cooperativa quien lo presidirá. Su función será resolver sobre las solicitudes de crédito en el marco de las políticas, niveles y condiciones determinados por el propio consejo en el reglamento”.

La comisión de crédito decidirá todo lo relacionado con las solicitudes de créditos de los socios, de conformidad con las normas establecidas sobre créditos en el Reglamento respectivo por el Consejo de Administración. López (2006).

2.4.1.7. Políticas de crédito

Toda norma o regla que define de antemano un marco referencial al que deberán sujetarse todas las operaciones de crédito, dentro del cual es más fácil tomar decisiones y evitar problemas y pérdidas de tiempo provocadas por el desconocimiento, no se pretende que dicha política sea limitante, por el contrario irán cambiando para sujetarse a las necesidades del mercado y deberán ser lo suficientemente flexibles que permitan tener una mejor aplicabilidad. López (2006).

Deben establecerse unas normas claras sobre el grado de solvencia o capacidad financiera mínima de la empresa cliente. Si la empresa no llega a dicho nivel exigido, no se le proporcionará el crédito solicitado. Así mismo, debe establecerse un límite máximo de crédito a cada cliente, que nunca debe ser rebasado. www.infodempresas.com. (2013).

Son todos los lineamientos técnicos que utiliza el gerente financiero de una empresa, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado socio o cliente. La misma que implica la determinación de la selección de crédito, las normas de crédito y las condiciones de crédito. www.monografias.com (2012).

Una Política puede definirse como un curso general de acción para situaciones concurrentes encaminadas a alcanzar los objetivos establecidos, en otras palabras en una regla que norma la actuación y que acatándola permite lograr los fines propuestos. www.slideshare.net (2013).

Qué directriz o política debe transmitir la alta gerencia al gerente de crédito

Siempre se debe buscar lo que más beneficie a la empresa.

- Evitar riesgos irrazonables e innecesarios.
- Ejercer una vigilancia constante sobre las cuentas por pagar.
- Empezar rápidos y eficaces esfuerzos de cobro y reaccionar rápidamente ante los indicios de peligro, que señalan la posibilidad de peligro, que señalan la posibilidad de pérdida de una cuenta. www.slideshare.net (2013).

2.4.1.8. Concesión de créditos

Ulloa (2006), menciona que analizar y evaluar quiere decir en primer lugar verificar, utilizando para ello técnicas de análisis que darán al oficial de crédito una idea sobre el socio, respecto de su organización empresarial, posibilidad técnica de realizar la inversión y posibilidad financiera para respaldar el mismo.

Resultado de ésta, dará la factibilidad de la actividad a desarrollarse como del crédito a implementarse. Para ello deberán corresponder a cada uno de los siguientes aspectos:

Capacidad empresarial

Identificación del socio

Objeto del préstamo

2.4.1.8.1 Técnicas de Análisis - Las 5 “C” del crédito

1.-Carácter

Honestidad e integridad son los elementos más importantes para ser merecedores de un crédito. Aules (2006).

El carácter hace referencia a la personalidad del sujeto de crédito, considerando la más importante de las C, nada reemplaza a honestidad del socio o cliente. El carácter del prestatario, es crucial en el proceso de aprobación, si este “no pasa la prueba de la primera C” el crédito no habrá de concederse. López (2006).

Análisis de la actividad del socio

Ulloa (2006), menciona que esto significa que debemos efectuar un ligero estudio de la oferta y demanda de bienes a que el socio se dedica a fabricar o vender la diferencia entre ellas será el dato fundamental para establecer la demanda insatisfecha lo que así mismo nos contestará las siguientes preguntas:

¿Cuánto puede el socio producir?

¿A qué precios vende la competencia?

¿Quiénes no van a comprar?

¿A qué precios vamos a vender?

Datos personales

- Nombres y Apellidos (Razón Social, Representante Legal);
- Nacionalidad (Si es extranjero, ¿es residente?);
- Documento de Identificación (Cédula, Pasaporte, RUC);
- Fecha de Nacimiento;
- Nivel de Educación (Primaria, Secundaria, Universidad, Maestría, etc.);
- Profesión (Ocupación);
- Estado Civil (Soltero, Casado, Viudo, Divorciado, Unión Libre);
- Número de cargas familiares;
- Separación de Bienes;
- Nombres y Apellidos del Cónyuge (Documento de Identificación);
- Dirección Domiciliaria (Ciudad, Teléfono, Envío de correspondencia);
- Tipo de Vivienda (Propia, Arrendada, Con familiares, Nombre arrendador, Teléfono arrendador, Tiempo en el que ha vivido en el inmueble, Valor de arriendo).

Burós de Crédito

La Ley de Instituciones del Sistema Financiero, 2010, Tomo I, Ley de Burós de Información Crediticia:

Artículo 2.- (Definiciones).- Para efectos de aplicación de esta Ley, se entenderá como:

Burós de información crediticia (burós).- Son sociedades anónimas cuyo objetivo social exclusivo es la prestación de servicios de referencias crediticias del titular de la información crediticia.

Titular de la información crediticia.- Es la persona, natural o jurídica, a la que se refiere la información de riesgos crediticios.

Fuente de información.- Son las personas que, debido a sus actividades poseen información de riesgos crediticios.

Cliente de los burós de información crediticia.- Es toda persona legalmente autorizada que contrata con los burós la prestación de servicios de referencias crediticias.

Información prohibida.- Es aquella que, por lesionar el derecho a la intimidad personal o familiar garantizado por la Constitución Política de la República, los burós no pueden recolectar, almacenar, organizar, interconectar en sus bases de datos o en general, incluir en un reporte de riesgos.

Base de datos.- Es el conjunto de información de riesgos crediticios, administra por los burós, cualquiera que sea la forma o modalidad de su creación, organización, almacenamiento, sistematización, seguridades o acceso.

Información de riesgos crediticios.- Es aquella relacionada con obligaciones o antecedente financieros, comerciales, contractuales, de seguros privados y de seguridad social, de una persona natural o jurídica, pública o privada, que sirva para identificarla adecuadamente y determinar sus niveles de endeudamiento y en general de riesgos crediticios.

Información de los Burós de Crédito

- Persona Habilitada o Inhabilitada;
- Evolución de la Deuda (¿registra endeudamiento agresivo?);
- Deudas reportadas por el Sistema Financiero (Institución, Tipo de Riesgo, Tipo de Crédito, Calificación, Total por vencer, Total vencido, etc.);
- Deudas reportadas por entidades no reguladas por la SBS y Sector Comercial;
- Cuota estimada mensual;
- Mayor Plazo vencido (histórico, últimos 6 meses, directo e indirecto);

- Mayor Valor Vencido (histórico, últimos 6 meses, directo e indirecto);
- Calificación más alta;
- Calificación más baja (Tipo, Fecha, Institución, Deuda total, Total vencido);
- Calificación Actual Directa;
- Evolución de Calificación Propia Directa (Histórico);
- Número de Consultas (Entidades, Fechas).

2.-Capacidad

Comprende la capacidad que tiene el socio o cliente para cubrir todas las obligaciones adquiridas, constituyéndose en el principal elemento para tomar la resolución de otorgarle o no el crédito solicitado. Medir la capacidad del prestatario implica acudir fundamentalmente a su información financiera y contable para aplicar procedimientos de análisis financieros. López (2006).

Mide el grado de trayectoria y experiencia del negocio. Aules (2006).

Actividad económica (personal):

- Ocupación (Empleado, Jubilado, Independiente);
- Institución en la que trabaja (Dirección , Teléfono, Cargo, Inicio de actividad, Fecha de vencimiento del contrato, Nombre del Jefe);
- Ingresos Mensuales (Sueldo, Arriendos, Dividendos de acciones, Utilidades del negocio, otros);
- Egresos Mensuales (Arriendo, Créditos, Tarjetas, Gastos familiares, Otros gastos).

Actividad económica (crédito productivo):

- Carta explicativa del negocio;
- Certificación de Constitución (Superintendencia Cías.);
- Pago de Impuestos (IVA e IR);

- Libro Diario;
- Balance de Comprobación;
- Presupuesto Aprobado;
- Estado de Ejecución Presupuestaria;
- Estado de Resultados;
- Estado de Situación Financiera;
- Estado de Flujo de Efectivo;
- Copia de Facturas;
- Carta de Proveedores;
- Carta de Compradores;
- Certificaciones Bancarias.

3.-Capital

Aules (2006), y López (2006) concuerdan que se relaciona con el respaldo monetario, demuestra a los acreedores y potenciales inversionistas la habilidad financiera de la compañía.

Patrimonio:

- Vehículos.
- Terrenos, Edificios, Casas.
- Depósitos en Bancos e IFI's.
- Cuentas y Documentos por Cobrar.
- Mercaderías.
- Acciones; y otros.

4.- Condiciones

Es de vital importancia considerar las condiciones económicas y políticas y la incidencia que este puede tener en la rama de actividad que el sujeto de crédito se desenvuelve. Aules (2006).

Representa el entorno socio – económico en el que se toma una decisión y del cual en buena parte, depende el cumplimiento de una obligación. El socio no tiene capacidad de control sobre este factor. Las condiciones son analizadas y establecidas por las instituciones. López (2006).

Del Crédito:

- Destino;
- Monto;
- Plazo;
- Tasa de Interés;
- Modalidad de Pago.

5.- Colateral

Es la función secundaria de pago que el solicitante pone en consideración de la Cooperativa. El oficial de crédito o la persona que haga el análisis respectivo deberá determinar, según la naturaleza del riesgo de crédito, la clase de garantía por solicitar, a fin de dar la suficiente cobertura al monto requerido. López (2006).

Es tomado para compensar las debilidades del capital. Aules (2006).

Referencias Crediticias:

- Referencias Personales;
- Referencias Comerciales;
- Referencias Bancarias.
- Garantía Personal;
- Garantía Prendaria;
- Garantía Hipotecaria;
- Cash Colateral.

Calificación del Deudor Previo a la Concesión del Préstamo

Calificación (%) = 0,35a + 0,20b + 0,15c + 0,20d + 0,10e

- a) Capacidad de pago del deudor y sus codeudores
- b) Cobertura e idoneidad de las garantías
- c) Información proveniente de la Central de Riesgos
- d) Experiencia crediticia del socio o cliente
- e) Riesgo de mercado y del entorno económico

Donde; la Política establecida por la Institución es:

Cuadro 2 COMO ASIGNAR CALIFICACIÓN A LOS SOCIOS

CALIFICACIÓN	MÁXIMO	MÍNIMO	GARANTÍAS
A	1,00	0,91	APROBADO
B	0,90	0,71	COBERTURA PATRIMONIAL 180%
C	0,70	0,41	NO APROBADO
D	0,40	0,21	NO APROBADO
E	0,20	0,00	NO APROBADO

Fuente: AULES, Sonia (2006)

Entonces:

Si la Calificación es "B", se debe pedir garantías por el 180%

Si la Calificación es "C", la solicitud es negada

2.4.1.8.2. Tipos de Créditos

De acuerdo a la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, el sistema financiero nacional maneja una estructura de costos operativos ampliamente diversa en función del segmento de crédito al cual atiende con productos alternativos de crédito.

Productivo

Se entiende por crédito productivo a todos aquellos otorgados a sujetos de crédito que registren ventas anuales iguales o superiores a USD 100.000, y cuyo financiamiento este dirigido a las diversas actividades productivas.

También, son considerados créditos productivos las operaciones de crédito dirigidas a personas naturales que ejercen su trabajo como profesionales en libre ejercicio, obligados a llevar contabilidad conforme a las normas establecidas por el Servicio de Rentas Internas (SRI)...

Productivo Pymes

Son aquellas operaciones, cuyo monto por operación y saldo adeudado en créditos productivos o a la institución financiera sea menor o igual a USD 200.000, otorgado a personas naturales o jurídicas, que cumplen los parámetros de definición de crédito productivo...

Productivo Empresarial

Son aquellas operaciones de crédito, cuyo monto por operación y saldo endeudado en créditos productivos a la institución financiera sea superior a USD 200.000 hasta USD 1.000.000, otorgadas a personas naturales o jurídicas que cumplen los parámetros de definición de crédito productivo. Cuando el saldo adeudado de créditos productivos supere los USD 200.000 pero no supere los USD 1.000.000, aunque el monto de la operación sea menor o igual a USD 200.000, esta pertenecerá al segmento de productivo empresarial.

Productivo Corporativo

Son aquellas operaciones de crédito superiores a USD 1.000.000 otorgados a personas naturales o jurídicas, que cumplen los parámetros de definición de

crédito productivo. Cuando el saldo adeudado del prestatario en créditos productivos con la institución financiera supere los USD 1.000.000, indiferentemente del monto la operación pertenecerá al segmento productivo corporativo.

Consumo

Otorgados a personas naturales asalariados y/o rentistas, que tengan por destino:

La adquisición de bienes de consumo o pago de servicios, que generalmente se amortizan en función de un sistema de cuotas periódicas y cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor, entendiéndose por éste, el promedio de los ingresos brutos mensuales del núcleo familiar, menos los gastos familiares estimados mensuales....

Microcrédito

Es todo crédito no superior a USD 20.0000 concedidos a un prestatario, sea una empresa constituida como persona natural o jurídica con un nivel de ventas inferior a USD 100.000, un trabajador por cuenta propia, o un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinados a financiar actividades en pequeña escala de:

- Producción
- Comercialización
- Servicios

La fuente principal de pago constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificados por la institución del sistema financiero....

Microcrédito Minorista

Son aquellas operaciones de crédito cuyo monto por operación y saldo adeudado en microcréditos a la institución financiera sea menor o igual a USD 3.000, otorgadas a microempresarios que registran ventas anuales inferiores a USD 100.000, a trabajadores por cuenta propia o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria.

Microcrédito Acumulación Simple

Son aquellas operaciones de crédito, cuyo monto por operación y saldo adeudado en micro crédito a la institución financiera sea superior a USD 3.000 y hasta USD 10.000, otorgados a microempresarios que registran un nivel de ventas o ingresos anuales inferior a 100.000, a trabajadores por cuenta propia, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria.

Microcrédito Acumulación Ampliada

Son aquellas operaciones de crédito superiores a USD 10.000 otorgadas a microempresarios y que registran un nivel de ventas anuales inferior a USD 100.000, a trabajadores por cuenta propia, o un grupo de prestatarios con garantía solidaria... de acuerdo a la resolución 184 del directorio del Banco Central del Ecuador, www.bce.fin.ec. (2012).

2.4.1.8.3. Oficial de crédito

Persona que analiza el registro y los asuntos financieros de un individuo o corporación para valorar la capacidad de crédito. Downes y Goodman (2003).

Perfil Del Analista De Créditos

- Conocimientos necesarios en el área económica, contable y jurídica.

- Con capacidad de adaptación al trabajo de campo.
- Responsable, honesto y con agresividad comercial.

- Organizado, con iniciativa y muy buena presentación.

- Con características notorias de servicio al cliente.

- Con capacidad de adaptarse a la cultura y costumbres del prestatario de microempresas.

- Con altas cualidades humanas.

- Dispuesto a desempeñarse bajo un esquema de presión de trabajo para el cumplimiento de metas.

- Con valores y ética profesional.

- Facilidad para redactar informes comerciales y de riesgo crediticio, fuente www.crediriesgo.blogspot.com, (2012).

2.5. Hipótesis

Los procesos y procedimientos se relacionan con la concesión de créditos en la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda.

2.6. Señalamiento de las Variables

- **Variable Independiente**

X= Los procesos y procedimientos.

- **Variable dependiente**

Y= Concesión de créditos.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque

Para el presente estudio de inversión vamos a utilizar la metodología cuantitativa y cualitativa, porque estamos fundamentados en el paradigma crítico propositivo. La Metodología Cuantitativa, es aquella que permite examinar los datos de manera numérica, especialmente en el campo de la Estadística.

Para que exista Metodología Cualitativa, se requiere que entre los elementos del problema de investigación exista una relación cuya Naturaleza sea lineal. Es decir, que haya claridad entre los elementos que conforman el problema, que sea posible definirlos, limitarlos y saber exactamente donde se inicia el problema, en qué dirección va y, qué tipo de incidencia existe entre sus elementos.

3.2. Modalidad Básica de Investigación

La modalidad de estudio será la bibliográfica o documental, ya que está fundamentada en una investigación de campo, porque se va a observar el fenómeno o problema en el lugar que se presenta, para este caso en la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda.

La obtención de la información, será en base de: libros, revistas, folletos, tesis, páginas de internet.

3.3. Tipo de Investigación

Los tipos de investigación que se van a utilizar para el presente proyecto de estudio son el descriptivo y el correlacional. Es descriptiva porque describe la situación actual de la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., permitirá identificar todo lo relacionado con el área de crédito, por medio de la recolección de datos utilizando: la observación y la encuesta para luego ser sometidos a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

La investigación correlacional nos permitirá determinar las características del problema a investigar y estableciendo la relación que existe entre las variables Independiente (Los procesos y procedimientos) y Dependiente (concesión de créditos) en la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda.

3.4. Población y Muestra

3.4.1. Población

Es el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, etc.) en los que se desea estudiar el fenómeno. Éstos deben reunir las características de lo que es objeto de estudio.

La población está constituida por 285 socios que según el reporte de créditos vigentes emitido por la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., con corte al período comprendido del 1 de enero al 30 de Junio del 2012.

3.4.2 Muestra

El tipo de muestreo que se utilizó, es el probabilístico en razón que todos los integrantes de la población tienen la misma probabilidad de ser parte de la muestra.

Es importante determinar el tamaño adecuado de una muestra y no se debe actuar con ligereza, por cuanto si tomamos una muestra más grande a la necesaria, es un desperdicio de recursos y, muestras muy pequeñas a menudo nos llevan a tener resultados sin usos prácticos nada confiable. Para determinar el tamaño de la muestra se tomó en cuenta lo siguiente:

El nivel de confiabilidad con el que se desea trabajar (se recomienda entre el 95% y el 99%).

Las probabilidades reales de que ciertas características a investigarse estén presentes (P) en la población, frente a las probabilidades de que no lo estén (Q).

$$P = 0.5$$

$$Q = 1 - 0.5 = 0.5$$

$$P + Q = 1$$

El error de muestreo puede fluctuar, según criterio de algunos investigadores, entre el 1% y el 8% como máximo; lo aconsejable es entre el 1% y el 5%. Este error determina la diferencia que puede haber entre los resultados de una muestra con los de la población.

Para determinar el tamaño de la muestra en el presente trabajo de investigación, se utilizó un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%.

Fórmula:
$$n = \frac{z^2 * P * Q * N}{z^2 * P * Q + Ne^2}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población 285

Z = Nivel de confianza 95% → 1,96

P = Probabilidad de ocurrencia 0,5

Q = Probabilidad de no ocurrencia $1 - 0,5 = 0,5$

e = Error de muestreo 5%

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 285}{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 + 285 \times 0,05^2}$$

$$n = \frac{273,71}{1,6729}$$

$$n = 163,61 = 164 \text{ socios}$$

Por lo tanto se debe trabajar con 164 socios.

3.5. Operacionalización de Variables

Cuadro 3 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

Variable Independiente: Procesos y procedimientos

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA
<p>Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.</p> <p>Procedimientos.- Conjunto o sucesión de pasos, ampliamente vinculados y cronológicamente dispuestos, realizados al interior de la entidad por el servidor público y dirigidos a precisar la forma de hacer algo, incluyendo el qué, cómo y a quién corresponde el desarrollo de la tarea</p>	<p>Fundamental Radical Espectacular Procesos</p>	<p>FODA Tecnologías informáticas TI Ingeniería del valor AVA – ABC Análisis de la capacidad instalada Optimización del proceso crediticio Sistema control procesos Indicadores gestión</p>	<p>¿Cuáles son las metas y objetivos que persigue en la concesión de créditos que otorga la COAC? ¿La COAC cuenta con un software que facilite la evaluación de los socios que acceden a los créditos? ¿Realizan periódicamente análisis de cumplimiento de metas individuales de los oficiales de crédito? ¿Los oficiales de crédito trabajan con metas de cumplimiento?</p>	<p>Entrevista al Gerente de la Institución Entrevista al oficial de crédito Instrumento: Guía de entrevista.</p>

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

3.6. Plan de Recolección de la Información

A continuación se describen algunas preguntas directrices para estructurar el plan de cómo reunir la información con las respectivas respuestas que servirán para la Investigación.

Cuadro 5 PREGUNTAS BÁSICAS PARA SUSTENTAR LA PRESENTE INVESTIGACIÓN

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para qué?	Para sustentar la presente investigación y alcanzar los objetivos propuestos.
2. ¿A qué persona o sujeto?	A los socios de la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda.
3. ¿Sobre qué aspectos?	La necesidad de mejorar los procesos para la concesión de créditos; y elevar la productividad en la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda.
4. ¿Quién?	Investigador Eco. Luis Lascano
5. ¿Cuándo?	Enero – junio 2012.
6. ¿Lugar de recolección de información?	Oficinas de la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda.
7. ¿Cuántas veces?	El tamaño total de la muestra a investigar 164 veces.
8. ¿Qué técnica de recolección encuesta?	Encuestas, entrevistas.
9. ¿Con qué?	Cuestionarios, y guía de entrevista
10. ¿En qué situación?	Situación favorable, existe la colaboración de parte de las autoridades de la COAC.

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

3.7. Procesamiento y Análisis de la Información

Es el proceso que permite analizar la información con el fin de obtener de ella las respuestas a las preguntas que se formularon en los instrumentos y presentar los resultados. Comprende:

- Revisión y codificación de la información
- Categorización y tabulación de la información
- Análisis de los datos
- Interpretación de los resultados

Revisión y codificación de la información.- Luego de aplicados los instrumentos para la recolección de datos, es necesario, proceder a la revisión de la información para detectar errores u omisiones, eliminar respuestas contradictorias y organizarla de la forma más clara posible para facilitar su tabulación.

La codificación.- Consiste en asignar un código a las preguntas y a las alternativas de respuesta, a fin de que se facilite el proceso de tabulación. Lo ideal, es que la codificación se realice al mismo tiempo que se diseña el instrumento de recolección de información (cédula de entrevista, cuestionario, etc.).

Categorización y tabulación de la información.- Categorización es la determinación de categorías, grupos o clases en las que pueden ser clasificadas las respuestas.

Las categorías son diferentes valores que puede asumir la variable en estudio. Estas deben ser exclusivas, es decir, una respuesta no puede corresponder más que a una sola categoría.

La tabulación.-Es el proceso que se realiza para conocer la frecuencia con la que se repiten los datos de la variable en cada categoría, para presentarlos en cuadros estadísticos. Según sea el volumen de la información, la tabulación puede hacerse en forma manual o computarizada.

La tabulación manual, es útil cuando se trata de procesar un número reducido de datos. Para llevarla a cabo, se cuentan los casos que existen en cada categoría, y se anotan en una hoja tabular, para tener concentrada la información del cuestionario.

La tabulación computarizada, requiere que los datos hayan sido codificados y revisados, es aconsejable cuando se maneja una gran cantidad de información.

Representación Gráfica.- Es la forma más sintética, accesible y atractiva de presentar los datos. Tiene algunas desventajas, no se puede incluir muchos datos, no se pueden expresar valores exactos y requiere mayor tiempo para su elaboración.

Análisis de la información.- Una vez que se ha recopilado y tabulado la información, es necesario analizarla para presentar los resultados.

El análisis de los datos, dependerá de la complejidad de la hipótesis y del cuidado con el que se haya elaborado el proyecto de investigación, ya que si éste se diseñó en forma adecuada, los resultados de la investigación proporcionaran el análisis, casi automáticamente.

Para conseguir este objetivo, es necesario apoyarse de con algún programa estadístico, cabe resaltar que también se puede utilizar el Excel.

Interpretación de los resultados.- Después de haber realizado el análisis de los datos y diseñado los cuadros que resumen los resultados, el siguiente paso es interpretarlos, es decir, comprender la magnitud de los datos y el significado de los mismos. Para realizar la interpretación de los resultados se sugiere lo siguiente:

Describir los resultados.-Analizar la hipótesis en relación con los resultados obtenidos para verificarla y estudiar cada uno de los resultados por separado y relacionarlos con el marco teórico.

Elaborar una síntesis general de los resultados.

Inferencia.- En base a los datos obtenidos de la muestra, se generalizará para toda la población, y la Comprobación de hipótesis se realizará a través de Chi cuadrado.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de los Resultados

Para la presente investigación, una vez recolectada la información se procederá a la revisión y ordenamiento de la información recolectada a través de códigos para organizarla de la forma más clara posible, en categorías de acuerdo al interés que persigue el estudio, y para su tabulación se utilizará el programa estadístico “SPSS” para mayor facilidad, los resultados que se obtenga de la tabulación de los datos se procederá a representarlos de manera gráfica, para facilitar la comprensión del significado de los datos, se estudiará cada uno de los resultados por separado para relacionarlos con el marco teórico; dando la pauta para verificar o rechazar la hipótesis del problema de investigación.

4.2. Interpretación de Datos.

Se trabajó con una muestra de 164 socios activos de la Cooperativa, según el reporte de créditos vigentes del primero de enero al 30 de junio del 2012, emitido por el sistema financiero que administra la Institución denominado “Afincop”, para la ejecución del presente trabajo investigativo.

Encuestas realizadas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 21 de Noviembre Ltda.

Con el fin de conocer la opinión y criterio de los socios y clientes acerca de los productos y servicios de crédito que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito 21 de Noviembre Ltda., se ha diseñado y aplicado la encuesta.

Los resultados de las preguntas se analizan a continuación.

4.2.1.- Género

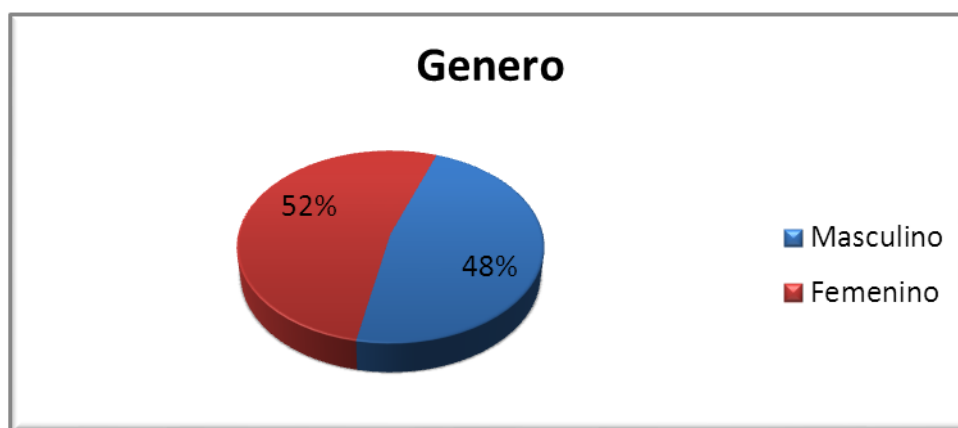
Análisis.- El resultado de las encuestas, muestra que el 52,4% de los socios son mujeres; y, el restante 47,6% son hombres.

Cuadro 6 GÉNERO

Genero	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	78	47,6%
Femenino	86	52,4%
Total	164	100,0%

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Gráfico 11 COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA DE ACUERDO AL GÉNERO



Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Interpretación.- El mayor porcentaje de socios son de género femenino, puede deberse al actual rol de las mujeres como jefes de hogar, también puede ser debido

a que hay una tendencia de crecimiento de agrupaciones femeninas con pequeños proyectos de emprendimiento productivos, la Institución apoya el acceso de estos grupos.

4.2.2.- Edad de los socios que pertenecen a la Cooperativa.

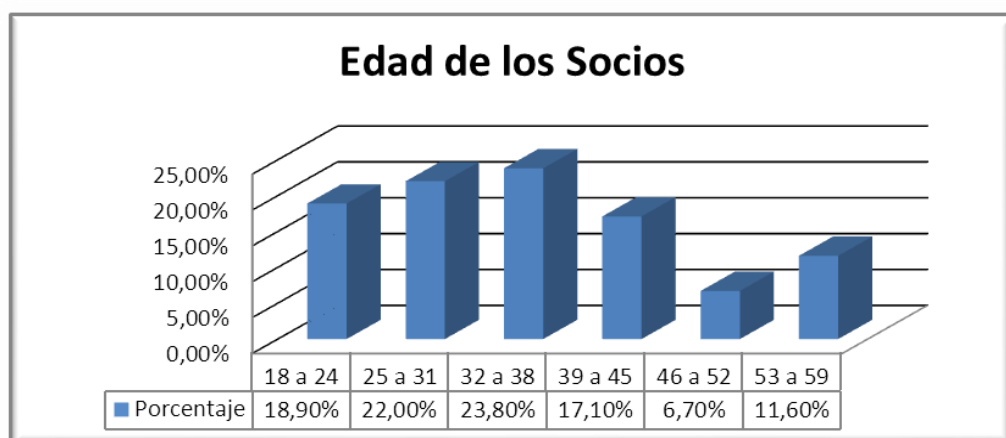
Análisis.- El resultado de las encuestas como se muestra en la tabla N° 3 el 23,8% tiene edades entre 32 a 38 años, el 22,0% entre 25 a 31 años, el 18,9% entre 18 a 24 años, el 17,1% entre 39 a 45 años, el 11,6% entre 53 a 59 años, el 6,7% entre 46 a 52 años.

Cuadro 7 EDAD DE LOS SOCIOS

Rango de edad	Frecuencia	Porcentaje
18 a 24	31	18,9%
25 a 31	36	22,0%
32 a 38	39	23,8%
39 a 45	28	17,1%
46 a 52	11	6,7%
53 a 59	19	11,6%
Total	164	100,0%

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Gráfico 12 PORCENTAJE POR RANGO DE EDAD DE LOS SOCIOS



Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Interpretación.- El grupo más representativo de socios de la Institución está comprendido entre 32 a 38 años, seguido por los que se encuentran entre los 25 y 31 años, debido a que la Cooperativa ha enfocado productos financieros para la población económicamente activa; la cual, está en la edad perfecta para dinamizar la Economía; ya que ellos poseen algún negocios o un trabajos estables; por lo que, es normal que éste grupo, represente mayoritariamente la cartera de la Institución.

4.2.3.- Actividad económica del socio.

Análisis.- Como se indica el resultado en el cuadro N° 6, el 28,7% de los socios se dedican a la confección de prendas, el 11,6% a la fabricación de calzado, el 9,1% a la agricultura, el 8,5% a la construcción, a la confección en tela y como empleado público el 6,1% respectivamente, tienen restaurante y trabaja doméstico el 3,7% cada uno, el 2,4% como empleado de transporte de pasajeros, al comercio de leche el 1,8%, al comercio de frutas el 0,6%; y, el 14,6% se dedican a otra actividad.

Cuadro 8 ACTIVIDAD ECONÓMICA DEL SOCIO.

Actividad económica	Frecuencia	Porcentaje
Fabricación de prendas en cuero	47	28,7%
Agricultura ganadería	15	9,1%
Comercio de leche	3	1,8%
Construcción	14	8,5%
Fabricación calzado	19	11,6%
Fabricación de prendas de vestir	10	6,1%
Comercio de frutas	1	0,6%
Restaurante	6	3,7%
Comercio de artículos 1ra necesidad	5	3,0%
Empleado doméstico	6	3,7%
Empleado público	10	6,1%
Empleado transporte pasajeros	4	2,4%
Otra actividad	24	14,6%
Total	164	100,0%

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Gráfico 13 ACTIVIDAD ECONÓMICA DEL SOCIO



Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Interpretación.- La mayoría de socios se encuentran dentro de la actividad de la elaboración y comercialización de artículos en cuero, debido a que, la Cooperativa ofrece productos de crédito dedicado a este sector que han tenido buena acogida, además Quisapincha es conocido como la “zona del cuero” por la gran cantidad de artesanos dedicados a este negocio y gran parte de la economía de la gente del centro de la Parroquia depende de esta actividad.

4.2.4.- Ingresos mensuales de los socios de Cooperativa 21 de Noviembre Ltda.

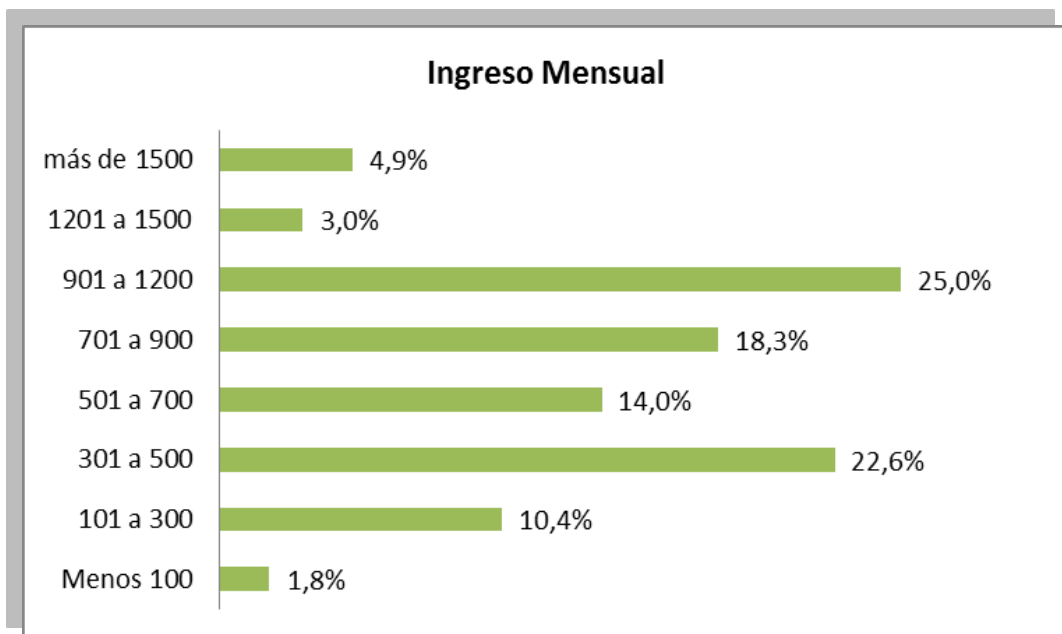
Análisis.- El resultado de la encuesta, indica que el 25,0% de socios tienen ingresos entre 901 a 1.200 dólares, seguidos del 22,6% que tiene un ingreso entre 301 a 500 dólares, el 18,3% corresponde a un ingreso entre 701 a 900, el 14,0% entre 501 a 700 dólares, el 10,4% entre 101 a 300 dólares, el 4,9% más de 1.500 dólares, el 3,0% entre 1.201 a 1.500 dólares; y, el 1,8% gana menos de 100 dólares.

Cuadro 9 **INGRESO MENSUAL PROMEDIO DE LOS SOCIOS**

Rango de ingresos	Frecuencia	Porcentaje
Menos 100	3	1,8%
101 a 300	17	10,4%
301 a 500	37	22,6%
501 a 700	23	14,0%
701 a 900	30	18,3%
901 a 1200	41	25,0%
1201 a 1500	5	3,0%
más de 1500	8	4,9%
Total	164	100,0%

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Gráfico 14 INGRESO MENSUAL PROMEDIO DE LOS SOCIOS



Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Interpretación.- La gran mayoría de socios tienen un ingreso familiar mensual promedio entre 901 a 1.200 dólares, debido a que en la actualidad ya no solo aporta económicamente el padre de familia o jefe de hogar, también está aportando a la economía del hogar, la mujer o madre de familia, inclusive puede corresponder a que la mayoría de socios encuestados que poseen crédito tienen como su actividad principal la confección de ropa y artesanía en cuero; y, ésta por su naturaleza, demanda de fuertes inversiones económicas.

4.2.5.- Gasto promedio mensual de los Socios.

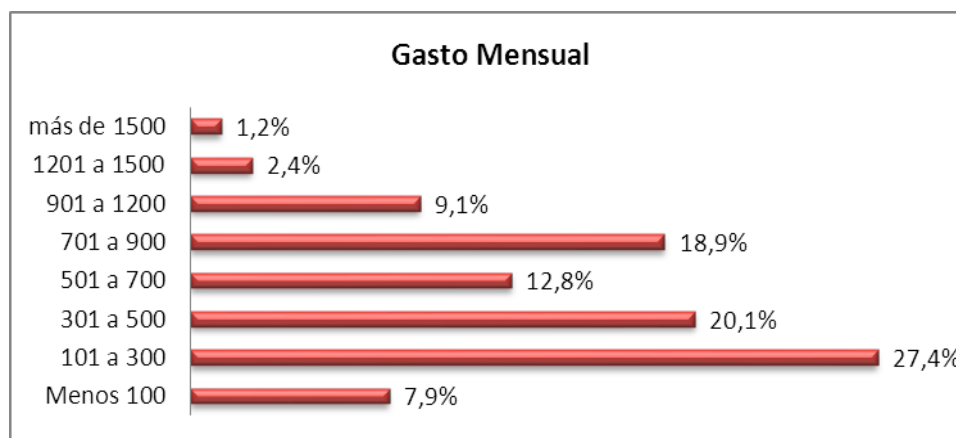
Análisis.- Como se puede observar en la cuadro N° 8, el gasto mensual promedio; indica que el 27,4% destina entre 101 y 300 dólares, el 20,1% destina entre 301 a 500 dólares, 18,5% entre 701 a 900 dólares, el 12,8% entre 501 a 700 dólares, el 9,1% entre 901 a 1.200 dólares, el 7,9% menos de 100 dólares, el 2,4% entre 1.201 a 1.500 dólares; y, el 1,2% más de 1.500.

Cuadro 10 GASTO PROMEDIO MENSUAL DE LOS SOCIOS

Rango de gastos	Frecuencia	Porcentaje
Menos 100	13	7,9%
101 a 300	45	27,4%
301 a 500	33	20,1%
501 a 700	21	12,8%
701 a 900	31	18,9%
901 a 1200	15	9,1%
1201 a 1500	4	2,4%
más de 1500	2	1,2%
Total	164	100,0%

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Gráfico 15 GASTO PROMEDIO MENSUAL DE LOS SOCIOS



Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Interpretación.- El mayor porcentaje del gasto promedio mensual familiar, oscila entre 101 a 300 dólares, puede corresponder a que ese es el gasto básico que una familia de 1,6 perceptores necesita o requiere gastar para sobrevivir ya, que se acerca al gasto de la canasta básica familiar determinada por el INEC.

4.2.6.- Crédito vigente que tienen los socios de la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda.

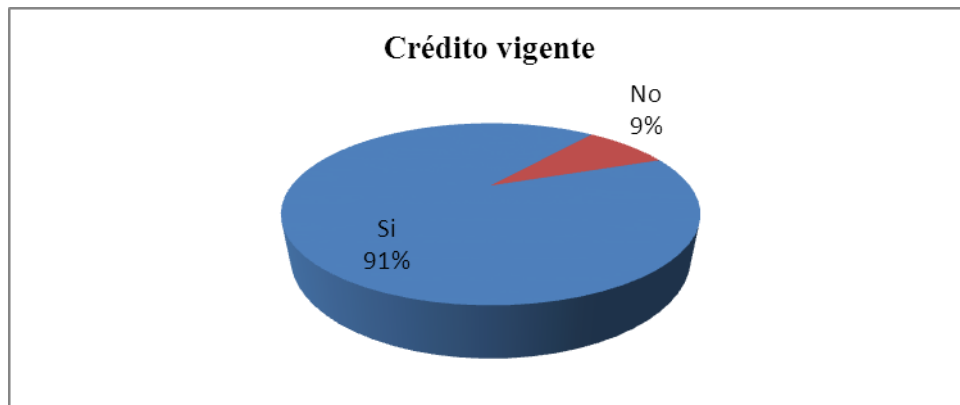
Análisis.- El resultado de las encuestas, muestra que el 91,5% de los socios mantiene al menos un crédito vigente con la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda.; y, el 8,5% restante no lo tiene o ya lo a cancelado.

Cuadro 11 CRÉDITO VIGENTE

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Si	150	91,5%
No	14	8,5%
Total	164	100,0%

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Gráfico 16 CRÉDITO VIGENTE



Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Interpretación.- La mayoría de socios tiene crédito vigente, debido a que, la muestra con la que se trabajó, fueron de socios activos, de los cuales algunos socios al momento de levantar la encuesta ya cancelaron sus créditos.

4.2.7.- Por qué existe preferencia de trabajar con la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda.

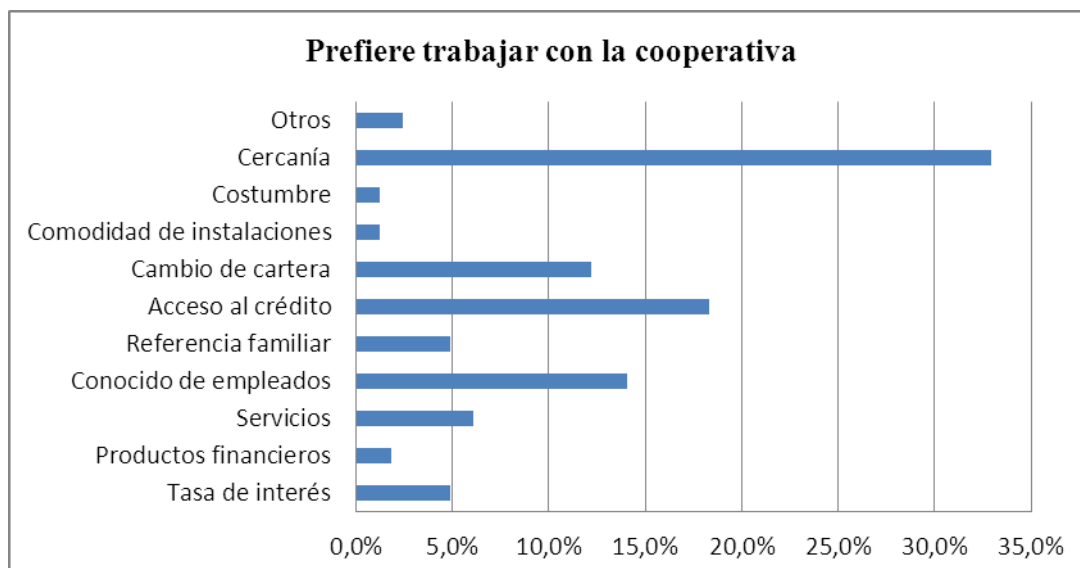
Análisis.- El resultado de la encuesta como demuestra la Tabla N° 8 que el 32,9% lo prefiere por la cercanía, el 18,3% por el acceso al crédito, el 14,0% es conocido de un empleado de la institución, el 12,2% por cambio de cartera, el 6,1% por los servicios que brinda, la tasa de interés y por la referencia familiar tienen el 4,9% cada uno, el 2,4% por otros motivos, el 1,8% por los productos financieros; y, la comodidad de las instalaciones y la costumbre tienen el 1,2% respectivamente.

Cuadro 12 POR QUÉ PREFIERE TRABAJAR CON LA COOPERATIVA 21 DE NOVIEMBRE LTDA.

Motivo	Frecuencia	Porcentaje
Tasa de interés	8	4,9%
Productos financieros	3	1,8%
Servicios	10	6,1%
Conocido de empleados	23	14,0%
Referencia familiar	8	4,9%
Acceso al crédito	30	18,3%
Cambio de cartera	20	12,2%
Comodidad de instalaciones	2	1,2%
Costumbre	2	1,2%
Cercanía	54	32,9%
Otros	4	2,4%
Total	164	100,0%

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Gráfico 17 POR QUÉ PREFIERE TRABAJAR CON LA COOPERATIVA 21 DE NOVIEMBRE LTDA.



Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Interpretación.- La gran mayoría de los socios prefieren trabajar con la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., por la cercanía a sus hogares o sitios de trabajo, lo que les facilita realizar cualquier actividad financiera en menor tiempo, ya que, la oficina Matriz, se encuentra ubicada en una zona estratégica, a la entrada de la Parroquia y junto a la parada de Buses.

4.2.8.- Tiempo para recibir un crédito en la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda.

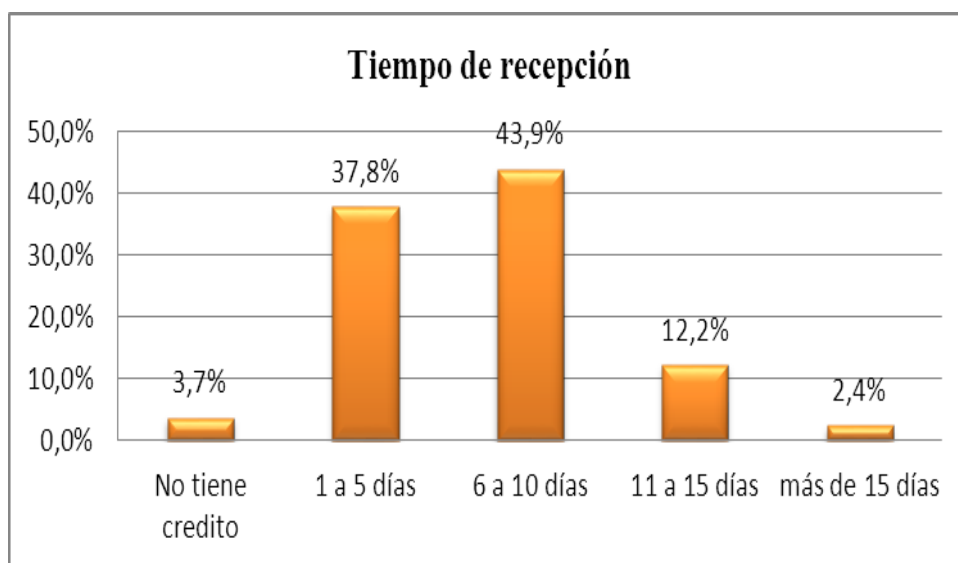
Análisis.- El resultado de las encuestas como muestra el siguiente cuadro, entre el 43,9% reciben su crédito entre 6 y 10 días, el 37,8% reciben en un plazo 1 a 5 días, el 12,2% entre 11 a 15 días, el 2,4% más de 15 días; y, el 3,7% de socios no ha solicitado un crédito.

Cuadro 13 **TIEMPO DE RECEPCIÓN DE UN CRÉDITO**

Tiempo	Frecuencia	Porcentaje
No tiene crédito	6	3,7%
1 a 5 días	62	37,8%
6 a 10 días	72	43,9%
11 a 15 días	20	12,2%
más de 15 días	4	2,4%
Total	164	100,0%

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Gráfico 18 TIEMPO DE RECEPCIÓN DE UN CRÉDITO



Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Interpretación.- La gran mayoría de los socios reciben el desembolso de un crédito en el tiempo de 6 a 10 días, se debe a que los procesos para la entrega de crédito no son eficientes, y que no se cuenta con una planificación del flujo de efectivo por parte de la gerencia y de la capacidad de desembolso semanal planificada para cada oficial de crédito.

4.2.9.- Otras instituciones financieras con las cuales trabajan los socios.

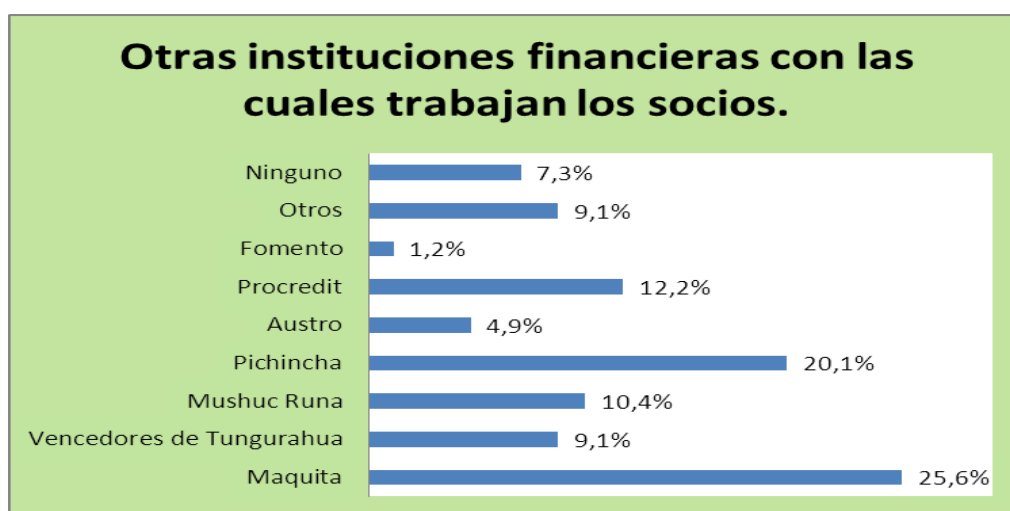
Análisis.- El resultado de la encuesta como se muestra en la Cuadro N° 12 de los socios que tienen cuentas en otras Instituciones Financieras, el 25,6% en Maquita, el 20,1% en el Banco del Pichincha, el 12,2% en el Procredit, el 10,4% en Mushuc Runa, el 9,1% en Vencedores de Tungurahua, el 9,1% en otras, el 4,9% en el Banco del Austro; y, el 1,2% en el Banco Nacional de Fomento.

Gráfico 19 OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS CON LAS QUE TRABAJAN LOS SOCIOS

Competencia	Frecuencia	Porcentaje
Maquita	42	25,6%
Vencedores de Tungurahua	15	9,1%
Mushuc Runa	17	10,4%
Pichincha	33	20,1%
Austro	8	4,9%
Procredit	20	12,2%
Fomento	2	1,2%
Otros	15	9,1%
Ninguno	12	7,3%
Total	164	100,0%

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Gráfico 20 OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS CON LAS QUE TRABAJAN LOS SOCIOS



Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Interpretación.- La mayoría de socios mantienen otra cuenta, en su mayoría en la Cooperativa Maquita, ya que, se encuentra en el sector; es decir, está cerca a los pobladores del lugar, lo cual, facilita el otorgamiento de créditos; debido a que, los requisitos para solicitar un crédito son sencillos. El resto de socios, prefiere otras Instituciones Financieras.

4.2.9.1.- Días de espera para recibir un crédito en las otras Instituciones Financieras.

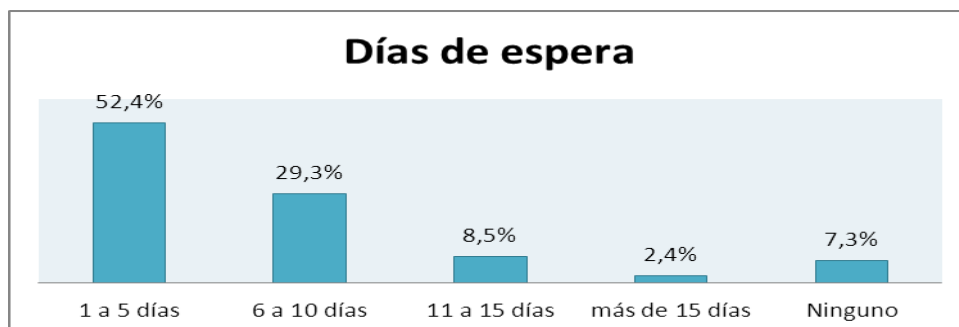
Análisis.- El resultado de la encuesta demuestra que el 52,4% , reciben un crédito entre 1 a 5 días, un 29,3% entre 6 a 10 días, el 8,5% entre 11 a 15 días, el 2,4% en más de 15 días; y, el 7,3% no tienen ningún crédito pendiente.

Cuadro 14 DÍAS DE ESPERA EN OTRAS INSTITUCIONES PARA RECIBIR UN CRÉDITO.

Rango de Días	Frecuencia	Porcentaje
1 a 5 días	86	52,4%
6 a 10 días	48	29,3%
11 a 15 días	14	8,5%
más de 15 días	4	2,4%
Ninguno	12	7,3%
Total	164	100,0%

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Gráfico 21 DÍAS DE ESPERA EN OTRAS INSTITUCIONES PARA RECIBIR UN CRÉDITO



Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Interpretación.- En la mayoría de Cooperativas el tiempo empleado para la entrega de un crédito está entre 1 a 5 días, debido a que es el tiempo promedio que se demora en realizar el análisis crediticio de la persona.

4.2.10.- Motivo por el cual son socios de otras Instituciones Financieras.

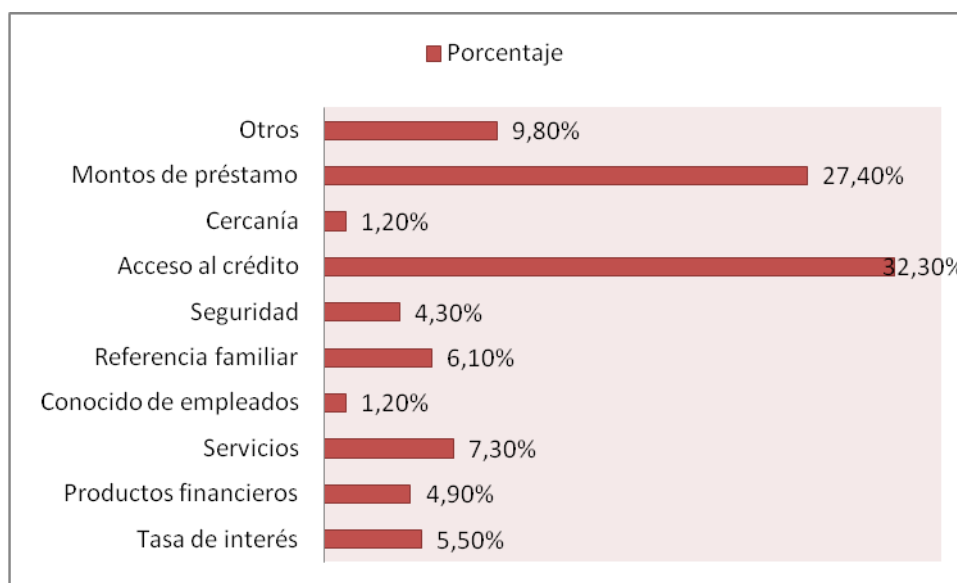
Análisis.- El resultado muestra que el 32,3% de socios prefieren por el rápido acceso al crédito, el 27,4% por los montos de crédito que otorgan, el 7,3% por los servicios, 6,1% por referencias familiares, el 5,5% por la tasa de interés, el 4,9% por los productos financieros, el 4,3% por la seguridad, porque es conocido de algún empleado y por la cercanía el 1,2 % ; y, el 9,8% por otros motivos.

Cuadro 15 PORQUE ES SOCIO DE OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS

Cualidades de la competencia	Frecuencia	Porcentaje
Tasa de interés	9	5,5%
Productos financieros	8	4,9%
Servicios	12	7,3%
Conocido de empleados	2	1,2%
Referencia familiar	10	6,1%
Seguridad	7	4,3%
Acceso al crédito	53	32,3%
Cercanía	2	1,2%
Montos de préstamo	45	27,4%
Otros	16	9,8%
Total	164	100,0%

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Gráfico 22 PORQUE ES SOCIO DE OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS



Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Interpretación.- La mayoría de socios prefieren trabajar con otras instituciones, por el rápido acceso al crédito, debido a que, las otras Instituciones Financieras administran de forma más eficiente y con un mejor control de los procesos, permitiendo optimizar el recurso tiempo para la entrega de los créditos, y el segundo resultado es por los montos de créditos, esto puede responder a que los socios o clientes se sienten respaldados, cuando logran conseguir la cantidad suficiente para cubrir su plan de inversión.

4.2.11.- Cantidad de créditos que mantiene el socio, en el sistema financiero regulado y no regulado.

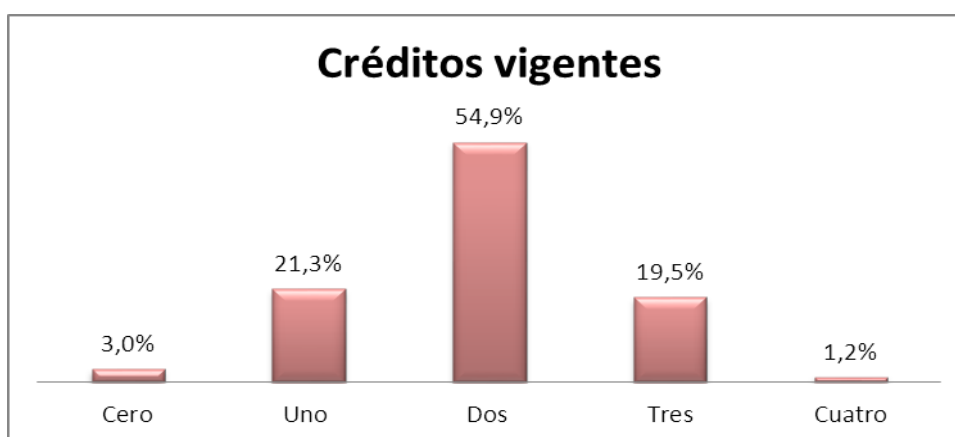
Análisis.- El resultado de la encuesta muestra que el 54,9% tienen dos créditos al menos, el 21,3% tienen un crédito, el 19,5% corresponde a tres, el 1,2% tienen cuatro créditos; y, el 3,0% no tiene créditos.

Cuadro 16 CRÉDITOS VIGENTES EN EL SISTEMA FINANCIERO

Nº de créditos	Frecuencia	Porcentaje
Cero	5	3,0%
Uno	35	21,3%
Dos	90	54,9%
Tres	32	19,5%
Cuatro	2	1,2%
Total	164	100,0%

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Gráfico 23 CRÉDITOS VIGENTES EN SISTEMA FINANCIERO



Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Interpretación.- La facilidad que las Instituciones Financieras otorgan los créditos a sus socios, ha generado que la mayoría de ellos tengan mínimo dos créditos dentro del sistema financiero regulado y no regulado.

4.2.12.- Capacitación financiera por parte de la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., para sus socios.

Análisis.- El resultado de la encuesta como se demuestra, el 95,1% de los socios están de acuerdo en recibir capacitación; y, el 4,9% lo harían rara vez.

Cuadro 17 CAPACITACIÓN A LOS SOCIOS EN LA COOPERATIVA 21 DE NOVIEMBRE

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Rara vez	8	4,9%
Nunca	156	95,1%
Total	164	100,0%

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Gráfico 24 CAPACITACIÓN A LOS SOCIOS EN LA COOPERATIVA 21 DE NOVIEMBRE



Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Interpretación.- El mayor porcentaje de socios nunca ha recibido una capacitación de cómo administrar de mejor manera su crédito, por parte de la Cooperativa; debido a la falta de interés por parte de funcionarios de la institución sobre este tema.

4.2.13.- Ser atendido por el mismo oficial de crédito en la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda.

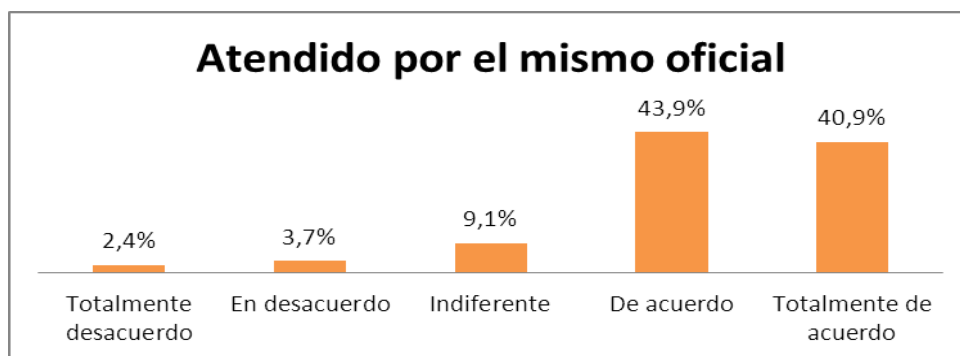
Análisis.- El resultado de la encuesta muestra que el 43,9% de socios desean ser atendidos por el mismo oficial de crédito, mientras que, el 40,9% están totalmente de acuerdo, el 9,1% le es indiferente, el 3,7% en desacuerdo; y, el 2,4% totalmente en desacuerdo.

Cuadro 18 **SER ATENDIDO POR MISMO EL OFICIAL**

Preferencia	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	4	2,4%
En desacuerdo	6	3,7%
Indiferente	15	9,1%
De acuerdo	72	43,9%
Totalmente de acuerdo	67	40,9%
Total	164	100,0%

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Gráfico 25 SER ATENDIDO POR EL MISMO OFICIAL



Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Interpretación.- La mayoría de socios está de acuerdo en que siempre le atienda un mismo oficial de crédito, debido a que, él ya conoce el historial crediticio y nivel de confianza, es mayor.

4.2.13.1.- El oficial de crédito de la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., debe aclarar las dudas financieras a sus socios.

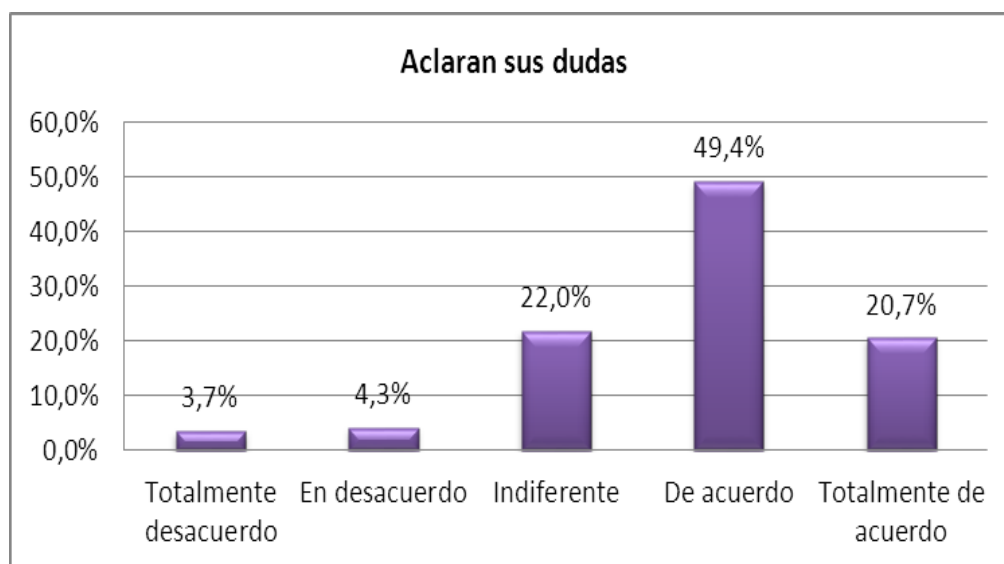
Análisis.- El resultado de las encuestas como muestra la Tabla N° 16, el oficial de crédito debe aclarar las dudas a los socios, el 49,4% está de acuerdo, el 22,0% le es indiferente, el 20,7% está totalmente de acuerdo, el 4,3% está en desacuerdo; y, el 3,7% está totalmente en desacuerdo.

Cuadro 19 **EL OFICIAL DE CRÉDITO ACLARA LAS DUDAS FINANCIERAS**

Preferencia	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	6	3,7%
En desacuerdo	7	4,3%
Indiferente	36	22,0%
De acuerdo	81	49,4%
Totalmente de acuerdo	34	20,7%
Total	164	100,0%

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Gráfico 26 EN QUÉ PORCENTAJE EL OFICIAL DE CRÉDITO ACLARA LAS DUDAS FINANCIERAS



Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Interpretación.- La mayoría de socios están de acuerdo en cómo despejan sus dudas los oficiales de crédito, esto se debe a que los socios realizan preguntas básicas al momento de realizar un préstamo.

4.2.13.2.- El oficial debe llenar el formulario de crédito.

Análisis.- El resultado de las encuestas demuestra que el oficial de crédito debe llenar el formulario de solicitud; el 32,9% está totalmente de acuerdo, el 29,3% le

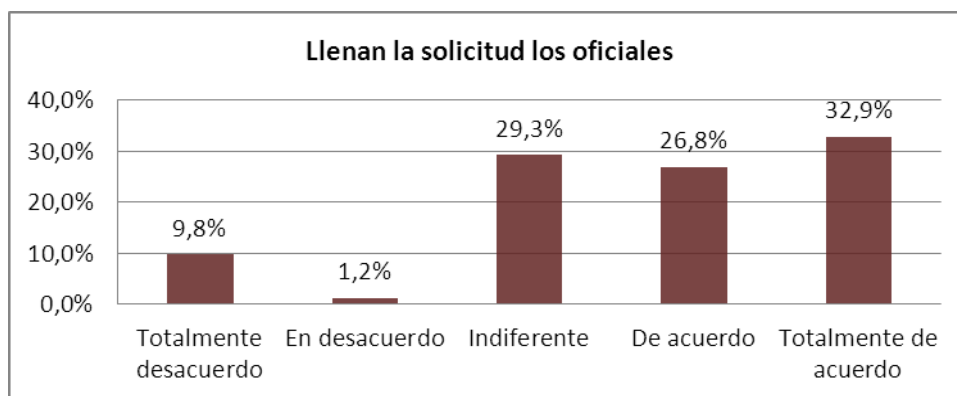
es indiferente, el 26,8% está de acuerdo, el 9,8% está totalmente en desacuerdo; y, el 1,2% está en desacuerdo.

Cuadro 20 DEBEN LLENAR LA SOLICITUD LOS OFICIALES DE CRÉDITO

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	16	9,8%
En desacuerdo	2	1,2%
Indiferente	48	29,3%
De acuerdo	44	26,8%
Totalmente de acuerdo	54	32,9%
Total	164	100,0%

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Gráfico 27 DEBEN LLENAR LA SOLICITUD LOS OFICIALES DE CRÉDITO



Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Interpretación.- La mayoría de los socios, están totalmente de acuerdo en que el oficial de crédito debe ser el que llene los formularios de solicitud, porque, se les hace difícil ya que existen términos financieros, que no son comprendidos por la mayoría de los socios y; por lo general, puede ser complicado el momento de entender que información va a servir para su crédito.

4.2.13.3.- Manera de tratar al socio, por parte del oficial de crédito de la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda.

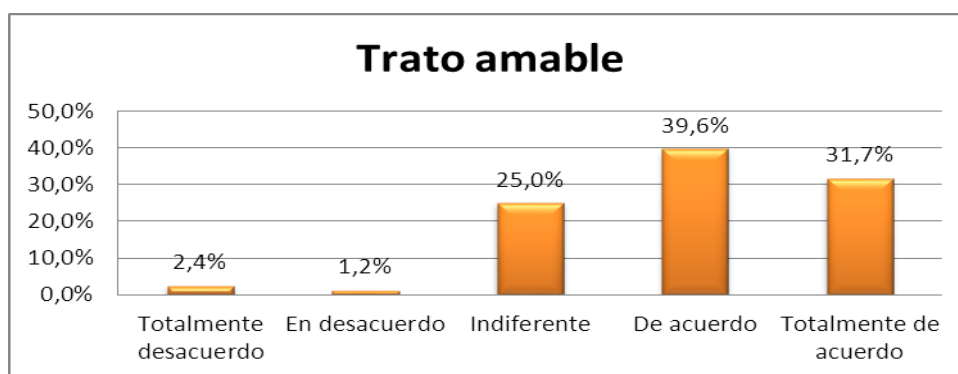
Análisis.- El resultado de las encuestas como muestra la tabla N° 18, indica que el 39,6% el oficial de crédito debe tener un trato amable, el 31,7% están totalmente de acuerdo, el 25% le es indiferente, el 2,4% está totalmente en desacuerdo; y el 1,2%.

Cuadro 21 TRATO AMABLE DEL OFICIAL DE CRÉDITO

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	4	2,4%
En desacuerdo	2	1,2%
Indiferente	41	25,0%
De acuerdo	65	39,6%
Totalmente de acuerdo	52	31,7%
Total	164	100,0%

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Gráfico 28 TRATO AMABLE DEL OFICIAL DE CRÉDITO



Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Interpretación.- El mayor porcentaje de los socios están de acuerdo en que el oficial de crédito, tiene un trato amable hacia los socios, ya que la gerencia está permanentemente insistiendo en la importancia que se debe dar a los socios al momento de atenderlos.

4.2.13.4.- Recibe asesoramiento el socio sobre el plan de inversión de su crédito.

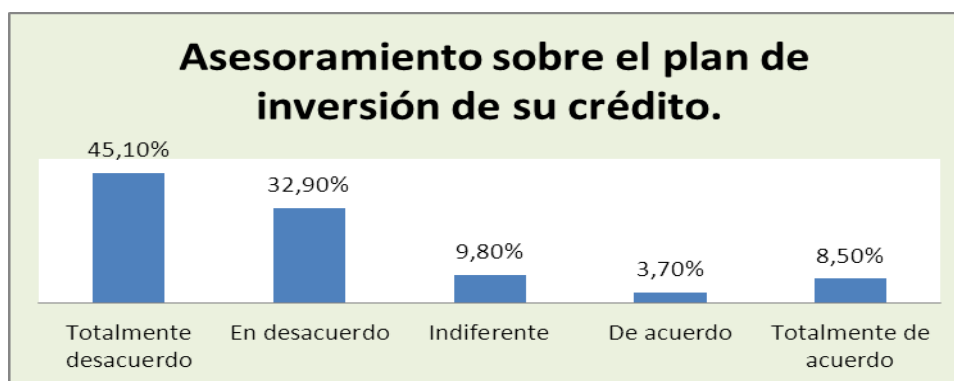
Análisis.- En la tabla N°19, el resultado de la encuesta muestra que el 45,1% está totalmente en desacuerdo; el 32,9%, está en desacuerdo, el 9,8% le es indiferente, el 8,5% está totalmente de acuerdo; y, el 3,7% está de acuerdo.

Cuadro 22 ASESORAMIENTO SOBRE EL PLAN DE INVERSIÓN DE SU CRÉDITO

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	74	45,1%
En desacuerdo	54	32,9%
Indiferente	16	9,8%
De acuerdo	6	3,7%
Totalmente de acuerdo	14	8,5%
Total	164	100,0%

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Gráfico 29 ASESORAMIENTO SOBRE EL PLAN DE INVERSIÓN DE SU CRÉDITO



Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Interpretación.- La gran mayoría, están totalmente en desacuerdo, sobre la política del plan de inversión que aplica actualmente a sus socios la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., debido a que no existe ningún plan en la actualidad, por parte de la institución que ofrezca a sus socios.

4.2.13.5.- El oficial de crédito mantiene contacto permanente con el socio.

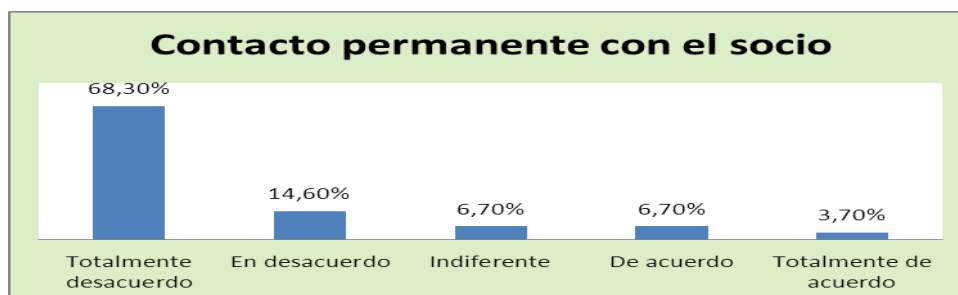
Análisis.- El resultado de las encuestas muestra que el oficial de crédito no mantiene contacto con los socios, el 68,3% está totalmente en desacuerdo, el 14,6% está en desacuerdo, el 6,7% es indiferente, 6,7% está de acuerdo; y, el 3,7% está totalmente de acuerdo.

Cuadro 23 EL OFICIAL TIENE CONTACTO PERMANENTE CON EL SOCIO

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	112	68,3%
En desacuerdo	24	14,6%
Indiferente	11	6,7%
De acuerdo	11	6,7%
Totalmente de acuerdo	6	3,7%
Total	164	100,0%

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Gráfico 30 EL OFICIAL TIENE CONTACTO PERMANENTE CON EL SOCIO



Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Interpretación.- La gran mayoría de socios, están totalmente en desacuerdo con el limitado contacto por parte de los oficiales de crédito hacia ellos; debido a que, la institución no tiene una correcta planificación post crédito; porque el oficial que entregó el crédito anteriormente ya no está atendiendo en esa zona; por lo que, canalizan con otro oficial, perdiendo tiempo y dinero.

4.2.13.6.- Los requisitos para los créditos que otorga la Cooperativa, son accesibles.

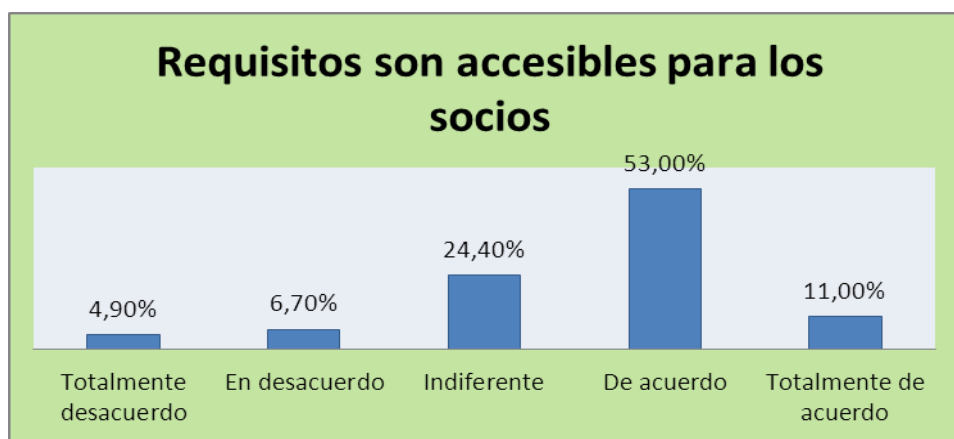
Análisis.- El resultado de las encuestas demuestra que el 53,0% de los socios están de acuerdo, el 24,4% le es indiferente, el 11,0% está totalmente de acuerdo, el 6,7% está en desacuerdo; y, el 4,9% está totalmente en desacuerdo.

Cuadro 24 REQUISITOS ACCESIBLES

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	8	4,9%
En desacuerdo	11	6,7%
Indiferente	40	24,4%
De acuerdo	87	53,0%
Totalmente de acuerdo	18	11,0%
Total	164	100,0%

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Gráfico 31 REQUISITOS ACCESIBLES



Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Interpretación.- Para la mayoría de socios, están de acuerdo que los requisitos para acceder a un crédito son accesibles, porque la Cooperativa no solicita demasiados documentos al socio al momento de solicitar o tramitar para adquirir un préstamo.

4.2.13.7.- Oferta de nuevos productos financieros por parte de la Cooperativa.

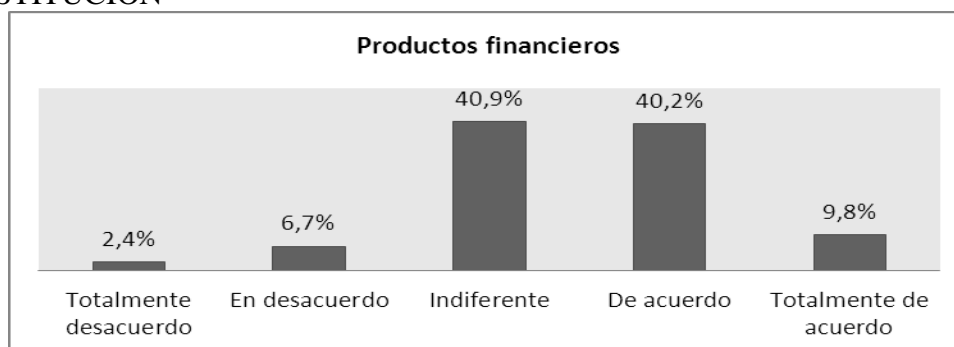
Análisis.- El resultado de las encuestas muestra que la tabla N°22, el 40,9% le es indiferente la creación de nuevos productos financieros, el 40,2% está de acuerdo, el 9,8% está totalmente de acuerdo, el 6,7% está de acuerdo; y, el 2,4% está totalmente en desacuerdo.

Cuadro 25 NUEVA OFERTA DE PRODUCTOS FINANCIEROS EN LA INSTITUCIÓN

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	4	2,4%
En desacuerdo	11	6,7%
Indiferente	67	40,9%
De acuerdo	66	40,2%
Totalmente de acuerdo	16	9,8%
Total	164	100,0%

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Gráfico 32 NUEVA OFERTA DE PRODUCTOS FINANCIEROS EN LA INSTITUCIÓN



Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Interpretación.- Para el mayor porcentaje de socios es indiferente si la Cooperativa ofrece nuevos productos financieros; por el desconocimiento de los beneficios que podrían tener; pero cabe resaltar, que también existe un considerable porcentaje que están de acuerdo que la Institución ofrezca nuevos e innovadores productos financieros para satisfacer sus necesidades.

4.2.13.8.- Tiempo de espera en recibir un crédito en la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda.

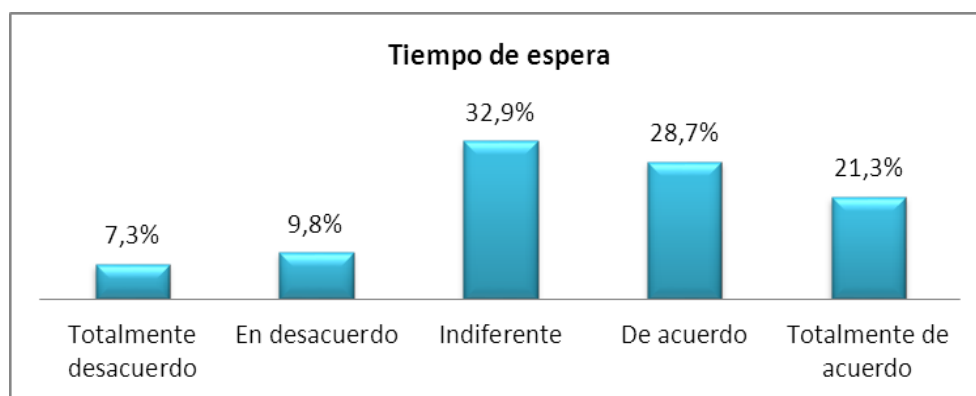
Análisis.- El resultado de la encuesta en la espera por la recepción de un crédito al 32,9% le es indiferente, el 28,7% está de acuerdo, el 21,3% está totalmente de acuerdo, el 9,8% está en desacuerdo; y, el 7,3% está totalmente en desacuerdo.

Cuadro 26 TIEMPO DE ESPERA

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	12	7,3%
En desacuerdo	16	9,8%
Indiferente	54	32,9%
De acuerdo	47	28,7%
Totalmente de acuerdo	35	21,3%
Total	164	100,0%

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Gráfico 33 TIEMPO DE ESPERA



Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Interpretación.- Podemos observar de manera general, que la tendencia muestra que existen más socios satisfechos que inconformes. De los cuales para la gran mayoría de socios, el tiempo de espera por recibir un crédito le es indiferente, quizás porque el tiempo para entregar un crédito desde su inicio hasta su desembolso es de 1 a 5 días, tal vez porque éste es un parámetro común en el mercado financiero no regulado.

4.2.13.9.- Reciban capacitación los socios por parte de la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., para administrar los créditos.

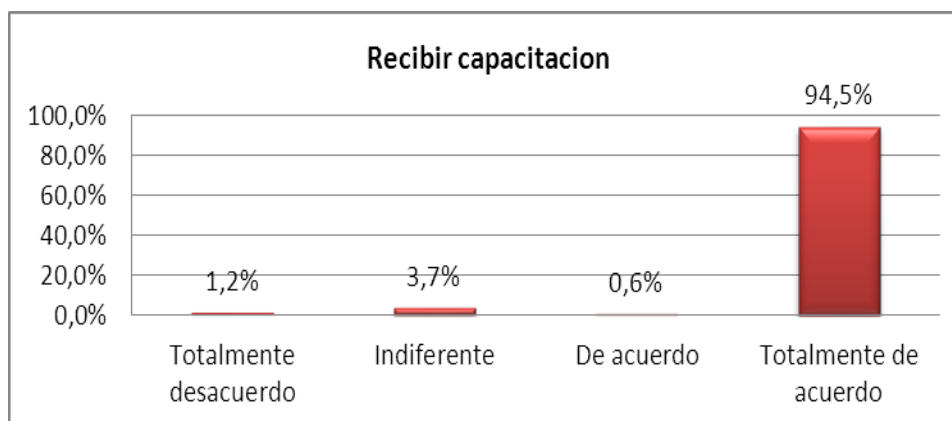
Análisis.- El resultado de las encuestas muestra que el 94,5% está totalmente de acuerdo en recibir capacitación sobre el manejo del crédito, el 3,7% le es indiferente, el 1,2% está totalmente en desacuerdo; y, el 0,6% está de acuerdo.

Cuadro 27 RECIBIR CAPACITACIÓN, POR PARTE DE LA COOPERATIVA 21 DE NOVIEMBRE

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	2	1,2%
Indiferente	6	3,7%
De acuerdo	1	0,6%
Totalmente de acuerdo	155	94,5%
Total	164	100,0%

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Gráfico 34 RECIBIR CAPACITACIÓN, POR PARTE DE LA COOPERATIVA 21 DE NOVIEMBRE



Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Interpretación.- Casi la totalidad de los socios, están totalmente de acuerdo en recibir capacitación sobre el manejo del crédito, debido a la necesidad de ampliar su noción sobre cómo administrar su crédito para solicitar lo que necesitan, invertir de manera correcta y devolverlo a tiempo, esto les permitirá realizar una correcta elección al momento de invertir su dinero.

4.2.14.- Tiene dificultad para acceder a un crédito en la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda.

Análisis.- El resultado de las encuestas muestra que el 76,2% no tienen problemas al momento de acceder a un crédito; y, el 23,8% si han tenido inconvenientes.

Cuadro 28 DIFICULTAD PARA ACCESO AL CRÉDITO

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	39	23,8%
No	125	76,2%
Total	164	100,0%

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Gráfico 35 DIFICULTAD PARA ACCESO AL CRÉDITO



Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Interpretación.- La mayoría de los socios, afirman que no han tenido ningún inconveniente al acceder a un crédito, porque, los requisitos son accesibles y tienen un tiempo de espera promedio del sector para recibir su crédito; pero existe un grupo de socios que tuvieron inconvenientes al momento de solicitar un crédito.

4.2.14.1.- Factores que dificultan el acceso al crédito.

Análisis.- El resultado de las encuestas muestran que los factores que dificultan el acceso al crédito son: el 25,6% el monto, el 17,9% el seguimiento, el tiempo de

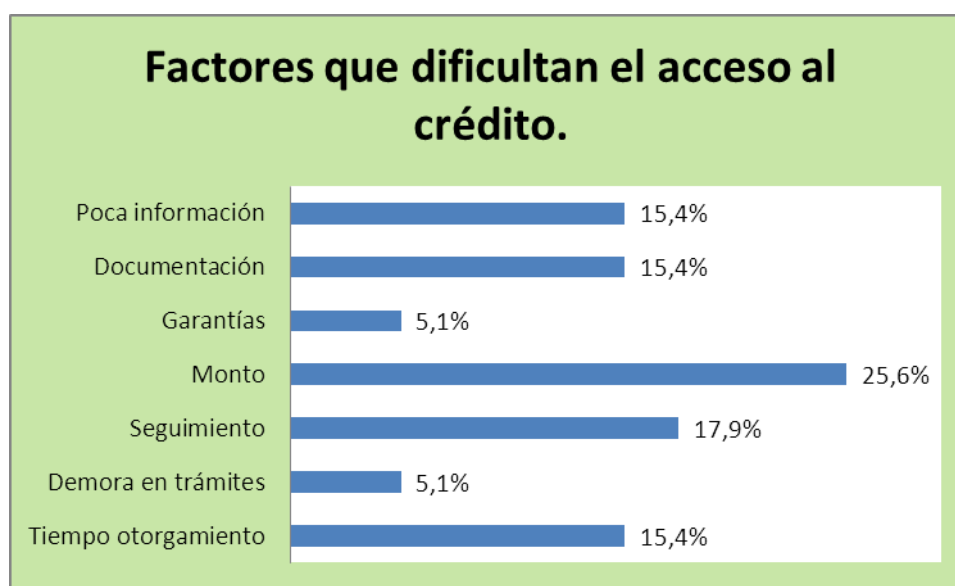
otorgamiento, la documentación y la poca información tiene el 15,4% cada uno; y, el tiempo de otorgamiento y las garantías con el 5,1% respectivamente.

Cuadro 29 FACTORES QUE DIFICULTAN EL ACCESO AL CRÉDITO

FACTORES	Frecuencia	Porcentaje
Tiempo otorgamiento	6	15,4%
Demora en trámites	2	5,1%
Seguimiento	7	17,9%
Monto	10	25,6%
Garantías	2	5,1%
Documentación	6	15,4%
Poca información	6	15,4%
Total	39	100,0%

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Gráfico 36 FACTORES QUE DIFICULTAN EL ACCESO AL CRÉDITO



Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Interpretación.- De la mayoría de socios que han tenido inconvenientes para acceder a un crédito en la Cooperativa, afirman que se debe a que no reciben el monto requerido, ya que ésta les entrega un valor menor al solicitado inicialmente, lo que provoca que no logren cubrir el plan inversión o la necesidad por la cual están endeudándose; fomentando el endeudamiento en otras instituciones o fuentes, lo cual provoca una disminución de su capacidad de pago, exponiéndose

a que en un futuro algunos socios caigan en mora; esto podría degenerar la situación financiera del socio y por ende los activos de la institución.

4.3. Verificación de la Hipótesis.

Se utiliza el Chi-cuadrado como un estadígrafo de distribución libre que permite establecer la correspondencia de valores observados y esperados, permitiendo la comparación global del grupo de frecuencias a partir de la hipótesis que se quiere verificar. Para la presente investigación, se calcula el Chi-cuadrado y se escogen de la encuesta cinco preguntas del tema de investigación, considerando las dos variables.

Cuadro 30 DATOS OBSERVADOS

DATOS OBSERVADOS	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
Llenar solicitud	16	2	48	44	54	164
Requisitos accesibles	8	11	40	87	18	164
Productos financieros	4	11	67	66	16	164
Tiempo de espera	12	16	54	47	35	164
TOTAL	40	40	209	244	123	656

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

4.3.1 Formulación de la hipótesis.

Hipótesis Nula (H_0).

Los Procesos y procedimientos, no se relacionan con la concesión créditos en la Cooperativa 21 de noviembre Ltda.

Hipótesis alternativa (H₁).

Los Procesos y procedimientos, si se relacionan con la concesión créditos en la Cooperativa 21 de noviembre Ltda.

4.3.2 Elección de la prueba estadística.

Para la verificación de la hipótesis, se escogió la prueba Chi Cuadrado, cuya fórmula es la siguiente:

$$X^2_c = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Simbología:

X^2_c = Chi-cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Datos observados

E = Datos esperados

4.3.3 Definición del nivel de significación y regla de decisión.

El nivel de significación escogido para la investigación fue el 5% (0,05)

Grados de Libertad.

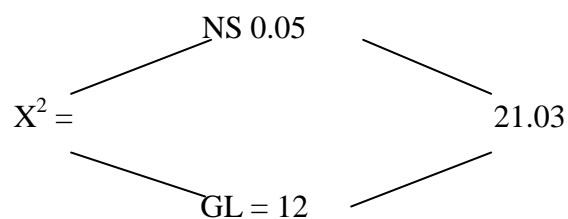
Para determinar los grados de libertad, se utiliza la siguiente fórmula:

$$GL = (c-1) (f-1)$$

$$GL = (4-1) (5-1)$$

$$GL = 12$$

Grado de significación:



Al nivel de significación de 0.05 y doce (12) grados de libertad (gl) el valor Chi-cuadrado tabular es de 21.03, entonces ($X^2_t = 21.03$)

Regla de decisión:

Se acepta la hipótesis nula si el valor del Chi-cuadrado a calcularse, es igual o menor a Chi-cuadrado Tabular $X^2_t = 21.03$, caso contrario se rechaza y se acepta la hipótesis alternativa.

4.3.4 Cálculo de Chi-cuadrado X^2_c .

Datos obtenidos de la investigación.

Cuadro 31 DATOS ESPERADOS

DATOS ESPERADOS	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Llenar solicitud	10,0	10,0	52,3	61,0	30,8
Requisitos accesibles	10,0	10,0	52,3	61,0	30,8
Productos financieros	10,0	10,0	52,3	61,0	30,8
Tiempo de espera	10,0	10,0	52,3	61,0	30,8
TOTAL	40	40	209	244	123

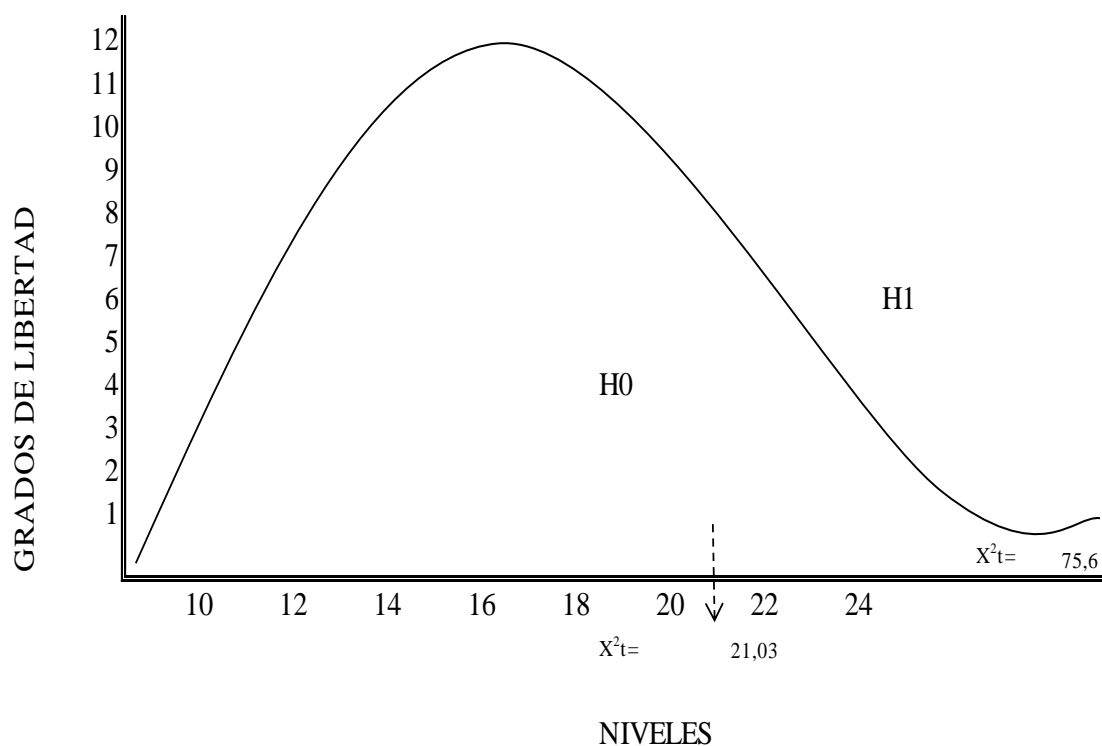
Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Cuadro 32 CÁLCULO DEL CHI-CUADRADO

Observados	Esperados	O - E	(O - E) ²	(O - E) ² / E
16	10,0	6,0	36,0	3,6
8	10,0	-2,0	4,0	0,4
4	10,0	-6,0	36,0	3,6
12	10,0	2,0	4,0	0,4
2	10,0	-8,0	64,0	6,4
11	10,0	1,0	1,0	0,1
11	10,0	1,0	1,0	0,1
16	10,0	6,0	36,0	3,6
48	52,3	-4,3	18,1	0,3
40	52,3	-12,3	150,1	2,9
67	52,3	14,8	217,6	4,2
54	52,3	1,8	3,1	0,1
44	61,0	-17,0	289,0	4,7
87	61,0	26,0	676,0	11,1
66	61,0	5,0	25,0	0,4
47	61,0	-14,0	196,0	3,2
54	30,8	23,3	540,6	17,6
18	30,8	-12,8	162,6	5,3
16	30,8	-14,8	217,6	7,1
35	30,8	4,3	18,1	0,6
			$\sum(O - E)^2 / E =$	75,6
			$\chi^2_c =$	75,6

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Gráfico 37 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS EN LA CAMPANA DE GAUSS JORDAN



Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Conclusión.- El valor de Chi-cuadrado calculado $X^2_c = 75,6 >$ que Chi-cuadrado $X^2_t = 21,03$ de acuerdo a lo establecido, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa; es decir que los procesos y procedimientos, si se relacionan con la concesión créditos en la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda.

Cuadro 33 ESTADÍSTICA DE CHI-CUADRADO

Grados libertad	Probabilidad de un valor superior - Alfa (α)				
	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88
2	4,61	5,99	7,38	9,21	10,60
3	6,25	7,81	9,35	11,34	12,84
4	7,78	9,49	11,14	13,28	14,86
5	9,24	11,07	12,83	15,09	16,75
6	10,64	12,59	14,45	16,81	18,55
7	12,02	14,07	16,01	18,48	20,28
8	13,36	15,51	17,53	20,09	21,95
9	14,68	16,92	19,02	21,67	23,59
10	15,99	18,31	20,48	23,21	25,19
11	17,28	19,68	21,92	24,73	26,76
12	18,55	21,03	23,34	26,22	28,30
13	19,81	22,36	24,74	27,69	29,82
14	21,06	23,68	26,12	29,14	31,32
15	22,31	25,00	27,49	30,58	32,80
16	23,54	26,30	28,85	32,00	34,27
17	24,77	27,59	30,19	33,41	35,72
18	25,99	28,87	31,53	34,81	37,16
19	27,20	30,14	32,85	36,19	38,58
20	28,41	31,41	34,17	37,57	40,00
21	29,62	32,67	35,48	38,93	41,40
22	30,81	33,92	36,78	40,29	42,80
23	32,01	35,17	38,08	41,64	44,18
24	33,20	36,42	39,36	42,98	45,56
25	34,38	37,65	40,65	44,31	46,93
26	35,56	38,89	41,92	45,64	48,29
27	36,74	40,11	43,19	46,96	49,65
28	37,92	41,34	44,46	48,28	50,99
29	39,09	42,56	45,72	49,59	52,34
30	40,26	43,77	46,98	50,89	53,67
40	51,81	55,76	59,34	63,69	66,77
50	63,17	67,50	71,42	76,15	79,49
60	74,40	79,08	83,30	88,38	91,95
70	85,53	90,53	95,02	100,43	104,21
80	96,58	101,88	106,63	112,33	116,32
90	107,57	113,15	118,14	124,12	128,30
100	118,50	124,34	129,56	135,81	140,17

Fuente: www.wiphala.net, (2013)

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Una vez finalizado el análisis e interpretación de las encuestas realizadas a los socios de la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., sobre los procesos para la concesión de créditos, se concluye lo siguiente:

El 52% de socios son mujeres, que oscilan en un rango de edad de entre los 25 a 38 años, esto se debe a que se encuentran en un promedio de edad, donde la gente es más productiva en esta etapa de su vida, con un ingreso promedio mensual entre 900 a 1.200 dólares; lo cual, reflejan un gasto familiar mensual promedio de 200 a 500 dólares.

Por otra parte, se observa que aproximadamente el 40% de los socios, tienen como su principal actividad la artesanía en cuero, la misma que comprende; la confección de chaquetas, pequeña artesanía en cuero y la fabricación de calzado.

Mientras que, las actividades agrícolas dentro de la composición de la cartera de créditos apenas, alcanzan un 10% aproximadamente.

Cerca del 91% de socios encuestados que mantienen crédito con la Institución, han manifestado con una respuesta de mayor peso correspondiente al 33%, que prefieren trabajar con la Cooperativa 21 de Noviembre, por la cercanía a sus casas o trabajos, mientras que con el 18%, respondieron que por el fácil acceso al crédito.

Cabe resaltar que la cercanía de la Cooperativa, no se debe considerar como fortaleza, ya que ésta puede ser relativa a cada uno de los sectores económicos

que actualmente atiende la Institución. Mientras que el fácil acceso al crédito que ofrece la entidad debería ser una de las principales opciones que represente verdaderas ventajas competitivas ante sus rivales directos y, fortalecer características tales como: el buen trato al socio o cliente, la variedad de servicios y productos financieros ofertados, la agilidad en el servicio, etc.

La Cooperativa no realiza una adecuada planificación del flujo de caja programado para la colocación; por esto, la mayor cantidad de créditos que desembolsa la Cooperativa, se tardan de 6 a 10 días, mientras que su competencia directa como es la Cooperativa Maquita, ubicada en la misma zona, está entregando sus créditos en un plazo máximo de 1 a 5 días.

No es normal que exista dos grupos de socios, entre los que reciben un crédito de 1 a 5 días (52,4%) , en la misma institución y otros que reciban de 6 a 10 días (29,3%), ya que solo entregan créditos quirografarios; por lo que, el tiempo de entrega se supone, debe ser el mismo para todos.

También resalta en la encuesta que los socios prefieren trabajar con otras instituciones, en primer lugar por el fácil acceso al crédito que tienen, y en segundo lugar por los montos de créditos acordes a sus planes de inversión.

Es preocupante que más del 50% de los socios que trabajan con la Cooperativa, tienen al menos dos créditos vigentes, en el sistema financiero, y muchas de las veces otros fuera de él, esto fenómeno corresponde a la excesiva oferta financiera, y a la irresponsabilidad social con que entregan los créditos las diferentes instituciones a los socios o clientes.

También corresponde a que la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., no entrega la totalidad del plan de inversión en algunos casos a sus socios; por lo que, estos

buscan como financiar lo que les falta para completar sus proyectos y como no da seguimiento el oficial de crédito a sus socios, pierde contacto con ellos, y solo cuando los socios caen en mora se da cuenta que sus socio o clientes se endeudaron en otras instituciones, y que por eso la capacidad de pago de los socios, ya no les alcanza para cubrir sus obligaciones con la Institución.

La Cooperativa 21 de Noviembre no ha realizado una capacitación o charla para sus socios sobre temas financieros, pero cabe señalar que sus socios si están dispuestos a capacitarse, esto podría ayudar para que la institución administre de mejor manera, y con responsabilidad social su cartera de crédito, y también mitigue la tasa de morosidad.

Los socios están totalmente de acuerdo que el oficial de crédito, para que sea quien se encargue de llenar la solicitud de crédito, a lo cual la Cooperativa debe considerarlo como una oportunidad para elevar el nivel de eficiencia, puesto que la información que el socio proporciona en su mayoría no corresponde a su realidad socio económica.

Por otra parte, los socios están de acuerdo en ser atendidos en su zona con un mismo oficial, por cuestiones de confianza, esto agilizará el proceso para la entrega de créditos; por otro lado, el oficial puede recabar una información fidedigna para la evaluación del socio.

Las encuestas reflejan que los oficiales de crédito brindan un trato amable a los socios, esto puede deberse a que los directivos, permanentemente están recalando la importancia de aplicar en las labores diarias los valores institucionales; por otro lado, tampoco se puede olvidar que existe un porcentaje de socios que afirman que el trato que están recibiendo es indiferente, tal vez porque su grado de exigencia es mayor, al recibir un mejor trato en otras entidades.

Los socios están totalmente en desacuerdo con la política que mantiene la Cooperativa, afirman que los oficiales de crédito no asesoran, sobre el plan de

inversión, tampoco hacen seguimiento; pero de ajustar estos detalles, la Institución estaría en capacidad de medir un verdadero impacto económico.

La institución no valora el tiempo que pierde un socio microempresario al no manifestarle la verdad sobre el monto solicitado de acuerdo a su plan de inversión, y cuando las políticas de la institución no son claras, los socios no están respaldados por una Institución Financiera comprometida con el desarrollo de su gente.

El oficial de crédito actualmente no mantiene contacto con su cartera de socios, al menos así lo ratifica la mayoría, cuando debe ser el principal nexo entre la institución y los socios, gracias al contacto con la gente, puede fidelizar al socio, y administrar de mejor manera su cartera de socio o clientes, dar un seguimiento oportuno significa ayudar a controlar a los socios sus problemas financieros a tiempo.

Con respecto a los requisitos para acceder a un crédito, en la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., sus socios afirman que son accesibles y fáciles de reunirlos, pero la institución también debe evaluar sus requisitos están aportando para mitigar el riesgo de instrumentación y legal, y si son suficientes cuando un socio cae en mora.

Hay un gran porcentaje de socios que consideran indiferente que la Cooperativa le oferte nuevos servicios o productos financieros y otro grupo de socios que les interesaría nuevos servicios. Para los primeros tal vez corresponde a un grupo de gente que es satisfecha con recibir crédito, mientras que para el otro grupo la institución podría ofrecerles créditos hipotecarios, transferencias nacionales e internacionales, pago de remesas.

Es pertinente que la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., oferte a sus socios, nuevos productos tales como: pago de remesas, créditos hipotecarios, transferencias internacionales dado que Quisapincha es una población en la cual la

tasa de compatriotas que se encuentran afuera del país es alta. Estos productos básicos, pueden convertirse en ventajas competitivas para el medio donde se desarrolla la institución; por lo que, sería una institución integral.

Para la mayoría de los socios de la Institución, el tiempo de espera en recibir un crédito no es importante, porque, para ellos lo más significativo es que les entreguen el crédito, por tal razón se debe realizar una evaluación más exhaustiva, minuciosa; ya que existe un porcentaje elevado que quieren conseguir el dinero rápido para salir del apuro, solicitando crédito con alguna otra institución.

Los socios si están interesados en recibir capacitación por parte de la Cooperativa; por lo que, la Institución debe desarrollar un plan de capacitación que les permita llegar a sus socios, con temas totalmente de importancia para ellos, de los cuales podría empezar con cursos de: emprendimiento, temas financieros que expliquen el nivel de endeudamiento, plan de inversión, etc.

La mayoría de socios confirman que no han tenido problemas para tramitar un crédito en la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., pero así también existe un 25% de socios que afirman lo contrario, lo que da a entender que necesita ser revisado el proceso de créditos para disminuir este porcentaje de socios insatisfechos, dar la debida importancia a los factores como: el seguimiento, montos del plan de inversión, plazos, etc.

5.2. Recomendaciones

La Gerencia, debe realizar una planificación mensual en base a su meta de colocación.

Seleccionar y promocionar los productos y servicios financieros que mas utilizan los socios y que posee la Cooperativa, y enfocarlas de acuerdo al requerimiento del sector económico y social en el que se desenvuelve la Institución. Para disminuir costos y elevar fidelización del socio o cliente.

Identificar y potenciar otros sectores económicos para diversificar la cartera de crédito de la Institución, en proporciones similares entre sí, evitando la concentración de la misma en un solo sector, como el artesanal y específicamente el de la confección de prendas y artículos en cuero, con esto mitigará el riesgo operacional, en caso de que éste sector entre en recesión por cualquier motivo, pero principalmente puede darse por la globalización, o por liberalización de fronteras arancelarias, permitiendo el ingreso de productos sustitutos o de mejores características y a menor precio.

Desarrollar fortalezas que verdaderamente se transformen en ventajas competitivas con respecto a su competencia, por ahora sus socios prefieran trabajar con la Institución por la cercanía pero luego ya no puede ser fortaleza ya que la tecnología avanza tan rápidamente y la sociedad va incursionando cada vez más en ella ellos están trabajan con otras instituciones al mismo tiempo por el fácil acceso al crédito que tienen y, por los montos que les otorgan de acuerdo a sus planes de inversión.

Planificar adecuadamente el flujo de caja que se destinará para colocación de créditos, esto permitirá que cada oficial conozca su respectiva meta, asignada de acuerdo a la experiencia, y su capacidad se le determinará el número de casos y monto de cada uno, esto lo deberá hacer de forma semanal y mensual, con la finalidad de evaluar la eficiencia del oficial de crédito, y al mismo tiempo, la institución tendrá socios satisfechos, al no tenerles esperando el turno para que reciban su crédito algunos en más días que otros.

La institución debe realizar una verdadera evaluación integral de sus socios, para no sobre endeudarlos, para no ser parte del problema, al entregar créditos y no hacer un seguimiento de ellos, al otorgar créditos a medias, debe tomar en cuenta que es preferible otorgarles el monto que cubra la totalidad del plan de inversión solicitado o simplemente negar el crédito, desde luego justificando porque no les pueden ayudar, de ésta manera la Cooperativa estaría siendo transparente con sus socios.

Realizar charlas para los socios, sobre aspectos como: plan de inversión, moral de pago, voluntad de pago, garantías patrimoniales, etc., esto fortalecería el compromiso que tiene la Institución con los socios.

Los socios están de acuerdo, en ser atendidos por un mismo oficial de crédito, por cuestiones de confianza con él, por lo que la Cooperativa puede asignar oficiales de crédito por zonas, con lo cual se lograría un trato personalizado, y el nivel de eficiencia del oficial se elevaría, ayudaría inclusive para realizar la gestión de mora y el seguimiento del crédito.

Capacitar a los oficiales de créditos para que sean oficiales de negocios con un conocimiento integral, y conocimientos financieros que pueda desenvolverse en aspectos de captaciones, colocaciones, asesor, etc., ya que solo así se elevará la productividad y de la Institución, no basta con atender a los socios o clientes con un trato amable, cuando ellos necesitan ser asesorados puntualmente, tomando en cuenta que la exigencia para captar socio o clientes o socios es cada vez mayor, y que mejor si el oficial es integral.

Mejorar la calidad de información solicitada a los socios, para tener una base de datos confiable, que permita evaluar la situación socio-económica del socio o cliente; a lo que se propone, modificar los formularios de solicitud de créditos.

Mejorar los procesos de otorgamiento de crédito; dentro de los cuales el oficial de crédito realice el seguimiento del socio, realizar una planificación en base a metas propuestas por la Gerencia.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos Informativos

Título.- Restructuración de los procesos para la concesión de créditos, en la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda.

Unidad Ejecutora.- Departamento de crédito y cobranza de la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda.

Beneficiarios.- Departamento de Crédito de la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda.

Ubicación.- La Matriz de la Cooperativa, se encuentra ubicada, en las calle El Calvario, S/N y Circunvalación de la Parroquia Quisapincha.

Tiempo estimado para la ejecución.- El desarrollo de la restructuración crediticia, durara aproximadamente tres meses.

Equipo técnico responsable.- Eco. Luis Fabricio Lascano Pérez.

6.2. Antecedentes de la Propuesta

La Parroquia de Quisapincha, ubicada al noroccidente de la ciudad de Ambato, a 12 kilómetros de la misma, está constituida demográficamente por

alrededor de 14.000 habitantes, de los cuales el 68% de su población es indígena y 32% mestiza, en la cual el 14 de Agosto del año 2006 un grupo de doce jóvenes, compuesto por cuatro mujeres y ocho hombres, estudiantes de nivel secundario y superior, enfocados en generar nuevas fuentes de empleo; y ser protagonistas en el desarrollo de la sociedad, emprendieron la Pre-Cooperativa de Ahorro y Crédito denominada “21 de Noviembre”.

Luego de aproximadamente un año de gestión, lograron aprobar los Estatutos en la Dirección Nacional de Cooperativas y obtuvieron el Acuerdo Ministerial No 0084 con fecha del 26 de junio de 2007, convirtiéndose en Cooperativa de Ahorro y Crédito 21 de Noviembre Ltda., autorizada para realizar intermediación financiera con el público.

Es así que esta institución Joven y sin experiencia, con un capital social de 2400 dólares decide iniciar la intermediación financiera, en la Parroquia, entonces sus directivos estructuraron un manual básico de créditos, con el cual, empezaría a trabajar.

La Cooperativa, ha logrado sostenerse en el mercado, y sus socios han ido aumentando cada vez más, por lo que en el 2008, el gerente de la Institución, junto con el Consejo de Administración, invirtieron en un sistema financiero; con el cual, la Institución dio un paso importante en los procesos administrativos y crediticios.

Sin embargo poco o nada se ha hecho por reunir las experiencias de los trabajadores con más años en un manual, y al momento, los procesos para la concesión de créditos, no tienen lineamientos claros y acoplados, entre las diferentes etapas, no posee flujogramas.

El Manual que existe en la institución, carece de procesos integrales, y para evaluar al socio, tienen un solo formato, de una hoja, con la cual no sustentan un verdadero análisis financiero previo al otorgamiento de los créditos.

Los niveles ejecutivos y directivos deben entender la importancia de aplicar la nueva metodología crediticia para el otorgamiento de los créditos, a través de la cual sustentarán el retorno del capital, apoyándose en las políticas que deben cumplir, para minimizar el riesgo operacional.

Sobre esto comenta Rojas Maritza, que la crisis financiera ecuatoriana obedeció en gran medida a factores y eventos asociados al riesgo de operación que implica tanto a los procesos como a las personas que los ejecutan estos así:

Cuadro N° 33 EVENTOS ASOCIADOS AL RIESGO OPERACIONAL

Procesos	Personas
Falta de definición formal de procesos	Falta de difusión y comunicación de políticas, procesos y procedimientos.
Errores en aplicaciones contables	Falta de cumplimiento a disposiciones legales.
Discrepancias entre los registros y los créditos otorgados	Concentración de funciones y de responsabilidades.
Pagos realizados no identificados y no aplicados	Dependencia de funcionarios indispensables
Bienes recibidos no legalizados	Fraude
Garantías no contabilizadas	

Fuente: ROJAS, Maritza (2010)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

6.3. Justificación

La presente propuesta, recoge las inquietudes, así como las sugerencias y propuestas de los socios, sobre las necesidades latentes que deja entrever actualmente el departamento de crédito, sobre sus procedimientos, lineamientos y también las políticas crediticias que fueron desarrolladas e implementadas de manera básica con escasa experiencia de sus directivos cuando la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., inició su intermediación financiera con el público, hace aproximadamente cinco años.

Permitirá mantener la cartera de crédito financieramente sana, realizar un efectivo control de la morosidad, y al ser un factor requerido y exigido por entidades de control y regulación, lo que demanda la institución a sus directivos, es velar por una efectiva administración de la cartera de créditos, basados en la esencia del giro del negocio financiero como es colocar bien el dinero, recuperarlo fácilmente, y con la mayor rotación posible, diversificando el riesgo.

Haciendo énfasis en los valores institucionales, en especial en el mejoramiento continuo, la presente propuesta a través de la implementación un sistema cronológicamente desarrollado con nuevos procesos, presenta características que permitirán un adecuado seguimiento y control a cada uno de los oficiales de negocios y a la forma como administran su cartera de créditos a través de estadísticas que evalúan la promoción, la colocación, el seguimiento, y la gestión de mora.

Esta propuesta está diseñada para desarrollar el potencial del oficial de negocios, a través del trabajo por cumplimiento de metas, generando condiciones idóneas para conseguir un verdadero desarrollo profesional del recurso humano, a través de una propuesta diferente para alcanzar cargos directivos o de toma de decisiones, en la Institución.

Los nuevos formularios estarán diseñados para los diferentes productos financieros ajustados a su requerimiento, y serán complementados con anexos enumerados que permitirán realizar un seguimiento adecuado de los socios, éstos facilitarán a los oficiales integrales, la recolección de información de la unidad familiar del socio así como de su garante.

La información que se recabe en la visita al socio, permitirá al oficial determinar la voluntad de pago del socio como un factor preponderante y también se podrá plasmarla en un balance general, un estado de situación financiera, y en un flujo de caja de la unidad familiar, por lo que la toma de decisiones para el otorgamiento del crédito, se lo deberá hacer basado en factores cualitativos y

cuantitativos, apoyándose con algunas herramientas de análisis financiero por ejemplo en los aspectos cualitativos el Oficial Integral de Negocios deberá poner mucho énfasis para determinar la voluntad de pago sobre todo, a través de su sinceridad para entregar la información al Oficial, su comportamiento personal y de pago, su entorno familiar, la razonabilidad del plan de inversión, en fin deberá determinar las cualidades del socio.

Los aspectos cuantitativos los podrá determinar a través de índices financieros, cruce de información, cruce de excedentes, flujo de caja mensual de la unidad familiar, balance general, estado de situación del socio y de la empresa.

La propuesta presenta el planteamiento de oficiales integrales, capaces de identificar qué servicios y productos financieros pueden ofrecer al socio, con lo cual la Institución estaría brindando servicios integrales, fomentando la relación a largo plazo con sus socios.

6.4. Objetivos

6.4.1. Objetivo General

Reestructurar los procesos y procedimientos para la concesión de créditos, enfocados a elevar el nivel de eficiencia y eficacia de los colaboradores del Departamento de crédito y de la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Aplicar el método AVA (Análisis del valor agregado), a la reestructuración de los procesos para la concesión de créditos.
- Medir el nivel de eficiencia y realizar un análisis comparativo de resultados de los procesos actuales versus los procesos propuestos o mejorados.

- Establecer el manual de políticas y de procedimientos, para el otorgamiento de créditos en la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda.

6.5. Análisis de Factibilidad

El presente trabajo, ayudará a la Institución a minimizar el riesgo crediticio, con una evaluación integral del socio, los procesos claros para la concesión de créditos, el trabajo se enfocará en la manera de otorgar los distintos tipos de créditos cuidando el nivel de aprobación, para cada caso, también permitirá administrar niveles jerárquicos entre los operacionales y los de toma de decisiones.

El trabajo de los oficiales de negocios así como del recurso humano involucrado en el otorgamiento de créditos, estará basado en procesos, los cuales permitirán reducir costos innecesarios, corregir tiempos improductivos; lo cual, permitirá abaratar los gastos operativos, y como un beneficio directo trasladándoles a una reducción de las tasas de interés a los socios, atendiéndoles con rapidez y eficacia.

Los procesos claros y debidamente registrados en el manual, permitirán establecer: control, evaluación y seguimiento, del departamento de crédito lo que ayudará a los directivos y administrativos, para una buena toma de decisiones.

Con enfoque para corregir los siguientes errores en los procesos de otorgamiento de microcrédito:

- La definición formal de los procesos.
- Errores y pérdidas de tiempo en los procesos.
- Discrepancias entre los registros y los créditos otorgados.
- Pagos realizados no identificados y no aplicados.
- Limitados controles de los procesos.
- El registro y custodia de las garantías entregadas.

De las personas, o recurso humano que interviene en los procesos:

- Limitada difusión y comunicación de políticas, procesos y procedimientos.
- El escaso cumplimiento a disposiciones legales.
- La concentración de funciones y de responsabilidades.
- Dependencia de funcionarios indispensables.
- Potencial fraude.

6.5.1. Factibilidad Legal

De acuerdo con los artículos 283, 309 y 311 descritos en el Título VI denominado Régimen de desarrollo, Capítulo cuarto Soberanía económica y Sección octava Sistema financiero, de la Constitución 2008 de la República del Ecuador, en la que reconoce que el sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, Popular y solidaria, y las demás que la constitución determine.

Art. 283.- El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, Popular y solidaria, y las demás que la constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

Art. 309.- El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las

entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.

Art. 311.- El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de Ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micros, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

La investigación también se basa en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y hace referencia a las disposiciones y actividades que deben cumplir las Cooperativas de ahorro y crédito, en los siguientes artículos 79,81,83, 85; descritos en el Título III del Sector Financiero Popular y Solidario, Capítulo I de las Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario.

Art. 79.- Tasas de interés.- Las tasas de interés máximas activas y pasivas que fijarán en sus operaciones las organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario serán las determinadas por el Banco Central del Ecuador.

Art. 81.- Cooperativas de ahorro y crédito.- Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con socio o clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley.

Art. 83.- Actividades financieras.- Las cooperativas de ahorro y crédito, previa autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades:

- a) Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizada;

- b) Otorgar créditos a sus socios;
- c) Conceder sobregiros ocasionales;
- d) Efectuar servicios de caja y tesorería;
- e) Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;
- f) Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
- g) Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito;
- h) Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales;
- i) Recibir créditos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;
- j) Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;
- k) Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligación de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos;
- l) Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional;
- m) Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales; y,
- n) Cualquier otra actividad financiera autorizada expresamente por la Superintendencia.

El artículo que se cita a continuación, explica las normas básicas, que toda Cooperativa debe administrar, y regulaciones que permitan mantener una adecuada administración; por lo que, es menester que la Institución disponga de procesos para la concesión de crédito claros y definidos, que permitan ser medidos y aporten para que la Cooperativa logre reunir, dichos parámetros exigidos por los organismos de control.

Art. 85.- Solvencia y prudencia financiera.- Las Cooperativas de ahorro y crédito deberán mantener índices de solvencia y prudencia financiera que permitan cumplir sus obligaciones y mantener sus actividades de acuerdo con las regulaciones que se dicten para el efecto, en consideración a las particularidades de los segmentos de las cooperativas de ahorro y crédito.

Las regulaciones deberán establecer normas al menos en los siguientes aspectos:

- a) Solvencia patrimonial;
- b) Prudencia Financiera;
- c) Índices de gestión financiera y administrativa;
- d) Mínimos de Liquidez;
- e) Desempeño Social; y,
- f) Transparencia.

Es importante resaltar algunos fines que persigue la Institución, descritos en el Estatuto de la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda.

Art. 5.- Los fines de la Cooperativa son los siguientes:

b.- Otorgar crédito a sus socios, de conformidad al Reglamento que para el efecto se establezca, procurando que los mismos sean dedicados a inversiones de producción, de beneficio familiar, social, organizacional, comunitario, micro empresarial, artesanal etc.;

c.- Proporcionar a sus asociados, mayor capacitación técnica en lo económico, social y de producción, mediante una adecuada educación cooperativa;

g.- Recibir ahorros y depósitos, hacer descuentos y créditos a sus socios y verificar pagos y cobros.

Cumpliendo con un sustento legal de orden jerárquico legal, desde la Constitución de la República del Ecuador conocida como Carta Suprema, quien reconoce que las Cooperativas de Ahorro y Crédito, forman parte del Sistema Financiero Nacional, con derechos y obligaciones que deben cumplir, observando la normativa de la Súper Intendencia de Bancos y Seguros o la Súper Intendencia que regule a éstas, bajo normativa de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, su reglamento, y de manera específica, enmarcándose en el Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y crédito 21 de Noviembre Ltda., aprobado bajo acuerdo ministerial N° 0200 del 28 de junio del 2006 y que a la fecha continua vigente.

6.5.2. Factibilidad Social

Con la reestructuración de los procesos para la entrega de los créditos, buscando elevar el nivel de eficiencia del departamento de créditos y de los oficiales de crédito, causará un efecto positivo directo a los socios; en los siguientes aspectos.

- **Coherencia.**-La Investigación espera conseguir el establecimiento de procesos integrales para la concesión de créditos, basados en la realidad de cada socio y su unidad familiar, procurando el desarrollo sostenible, con responsabilidad social, dando seguimiento desde los siguientes aspectos.
- **La promoción.**- Apuntar al establecimiento de un mercado meta o mercado objetivo al cual atender y brindar los servicios, con el apoyo de los Oficiales de Negocios entes capacitados de manera integral, los mismos que deberán ofertar adecuadamente los productos pasivos junto con la oferta de los

productos de crédito que requieran los socios y socio o clientes de la Cooperativa.

- **La evaluación.-** Se basará en un análisis integral de ingresos y gastos de la unidad familiar del socio y su entorno, haciendo énfasis en la responsabilidad social, evitando sobre endeudarlos, la colocación estará basada en la capacidad de pago, que tenga la unidad familiar, cuidando que el uso del dinero, sea para financiar actividades que no atenten contra la moral de las personas, y sean amigables con la naturaleza.
- **Recuperación.-** Ayudará o brindara apoyo a la gestión de recuperar los recursos de la Institución, cuando algún Socio caiga en mora, procurando siempre que la última oferta que se le plantee al Socio sea a través de la vía judicial, siempre se buscará primero la forma para reestructurar o subrogar su compromiso vencido.
- **Seguimiento.-** Permitirá determinar la realidad social de los Socios, para ofertarles de manera personalizada los productos financieros, conocer su perspectiva de negocio y solventar su necesidad procurando de alguna manera ser su institución aliada fomentando relaciones a largo plazo, con los socios.
- **Pertinencia.-** La institución cuenta con los recursos y los medios para implementar nuevos procesos, y está dispuesta a brindar el apoyo para desarrollar una tecnología crediticia integral que una las cuatro etapas del crédito y que sea sustentable, antes durante y después promoción, el análisis para el otorgamiento de los créditos y la recuperación y seguimiento de los mismos, pero obviamente con la ayuda de un profesional en el área para que les guíe.
- **Relevancia.-** El resultado de la investigación, tiene una importancia directa para los socios, por ser factores de los resultados de los procesos para la

entrega de los créditos y de igual manera para los oficiales de crédito, por estar orientados a elevar su nivel de eficiencia, y por ende el nivel de eficiencia de la Institución.

- **Costo Beneficio.-** Al implementar nuevos formatos para la entrega de créditos, tal vez signifique utilizar mayor tiempo para analizar el costo se eleve, pero el beneficio que la cooperativa conseguirá se verá reflejado en un adecuado manejo de la tasa de mora.
- **Eficiencia.-** La evaluación de la eficiencia de los proyectos tiene como objeto el análisis de los recursos o los insumos utilizados para realizar las actividades y tener los resultados o productos esperados.

6.5.3. Factibilidad Tecnológica

Con la aplicación de los nuevos procedimientos con formatos diseñados para cada caso de crédito, permitirá que:

Todos los funcionarios y colaboradores involucrados en el otorgamiento de créditos y del *front office* del negocio, administren un criterio homogéneo, al momento de levantar la información crediticia de los socios y socio o clientes, tanto en la oficina Matriz así como de las oficinas operativas que atiendan a futuro.

Los oficiales de negocios tendrán una guía de cómo realizar su trabajo basado en normas, principios y valores.

También permitirá medir el nivel de eficiencia de cada uno de los oficiales de negocios para incentivarlos, con un plan de carrera.

Al administrar los procesos crediticios con transparencia, la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., se beneficiará, con la fidelización a largo plazo que alcanzará con sus socios y socio o clientes.

La Institución contará con datos estadísticos generados con los nuevos procedimientos apoyados con los anexos, los mismos que permitirán que conozcan la realidad del porqué de los rechazos de las solicitudes, cuánto tiempo se demora el oficial de negocios en satisfacer su necesidad financiera, porque el socio o socio o cliente se queda impago o se retrasa en el cumplimiento de sus obligaciones, evitar los créditos vinculados, y hasta un posible fraude a la misma.

6.5.4. Equidad de género

Si el proyecto beneficia igual o mejora la situación de igualdad de género. El mejoramiento de los procesos está orientado a evitar la discriminación étnica, cultural, religiosa, de género u orientación sexual.

Permitirá también que los socios y socio o clientes de la institución sean atendidos con igualdad de condiciones, al aplicar las políticas para todo el conglomerado con los mismos derechos, obligaciones y oportunidades.

6.6. Fundamentación Legal

Haciendo referencia al encargo a través de Convenio de Cooperación y Coordinación Interinstitucional entre las Superintendencias de Bancos y Seguros y de Economía Popular y Solidaria, según consta en la Circular SBS-SEPS-2012-6410, emitida por la primera de éstas, el 25 de junio de 2012, y dirigido a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, informan que registrará el proceso de transición. Mientras se efectúe el requerimiento del Superintendente de Economía Popular y Solidaria, contemplado en la disposición transitoria décimo sexta de la referida Ley, por lo que la Superintendencia de Bancos y Seguros continuará ejerciendo el control y supervisión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan

intermediación financiera con el público, con el propósito de cuidar que no se ponga en riesgo la reputación, el servicio a los socios y al público.

Por lo que, a continuación se menciona, el artículo 71 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero del Ecuador; en el cual, dispone que la Superintendencia de Bancos y Seguros, dictará las normas que deberán guardar las Instituciones financieras entre sus operaciones y dice.

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

Si bien es cierto, la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., no es una Institución regulada por la Súper intendencia de Bancos y Seguros, pero al momento debería ya empezar a implementar normas establecidas por ésta, no solo por cumplimiento a la ley si porque la Súper Intendencia de Cooperativas exigirá próximamente, también por el bienestar de todas las personas que depositan su confianza en la Institución, y porque deberá ser reciproca ésta, con éstas normas ayudarán a que la Institución se fortalezca.

Cabe mencionar que en la actualidad la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., administra como único portafolio la cartera de microcrédito, por el mercado objetivo que atiende; la misma que se encuentra dividida en cuatro productos financieros, siendo éstos: Microcrédito Ordinario, Credipoliza, Crédito Súper 21, y Crédito Emergente, por lo que es importante mencionar la resolución. JB-2011-1897, emitida por la Junta Bancaria, ésta indica sobre la metodología para calificar el riesgo de crédito de los cuatro tipos de crédito, que rige sobre el Sistema Financiero Nacional, pero para el presente trabajo solo se hace referencia al microcrédito.

6.6.1. Microcréditos

Es todo crédito concedido a un prestatario, sea persona natural, jurídica o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago, adecuadamente verificada por la institución del sistema financiero, provenga de los ingresos relacionados con la actividad productiva y/o de comercialización, o de otros conceptos redituables anuales que, de manera individual o respecto del núcleo familiar, sean menores a los cien mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$100.000,00), y cuyo monto de endeudamiento total no supere los veinte mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 20.000,00), sin incluir los créditos para la vivienda.

Si el endeudamiento supera los veinte mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 20.000,00), las operaciones deberán clasificarse como comerciales en el sub segmento de créditos PYMES. Con el objeto de asegurar una adecuada segmentación de las operaciones y la aplicación de las tasas de interés, las instituciones del sistema financiero serán responsables de verificar la razonabilidad de los montos requeridos en las operaciones de microcrédito, conforme la clasificación determinada por el Banco Central del Ecuador.

En el proceso de administración del microcrédito se deberá dar especial importancia a la política que la institución del sistema financiero aplique para la selección de los microempresarios, incluida en su tecnología crediticia, a la determinación de la capacidad de pago del deudor y a la estabilidad de la fuente de sus recursos, provenientes de los ingresos relacionados con su actividad.

Las operaciones que se otorguen a los microempresarios a través de tarjetas de crédito se considerarán microcréditos.

Para el otorgamiento de estas operaciones no se requerirá la presentación del balance general ni del estado de pérdidas y ganancias del microempresario

solicitante. La información financiera del deudor será levantada por la institución prestamista con base en su propia metodología de evaluación del deudor. Los microcréditos serán calificados en función de la morosidad en el pago de las cuotas pactadas.

6.6.1.1. Cobertura de la calificación de los microcréditos

La calificación cubrirá la totalidad de las operaciones de microcrédito concedidas por la institución del sistema financiero, según los criterios antes señalados y con base en los siguientes parámetros:

Cuadro 34 COBERTURA DE LA CALIFICACIÓN DE LOS MICROCRÉDITOS

CATEGORÍAS	DÍAS DE MOROSIDAD
A - 1	0
A - 2	1 - 8
A - 3	9 - 15
B - 1	16 - 30
B - 2	31 - 45
C - 1	46 - 70
C - 2	71 - 90
D	91 - 120
E	+ 120

Fuente: Junta Bancaria del Ecuador
Resolución No. JB-2011-1897, pág. 13

6.6.2. Tecnología Crediticia

Las instituciones del sistema financiero que operen con microcréditos deberán mantener la información que establezca su propia tecnología crediticia, la que debe considerar como mínimo lo siguiente:

- Carpetas de crédito para cada prestatario o grupo de prestatarios, conteniendo la información requerida en los manuales de crédito de la

propia institución; Junta Bancaria del Ecuador Resolución No. JB-2011-1897 Página No. 14

- Manuales de crédito que definan la tecnología crediticia y el detalle de la documentación requerida para la correcta aplicación de la misma, que contemplen:
- Descripción de la estructura organizacional del área de crédito y sus procedimientos de control interno de la actividad crediticia, incluyendo el manual de funciones del personal y los procesos de crédito establecidos por cada producto;
- Identificación de los prestatarios y de los responsables de la aprobación de sus créditos;
- Detalle de la documentación que los responsables de la aprobación de los créditos deben analizar antes de otorgar la aprobación respectiva, entre la que deben constar los criterios de elegibilidad de los prestatarios, monto, plazo, tasa de interés y garantías del crédito, en función de las características del prestatario;
- Detalle de la documentación que debe ser generada por la institución del sistema financiero para evidenciar la administración y seguimiento de los créditos, así como la documentación requerida para evidenciar la existencia y aplicación de mecanismos de control interno; y,
- Detalle de la información que debe ser generada por la institución del sistema financiero para evidenciar las gestiones de cobro, tanto por la vía administrativa como por la vía judicial.
- Información específica para cada microcrédito, que incluya:

- Copia del documento de aprobación de la operación, en el que deberá constar el monto, plazo, forma de pago, garantías, si éstas se requieren, así como los nombres y las firmas de quienes la aprobaron;
- Copia del contrato y otros documentos, de ser el caso, que respaldan los microcréditos otorgados; y,
- En caso de que se requieran garantías reales y registrables, copia de los contratos y otros documentos que las respalden, tales como títulos de propiedad, pagos de impuestos, certificado de gravámenes y constancia de su inscripción en el Registro de la Propiedad o Mercantil, según corresponda; y, copia de las pólizas de seguros contratadas, las cuales deben encontrarse vigentes y endosadas a favor de la institución del sistema financiero prestamista.
- Adicionalmente, se incluirá copia del avalúo de los bienes inmuebles recibidos en garantías, efectuado por peritos previamente calificados por la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Se entenderá por microcrédito debidamente garantizado, aquel que sea concedido con garantías reales, sean éstas hipotecarias o prendarias, que posibiliten a la institución prestamista una fuente alternativa de repago.
- Las prendas ordinarias comerciales consideradas garantías prendarias, al tenor de lo dispuesto en los artículos 569 y siguientes de la sección I “De la prenda comercial ordinaria” del Código de Comercio, no requieren ser registradas. Para Junta Bancaria del Ecuador Resolución No. JB-2011-1897 Página No. 15 ejecutar este tipo de garantías, la institución deberá cumplir con las formalidades establecidas en el citado Código.
- Los microcréditos que se concedan sin garantías hipotecarias o prendarias registrables pueden ser respaldados por garantes personales o por bienes del

negocio propio y/o familiar, declarados por el prestatario. En este último caso, los respectivos contratos deben detallar las características de los bienes, el valor declarado, su ubicación, la aceptación del deudor como depositario y la aceptación de ser entregados en garantía de crédito.

6.7. Metodología, Modelo operativo

6.7.1. Gerencia por procesos

La Norma ISO 9001:2008 enfatiza la importancia que debe dar una organización para identificar, implementar, gestionar y mejorar continuamente la eficacia de sus procesos que son necesarios para el sistema de gestión de calidad, y para gestionar las interacciones de estos procesos con el fin de alcanzar resultados competitivos con la organización.

6.7.1.2. Enfoque del Área de Negocios en la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda.

Es importante señalar el nuevo enfoque de la Planificación Comercial del Área de Negocios, que deberá proyectar la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., a partir de dos ejes fundamentales así: Los Servicios y Los Créditos.

Cuadro 35 ENFOQUE DEL ÁREA DE NEGOCIOS DE LA COOPERATIVA

MISIÓN Y VISIÓN									
PRINCIPIOS		VALORES		POLÍTICAS		ESTRATEGIAS		REGLAMENTOS	
PLANIFICACIÓN COMERCIAL									
SERVICIOS					CRÉDITOS				
ORGANIZACIÓN					FACES				
OBJE TIVO ¿Por qué?	ACTIVI DADES ¿Para qué?	RESPON SABLE/S ¿Quién?	ENFOQ UE ¿Para quién?	PROD UCTO S Y SERVICIOS ¿Con qué?	PROSPE CCIÓN	VISIT A IN SITU	EVAL UACI ÓN / Y ANÁLISIS	AUTORI ZACIÓN Y DESEMB OLSO	SEGUIMI ENTO Y RECUPE RACIÓN
*Impulsar el Sector Económico productivo del País.	*Determinar el mercado Objetivo.	*Nivel Directivo: Consejo de Administración, y Vigilancia. *Nivel Ejecutivo: Gerente; Mandos medios: Jefes departamentales	*Identificar los clientes meta u objetivo para atenderlos.	*Ofrecer productos y servicios financieros enfocados al segmento de socios o clientes objetivo.	*Mantener el primer contacto y orientar a los socios o clientes. *Controlar su comportamiento de pago en el Buró de crédito.	*Visitar al solicitante y su garante en el negocio y domicilio (Utilizar el factor sorpresa).	*Instru mentar el caso del crédito. *Sustentar la información tomada con documentos de respaldo.	*Revisar el expediente, el sustento y la fiabilidad de los datos etc. *Verificar los documentos de respaldo y garantías.	Consisten: *Trabajar diariamente con reportes de morosidad. *Visitar del negocio y el domicilio del deudor.
*Fomentar la Cultura del Ahorro y educación financiera en los Socios y cliente	*Desarrollar o mejorar productos y servicios financieros. *Ofrecer productos y servicios financier	*Nivel Ejecutivo. *Nivel ejecutor de procesos y nivel de apoyo.	Ejemplo: El Sector productivo *Transportistas *Comerciantes *Microempresas de Servicios	*Desarrollar estrategias competitivas diferenciadoras.	*Determinar si puede ser o no socios o clientes objetivo. *Ingresar los datos básicos del socio o cliente en el formulari	*Levantar o tomar la información socio económica en el negocio del solicitante.	*Armar balance general, estado de situación financiera, flujo de caja, del negocio y de la unidad	*Dictaminar el resultado de autorización o rechazo.	*Ponerse en contacto con el garante y comunicar.

s.	os y no financieros.				o F1.		familiar		
*Buscar presencia en el mercado ofreciendo productos y servicios con calidad	*Concretar los negocios con los socios o clientes (realizar el cierre de negocios).	*Nivel Ejecutor de procesos: Oficiales de negocios. *Nivel de apoyo: Ejecutivos de servicios.	*Productos. *Asalarios. *Microempresas agrícolas y pecuarias.	*Utilizar el marketing boca a boca.	*Realizar una simulación del crédito y Generar los requisitos.	*Determinar la voluntad y capacidad de pago, del solicitante y garante.	*Aplicar índices financieros, realizar cruce de información.	*Regularizar los documentos habilitantes del deudor y garante.	*Acciones Judiciales (Cabe recalcar que tomar esta acción no es la solución para resolver el problema).
	*Transmitir los beneficios que tendrían como socios y clientes.	*Oficiales de negocios *Ejecutivos de servicios	¿Quiénes son estos socios objetivo y a que se dedican? ¿Cuáles son sus principales preferencias en el ámbito financiero?	Aplicar Estrategia Ganar - Ganar	*Asignar el Oficial de negocios según la zona de acción.	*Verificar la existencia del negocio y del domicilio del solicitante y garante.	*Determinar la factibilidad del caso.	*Imprimir medios de aprobación: *Tabla de amortización. *Pagare. *Seguro. *Transferencia del crédito, etc.	*El seguimiento deberá siempre ser con acompañamientos.
*Proporcionar soluciones financieras a los socios o clientes objetivos.	*Generar reciprocidad comercial con los Socios y clientes.	*Todo el recurso Humano de la Institución.	¿Cuáles son sus perspectivas del negocio y personales? ¿Cuáles son sus necesidades actualmente?		*Recibir documentos o requisitos del solicitante y/o garante.	*Realizar referencias personales y comerciales del solicitante.	*Presentar el caso a comité crédito.	*Registro de garantías en el sistema.	

Fuente: El Autor, (2013)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

6.7.1.3. Departamento de Crédito

Antes de una venta el área de crédito debe decidir a quién, hasta que monto y a qué plazo venderle, y después de la venta el área de cobranza ve que los plazos de pago se cumplan y cuando no toma medidas para procurar el pago lo antes posible...

El departamento de crédito es el encargado de gestionar y efectuar el cobro de los créditos a favor de la entidad, administrar y controlar la cartera de socio o clientes que garantice una adecuada y oportuna captación de los recursos prestados, analizar y proponer los montos y antigüedad de los créditos otorgados. www.integrity-la.com, (2013).

Propósito General

Es el responsable de asignar los respectivos créditos a clientes, o bien deudores diversos en un corto o mediano plazo, para el rápido financiamiento reportando a tiempo la contabilidad de lo que se cobra.

Objetivos

Mantener el control en los créditos que se asignan

Atender con eficiencia los problemas que se presenten con los clientes

Otorgar créditos sólo a corto y mediano plazo

Procurar la rápida cobranza sin necesidad de otorgar descuentos

Responsabilidades

Establecer, coordinar y dirigir un plan adecuado para el control de dichos créditos

Asignar el plazo en el que se asignará el crédito

Determinar a los clientes o deudores a los que se les podrá asignar el crédito

Asigna el interés más óptimo ante el atraso en algún pago

Relaciones

Con todas las gerencias de la empresa para obtener las utilidades de cada una de las áreas.

Con bancos, clientes y deudores diversos

Retos

Plantear el plan más correcto para cobrar los créditos lo más pronto posible y asignar el interés más óptimo para la empresa en el caso de algún atraso.

Conocimientos o Habilidades de los colaboradores

Escolaridad: Contador Público o Administrador (pasante o titulado).

Edad: 26 – 35 años.

Sexo: indistinto.

Experiencia y Crédito y Cobranzas.

Excelente Presentación.

Disponibilidad para Viajar.

Conocimientos: En contabilidad General, amplia experiencia en créditos y cobranzas, manejo de office, internet.

Habilidades: Proactivo, dinámico, facilidad de palabra, trabajo en equipo, excelente trato con clientes. www.es.scribd.com (2013).

6.7.1.3.1. Comité de crédito

El comité de crédito debe analizar cada solicitud y tomar la decisión de forma colectiva, estas decisiones no deben ser basadas en un puntaje de (scoring); ya que, por principio las decisiones requieren la comprensión profunda de la actividad económica y flujo de caja de cada socio o cliente, independientemente de la solicitud. Los créditos deben ser monitoreados por las unidades de negocios y de control interno durante su vigencia, según memoria anual del 2009 del Banco Procredit Nicaragua.

También se debe considerar al Comité de crédito como la Instancia de análisis de las solicitudes de crédito, en la que deben evaluar las condiciones en que se recomendará la operación de crédito, observando la minimización del riesgo crediticio.

El cuadro de la conformación del comité de crédito está construido por:

Nivel de conformación correspondiente.- Estará conformado por el Oficial de negocios proponente, y el nivel de supervisión correspondiente de acuerdo al cuadro N° 36 denominado Conformación del Comité de crédito.

- **Nivel de supervisión.-** Estará conformado por entes directivos asignados por monto de aprobación, conocimiento técnico, experiencia, etc.
- **El patrimonio técnico** del ejercicio inmediato anterior.
- **Coefficientes que determinan rangos mínimos y máximos de crédito.-** Estos fueron determinados de acuerdo a los montos que la Institución administra actualmente, con relación a su patrimonio técnico del ejercicio económico inmediato anterior, como manda la norma; con el objetivo de conocer hasta que monto puede otorgar créditos a un socio o socio o cliente, evitar la concentración de riesgo crediticio, unificar criterios para la toma de

decisiones en el seno del Comité de créditos y para desconcentrar funciones de Gerencia, ya que con los procesos actuales, el comité de crédito lo conforma solo el Gerente.

- **Garantía.**- Se refiere a la contraparte que el Socio o socio o cliente ofrece a la Institución Financiera como respaldo en caso de no pago de su crédito recibido, para que ésta ejecute o venda y recupere el monto de crédito garantizando así salud financiera a sus socios ahorristas.

- **Tipos de garantía,** representa la variedad de garantías que pueden respaldar un crédito, de acuerdo al manual comercial de crédito Microempresa de Banco Solidario.
 - a. **Garantía Hipotecaria.**- Garantía abierta sobre un bien inmueble (terreno o casa) de propiedad del deudor, de su garante o de terceros debidamente inscrita en el registro de la propiedad del Cantón al que pertenece la propiedad.

 - b. **Garantía Personal.**- Se refiere a la garantía personal y solidaria de un tercero, que cuenta con solvencia económica para asumir con responsabilidad la misma obligación que el deudor directo.

 - c. **Garantía Prendaria.**- Se refiere a la prenda industrial sobre bienes muebles (generalmente maquinaria o vehículo del negocio) de propiedad del socio o cliente, garante o de terceros debidamente inscritas en el registro mercantil.

Cuadro 36 CONFORMACIÓN DEL COMITÉ DE CRÉDITO

CÓDIGO: CC-001		MONTOS DE CRÉDITO		GARANTÍA			NIVEL DE RECOMENDACIÓN CORRESPONDIENTE	
PATRI MONIO TÉCNICO (2012)	COEFICIENTE	DESD E	HAS TA	TIPO DE GARANTÍA	GARA NTÍA	OBSE RVA CIÓN	NIVEL 1 DE SUPERVI SIÓN	NIVEL 2 DE SUPERVISI ÓN SEGUNDA INSTANCIA
50000,00	0,20	6501	10000	Gara ntía real	Hipo teca o prenda	*Inscrita Registro de la propiedad del cantón * O Registro mercantil	Gerente de crédito y oficial proponente	Gerente general y Gerente de crédito
	0,13	4501	6500	Gara ntía perso nal	(2) Gara nte	*De acuerdo al análisis, * Bienes registrados en el F11	Gerente de crédito y oficial proponente	
	0,09	3001	4500	Gara ntía perso nal	(1) Gara nte	*De acuerdo al análisis, * Bienes registrados en el F11	Gerente de crédito y oficial proponente	
	0,06	1001	3000	Gara ntía perso nal	(1) Gara nte	*De acuerdo al análisis, *Bienes registrados en el F11	Gerente de crédito y oficial proponente	
	0,02	200	1000	Gara ntía perso nal	sin garan te	*De acuerdo al análisis *Bienes registrados en el F11	Gerente de crédito y oficial proponente	

Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre Ltda, (2012)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

6.7.1.4. Cadena de Valor del Departamento de Crédito de la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda.

“Porter Michael define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el socio o cliente recibe menos los costos percibidos por adquirir y usar un producto o servicio”.

La cadena de valor empresarial está basada en dos aspectos fundamentales Factores de Éxito, e Indicadores de Gestión.

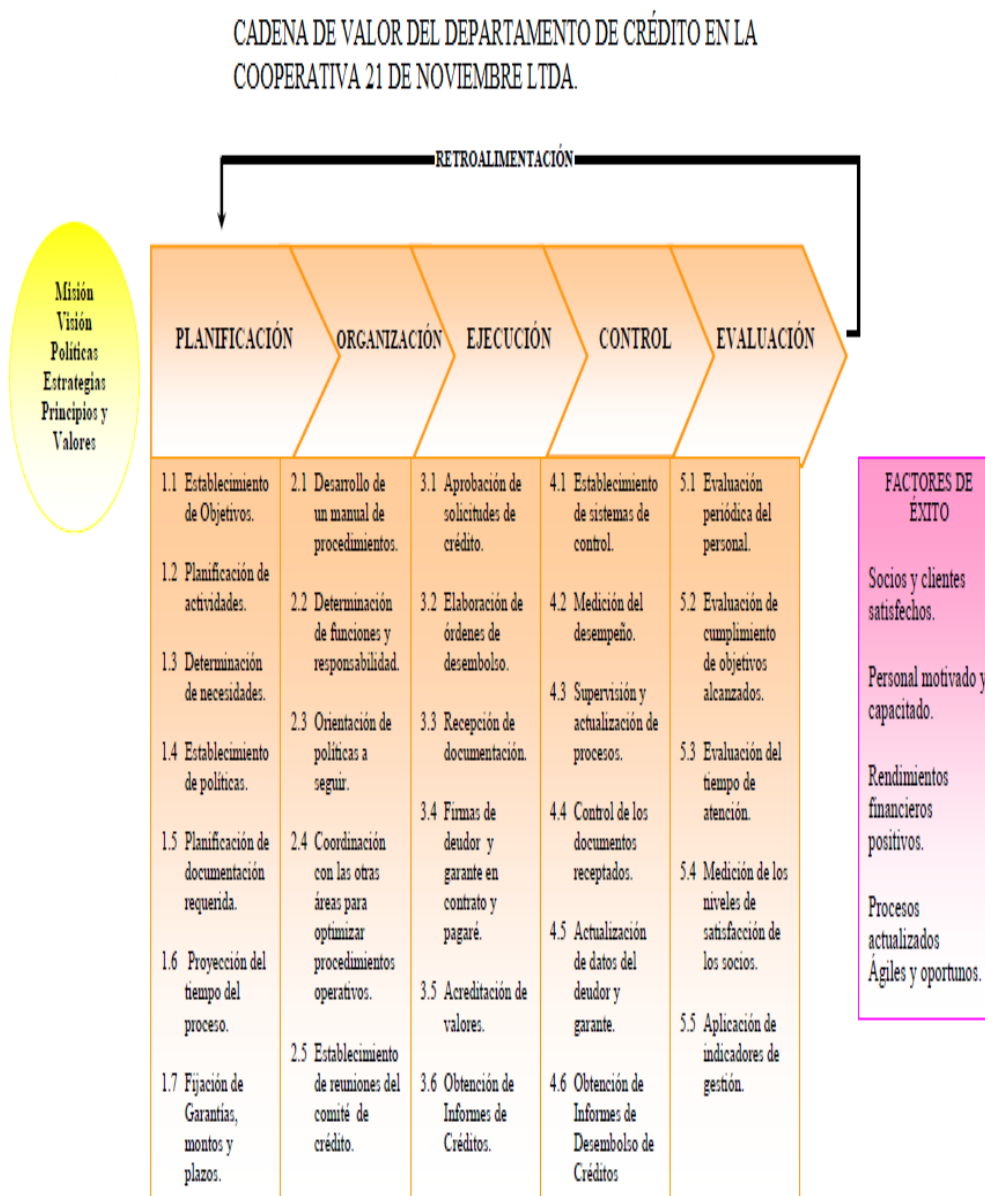
Factores de Éxito.- Se refieren a los resultados que pueden obtener las empresas y ofrecer a sus socios y clientes, luego de concatenar en una sola dirección los esfuerzos que tienen los actores en los diferentes procesos para conseguir los objetivos, con la utilización óptima de los recursos; éstos pueden ser:

- Socios y clientes satisfechos
- Personal capacitado y motivado
- Finanzas con rendimientos positivos
- Procesos actualizados ágiles y oportunos

Indicadores de Gestión.- Son los estándares que la Cooperativa debe mantener y administrar para no perderse en la consecución de las metas en cada proceso.

Los indicadores de gestión tienen como objeto proporcionar los resultados de ejecución de sus metas y objetivos planteados por los Niveles Ejecutivos, y Directivos.

Gráfico 38 CADENA DE VALOR DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO EN LA COOPERATIVA 21 DE NOVIEMBRE LTDA.



Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre Ltda. (2012)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Cuadro 37 EJEMPLO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA COOPERATIVA 21 DE NOVIEMBRE LTDA.

N°	NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN	FÓRMULA	APLICACIÓN	REFERENTE	EVALUACIÓN		OBSERVACIONES
						(+)	(-)	
1	Eficiencia del registro de garantías contabilizadas.	Mide la eficiencia en la fijación de montos, plazos y garantías.	N° Garantías Presentadas / N° Garantías solicitadas	10/10 = 100%	100%	-	-	
2	Eficiencia en el N° de reuniones del comité de crédito.	Mide la eficiencia con la que se llevan a cabo la reunión del comité de crédito.	N° de reuniones realizadas / N° de reuniones Planificadas	40/50 = 80%	100%	-	-20%	No existe desconcentración de funciones, del Gerente
3	Eficiencia en la meta propuesta	Mide la eficiencia del oficial con respecto a la meta, por N° de casos.	N° de casos aprobados / N° de casos propuestos	200/400 = 50%	100%	-	-50%	Oficial no enfoca al socio o cliente objetivo
4	Eficiencia en la realización de los informes de crédito despachados.	Mide la eficiencia para verificar si las solicitudes de crédito despachadas están en el acta del comité de crédito.	N° Despachos realizados / N° solicitudes recibidas	150/150 = 100%	100%	-	-	

Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., (2012)

Adaptado: LASCANO, Luis (2013)

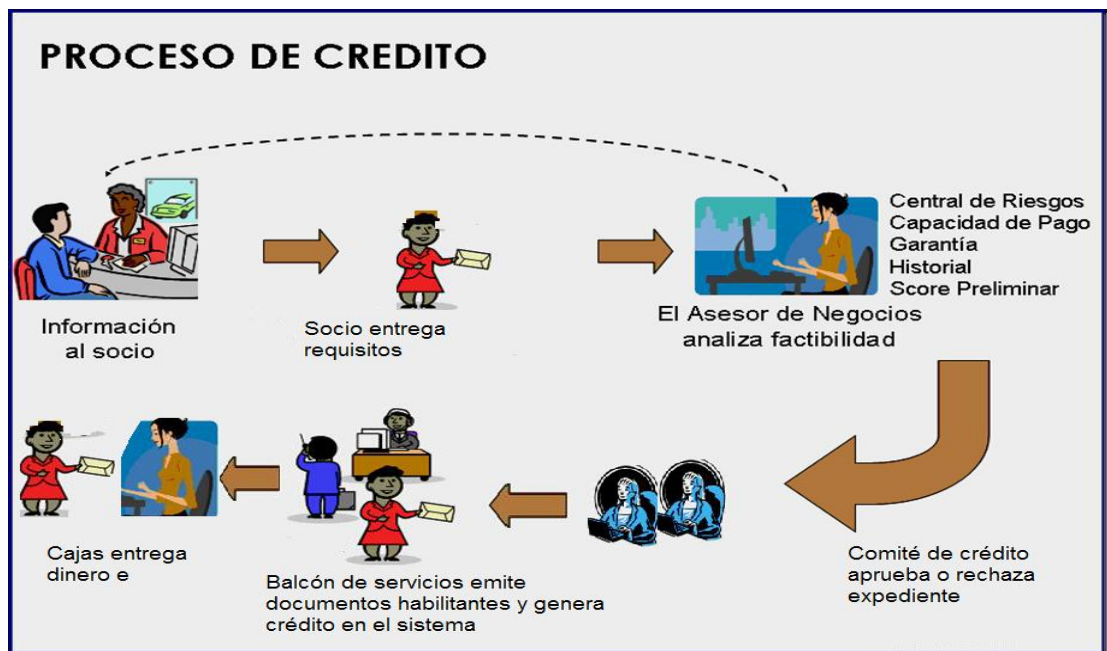
6.7.2. Macro proceso para el otorgamiento de créditos

Para mejorar la gestión de crédito en toda su cadena de valor, que incluye el otorgamiento y la recuperación, se va a implementar la reingeniería de procesos.

A continuación se detalla gráficamente la dinámica que tendrá el proceso general para el otorgamiento de créditos a los socios o clientes dentro de la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda.,

Se pretende que los lectores puedan identificar claramente los responsables que intervendrán dentro del proceso de crédito, ya que más adelante en la reingeniería de los procesos será fundamental describir las funciones que cumple cada uno de ellos y en qué tiempo lo hace.

Gráfico 39 PROCESO GENERAL DE MICROCRÉDITO



Fuente: El Autor, (2013)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

6.7.2.1. Análisis de los procesos para la concesión de créditos

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 21 de Noviembre Ltda., desde el momento de su creación, no ha actualizado o mejorado, los procesos para el otorgamiento de los diferentes créditos (productos financieros) que entrega la institución.

La presente propuesta para el mejoramiento de los procesos, se basa en los siguientes aspectos:

AVA (Análisis del Valor Agregado)

Análisis de costo y tiempo

Número de actividades y responsables que intervienen en el proceso

Controles en los procesos de otorgamiento de créditos

A continuación se detalla los procesos actuales y propuestos o (mejorados) para los principales productos financieros (tipos de créditos) que otorga la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda.

6.7.2.2. Productos de microcrédito, que serán analizados en la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda.

1.- Crédito emergente o sobre el monto máximo financiado

Está destinado a solventar urgencias económicas sin demora ni visita a los socios sujetos de crédito, siempre que cuenten con un adecuado historial crediticio, probado en el sistema financiero y con calificación interna "A", además debe estar considerado como socio por la Cooperativa, ver parámetros para el otorgamiento en el manual de procedimientos.

2.- Crédito Súper 21

Básicamente está destinado para ofrecer liquidez y solventar urgencias

económicas el mismo día de los socios artesanos sujetos de crédito o con calificación interna “A”, que entreguen como garantía cheques propios o de terceros.

3.- Credipóliza

Este tipo de crédito está dirigido para aquellos socios o clientes que tienen su dinero invertido a través de depósitos a plazo fijo con la Cooperativa y que requieren devuelta su dinero antes del vencimiento del plazo, por razones como calamidad, oportunidad de negocio o urgencia económica, por lo cual pueden solicitar crédito tan solo con garantía de su DPF (depósito a plazo fijo), hasta por un monto del 90% del valor de su póliza a plazo fijo; este debe ser entregado el mismo día.

4.- Crédito Ordinario

Este tipo de crédito se aplicará generalmente para todos los casos que se presenten, con los socios nuevos o recurrentes, y que no tengan relación con los lineamientos que se describen en los otros productos de microcrédito.

6.7.2.3. Procedimiento actual para el otorgamiento del Crédito Emergente:

Cuadro 38 PROCEDIMIENTO ACTUAL DEL CRÉDITO EMERGENTE

N°	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLE	MINUTOS
1	El Socio se acerca al Balcón servicios a preguntar por el crédito emergente, y los requisitos que debe reunir previo la presentación.	Socio	10
2	El ejecutivo de Balcón servicios le informa sobre el crédito emergente y le entrega los requisitos.	Balcón servicio	10
3	Reúne todos los requisitos, y los entrega al Oficial crédito.	Socio	120
4	Recepta y archiva en la carpeta del socio, todos los requisitos y documentos presentados.	Oficial crédito	10
5	Solicita al socio autorización, para consultar su comportamiento pago en el buró de crédito.	Oficial crédito	3
6	Realiza la consulta del socio en el buró de crédito externo, y decide si su comportamiento de pago es aceptable procede a revisar en el buró interno si su calificación es “A”, “B”, entrega la solicitud de crédito, para que esta sea llenada por el socio, caso contrario se rechaza y fin.	Oficial crédito	10
7	Procede a llenar la solicitud de crédito y devuelve al oficial.	Socio	30
8	Ingresa datos del socio al sistema	Oficial crédito	10
9	Realiza un scoring de crédito, genera informe y envía al Gerente	Oficial crédito	30
10	Revisa la carpeta con documentos del socio y el escoring.	Gerente	25
11	Valida los datos, en base al informe del oficial, La respuesta es No, fin; La respuesta es Sí, devuelve al oficial con autorización.	Gerente	5
12	Recibe autorización para proceder y genera orden de pago, para inspección.	Oficial crédito	2
13	Recibe orden de pago y se dirige a cajas.	Socio	2
14	Recepta pago de inspección y emite comprobante de pago de inspección, para que entregue al oficial.	Cajero	5
15	Regresa donde el Oficial crédito y entrega el recibo de pago.	Socio	10
16	Recibe el comprobante de pago.	Oficial crédito	1
17	Archiva el comprobante en la carpeta del socio.	Oficial crédito	3
18	Genera documentos habilitantes.	Oficial crédito	12
19	Hace firmar al socio los documentos.	Balcón servicio	5
20	Liquida el crédito entregando el dinero al socio y fin	Cajero	10

Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., (2012)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Cuadro 39 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL CRÉDITO EMERGENTE ACTUAL

ANÁLISIS DE PROCESOS (Análisis de Valor Agregado)												
Unidad:		DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS					Proceso: Crédito emergente					
Elaborado por: LASCANO, Luis						Fecha: Abril 30 del 2012						
VA (real)			NVA (sin valor agregado)				ACTIVIDAD	Balcón servicios	Oficial crédito	Gerente	Caiera	Tiempo Unitario (minutos)
Nº	VACI (valor agregado cliente)	VAE (Valor agregado empresa)	Preparación	Demor	Transporte/	Control						
1			*					10				10
2							*		10			10
3	*								3			3
4			*						10			10
5							*		10			10
6		*							30			30
7						*			25			25
8			*						5			5
9					*				2			2
10					*						5	5
11			*						1			1
12							*		2			2
13			*						13			13
14			*					5				5
15					*						10	10
								15	81	30	15	141,00

Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., (2012)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Para analizar el costo del proceso de situación actual, se tomará en cuenta los sueldos de los responsables que intervienen:

Cuadro 40 ESTIMACIÓN DEL COSTO POR PROCESO DEL CRÉDITO EMERGENTE ACTUAL

Cargos	Sueldo (a)	Costo Minuto (B)	Tiempos (C)	Costo proceso (B*C)
Balcón servicios	\$ 300	\$ 0,02	15	\$ 0,31
Oficial crédito	\$ 400	\$ 0,03	81	\$ 2,25
Gerente	\$ 850	\$ 0,06	30	\$ 1,77
Cajera	\$ 320	\$ 0,02	15	\$ 0,33
TOTAL	\$ 1870		141	\$ 4,67

Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., (2012)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

1.-Para el cálculo del Costo del proceso; se tomó en cuenta la siguiente fórmula:

A= Sueldo de los responsables en el proceso.

B= Costo por minuto calculado con criterio contable (1 mes = 30 días laborable).

C= Tiempos obtenidos de acuerdo a las actividades que generan valor de los responsables del proceso.

Costo proceso= Se obtiene multiplicando el valor minuto por la ponderación de cada individuo, (**B*C**).

2.-Para el cálculo del Costo * Minuto; se utilizó la siguiente fórmula

Fórmula del Costo por Minuto

$$C \times M = \text{Sueldo} / 240 / 60$$

- 240 horas = 8 horas diarias por 30 días del mes contable.
- El sueldo se divide para las 240 horas del mes y para 60 minutos que tiene la hora para realizar el cálculo en minutos.
- Una vez calculado el valor, concluimos que el trámite de otorgar un crédito emergente es de \$ 4,67 dólares con un tiempo de 141 minutos.

Se propone la siguiente alternativa:

6.7.2.4. Procedimiento mejorado para el otorgamiento del Crédito

Emergente:

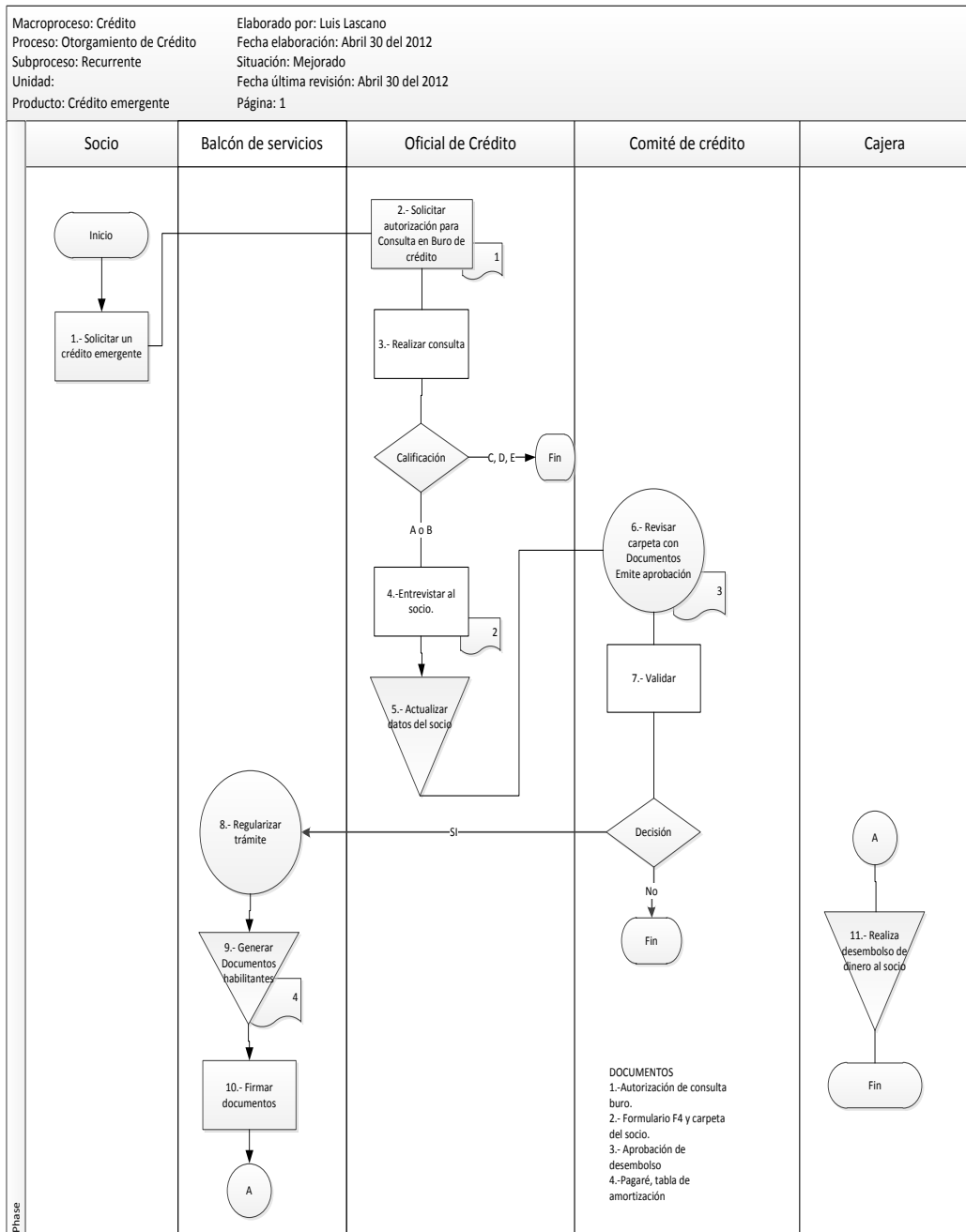
Cuadro 41 PROCEDIMIENTO MEJORADO DEL CRÉDITO EMERGENTE

N°	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLE	MINUTOS
1	El socio se acerca al Oficial y solicita un crédito emergente.	Socio	5
2	Solicita al socio, autorización para consultar su comportamiento de pago en el buró de créditos.	Oficial crédito	3
3	Realiza consulta en el buró de créditos externo e interno, y decide, calificación A o B, procede a entregar solicitud de crédito, caso contrario se rechaza la solicitud y fin.	Oficial crédito	10
4	Entrevista al socio con el formulario 4	Oficial crédito	30
5	Realiza actualización de datos en el sistema de la Institución, envía informe al Comité de Crédito	Oficial crédito	10
6	Realiza comité, revisa informe y carpeta con documentos del socio.	Comité	20
7	Decide con la respuesta No, fin; con la respuesta Sí, entrega a Balcón servicios con autorización de desembolso.	Comité	5
8	Recepta carpeta con autorización y procede a llamar al socio o cliente, para regularizar documentos y firmas previo al desembolso.	Balcón servicio	3
9	Procede a emitir, documentos habilitantes para que firme el socio.	Balcón servicio	15
10	Firma y devuelve documentos habilitantes, y se dirige a cajas.	Socio	5
11	Realiza el desembolso del dinero al socio y fin.	Cajero	10

Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., (2012)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Gráfico 41 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO PARA EL OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO EMERGENTE



Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., (2012)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Cuadro 42 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL CRÉDITO EMERGENTE PROCESO MEJORADO

ANÁLISIS DE PROCESOS (Análisis de Valor Agregado)														
Unidad:			DEPARTAMENTO DE CRÉDITO					Proceso:			CRÉDITO EMERGENTE			
Elaborado por: Lascano Luis							Fecha:			ABRIL 30 DE 2012				
VA (real)			NVA (sin valor agregado)											
N°	VACI (valor agregado socio o cliente)	VAE(Valor agregado empresa)	Preparación	Demora/Esperanza	Transporte/Movimiento	Control	Archivo/Almacenamiento	ACTIVIDAD	Balcón servicios	Oficial de crédito	Comité de crédito	Cajera	Tiempo Unitario (minutos)	
1	*							Solicitar autorización para consultar en el Buró		3			3	
2		*						Realizar consulta		10			10	
3			*					Entrevistar al socio		20			20	
4							*	Realizar actualización de datos		10			10	
5	*					*		Revisar informe y carpeta del socio			20		20	
6					*			Validar datos			5		5	
7						*		Regularizar trámites	3				3	
8			*					Emitir documentos Habilitantes	15				15	
9					*			Realizar desembolso del dinero al socio				10	10	
									18	43	25	10	96	

Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., (2012)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Los costos para el proceso mejorado son:

Cuadro 43 ESTIMACIÓN DEL COSTO POR PROCESO DEL CRÉDITO EMERGENTE MEJORADO

CARGOS	SUELDO (A)	Costo Minuto (B)	Tiempos (C)	Costo proceso (B*C)
Balcón servicios	\$ 300	\$ 0,02	18	\$ 0,38
Oficial crédito	\$ 400	\$ 0,03	43	\$ 1,19
Comité de Crédito	\$ 1.350	\$ 0,09	25	\$ 2,34
Cajera	\$ 320	\$ 0,02	10	\$ 0,22
TOTAL	\$ 2370		96	\$ 4,14

Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., (2012)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

El costo para el proceso mejorado es de \$4,14 dólares con un tiempo de 96 minutos.

Se debe realizar un cuadro comparativo entre el proceso actual vs el proceso mejorado:

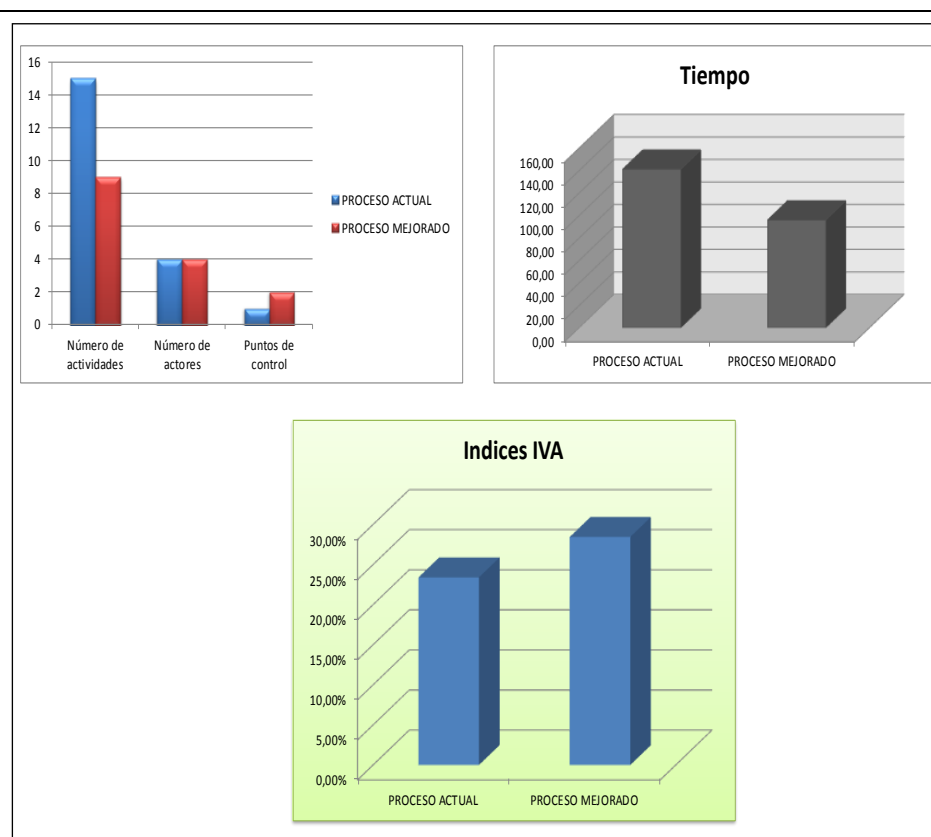
Cuadro 44 ÍNDICES DE VALOR AGREGADO PROCESO ACTUAL VS PROCESO MEJORADO

Nº	CARACTERÍSTICAS	PROCESO ACTUAL	PROCESO MEJORADO	%
1	Número de actividades	15	9	-40%
2	Número de responsables	4	4	0%
3	Puntos de control	1	2	100%
4	Tiempo	141,00	96,00	-32%
5	Índices IVA	23,40%	28,45%	21,55%
6	USD Costo	\$ 4,67	\$ 4,14	-11%

Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., (2012)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Gráfico 42 ÍNDICES DEL PROCESO DE CRÉDITO EMERGENTE ACTUAL VS MEJORADO



Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., (2012)
Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Interpretación.- Con la propuesta de mejoramiento, se reducen las actividades de 15 a 9; se incrementa un punto de control, ya que la Normativa de la Superintendencia de Bancos y Seguros exige control de los procedimientos para el otorgamiento de créditos, para asegurar la salud del sistema Financiero; también porque permite realizar una evaluación más objetiva, para colocar de mejor manera los recursos de la Institución y minimizar el riesgo de instrumentación o legal del crédito.

Tenemos una reducción del 32% en cuanto al tiempo, lo que se ve reflejado en el costo que tiene una reducción del 11%; el índice IVA aumenta en un 21,55%; debido a que, se reducen las actividades que no tienen un beneficio para la empresa o el socio o cliente.

6.7.2.5. Procedimiento actual para el otorgamiento del Crédito Súper 21:

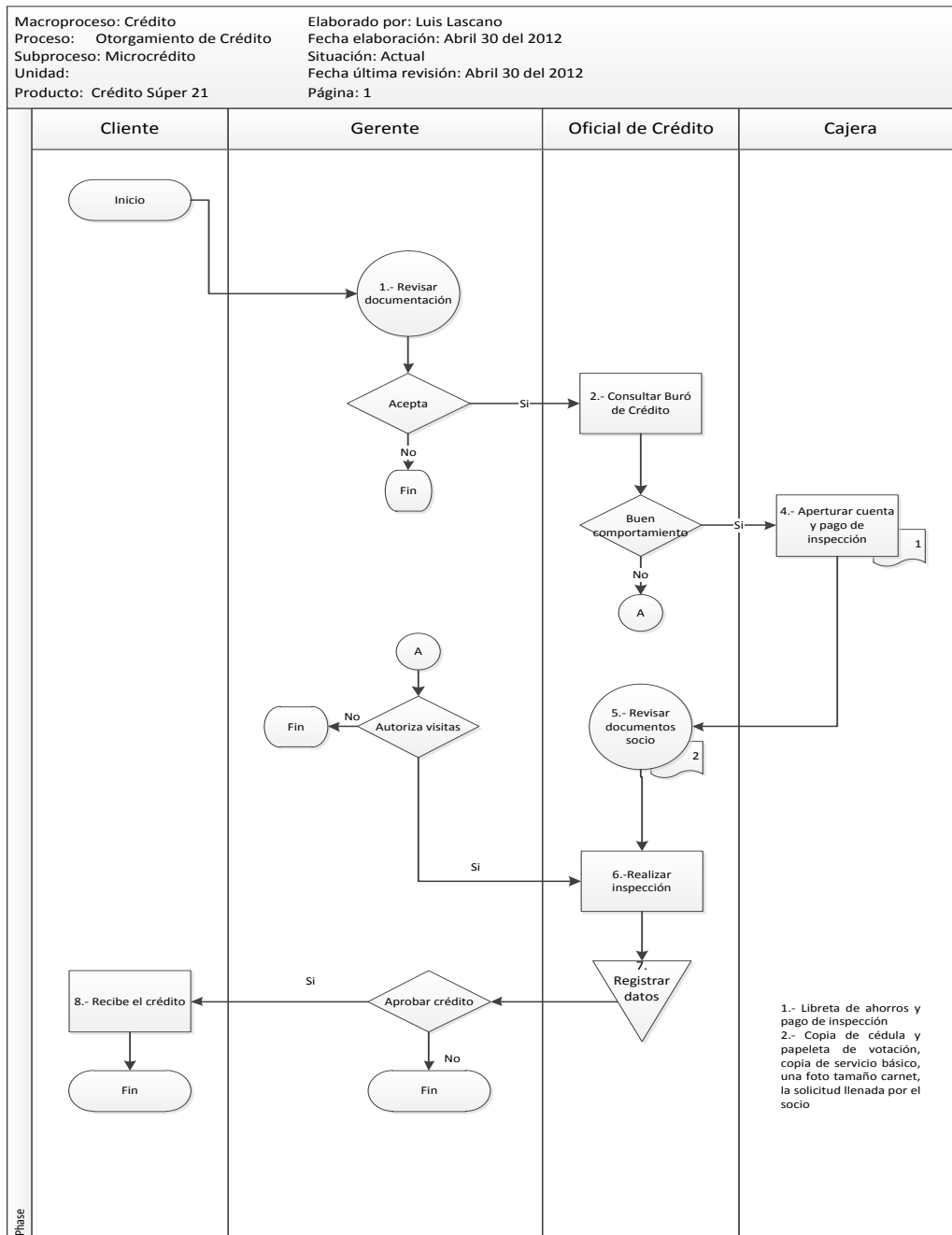
Cuadro 45 PROCEDIMIENTO ACTUAL DEL CRÉDITO SÚPER 21

N°	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLE	MINUTOS
1	Se acerca a Balcón servicios y solicita requisitos para acceder a un crédito de cambio e cartera.	Socio	5
2	Entrega Información, los requisitos que deben presentar el socio, la solicitud de crédito, para que llene el socio, y canaliza con un oficial.	Balcón servicio	10
3	Reúne requisitos y procede a llenar la información en la solicitud, y se dirige al Oficial crédito.	Socio	60
4	Solicita autorización de consulta en el buró de crédito	Oficial crédito	3
5	Revisa cumplimiento de parámetros Institucionales. Si cumple con los parámetros envía al Gerente, sino cumple termina el proceso	Oficial crédito	10
6	Valida la carpeta y el informe del socios; no aprueba regresa donde el oficial para que revise nuevamente la documentación; caso contrario se envía autorización	Gerente	30
7	Recibe autorización	Oficial crédito	10
8	Crea una cuenta para el socio	Oficial crédito	30
9	Recibe orden de pago de inspección y se dirige a cajas.	Oficial crédito	5
10	Cobra por la inspección y entrega la libreta al socio	Cajero	25
11	Recibir el comprobante	Oficial crédito	5
12	Archivar	Oficial crédito	2
13	Realizar visita al socio	Oficial crédito	60
14	Archiva documentos de visita	Oficial crédito	10
15	Emitir documentos habilitantes	Socio	10
16	Socio firma documentos habilitantes	Balcón Servicios	5
17	Realizar desembolso del crédito	Cajero	15

Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., (2012)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Gráfico 43 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL PARA EL OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO SÚPER 21



Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., (2012)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Cuadro 46 ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DEL CRÉDITO SÚPER 21 ACTUAL

ANÁLISIS DE PROCESOS (Análisis de Valor Agregado)														
Unidad:		DEPARTAMENTO DE CRÉDITO										Proceso: Crédito súper 21		
Elaborado por: LASCANO, Luis										Fecha: Abril 30 del 2012				
VA (real)			NVA (sin valor agregado)											
N°	VACI	VAE	Preparación	Demora/Esp era	Transporte/ Movimiento	Control	Archivo/AI macenamiento	Actividad	Balcón de servicios	Oficial de crédito	Gerente	Cajera	Tiempo Unitario (minutos)	
1			*					Entregar información	10				10	
2	*							Solicitar autorización de consulta en Buró		3			3	
3						*		Revisar cumplimiento de parámetros		10			10	
4						*		Revisar carpeta e informe del socio		15			15	
5		*						Validar carpeta e informe			30		30	
6					*			Recibir autorización		10			10	
7							*	Crear cuenta del socio, emitir comprobante		30			30	
8					*			Cobrar por inspección y entregar libreta				25	25	
9					*			Recibir comprobante		5			5	
10							*	Archivar		2			2	
11	*							Realizar visita al socio		60			60	
12							*	Archivar documentos		10			10	
13			*					Emitir documentos habilitantes		10			10	
14	*							Socio firma documentos habilitantes	5				5	
15					*			Realizar desembolso del crédito				15	15	
									15	155	30	40	240,00	

Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., (2012)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Los costos del proceso son los siguientes:

Cuadro 47 ESTIMACIÓN DEL COSTO POR PROCESO DEL CRÉDITO SÚPER 21 ACTUAL

CARGOS	SUELDO (A)	Costo Minuto (B)	Tiempos (C)	Costo Proceso (B*C)
Balcón de servicios	\$ 300	\$ 0,02	15	\$ 0,31
Oficial de crédito	\$ 400	\$ 0,03	155	\$ 4,31
Gerente	\$ 850	\$ 0,06	30	\$ 1,77
Cajera	\$ 320	\$ 0,02	40	\$ 0,89
TOTAL	\$ 1870		240	\$ 7,28

Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., (2012)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

El proceso tiene un costo de \$ 7,28 dólares, el tiempo que se tarda en otorgar un Crédito Súper 21 es de 240 minutos.

Para el proceso que se propone; se realizan 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 función de aprobación en el Gerente o el Jefe de Agencia, para tomar las decisiones sobre la aprobación o no de los créditos siempre habrá acompañamiento y se utilizará el principio de cuatro ajos.

Entonces a continuación se muestra el proceso mejorado.

6.7.2.6. Procedimiento mejorado para el otorgamiento del crédito Súper 21

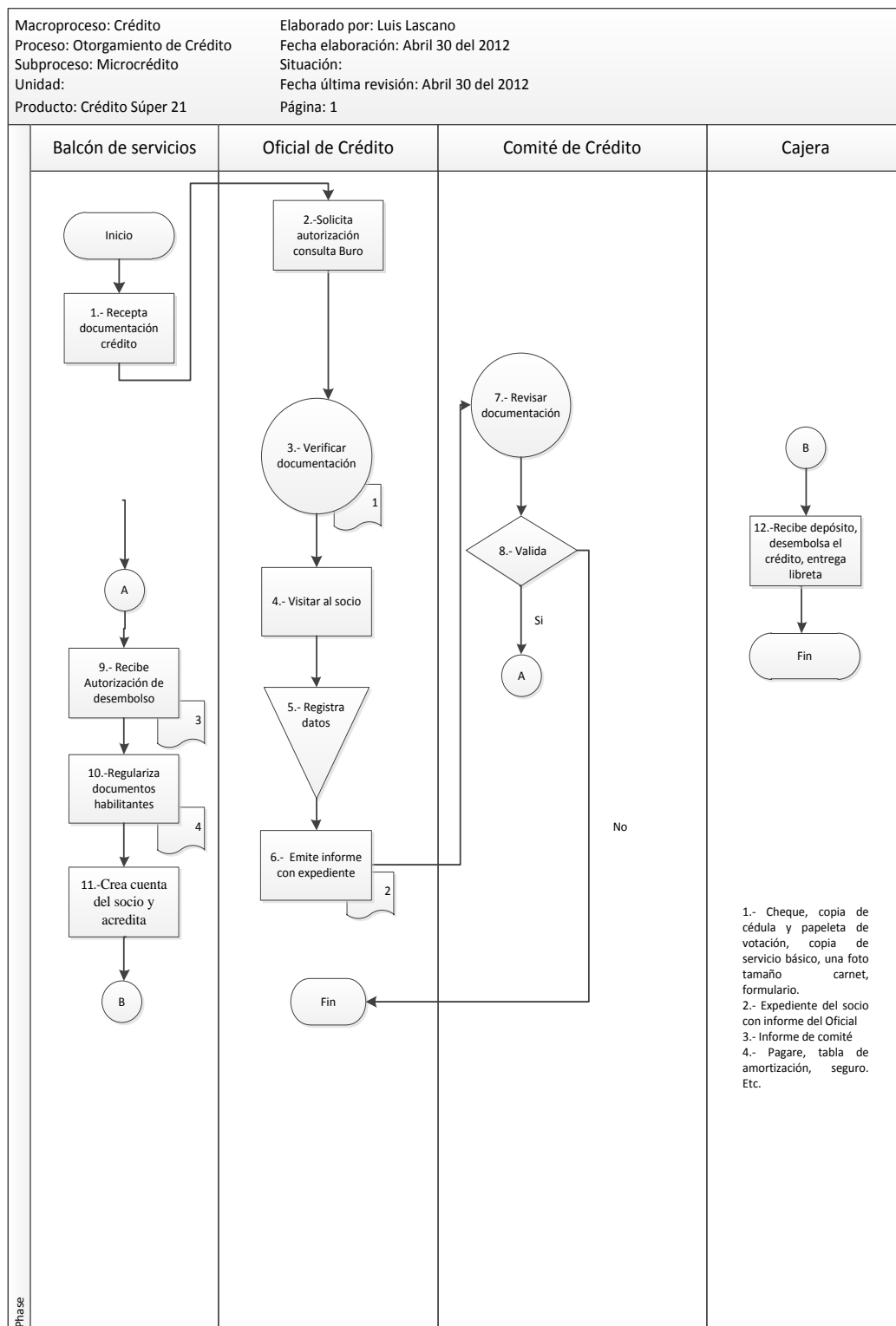
Cuadro 48 PROCEDIMIENTO MEJORADO DEL CRÉDITO SÚPER 21

Nº	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLES	TIEMPO
1	Recepta la documentación que le entrega el socio	Balcón servicio	3
2	Solicita la autorización para consulta en el Buró de Crédito	Balcón servicio	15
3	Verifica la documentación y el cumplimiento de los parámetros. Si no cumple con los parámetros Fin; si cumple, procede a visitar	Oficial crédito	10
4	Realiza la visita en el domicilio y trabajo del socio	Oficial crédito	60
5	Registra los datos del socios	Oficial crédito	5
6	Emite el informe con la carpeta del socio	Oficial crédito	5
7	Revisa el expediente del socio	Comité crédito	30
8	Valida la documentación que le entrega el Oficial, si no está de acuerdo le regresa al oficial para que revise nuevamente la documentación, si está de acuerdo aprueba	Comité crédito	5
9	Autoriza el desembolso	Comité crédito	2
10	Crea la cuenta del socio y emite documentos habilitantes	Balcón servicio	30
11	Socio firma documentos habilitantes	Balcón servicio	5
12	Recibe el depósito (base) para el crédito y entrega la libreta con el desembolso del crédito	Cajero	15

Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., (2012)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Gráfico 44 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO CRÉDITO SÚPER 21



Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., (2012)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Cuadro 49 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO MEJORADO DEL CRÉDITO SÚPER 21

ANÁLISIS DE PROCESOS (Análisis de Valor Agregado)													
Unidad:	DEPARTAMENTO DE CRÉDITO						Proceso: Crédito Súper 21						
Elaborado: Lascano Luis						Fecha: Abril 30 del 2012							
VA (real)		NVA (sin valor agregado)					ACTIVIDAD	Balcon de servicios	Oficial de crédito	Comité de crédito	Cajera	Tiempo Unitario (minutos)	
Nº	VA CI	V AE	Preparación Demora/espera	Transporte	Mantenimiento	Control							Archivo/Almacenamiento
1	*							Receptar documentación	3				3
2		*						Solicitar autorización para consulta en el buró		15			15
3	*							Verificar documentación y cumplimiento de parámetros		10			10
4	*							Realizar visita al socio		60			60
5		*						Registrar datos		5			5
6			*					Emitir informe al comité		5			5
7						*		Revisar expediente del socio			30		30
8		*						Validar crédito			5		5
9					*			Autorizar desembolso			2		2
10							*	Regulariza documentos habilitantes	30				30
11	*							Crea cuenta del socio y acredita	5				5
12	*							Receptar depósito (base), entregar libreta y desembolsar dinero				15	15
									38	95	37	15	185,00

Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre (2012)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Los costos del proceso son:

Cuadro 50 ESTIMACIÓN DEL COSTO POR PROCESO ACTUAL DEL CRÉDITO SÚPER 21

CARGOS	SUELDO	Costo Minuto	Tiempos	Costo Proceso
	(A)	(B)	(C)	(B*C)
Balcón de servicios	300	0,021	38	0,8
Oficial de crédito	400	0,028	95	2,6
Comité de crédito	1.350	0,094	37	3,5
Cajera	320	0,022	15	0,3
TOTAL	2370		185	\$ 7,2

Fuente: Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., (2012)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Con la propuesta del proceso mejorado, este tiene un costo de \$7,20 dólares por cada crédito súper 21 entregado, y el tiempo que tarda en la entrega es de 185 minutos.

Los datos comparativos entre el proceso actual y el mejorado:

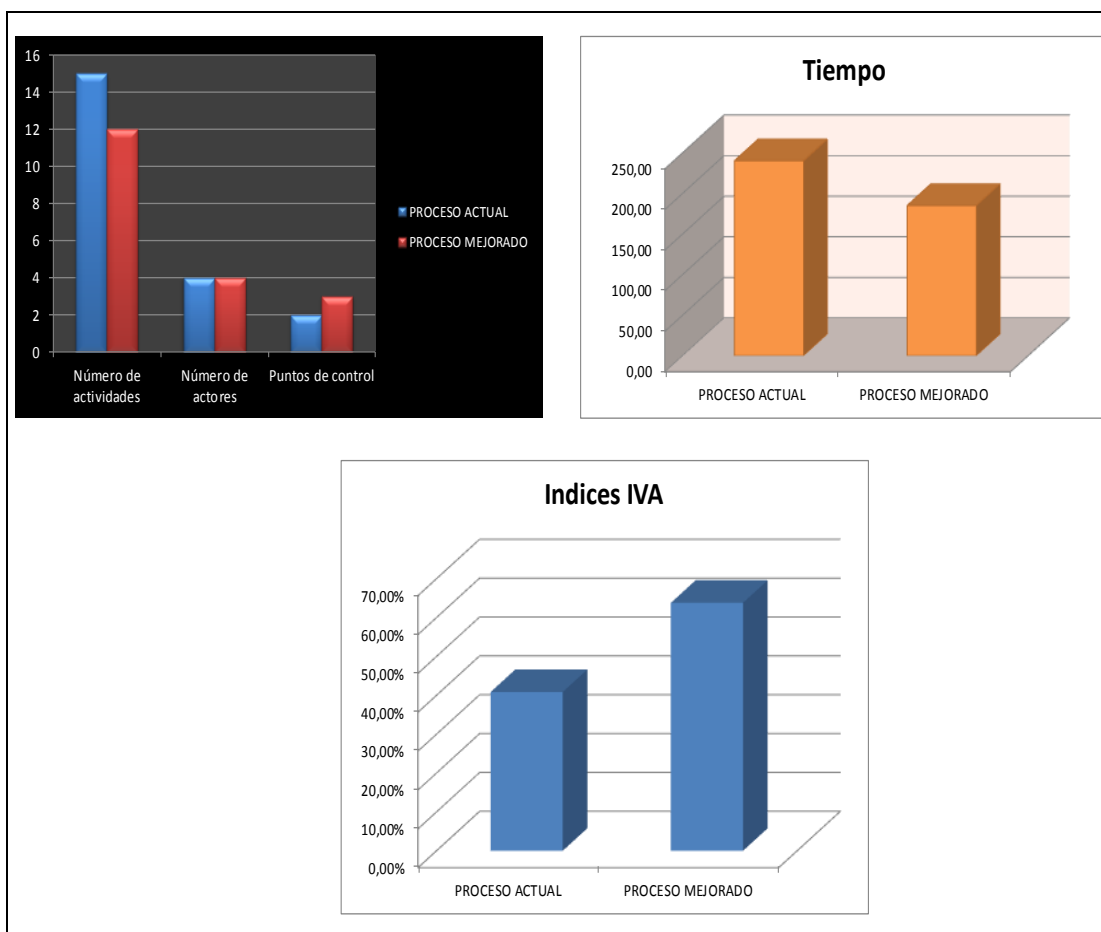
Cuadro 51 ÍNDICES DE VALOR AGREGADO PROCESO ACTUAL VS PROCESO MEJORADO

Nº	CARACTERÍSTICAS	PROCESO ACTUAL	PROCESO MEJORADO	%
1	Número de actividades	15	12	-20%
2	Número de responsables	4	4	0%
3	Puntos de control	2	3	50%
4	Tiempo	240,00	185,00	-23%
5	Índices IVA	40,83%	63,78%	56,21%
6	USD Costo	\$ 7,28	\$ 7,20	-0,08%

Fuente: Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., (2012)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Gráfico 45 ÍNDICES DE VALOR AGREGADO DEL CREDITO SUPER 21
 PROCESO ACTUAL VS PROCESO MEJORADO



Fuente: Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., (2012)
Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Interpretación.- Con la propuesta de mejoramiento, las actividades se reducen de 15 a 12; se incrementa un punto de control, se reduce en 23% el tiempo de otorgamiento del crédito, lo que se ve reflejado en el costo que tiene una reducción del 1%; el índice IVA aumenta en un 56,21%.

6.7.2.7. Procedimiento actual para el otorgamiento del Crédito Ordinario

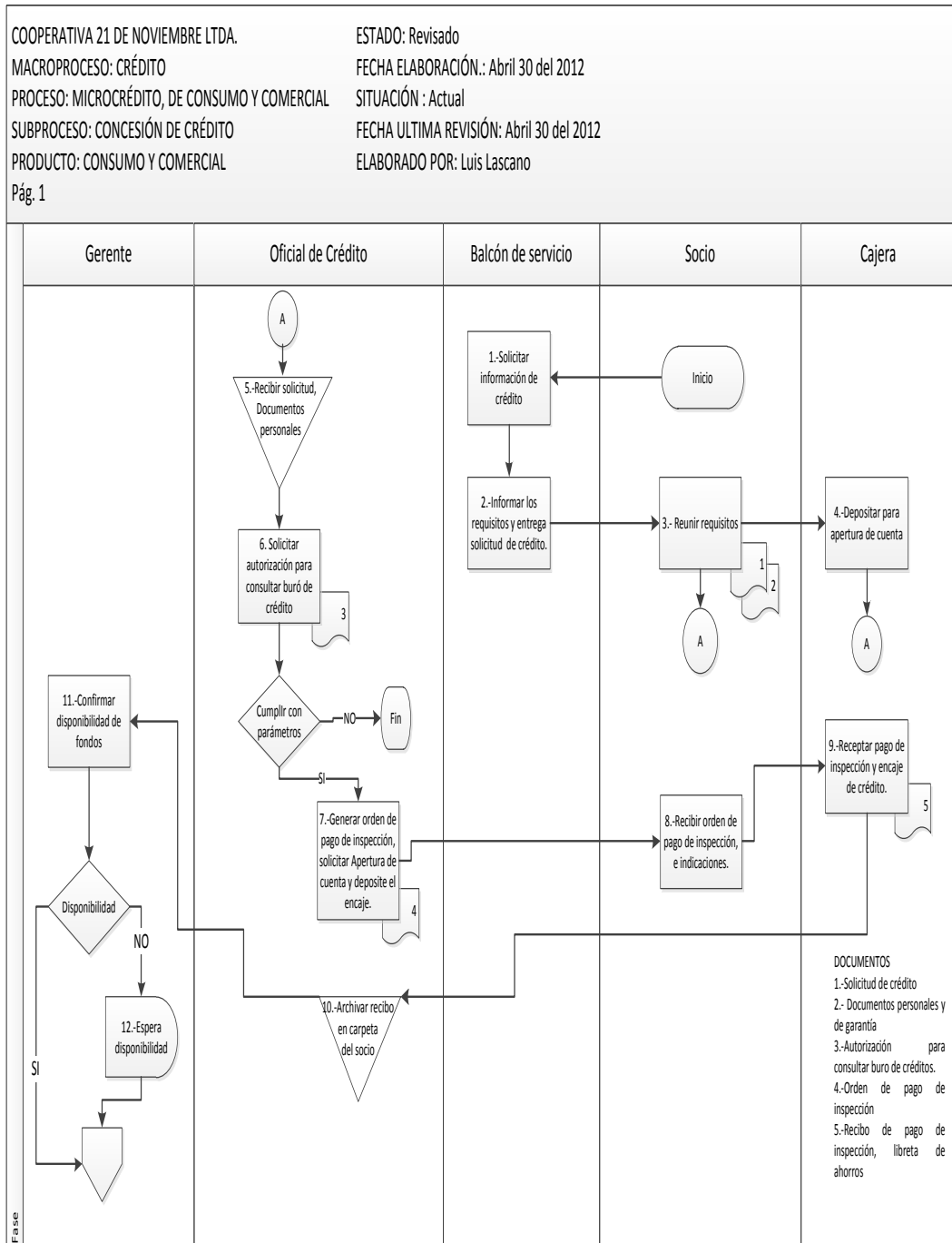
Cuadro 52 PROCEDIMIENTO ACTUAL PARA EL OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO ORDINARIO

N°	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLES	TIEMPO
1	Se acerca a Balcón de servicios y solicita requisitos para acceder a un crédito.	Socio	1
2	Entrega Información, los requisitos que deben presentar el socio y la solicitud de crédito.	Balcón servicio	10
3	Procede a llenar la información en la solicitud y reúne requisitos	Socio	480
4	Socio deposita para apertura de cuenta	Cajero	15
5	Recibe solicitud de crédito con documentos personales del socio	Oficial crédito	3
6	Solicita la autorización para consultar en buró de crédito, si cumple con los parámetros procede a generar la orden de pago, sino cumple fin	Oficial crédito	5
7	Genera orden de pago de inspección	Oficial crédito	2
8	Recibe orden de pago de inspección y las indicaciones para que se acerque a cajas.	Socio	2
9	Receptar pago de inspección y encaje para el crédito	Cajero	15
10	Archiva comprobante de pago de inspección y archiva en carpeta del socio	Oficial crédito	5
11	Confirma disponibilidad de fondos con gerencia; sino tiene disponibilidad espera hasta que exista, si tiene disponibilidad procede	Gerente	2
12	Espera por disponibilidad del dinero	Gerente	420
13	Confirma programa de visita al socio	Oficial crédito	5
14	Realiza visita al socio	Oficial crédito	120
15	Actualiza los datos del socio y realiza informe	Oficial crédito	45
16	Revisa el informe con la carpeta del socio; si no aprueba fin, si sale aprobado pasa nuevamente donde el oficial	Gerente	20
17	Recibe la autorización y genera los documentos habilitantes	Oficial Crédito	15
18	Socio firma documentos	Balcón servicio	5
19	Realiza el desembolso del crédito al socio	Cajero	15

Fuente: Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., (2012)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Gráfico 46 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL DEL CRÉDITO ORDINARIO

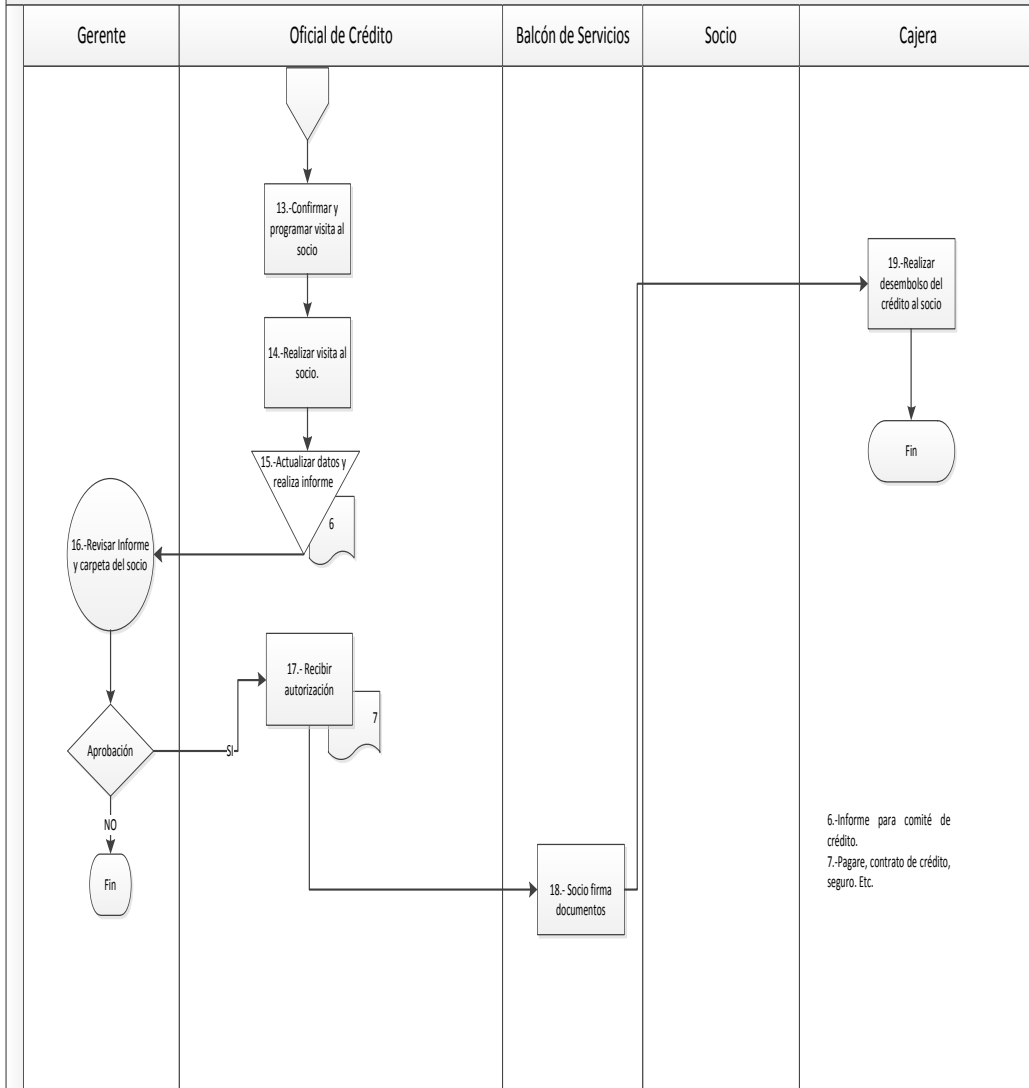


CONTINUA

COOPERATIVA 21 DE NOVIEMBRE LTDA.
 MACROPROCESO: CRÉDITO
 PROCESO: MICROCRÉDITO, DE CONSUMO Y COMERCIAL
 SUBPROCESO: CONCESIÓN DE CRÉDITO
 PRODUCTO: CONSUMO Y COMERCIAL

STATUS: Revisado
 FECHA ELABORACIÓN.: Abril 30 del 2012
 SITUACIÓN : Actual
 FECHA ULTIMA REVISIÓN: Abril 30 del 2012
 ELABORADO POR: Luis Lascano

Pág. 2



Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., (2012)
Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Cuadro 53 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO ACTUAL CRÉDITO ORDINARIO

ANÁLISIS DE PROCESOS												
Análisis de Valor Agregado												
Unidad:						Proceso: Microcrédito Recurrente						
Elaborado por: Lascano Luis						Fecha: Abril 30 del 2012						
VA (real)		NVA (sin valor agregado)					ACTIVIDAD	Balcón de servicios	Oficial de crédito	Gerente	Cajera	Tiempo Unitario (minutos)
Nº	VACI (valor agregado cliente)	VAE(Valor agregado empresa)	Preparación	Demora/Espera	Transporte/ Movimiento	Control						
1	*							10				10
2					*						15	15
3			*						3			3
4	*								5			5
5			*						2			2
6					*						15	15
7							*		5			5
8		*								2		2
9				*						420		420
10	*								5			5
11					*				120			120
12							*		45			45
13						*				20		20
14			*						15			15
15	*								5			5
16					*						15	15
								15	200	442	45	702.00

Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., (2012)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Los costos del proceso son los siguientes:

Cuadro 54 ESTIMACIÓN DEL COSTO POR PROCESO ACTUAL DEL CRÉDITO ORDINARIO

CARGOS	SUELDO (A)	Costo x Minuto (B)	Tiempos (C)	Costo Proceso (B*C)
Balcón de servicios	\$ 300	\$ 0,02	15	\$ 0,31
Oficial de crédito	\$ 400	\$ 0,03	200	\$ 5,56
Gerente	\$ 850	\$ 0,06	442	\$ 26,09
Cajera	\$ 320	\$ 0,02	45	\$ 1,00
TOTAL	\$ 1870		702	\$ 32,96

Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., (2012)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

El costo total del proceso de otorgamiento de un microcrédito recurrente es de \$32,96 dólares con un tiempo de entrega de 702 minutos

La propuesta del nuevo proceso, propone que, el Oficial de Crédito se convierta en un Oficial Integral; esto se debe realizar mediante capacitaciones constantes. El Comité de Crédito debe ser el encargado de realizar la evaluación de los créditos.

6.7.2.8. Procedimiento mejorado para el otorgamiento del Crédito Ordinario

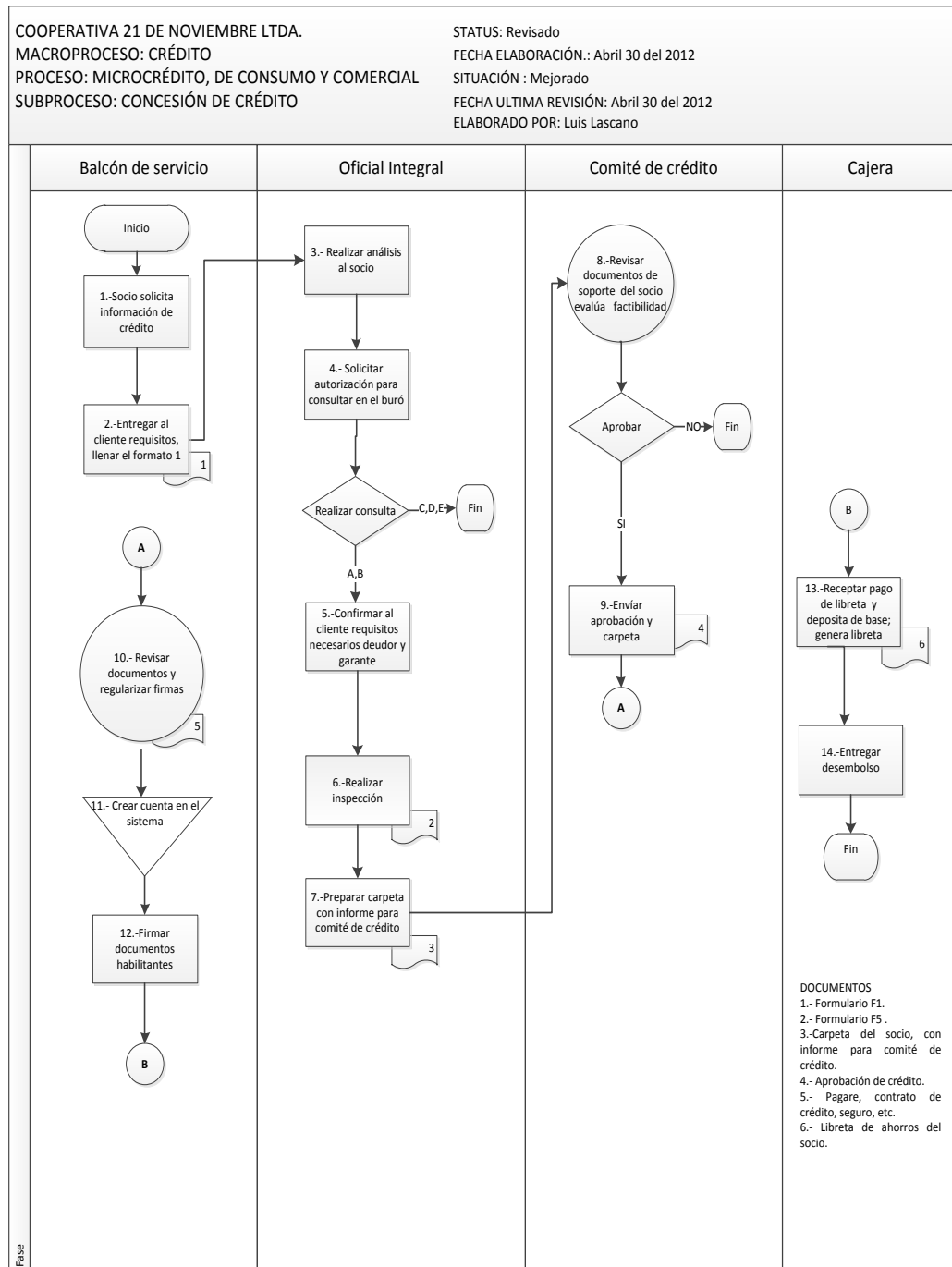
Cuadro 55 PROCEDIMIENTO MEJORADO DEL CRÉDITO ORDINARIO

N°	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLES	TIEMPO
1	Entrega información de crédito al socio	Balcón servicio	10
2	Recepta los documentos y llena Formulario F1	Balcón servicio	10
3	Realiza análisis al socio	Oficial integral	25
4	Solicita autorización para consulta en el Buró	Oficial integral	3
5	Confirma requisitos necesarios y agenda la visita del socio y garante de ser el caso, comenta de la inspección al socio y garante.	Oficial integral	5
6	Realiza inspección in situ del negocio y domicilio del socio con el Formulario F5, para deudor y F2, garante, recoge documentos adicionales.	Oficial integral	90
7	Prepara carpeta del socio con informe para comité de crédito.	Oficial integral	60
8	Revisa documentos de soporte del socio, y evalúa factibilidad.	Comité crédito	20
9	Envía la aprobación con la carpeta del socio	Comité crédito	2
10	Revisa documentos y regulariza firmas, genera documentos habilitantes	Comité crédito	15
11	Crea cuenta del socio en el sistema	Balcón servicio	10
12	Firma documentos habilitantes	Balcón servicio	5
13	Recepta pago de libreta, base del crédito, imprime libreta.	Cajero	10
14	Entrega desembolso del crédito al socio	Cajero	15

Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., (2012)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Gráfico 47 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO DEL CRÉDITO ORDINARIO



Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., (2012)
Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Cuadro 56 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO MEJORADO CRÉDITO ORDINARIO

ANÁLISIS DE PROCESOS													
Análisis de Valor Agregado													
Unidad:											Proceso: Microcrédito recurrente		
Elaborado por: Lascano Luis											Fecha: Abril 30 del 2012		
VA (real)		NVA (sin valor agregado)											
Nº	VACI (valor agregado cliente)	VAE(Valor agregado empresa)	Preparación	Demora/Espera	Transporte/ Movimiento	Control	Archivo/Almacenamiento	ACTIVIDAD	Balcón de servicios	Oficial Integral	Comité de Crédito	Cajera	Tiempo Unitario (minutos)
1	*							Entregar información del crédito al socio	10				10
2		*						Receptar documentos	10				10
3			*					Realizar análisis al socio		25			25
4						*		Solicitar autorización para consulta en el Buró		3			3
5	*				*			Confirmar requisitos del socio y garante		5			5
6				*				Realizar inspección del socio y garante		90			90
7					*			Preparar carpeta del socio con informe		60			60
8			*					Revisar documentos de soporte y evaluar factibilidad			20		20
9								Enviar aprobación con carpeta del socio			2		2
10								Revisar documentos y regulariza firmas			15		15
11								Crear cuenta del socio	10				10
12								Firmar documentos habilitantes	5				5
13								Receptar pago de libreta y base del crédito				10	10
14				*				Entregar desembolso del crédito al socio				15	15
									35	183	37	25	280,00

Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre, (2012)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Los costos del proceso mejorado para el otorgamiento del microcrédito recurrente son:

Cuadro 57 ESTIMACIÓN DEL COSTO POR PROCESO MEJORADO DEL CRÉDITO ORDINARIO

CARGOS	SUELDO (A)	Costo Minuto (B)	Tiempos (C)	Costo Proceso (B*C)
Balcón de servicios	\$ 300	\$ 0,02	35	\$ 0,73
Oficial Integral	\$ 400	\$ 0,03	183	\$ 5,08
Comité de Crédito	\$ 1.350	\$ 0,09	37	\$ 3,47
Cajera	\$ 320	\$ 0,02	25	\$ 0,56
TOTAL	\$ 2370		280	\$ 9,84

Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., (2012)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

El costo es de \$9,84 dólares, con un tiempo de 280 minutos.

A continuación realizamos el comparativo entre el proceso actual y el propuesto

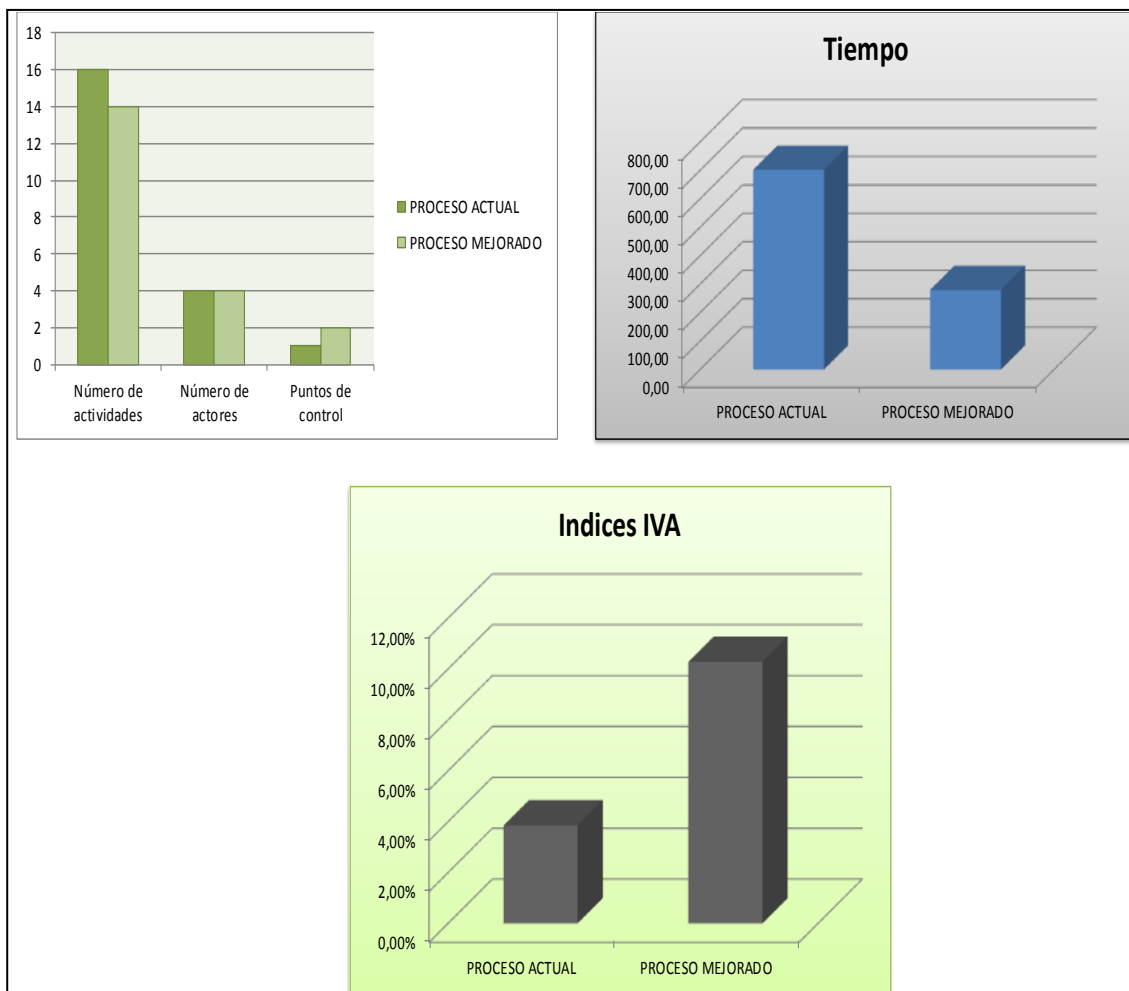
Cuadro 58 ÍNDICES DE VALOR AGREGADO DEL CRÉDITO ORDINARIO PROCESO ACTUAL VS PROCESO MEJORADO

Nº	CARACTERÍSTICAS	PROCESO ACTUAL	PROCESO MEJORADO	%
1	Número de actividades	16	14	-13%
2	Número de responsables	4	4	0%
3	Puntos de control	1	2	100%
4	Tiempo	702	280	-60%
5	Índices IVA	3,85%	10,29%	167,49%
6	USD Costo	\$32,96	\$9,84	-70%

Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., (2012)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Gráfico 48 ÍNDICES DE VALOR AGREGADO DEL CRÉDITO ORDINARIO
 PROCESO ACTUAL VS PROCESO MEJORADO



Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., (2012)
Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Interpretación.- Si se implementaría el proceso mejorado, podemos reducir de 16 a 14 actividades, incrementar un punto de control, disminuir el tiempo en un 60% que se tarda para entregar un crédito ordinario, pueden observar que aumenta el índice IVA (índice de valor agregado) en un 167% y se reduce el costo de \$32,96 a \$9,84 dólares, lo cual significa un ahorro para la Institución.

6.7.2.9. Procedimiento actual del Credipóliza

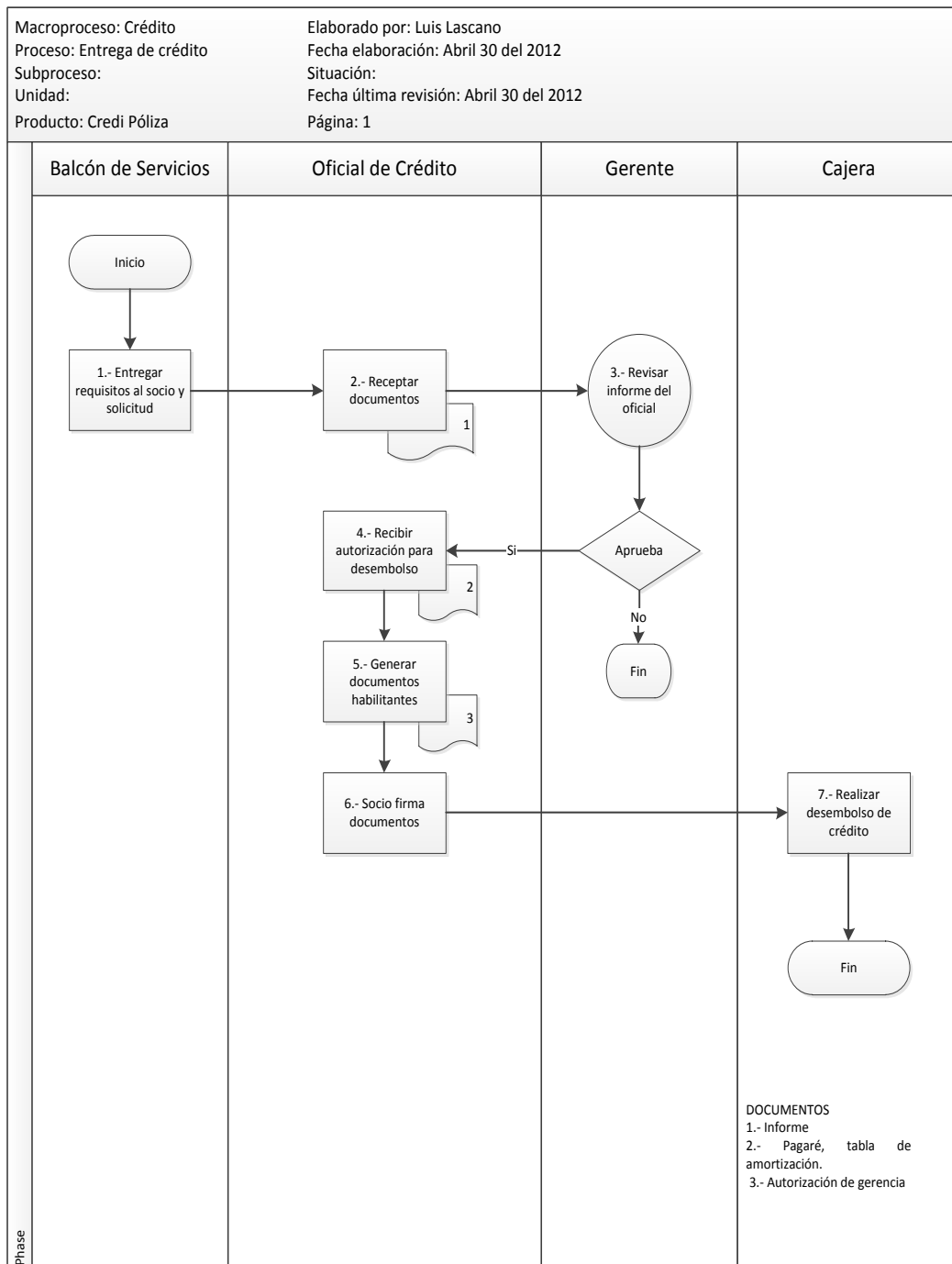
Cuadro 59 PROCEDIMIENTO ACTUAL DEL CREDIPÓLIZA

Nº	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLES	MINUTOS
1	Informa los requisitos al socio y entrega solicitud para que llene	Balcón de servicio	10
2	Recepta documentos y elabora informe para que revise el Gerente.	Oficial de crédito	25
3	Revisa Informe del oficial de crédito. Toma decisión, en base al informe del oficial, La respuesta es No, fin; La respuesta es Sí, devuelve al oficial con autorización para desembolso.	Gerente	12
4	Recibe autorización del gerente para desembolso	Oficial de crédito	3
5	Procede a generar documentos habilitantes y solicita firmas al socio.	Oficial de crédito	10
6	Procede a firmar documentos habilitantes.	Oficial de crédito	5
7	Realiza desembolso de crédito al socio y fin.	Cajero	15

Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., (2012)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Gráfico 49 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL DEL CREDIPÓLIZA



Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., (2012)
Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Cuadro 60 ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL CREDIPÓLIZA

ANÁLISIS DE PROCESOS													
Análisis de Valor Agregado													
Unidad:						Proceso: Credi Póliza							
Elaborado por: Lascano Luis						Fecha: Abril 30 del 2012							
VA (real)		NVA (sin valor agregado)					ACTIVIDAD	Balcón de servicios	Oficial de crédito	Gerente	Cajera	Tiempo Unitario (minutos)	
Nº	VACI (valor agregado cliente)	VAE (Valor agregado empresa)	Preparación	Demora/Espera	Transporte/ Movimiento	Control							Archivo/Almacenamiento
1	*							Entregar requisitos al socio con solicitud	10				10
2			*					Receptar documentos del socio y elaborar informe		25			25
3						*		Revisar informe del oficial			12		12
4					*			Recibir autorización para desembolso		3			3
5						*		Proceder a generar documentos habilitantes		10			10
6			*					Socio procede a firmar documentos		5			5
7					*			Realizar desembolso del crédito				15	15
								10	43	12	15	80,00	

Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., (2012)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Los costos del proceso actual son:

Cuadro 61 ESTIMACIÓN DEL COSTO POR PROCESO ACTUAL DEL CREDIPÓLIZA

CARGOS	SUELDO (A)	Costo Minuto (B)	Tiempos (C)	Costo Proceso (B*C)
Balcón de servicios	\$ 300	\$ 0,02	10	\$ 0,21
Oficial de crédito	\$ 400	\$ 0,03	43	\$ 1,19
Gerente	\$ 850	\$ 0,06	12	\$ 0,71
Cajera	\$ 320	\$ 0,02	15	\$ 0,33
TOTAL	\$ 1870		80	\$ 2,44

Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre (2012)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Para el proceso actual de otorgamiento del Credipóliza, se utiliza 80 minutos a un costo de \$2,44 dólares por cada crédito entregado.

Para el proceso propuesto mejorado, se tiene:

6.7.2.10. Procedimiento mejorado del Credipóliza

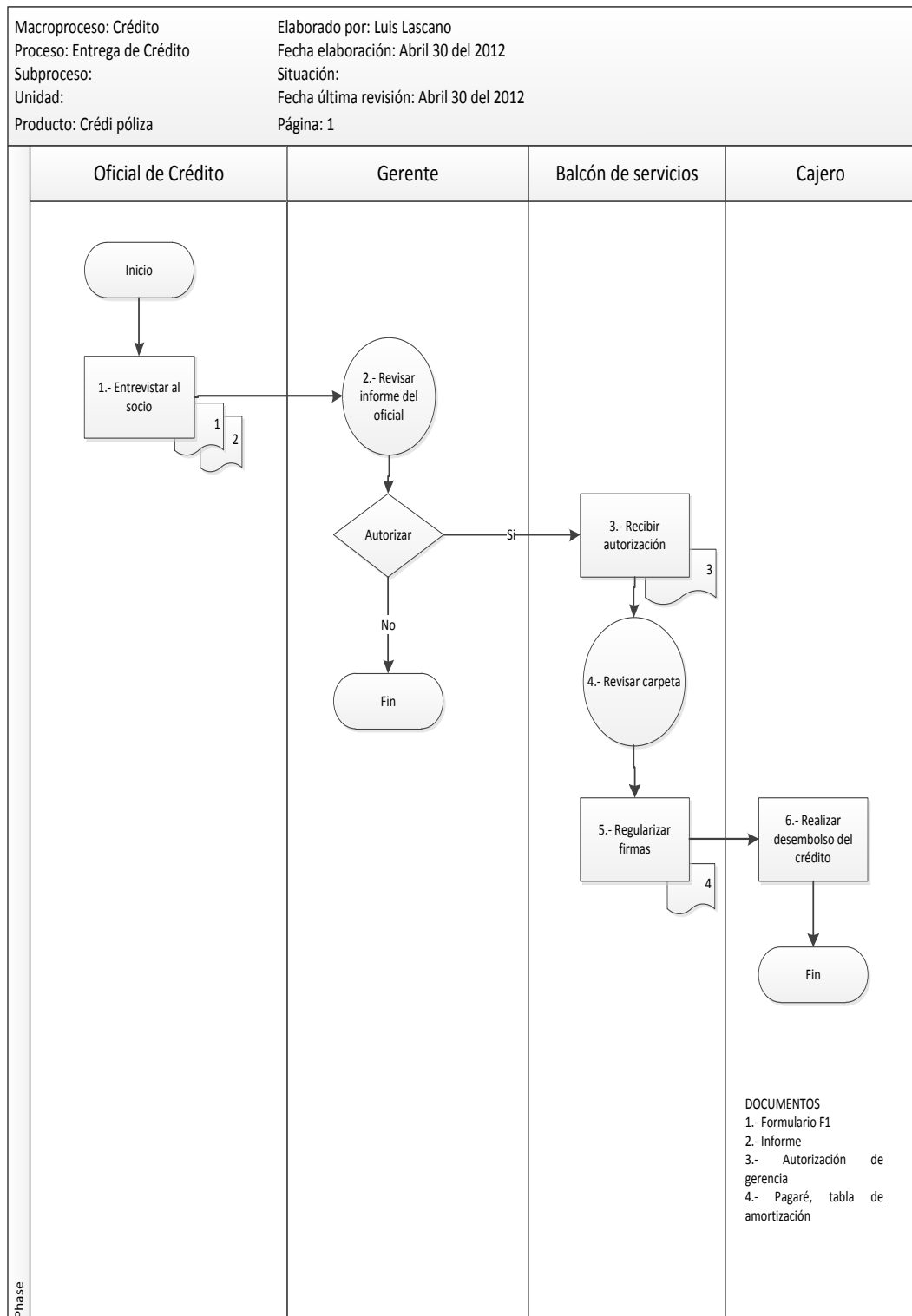
Cuadro 62 PROCEDIMIENTO MEJORADO DEL CREDIPÓLIZA

Nº	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLES	MINUTOS
1	Entrevista al socio con el formulario F1, realiza un informe y envía la carpeta del socio al gerente.	Oficial de crédito	20
2	Revisa Informe del oficial de crédito. Toma decisión, en base al informe del oficial, La respuesta es No, fin; La respuesta es Sí, devuelve al oficial con autorización para desembolso.	Gerente	12
3	Recibe aprobación	Balcón de servicio	3
4	Revisa carpeta del socio con la aprobación de gerencia	Balcón de servicio	10
5	Regulariza firmas y genera documentos habilitantes	Balcón de servicio	5
6	Realiza desembolso de crédito al socio y fin.	cajero	15

Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre (2012)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Gráfico 50 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO DEL CREDIPÓLIZA



Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre (2012)
Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Cuadro 63 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO MEJORADO CREDIPÓLIZA

ANÁLISIS DE PROCESOS													
Análisis de Valor Agregado													
Unidad:						Proceso: Credi Póliza							
Elaborado por: Lascano Luis						Fecha: Abril 30 del 2012							
VA (real)		NVA (sin valor agregado)					ACTIVIDAD	Balcón de servicios	Oficial de crédito	Gerente	Cajera	Tiempo Unitario (minutos)	
Nº	VACI (valor agregado cliente)	VAE(Valor agregado empresa)	Preparación	Demora/Espera	Transporte/ Movimiento	Control							Archivo/Almacenamiento
1	*							Entrevistar al socio		20			20
2						*		Revisar informe del oficial de credito			12		12
3		*						Recibir aprobacion	3				3
4						*		Revisar carpeta del socio	10				10
5	*							Regularizar firmas	5				5
6					*			Realizar desembolso del credito				15	15
								18	20	12	15	65,00	

Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., (2012)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Los costos propuestos son los siguientes:

Cuadro 64 ESTIMACIÓN DEL COSTO POR PROCESO MEJORADO DEL CREDIPÓLIZA

CARGOS	SUELDO (A)	Costo Minuto (B)	Tiempos (C)	Costo Proceso (B*C)
Balcón de servicios	\$ 300	\$ 0,02	18	\$ 0,38
Oficial de crédito	\$ 400	\$ 0,03	20	\$ 0,56
Gerente	\$ 850	\$ 0,06	12	\$ 0,71
Cajera	\$ 320	\$ 0,02	15	\$ 0,33
TOTAL	\$ 1870		65	\$ 1,97

Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., (2012)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Para el proceso propuesto, se tiene un tiempo de 65 minutos a un costo de \$1,97 dólares por cada crédito que se otorga.

Se realiza la comparación entre el proceso actual y el propuesto mejorado:

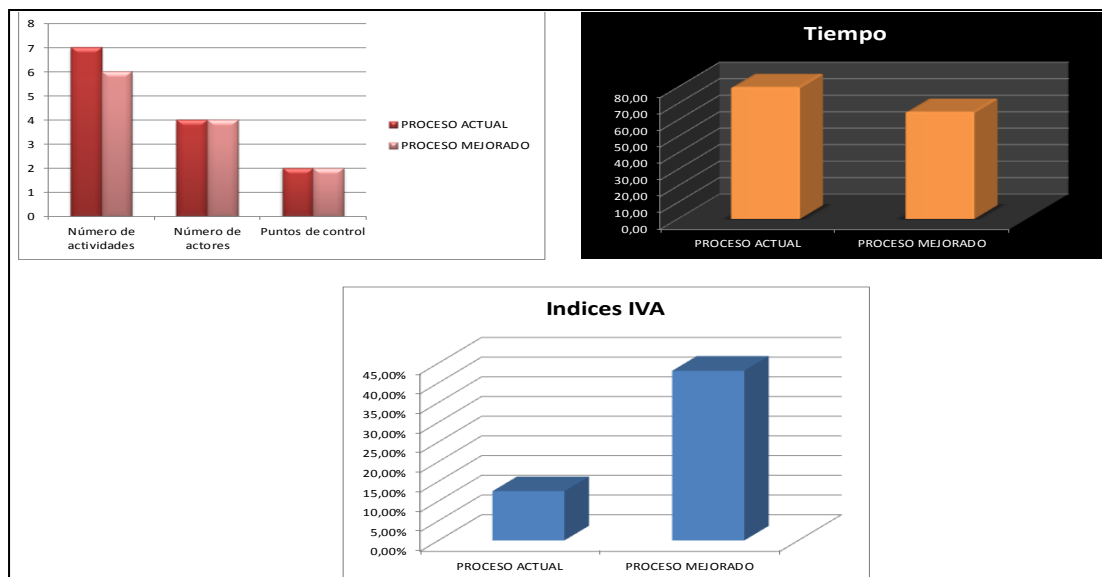
Cuadro 65 ÍNDICES DE VALOR AGREGADO PROCESO ACTUAL VS PROCESO MEJORADO DEL CREDIPÓLIZA

N°	CARACTERÍSTICAS	PROCESO ACTUAL	PROCESO MEJORADO	%
1	Número de actividades	7	6	-14%
2	Número de responsables	4	4	0%
3	Puntos de control	2	2	0%
4	Tiempo	80,00	65,00	-19%
5	Índices IVA	12,50%	43,08%	244,62%
6	USD Costo	\$ 2,44	\$ 1,97	-19%

Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., (2012)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

**Gráfico 51 ÍNDICES DE VALOR AGREGADO DEL CRÉDITO ORDINARIO
PROCESO ACTUAL VS PROCESO MEJORADO**



Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., (2012)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Con la propuesta de mejoramiento se logra reducir 1 actividad; un tiempo de 80 a 65 minutos, el costo que genera entregar un solo crédito, se reduce de \$2,44 a \$1,97 dólares teniendo un ahorro del 19%, el índice IVA aumente notablemente, siendo este, un beneficio para empresa y el socio.

El ahorro total que se puede obtener, por la implementación de los nuevos procesos en el otorgamiento de créditos es de \$24,29 dólares; este rubro es en el supuesto de que se entregue un crédito diario de cada uno de estos:

6.7.2.11. Resumen de los cuatro tipos de crédito que otorga la Cooperativa 21 de Noviembre de los procesos actuales versus los mejorados

A continuación se presenta un cuadro resumen del ahorro anual que tendría al implementarse la reingeniería de procesos y procedimientos en la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., Con un escenario en el supuesto de que se entregue dos

créditos por tipo de producto cada día, considerando los cuatro tipos de productos crediticios como son Crédito Emergente, Crédito Súper 21, Microcrédito recurrente y el Credipóliza.

TIPO DE CRÉDITO	Proceso Actual (A)	Proceso Mejorado (B)	Ahorro (A-B)	Escenario		
				ENTREG A DIARIA	DÍAS LABORABLES AL AÑO	AHORRO AL AÑO
Crédito emergente	\$ 4,67	\$ 4,14	\$ 0,53			
Crédito Súper 21	\$ 7,28	\$ 7,11	\$ 0,17			
Microcrédito recurrente	\$ 32,96	\$ 9,84	\$ 23,12			
Credipóliza	\$ 2,44	\$ 1,97	\$ 0,47			
TOTAL			\$ 24,29	8	240	\$ 11.659,20

Cuadro 66 RESUMEN DEL AHORRO EN DÓLARES

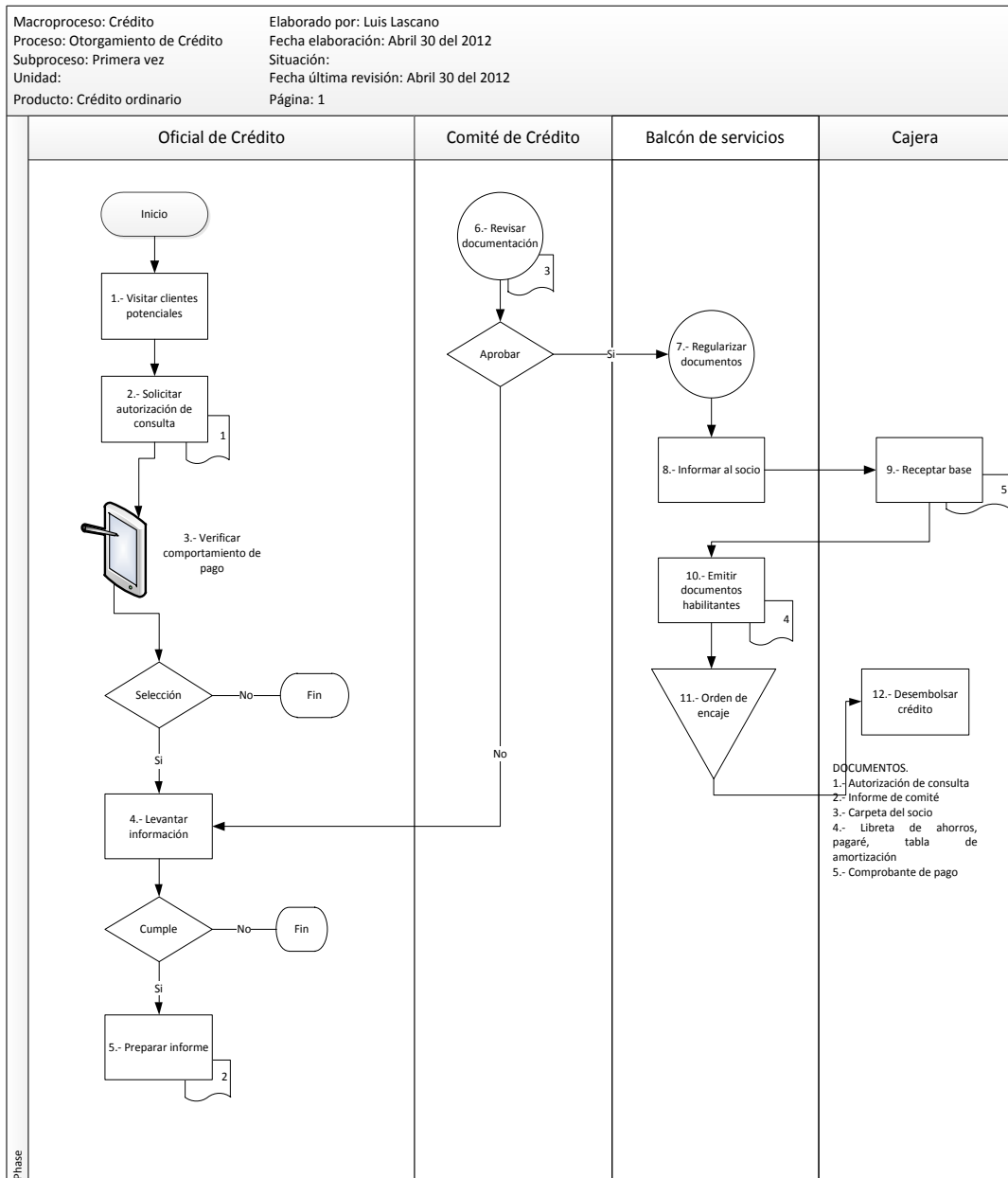
Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., (2012)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Análisis.- En el supuesto que la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., coloque cuatro créditos diarios; asea, un crédito por cada oficial de negocios con los que cuenta actualmente, el ahorro diario de \$24.29 multiplicado por 240 días laborables, nos da como ahorro anual el valor de \$ 11.659,20, aproximadamente, logrando un de los objetivos de la reingeniería, ya que el otro es el ahorro del tiempo para los socios o clientes, elevando el nivel de satisfacción de ellos.

Por lo tanto se propone la implementación de NTICs en el proceso de crédito ordinario para los Oficiales Integrales de créditos, así:

PROCESO DE CRÉDITO ORDINARIO, CON EL OCFIAL INTEGRAL.



Fuente: El autor, (2013)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Análisis.- Con la Implementación de las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación NTIC (tablet e internet), en el proceso de crédito ordinario, los oficiales de negocios integrales tendrían las herramientas necesarias para elevar su nivel de eficiencia, con estos estarán en la capacidad de salir al campo a buscar

clientes potenciales o clientes y socios objetivo, como se describe de acuerdo al rol del área de negocios que se plantea para la Cooperativa.

Se elevaría el nivel de satisfacción del cliente, por la agilidad para el otorgamiento de los créditos, con esto también se cumpliría con el principio de agilidad y oportunidad en el servicio.

6.7.2.12. Inversión De La Implementación De Tecnología En La Propuesta Proceso Crédito Ordinario - Oficial Integral

La presente propuesta está considerada para cuatro Oficiales de Negocios Integrales.

RESUMEN DE INVERSIÓN

RECURSOS	HERRAMIENTAS	CANT	COSTO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
TECNOLÓGICO	TABLET	4	700,00	77,78	933,33
TECNOLÓGICO	MODEM CON INTERNET	4	42,00	168,00	2.016,00
ECONÓMICO	MOVILIZACIÓN	4	75,00	300,00	3.600,00
TOTAL USD				545,78	6.549,33

Fuente: El autor, (2013)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Tomar en cuenta que la tablet es considerada como equipo de cómputo y tiene una vida útil de tres años.

Entonces se estima el costo mensual:

Inversión de las tablet $((\$700 * 4) / 3 \text{ años} = \$933.33 \text{ anual} / 12 \text{ meses} = \$77,78$ mensual

Costo mensual del modem con internet $(\$42 * 4) = \$168,00 \text{ mensual} * 12 \text{ meses} = \2016.00 al año.

- Costo por movilización $(\$75 * 4) = \$300,00 \text{ mensual} * 12 \text{ meses} = \$3600,00$ al año.

Análisis de la implementación de la Reingeniería.

(+) Ahorro anual por la reingeniería:	\$11.659,20
(-) Inversión en tecnología (NTIC):	\$6.549,33
(-) Inversión en la Implementación: (este rubro fue tomado del cronograma de implementación de la Propuesta)	\$3.600,00
(=) Resultado	\$1509.87

Fuente: El autor, (2013)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Conclusión.- Actualmente la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., no cuenta con el recurso económico para invertir en los recursos tecnológicos que necesitan los oficiales Integrales, para que alcancen niveles de eficiencia realmente espectaculares, pero cabe indicar que, con el ahorro de \$11,659.20 generados en el lapso de un año, con el supuesto que se coloque 8 créditos diarios dos por cada tipo de producto, la inversión total puede recuperar en un año.

6.8. Administración de la Propuesta

Para la implementación, control y seguimiento de la presente propuesta, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 21 de Noviembre Ltda., es necesario que sus

niveles directivos tales como: el Consejo de Administración, y el Consejo de Vigilancia aprueben la implementación de la misma.

El Gerente General, en conjunto con el Departamento de crédito y cobranzas y el Área de riesgos una vez que esta sea implementada, deberán coordinar la implementación para no interrumpir las actividades diarias de los oficiales de negocios y de la Cooperativa, por tal razón la propuesta tendrá una duración de ocho sábados continuos; por lo cual, los niveles directivos trabajarán en la transición y apoyo de lunes a viernes, con las indicaciones necesarias del Asesor.

6.8.1. Cronograma de Ejecución de la Propuesta

El cronograma está diseñado en horario de acuerdo a las condiciones que les gustaría a los directivos de la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda.

Básicamente consta de tres partes:

- a.- Parte Teórica.-** Contempla la capacitación de la nueva tecnología crediticia todos los involucrados del proceso de otorgamiento de créditos.
- a. Parte Práctica.-** Contempla la instrumentación de los casos de crédito con la nueva tecnología crediticia.
- b. Evaluación de la ejecución de la Propuesta y entrega de informes.-** Se evaluará los resultados obtenidos con los oficiales de negocios, el valor agregado de los procesos actuales versus los procesos mejorados.

Se hará la entrega formal la política que será la directriz de la tecnología crediticia y el manual de procedimientos, el cual indicará como efectuar el otorgamiento de créditos.

**CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA EN LA
COOPERATIVA 21 DE NOVIEMBRE LTDA.**

N°	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	METODOLOGÍA		RECURSOS		PRESUPUESTO		INDICADOR	CRONOGRAMA						RESPONSABLE	DOCUMENTO
		ACTIVIDAD	CANTIDAD	TIPO	CANTIDAD	V. UNIT.	V. TOTAL		ABRIL	MAYO						
									SABADO	SABADO	SABADO	SABADO	SABADO	SABADO		
1	(PARTE TEÓRICA) CAPACITACIÓN DE LA NUEVA TECNOLOGÍA CREDITICIA A LOS FUNCIONARIOS.	REUNIÓN DE TRABAJOS	1	(RR. HH.)	1	160,00	160,00	# FUNCIONARIOS CAPACITADOS							ASESOR JEFE DE CRÉDITO	GUÍA DIDÁCTICA IMPRESA
	1.1.-Describir el proceso de crédito, filosofía y principios de la tecnología crediticia.			MAT. OFICINA (anillados, marcadores, papelotes, esferos, etc.)	1	10,00	100,00									
	1.2.-Socializar el manual de la política crediticia para la Institución.			RECURSOS TECNOLÓGICOS, (Uso de computador y proyector)	2	25,00	50,00									
	1.3.- Socializar el manual de procedimiento de créditos para la Institución			MOVILIZACIÓN Y ALIMENTACIÓN	1	25,00	25,00									

1.3.-Identificar la información que buscará el OF. NEG. En las visitas in situ, a los socios y los garantes.	RE UNI ÓN DE TR AB AJO	1	INSTRUC TOR (RR. HH.)	1	160 ,00	160, 00	# FU NCI ON ARI OS CA PA CIT AD OS										
1.4.- Explicar cuál es el rol de las garantías en los análisis de microcrédito.			MAT. OFICINA (anillados, marcadore s, papelotes, esferos, etc.)	0	0,0 0	0,00											
1.5.-Describir las funciones de promoción que deberá realizar el oficial de negocios.			RECURS OS TECNOL ÓGICOS, (Uso de computado r y proyector)	2	25, 00	50,0 0											
1.6.- Matemática financiera enfocada a los Oficiales Negocios.			MOVILIZ ACIÓN Y ALIMENT ACIÓN	1	25, 00	25,0 0											
1.7.- Explicar las principales características de las cinco "C" del crédito.	RE UNI ÓN DE TR AB AJO	1	INSTRUC TOR (RR. HH.)	1	160 ,00	160, 00	# FU NCI ON ARI OS AP RO BA DO S										
1.8.-Explicar a que se considera "cruce de Excedentes"			MAT. OFICINA (anillados, marcadore s, papelotes, esferos, etc.)	0	0,0 0	0,00											
1.9.- Describir las acciones de seguimiento que deberá hacer el oficial de negocios.			TECNOL ÓGICOS, (Uso de computado r y proyector)	2	25, 00	50,0 0											

	1.10.- Evaluación de todo lo aprendido.		MOVILIZACIÓN (movilización del instructor interna)	1	25,00	25,00											
2	(PARTE PRÁCTICA) INSTRUMENTACIÓN DEL OS CASOS DE CRÉDITO.	REUNIÓN DE TRABAJOS	1 INSTRUCTOR (RR. HH.)	1	160,00	160,00	# FUNCIONARIOS CAPACITADOS										
	2.1.- Socialización, implementación y llenado de los formularios.		MAT. OFICINA (anillados, marcadores, papelotes, esferos, etc.)	10	10,00	100,00											
	2.2.- Metodología para el Levantamiento de la información crediticia in situ, de los sujetos de crédito o de los socios y garante.		RECURSOS TECNOLÓGICOS, (Uso de computador y proyector)	2	25,00	50,00											
	2.3.- Estructuración del Balance General, del negocio y de la unidad familiar.		MOVILIZACIÓN Y ALIMENTACIÓN	1	25,00	25,00											
	2.4.- Estructuración del Estado de Situación financiera del negocio y de la unidad familiar.	REUNIÓN DE TRABAJOS	1 INSTRUCTOR (RR. HH.)	1	160,00	160,00	# FUNCIONARIOS CAPACITADOS										
	2.5.- Estructuración del flujo de efectivo del negocio, razón cuota.		MAT. OFICINA	10	0,00	0,00											

2.6.- Índices financieros para toma de decisiones: capacidad de pago, nivel de endeudamiento, cobertura de garantías, rotación de inventarios, capital de trabajo, margen bruto de ganancia, costo de ventas.		RECURSOS TECNOLÓGICOS, (Uso de computador y proyector)	2	25,00	50,00														
		MOVILIZACIÓN Y ALIMENTACIÓN	1	25,00	25,00														
2.7.- Determinación del flujo de efectivo del negocio, razón cuota.	REUNIÓN DE TRABAJOS	1 INSTRUCTOR (RR. HH.)	1	160,00	160,00	# FUNCIÓN ARI OS AP RO BA DO S													
2.8.- Como armar los casos de solicitud de crédito de los socios nuevos y recurrentes.		MAT. OFICINA (anillados, marcadores, papelotes, esferos, etc.)	1	0,00	0,00														
2.9.- Conformación de Comité de crédito y aspectos que debe revisar en los casos presentados por los oficiales de crédito.		RECURSOS TECNOLÓGICOS, (Uso de computador y proyector)	2	25,00	50,00														
2.10.- Evaluación de lo aprendido		MOVILIZACIÓN Y ALIMENTACIÓN	1	25,00	25,00														
VALOR DE LA CAPACITACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS					1610,00														

3	EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA Y ENTREGA DE INFORMES	EVALUACIÓN DE RESULTADOS					COSTOS DEL PROCESO MEJORADO										
	3.1.- Entrega de notas y resultados de los oficiales participantes.		INSTRUCTOR (RR. HH.)	1		0,00	VALOR AGREGADO DEL PROCESO MEJORADO										
	3.2.- Análisis comparativo del Valor Agregado del proceso de crédito actual vs. el proceso mejorado.		RECURSOS TECNOLÓGICOS, (Uso de computador y proyector)	2		0,00											
	3.3.- Entrega del manual de la política crediticia.		ENTREGA DE MANUAL	1	1000,00	1000,00											
	3.4.- Entrega del manual de procedimientos para el otorgamiento de micro créditos		ENTREGA DE MANUAL	1	1000,00	1000,00											
	3.5.- Conclusiones y recomendaciones.					0,00											
	VALOR DE LOS DOS MANUALES					2000,00											

Fuente: Restructuración de Procesos Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., (2012)
Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

6.8.2. Plan de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta

Es necesario tener un plan de monitoreo y evaluación de la propuesta para tomar decisiones oportunas que permitan mejorarla; por lo tanto, se deberá analizar las siguientes áreas: Activo, Eficiencia, rendimiento, morosidad, gastos; pero también se deberá evaluar el RR.HH., debido a que es importante conocer como asimilo la transición, el personal de la Institución.

Evaluación de la Propuesta.- Luego de la implementación de la propuesta, se deberán reunir en periodos de tiempo trimestrales, los directivos tales como: Gerencia General, Jefe o gerente de crédito, Jefe de Riesgos, para evaluar y analizar los resultados obtenidos, junto con los miembros del Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia.

Factores a Evaluar en la Implementación de la Propuesta

Estos Factores permitirán evaluar en general la salud financiera de la cartera de créditos de la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda.; con lo cual, sus niveles directivos podrán tomar las mejores decisiones sobre las estrategias de crédito más adecuadas a ejecutar.

6.8.3. Factores a Tomar en Cuenta para Evaluar la Propuesta

FACTORES	N°	INDICADOR	RELACIÓN
ACTIVO	1	PESADEZ DE LA CARTERA	CARTERA EN MORA / CARTERA BRUTA
	2	COBERTURA DE LA CARTERA EN MORA	PROVISIÓN PARA CARTERA INCOBRABLE / CARTERA EN MORA
EFICIENCIA	3	CASOS ATENDIDOS	N° DE SOLICITUDES RECIBIDAS/ N° DE

			SOLICITUDES ATENDIDAS
	4	PARTICIPACIÓN DE LA CARTERA POR OFICIAL	N° SOCIOS ACTIVOS POR OF / TOTAL DE SOCIOS ACTIVOS
	5	PRODUCTIVIDAD DEL OFICIAL	N° DE CASOS COLOCADOS / TOTAL CASOS COLOCADOS
RENDIMIENTO	6	RENDIMIENTO CARTERA	INGRESOS COLOCACIONES EN EFECTIVO / CARTERA BRUTA PROMEDIO
MOROSIDAD	7	MOROSIDAD POR OFICIAL	MOROSIDAD CARTERA X OF / CARTERA MOROSA PROMEDIO TOTAL
	8	MOROSIDAD POR TIPO DE CRÉDITO	CARTERA POR TIPO DE CRÉDITO / CARTERA BRUTA PROMEDIO
	9	RECAUDACIÓN	N° CRÉDITOS COBRADOS / TOTAL CRÉDITOS VENCIDOS
GASTOS	10	GASTOS PROVISIÓN	GASTOS PROVISIÓN PARA CRÉDITOS MOROSOS / CARTERA BRUTA PROMEDIO
	11	GASTOS FINANCIAMIENTO	INTERESES Y COMISIONES POR RECURSOS FINANCIEROS / CARTERA BRUTA PROMEDIO

Fuente: El autor, (2013)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Se debe definir períodos de la propuesta. Las decisiones pueden estar orientadas a mantener la propuesta de solución, modificarla, suprimirla definitivamente o sustituirla por otra.

6.8.4. Guía para Realizar Evaluación del RR. HH. Responsables de los procesos de crédito

Para facilitar el plan de evaluación se sugiere la siguiente matriz.

GUÍA PARA REALIZAR EVALUACIONES A FUNCIONARIOS

PREGUNTAS BÁSICAS	RESPUESTAS
¿Quiénes solicitan evaluar?	Interesados de la evaluación. *Niveles Directivos
¿Por qué evaluar?	Razones que justifiquen la evaluación. *Conocer las capacidades y potencialidades del talento humano. Aspectos cuantitativos y cualitativos.
¿Para qué evaluar?	Objetivos del plan de evaluación. 1. Para determinar el nivel de conocimiento del RR. HH. 2. Para establecer un nivel de remuneraciones digno en base a su esfuerzo.
¿Qué evaluar?	Aspectos a ser evaluados. 1. Todas las evaluaciones de desempeño incluirán aspectos cuantitativos y aspectos cualitativos, (Ver literales c, d).
¿Quién evalúa?	Personal encargado de evaluar. 1. Un equipo evaluador, (Ver literal a).
¿Cuándo evaluar?	En períodos determinados de la propuesta. 1. Los meses de enero y febrero de c/ año, (Ver literal b).
¿Cómo evaluar?	Proceso metodológico 1. Se deberá socializar la metodología de la evaluación, (Ver literales de la f hasta r).
¿Con qué evaluar?	Recursos 1. Se desarrollará un formato estándar, (Ver literal e).

Fuente: El autor (2013)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

6.8.5. Desarrollo de la Guía para Realizar Evaluaciones a Funcionarios

¿Quién evalúa?

- a. Todos los colaboradores serán evaluados cuando menos una vez al año en forma individual, directa y personalmente por un equipo evaluador.

¿Cuándo evaluar?

- b. La evaluación de desempeño, se realizará preferentemente durante los meses de enero y febrero de cada año, dentro del horario del colaborador, en días y horas hábiles.

¿Qué evaluar?

- c. Todas las evaluaciones de desempeño incluirán aspectos cuantitativos y aspectos cualitativos. Los aspectos cuantitativos se medirán en base a objetivos, resultados y evidencias cuantificables. Los aspectos cualitativos, se medirán por consenso dentro del equipo evaluador.
- d. Dentro de los principales aspectos a considerar dentro de la evaluación de desempeño, se deben incluir: objetivos específicos, liderazgo, trabajo en equipo, desarrollo de colaboradores, solución de problemas, contribución a los objetivos del negocio, propuestas de mejora, integración a la cultura y apoyo en planes y proyectos de mejora de la organización, entre otros.

¿Con qué evaluar?

- e. Todas las evaluaciones se harán en un formato estándar y con criterios previa y claramente definidos.


¿Cómo evaluar? Proceso metodológico

- f. Todas las evaluaciones de desempeño concluirán con una calificación cuantificable.
- g. Los colaboradores deberán conocer su descripción de puesto y estar informados con al menos seis meses de anticipación, de cuáles son los aspectos que le serán evaluados en la próxima evaluación.
- h. Después de cada evaluación de desempeño, se deberán formalizar compromisos mutuos entre el colaborador y la organización, con el propósito de mejorar el desempeño futuro del colaborador.
- i. Todo el personal evaluado, independientemente de su calificación, deberá participar activamente en el programa de entrenamiento de la organización.
- j. Todos los colaboradores evaluados deberán contar con una copia de su correspondiente evaluación.
- k. Las evaluaciones de desempeño de los colaboradores se consideran información confidencial y solamente de uso y beneficio exclusivo para la organización y el propio colaborador, por lo que no se pueden proporcionar copias a terceros sin autorización del Gerente de Recursos Humanos o del Gerente General.
- l. Todo colaborador que consecutivamente obtenga tres evaluaciones de desempeño sobresalientes, deberá ser considerado para una promoción o para asumir nuevas responsabilidades.
- m. Solamente los colaboradores que obtengan calificaciones iguales o superiores al promedio, podrán participar como líderes de los proyectos de mejoras o como instructores internos.

- n. De los colaboradores con calificaciones iguales o superiores al promedio, se seleccionarán a aquellas personas que recibirán un reconocimiento especial en la reunión anual de la organización (pueden participar para promoverlos a mandos medios).
- o. Todo colaborador que en tres evaluaciones consecutivas obtenga resultados "pésimos", deberá ser removido inmediatamente de su puesto actual de trabajo.
- p. La calificación obtenida en la evaluación de desempeño formará parte de los criterios a considerar para hacer los incrementos de sueldo.
- q. Esta Política, deberá ser dada a conocer a todo el personal de nuevo ingreso dentro de su inducción.
- r. Las únicas personas que pueden autorizar excepciones a esta Política son el Gerente de Recursos Humanos y el Gerente General.

6.9. Manual de Políticas de Crédito

6.10. Manual de Procedimientos

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 1 de 54

POLÍTICAS PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS

ELABORO: Eco. Luis Fabricio Lascano Pérez: **FIRMA:** _____

REVISO: _____ : **FIRMA:** _____

FECHA: _____


APROBÓ: _____ : **FIRMA:** _____

FECHA: _____

TABLA DE CONTENIDO

TITULO	HOJA
1. PROPÓSITO	1
2. ALCANCE	1
3. DEFINICIONES	1
4. RESPONSABLE DE LA APROBACIÓN, DIVULGACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LA POLÍTICA	4
5. REVISIÓN DE LA POLÍTICA	4
6. DOCUMENTOS APLICABLES Y/O ANEXOS	5
7. POLÍTICA	5
8. CALCE FINANCIERO	7
9. LA CONCENTRACIÓN DE RIESGOS	7
10. DIVERSIFICACIÓN DE LA CARTERA DE ACTIVOS.	9
11. DIVERSIFICACIÓN DE PASIVOS.	10

ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA INSTITUCIÓN

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 2 de 54

1. OBJETIVO

Determinar las políticas de riesgo de crédito, que se constituyan en lineamientos generales que normen los procesos y la metodología crediticia con la cual se administrará el otorgamiento de crédito.

2. ALCANCE


Aplicable a todo el personal que se involucra en el proceso para el otorgamiento de créditos.

3. RESPONSABLE

Los responsables de este manual son: El Concejo de Administración, El Gerente General, el Jefe del área de crédito, y el Asesor Externo.

4. DEFINICIONES

- **Back office.**-En Finanzas se refiere a las actividades contables, financieras y administrativas generadas por la confirmación escrita de una operación negociada por los agentes del "front office" tales como los oficiales de negocios, balcón de servicios. Se utiliza este término para describir el área de la empresa que realiza tareas de segunda línea, es decir que recibe gestiones después de un escalamiento.
- **Buró de Crédito.**-Son sociedades anónimas cuyo objetivo social exclusivo es la prestación de servicios de referencias crediticias del titular de la información crediticia.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 3 de 54

- **Capacidad de pago.**-Son los ingresos probados que tiene un sujeto de crédito o los ingresos que provengan de su negocio y que al menos tenga un periodo de estabilidad de un año en el mercado.


Capacidad se refiere a los ingresos que a futuro arán frente a las obligaciones del deudor o el movimiento económico del negocio que respalda los ingresos del sujeto de crédito, de tal manera que se justifique, que los ingresos son estables para pagar el crédito en el plazo establecido.

- **Caso presentado por el oficial de crédito.**- Se refiere a estructurar o armar una carpeta con un expediente de los socios o potenciales socios o clientes, cumpliendo con todos los requisitos que exige las normativas internas y externas.

- **Comité de crédito.**- Instancia de análisis de las solicitudes de crédito, en la que se evalúan las condiciones que se recomendará la operación de crédito, observando la minimización del riesgo crediticio; estará conformado por el oficial de negocios proponente y el nivel de supervisión correspondiente para operaciones con características definidas por el Departamento de crédito, en coordinación con la División de Riesgos si ya estuviese implementada, ver cuadro N° 36, conformación del comité de crédito CC-001.


Revisa el análisis y el avalúo de garantías del personal de front y back office, como el dictamen legal, y la plausibilidad del análisis y toma decisiones de excepciones de crédito de acuerdo a lo que determina la política; decide sobre operaciones de crédito reestructuradas.

- **Comité de Crédito.**-Deberá conformarse por instancias de acuerdo a los montos solicitados por los socios o clientes se verificará el valor que resulte de multiplicar el

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 4 de 54


coeficiente establecido por el patrimonio técnico de acuerdo los parámetros de la política crediticia.

- **Comité de mora.**-Revisa el estatus de las exposiciones de crédito reestructuradas, las exposiciones de crédito de cobro dudoso, exposiciones de créditos castigadas en balance, recuperaciones y exposiciones de crédito en procedimiento legal y decide si iniciar o no procedimientos legales.
- **Credipóliza.**- Este tipo de crédito está dirigido para aquellos socios o clientes que tienen su dinero invertido a través de depósitos a plazo fijo con la Cooperativa y que requieren devuelta su dinero antes del vencimiento del plazo, por razones como calamidad, oportunidad de negocio o urgencia económica, por lo cual pueden solicitar crédito tan solo con garantía de su DPF, hasta por un monto del 90% del valor de su póliza a plazo fijo; este debe ser entregado el mismo día.
- **Crédito Emergente.**- Este crédito es un producto financiero creado para los socios y/o clientes, calificados por la Cooperativa como preferenciales y recurrentes, que presenten necesidades imprevistas o urgentes de liquides; además éstos créditos son montos pequeños y de periodicidad corta.
- **Crédito Ordinario.**- Este tipo de crédito se aplicará generalmente para todos los casos que se presenten, con los socios nuevos o recurrentes, y que no tengan relación con los lineamientos que se describen en los otros productos de microcrédito.
- **Crédito paralelo.**-Este se presenta cuando un socio o cliente que tiene crédito vigente en la Cooperativa se le otorga otro crédito, con distintas condiciones; este será aprobado siempre y cuando la capacidad de pago no se vea afectada y le alcance

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 5 de 54

para cubrir sus obligaciones; además solo se podrá entregar hasta dos créditos consolidados por socio o cliente dentro de cada ciclo.


- **Crédito Súper 21.-** Básicamente está destinado para ofrecer liquidez y solventar urgencias económicas el mismo día de los socios artesanos sujetos de crédito o con calificación interna "A", que entreguen como garantía cheques propios o de terceros.
- **DPF (depósito a plazo fijo).-** El Depósito a plazo fijo se refiere a la operación financiera en la que el socio o cliente entrega una cantidad determinada de dinero a la Cooperativa, por un periodo de tiempo determinado normalmente fijo, y a cambio la Cooperativa, le pagará intereses como rendimiento de su capital más su capital.
- **FCG.-** Siglas con las que se les representa a los formatos para la toma de la información crediticia del garante.
- **FCS.-** Siglas con las que se les representa a los formatos para la toma de la información crediticia del socio.
- **Formularios o formatos.-** Se refieren a los documentos plantillas; con los que, los oficiales de negocios y ejecutivos de servicios utilizarán para el levantamiento de la información socioeconómica del socios o clientes y armarán los casos de crédito para la Cooperativa.
- **Front office.-** Es un término que traducido literalmente significa: oficina de delante. Viene indicado como el conjunto de estructuras (departamentos, áreas, colaboradores) de una organización que gestionan la interacción con el socio o cliente.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 6 de 54


- **Garantía Hipotecaria.-** Garantía abierta sobre un bien inmueble (terreno o casa de propiedad del cliente, su ganarle o de terceros debidamente inscrita en el Registro de la Propiedad u organismo de control.
- **Garantía Personal.-** Es la garantía personal y solidaria de un tercero, que cuenta con solvencia económica para asumir con responsabilidad la misma obligación que el deudor directo.
- **Garantía Prendaria.-** Prenda industrial sobre bienes muebles (generalmente maquinaria o vehículo del negocio) de propiedad del cliente, garante o de terceros debidamente inscrita en el Registro Mercantil u organismo de control.

Los socios o clientes que dejaron de trabajar con crédito por un tiempo mayor de 361 días en la Cooperativa, serán considerados nuevos.

- **Normativa Interna de créditos.-** Se deberá considerar como tal: La Política crediticia, los diferentes manuales de procedimientos, instructivos y resoluciones, emitidas por la Gerencia de créditos, o Riesgos si la hubiere, y aprobados por el Concejo de Administración, en observancia de la normativa externa e interna del Sistema Financiero Ecuatoriano; los mismos que, servirán como lineamientos de carácter general y obligatorios para administrar la cartera de créditos.
- **Oficial de negocios.-** Es el Recurso humano encargado de gestionar la cartera de socios o clientes de productos activos y pasivos, promoviendo continuamente su desarrollo sano, sostenido y el uso de los servicios que oferta la Cooperativa, ofreciéndoles de manera enfocada a la realidad socioeconómica de cada socio o cliente.


COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 7 de 54

- **Política de crédito.-** Es una herramienta administrativa, que está dentro de la normativa interna, que permite mantener uniformidad en los lineamientos, procesos y procedimientos para el otorgamiento de créditos; además, establece los lineamientos centrales para una adecuada administración de la cartera activa y su objetivo principal es alcanzar la estandarización de los criterios directrices de la actividad crediticia, así como de los procesos y procedimientos operacionales del área de crédito.
- **Reestructuración.-** Cancelación de operaciones vencidas, mediante la concesión de una nueva operación de crédito por el monto total de las deudas vencidas: debido a una disminución de la capacidad de pago del deudor o de retrasos en los pagos del crédito vigente por causas externas.
- **Refinanciamiento.-**Reprogramación de pagos mediante la concesión de una nueva operación de crédito por el mismo saldo de capital de las operaciones del socio o cliente administradas por la Cooperativa, pero con variación en el monto de la cuota y/o en la fecha de pago: debido a una disminución de la capacidad de pago del deudor, o una pre cancelación parcial del crédito.
- **Représtamos.-** Operación de crédito que se otorga nuevamente a socios o clientes que están terminando de pagar un crédito vigente en la Cooperativa o que hayan cancelado una operación de crédito en los últimos 180 días.
- **Seguro de Crédito.-** Condición de cobertura que aplica obligatoriamente a socios o clientes de crédito acorde a la microempresa que no pueda ofrecer una garantía real. El seguro de crédito deberá, ser ofrecido por una empresa que garantice el pago de la


COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 8 de 54

operación previamente calificada por la Cooperativa, donde las tarifas serán definidas por la tercera empresa y la Cooperativa actuara como agente de recaudación.

- **Seguro de desgravamen.-** Es un seguro que paga el valor de la deuda pendiente a la fecha de fallecimiento del deudor principal, Tiene un doble propósito. Por un lado, los herederos, quedan sin ninguna deuda pendiente, y por otro, la aseguradora paga el crédito a la Institución acreedora es decir a la Cooperativa, de manera que ésta no sufre una pérdida.
- **Siclo de crédito.-** Se entenderá como tal, al periodo de tiempo comprendido entre la fecha de desembolso del crédito hasta la cancelación de la última letra o la totalidad del crédito del socio o cliente.
- **Socio o Cliente nuevo.-** Son los individuos que por primera vez solicitan algún producto de crédito o servicio y que además realizan la apertura de su cuenta de ahorros en la Cooperativa.
- **Socio o Cliente recurrente.-** Se denominan como tal, los socios o clientes que están utilizando productos de crédito por más de un ciclo con la Cooperativa.
- **Socio o cliente rezagado.-** Socios o clientes que han dejado de trabajar con crédito más de 180 días con la Cooperativa pero en un tiempo no mayor a 360 días, que no consten como preferenciales y que además su comportamiento de pago sea no mayor a 5 días promedio de mora o mayor a 30 días durante la vigencia del ciclo del crédito.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 9 de 54

- **Socio o Cliente vigente.-** Se refiere a los socios o clientes que tienen crédito actual con la Cooperativa.
- **Socios o clientes bancarizados.-** Para la Cooperativa se trata de potenciales socios o clientes nuevos, deberán registrar operaciones de crédito con otras instituciones del sistema financiero Nacional, o ser referenciados por oficiales que han trabajado en de otras instituciones financieras.
- **Socios o clientes preferenciales.-** Se refiere a los socios o clientes de la Cooperativa con calificación interna "A", que por su excelente comportamiento y moral de pago se los clasifica en una cartera con algunos incentivos, para premiarles por su puntualidad en los pagos de sus créditos; esta cualidad se los atribuye a partir del segundo ciclo.
- **Sujeto de crédito nuevo.-** Individuo que pudiendo ser socio o cliente de otras instituciones financieras o no y luego de determinar si tiene capacidad y voluntad de pago, para cumplir sus obligaciones, si reúne el perfil para acceder a un crédito en la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda.
- **Sujeto de crédito recurrente.-** Individuo que tiene la calidad de socio o cliente de la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., y experiencia crediticia con la misma, con saldo vigente o no; luego de determinar si tiene capacidad y voluntad de pago, para cumplir sus obligaciones, si reúne el perfil para acceder nuevamente a un crédito en la Cooperativa.
- **Sujeto de Crédito.-** Persona natural o jurídica que cumple con ciertos requisitos financieros y demográficos, que luego de determinar si tiene capacidad y voluntad de


COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 10 de 54

pago, para cumplir sus obligaciones, si reúne el perfil para acceder a un crédito en la Cooperativa.

- **Valor de realización.**-Valor neto que la Cooperativa espera recuperar como consecuencia de la eventual enajenación de la garantía real por el no pago del crédito, otorgada por el socio o cliente a favor de la Cooperativa, valor que se obtiene después de cubrir tasas y gastos judiciales, cargos por concepto de impuesto en las ventas, comisiones, fletes, depreciación, entre otros.
- **Voluntad de pago.**- Voluntad o moral de pago del socio o cliente, determina el carácter como pagador, se observará como a pagado sus deudas, si tiene buenas referencias personales y comerciales, es importante medir su moral de pago, su comportamiento personal, etc.
- **Zona de acción.**- Con el objetivo de mantener un servicio personalizado y establecer relaciones comerciales de largo plazo con los socios o clientes meta, la Cooperativa se reserva el derecho de asignar a cada oficial de negocios una determinada población, delimitada por: Comunidades, Barrios, Parroquias, o Cantones, para que atienda su cartera de clientes y conozca de cerca la realidad socio económica de mejor manera de dicha población.

4.3. Tipos de microempresas

Microempresa: Negocio de pequeña escala administrado por una persona natural, cuyo desempeño económico es usualmente informal y cuya fuente de ingresos principal proviene de las ventas o ingresos que genere esta actividad, sea, de producción, comercialización o servicios.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 11 de 54

La caracterización de la operación de microcrédito se enmarca dentro de los lineamientos establecidos por la Superintendencia de Bancos y Seguros y el Banco Central del Ecuador.

4.3.1. Segmentos: Los segmentos de microempresa serán atendidos de acuerdo a las definiciones establecidas por los organismos de control. De manera general, una microempresa se considera un negocio con ventas declaradas iguales o inferiores a USD 100.000. Conforme al Título VI del Libro I "Política Monetaria y Crediticia" de las Regulaciones del Directorio del Banco Central del Ecuador, éstas se clasificarán en tres segmentos:


- Microcrédito Minorista
- Microcrédito Acumulación Simple
- Microcrédito Acumulación Ampliada

4.4. Clasificación de socios o socio o clientes

Socios o socio o clientes inactivos son aquellos que han dejado de operar con la Cooperativa en los últimos seis meses.

Socios o socio o clientes nuevos: Son aquellos que se evalúan para un crédito por primera vez, que no registran ninguna operación anterior con la Cooperativa.

Socios o socio o clientes renovados: Son aquellos socios o socio o clientes que tienen un crédito vigente o que, trabajaron antes con la Cooperativa y solicitan una nueva operación.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 12 de 54

En todos los casos, los socios o socio o clientes deben cumplir con el perfil de riesgo que se establece en esta política.

Prestatarios excluidos.- Se refiere a los socios o socio o clientes que tuvieron crédito o tienen crédito vigente con la Cooperativa, y su moral de pago es mala,

5. PERFIL DE RIESGO DE DEUDORES Y GARANTES

- **Persona Natural:**

Propietario de una microempresa.

El Garante, no requiere que sus ingresos provengan de una actividad microempresarial, pero debe justificar la fuente de sus ingresos.

- **Edad:**

Aplica para deudor principal

Mínimo 21 años para créditos de hasta USD 5.000 Mínimo 25 años para créditos superiores a USD 5.000


Aplica para codeudor o garantes

Mínimo 21 años

- **Nacionalidad:**

a.- Ecuatoriana

b.- Extranjero residente como mínimo 1 año y con vivienda propia en el Ecuador, que cuente con cédula de identidad ecuatoriana y cumplir todos los parámetros

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 13 de 54

exigidos por la Cooperativa. Personas en calidad de refugiadas que no posean cédula deberán cumplir con lo establecido en esta política.

c.- Los extranjeros deberán presentar para sus créditos garante ecuatoriano calificado o garantía real adecuada.

- **Experiencia en el Negocio actual, en calidad de propietario:**

a. Ecuatorianos: mayor o igual a 1 año. Para créditos mayores a USD 5.000 se requieren mínimo 24 meses.

b. Extranjeros: estabilidad mínima de 2 años en su negocio. Para créditos mayores a USD 5.000 se requieren mínimo 36 meses.

- **Estabilidad laboral (solo para Garantes asalariados):**


Mínimo un 1 año en su empleo actual.

6. **PERFIL DEL NEGOCIO**

Las microempresas son unidades económicas dedicadas a actividades de producción, comercio o servicios, que tienen las siguientes características:

a.- Negocios unipersonales, generalmente de tipo familiar o estructura de "socio o cliente mezclador".

Para determinar si un socio o cliente mezclador tiene o no perfil de socio o cliente microempresarial, debe evaluarse su principal fuente de ingreso (**Deudor**

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 14 de 54

principal). Únicamente si su principal fuente de ingreso (más del 50%) proviene de los ingresos netos que le genera su microempresa, entonces se considerará al socio o cliente del segmento microempresarial y será atendido con la metodología de evaluación de microempresa descrita en esta política. Si por el contrario, más del 50% de sus ingresos provienen de su salario o de los honorarios que recibe como profesional independiente, se considerará al socio o cliente Asalariado o Profesional Independiente, según sea el caso.

b.- Escasa información financiera.

c.- Bajo nivel de tecnificación o sistematización en los procesos de su empresa.

d.- Con o sin experiencia en el manejo de cuentas en la Cooperativa o en el sistema financiero.


e.- Ventas anuales declaradas igual o menor a USD 100.000.

- **Ubicación**

Negocio ubicado en zona urbana, urbano marginal o rural, según la definición.

a. El negocio debe tener una ubicación fija. Para socio o clientes semiambulantes, no requiere de local fijo, en este caso deberá confirmarse la existencia de los inventarios en un lugar fijo.

b. Extranjeros: primer ciclo al menos 1 año y para los siguientes ciclos de mínimo 6 meses o si se registrara cambio de local.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 15 de 54

c. Socio o clientes con exposición total mayor a USD 3.000 se requiere que tengan al menos 12 meses de permanencia en el local.

Para socio o clientes con exposición total mayor o igual a USD 10.000 sólo se aceptan socios o clientes con al menos 24 meses de permanencia en el local.


- **Patrimonio:**

Los socios o clientes deben tener el patrimonio mínimo requerido para cumplir con lo establecido en el Artículo 72 de la Ley de Instituciones Financieras.

Se requiere que el deudor o garante tenga casa o local propio para montos de crédito mayores a USD 20.000. Para más de USD 20.000 se requiere que el deudor tenga casa o local propio; para el caso de la Cooperativa el monto de crédito es de USD 10.000, en adelante.

- **Teléfono y dirección:**

Los socios o clientes deben tener teléfono convencional en el domicilio, lugar de trabajo o al menos teléfono celular. Se deberá indicar dos referencias de familiares cercanos con teléfono convencional en domicilio o trabajo, o en su defecto una referencia personal y otra familiar. Todas las solicitudes deben tener el croquis del negocio o predio, si es necesario se indicara en el casillero de observaciones algún dato de referencia.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 16 de 54

- **Experiencia Crediticia:**


Los socios o clientes que soliciten créditos cuyos montos de exposición total sea mayor o igual a USD 20.000 requieren acreditar una experiencia crediticia mínima de dos años, ya sea con la Cooperativa, o en el sistema financiero.

Lo indicado anteriormente se resume en la siguiente tabla:

PERFIL DEL SOCIO O CLIENTE Y NEGOCIO

Monto del endeudamiento total microcrédito	Desde \$200 Hasta \$3000	Desde \$3.001 hasta \$6.500	Desde \$6.501 hasta \$10.000	Desde \$10.001 En adelante
*Patrimonio técnico	(0,02– 0,06)	(0,061-0,13)	(0,131-0,20)	> 0,20
Edad mínima del socio o cliente	20 años	22 años	25 años	25 años
Nacionalidad	Ecuatoriana y extranjero residente			
Experiencia en el Negocio mínima				
Ecuatorianos:	1 año	2 años	2 años	2 años
Extranjeros:	2 años	3 años	3 años	3 años
Tiempo en el local mínimo:				
1er. Ciclo	6 meses	12 meses	12 meses	24 meses
2do. Ciclo en adelante	3 meses (*)	3 meses (*)	3 meses (*)	3 meses (*)
Requisitos patrimoniales adicionales al Art. 72: de la LGISF Ecuador	No requerido	No requerido	DEUDOR O GARANTE con Casa o local propio.	DEUDOR O GARANTE con Casa o local propio.

Nota. (*) En caso de cambio de local

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 17 de 54

Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., (2012)

Elaborado: LASCANO, Luis, 2013

7. PRESTATARIOS EXCLUIDOS Y ACTIVIDADES QUE NO SE FINANCIAN


7.1 Prestatario excluidos (deudores y garantes)

No se otorgará créditos a socios o socio o clientes que consten en el sistema interno con nota "C", "D", "E", o en listas de Observados de la Cooperativa. Para los casos de excepción, el Departamento de crédito o la Unidad de Riesgos de la Cooperativa, serán quienes se encarguen de determinar las motivaciones y las excepciones para dar cumplimiento a esta disposición.

Adicionalmente, no se concederán operaciones de crédito para familiares de hasta segundo grado de consanguinidad y afinidad del personal que forma parte de los procesos de Negocios, Crédito, Recuperaciones, Riesgos y Auditoría; así como también de los directivos.

7.2 Actividades no financiables


- a. Adicionalmente a las operaciones prohibidas por la Ley de Economía Popular y Solidaria descritas en el art. 82 de la Ley, constituyen solicitudes de crédito no aceptables aquellas destinadas a:
- b. Celebrar operaciones en virtud de las cuales pudieran resultar deudores directos de la Cooperativa los miembros de los Concejos, Gerente General, Jefes de Agencia, Auditores internos y externos y los empleados que tienen decisión o participación en operaciones de crédito e inversiones a menos que estas operaciones

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 18 de 54

correspondan a créditos de carácter laboral, los cuales se sujetarán al artículo (86) de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, y deberán ser aprobados por una mayoría de cuatro quintas partes de los votos del Consejo de Administración. Ésta regla se aplicará a sus cónyuges o convivientes en unión de hecho legalmente reconocidas y sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad y afinidad.

Tampoco se financiará ni considerará, las siguientes actividades:

- c. Actividades que sean o se presuman de índole delictivo y que en el plano legal impliquen una acción penal.
- d. Actividades que atenten con la moral y las buenas costumbres.
- e. Actividades que produzcan un fuerte impacto en perjuicio del medio ambiente.
- f. Actividades políticas, como son: campañas de personas o partidos políticos, entre otros.
- g. Personas ambulantes o que no cuenten con un lugar fijo de residencia.
- h. Fabricación y comercialización de armas o explosivos.
- i. Juegos de azar, casinos entre otros.
- j. Venta de electrodomésticos, mercadería y/o demás productos de dudosa procedencia.

COOPERATIVA “21 DE NOVIEMBRE LTDA.”		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 19 de 54

k. Siembra y cultivo de productos agrícolas de ciclo largo. Cabe indicar que mantenimiento, ampliación y reposición de cultivos de ciclo largo y actividades agrícolas de ciclo corto si se pueden financiar.


l. Venta de productos o servicios de dudosa procedencia y/o denominados piratas.

m. Actividades ilícitas tipificadas en la ley para reprimir el lavado de activos.

7.3. De los registros negativos en la Cooperativa

No procederá la participación en una operación de crédito a socios o socio o clientes que se encuentren en listas de observados en la Cooperativa. Esto aplica para deudores, codeudores y garantes con el siguiente perfil:

- índice de Comportamiento de pago superior al 20%. en el último crédito otorgado hasta con dos años de antigüedad desde la fecha de cancelación del último dividendo.
- Presentar deudas vencidas o en mora en la Cooperativa en operaciones de crédito directas, indirectas o contingentes.
- Presentar deudas reestructuradas vigentes en el sistema financiero.
- Registrar calificaciones distintas de “A” o “B” en el buró interno, o una puntuación baja en el buró externo, en cuyo caso se procederá de la siguiente manera:

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 20 de 54

NOTAS INTERNAS DE CALIFICACIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE PAGO
DEL SOCIO O CLIENTE

POLÍTICA	Calificación Interna	CRÉDITOS NUEVOS Y RECURRENTE
RIESGOS DIRECTOS La calificación es individual a todos los deudores y garantes del crédito.	A	Independientemente del saldo, el proceso continúa.
	B	Independientemente del saldo, requiere presentar un certificado de estar al día en los pagos.
	C, D, E	De 0 a \$50 de riesgo total, con certificación de cancelación total de la deuda.

Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre, (2012)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)


8.- DOCUMENTACIÓN REQUERIDA PARA LA GESTIÓN DE CRÉDITO

8.1. Documentación básica para Deudores y Garantes

La validez de la documentación para análisis será máximo 60 días a partir de la fecha de presentación.


La responsabilidad de presentar la información correcta y completa es del Oficial de Negocios. Previo al envío de la documentación, es responsabilidad del Front Operativo de balcón de servicios, verificar el cumplimiento de la documentación requerida.

- a. Formulario de Evaluación Crediticia del deudor F4, F5, F6, (Anexo 8) (en caso de requerir de acuerdo al producto) debidamente llenado por el Oficial de Negocios. Este


COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 21 de 54

no debe presentar tachones ni enmendaduras. El formulario debe estar firmado por el socio o cliente y el Oficial de Negocios.

- b. Los datos tomados en el formulario F1 por Balcón de Servicios, de los deudores, codeudores y de garantes, debidamente llenados firmados por los socio o clientes. La vigencia máxima de este documento es de un año, pero será actualizada cuando se registren cambios en los datos básicos de los socio o clientes, especialmente relacionados con direcciones o teléfonos.
- c. Copias legibles y actualizadas de las cédulas de identidad de todos los participantes en la operación de crédito. El Oficial de Negocios deberá recibir las copias de las cédulas de identidad confrontándolas con el original que debe presentar el socio o cliente.
- d. En el caso de cónyuges que no residan en el país o no puedan firmar los documentos, se solicitará un poder especial o general en copia certificada para el primer ciclo de crédito. Cuando un socio o cliente se encuentre separado de su cónyuge podrá presentar Información Sumaria en original para el primer ciclo de crédito. A partir del segundo ciclo se podrá "aceptar la copia simple de estos documentos en tanto la fecha de vigencia sea menor o igual a dos años.
- e. Autorización de consulta y de reporte al Buró de Crédito para deudor, codeudor, garante y cónyuge del garante. (Anexo 2, solicitud de consulta en el buró)
- f. Copias de las papeletas de votación de todos los participantes.
- g. Posición Consolidada de Riesgo de todos los participantes.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 22 de 54

- h. Documento que certifique la existencia del Negocio. Copia del RUC.
- i. Soportes de Ingresos. Los ingresos deberán contar con los justificativos de respaldo, según la fuente generadora.
- j. Asalariados. Los empleados de empresas Privadas o Públicas deben entregar el Certificado de ingresos original actualizado con detalle de ingresos y egresos mensuales, si el certificado no contiene este detalle se requiere presentar adicionalmente el Rol de Pagos del último mes en original o copia certificada. Los justificativos de ingresos deben tener sello de RRHH. Contador o Gerente de la empresa respectiva, sean originales o copias certificadas. La máxima antigüedad de estos documentos es de 60 días.
- k. Jubilados deben presentar último soporte de pago de jubilación.
- l. Profesionales Independientes, deben presentar RUC (RISE), o declaración del impuesto del IVA declaración de impuesto a la renta de los últimos tres años, o facturas de compra, o contratos de prestación de servicios profesionales.
- m. Rentistas. Si el socio o cliente posee ingresos por arriendo de bienes inmuebles de su propiedad, como soporte de estos ingresos deberá presentar copia de contratos de arrendamientos debidamente registrados en el Inquilinato o notariados
- n. Soporte Patrimonial para deudores y garantes. Copia del pago de impuesto predial del "último año ó certificado original del Registrador de la Propiedad ó Certificado otorgado por Cooperativa de Vivienda, firmado por el Gerente o Presidente de la

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 23 de 54

directiva, con validez máxima de 60 días. Para validar el certificado se debe presentar copia del acuerdo ministerial que certifica la existencia legal de la Cooperativa de Vivienda y la vigencia de los nombramientos de la directiva.

- o. Planillas de servicios básicos, Copia del recibo de agua, luz o teléfono emitido hasta dos meses atrás de la fecha de emisión. En caso de no contar con planilla de servicios básicos de la vivienda o del negocio propio o arrendado, podrá adjuntar una declaración juramentada de que carece de los mismos.


9. DE LAS VERIFICACIONES DE LA INFORMACIÓN DE CRÉDITO

9.1. De la verificación telefónica

La verificación telefónica deberá ser orientada hacia la validación de la veracidad y consistencia de la información, no es una simple confirmación de los datos presentados en la solicitud, por lo tanto, se requiere que el verificador determine la consistencia de los datos de la solicitud mediante verificación cruzada de la información, ejemplo entre deudor y garante, entre deudor y su referencia personal. La verificación se realizará luego de la visita.

9.2. De la verificación Física

Es obligación del oficial de crédito realizar la visita al negocio del socio o cliente (deudor) para verificar su existencia y levantar la información que requiere el Formulario de Evaluación Crediticia correspondiente. En solicitudes superiores a USD/3.000, esta verificación se aplicara también al garante si éste tiene un negocio.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 24 de 54

El administrador de la Matriz o Agencia visitará, previo desembolso, los negocios del socio o cliente considerando una muestra basada en la composición de los niveles de colocación por agencia según lo determine y actualice el Área de Riesgos o el Departamento de crédito de manera trimestral.

Adicionalmente, cuando el riesgo consolidado de los socios o clientes con la Cooperativa, incluida la nueva operación solicitada, sea mayor a USD 6000, se requiere que el Oficial de Negocios y administrador de agencia realicen una visita domiciliaria a la casa del deudor. La verificación física se registrará en el campo asignado en el formato F2.

10. DE LAS GARANTÍAS


Los créditos podrán ser evaluados sin garantías de acuerdo a lo determinado en la política o con garantía personal solidaria o hipotecaria (propias o de terceros) o prendaria, según el producto o el nivel de riesgo consolidado del socio o cliente.

Se podrá aceptar garantías reales, de acuerdo con lo establecido en la siguiente matriz:

NIVEL DE COBERTURA DE CRÉDITO CON GARANTÍAS REALES

TIPO DE GARANTÍA REAL	COBERTURA MÍNIMA
Hipoteca de vivienda o local comercial	140%
Prenda Industrial	150%
Hipoteca de terrenos agrícolas	200%
Certificado de Depósito en garantía	100% (Ka+i)
DPFs, (depósitos a plazo fijo)	100% (Ka+i)

Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre, (2012)

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 25 de 54


Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

Se acepta también como garantía, el Certificado de Depósito en garantía, emitido por la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., debidamente pignorado o transferido a favor de la Cooperativa. La cobertura mínima requerida será el 100% del capital más los intereses.


Para un nivel de endeudamiento consolidado mayor a USD 10.000, se requiere obligatoriamente que el socio o cliente presente una garantía real, ya sea esta hipotecaria de su vivienda o de su local comercial, prenda industrial abierta o certificado de depósito en garantía, con la cobertura mínima antes referida

10.1. De las garantías personales

- a. Los garantes de una operación deben cumplir los requisitos de perfil definidos en el numeral 2.1, y adicionalmente lo siguiente:
- b. El garante o su cónyuge no pueden ser garantes de otro socio o cliente en la Cooperativa al momento de conceder la nueva operación.
- c. Para los garantes, el ingreso mensual neto (bruto menos gastos familiares y deudas) debe cubrir al menos 1.3 veces el valor de la cuota mensual del crédito.
- d. Una misma persona puede garantizar hasta tres operaciones.
- e. El garante no podrá registrar un índice de comportamiento superior al 21 % registrado en los dos últimos años de relación con la Cooperativa.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 26 de 54

- f. El garante o su cónyuge no pueden ser socios ni trabajar en relación de dependencia con el deudor o con el cónyuge del deudor, ni tampoco tener ingresos vinculados al negocio del deudor como proveedor o distribuidor.
- g. La fuente de repago del garante debe proceder de un negocio con una infraestructura diferente y separada a la del deudor.
- h. No se aceptan garantías cruzadas.
- i. No se aceptará garantes de la misma actividad y (hogar).
- j. No se aceptará gantes que vivan en una provincia diferente a la provincia de residencia del deudor de la operación.
- k. No se aceptará como garante personal al cónyuge del deudor así se cuente con la disolución de la sociedad conyugal.
- l. El garante no debe constar en listas de observados de la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda.
- m. El garante no puede tener créditos vencidos o en mora. El garante no debe tener calificaciones de riesgo de Nivel C, D, E, con la Cooperativa o una puntuación baja el sistema financiero.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 27 de 54

11. DE LOS SEGUROS

Toda operación de crédito, sin importar su monto, deberá estar cubierta con un seguro de desgravamen que cubra al deudor y codeudor. Las garantías hipotecarias y prendarias deben estar cubiertas por póliza de seguro contra todo riesgo.

12. DEL MODELO DE RIESGO DE LA TECNOLOGÍA CREDITICIA


El modelo de gestión de riesgo de la tecnología crediticia es el conjunto de políticas, acciones y procedimientos utilizados por los niveles ejecutivos, directivos, funcionarios de crédito, y los funcionarios que brindan apoyo desde el back office de la Cooperativa, cuyo objetivo es obtener información que respalde el análisis de la microempresa que se va a financiar y de esta manera predecir y minimizar el riesgo de la operación y asegurar el repago del crédito. Este modelo contempla lo siguiente:

El oficial de negocios debe realizar un análisis del entorno del negocio y referenciar con sus vecinos, amigos o clientes antes de ingresar al negocio que va a ser evaluado, si las referencias son positivas, utilizar el factor sorpresa.

Visita a los socio o clientes en sus negocios y realizará el levantamiento de información necesaria para el proceso de análisis.

Seguimiento personalizado uno a uno de cada socio o cliente y en forma global de toda su exposición en la Cooperativa.

Discusión y aprobación crediticia en forma individualizada de cada socio o cliente a través de comité de crédito.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 28 de 54

Prestar mayor atención al carácter y capacidad de pago del socio o cliente que a la situación patrimonial.

A través de la razón cuota, determinada en el flujo de caja de la unidad familiar en el Formulario correspondiente de Evaluación Crediticia se podrá determinar la capacidad de pago para todos los créditos.


Se otorgarán créditos para financiar las siguientes necesidades; productivas de negocio, como capital de trabajo y activos fijos, de consumo y de vivienda.

13. DE LA FORMA DE PAGO

Todo crédito se pagará mediante dividendos con periodicidad semanal, quincenal, mensual, bimestral, trimestral, semestral o al vencimiento de un plazo fijo determinado, el mismo será negociado entre el socio o cliente y el Oficial de Negocios. El cobro de cuotas se realizará mediante débito automático a la cuenta que el socio o cliente debe mantener en la Cooperativa. El socio o cliente tendrá la opción de escoger su fecha fija de pago, para créditos con periodicidad mensual.

14. DE LOS REPRÉSTAMOS

Para conceder nuevas operaciones de crédito a socios o clientes que ya han sido beneficiarios de su primera operación de crédito, se tomará en cuenta las siguientes reglas:

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 29 de 54

Haber registrado en la última operación un indicador de Comportamiento de Pago no supere el 20%.

Para los casos de socios o clientes con el indicador de Comportamiento de Pago mayor al 20%, no requerirán de excepción de Riesgo siempre que la fecha de cancelación de la última operación (último dividendo) sea mayor a dos años.

El Área de Créditos o Riesgos podrán realizar ajustes dentro de los límites máximos cuando la estrategia lo requiera e inclusive podrá plantear diferenciarlos por zonas u oficinas.


15. DE LOS CRÉDITOS PARALELOS

Un socio o cliente podrá tener hasta tres operaciones de crédito en la Cooperativa simultáneamente, siempre que su capacidad de pago le alcance. La Unidad de Riesgos o el Departamento de Crédito determinarán la posibilidad de normar por zonas u oficinas la variación a esta política tanto en número como en condiciones, siempre que ello permita mejores condiciones de riesgos de la cartera.

Para efectos de estos créditos se considerará:

El socio o cliente deberá registrar un indicador de comportamiento menor o igual al 10.00% en los créditos vigentes.

- A partir del tercer ciclo, se podrá conceder otra operación crediticia, siempre que haya cancelado la primera cuota de la operación de segundo ciclo.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 30 de 54

- Para el análisis de la capacidad de pago y para establecer la instancia de aprobación requerida siempre se sumarán todos los riesgos vigentes más el nuevo crédito propuesto.

Socio o clientes de primer ciclo, podrán aplicar un crédito paralelo si han cancelado al menos las tres primeras cuotas del crédito vigente.


16. DEL SEGUIMIENTO DE SOCIOS O CLIENTES

La administración y seguimiento de los socios o clientes es responsabilidad del Oficial de Negocios que tiene a cargo la gestión y monitoreo de los socios o clientes asignados.

El seguimiento implica realizar visitas periódicas al socio o cliente en su negocio con la finalidad de constatar que la actividad no haya sufrido cambios de lugar, línea de comercialización o producción, dueño o administrador y asegurar así el pago oportuno de los dividendos y cancelación de la operación en forma normal. Cualquier anomalía encontrada debe obligatoriamente ser comunicada por escrito al Gerente de crédito.

El portafolio o cartera de socios o clientes a cargo del Oficial de Negocios, podrá ser transferido a otra persona, por rotación de cartera definida por el área comercial; o en el caso de que éste se desvincule de la entidad en forma definitiva o temporal sea por vacaciones, enfermedad, período de maternidad u otro hecho previsto en la normativa laboral.

En el caso de que el Oficial de Negocios se separe definitiva o temporalmente de la entidad, la responsabilidad del seguimiento corresponde al administrador de agencia, quien podrá apoyarse con un ejecutivo cercano a la zona de trabajo del ejecutivo que no

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 31 de 54

se encuentra, con el propósito de coordinar las actividades de renovación, evaluación crediticia, seguimiento y cobranza.

17. DEL ANÁLISIS Y APROBACIÓN DE LAS SOLICITUDES DE CRÉDITO


Toda solicitud de crédito debe ser analizada, y resuelta por el nivel de aprobación de comité que corresponda conforme al riesgo consolidado del socio o cliente, incluida la operación propuesta.

La propuesta de crédito corresponderá al Oficial de Negocios que se encuentra a cargo de la relación con el socio o cliente y debe basarse en una evaluación previa que no solo incluya el análisis financiero sino su opinión sobre la voluntad de pago, historial de pagos, análisis de su capacidad de pago y apreciación sobre situación financiera y responsabilidad sobre la unidad familiar.

El Oficial de Negocios debe estar en la capacidad de solventar eficientemente las dudas que puedan surgir.

Los administradores de agencia tienen la responsabilidad de analizar, aprobar o negar dentro de su cupo, las operaciones de crédito presentadas por los oficiales de negocios a su cargo. Si la operación corresponde a un nivel de aprobación superior es su responsabilidad sustentar la recomendación de aprobación con el nivel superior que corresponda.

La aprobación debe quedar registrada en el sistema y en el medio de aprobación impreso con los nombres de las personas que recomiendan y aprueban la operación.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 32 de 54


En el medio deberá quedar registrada la firma del Oficial de Negocios y del Administrador de Agencia o Analista de crédito que propone la operación. También existe la posibilidad de llevar a cabo comités de crédito virtuales, en cuyo caso las aprobaciones quedarán registradas únicamente en el sistema.

Los cupos de aprobación se encuentran en el cuadro N° 36 denominado (conformación del comité de crédito).

18. CAUSAS DE NEGACIÓN DE UN CRÉDITO

Un crédito puede ser negado por:

1. Socio o cliente no presenta requisitos requeridos (documentación, garante etc.).
2. Antecedentes crediticios negativos.
3. Evaluación efectuada determina insuficiente capacidad de pago.
4. Alto nivel de endeudamiento.
5. No aceptó condiciones de crédito (monto, plazo, garantías, costo).
6. No cumplimiento de uno o más requisitos establecidos en esta política.
7. En caso de negarse la operación crediticia, el particular deberá ser informado por escrito al solicitante de la operación en los formatos establecidos para el efecto Anexo N° 3 (rechazo de solicitud).

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 33 de 54

19. DEL MONITOREO Y COMPROBACIÓN DEL DESTINO DE LOS RECURSOS

El Oficial de Negocios solicitará para el caso de compra de activo fijo, al socio o cliente la documentación soporte para la adquisición del activo fijo (proforma o acuerdo de venta) y posterior al desembolso (factura o documento, que pruebe la transferencia del activo).


20. DE LOS CONTROLES INTERNOS

La documentación requerida para los distintos productos crediticios el socio o cliente, pasará por el proceso de control de expediente crediticio ver Anexo N° 9 (check list), el cual consiste en la verificación por un ejecutivo de balcón de servicios que consten todos los requisitos previstos en esta política, dependiendo de cada caso.

20.1 Del control de la documentación administración y archivo

Es obligación del Oficial de Negocios el manejo y custodia de las carpetas de crédito de socio o clientes. Las carpetas de crédito no deberán salir de las oficinas de la Cooperativa salvo autorización del Gerente, administrador o jefe de Agencia.

Es responsabilidad de los Oficiales de Negocios la custodia de las carpetas de los socios o clientes, velar por que estas carpetas tengan archivada la documentación requerida por el Organismo de Control.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 34 de 54

21. DEL MANEJO DE EXCEPCIONES

Podrán existir excepciones a esta política, solicitadas por el Oficial de Negocios y recomendadas por el Gerente o Jefe de crédito, Jefe o Administrador de Agencia. Esta solicitud y su recomendación deberán hacerse por escrito o a través del sistema de administración de la Cooperativa.


La documentación de soporte, en los casos que corresponda, se mantendrá en la carpeta del socio o cliente.

Deberá realizarse una matriz con la excepción solicitada en la cual consten los niveles de autorización correspondientes de acuerdo al cuadro N° 36 conformación del comité de crédito.

Previo a solicitar cualquier excepción, la operación deberá ser analizada y aprobada por el nivel de riesgo que corresponda.

22. DE LA RECUPERACIÓN DE CARTERA

- La gestión de cobranza se deberá iniciar luego del otorgamiento del crédito, y estará a cargo del Ejecutivo de Negocios, mientras sus operaciones se mantengan dentro de la morosidad permitida para su administración.
- Para revisar la gestión de cobranza el Comité de Mora deberá realizar, al menos una reunión mensual con los oficiales de negocios, gestores de recuperación o departamento legal, para monitorear el seguimiento.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 35 de 54

- La cobranza de cartera estará segmentada conforme el avance de la morosidad y tendrá responsables de gestión directa en cada una de estas etapas que se detallan a continuación:


GESTIÓN DE COBRANZA POR DÍAS VENCIDOS

RANGO DE MORA	RESPONSABLES
Hasta 45 días	Área de Negocio
46- 180 días	Área de Recuperaciones de Cartera
Desde 181 días	Recuperación Legal

Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., (2012)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

- La gestión de cobranzas podrá ser realizada a través de los diferentes canales internos y externos con los que cuente la Cooperativa, conforme las estrategias que defina el Responsable de Recuperaciones.
- Luego de los cuarenta y cinco días, los funcionarios ejecutores de la gestión de recuperación de cartera, son responsables por la gestión de cobranza y su seguimiento hasta el pago de los socios o clientes bajo su administración.
- El Gestor de Recuperaciones, en campo, direccionará su gestión hacia lograr el contacto en campo con el deudor principal, codeudor y garantes, exigiendo la cancelación del crédito moroso, proporcionando y coordinando alternativas de solución conforme la situación de cada socio o cliente.
- Los intervinientes en el proceso de cobranza administrativa, deberán mantener en la carpeta del socio o cliente: el Informe actualizado del Seguimiento de Gestión en la


COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 36 de 54

cual se detallará la gestión de cobranza realizada, con los respectivos documentos tales como: compromisos de pago, notificaciones, etc., a deudores y garantes, copias de los comprobantes provisionales de depósito y otros documentos autorizados dentro del proceso de recuperación de cartera.

- Las operaciones que hayan sido objeto de compromisos de pago extrajudicial a través de un acuerdo escrito, no modifican las condiciones y documentos originales de la obligación, por lo tanto, se mantendrá con la calificación y los días de mora que corresponda y estarán dentro de la administración del funcionario responsable de la cobranza.


22.1. De la Cobranza Administrativa.

- El personal autorizado para la recaudación, pueden ser el Gestor de Recuperación, Oficial de Negocios, Gerente, Jefe o Administrador de Agencia, y Asistente Legal; deberán obligatoriamente entregar al socio o cliente el Comprobante Provisional de Depósito. Debe contar con la firma del socio o cliente o quién haya entregado los valores y la firma, nombre y sello del funcionario que recibe los valores.
- El Comprobante Provisional de Depósito, deberá llenarse con todos sus campos correctamente y no se aceptaran borrones ni enmendaduras. Se llenará con letra Imprenta sin repisar letras y números, de tal manera que sus copias sean claras y legibles.
- En caso de anulaciones, se deberá indicar la causa por la que fue anulado el documento, lo cual deberá ser respaldado con su firma. Los comprobantes de

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 37 de 54

depósito anulados (original y copia), deberán archivar en la carpeta de control. Bajo ninguna circunstancia serán destruidos

- Los, funcionarios autorizados para recaudar valores de los socio o clientes por concepto de. Cobranza, tienen la obligación de depositar los valores recibidos, en las cuentas de los socio o clientes, el mismo día de su recepción. Los valores cobrados pasadas la hora de atención de la agencia deberán depositarse a primera hora del día siguiente y asegurar el débito para aplicar a la operación que corresponda. Los valores cobrados en fines de semana o feriados, salvo que la Matriz o Agencia no trabaje en horario diferido, deberán depositarse inmediatamente al siguiente día hábil.
- Los funcionarios autorizados podrán recibir valores de cuotas atrasadas exclusivamente; para los casos que el socio o cliente manifieste efectuar pagos anticipados, se le direccionará a la Cooperativa para que realice el depósito en sus cuentas y generen la autorización para el débito respectivo.
- Está prohibido el uso de cuentas de ahorros o corrientes del personal de la Cooperativa, para el depósito de valores recaudados por préstamos de socios o clientes.
- Los pagos o abonos a créditos cuyos titulares no dispongan de una cuenta de ahorros activa, el pago se lo realizará por ventanilla.
- Las líneas de supervisión de los funcionarios autorizados para el uso de los Comprobante de Depósito, son los responsables de administrar y controlar el buen uso y archivo de los mismos.


COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 38 de 54

22.2. Del Débito a Cuentas de Deudores y Garantes.

- Los débitos no podrán realizarse sobre las cuentas de los intervinientes del crédito, cuando se presenten:
- Firmas autorizadas con terceros no vinculados con la obligación.
- Firmas conjuntas con terceros no vinculados con la obligación.
- Se debitará a los garantes de una operación cuando la obligación se encuentra vencida.
- En caso de que el garante tenga una operación vigente como deudor Principal, en la Cooperativa, se dará prioridad de débito a la operación de mayor afectación en saldo insoluto.


22.3. Traspaso de Gestión de Cartera Vencida

- El traspaso de Gestión de cartera Vencida se efectuara con los datos resumen el primer día hábil, posterior al cierre de cada mes para la aplicación por parte del siguiente nivel de Gestión de Cobranza.
- Podrán generarse traspasos extraordinarios a recuperaciones o legal con la evaluación y autorización del Gerente, Jefe o Administrador de Agencia.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 39 de 54

22.4. De la Aplicación de Refinanciamientos


- El refinanciamiento está, dirigido a aquellos socio o clientes, que a la fecha del análisis se encuentren registrando problemas externos no manejables provocados por las causas descritas en este documento; para este efecto el socio o cliente podrá encontrarse al día o máximo con una cuota vencida, siendo un requisito que se cancele los intereses generados hasta la fecha del desembolso o la cuota que estuviere vencida.
- En caso de que los socios o clientes registren obligaciones vencidas con la Cooperativa, no procederá al refinanciamiento, hasta que los socios o clientes se pongan al día.
- Para la aplicación de un refinanciamiento el socio o cliente deberá mantener el perfil de microempresario cuya fuente de repago sea el negocio.
- El refinanciamiento será aplicado principalmente en los siguientes casos, en los que se demuestre la afectación directa al negocio que impida el funcionamiento normal del mismo y la generación adecuada de ingresos.
 - a. La enfermedad grave comprobada del deudor, cónyuge o hijos.
 - b. Que luego del otorgamiento del crédito, el socio o cliente presente una contingencia por incapacidad física del deudor, cónyuge o hijos u otros familiares dependientes Directos.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 40 de 54

- c. Fallecimiento de cónyuge (siempre y cuando intervenga en la operación crediticia) y/o hijos.
- d. Robo o hurto que afecte la capacidad financiera del socio o cliente, debidamente comprobado.
- e. Siniestros y desastres naturales que involucren daños a su negocio o lugar de domicilio (como por ejemplo inundaciones, incendios etc.).
- f. Cambios en el entorno económico, político o regulatorio, por temas coyunturales que afecten la capacidad de pago del socio o cliente.
- g. Todo refinanciamiento, deberá ser solicitado formalmente por escrito por parte del socio o cliente dirigido al Gerente General.
- h. Se evaluará la condición y actividad económica del socio o cliente, donde se deberá determinar la capacidad de pago actual.

22.5. De los plazos

Sera definida en función del nuevo análisis financiero tomando en cuenta la capacidad de pago del socio o cliente y las garantías propuestas.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 41 de 54

22.6. Administración

Las operaciones refinanciadas serán administradas por el área de recuperaciones según el nivel de gestión correspondiente.

Si la operación refinanciada cae en mora por más de 90 días, será declarada de plazo vencido y se procederá con la demanda judicial.

Las operaciones de crédito refinanciadas no se imputarán en el pago de comisiones mensuales al Área de Negocios o Recuperaciones según gestión correspondiente.


De ninguna forma los refinanciamientos se utilizarán para el saneamiento de cartera administrada por la Cooperativa

22.7. De la Aplicación de Reestructuraciones


La reestructuración está dirigida a aquellos socios o clientes, que a la fecha del análisis se encuentren presentando fuertes debilidades financieras debidamente comprobadas; para este efecto el socio o cliente podrá encontrarse con mora entre los 60 y 120 días, siendo un requisito que se cancele los intereses generados hasta la fecha del desembolso de la reestructuración.

Se podrá reestructurar operaciones con sustitución del deudor.

La reestructuración será aplicada principalmente en los siguientes casos:

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 42 de 54

- a. Cuando se demuestre la afectación directa al negocio, que impida el funcionamiento normal del mismo y la generación adecuada de ingresos.
- b. Enfermedad grave comprobada del deudor, cónyuge o hijos.
- c. Cuando presente una contingencia por incapacidad física el deudor, cónyuge o hijos u otros familiares dependientes directos.
- d. Fallecimiento de cónyuge (siempre y cuando intervenga en la operación crediticia) y/o hijos.
- e. Robo o hurto que afecte la capacidad financiera del socio o cliente, debidamente comprobado.
- f. Siniestros y desastres naturales que involucren daños a su negocio o lugar de domicilio (como por ejemplo inundaciones, incendios etc.)
- g. Cambios en el entorno económico por temas coyunturales que afecten la capacidad de pago del socio o cliente.
- h. Sobre endeudamiento.
- i. Toda reestructuración deberá ser solicitada formalmente por escrito por parte del socio o cliente.
- j. Se evaluará la condición y actividad económica del socio o cliente, donde se deberá determinar la capacidad de pago actual.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 43 de 54

22.8. De los Plazos

- Sera definida en función del nuevo análisis financiero tomando en cuenta la capacidad de pago del socio o cliente y las garantías propuestas.


22.9. Administración

- Todas las operaciones reestructuradas, serán administradas por el área de recuperaciones.
- Si la operación reestructurada cae en mora por más de 90 días, será declarada de plazo vencido y se procederá con la demanda judicial.
- Las operaciones de crédito reestructuradas no se imputarán en el pago de comisiones mensuales al Área de Negocios o Recuperaciones según gestión correspondiente.
- De ninguna forma las reestructuraciones se utilizaran para el saneamiento de la cartera administrada por la Cooperativa.

23. RESPONSABLE DE LA APROBACIÓN, DIVULGACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LA POLÍTICA

La presente Política deberá ser aprobada por el Consejo de Administración y, en caso de presentarse la necesidad de insertar modificaciones sustanciales, éstas podrán ser sugeridas a la Gerencia.

La Gerencia, en coordinación con los Departamentos de crédito, Contabilidad de la Institución y la División de Riesgos, dará a conocer al Consejo de Administración

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 44 de 54

las modificaciones necesarias.

La implementación y socialización, se encargará la Gerencia en coordinación con el departamento de crédito.

24. REVISIÓN DE LA POLÍTICA

La Política debe revisarse por lo menos una vez cada año, en el mes de enero o antes cuando el caso así lo amerite, por cambio o mejoramiento del sistema administrativo y operativo de la Institución; se notificará por escrito al Concejo de Administración para que sea aprobado por éste organismo directivo.


25. LA POLÍTICA DE CRÉDITO Y SU CONCORDANCIA EN LA NORMATIVA LEGAL

La presente política deberá guardar relación con la siguiente normativa ecuatoriana: Estatuto Social de la Institución, y su normativa interna, Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, su Reglamento y Resoluciones y La Ley General de Instituciones del Sistema Financiero sus Resoluciones y su Reglamento.

26. ORIGEN Y DESTINO DE LOS RECURSOS

26.1 Del origen


Los recursos con los que contará la Institución provendrán de dos fuentes, tales como: recursos propios y los recursos captados por la Cooperativa, a través de:

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 45 de 54

- a. Recibir depósitos a la vista, y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizado, retirables en días laborables preestablecidos y retirables con previo aviso, a través de papeleta o alguna otra forma de notificación.
- b. Recibir créditos o donaciones, de Instituciones financieras y no financieras del país y del exterior, fideicomisos públicos y de organismos e instituciones financieras internacionales.

26.2. Del destino de los recursos

- a. Dichos capitales serán utilizados para financiar actividades, productivas que no atenten contra la moral de las personas, la naturaleza, y que tengan un año de funcionamiento probado como mínimo, debido a la capacidad administrativa que debe demostrar un sujeto de crédito, para lo cual la Institución creará productos financieros destinados a satisfacer las necesidades del mercado meta, atendiendo a las reglamentaciones emanadas por los órganos de control competentes y parámetros establecidos por los proveedores de los recursos.
- b. Otorgará créditos a personas naturales y jurídicas asociadas; o, a socio o clientes de acuerdo a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero Ecuatoriano, con énfasis en los principios cooperativos.
- c. Procurara que las líneas de crédito creadas por la Institución; permitan el mejoramiento de la situación socioeconómica de los socios o clientes y de sus zonas de influencia.
- d. Propender a que los créditos que otorgue la sean utilizados preferentemente, para la


COOPERATIVA “21 DE NOVIEMBRE LTDA.”		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 46 de 54

creación de proyectos siempre y cuando sean técnicamente sostenibles, ampliación y fortalecimiento de actividades productivas, tales como: comercio, servicios, producción, entre otras, con el propósito de mejorar la calidad de vida de sus asociados.

- e. Entregar créditos de acuerdo a la liquidez de la .
- f. Democratizar el crédito para beneficiar a la mayor cantidad de socios, y minimizar el riesgo de concentración de la cartera.
- g. Para la adecuada colocación de los fondos, se considerarán también las condiciones de mercado, la oferta de la competencia, se analizarán las necesidades de los solicitantes y los criterios fundamentales de rentabilidad y sostenibilidad institucional.


27. CALCE FINANCIERO

A efecto de mantener un adecuado equilibrio entre la brecha de las colocaciones y la captación de recursos, se llevará un control permanente del calce financiero atendiendo a los plazos de otorgamiento de crédito y vencimientos de las inversiones o “DPFs” (depósitos a plazo fijo), la diferencia de la brecha entre las dos variables antes descritas deberán ser de hasta un 20%, con el objeto de mantener un índice de prudencia financiera solvente para hacer frente a las obligaciones a corto plazo; cabe resaltar que éste porcentaje podrá ser reformado previo a la autorización de excepción emitida por el Concejo de Administración.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 47 de 54

28. LA CONCENTRACIÓN DE RIESGOS

- a. Para cuantificar el monto total de riesgo de un sujeto de crédito nuevo o recurrente, se considerará el valor consolidado de su deuda, compuesto por el monto del capital, se sumarán en los mismos términos, los créditos otorgados a terceros en los cuales el sujeto de crédito nuevo o recurrente de referencia, sea garante de dichas operaciones o se encuentre vinculado a las mismas.
- b. Es parte de la filosofía crediticia aplicada por la , atender al segmento de mercado objetivo, diversificando la cartera en monto y número de los sujetos de créditos nuevos o recurrentes, de tal modo que se asimile con facilidad los casos en mora y se mantenga aceptable el riesgo crediticio, dentro del promedio del sistema Nacional.
- c. Por las características del segmento, no deberá concentrarse la cartera en zonas pobladas por personas de extrema pobreza, donde la recuperación sea forzosa en caso de morosidad, y ocasione pérdida de imagen institucional, y financiera.
- d. También, se evitará concentrar créditos en grupos familiares o deudores vinculados, ya que los problemas económicos de un miembro de la familia, generalmente afecta a los demás.
- e. Con la diversificación de la cartera se produce el subvencionamiento horizontal, es decir, que créditos de montos mayores correctamente evaluados, deberían equilibrar los costos de administración y evaluación de los créditos de montos menores; lo cual, puede reducirse con una política de precios diferenciada.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 48 de 54


- f. El cupo de crédito y garantías de grupo, no podrá ser superior al (10%) al cual podrán acceder los miembros de los concejos, gerencia, empleados, sus cónyuges o convivientes en unión de hecho legalmente reconocidas y sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad y afinidad; ni el límite individual superior al dos por ciento (2%), del patrimonio técnico calculado al cierre del ejercicio anual inmediato anterior al de la aprobación de los créditos.
- g. Las solicitudes de crédito de las personas señaladas en el literal anterior, serán analizadas por la comisión de crédito y resueltas por el Concejo de Administración.

29. DIVERSIFICACIÓN DE LA CARTERA DE ACTIVOS

Con el fin de minimizar los riesgos en el segmento de mercado, que atiende la Institución, se ha estandarizado los procesos que intervienen en el otorgamiento de crédito a un grado muy elevado, y se ha tomado medidas para asegurar la mayor diversificación posible de sus Socios, tanto en términos de sectores económicos como en términos geográficos.

Esta estrategia contribuye sustancialmente a la diversificación de los riesgos crediticios de la Cooperativa y por ende, a la reducción del riesgo de insolvencia de la misma.


- a. La diversificación de la cartera debe evitar que la calidad de la misma esté determinada, supeditada o dependa de la prosperidad o el fracaso de ciertos sectores o actividades económicas.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 49 de 54


- b. Los recursos se deberán colocar, observando una equidad entre los sectores económicos a los cuales atienda la Institución, tomando en cuenta los montos y el plazo para el cual dura la operación de crédito.
- c. Con el fin de minimizar los riesgos procedentes de su negocio crediticio, cada oficina operativa que administre recursos de la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., evitará incurrir en riesgos de concentración, y asegurará que su cartera esté suficientemente diversificada tanto en términos de plazos, montos, sectores y actividades económicas.
- d. Se considerará dentro del cómputo de créditos otorgados a una persona natural aquellos que representen un "Riesgo Común", entendiéndose como tal los créditos que la Institución le haya otorgado a los parientes por consanguinidad en primer grado en línea recta ascendente o descendente y, en su caso, al cónyuge o conviviente del acreditado, cuando alguna de estas personas dependa económicamente de la persona que solicita el crédito.

30. DIVERSIFICACIÓN DE PASIVOS

- a. Los recursos captados por la Entidad, provenientes de depósitos, inversiones a plazo o créditos recibidos por personas naturales o jurídicas no podrán representar más de una vez el capital neto de la Entidad. No les será aplicable este criterio a los pasivos contraídos con los fideicomisos públicos y fondos de fomento nacional e internacional, con las instituciones de banca múltiple establecidas en el país, ni con las instituciones de banca de desarrollo nacional o internacional.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 50 de 54

- b. Utilización de estrategias de administración para controlar el riesgo de liquidez, tales como:
 - c. Asegurar los activos como herramienta de liquidez.
 - d. Invertir el exceso de liquidez en instrumento de rápida realización.
 - e. Diversificación de las fuentes de fondeo.
 - f. Mantener un porcentaje de los depósitos en activos con niveles de liquidez elevada.
 - g. Evitar la concentración de activos y pasivos en pocos socio o clientes.
 - h. Establecer prioridades para la captación de pasivos.
 - i. Evitar el incentivo de la tasa de interés a fin de no atraer inversores especulativos.
 - j. Obtener recursos suficientes a costo de mercado para sustentar los activos a largo plazo.
 - k. Maximización de los rendimientos de los recursos en exceso.
 - l. Control diario de la liquidez y proyecciones mensuales y cuatrimestrales de liquidez en base a Información cierta y estimaciones.
 - m. Fijación de objetivos en materia de liquidez de stock (liquidez operativa y liquidez


COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 51 de 54

adicional: para afrontar una crisis) y liquidez de flujo.

- n. Análisis de reportes relativos a diversidad y estructura de vencimientos y necesidades contingentes de fondos.
- o. Preservar una base de depósitos y una base amplia de socio o clientes.
- p. Financiar con fondos propios los créditos a largo plazo y con fondos de terceros los de corto plazo.
- q. Contar con un nivel de activos en caja que permita atender los retiros de fondos, tomando en consideración la experiencia histórica de la Institución.
- r. Excepciones. El Concejo de Administración podrá autorizar a los representantes de las oficinas Operativas de la Institución, la realización de operaciones adicionales a las del nivel de operaciones que tengan asignado, siempre y cuando acrediten al Concejo de Administración que cumplen con los requisitos que al efecto establezca mediante disposiciones de carácter general.

31. DESCENTRALIZACIÓN


- a. Se adoptará una política de descentralización de decisiones en muchos de los procesos crediticios como aprobaciones, desembolsos, recuperación, descuento de gastos a los acreditados atrasados, etc., conforme a las disposiciones que para el efecto emita el Consejo de Administración de la Cooperativa , con la finalidad de imprimir la dinámica necesaria para la atención oportuna a sus acreditados.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 52 de 54


- b. En ésta determinación, también se considera la importante cobertura geográfica que abarcará el servicio de crédito, la cual conlleva a descentralizar responsabilidades, a fin de actuar oportunamente; para asegurar el éxito de esta descentralización, también se deberá reforzar el control en todos los procesos crediticios.

32. LÍMITES PARA LOS MONTOS DE CRÉDITO

- a. Monto máximo de crédito para una Persona Natural o Jurídica, se otorgará con relación al Patrimonio Técnico de la Cooperativa.
- b. El total de las obligaciones contraídas por una persona natural o jurídica (sin excluir garantías propias o de terceros, ni operación de cualquiera que sea su índole: directas, indirectas, contingentes o descuentos, etc.) no superará en conjunto, el 10% del patrimonio técnico de la Institución, en moneda al momento de curso legal, además en ningún caso excederá el límite que establezca la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- c. Este límite se elevará al veinte por ciento (20%) si lo que excede del diez por ciento (10%) corresponde a obligaciones caucionadas con garantía de bancos nacionales o extranjeros de reconocida solvencia o por garantías adecuadas admitidas como tales, mediante normas de carácter general expedidas por la Superintendencia.
- d. Los límites de créditos establecidos se determinarán a la fecha de aprobación original de la operación de crédito.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 53 de 54

- e. En ningún caso la garantía adecuada podrá tener un valor inferior al ciento cuarenta por ciento (140%) de la obligación garantizada.
- f. El conjunto de las operaciones del inciso anterior en ningún caso podrá exceder del doscientos por ciento (200%) del patrimonio del sujeto de crédito, salvo que existiesen garantías adecuadas que cubran, en lo que excediese por lo menos el ciento veinte por ciento (120%).
- g. Para evitar los créditos vinculados en la Institución, el cupo de crédito y garantías de grupo, no podrá ser superior al (10%) al cual podrán acceder los miembros de los concejos, gerencia, empleados de la Cooperativa, sus cónyuges o convivientes en unión de hecho legalmente reconocidas y sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad y afinidad; ni el límite individual superior al dos por ciento (2%), del patrimonio técnico calculado al cierre del ejercicio anual inmediato anterior al de la aprobación de los créditos, para la aplicación de éste literal.
- h. Las solicitudes de crédito de las personas señaladas en el literal anterior, serán resueltas por el Concejo de Administración.
- i. Se podrá comprar deudas cuando el pasivo que se propone comprar represente menos del 50% del endeudamiento total incluyendo el crédito solidario, siempre y cuando esto permita que se libere capacidad de pago de forma que viabilice el crédito del socio o cliente en función de su excedente. En caso de justificarse la compra de deudas por un monto mayor al porcentaje fijado, se podrá solicitar una aprobación a Comité de crédito dependiendo el nivel de riesgo de la operación,


COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 54 de 54

quien evaluará la razonabilidad de la operación.

- j. **Otorgamiento de créditos con garante.**- Se podrá otorgar créditos nuevos y recurrentes, con garante de acuerdo a la tabla GC-001 cuando la cobertura de la garantía del sujeto de crédito, no alcance el (140%) con su patrimonio, y cuando el Oficial de negocios creyere conveniente para ejercer presión al momento de recuperar el crédito.
- k. **Otorgamiento de créditos sin garante.**-Se podrá otorgar créditos nuevos y recurrentes, sin garante, hasta por el valor máximo, resultante de multiplicar el coeficiente 0,060 por el patrimonio técnico de la Institución, del ejercicio económico inmediato anterior, y como valor mínimo, el monto que resulte de multiplicar por el coeficiente 0,004; pero de considerar necesario el analista podrá solicitar un garante al socio o cliente sujeto de crédito.

32. LISTA DE DISTRIBUCIÓN

- i. Se deberá difundir la presente política a todos los siguientes niveles jerárquicos :
- a. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
 - b. CONSEJO DE VIGILANCIA
 - c. GERENCIA GENERAL
 - d. JEFATURA DE AGENCIA
 - e. DEPARTAMENTO DE CRÉDITO
 - f. DEPARTAMENTOS DE RIESGOS

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
Página 1 de 106		

PROCEDIMIENTO PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

ÁREA RESPONSABLE DEL MANUAL; CRÉDITO Y COBRANZAS

ELABORO: Eco. Luis Fabricio Lascano Pérez: **FIRMA:** _____

REVISO: _____ : **FIRMA:** _____


FECHA: _____

APROBÓ: _____ : **FIRMA:** _____


FECHA: _____

TABLA DE CONTENIDO

TITULO	HOJA
1. OBJETIVO	4
2. ALCANCE.....	4
2.1. Límites al procedimiento que implantará la política	4
2.2. Aplicabilidad.....	4
3. RESPONSABLE DE LA REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	4
4. DEFINICIONES Y TÉRMINOS.....	5
5. VALORES Y PRINCIPIOS CREDITICIOS INSTITUCIONALES	16
5.1. Valores Institucionales.....	16
5.2. Principios generales	18
6. RESPONSABLES DEL PROCESO PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS	26
6.1. Oficial de negocios	26
6.2. Comité de crédito.....	29
6.3. Balcón de Servicios	30
6.4. Cajas.....	31
7. PRODUCTOS DE CRÉDITO QUE OFRECE LA COOPERATIVA.....	31
7.1. De los productos de crédito	31


COOPERATIVA “21 DE NOVIEMBRE LTDA.”		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 2 de 106

7.2. Productos de microcrédito con los que trabaja la Cooperativa.....	31
7.3. Crédito emergente o sobre el monto máximo financiado.....	32
7.4. Crédito “Súper 21”.....	34
7.5. Credipóliza.....	36
7.6. Micro Crédito Ordinario.....	38
8. QUÉ Y A QUIEN SE BUSCA FINANCIAR LA COOPERATIVA.....	40
8.1. Actividades que busca financiar.....	40
8.2. Qué busca financiar.....	41
9. PERFIL DEL SOCIO O CLIENTE Y SU NEGOCIO.....	41
9.1. De la Documentación Requerida del Deudor y Garante.....	43
9.2. Documentos con respecto al Deudor.....	43
9.3. Documentos con respecto al Garante.....	44
9.4. De la información sumaria.....	46
10. DE LA ESTRUCTURA DE LA CARPETA O EXPEDIENTE DEL SOCIO O CLIENTE.....	47
11. DOCUMENTOS APLICABLES Y/O ANEXOS.....	48
12. PROCESOS Y FLUJOGRAMAS DE LOS PRODUCTOS DE CRÉDITO QUE OFRECE LA COOPERATIVA 21 DE NOVIEMBRE LTDA.....	49
13. EVALUACIÓN DEL CRÉDITO.....	57
13.4. Levantamiento de información y evaluación en los formatos de crédito.....	57
13.2 Estructura de balances en los formatos de crédito.....	58
13.3 Estado de Resultados mensual del negocio.....	58
13.4. Flujo de caja mensual de la unidad familiar.....	61
13.5. Datos para armar el balance general.....	63
14. ÍNDICES FINANCIEROS PARA FORTALECER EL ANÁLISIS DE LOS SOCIOS O CLIENTES.....	67
15. APROBACIÓN DE LOS CRÉDITOS.....	69
16. CONFORMACIÓN DEL COMITÉ DE CRÉDITO.....	69
17. DEL CONTROL INTERNO.....	72
17.1. Del control y desembolso.....	72

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
Página 3 de 106		

17.2.	Excepciones permitidas	72
18.	LISTA DE DISTRIBUCIÓN.....	73
19.	LISTADO DE ANEXOS Y FORMATOS PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS DE LA COOPERATIVA 21 DE NOVIEMBRE LTDA.	74
19.1.	ANEXOS	74
19.2.	FORMATOS	86

REGISTRO DE EDICIÓN DEL DOCUMENTO			
<i>(DE USO EXCLUSIVO DE LA GERENCIA DEL ÁREA EMISORA)</i>			
VERSIÓN	FECHA DE VIGENCIA	REGISTRO DE CAMBIOS	
		DETALLE	N° DE PÁGINAS MODIFICADAS
1-001	22-02-2013	VERSIÓN 1.1	PÁG. Todas

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 4 de 106

1. OBJETIVO

Establecer los procedimientos generales para el otorgamiento de crédito, y lograr un crecimiento sostenido de la cartera de crédito, a través de una colocación efectiva con responsabilidad social, atendiendo de forma rápida y oportuna la demanda de créditos de los socios y/o clientes, un adecuado control y seguimiento de mora.

2. ALCANCE

2.1. Límites al procedimiento que implantará la política


El presente manual será aplicado para el otorgamiento de créditos a socios o clientes que se ajusten a las características del segmento de microcrédito, y con actividades que no atenten contra la naturaleza y la moral de las personas.

2.2. Aplicabilidad

El alcance del presente reglamento tiene una cobertura desde la promoción, otorgamiento, seguimiento y recuperación crediticia; éste principio se aplicará en cada agencia u ofician operativa, en las cuales los oficiales de negocios desarrollaran su trabajo por zonas de acción.

3. RESPONSABLE DE LA REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Este procedimiento deberá ser revisado, cuando los cambios o actualizaciones superen el 30% del contenido del manual de procedimientos, o antes si se cambia el sistema administrativo de la organización o si la normativa emitida por los organismos de control así lo amerite.


COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
Página 5 de 106		

Los responsables de velar por la revisión, cumplimiento, control y seguimiento del presente procedimiento son los siguientes:

- El Gerente del departamento de crédito y/o el Gerente de Riesgo.
- El Comité de crédito.
- Los oficiales de negocios.
- Unidad de recuperación.
- Contabilidad.
- Auditoría.

4. DEFINICIONES Y TÉRMINOS


- **Back office.**-En Finanzas se refiere a las actividades contables, financieras y administrativas generadas por la confirmación escrita de una operación negociada por los agentes del "front office" tales como los oficiales de negocios, balcón de servicios. Se utiliza este término para describir el área de la empresa que realiza tareas de segunda línea, es decir que recibe gestiones después de un escalamiento.
- **Buró de Crédito.**-Son sociedades anónimas cuyo objetivo social exclusivo es la prestación de servicios de referencias crediticias del titular de la información crediticia.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 6 de 106


- Calificación de cartera.-** La Calificación del total de los créditos; es el instrumento que permite medir o ponderar el nivel de riesgo del total de la cartera y sirve para establecer la situación de riesgos que puede afectar a la cartera y por ende al patrimonio a través de las pérdidas contables por las provisiones.
- Capacidad de pago de la unidad familiar del socio:** Es el ingreso total familiar, que les queda después de descontar todos sus gastos básicos, cuotas de créditos, etc., con instituciones financieras y con terceros, para cubrir sus deudas a corto, mediano y largo plazo.
- Capacidad de pago.-** Son los ingresos probados que tiene un sujeto de crédito o los ingresos que provengan de su negocio y que al menos tenga un periodo de estabilidad de un año en el mercado.

Capacidad se refiere a los ingresos que a futuro arán frente a las obligaciones del deudor o el movimiento económico del negocio que respalda los ingresos del sujeto de crédito, de tal manera que se justifique, que los ingresos son estables para pagar el crédito en el plazo establecido.


- Carga financiera:** Es la sumatoria de todo tipo de cargos reales asociados al crédito, pagaderos directa o indirectamente impuestos por la institución financiera acreedora como una condición para el otorgamiento del crédito.
- Cartera que no devenga:** Es aquel saldo del crédito, una vez que se ha producido cuotas impagas, según cada tipo de crédito, de acuerdo a lo establecido en la norma emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 7 de 106

- **Cartera vencida:** Son todas las operaciones de crédito impagas de acuerdo a lo establecido en la norma emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- **Caso presentado por el oficial de crédito.-** Se refiere a la presentación del expediente con el análisis financiero del socio o cliente solicitante, ante el Comité de crédito para que apruebe o rechace el financiamiento.
- **Cliente.-** Cliente de la Cooperativa es quien mantiene productos de pasivo o activo de acuerdo a las políticas establecidas, pero no tienen certificados de aportación.
- **Codeudor:** Persona que juntamente con otra u otras se obligan al pago de una deuda y que además recibe los beneficios del préstamo.
- **Comité de crédito.-** Instancia de análisis de las solicitudes de crédito, en la que se evalúan las condiciones que se recomendará la operación de crédito, observando la minimización del riesgo crediticio; estará conformado por el oficial de negocios proponente y el nivel de supervisión correspondiente para operaciones con características definidas por el Departamento de crédito, en coordinación con la División de Riesgos si ya estuviese implementada, ver cuadro N° 36, conformación del Comité de crédito CC-001.
- **Comité de mora.-** Revisa el estatus de las exposiciones de crédito reestructuradas, las exposiciones de crédito de cobro dudoso, exposiciones de créditos castigadas en balance, recuperaciones y exposiciones de crédito en procedimiento legal y decide si iniciar o no procedimientos legales.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 8 de 106


- **Credipóliza.-** Este tipo de crédito está dirigido para aquellos socios o clientes que tienen su dinero invertido a través de depósitos a plazo fijo con la Cooperativa y que requieren devuelta su dinero antes del vencimiento del plazo, por razones como calamidad, oportunidad de negocio o urgencia económica, por lo cual pueden solicitar crédito tan solo con garantía de su DPF, hasta por un monto del 90% del valor de su póliza a plazo fijo; este debe ser entregado el mismo día.
- **Crédito castigado:** Son todos los créditos liquidados contra la provisión de cartera, que se hayan eliminado del activo por estar en mora, de acuerdo a las normas emitidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros. Debiendo dejarse el valor de \$ 1 en cartera vencida.
- **Crédito Emergente.-** Este crédito es un producto financiero creado para los socios y/o clientes, calificados por la Cooperativa como preferenciales y recurrentes, que presenten necesidades imprevistas o urgentes de liquides; además éstos créditos son montos pequeños y de periodicidad corta.
- **Crédito Ordinario.-** Este tipo de crédito se aplicará generalmente para todos los casos que se presenten, con los socios nuevos o recurrentes, y que no tengan relación con los lineamientos que se describen en los otros productos de microcrédito.
- **Crédito paralelo.-** Este se presenta cuando un socio o cliente que tiene crédito vigente en la Cooperativa se le otorga otro crédito, con distintas condiciones; este será aprobado siempre y cuando la capacidad de pago no se vea afectada y le alcance para cubrir sus obligaciones; además solo se podrá entregar hasta dos créditos consolidados por socio o cliente dentro de cada ciclo.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 9 de 106


- **Crédito Súper 21.-** Básicamente está destinado para ofrecer liquidez y solventar urgencias económicas de los socios o clientes artesanos sujetos de crédito y que trabajen con cheques propios o de terceros, siempre que mantengan calificación interna "A"; éste deberá ser entregado el mismo día.
- **Daciones de Pago.-** Por medio de este mecanismo, el deudor y/o codeudor, ofrecen un bien mueble y/o inmueble de su propiedad o de un tercero, con el objeto de cancelar la totalidad o parte de una o varias obligaciones.

Sin embargo, la dación en pago es un acto espontáneo de la persona hacia la Cooperativa, el cual no debe constituirse en práctica generalizada para solucionar la recuperación de la cartera vencida, sino que debe utilizarse como mecanismo externo de arreglo y conduzca a solucionar problemas o situaciones que de uno u otro modo son difíciles o insolubles para la recuperación del crédito y de las obligaciones en mora por parte del deudor.


- **Destino del crédito.-** Es la identificación de la actividad para lo cual ha recibido el financiamiento el deudor, es decir, en qué va a invertir.
- **Deudor:** Se define como deudor a la persona natural o jurídica que adquiere la obligación financiera.
- **DPF (depósito a plazo fijo).-** El Depósito a plazo fijo se refiere a la operación financiera en la que el socio o cliente entrega una cantidad determinada de dinero a la Cooperativa, por un periodo de tiempo determinado normalmente fijo, y a cambio la Cooperativa, le pagará intereses como rendimiento de su capital más su capital.
- **Encaje:** Es la base de apalancamiento para el otorgamiento de un crédito exclusivamente es una cuenta del pasivo.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 10 de 106

- **Endeudamiento total.-** Corresponde a la sumatoria de las deudas directas e indirectas de un socio o cliente dentro y fuera de la Institución, incluyendo capital, intereses y otros recargos.
- **FCG.-** Siglas con las que se les representa a los formatos para la toma de la información crediticia del garante.
- **FCS.-** Siglas con las que se les representa a los formatos para la toma de la información crediticia del socio.
- **Formularios o formatos.-** Se refieren a los documentos plantillas; con los que, los oficiales de negocios y ejecutivos de servicios utilizarán para el levantamiento de la información socioeconómica del socios o clientes y armarán los casos de crédito para la Cooperativa.
- **Front office.-** Es un término que traducido literalmente significa: oficina de delante. Viene indicado como el conjunto de estructuras (departamentos, áreas, colaboradores) de una organización que gestionan la interacción con el socio o cliente.
- **Garante:** Persona que frente a un tercero asume la garantía o fianza solidaria, garantizando el cumplimiento de una obligación a cargo de otra persona llamada deudor principal.
- **Garantía Hipotecaria.-** Garantía abierta sobre un bien inmueble (terreno o casa de propiedad del cliente, su ganarle o de terceros debidamente inscrita en el Registro de la Propiedad u organismo de control.


COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 11 de 106

- **Garantía Prendaria.-** Prenda industrial sobre bienes muebles (generalmente maquinaria o vehículo del negocio) de propiedad del cliente, garante o de terceros debidamente inscrita en el Registro Mercantil u organismo de control.
- **Garantía Quirografaria o Personal.-** Es la garantía personal y solidaria de un tercero, que cuenta con solvencia económica para asumir con responsabilidad la misma obligación que el deudor directo.
- **Ingreso de la unidad Familiar:** Es el dinero que reúne la familia, de todos los miembros que están aportando económicamente al sustento del hogar, para su subsistencia.
- **Monto líquido:** Es el valor que el socio recibe después de efectuadas las deducciones establecidas por Ley de Instituciones Financieras y por la Cooperativa.
- **Mora:** Es el incumplimiento del deudor de sus cuotas de crédito, según la tabla de amortización.
- **Normativa Interna de créditos.-** Se deberá considerar como tal: La Política crediticia, los diferentes manuales de procedimientos, instructivos y resoluciones, emitidas por la Gerencia de créditos, o Riesgos si la hubiere, y aprobados por el Concejo de Administración, en observancia de la normativa externa e interna del Sistema Financiero Ecuatoriano; los mismos que, servirán como lineamientos de carácter general y obligatorios para administrar la cartera de créditos.
- **Oficial de negocios.-** Es el Recurso humano encargado de gestionar la cartera de socios o clientes de productos activos y pasivos, promoviendo continuamente su desarrollo sano, sostenido y el uso de los servicios que oferta la Cooperativa,

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 12 de 106


ofreciéndoles de manera enfocada a la realidad socioeconómica de cada Individuo.

- **Política de crédito.-** Es una herramienta administrativa, que está dentro de la normativa interna, que permite mantener uniformidad en los lineamientos, procesos y procedimientos para el otorgamiento de créditos; además, establece los lineamientos centrales para una adecuada administración de la cartera activa y su objetivo principal es alcanzar la estandarización de los criterios directrices de la actividad crediticia, así como de los procesos y procedimientos operacionales del área de crédito.
- **Razón Cuota:** Es el índice que indica el porcentaje del ingreso de la unidad familiar del socio, que cubrirá la cuota con la que pagara sus deudas a corto, mediano y largo plazo.
- **Reestructuración.-** Cancelación de operaciones vencidas, mediante la concesión de una nueva operación de crédito por el manto total de las deudas vencidas: debido a una disminución de la capacidad de pago del deudor o de retrasos en los pagos del crédito vigente por causas externas.
- **Refinanciamiento.-**Reprogramación de pagos mediante la concesión de una nueva operación de crédito por el mismo saldo de capital de las operaciones del socio o cliente administradas por la Cooperativa, pero con variación en el monto de la cuota y/o en la fecha de pago: debido a una disminución de la capacidad de pago del deudor, o una pre cancelación parcial del crédito.
- **Renovación del Crédito.-**Consiste en la sustitución de un crédito otorgado anteriormente, por otro a un plazo igual o distinto, sea éste por igual o menor


COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 13 de 106

importe de capital prestado originalmente. Generalmente el importe se lo realiza por el monto adeudado (capital más interés).

- **Représtamos.-** Operación de crédito que se otorga nuevamente a socios o clientes que están terminando de pagar un crédito vigente en la Cooperativa o que hayan cancelado una operación de crédito en los últimos 180 días.
- **Seguro de Crédito.-** Condición de cobertura que aplica obligatoriamente a socios o clientes de crédito acorde a la microempresa que no pueda ofrecer una garantía real. El seguro de crédito deberá, ser ofrecido por una empresa que garantice el pago de la operación previamente calificada por la Cooperativa, donde las tarifas serán definidas por la tercera empresa y la Cooperativa actuara como agente de recaudación.
- **Seguro de desgravamen.-** Es un seguro que paga el valor de la deuda pendiente a la fecha de fallecimiento del deudor principal, tiene un doble propósito. Por un lado, los herederos, quedan sin ninguna deuda pendiente, y por otro, la aseguradora paga el crédito a la Institución acreedora es decir a la Cooperativa, de manera que ésta no sufre una pérdida.
- **Ciclo de crédito.-** Se entenderá como tal, al periodo de tiempo comprendido entre la fecha de desembolso del crédito hasta la cancelación de la última letra o la totalidad del crédito del socio o cliente.
- **Socios.-** Podrán ser socios de la Cooperativa las personas naturales legalmente capaces o las personas jurídicas que cumplan con el vínculo común; además la calidad de socios se dará con la aceptación del Concejo de Administración y la suscripción de los certificados de aportación que correspondan.
- **Socio o Cliente nuevo.-** Son los individuos que por primera vez hacen uso en la Cooperativa de algún producto de crédito o servicio y que además realizan la apertura de su cuenta de ahorros en la Cooperativa.


COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 14 de 106

- **Socio o cliente recurrente.-** Se denominan como tal, al sujeto que está utilizando productos activos o pasivos por más de un ciclo con la Cooperativa.
- **Socio o cliente rezagado.-** Socios o clientes que han dejado de trabajar con crédito más de 180 días con la Cooperativa pero en un tiempo no mayor a 360 días, que no consten como preferenciales y que además su comportamiento de pago sea no mayor a 5 días promedio de mora o mayor a 30 días durante la vigencia del ciclo del crédito.
- **Socio o Cliente vigente.-** Se refiere a los socios o clientes que tienen crédito actual con la Cooperativa.
- **Socio.-** Socio activo de la Cooperativa es quien posea valores en certificados de aportación obligatorios.
- **Socios o clientes bancarizados.-** Para la Cooperativa se trata de potenciales socios o clientes nuevos, pero que registran operaciones de crédito con otras instituciones del sistema financiero Nacional.
- **Socios o clientes preferenciales.-** Se refiere a los socios o clientes de la Cooperativa con calificación interna "A", que por su excelente comportamiento y moral de pago se los clasifica en una cartera con algunos incentivos, para premiarles por su puntualidad en los pagos de sus créditos; esta cualidad se los atribuye a partir del segundo ciclo.
- **Sujeto de crédito recurrente.-** Individuo que tiene la calidad de socio o cliente de la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., y experiencia crediticia con la misma, con saldo vigente o no; luego de determinar si tiene capacidad y voluntad de

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
Página 15 de 106		

pago, para cumplir sus obligaciones, si reúne el perfil para acceder nuevamente a un crédito en la Cooperativa.

- **Sujeto de crédito.-** Es toda persona natural o jurídica que está legalmente capaz para contratar y obligarse.
- **Valor de realización.-** Valor neto que la Cooperativa espera recuperar como consecuencia de la eventual enajenación de la garantía real por el no pago del crédito, otorgada por el socio o cliente a favor de la Cooperativa, valor que se obtiene después de cubrir tasas y gastos judiciales, cargos por concepto de impuesto en las ventas, comisiones, fletes, depreciación, entre otros.
- **Voluntad de pago.-** Voluntad o moral de pago del socio o cliente, determina el carácter como pagador, se observará como a pagado sus deudas, si tiene buenas referencias personales y comerciales, es importante medir su moral de pago, su comportamiento personal.
- **Zona de acción.-** Con el objetivo de mantener un servicio personalizado y establecer relaciones comerciales de largo plazo con los socios o clientes meta, la Cooperativa se reserva el derecho de asignar a cada oficial de negocios una determinada población, delimitada por: Comunidades, Barrios, Parroquias, o Cantones, para que atienda su cartera de clientes y conozca de cerca la realidad socio económica de mejor manera de dicha población.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 16 de 106

5. VALORES Y PRINCIPIOS CREDITICIOS INSTITUCIONALES

Los valores Institucionales, cumplen el objetivo de fortalecer la nueva tecnología crediticia; ya que, con la observancia de estos se pretende alcanzar un nivel de eficiencia en los colaboradores, además éstos valores deberán acompañar en todo momento al Recurso Humano, que labore en forma directa o indirecta con la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda.

El objetivo de los principios crediticios es homogenizar la forma de actuar del el Recurso Humano de la Cooperativa y de todas las oficinas o agencias operativas, hablar el mismo idioma técnico, para entregar al cliente externo un trato justo y oportuno para todos, sin distinción o discriminación alguna, con responsabilidad social y con miras a conseguir los objetivos de una Institución Financiera, con calidad en su cartera de créditos sana y estable.


5.1. Valores Institucionales

Lo que busca la Institución es reforzar los valores adquiridos durante toda la vida de los colaboradores, en concordancia con los de la Institución.

a.- Transparencia.

Ser transparente significa en una palabra honestidad con sigo mismo, suministrando información transparente a los socios, y al público en general.

Por ejemplo, asegurarse, que los socios y clientes comprendan perfectamente los términos que constan en los contratos de créditos que firman con nosotros.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 17 de 106

b.- Excelencia en el servicio

Todos los socios o clientes deben ser atendidos de manera amable, competente y cortés.

Todos los colaboradores de la Institución, deben estar comprometidos con ofrecer un servicio excelente, independientemente de su procedencia o del tamaño de su negocio.

Todos los miembros de la Institución, deben alinearse con la estrategia empresarial para ser un referente en el servicio, al conectarse con los clientes de manera que se sientan personas, y no cosas, se generará un nuevo nivel de recomendación social para la Cooperativa.


c.- Integridad y compromiso personal

Se exige honestidad de todos los empleados de la Cooperativa, en todo momento, y accionar que tengan y cualquier falta contra este principio será motivo de sanción con rapidez y rigor.

Todos los empleados de la Institución deben ofrecer un trato justo y respetuoso a todos sus socios y clientes, independientemente de su origen, raza, idioma, género o creencias religiosas o políticas.

d.- Responsabilidad social

Previo a la presentación de una oferta de crédito de los socios o clientes, se deberá hacer una evaluación integral de su situación económica y financiera; así como, del potencial de su negocio y su capacidad de pago.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 18 de 106

Evitar el endeudamiento y sobre endeudamiento irresponsablemente de las familias.

Impulsar la cultura del ahorro como un elemento importante dentro de la responsabilidad social.

e.- Orientación al servicio

Todos los colaboradores de la Institución, deben ofrecer un trato justo y respetuoso a todos los socios y clientes, independientemente de su origen, etnia, idioma, género o creencias religiosas o políticas.

f.- Comunicación abierta.


La comunicación debe ser transparente, clara entre todos los empleados de la Institución, siempre de mente abierta, justa y constructiva, en su modo de comunicar y administrar los conflictos en el trabajo lo harán de manera profesional, trabajando en equipo para encontrar soluciones.

g.- Eficiencia.

Se refiere a la utilización de forma adecuada los medios y recursos con los cuales cuenta la Cooperativa, para alcanzar los objetivos y metas programadas, optimizando el uso de los recursos y el tiempo disponible.

5.2. Principios generales

Son aspectos fundamentales que dan la pauta para realizar el trabajo de los colaboradores o responsables de la administración de la tecnología crediticia de la Cooperativa:

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 19 de 106

- a. La búsqueda del buen vivir y del bien común.
- b. La prelación del trabajo sobre el capital, y los intereses colectivos sobre los individuales.
- c. La equidad de género.
- d. El respeto a la identidad cultural y de género.
- e. La responsabilidad social y ambiental.
- f. La solidaridad y rendición de cuentas.


Principios crediticios

Siempre se deberá tener presente dos aspectos para la evaluación de los créditos.

1. **Propósito del crédito:** destino, a donde va a recaer el producto, que se está financiando.
2. **Análisis del crédito:** evaluar si el solicitante es sujeto de crédito, a través de algunos aspecto pero con especial énfasis en:

a. Conocimiento y Análisis In situ de la Unidad Familiar y de la Empresa

Se refiere al conocimiento y análisis, tanto del negocio a financiar; así como el contexto en que se desenvuelve la unidad económica del socio. Dado que los micro empresarios, son unidades económicas familiares y tiene estrecha relación financiera entre su economía doméstica y su economía comercial.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 20 de 106

La finalidad de realizar este análisis implica:

- Ver el potencial económico de la empresa y los problemas de la voluntad de pago en la devolución del crédito, valoración de los riesgos.
- La aplicación del crédito se adecuará a las necesidades de liquidez de la unidad económica familiar.
- Las condiciones de: montos, plazos y formas de pago, serán adecuadas al tamaño del negocio, al flujo de caja y a los hábitos de pago del socio.
- Recolección de las informaciones In situ, (en la empresa y domicilio deudor y garante), para constatar realmente la situación del microempresario. La información recogida será la base para la toma de decisiones.


b.- Agilidad y oportunidad

Se refiere a lo oportuno que deben ser los colaboradores al entregar los créditos a los socios o clientes, cuando éstos lo requieran, ya que el micro empresario invierte tan pronto ve oportunidad de hacer negocio en alguna actividad económica.

c.- Tipo de financiamiento y minimización del riesgo

Otorgar financiamiento para:

- Cubrir el mantenimiento del negocio y de la unidad familiar.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 21 de 106


- Capital de inversión, o capital de trabajo de largo plazo (para local comercial, vivienda, etc.).
- Para activos fijos, como: casas, autos, maquinaria, ganado lechero, etc.
- El otorgamiento de crédito, de preferencia financiarlos a plazos cortos a microempresarios que cuentan con adecuados activos circulantes, dado que éstos constituyen la fuente principal de reembolso de los créditos.
- El financiamiento para capital de inversión se impulsará de acuerdo a los recursos o fondos necesarios con los que la Institución cuente y los socios microempresarios cumplan con ciertas condiciones (por ejemplo: buen historial crediticio, garantías sólidas y/o participen de un plan de ahorro previo).

d.- Rol de la Garantía

Dado que la mayoría de los microempresarios cuentan con garantías difícilmente liquidables, a la garantía se le da la función de: presión psicológica como sanción potencial sobre el prestatario para motivarlo a rembolsar el crédito puntualmente.

Para que el prestatario devuelva el crédito, se deberá utilizar otros mecanismos, por ejemplo:

- Transmitirle claramente la posibilidad de perder todos sus bienes (del hogar, activo fijo y otros bienes).

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 22 de 106


- Involucramiento de personas con ascendencia moral sobre el prestatario: padres, suegras, etc., los cuales deben firmar el pagaré.
- Transmitir la posibilidad de obtener un nuevo préstamo rápidamente.
- Informarle que podría aumentar con su buen comportamiento la posibilidad de ir escalando gradual mente el monto prestado.
- La oportunidad de acceder a otros productos.
- El beneficio de obtener menor costo, etc.

La clave para la disminución del riesgo de préstamos irrecuperables

- La exhaustiva evaluación del socio (estimar bien la capacidad y voluntad de pago), complementada con suficiente juicio de valor.
- Tomar a la voluntad y capacidad de pago que muestre el prestatario (y no la garantía), como elemento de juicio decisivo en la concesión del préstamo.

e.- Carácter. Cuando se evalúa el carácter, se refiere a estudiar la estabilidad, por ejemplo cuánto tiempo ha vivido en su dirección actual, cuánto tiempo lleva en su trabajo actual, y si tiene buenos antecedentes de pagar sus cuentas puntualmente y en su totalidad.

En el análisis para otorgar un crédito a los socios o clientes, el oficial tomará en cuenta la experiencia y antecedentes del negocio e industria en la que se desenvuelve el sujeto de crédito, para evaluar la confiabilidad o la voluntad de pago para cumplir con sus obligaciones.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 23 de 106

f.- Capacidad de Pago

La capacidad de pago se refiere a la capacidad del socio o cliente solicitante, para pagar el crédito, tomando en consideración sus otras deudas y gastos.

El oficial de negocios deberá hacer la comparación entre lo que debe y lo que gana. Cuanto menor sea esta relación, el sujeto de crédito demuestra mayor capacidad de pagar el dinero solicitado.

Para determinar la capacidad de pago del deudor (socio/cliente), se deberá recopilar la información necesaria y suficiente para elaborar un estado de resultados o flujo de caja del negocio y de la unidad familiar, ya que la razón cuota estará determinada por esta variable.


g.- Capital

Se refiere al valor neto, de los activos menos los pasivos del sujeto de crédito.

En términos sencillos, cuánto vale lo que el sujeto de crédito posee; (por ejemplo: un vehículo, propiedades inmobiliarias, dinero en efectivo e inversiones) menos lo que él debe.

h.- Colateral

Se refiere las garantías reales o garantías personales, en el caso de las primeras se refiere a cualquier activo (por ejemplo, una vivienda, un terreno, vehículo, etc.), que puede garantizar la deuda del prestatario o sujeto de crédito, y que sirve también como presión psicológica para exigirle, en caso de que no quiera realizar los pagos del préstamo según lo acordado.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 24 de 106

En el caso de las garantías Personales se refiere a garantizar el crédito del socio con el respaldo de un garante personal, quien garantizará la devolución del crédito en caso de que el titular de la deuda no pueda pagar su crédito.

Este Garante deberá ser una persona quien ejerza alguna presión psicológica sobre el titular de la deuda para el caso de rehusarse a pagar ayude en la recuperación del crédito.

i.- Condiciones

Se refiere a la evaluación del entorno socio económico que el Oficial de Negocios, deberá hacer en su análisis al socio, previo la oferta de crédito; también, deberá evaluar la salud financiera de la industria en la cual se desenvuelve el negocio del potencial sujeto de crédito, su mercado local y a sus competidores.


j.- Control del riesgo crediticio

Mantener niveles relativamente bajos de un riesgo crediticio.

k. Capacitación

Es muy importante mantener al personal con capacitación constante sobre las tendencias de las economías en el país y tener constante capacitación en el tema de finanzas y decisiones financieras, esto ayudará para que la Cooperativa aporte con responsabilidad social al País.


l.- Estándares de evaluación

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 25 de 106

El objetivo es implementar un sistema estándar en la metodología de evaluación crediticia, para la aplicación general en todas las oficinas operativas de la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda.

m.- Diversificación de la cartera

Diversificar la cartera de créditos por sectores, zonas de acción; para mantener un adecuado control de la cartera de socios y clientes.


COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 26 de 106

6. RESPONSABLES DEL PROCESO PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS


6.1. Oficial de negocios

Responsabilidades

1. El Oficial es responsable de identificar clientes meta, para financiar debe analizar e identificar, la capacidad y voluntad de pago de los socios o clientes; además el contexto del negocio a financiar, el entorno económico familiar, armar el caso de crédito y presentarlo para que el Comité de crédito de su veredicto.
2. También será responsable de la promoción, prospección, análisis, seguimiento y recuperación de su cartera de créditos y de mantenerla sana con bajos niveles de morosidad.
3. Administrar responsablemente el manejo y custodia de los expedientes de su cartera de socios o clientes.
4. Levantar la información socio económica a través de una entrevista con el socio o cliente, y cruzar la información con documentos de respaldo, para justificar algunos parámetros técnicos como: los activos, sus ventas y compras, el patrimonio familiar, patrimonio de la empresa y los demás datos que sean necesarios para garantizar el pago del crédito.
5. Promocionar tanto los productos pasivos como los productos de crédito y demás servicios que ofrece la institución acorde a la necesidad del socio (Ej. Captaciones mediante cuentas de ahorro, o DPF, crédito emergente o crédito sobre sus DPFs, etc.).


COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 27 de 106

6. Recoger y analizar la información de la unidad familiar con la finalidad de determinar la capacidad de pago.
7. Elaborar, analizar y exponer a Comité de crédito las propuestas a financiar.
8. Dar seguimiento a la cartera hasta la recuperación total del crédito.
9. Relación permanente con los socios o clientes (repromoción).
10. Atender con oportunidad y eficiencia en respuesta a las solicitudes de crédito.
11. Visitar a los microempresarios para fomentar la relación comercial de largo plazo.
12. Sustentar las razones o las causas de la morosidad de su cartera a través de los formatos de seguimiento de mora.
13. Mantener estricta confidencialidad y sigilo sobre la información que administre de los socios/clientes.
14. Preparar reportes con la información que sea solicita por las áreas de control.
15. Velar por una correcta conservación de los expedientes de los socios.
16. Realizar su trabajo profesionalmente, con estricto apego a los valores institucionales.
17. Trabajar en equipo con ideas a los niveles superiores para mejorar los procesos de otorgamiento de crédito.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 28 de 106

Sanciones


1. Alterar cualquier información de manera consiente para beneficiar a socios o clientes que solicitan créditos (en garantías, en flujo, etc.).
2. Tener relación comercial (negocios) con clientes, esto puede llevar a que no exista independencia o imparcialidad para una toma adecuada de decisiones.
3. Recibir o solicitar regalos.
4. Recibir atenciones especiales en la visita (ej.- almuerzos, desayunos, etc.).
5. Exigir movilización o transporte a los socios o clientes; cabe resaltar que, es obligación de los oficiales de negocios correr con el gasto de su movilización, el mismo que será retribuido con un valor fijo por parte de la Cooperativa mensualmente.
6. La discriminación por monto, condición económica, género, social, cultural, religiosa, étnica, etc.
7. Por no velar por la correcta administración de los expedientes de su socios o clientes.
8. Por no realizar un verdadera gestión de seguimiento de mora y recuperación del crédito.
9. No cumplir las labores encomendadas por los niveles directivos.
10. Inventarse la visita a los socios o clientes.
11. Abandonar su trabajo sin previo aviso a su jefe inmediato superior.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 29 de 106

6.2. Comité de crédito

Responsabilidad del Comité de Crédito.


1. Será el encargado de definir las directrices así como las estratégicas que regulen la administración de riesgos crediticios que estandaricen y normen la gestión de crédito de la institución.
2. Deberá someter a conocimiento y aprobación de la Gerencia General las reformas y actualizaciones del presente manual de procedimientos Créditos.
3. Será el segundo nivel de importancia respecto a los montos y plazos de crédito que está autorizando, debiendo estar ceñido a los más altos principios de ética y a un adecuado conocimiento técnico de crédito.
4. Velará por el estricto cumplimiento de las políticas, principios, parámetros y de más normas institucionales, en el ámbito de sus competencias.
5. Analizará la razonabilidad de la información financiera presentada por los oficiales, así como del plan de inversión, en cada propuesta de crédito.
6. Validará o rechaza el informe del Oficial con causas justificadas en un formato de Comité, de acuerdo a los parámetros de otorgamiento de créditos.
7. Autorizará el desembolso de crédito y entregará el expediente a Balcón de Servicios para la ejecución del crédito.
8. Solicitará documentos de respaldo que ayuden a justificar la información financiera del socio.
9. En caso de rechazo, devolverá la carpeta al oficial proponente, para que éste en un plazo perentorio justifique o se archive el caso.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 30 de 106

10. En el caso de rechazo definitivo dejará constancia en el anexo de causas de rechazo de la Cooperativa, (Ver Anexo N° 3).

6.3. Balcón de Servicios

1. Se encargará de realizar el chequeo y verificación de la documentación requerida previo al desembolso mediante el (Anexo N° 9). Check List – Control de Expediente Crediticio.
2. Serán los responsables de constatar que se satisfagan todas las necesidades de los socios o clientes.
3. Regularizará las carpetas de los socios o clientes, verificando la fidelidad de cada documento presentado y de igual manera regularizará las firmas respectivas en los documentos que comprometen a la institución (ej.- consulta del buró).
4. Generará todos los documentos habilitantes en el sistema que administra la Cooperativa, tales como: Pagarés, contratos de adhesión, seguros y demás documentos comerciales que legalice el crédito, tabla de amortización, libretas de ahorro, etc.
5. Generará el crédito en el sistema con los parámetros establecidos previamente por el Comité de crédito o su representante.
6. Se encargará de emitir los productos contratados por el cliente y que están atados al crédito de los socios o clientes.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 31 de 106

6.4. Cajas

1. Verificarán la identidad del socio solicitando el documento original de la cédula de identidad y la libreta de ahorros del titular de la cuenta para confirmar el desembolso en el sistema.
2. Realizará el desembolso del dinero, y todas las transacciones financieras únicamente en ventanilla.
3. Brindará un trato amable y justo a los socios, clientes y personas en general.

7. PRODUCTOS DE CRÉDITO QUE OFRECE LA COOPERATIVA

El propósito de esta fase es describir todas las características, y los parámetros técnicos que contemplan cada uno de los productos de crédito, que ofrece la Cooperativa a sus socios o clientes.


7.1. De los productos de crédito

La Cooperativa, se encargará de desarrollar productos de crédito de acuerdo a las necesidades y realidades de sus asociados o clientes, tomando en cuenta su ámbito de acción, siempre enmarcados en la ley, reglamento y resoluciones emitidas por los organismos de control.

Las características y condiciones de los diferentes productos se encuentran, reguladas en el manual de políticas de crédito.

7.2. Productos de microcrédito con los que trabaja la Cooperativa

- Crédito emergente o sobre el monto máximo financiado.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 32 de 106


- Crédito Súper 21.
- Credipóliza.
- Crédito ordinario.

7.3. Crédito emergente o sobre el monto máximo financiado.

Destinado a solventar urgencias económicas sin demora ni visita a los socios sujetos de crédito, siempre que cuenten con un adecuado historial crediticio, probado en el sistema financiero y con calificación interna "A", además debe estar considerado como socio preferencial por la Cooperativa.

Objetivos del financiamiento.


- Financiamiento oportuno, para solventar urgencias económicas de los socios con calificación interna "aceptable" considerados dentro de la cartera preferencial.
- El otorgamiento debe ser inmediato, dentro del mismo día.
- Incentivar la fidelidad y el buen comportamiento de pago de toda la cartera socios.
- Brindar un respaldo económico a los socios.
- Establecer buenas relaciones comerciales a largo plazo con los socios; por lo que, los oficiales de negocios deberán conocer muy bien la actividad comercial de sus socios o clientes y su entorno de mercado, etc.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 33 de 106

- Crédito para que los socios microempresarios inviertan de oportunidad.

Parámetros Internos para el crédito emergente o sobre el monto máximo financiado.

- El análisis para el otorgamiento del crédito emergente, se deberá sustentar en la última visita realizada por el oficial de negocios, siempre que tenga vigencia menor a un año, de lo contrario se deberá realizar la visita al socio.
- La garantía que sustente éste crédito serán los bienes declarados por el socio en el formato F11, deberán ser actualizados.
- El Comité de crédito se reserva el derecho de solicitar garante o garantes, si fuera el caso.
- La forma de pago deberá ser periódica; de preferencia de forma mensual, o de acuerdo como establezca el Comité de crédito, pero en ningún caso será al vencimiento.
- Los oficiales deben utilizar el formato F4, para armar y presentar el caso al Comité de crédito.
- Deberán actualizar los pasivos, en la entrevista con el socio y éstos deberán ser debidamente justificados con documentos de respaldo.
- El monto máximo a financiar será la diferencia hasta completar el 100% del último crédito vigente.
- El plazo máximo a financiar éste tipo de crédito, será hasta por un tiempo igual a 12 meses.

COOPERATIVA “21 DE NOVIEMBRE LTDA.”		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 34 de 106


- La tasa de interés será determinada por la Gerencia y será enmarcada dentro de la tasa referencial emitida por la entidad competente para éste tipo de crédito.
- Establecer relaciones comerciales a largo plazo con los socios, por lo que, los oficiales de negocios deberán conocer muy bien la actividad comercial de su cliente (socio), y el entorno de su mercado.

7.4. Crédito “Súper 21”

Básicamente está destinado para ofrecer liquidez y solventar urgencias económicas de los socios artesanos sujetos de crédito o con calificación interna “A”, que entreguen como garantía cheques propios o de terceros.

Objetivos del financiamiento.


- Financiamiento oportuno, para solventar urgencias de los socios artesanos con calificación interna “aceptable”.
- Se lo deberá entregar el crédito el mismo día, el financiamiento es con visita al negocio y domicilio del socio.
- Incentivar la fidelidad y el buen comportamiento de pago de toda la cartera socios.
- Brindar un respaldo económico a los socios.

COOPERATIVA “21 DE NOVIEMBRE LTDA.”		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 35 de 106

- Establecer buenas relaciones comerciales a largo plazo con los socios; por lo que, los oficiales de negocios deberán conocer muy bien la actividad comercial de sus socios o clientes, y el entorno de mercado.
- Crédito para que los socios microempresarios inviertan de oportunidad.
- Destinado para ofrecer liquidez a los socios artesanos microempresarios.

Parámetros Internos para el crédito “Súper 21”

- El plazo para éste crédito, será de periodos cortos de hasta tres meses.
- La forma de pago será al vencimiento.
- El monto máximo a financiar a los socios, estará sujeto al cupo de crédito que, el Comité de crédito asigne a cada socio.
- El socio deberá demostrar con su expediente buena voluntad de pago, experiencia crediticia con la Institución y el mercado financiero.
- El cupo de crédito para cada socio, será establecido tomando en cuenta algunos parámetros tales como: Las ventas promedio mensuales de un periodo mínimo de seis meses consecutivos, el tamaño del negocio, su capacidad y voluntad de pago, su experiencia crediticia, la información del crédito presentada por el oficial deberá ser cruzada con los documentos que sustentan el mismo, para minimizar el nivel de riesgo crediticio.


COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 36 de 106

Además, se deberá medir el riesgo administrativo controlando algunas variables tales como: el tiempo que lleva el socio en el negocio, quien administraría el negocio en caso de ausencia del principal, como administra el socio actualmente sus cuentas por cobrar, como esta diversificado el riesgo en su cartera de clientes, que perspectivas tiene del negocio, se debe aplicar algunos índices como rotación de inventario, capital de trabajo, etc.

- El análisis del oficial de negocios para el otorgamiento del crédito Súper 21, se deberá sustentar en la visita in situ realizada al negocio y el domicilio, al menos una vez cada seis meses obligatoriamente.
- Los oficiales deben utilizar el formato F6, para armar y presentar el caso al Comité de crédito.
- La tasa de interés será determinada por la Gerencia y será enmarcada dentro de la tasa referencial emitida por la entidad competente para éste tipo de crédito.
- El Comité de crédito, se reserva el derecho de solicitar garante o garantes, si fuera el caso.

7.5. Credipóliza

Este tipo de crédito está dirigido para aquellos socios o clientes que tienen su dinero invertido en depósitos a plazo fijo con la Institución y requieren devuelta su dinero por alguna calamidad, oportunidad de negocio o urgencia económica; por lo cual, pueden solicitar crédito tan solo con garantía de su "DPF", (depósito a plazo fijo), hasta por un monto del 90% del valor de su póliza a plazo fijo.


COOPERATIVA “21 DE NOVIEMBRE LTDA.”		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 37 de 106

Objetivos del financiamiento.

- Financiamiento oportuno, para solventar alguna calamidad doméstica, oportunidad de negocio, urgencias económicas, etc., de los socios o clientes que han confiado en la Institución y han depositado su dinero a plazo fijo.
- Se deberá entregar este crédito el mismo día.
- Incentivar la fidelidad y la confianza de los socios o clientes que depositan su dinero en la Institución.
- Establecer buenas relaciones comerciales a largo plazo con los socios o clientes; por lo que, los oficiales de negocios deberán conocer muy bien la actividad comercial de sus socios o clientes, y el entorno de su mercado.
- Crédito para que los socios microempresarios inviertan de oportunidad.

Parámetros Internos para otorgar el Credipóliza.

- El capital máximo a financiar será por un valor, de hasta el 90% de sus “DPF”, (depósito a plazo fijo).
- El plazo máximo será al vencimiento, y la forma de pago con una sola cancelación.
- La tasa de interés será determinada por la Gerencia y será enmarcada dentro de la tasa referencial emitida por la entidad competente para éste tipo de crédito.

COOPERATIVA “21 DE NOVIEMBRE LTDA.”		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
Página 38 de 106		


- La garantía de éste crédito serán sus “DPF”; por lo tanto, al contar con una garantía real, no requiere garante personal.
- Este crédito debe ser parametrizado de tal manera que coincida la fecha de vencimiento del “DPF”, con la fecha de cancelación del crédito.
- La información deberá ser llenada por el oficial de crédito en el formato F12.

7.6. Micro Crédito Ordinario

Este tipo de crédito se aplicará generalmente para todos los casos que se presenten, con los socios nuevos o recurrentes, y que no tengan relación con los lineamientos que se describen en los otros productos de microcrédito.

Objetivos del financiamiento.


- Incentivar el desarrollo socio económico de todos los socios que se encuentran en el ámbito de acción de la Cooperativa.
- Solventar todas las necesidades de crédito de los socios, excepto las actividades que atentan contra la moral de la sociedad, que constan en el manual de políticas como actividades no financiadas.
- Se deberá entregar este crédito en el menor tiempo posible.
- Incentivar la fidelidad y la confianza de los socios o en la Institución.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 39 de 106

- Establecer buenas relaciones comerciales a largo plazo con los socios o clientes; por lo que, los oficiales de negocios deberán conocer muy bien la actividad comercial de sus socios o clientes, y el entorno de su empresa.
- Crédito para que los socios microempresarios inviertan de oportunidad.

Parámetros Internos para el otorgamiento del microcrédito ordinario.

- El monto de capital máximo a financiar se deberá tomar en cuenta de acuerdo al perfil de los socios o clientes y su negocio.
- Para el otorgamiento de los créditos por primera vez, la razón cuota se tomará como máximo el 75% de su flujo mensual y para créditos recurrentes la razón cuota será del 80%, esto estará sujeto a excepciones del Comité de crédito de acuerdo a su nivel de aprobación.
- El plazo está determinado de acuerdo a los parámetros que establece el departamento de créditos, tomando en cuenta el perfil del socio.
- La tasa de interés será determinada por la Gerencia y será enmarcada dentro de la tasa referencial emitida por la entidad competente para éste tipo de crédito.
- La garantía de éste crédito serán reales o personales, éstas serán requeridas de acuerdo a parámetros que establezca el departamento de créditos.
- La información deberá ser llenada por el oficial de crédito en el formato F5 o F6, dependiendo el caso.
- Si el cliente nuevo se acerca preguntar en el Balcón de servicios por los productos de crédito que ofrece la Cooperativa, inmediatamente establecer el

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 40 de 106


primer contacto con el cliente, esto significa con un trato cordial y amable sin discriminación ofrecerle la información completa y puntual, recopilar su información crediticia en el formato F1, y determinar si cumple parámetros como cliente meta; posteriormente entregará esta información al oficial de negocios que atiende la zona en la cual vive el cliente nuevo, para que se ponga en contacto y lo visite.

- En el formato F1, debe constar el croquis del domicilio del cliente de manera que se pueda identificar fácilmente donde vive.
- En el caso de socios recurrentes balcón de servicios encaminará con el oficial de negocios que corresponda, de acuerdo a su zona de acción, si el oficial de negocios no se encontrare en las oficinas, debe facilitar con una tarjeta para que se ponga en contacto.

8. QUÉ Y A QUIEN SE BUSCA FINANCIAR LA COOPERATIVA

8.1. Actividades que busca financiar

- Actividades productivas que generen empleo.
- Ideas innovadoras y concretas.
- Micro empresas artesanales.
- Actividades agroindustriales.
- Micro empresas de servicios y comercialización.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 41 de 106

- Micro empresas asociativas.

8.2. Qué busca financiar

- **Capital de trabajo.**-Financiamiento para fortalecer e impulsar las micro empresas de los socios o clientes.
- **Activos Fijos.**- Financiamiento para la compra de maquinaria y equipo debe incluir (gastos de instalación y puesta a punto); para financiar construcción o remodelación de locales comerciales, vehículos, ganado lechero, etc.

Para el caso de construcciones o remodelaciones de locales comerciales, se deberá solicitar un presupuesto de obra, y para la adquisición de locales comerciales nuevos o usados, se solicitará la respectiva promesa de compra venta notariada.


Para el caso de financiación de ganado lechero, se solicitará una proforma o certificado del vendedor, donde se detalle el número de cabezas de ganado, raza y valor.

Estos parámetros verificará el Comité de crédito según su nivel de aprobación.

9. PERFIL DEL SOCIO O CLIENTE Y SU NEGOCIO

PERFIL DEL SOCIO O CLIENTE Y SU NEGOCIO

Monto del endeudamiento o total microcrédito	Desde \$200 Hasta \$3000	Desde \$3.001 hasta \$6.500	Desde \$6.501 hasta \$10.000	Desde \$10.001 En adelante
--	-----------------------------	--------------------------------	---------------------------------	-------------------------------


COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."				
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		CÓDIGO: PC-001	
			EDICIÓN: 1-001	
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO		FECHA: 02 / 02 / 2013	
			Página 42 de 106	

*Patrimonio técnico	(0,02–0,06)	(0,061–0,13)	(0,131–0,20)	> 0,20
Edad mínima del socio o cliente	18 años	22 años	25 años	25 años
Nacionalidad	Ecuatoriana y extranjero residente			
Experiencia en el Negocio mínima	1 año	2 años	2 años	2 años
Ecuatorianos:	2 años	3 años	3 años	3 años
Extranjeros:				
Tiempo en el local mínimo:				
1er. Ciclo	6 meses	12 meses	12 meses	24 meses
2do. Ciclo en adelante	3 meses (*)	3 meses (*)	3 meses (*)	3 meses (*)
Requisitos patrimoniales adicionales al Art. 72: de la LGISF Ecuador	No requerido	No requerido	DEUDOR O GARANTE con Casa o local propio.	DEUDOR O GARANTE con Casa o local propio.

(*)En caso de cambio de local

Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., (2012)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)


COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
Página 43 de 106		

9.1. De la Documentación Requerida del Deudor y Garante

Los documentos establecidos de acuerdo a la política de crédito, verificará y señalará todos los documentos que según el caso de evaluación, deban constar en el expediente del solicitante.

9.2. Documentos con respecto al Deudor


1. FCS. Formularios de crédito del socio (Deudores).
2. Copia de cédula de ciudadanía o identidad (para el caso de extranjeros) del Deudor y Codeudor.
3. Copia de certificado de Votación del Deudor y Codeudor.
4. Autorización de Consulta de Buró del Deudor o Deudor / Codeudor.
5. Historial crediticio del sistema preevaluación del Deudor y Codeudor.
6. Posición consolidada del Deudor y Codeudor del sistema.
7. Justificativos de calificación en Central de Riesgos del Deudor y Codeudor.
8. Documentos que certifiquen la existencia del negocio (RUC, Facturas, etc.).
9. Copia de comprobante de pago de servicios básicos (luz, agua o teléfono).
10. Justificativos de Patrimonio – Bienes Muebles o Inmuebles (ver Anexo N° 11).
11. Justificativos de otros ingresos.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 44 de 106

12. Poder General o Especial / Información Sumaria (si aplica).
13. Proformas.
14. Formulario de Inversión en Activo Fijo.
15. Copia de la declaración del impuesto a la renta de los tres últimos años o carta firmada del cliente.
16. Flujo de Caja.
17. Seguro de Vida (Opcional).
18. Seguro Médico (Opcional).

9.3. Documentos con respecto al Garante


19. FCG. Formulario que respalda el crédito del Garante y Cogarante.
20. Copia de Cédula de ciudadanía o de identidad del Garante y Cogarante.
21. Copia de Certificado de Votación del Garante y Cogarante.
22. Autorización de Consulta de Buró del garante Cogarante.
23. Historial crediticio del sistema preevaluación del Garante y Cogarante.
24. Posición consolidada del Garante y Cogarante.
25. Justificativos de calificación en Central de Riesgos del Garante y Cogarante.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
Página 45 de 106		

26. Documentos que certifiquen la existencia del negocio (RUC, Facturas, etc.).
27. Certificados de Ingresos.
28. Copia de Comprobante de pago de servicios básico (Luz, Agua o Teléfono).
29. Justificativos de Patrimonio – Bienes Muebles o Inmuebles.
30. Justificativos de otros ingresos.
31. Poder General o Especial / Información sumaria.

9.4. Documentos que certifican la existencia del negocio

- a.- Copia del Ruc, en caso de no poseer dicho documento se podrá presentar:
 1. Permiso de funcionamiento.
 2. Patente municipal, carnet o certificado de asociación vigente.
 3. Notas de venta y/o facturas de compra a proveedores (con antigüedad mínima de seis meses), si no dispone de estos documentos, solicitar certificado de referencia comercial o actividad económica.
 4. Para el caso de transportistas, será necesario el certificado de afiliación a una Cooperativa o Compañía legalmente establecida.
 5. Para créditos enfocados al financiamiento de actividades agroindustriales, deberá utilizarse el flujo de caja agrícola, (Ver Anexo N° 8).

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 46 de 106


b.- Para socios o clientes con riesgo consolidado en la Cooperativa mayor a \$10.000, deberán presentar los siguientes documentos:

1. Copia del Ruc.
2. Declaración del IVA mensual de los 6 últimos meses; o notas de venta y/o facturas de los últimos seis meses; con lo cual, se verificará una variable de ventas o compras.
3. Copia de las declaraciones del impuesto a la Renta de los últimos tres años.
4. Flujo de caja.
5. Acta de Comité de crédito.
6. Avalúo del bien inmueble a hipotecar.
7. Formulario de plan de inversión para activos fijos, (Ver Anexo N° 6).

9.4. De la información sumaria

Cuando los cónyuges se encuentren separados sin legalizar el divorcio, el administrador verificara en el documento los datos del cónyuge, con la finalidad de cruzar información en la Central de Riesgos para identificar que no mantengan créditos conjuntos y no consten en listas de observados o con registros negativos en la Cooperativa.

En la información sumaria, deben constar los nombres y apellidos completos del cónyuge que no participa de la operación de crédito.


COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 47 de 106

10. DE LA ESTRUCTURA DE LA CARPETA O EXPEDIENTE DEL SOCIO O CLIENTE

La documentación de los socios o clientes debe ser organizada en la carpeta por pestañas, de acuerdo al orden de la documentación en los expedientes de créditos, (Ver Anexo N° 4).

Con el objetivo de localizar de manera más rápida cualquier documento que sea requerido por los organismos de control, internos y externos, facilitando la localización precisa para realizar Comité de crédito.

- a. Monitoreo y mora (constará todos los documentos que respalden el seguimiento de mora).
- b.- Medios de aprobación (Constará el análisis/informe del oficial de negocios, acta de Comité de crédito).
- c.- Dictamen legal (avaluó de garantías, poder general, información sumaria).
- d.- Solicitud de crédito, (los formularios).
- e.- Documentos de registro a EEFF, (estados financieros) y anexos respectivos.
- f.- Documentos que respalden el plan de inversión y copias de garantías.
- g.- Documentos personales del socio o cliente, garante y cogarante.
- h.- Información de captación y servicios cooperativos que utiliza el socio.
- i.- Otros documentos.


COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."				
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001		
		EDICIÓN: 1-001		
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013		
		Página 48 de 106		

11. DOCUMENTOS APLICABLES Y/O ANEXOS

DOCUMENTOS INTERNOS APLICABLES EN LA METODOLOGÍA CREDITICIA DE LA COOPERATIVA 21 DE NOVIEMBRE LTDA.

N°	FORMATOS / FORMULARIOS	DETALLE	NUMERO DE FORMATO
1	INFORMACIÓN DE CLIENTE (BALCÓN DE SERVICIOS), (F1).	FORMATO	1
2	INFORMACIÓN DEL GARANTE PERSONAL, (F2).	FORMATO	2
3	CRÉDITO DEPOSITO A PLAZO FIJO DPF, (F3).	FORMATO	3
4	CRÉDITO (EMERGENTE) SOBRE EL MONTO MÁXIMO FINANCIADO, ULTIMA EVALUACIÓN < A UN AÑO, (F4).	FORMATO	4
5	SOLICITUD Y EVALUACIÓN DE CRÉDITO PRIMERA VEZ,(F5).	FORMATO	5
6	SOLICITUD Y EVALUACIÓN DE CRÉDITO RECURRENTE, (F6).	FORMATO	6
6	FORMATO DE DECLARACIÓN DE BIENES, (11).	FORMATO	11
	ANEXOS VARIOS		
1	ANEXO (1). DE LA SOLICITUD DE CRÉDITO	ANEXO	1
2	ANEXO (2). SOLICITUD DE CONSULTA EN EL BURÓ	ANEXO	2
3	ANEXO (3). RECHAZO DE LA SOLICITUD DE CRÉDITO	ANEXO	3
4	ANEXO (4). ORDEN DE LA DOCUMENTACIÓN EN LOS EXPEDIENTES DE CRÉDITO	ANEXO	4
5	ANEXO (5). ACTA DE COMITÉ DE CRÉDITO	ANEXO	5
6	NEXO (6). FORMULARIO DE INVERSIÓN PARA ACTIVOS FIJOS	ANEXO	6
7	ANEXO (7). CERTIFICADO DE REFERENCIA COMERCIAL Y/O DE ACTIVIDAD ECONÓMICA	ANEXO	7
8	ANEXO (8). FLUJO DE CAJA AGRÍCOLA	ANEXO	8
9	ANEXO (9). CHECK LIST – CONTROL DE EXPEDIENTES CREDITICIOS	ANEXO	9
	DOCUMENTOS PREJUDICIALES O SEGUIMIENTO DE MORA		
1	COMPROMISO DE PAGO	ANEXO	10
2	REQUERIMIENTO DE PAGO	ANEXO	11

Elaboro: LASCANO, Luis (2013)

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 49 de 106

12. PROCESOS Y FLUJOGRAMAS DE LOS PRODUCTOS DE CRÉDITO QUE OFRECE LA COOPERATIVA 21 DE NOVIEMBRE LTDA.

Cuadro 1 PROCESO MEJORADO DEL CRÉDITO EMERGENTE

Nº	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLES	DOCUMENTOS
	INICIO		
1	Solicita al socio, autorización para consultar su comportamiento de pago en el buró de créditos.	Oficial de negocios	Anexo (2) Solicitud de consulta en el buró.
2	Realiza consulta en el buró de créditos externo e interno, y decide, calificación A o B, procede con la solicitud de crédito, caso contrario se rechaza la solicitud y fin.	Oficial de negocios	Reporte del comportamiento de pago del solicitante.
3	Visita y entrevista al socio, recaba información socio económica de la unidad familiar.	Oficial de negocios	Formulario (4)
4	Realiza análisis de los datos, y envía informe al Comité de Crédito.	Oficial de negocios	Carpeta del socio.
5	Realiza comité, revisa informe y valida la información de la carpeta con documentos presentados por el socio.	Comité crédito	Garantías, y documentos que acrediten la propiedad bienes.
6	Dictamina con la respuesta No, fin (utilizará el anexo N° 3, rechazo de la solicitud de crédito); con la respuesta Sí, entrega a Balcón servicios con autorización de desembolso.	Comité crédito	Anexo (5), acta de comité de crédito.
7	Receipta carpeta con autorización y procede a llamar al socio o cliente, para revisar y regularizar documentos y firmas previo al desembolso.	Balcón servicio	Anexo (9), check list – control de expedientes crediticios
8	Procede a emitir, documentos habilitantes para que firme el socio.	Balcón servicio	Pagaré, seguro, etc.
9	Realiza el desembolso o transacción que ordene el socio y	Cajero	Libreta del socio.
	FIN		

Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre (2012)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)


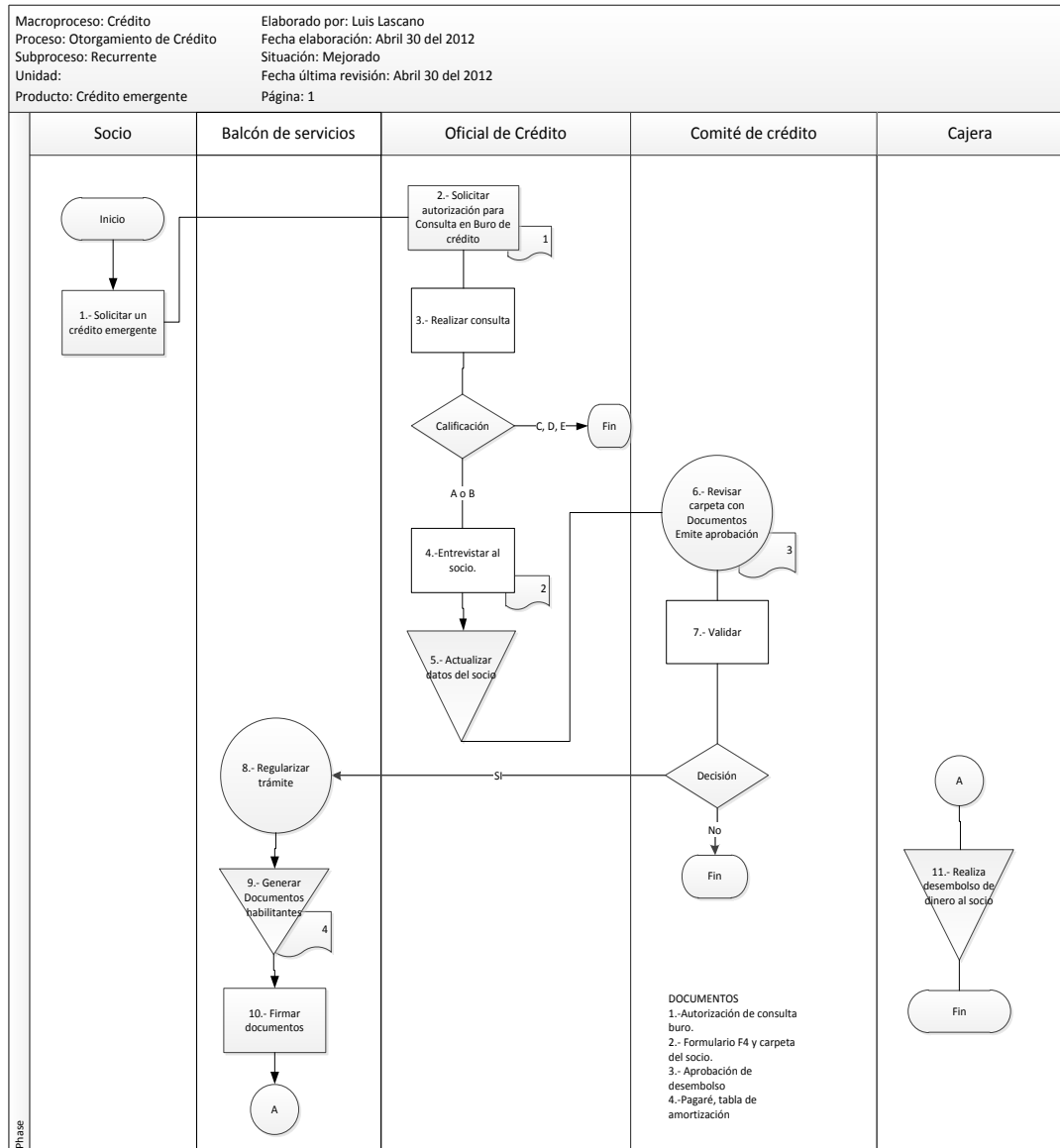

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
Página 50 de 106		

Gráfico 1 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO PARA EL OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO EMERGENTE



Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre (2012)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 51 de 106

Cuadro 2 PROCESO MEJORADO DEL CRÉDITO SÚPER 21

N°	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	RESPONSABLES	DOCUMENTOS
	INICIO		
1	Recepta la documentación que le entrega el socio.	Balcón servicio	Documentos del socio
2	Solicita la autorización para consulta en el Buró de Crédito y envía al oficial correspondiente.	Balcón servicio	Anexo (2) Solicitud de consulta en el buró.
3	Verifica la documentación y el cumplimiento de los parámetros. Si no cumple con los parámetros Fin; si cumple, procede a visitar.	Oficial de negocios	Reporte del comportamiento de pago del solicitante.
4	Visita y entrevista al socio, recaba información socio económica de la unidad familiar.	Oficial de negocios	Formulario (4)
5	Realiza análisis de la información socio económica de la unidad familiar.	Oficial de negocios	Carpeta del socio.
6	Emite el informe con la carpeta del socio.	Oficial de negocios	Expediente del solicitante.
7	Realiza comité, revisa informe y valida la información de la carpeta con documentos presentados por el socio.	Comité crédito	Garantías, y documentos que acrediten la propiedad de los bienes.
8	Dictamina con la respuesta No, fin (utilizará el anexo N° 3, rechazo de la solicitud de crédito); con la respuesta Sí, entrega a Balcón servicios con autorización de desembolso.	Comité crédito	Anexo (5), acta de comité de crédito.
9	Recepta carpeta con autorización y procede a llamar al socio o cliente, para revisar y regularizar documentos y firmas previo al desembolso.	Balcón servicio	Anexo (9), check list – control de expedientes crediticios
10	Procede a emitir, documentos habilitantes para que firme el socio.	Balcón servicio	Pagaré, seguro, etc.
11	Realiza el desembolso o transacción que ordene el socio y	Cajero	Libreta del socio.
	FIN		

Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre (2012)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)


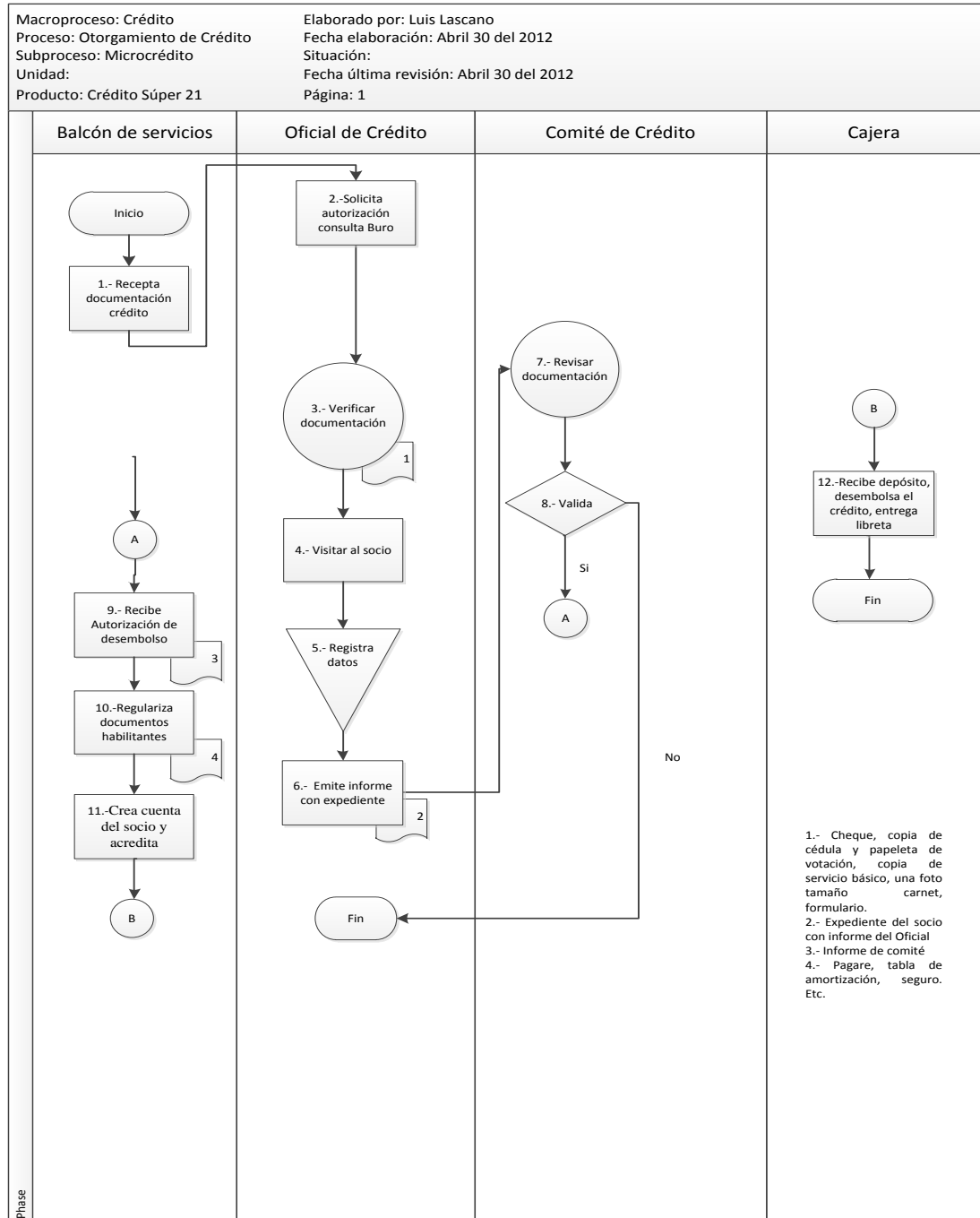

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
Página 52 de 106		

Gráfico 2 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO CRÉDITO SÚPER 21



Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre (2012)
Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 53 de 106

Cuadro 3 PROCESO MEJORADO DEL CRÉDITO ORDINARIO

Nº	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	RESPONSABLES	DOCUMENTOS
	INICIO		
1	Entrega información de crédito al socio	Balcón servicio	Requisitos
2	Recepta los documentos y llena Formulario F1	Balcón servicio	Documentos del socio
3	Realiza análisis al solicitante, mide moral de pago.	Oficial integral	Formulario F1
4	Solicita autorización para consulta en el Buró	Oficial integral	Anexo (2) Solicitud de consulta en el buró.
5	Confirma requisitos necesarios y agenda la visita del socio y garante de ser el caso, comenta de la inspección al socio y garante.	Oficial integral	Agenda del oficial.
6	Realiza inspección in situ del negocio y domicilio del socio con el Formulario F5, para deudor y F2, garante, recoge documentos	Oficial integral	Formulario F5, y formulario F2
7	Prepara carpeta del socio con informe para comité de crédito.	Oficial integral	Expediente del solicitante.
8	Realiza comité, revisa informe y valida la información de la carpeta con documentos presentados por el socio.	Comité crédito	Garantías, y documentos que acrediten la propiedad de los bienes.
9	Dictamina con la respuesta No, fin (utilizará el anexo N° 3, rechazo de la solicitud de crédito); con la respuesta Sí, entrega a Balcón servicios con autorización de desembolso.	Comité crédito	Anexo (5), acta de comité de crédito.
10	Revisa documentos y regulariza firmas, genera documentos habilitantes	Balcón servicio	Anexo (9), check list – control de expedientes crediticios.
11	Crea cuenta del socio en el sistema	Balcón servicio	
12	Firma documentos habilitantes	Balcón servicio	Pagaré, seguro, etc.
13	Recepta pago de libreta, base del crédito, imprime libreta.	Cajero	Libreta del socio.
14	Entrega desembolso del crédito al socio y Fin	Cajero	Comprobante

Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre (2012)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)


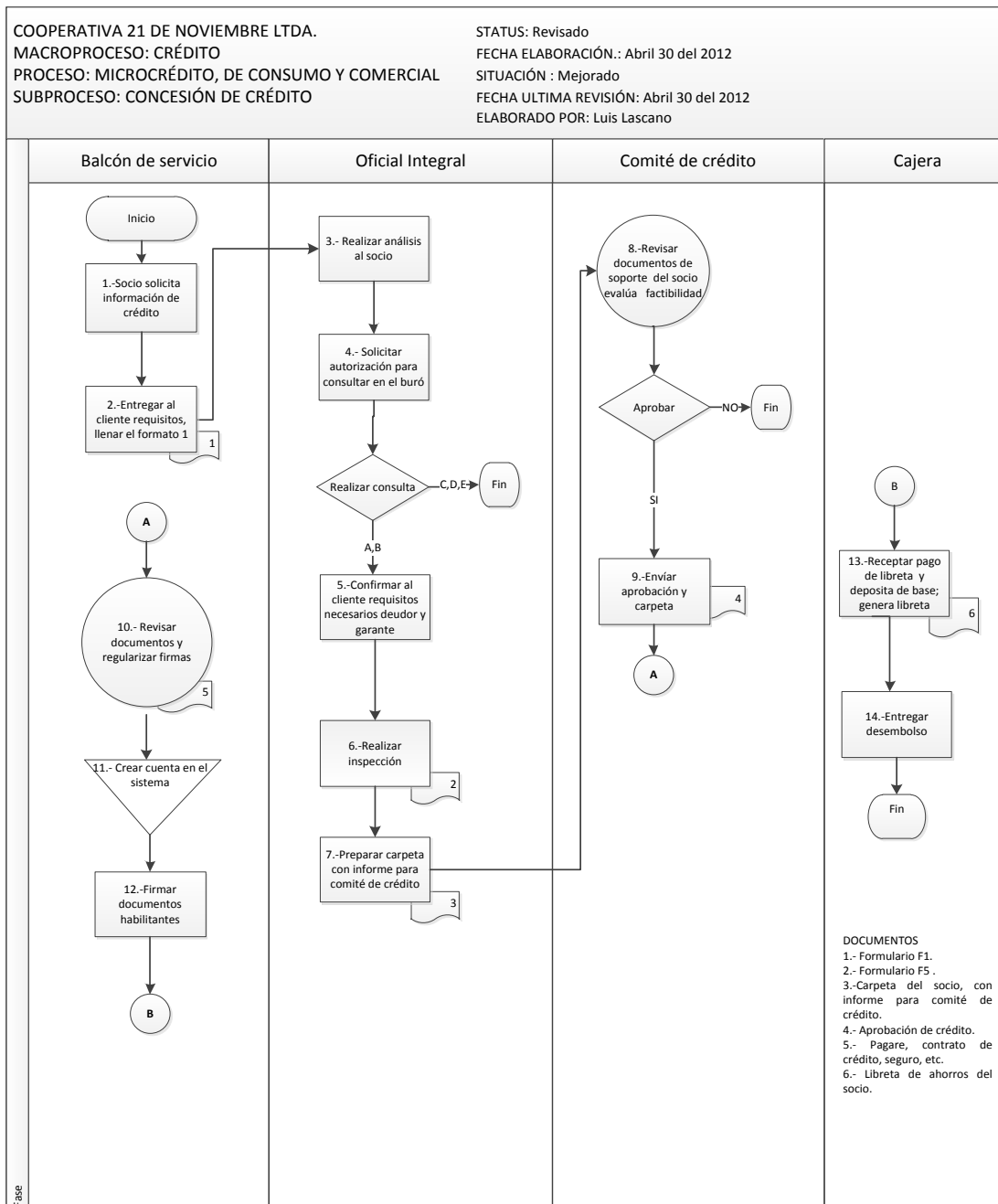

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
Página 54 de 106		

Gráfico 3 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO DEL CRÉDITO ORDINARIO



Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre (2012)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 55 de 106

Cuadro 4 PROCEDIMIENTO MEJORADO DEL CREDIPÓLIZA

Nº	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLES	DOCUMENTOS
1	Entrevista al socio con el formulario F1, realiza un informe y envía la carpeta del socio al gerente.	Oficial de crédito	Formulario F1
2	Revisa Informe del oficial de crédito. Toma decisión, en base al informe del oficial, La respuesta es No, fin; La respuesta es Sí, devuelve al oficial con autorización para desembolso.	Comité de créditos	Garantías, y documentos que acrediten la propiedad de los bienes.
3	Recibe aprobación	Balcón de servicios	Anexo (5), acta de comité de crédito.
4	Revisa carpeta del socio con la aprobación de gerencia	Balcón de servicios	Anexo (9), check list – control de expedientes crediticios.
5	Regulariza firmas y genera documentos habilitantes	Balcón de servicios	Pagaré, seguro, etc.
6	Entrega desembolso del crédito al socio y Fin	cajero	Comprobante

Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre (2012)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)


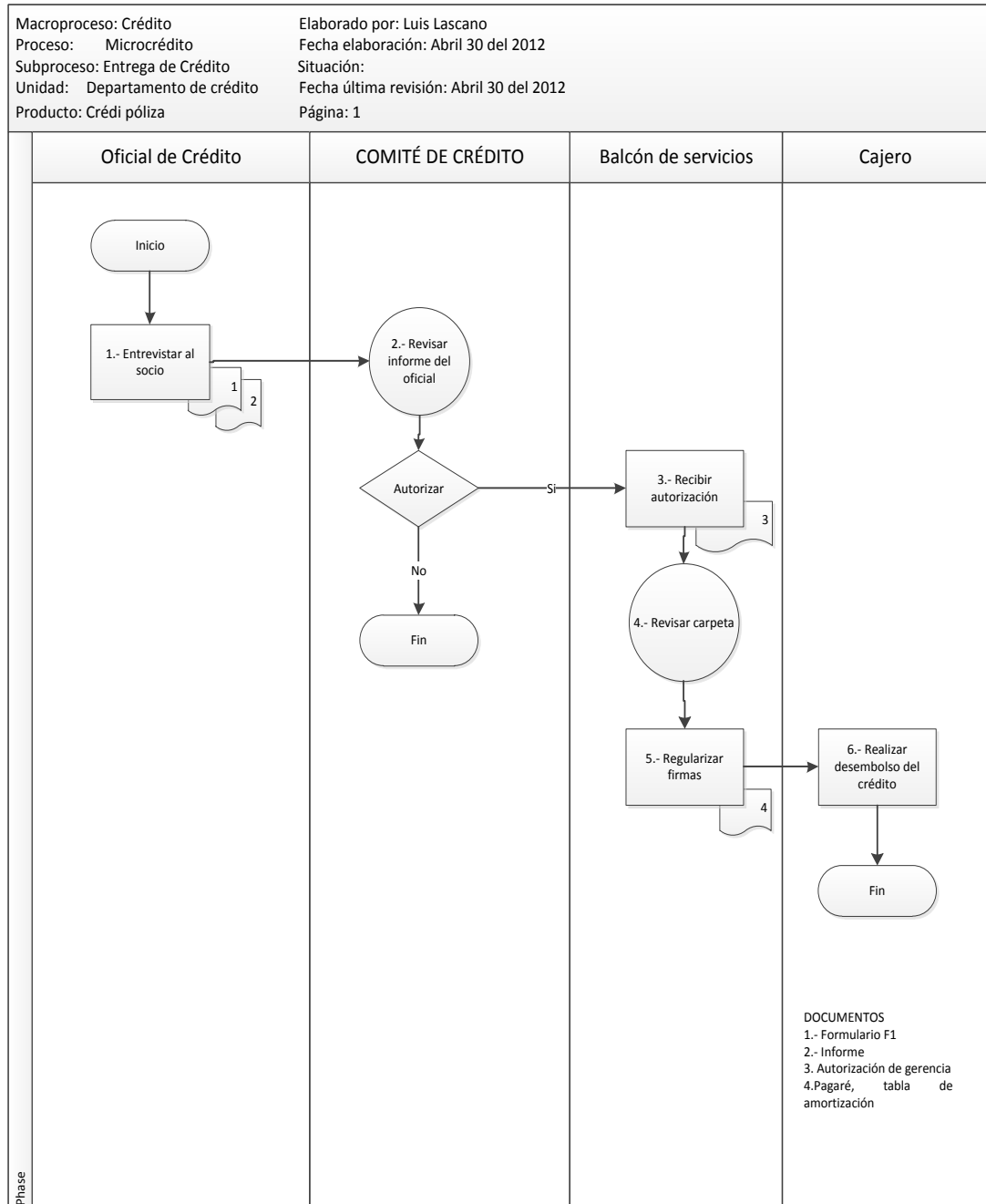

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
Página 56 de 106		

Gráfico 4 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO DEL CREDIPÓLIZA



Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre (2012)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
Página 57 de 106		

13. EVALUACIÓN DEL CRÉDITO

13.4. Levantamiento de información y evaluación en los formatos de crédito

Estará determinada en dos partes:


La primera parte, corresponde al levantamiento de la información en el lugar de los hechos, domicilio y negocio del socio y garante.

La segunda parte, corresponde al análisis de la información recopilada en la entrevista y visita al domicilio y negocio del socio así, como de su garante; por lo que, cada uno de los oficiales, tendrá que estructurar la situación financiera apegada a la realidad del socio o cliente cumpliendo el valor de transparencia.

Luego la información verbal recabada por los oficiales de negocios en los formularios, deberán representarla en: Balance General, Estado de Resultados, Flujo de Caja del Negocio y de la Unidad Familiar, apoyado de algunas herramientas y procedimientos financieros, tales como: cruce de información, normativa interna, experiencia de los compañeros más antiguos, valores institucionales, índices financieros.

A continuación, se determina la manera de cómo los oficiales deberán llenar los casilleros de los formularios o formatos diseñados para cada caso o tipo de crédito, que administra la Cooperativa de acuerdo a los principios de la tecnología crediticia a aplicarse.

Todos los resultados de las variables deberán ser estimadas mensualmente.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 58 de 106

13.2 Estructura de balances en los formatos de crédito.


13.3 Estado de Resultados mensual del negocio

Éste se calculará mediante la estimación de un flujo de caja del negocio, o estado de resultados, en la visita al socio solicitante los oficiales deberán determinar: las ventas a contado y crédito, el costo de ventas, costos generales del negocio desagregado en salarios fijos, servicios básicos, alquiler, transporte, otros (pero en estos no se deberá incluir los gastos financieros, estos deben ir solo en el flujo de caja de la unidad familiar mensual), Imprevistos estimar un porcentaje de gastos generalmente se puede estimar un 10% adicional.


- a. **Ventas:** En caso de que el deudor y su cónyuge mantengan varios negocios micro empresarial, el oficial de negocios deberá evaluar todas estas actividades, y consolidar su información financiera para determinar la capacidad de pago, de manera que el análisis se haga sobre la totalidad de los ingresos familiares.

Todas las actividades micro empresariales, deben cumplir con los requisitos establecidos en la política.

Además deberá el oficial considerar las siguientes variables, para la determinación de las ventas y que estas sean lo más acercado a la realidad.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 59 de 106

- Dentro del levantamiento de ventas debe considerarse las estacionalidades dependiendo del tipo de negocio, para determinar los meses altos y bajos en ventas y promediarlos.
 - Considerar las ventas mínimas y máximas semanales, para estimar el total de ventas semanales y luego el total de ventas mensuales.
 - Estimar las ventas semanales mínimas y máximas pero divididas en ventas al contado y ventas a crédito, también debe pasar las cuentas por cobrar del estado de resultados, para al final de esta variable sumar el total de ventas al contado más las la recuperación de cuentas por cobrar (CC).
 - Recopilar las ventas históricas de los últimos tres meses, para estimar un promedio de estas.
 - Ventas por cliente, considerar los clientes más significativos para la cartera del socio o sujeto de crédito, colocar con qué frecuencia les vende a estos clientes y estimar un monto mensual promedio de su cartera más significativa.
 - Para estimar las ventas de socios productores de bienes, se deberá considerar obligatoriamente la venta por artículos más representativos en su negocio, cantidad de venta al mes, tiempo de producción del lote, precio de venta, y estimar la venta promedio total mensual.
- b. **Costo de ventas.** Considerar que el levantamiento del costo de ventas debe ser acorde al tipo de negocio que posea el socio o solicitante, (para transporte no estimar costo de ventas).

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 60 de 106

- c. **Compras.** Se refieren a las mercaderías que rutinariamente compran los socios, para mantener el giro normal de su negocio y deben ser calculadas con algunas variables de acuerdo a los formularios, con el objetivo de tener una estimación de éstas lo más cercano a la realidad.

Variables a considerar en la estimación de las compras puede ser por: proveedor, tipo de producto o artículo y determinar la frecuencia con las que adquieren estas.

Otra variable puede determinarse en compras semanales en las que se recabará las compras mínimas y máximas, cruzando con los montos comprados al contado y compras a crédito, el total de las compras se debe colocar en el flujo de caja mensual de la unidad familiar, también sirve para estimar el costo de ventas.


- d. **Fórmula para determinar el margen bruto en ventas:**

$\text{MG. BRUTO VENTAS} = \frac{\text{TOTAL VENTAS (vtas. contado + vtas. a crédito)}}{\text{COSTO DE VENTAS}}$
--

- e. **Costos Generales del Negocio o Gastos Operativos:**

Estimar todos los costos operativos que no están considerados en el costo de ventas correspondientes al/los negocio(s), tales como: sueldos, servicios básicos, alquiler o arriendo, transporte, otros e imprevistos.

Entonces una vez que se obtiene el total de Gastos Generales se resta del Margen Bruto en Ventas y se obtiene como resultado la Utilidad Operativa del Negocio del socio o cliente y se lo determina así:

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 61 de 106

f. **Fórmula para determinar la Utilidad Operativa:**

UTILIDAD OPERATIVA = (Mag. Bto. Ventas – Costos Generales Neg.)
--


13.4. Flujo de caja mensual de la unidad familiar

- a. Se estimará en dos partes la primera corresponde al Flujo del Negocio, en el cual se sumará las ventas al contado, más el valor de las recuperación de las cuentas por cobrar descontando los incobrables; luego se debe restar (el valor de las compras, el gasto en personal o mano de obra, los gastos generales, los compromisos u obligaciones o cuotas de créditos del negocio), las tres primeras variables se deben trasladar del flujo del negocio calculado con el costo de ventas, quedándonos como resultado el Flujo del Negocio calculado con las compras,

En el cálculo de la segunda parte del flujo, se deberá sumar los Otros Ingresos familiares justificados y restar (el gasto familiar mensual, las cuotas de préstamos familiares, los imprevistos familiares), los imprevistos pueden ser estimados de acuerdo al criterio personal, pero deben justificar en el Comité de crédito, y como resultado se obtiene finalmente el Flujo de caja mensual de la unidad familiar.

b. **Egreso o consumo Familiar:**

Se estimará en la visita de campo el Consumo Familiar Corriente Mensual, que comprende los egresos: alimentación educación, servicios básicos, alquiler, vestimenta y calzado, transporte, salud y recreación, otros significativos que incurra la familia. Este resultado se colocará en el el Flujo de caja mensual de

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 62 de 106

la unidad familiar.

c. Flujo Integral Familiar Mensual

Es la diferencia entre el Ingreso Familiar mensual y el Egreso Familiar mensual; lo que determinará la capacidad de pago del socio.

d. Relación Cuota mensual / Excedente Familiar mensual

Para las operaciones de crédito, la relación Cuota mensual / Excedente Familiar mensual, no podrá exceder lo establecido:


DETERMINACIÓN DE LA RAZÓN CUOTA

Ciclo de crédito	Cuota mensual / Excedente Familiar mensual
Primera ciclo	75%
Segundo ciclo en adelante (recurrente)	80%

Fuente: Manual de política (2012)
Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

e. Razón Cuota.- Para determinar el porcentaje, se deberá diferenciar las solicitudes de crédito, por primera vez se tomará hasta el 75% del Flujo Integral Familiar Mensual y para socios o clientes recurrentes hasta el 80%; esto no aplica para los créditos con garantía de DPF, (depósito a plazo fijo).

El Comité de crédito de acuerdo a su nivel de aprobación podrá establecer excepciones a estos parámetros de acuerdo al caso.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 63 de 106

f. Otros Ingresos familiares

Se considerará todos los valores que reciben de manera fija y estable como: sueldos por relación de dependencia con una estabilidad de al menos un año, pensiones de jubilación o arriendo de inmuebles siempre y cuando estén debidamente justificados con documentación de respaldo.

Cuando los ingresos de cónyuges deriven de actividades de otros segmentos calificados dentro de la Cooperativa, se considerarán como otros ingresos.


Para justificar Otros ingresos: El certificado de ingresos deberá registrar la actividad económica, dirección, ciudad, fecha de emisión no mayor a 60 días, cargo que desempeña, fecha de ingreso laboral, sueldo, comisiones, firma y sello de la empresa. Para el caso de no registrarse toda esta información ni el sello de la empresa, el Comité de crédito confirmará telefónicamente la información y registrará en este documento con su firma, sello y fecha de verificación; para el caso de jubilados, presentarán el último recibo de la pensión jubilar.

No se considerarán como otros ingresos familiares: los ingresos ocasionales, los que dependan de terceras personas, los generados en el exterior como ayudas de familiares, ni los intereses sobre inversiones o dinero prestado.

13.5. Datos para armar el balance general

a. Experiencia crediticia

Se refiere a las obligaciones o deudas que mantengan los socios con socios en el sistema financiero regulado o no regulado, detallar en el formulario: Nombre del acreedor o socio, fecha del otorgamiento, monto original, plazo frecuencia, destino, cuota, días promedio de atraso.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 64 de 106

b. Caja y Bancos

Se refiere a los valores que el socio o cliente mantiene en el momento de la visita en el negocio, también en sus cuentas de ahorro o corrientes en las diferentes instituciones financieras.

c. Cuentas por cobrar


Se refiere a las ventas a crédito de los principales clientes a quienes vende a crédito el socio de la Cooperativa, y debe registrar el oficial de negocios en los formularios lo siguiente: nombre de los principales clientes del socio, desde cuando es cliente, el plazo promedio que otorga por las CC (cuentas por cobrar), vigencia, fecha esperada de pago, saldo; ésta información servirá para determinar la antigüedad de las cuentas por cobrar, y establecer si son cuentas recuperables o no.

d. Adelanto a proveedores

Se refiere a los valores económicos que el socio ha entregado por adelantado a algún proveedor para que realice un trabajo para el negocio, o por la compra de algún bien o servicio pero que todavía no recibe. El oficial de negocios deberá anotar el concepto y el valor de este adelanto.

e. Activo Corriente

Conforme lo determina la metodología, se levantarán los valores de acuerdo a los rubros establecidos en los Formularios de Evaluación Crediticia, los cuales deben ser consistentes y estar relacionados con el negocio verificado.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 65 de 106

Los valores registrados sobre estos bienes corresponderán a los declarados por el cliente; los cuales deberán guardar relación con el tipo de bien y valores referenciales de mercado de acuerdo al conocimiento del oficial.

f. Activos fijos de la empresa y familiar


Esto se refiere a la descripción de los bienes muebles, inmueble, herramientas maquinaria y equipo, ganado lechero, etc., que se ocupa en el negocio o en el hogar del socio solicitante; por lo cual, el oficial debe detallar en los formularios respectivos la descripción de los bienes, la fecha de adquisición, y además debe estimar una valoración según el estado en que se encuentren y la vida útil que les queda a dichos bienes.

Estos activos se estimarán por separado claramente, así: activos de la empresa y activos familiares, para contabilizar un total de activos al final; también el oficial deberá registrar estos bienes en el Formulario F11, denominado declaración de bienes, ya que estos serán considerados como garantía del crédito.

Los activos fijos de la empresa se registrarán en el Balance General; y los activos familiares en la Información a nivel familiar en los formularios.

g. Pasivo Corriente

Conforme lo determina nuestra metodología, se levantarán los valores de acuerdo a los rubros establecidos en el Formulario de Evaluación Crediticia, de acuerdo a la situación que presente el cliente al momento del análisis.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 66 de 106

h. Patrimonio

Se determinará a través del resultado de la aplicación de activo menos pasivo.

i. Análisis Patrimonio Familiar


Se considerarán todos los activos fijos como (vehículos e inmuebles) de propiedad de los deudores, que sean para el uso del negocio o personal y siempre que cuenten con los justificativos de acuerdo a la Política.

j. Pasivos de la empresa y familiar

Se refiere a los acreedores o deudas con personas naturales o jurídicas reguladas o no, que el socio solicitante debe por el negocio o por gastos para su hogar; por lo que, el oficial registrará los siguientes datos en los formularios: acreedor, fecha de otorgamiento, monto original, plazo, frecuencia, garantía destino, días promedio de atraso, cuota y saldo.

Esta información se cruzará con el reporte del Buró de crédito; con lo cual, el socio verificará si su cliente es o no transparente.

Los pasivos de la empresa se registrarán en el Balance General y los pasivos familiares se registrarán en el recuadro de información a nivel familiar en los formularios.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
Página 67 de 106		

k. Los salarios a destajo o mano de obra

Se refiere a los valores que paga el socio o cliente solicitante por concepto de mano de obra a sus colaboradores, en actividades económicas de producción, el pago se puede dar por prenda, artículo, unidad, etc., elaborada.

Se refiere a los valores fijos que paga el socio o cliente solicitante por concepto de mano de obra, a sus colaboradores como retribución a su trabajo, en actividades económicas de producción, lo hace a través de un salario fijo mensual en relación de dependencia.

Con estos antecedentes se deja claro que el socio solicitante puede darse el caso que aplique las dos formas de pago en su empresa.


14. ÍNDICES FINANCIEROS PARA FORTALECER EL ANÁLISIS DE LOS SOCIOS O CLIENTES

Lo principal, más que aprender las fórmulas, o como se calcula, es determinar si el resultado que muestra el indicador:

- Bueno (bajo riesgo)
- Aceptable (riesgo manejable)
- Bajo (alto riesgo)

A continuación se muestra los indicadores clasificados por grupos:

- g. Indicadores de Liquidez.-** Se relacionan con la (Situación financiera), Permitirán medir la capacidad de pago de la empresa para respaldar las obligaciones de corto plazo.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 68 de 106

1. **Liquidez corriente o general** = activo corriente / pasivo corriente

2. **Capital de trabajo** = Activo corriente – pasivo corriente

- h. **Indicadores de endeudamiento.-** Se relacionan con la (Solvencia), miden el grado de compromisos con terceros.

3. **Endeudamiento** = Pasivo /Patrimonio *100(%)
Endeudamiento patrimonial futuro
= ((pasivo + crédito a otorgar) /patrimonio) *100 (%)

- i. **Indicadores de rentabilidad.-** Se relacionan con la (Situación económica), miden la capacidad de retorno de las inversiones.


4. **Margen Bruto o comercial**
= (1-(costo de ventas/ventas /ventas))*100 (%)

5. **Rentabilidad Patrimonial** = (Utilidad económica / Patrimonio) * 100(%)
Tasa real = ((rentabilidad – inflación) / (1+ inflación)) * 100(%)

- j. **Indicadores de gestión o actividad.-** Se relacionan con la (Gestión comercial), Miden las políticas comerciales aplicadas por el administrador de la empresa.

Costo de venta= (costo de compra / precio de venta)* 100

6. **Periodo medio de cobro (PMC):** Cada cuanto tiempo el cliente recupera sus ventas a crédito.
PMC = (cuentas por cobrar / ventas a crédito) * periodo correspondiente (Días)

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 69 de 106

7. Periodo medio de pago (PMP): Cada cuanto tiempo el socio o cliente cancela sus créditos con sus proveedores.

PMP = (cuentas por pagar / compras a crédito) * periodo correspondiente (Días)

8. Periodo medio de duración de inventarios (PMDI)

(PMDI) = (Inventario / costo de ventas)* periodo correspondiente (Días).


15. APROBACIÓN DE LOS CRÉDITOS

La presente metodología crediticia está enfocada a descentralizar y desconcentrar el nivel de aprobación de los créditos.


Para optimizar el nivel de agilidad en la entrega de los créditos; por ejemplo, el máximo nivel de aprobación corresponde el Comité de segunda instancia integrado por: el Gerente General y el Gerente de crédito, luego le sigue el nivel de aprobación del Comité de primera instancia integrado por el Gerente de crédito, después está el nivel de aprobación del Jefe o Administrador de Agencia, estos niveles siempre tienen el acompañamiento y preparación de los informes de sus niveles inmediatos anteriores, basándose en el principio de cuatro ojos, el cual permite un análisis y aprobación en cualquier caso con acompañamiento.

16. CONFORMACIÓN DEL COMITÉ DE CRÉDITO

a. El Comité de crédito se conformará de acuerdo al monto solicitado por: el Gerente General, Gerente de crédito, el Jefe de Agencia, Analista de crédito Siempre con la presencia del Oficial proponente, por lo que serán los encargados de analizar la viabilidad, sostenibilidad, y factibilidad de los casos presentados.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 70 de 106

b.- Se encargarán también de aprobar o rechazar con causas justificadas en el Acta de Comité de crédito en el (Anexo N° 5), de todas las solicitudes de créditos presentadas por los oficiales, y dará su veredicto final de conformidad con la normativa vigente, establecida en la política y los diferentes reglamentos de crédito aprobados por el Consejo de Administración.


COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 71 de 106

CUADRO RESUMEN DE APROBACIÓN DE COMITÉ DE CRÉDITO

CÓDIGO: MC-001		MONTOS DE APROBACIÓN		NIVEL DE APROBACIÓN	TIPO DE GARANTÍA	GARANTÍA	NOTA	COMITÉ DE CRÉDITO PRIMERA INSTANCIA	COMITÉ DE CRÉDITO SEGUNDA INSTANCIA
PATRIMONIO TÉCNICO	COEFICIENTES	DESDE	HASTA					APROBACIÓN EN MATRIZ	APROBACIÓN EN MATRIZ
50000,00	0,20	6501,00	10000,00	GERENTE GENERAL	GARANTÍA REAL	HIPOTECA	INSCRITA EN EL REGISTRO DE LA PROPIEDAD DEL CANTÓN	GERENTE DE CRÉDITO Y OFICIAL PROPONENTE	GERENTE GENERAL Y GERENTE DE CRÉDITO
	0,13	4501,00	6500,00	GERENTE DE CRÉDITO	GARANTÍA PERSONAL, REGISTRADO EN F11	(2) GARANTE	DE ACUERDO AL ANÁLISIS		
								APROBACIÓN EN AGENCIA O MATRIZ	
	0,09	3001,00	4500,00	JEFE DE AGENCIA	GARANTÍA PERSONAL REGISTRADO EN F11	(1) GARANTE	DE ACUERDO AL ANÁLISIS,	JEFE DE AGENCIA / ANALISTA Y OFICIAL PROPONENTE	
	0,06	1001,00	3000,00	ANALISTA DE CRÉDITO	GARANTÍA PERSONAL REGISTRADO EN F11	(1) GARANTE	DE ACUERDO AL ANÁLISIS,	JEFE DE AGENCIA / ANALISTA OFICIAL PROPONENTE	
	0,02	200,00	1000,00	ANALISTA DE CRÉDITO	GARANTÍA PERSONAL REGISTRADO EN F11	OPCIONAL GARANTE	DE ACUERDO AL ANÁLISIS	JEFE DE AGENCIA / ANALISTA Y OFICIAL PROPONENTE	

Fuente: Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., (2012)

Elaborado: LASCANO, Luis (2013)

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 72 de 106

17. DEL CONTROL INTERNO

Todos los funcionarios de la Cooperativa, participantes en el proceso de otorgamiento de créditos, estarán en la obligación de realizar control previo, para minimizar el riesgo de instrumentación y legal del crédito.


17.1. Del control y desembolso

Los ejecutivos de Balcón de Servicios realizarán el control de la documentación, a través del Check List, en el formato de control de la documentación en los expedientes de créditos, (Ver Anexo N° 9).

17.2. Excepciones permitidas

A continuación, se detalla las excepciones para el otorgamiento de créditos y las que no constan en el presente numeral se podrán determinar excepciones; siempre y cuando, el análisis sea razonable y existan justificativos que respalden la misma, las excepciones autorizará el Comité de crédito de acuerdo a su nivel de aprobación y deberá existir un registro de las mismas.

- **Índice de comportamiento de pago:** Se podrá excepcionar el índice de comportamiento de pago mayor al 20%, con notas(C, D, E), en función al motivo de atraso y análisis de riesgo que se evalué; para esto, se deberá presentar en el expediente del socio el reporte del historial crediticio consolidado con la Cooperativa.

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 73 de 106

- **Cónyuge menor de edad:** Cuando los cónyuges del deudor o garante sean menores de 18 años se podrá manejar previo análisis y por excepción de Comité de crédito, para que el interviniente menor de edad no comparezca en la obligación crediticia.

18. LISTA DE DISTRIBUCIÓN


CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

CONSEJO DE VIGILANCIA

GERENCIA GENERAL

JEFATURA DE AGENCIA

DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."				
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001		
		EDICIÓN: 1-001		
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013		
		Página 74 de 106		


19. LISTADO DE ANEXOS Y FORMATOS PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS DE LA COOPERATIVA 21 DE NOVIEMBRE LTDA.

19.1. ANEXOS

LISTADO DE FORMATOS Y ANEXOS PARA EL OTORGAMIENTO DE MICROCRÉDITOS

Nº	FORMATOS / FORMULARIOS	DETALLE	NUMERO DE FORMATO
1	INFORMACION DE CLIENTE (BALCON DE SERVICIOS) (F1)	FORMATO	1
2	INFORMACIÓN DEL GARANTE PERSONAL (F2)	FORMATO	2
3	CREDITO DPF (F3)	FORMATO	3
4	CREDITO(EMERGENTE) SOBRE EL MONTO MAXIMO FINANCIADO , ULTIMA EVALUACION < A UN AÑO (F4)	FORMATO	4
5	SOLICITUD Y EVALUACION DE CRÉDITO PRIMERA VEZ (F5)	FORMATO	5
6	SOLICITUD Y EVALUACION DE CRÉDITO RECURRENTE (F6)	FORMATO	6
6	FORMATO DE DECLARACION DE BIENES (11)	FORMATO	11
ANEXOS VARIOS			
1	ANEXO (1). DE LA SOLICITUD DE CRÉDITO	ANEXO	1
2	ANEXO (2). SOLICITUD DE CONSULTA EN EL BURO	ANEXO	2
3	ANEXO (3). RECHAZO DE LA SOLICITUD DE CRÉDITO	ANEXO	3
4	ANEXO (4). ORDEN DE LA DOCUMENTACIÓN EN LOS EXPEDIENTES DE CRÉDITO	ANEXO	4
5	ANEXO (5). ACTA DE COMITÉ DE CRÉDITO	ANEXO	5
6	ANEXO (6). FORMULARIO DE INVERSIÓN PARA ACTIVOS FIJOS	ANEXO	6
7	ANEXO (7). CERTIFICADO DE REFERENCIA COMERCIAL Y/O DE ACTIVIDAD ECONÓMICA	ANEXO	7
8	ANEXO (8). FLUJO DE CAJA AGRICOLA	ANEXO	8
9	ANEXO (9). CHECK LIST – CONTROL DE EXPEDIENTES CREDITARIOS	ANEXO	9
DOCUMENTOS PREJUDICIALES O SEGUIMIENTO DE MORA			
1	COMPROMISO DE PAGO	ANEXO	10
2	REQUERIMIENTO DE PAGO	ANEXO	11

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	EDICIÓN: 1-001
		FECHA: 02 / 02 / 2013
Página 75 de 106		



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "21 DE NOVIEMBRE" LTDA.

Anexo 1

ANEXO DE LA SOLICITUD DE CRÉDITO

Fecha: ____ / ____ / ____

	Concepto	U.S.D.	Descripción
Monto financiado	(a) Monto del préstamo:		(a) Valor total del préstamo:
	(b) (-) Impuesto		(b) Impuesto de Ley si fuese el caso
	(c) Monto liquidado:		(c) El valor que recibe el cliente
Forma de pago	(d) Plazo:		(d) Número de cuotas y frecuencia de pago del préstamo
	(e) Cuota a pagar:		(e) El valor que paga el Cliente periódicamente (semanal, quincenal, mensual o cualquier otra periodicidad)
	(f) Suma total de cuotas:		(f) Capital e interés que paga el Cliente. Los intereses son parte de la carga financiera
Costo del préstamo	(g) Carga financiera total		(g) Intereses que se paga por el préstamo y seguro de desgravamen cuando es obligatorio.
Otros	(h) Seguros obligatorios		(h) Seguro de desgravamen (cobertura de la totalidad del crédito)
	(i) Seguros voluntarios		(i) Seguro extra que puede ofrecer la Cooperativa
	(j) Gasto por cuenta de terceros		(j) No son ingresos para la Cooperativa, sino por servicios profesionales de terceras personas.

OBSERVACIONES GENERALES:


- 1) Esta solicitud está supeditada a la evaluación correspondiente, pudiendo variar el monto y la cuota en el marco de las disposiciones del Banco Central.
- 2) Esta solicitud tendrá un plazo de validez de cinco (5) días desde su firma. Si el Banco Central cambia la tasa de interés autorizada, este anexo de solicitud perderá su vigencia.
- 3) Los cálculos están efectuados en base a un año de 360 días.
- 4) Es interés de la Cooperativa mantener asegurados a los clientes con un seguro de desgravamen por su crédito, por lo cual el cliente solicita expresamente a la Cooperativa y acepta, que se contrate este seguro por el monto que adeuda a la Cooperativa por su(s) crédito(s); por consiguiente, el cliente instruye a la Cooperativa a contratar tal póliza.
- 5) En caso de que la Coop. 21 de Noviembre conceda el crédito, el socio deberá firmar un pagaré en el cual se estipulará las condiciones del crédito (monto, tasa de interés y plazo), incluyendo un plan de pagos con fecha y monto para cada cuota. Si el cliente incumpliere con alguna condición del pagaré, la Cooperativa podrá tomar las siguientes medidas:
 - a) Debitar de los depósitos en cuentas que el deudor, deudor solidario o garante tuvieran en la cooperativa.
 - b) Declarar vencido al crédito, sin mediar notificación escrita o verbal al cliente. Con dicha declaración, se podrá recuperar el crédito por la vía judicial, pudiendo entablar demanda de embargo sobre los bienes muebles e inmuebles del cliente, presentes y futuros, por el monto total adeudado. Los honorarios, costos y gastos serán asumidos por los deudores y/o los garantes, de ser el caso. El juicio, se hará ante los jueces civiles de la ciudad en que esté ubicada la Cooperativa que concede el crédito y bajo el trámite ejecutivo.
 - c) Demandar judicialmente el pago del crédito tanto al deudor como al garante, puesto que los garantes renuncian al derecho de excusión. El derecho de excusión, consiste en que los garantes tienen la posibilidad de pedir que primero se cobre al deudor y luego a los garantes.
- 6) La situación de pago del crédito, será reportada mensualmente a la Superintendencia de Cooperativas -quién a su vez informará a los burós de crédito, clasificando al crédito en cinco calificaciones: A, B, C, D ó E, según los días de atraso y según el tipo de crédito; de tal manera que si un cliente cancela de manera puntual su crédito, recibirá la calificación A, en la medida de su atraso, la calificación pasará de B a E. El crédito con calificación A es categorizado con "riesgo normal"; el B "riesgo potencial", el C "deficiente", el D "dudoso recaudo" y el E "pérdida".

NOTA: El socio o cliente debe recibir una copia del presente documento.

Firma del Responsable

Firma del Solicitante

Firma del Codudor

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
Página 76 de 106		



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "21 DE NOVIEMBRE" LTDA.

AUTORIZACIÓN DE CONSULTA EN EL BURO DE CRÉDITO Anexo 2

Yo, _____ autorizo expresamente a Coop. 21 de Noviembre a fin de que obtengan, referencias relativas a mi persona y moral crediticia, que consulte en las bases del Buró de Crédito la información registrada sobre mi persona, en calidad de beneficiario de un préstamo o garante. Así mismo autorizo a los Buró de Crédito entreguen la información solicitada. Por último, autorizo expresamente a Coop. 21 de Noviembre que, de ser el caso, reporte mi comportamiento crediticio a las CENTRALES DE RIESGO y/o Burós de Crédito; y, exonero de toda responsabilidad a la Institución por este hecho.

FIRMA

No. C.I. _____

AUTORIZACIÓN DE CONSULTA EN EL BURO DE CRÉDITO Anexo 2

Yo, _____ autorizo expresamente a Coop. 21 de Noviembre a fin de que obtengan, referencias relativas a mi persona y moral crediticia, que consulte en las bases del Buró de Crédito la información registrada sobre mi persona, en calidad de beneficiario de un préstamo o garante. Así mismo autorizo a los Buró de Crédito entreguen la información solicitada. Por último, autorizo expresamente a Coop. 21 de Noviembre que, de ser el caso, reporte mi comportamiento crediticio a las CENTRALES DE RIESGO y/o Burós de Crédito; y, exonero de toda responsabilidad a la Institución por este hecho.

FIRMA

No. C.I. _____

AUTORIZACIÓN DE CONSULTA EN EL BURO DE CRÉDITO Anexo 2

Yo, _____ autorizo expresamente a Coop. 21 de Noviembre a fin de que obtengan, referencias relativas a mi persona y moral crediticia, que consulte en las bases del Buró de Crédito la información registrada sobre mi persona, en calidad de beneficiario de un préstamo o garante. Así mismo autorizo a los Buró de Crédito entreguen la información solicitada. Por último, autorizo expresamente a Coop. 21 de Noviembre que, de ser el caso, reporte mi comportamiento crediticio a las CENTRALES DE RIESGO y/o Burós de Crédito; y, exonero de toda responsabilidad a la Institución por este hecho.

FIRMA


No. C.I. _____

AUTORIZACIÓN DE CONSULTA EN EL BURO DE CRÉDITO Anexo 2

Yo, _____ autorizo expresamente a Coop. 21 de Noviembre a fin de que obtengan, referencias relativas a mi persona y moral crediticia, que consulte en las bases del Buró de Crédito la información registrada sobre mi persona, en calidad de beneficiario de un préstamo o garante. Así mismo autorizo a los Buró de Crédito entreguen la información solicitada. Por último, autorizo expresamente a Coop. 21 de Noviembre que, de ser el caso, reporte mi comportamiento crediticio a las CENTRALES DE RIESGO y/o Burós de Crédito; y, exonero de toda responsabilidad a la Institución por este hecho.

FIRMA

No. C.I. _____

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
Página 77 de 106		



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "21 DE NOVIEMBRE" LTDA.

Anexo 3

ANEXO 3. RECHAZO DE LA SOLICITUD DE CRÉDITO

Solicitante del crédito: _____
 (Nombres y apellidos complementos como consta en la cédula)


SOLICITUD RECHAZADA POR:

- Cliente no presenta requisitos requeridos (documentación, garante, etc.)
- Antecedentes crediticios negativos
- Evaluación efectuada determina insuficiente capacidad de pago
- Alto nivel de endeudamiento
- No aceptó condiciones de crédito (monto, plazo, garantías, costo)
- No cumple con otras políticas internas de la institución

dd mm aa
 Fecha

 Firma del funcionario de la Cooperativa

 Firma del Cliente
 No. CI/RUC _____

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 78 de 106



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "21 DE NOVIEMBRE" LTDA.

Anexo 4

ANEXO 4: ORDEN DE LA DOCUMENTACIÓN EN LOS EXPEDIENTES DE CRÉDITO


DEUDOR

1. FCS Deudores
2. Copia de cédula de ciudadanía o identidad (para el caso de extranjeros) del Deudor y Codeudor
3. Copia de certificado de Votación del Deudor y Codeudor
4. Autorización de Consulta de Buro del Deudor o Deudor / Codeudor
5. Historial crediticio del sistema preevaluación del Deudor y Codeudor
6. Posición consolidada del Deudor y Codeudor del sistema
7. Justificativos de calificación en Central de Riesgos del Deudor y Codeudor
8. Documentos que certifiquen la existencia del negocio (RUC, Facturas, etc.)
9. Copia de comprobante de pago de servicios básicos (luz, agua o teléfono)
10. Justificativos de Patrimonio – Bienes Muebles o Inmuebles (Anexo 11)
11. Justificativos de otros ingresos
12. Poder General o Especial / Información Sumaria (si aplica)
13. Proformas
14. Formulario de Inversión en Activo Fijo
15. Copia de la declaración del impuesto a la renta de los tres últimos años o carta firmada del cliente
16. Flujo de Caja
17. Seguro de Vida (Opcional)
18. Seguro Medico (Opcional)

GARANTE

19. FCG. Formulario que respalda el crédito del Garante y Cogarante
20. Copia de Cédula de ciudadanía o de identidad del Garante y Cogarante
21. Copia de Certificado de Votación del Garante y Cogarante
22. Autorización de Consulta de Buro del garante Cogarante
23. Historial crediticio del sistema preevaluación del Garante y Cogarante
24. Posición consolidada del Garante y Cogarante
25. Justificativos de calificación en Central de Riesgos del Garante y Cogarante
26. Documentos que certifiquen la existencia del negocio (RUC, Facturas, etc.)
27. Certificados de Ingresos
28. Copia de Comprobante de pago de servicios básico (Luz, Agua o Teléfono)
29. Justificativos de Patrimonio – Bienes Muebles o Inmuebles
30. Justificativos de otros ingresos
31. Poder General o Especial / Información sumaria

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 80 de 106




COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "21 DE NOVIEMBRE" LTDA.

ANEXO 6: FORMULARIO DE INVERSIÓN PARA ACTIVOS FIJOS

Anexo 6

FORMULARIO DE INVERSIÓN PARA ACTIVOS FIJOS			
FECHA:	día:	mm:	aa:
EJECUTIVO			
AGENCIA			
DATOS DEL SOCIO / CLIENTE			
Cédula de Identidad			
Apellidos y Nombres			
DATOS DEL PROVEEDOR			
Nombre o Razón Social			
Dirección			
Telef. (Convencional o celular)			
DATOS DE LA INVERSIÓN PARA LOCALES COMERCIALES			
Marcar Destino de la Inversión: Remodelación <input type="checkbox"/> <input style="width: 100px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> Construcción <input type="checkbox"/> <input style="width: 100px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> Compra de Local <input type="checkbox"/> <input style="width: 100px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> Valor de la Inversión: <input style="width: 100px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/>		Marcar características del bien: Nueva <input type="checkbox"/> <input style="width: 100px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> Usada <input type="checkbox"/> <input style="width: 100px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> Año <input style="width: 100px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/>	
Observaciones (Indicar la dirección donde se realizara la inversión)			
DATOS DE LA INVERSIÓN PARA LA MAQUINARIA, EQUIPOS, VEHICULOS O GANADO LECHERO			
Descripción de Bien:			
Estado	Nuevo <input type="checkbox"/> <input style="width: 100px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/>	Usado <input type="checkbox"/> <input style="width: 100px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/>	Marca <input style="width: 100px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/>
			Modelo <input style="width: 100px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/>
			Serie <input style="width: 100px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/>
			Color <input style="width: 100px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/>
			Año de Fabrica <input style="width: 100px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/>
Costo Neto			
Costo de Transporte			
Costo de Instalación			
VALOR TOTAL			
Observaciones:			
..... Firma del Socio o cliente Nombre C.I.	 Firma y Sello del Oficial	

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 81 de 106



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "21 DE NOVIEMBRE" LTDA.

Anexo 7

ANEXO 7: CERTIFICADO DE REFERENCIA COMERCIAL Y/O DE ACTIVIDAD ECONÓMICA

A LA COOP. 21 DE NOVIEMBRE:

Yo, _____, con C.C. # _____
APELIDOS Y NOMBRES

Domiciliado(a) en: _____ desde hace _____ Años.
DIRECCION LO MAS DETALLADA Y EXACTA POSIBLE

Y de profesión u ocupación _____

De manera libre y voluntaria, me permito certificar que:

Conozco a, _____, con C.C. # _____

Y mantengo una relación Comercial por Compra o Venta de:

Desde hace _____ años aproximadamente; quien es propietario de / se dedica a:

Ubicado en _____

Desde hace _____ años.

Bajo juramento, y de manera libre y voluntaria manifiesto que la información antes proporcionada, es de exacta y verdadera, por lo cual, autoriza a Coop. 21 de Noviembre a confirmarlos por medio que considere pertinente. Adjunto una copia de mi cédula de ciudadanía.

Lugar y fecha de emisión:

Firma

Teléfono:

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO: PC-001

EDICIÓN: 1-001

OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

FECHA: 02 / 02 / 2013

Página 83 de 106




COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "21 DE NOVIEMBRE" LTDA.

ANEXO 9: CHECK LIST – CONTROL DE EXPEDIENTES CREDITICIO

Anexo 9

		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Agencia</td> <td style="width: 50%;"></td> </tr> <tr> <td>Cliente:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ciclo:</td> <td></td> </tr> </table>	Agencia		Cliente:		Ciclo:	
Agencia								
Cliente:								
Ciclo:								
SI	NO	DEUDOR						
		<p>FCG firmada por el cliente sin tachones o enmendaduras (si contiene enmendaduras o tachones se debe adjuntar una nueva FCG sin la firma del cliente, la cual se regularizará en el momento del desembolso). Vigencia máxima 1 año.</p> <p>(*) Copia legible de cédula de ciudadanía o identidad deudor y su codeudor, no caducada, no hasta la muerte del titular, no perforado y no en año grado de defunción.</p> <p>Documento de autorización de deudor y codeudor para consulta en el Buró de Crédito.</p> <p>Copia de Certificado de Votación de deudor y codeudor actualizado (últimas elecciones). El documento es obligatorio para clientes hasta los 65 años.</p> <p>Copia del RUC / RISE. En caso de no poseer dicho documento se podrá presentar: a) Permiso de Funcionamiento; b) Patente Municipal o Carné o Certificado de Asociación vigente; c) Nota de venta o Factura de compra a proveedoras (con antigüedad máxima de 3 meses). De no disponer de estos documentos, podrá utilizarse el Certificado de Referencia Comercial o Actividad Económica (Anexo 3). Los clientes de zonas rurales podrán presentar: Certificados del CONEFA, Certificados de Proveedores o del Presidente de la Junta Parroquial o Teniente Político, que exprese que el cliente realiza una actividad productiva (debe mencionar el tipo de actividad).</p> <p>Copia de la Declaración del Impuesto a la Renta de los tres últimos años o Carta firmada por el cliente indicando que no tiene obligación de presentar sus declaraciones con los campos llenos.</p> <p>Copia del recibo de agua, luz o teléfono de domicilio o negocio, hasta dos meses atrás de la fecha de emisión. De no tener este documento, se acepta Declaración Juramentada ante un Nota de no poseer servicios básicos y que señala la ubicación de su domicilio (válido 1 año). Para clientes de zonas rurales en caso de no tener planillas de servicios básicos, podrán presentar: Junta de Agua o una Certificación del Presidente de la Junta Parroquial o Teniente Político, que certifique la dirección o ubicación donde reside el cliente.</p> <p>Justificativos de vivienda o local propio: copia de pago del Impuesto Predial (último año) o Certificado de Gravámenes emitido por el Registro de la Propiedad (válido 30 días) o Certificado otorgado por la Cooperativa de Vivienda firmado por el Gerente o Presidente de la Directiva (válido 60 días) junto con la copia del Acuerdo Minutarial de la existencia legal de la Cooperativa y vigencia de nombramientos de la Directiva. (Ver Nota 1).</p> <p>Justificativos de Otros Ingresos: En el Certificado de Ingresos deberá verificarse: actividad económica, dirección y ciudad, fecha de emisión (no más de 60 días), Cargo, fecha de ingreso, sueldo, constancias, firma y sello de la empresa. Para el caso de no registrarse toda esta información ni el sello de la empresa, el Administrador confirmará telefónicamente la información y registrará en este documento su firma, sello y fecha de verificación.</p> <p>En caso que deudor o codeudor estén separados o no coincida el estado civil registrado en la FUD con la cédula: original o copia certificada de Información Sumaria protocolizada ante Notario o Juez Validez: 2 años.</p> <p>En caso de que deudor o codeudor tengan separación de bienes o disolución conyugal: Acta de matrimonio inscrita la disolución de la sociedad conyugal.</p> <p>En caso de que el cónyuge del deudor no resida en el país o no pueda firmar los documentos: original o copia certificada del Poder General o Especial (con autorización para contraer obligaciones) Validez: 2 años.</p> <p>Impresión de Historial Crediticio de deudor y codeudor. Clientes en Listas de Observados; Castigados, Condonados, Vinculados, Empleados, Cónyuge de Empleado, etc. no se podrá procesar la operación salvo la Autorización exclusiva de Gerencia o Comité de Crédito.</p> <p>Impresión de la Posición Consolidada de deudor y codeudor. Si tiene créditos vencidos, no se procesará la operación.</p> <p>Créditos de Remedialación, Construcción, Compra de Local Comercial, Compra de Predio Agrícola o Compra de cualquier otro Activo Fijo: Formulario de Seguros (opcional)</p>						
		GARANTE						
		<p>FCG firmada por el garante sin tachones o enmendaduras (si contiene enmendaduras o tachones se debe adjuntar una nueva FCG sin la firma del garante, la cual se regularizará en el momento del desembolso). Vigencia máxima 1 año.</p> <p>(*) Copia legible de cédula de ciudadanía o identidad del garante y cogarante. No caducada, no perdonada. No hasta la muerte del titular y no en año grado de defunción.</p> <p>Documento de autorización de garante y cogarante para consulta en el Buró de Crédito.</p> <p>Copia de Certificado de votación de garante y cogarante actualizado (últimas elecciones). El documento es obligatorio para clientes hasta los 65 años.</p> <p>Justificativo de ingresos: De igual manera que el Deudor.</p> <p>En caso de que garante o cogarante tengan separación de bienes o disolución conyugal: Acta de matrimonio inscrita la disolución de la sociedad conyugal.</p> <p>Copia del recibo servicio básico con los mismos parámetros que se exige al deudor.</p> <p>En caso de que el cónyuge del garante no resida en el país o no pueda firmar los documentos original o copia certificada del Poder General o Especial.</p> <p>Justificativos de vivienda o local propio: debe cumplir con los mismos parámetros exigidos al deudor.</p> <p>En caso que garante o cogarante estén separados o no coincida el estado civil registrado en la FCG con la cédula: original o copia certificada de Información Sumaria protocolizada ante Notario o Juez Validez: 2 años.</p> <p>Impresión de la Posición Consolidada de garante y cogarante. Si tiene créditos vencidos, no se procesará la operación.</p>						
<p>Notas:</p> <p>1 Clientes con riesgo mayor a \$10.000 (Incluida la operación solicitada): Deudor o Garante deben justificar casa o local propio y presentar copia del último impuesto Predial o Certificado de Gravámenes del registro de la Propiedad.</p> <p style="text-align: center;">PARA CLIENTES CON RIESGO MAYOR O IGUAL A USD 20.000 (INCLUIDA LA OPERACION SOLICITADA)</p>								
		<p>Copia de Declaración de pago impuesto a la renta del último año o copia de declaración mensual de pago de IVA de último 6 meses.</p> <p>Dos Formularios de Evaluación Crediticia (FEC) Firmados por el cliente y el ejecutivo de Crédito.</p>						
		<p>(*) EXCEPCIONES: (Solo pueden ser autorizadas por responsable de Riesgo y Crédito o su delegado)</p> <p>En caso de no haber espacios para emitir cédulas de identidad. Se aceptará Certificado de datos de Pilastón Validez 30 días.</p> <p style="text-align: center;">Revisado por:</p>						
		<p>Observaciones:</p> <p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">EJECUTIVO DE SERVIDO</p>						

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 84 de 106



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "21 DE NOVIEMBRE" LTDA.

ANEXO 10

COMPROMISO DE PAGO

Por el presente documento, Yo _____ reconozco el préstamo contraída con Coop. 21 De Noviembre mediante pagaré No _____ por USD _____, de los cuales tengo vencido a la fecha USD _____ que me comprometo a cancelar en _____ pagos, de acuerdo al siguiente cronograma:

Fecha	Monto	Fecha	Monto
1.- _____	_____	7.- _____	_____
2.- _____	_____	8.- _____	_____
3.- _____	_____	9.- _____	_____
4.- _____	_____	10.- _____	_____
5.- _____	_____	11.- _____	_____
6.- _____	_____	12.- _____	_____

Los recargos que se generen por el retraso en cualquiera de los pagos serán sumados al saldo adeudado y cancelados de acuerdo a lo que Coop. 21 de Noviembre disponga.

El presente compromiso de pago no implica una modificación al pagaré original.

En caso de incumplimiento al presente compromiso de pago me someteré al cobro judicial correspondiente, así como a la entrega de las prendas que garantizaran el crédito.


_____, _____ de _____ del 20 ____.

C.I.

Autorizado por: _____

Firma

Original Coop. 21 de Noviembre
Copia Socio

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 85 de 106



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "21 DE NOVIEMBRE" LTDA.

REQUERIMIENTO DE PAGO

Anexo II

Señor (a):

Presente

De mis consideraciones:


De acuerdo a nuestros registros, al día de hoy, el préstamo que nuestra Institución Financiera le otorgó por la suma de \$ _____, se encuentra en mora con ___ días y con un valor de \$ _____ incluido el interés de mora correspondiente.

Solicitamos la cancelación del monto en mora de manera inmediata; de no cumplir con el pago, por un lado, reportaremos el incumplimiento de pago a la Central de Riesgos de la Superintendencia de Bancos, lo que influirá negativamente en futuras solicitudes de crédito y apertura de cuentas corrientes y ahorros que Usted presente ante cualquier institución del Sistema Financiero Nacional, y también en almacenes comerciales; por otro lado, si su préstamo es con Garante Solidario y se hará el Requerimiento de Pago al Garante.

Cordialmente,

Copia a su garante
Copia a la carpeta del socio

Recibido por: _____

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
Página 86 de 106		

19.2. FORMATOS




COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "21 DE NOVIEMBRE" LTDA.

Formato-1

INFORMACIÓN DE CLIENTE (balcón de servicios)

No. Solicitud	No. Cliente:		
Recibido por:	Con fecha:		
Asignado a:	Con fecha:		
Solicitante: _____ / / / / Apellidos Nombres C.I. Fecha de Nacim.			
Cónyuge: _____ / / / / Apellidos Nombres C.I. Fecha de Nacim.			
Sector: <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> P <input type="checkbox"/> Actividad específica: _____			
Razón Social _____ Antigüedad: _____ (años). Cantón: _____			
Dir. de Domicilio: _____ Barrio: _____ Parroquia: _____			
Referencia de ubicación: _____			
Dir. de la Empresa: _____ Barrio: _____ Parroquia: _____			
Referencia de Ubicación: _____			
Local: <input type="checkbox"/> P <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> Tiempo: _____ (años) Teléfono: _____ Horario: _____			
Vivienda: <input type="checkbox"/> P <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> Tiempo: _____ (años) Teléfono: _____			
<p>En base a la información anterior, solicito (amos) a Coop. 21 de Noviembre, considere la evaluación de mi(s) negocio(s) para el actual y futuros créditos. Yo(nosotros) con mi (nuestra) firma AUTORIZO para que se obtenga de cualquier fuente, referencias relativas a mi persona y mi moral crediticia. Asimismo declaro(amos): a) Que no soy padre o madre, padre o madre político(a), hijo(a), hermano(a), hermano(a) político(a), cónyuge o conviviente de ningún directivo, gerente, funcionario o empleado de Coop. 21 de Noviembre o de personas económicamente vinculados a aquellos, b) Que no mantengo vinculación directa o indirecta con los directivos o administradores de Coop. 21 de Noviembre, ni incurro en ninguna de las causales de vinculación por presunción, y c) Que la información concuerda con la realidad y asumo plena responsabilidad y veracidad de la misma.</p>			
			_____ Solicitante
(Imprimir reportes de Central de Riesgo de la Superintendencia)			
Consulta	Solicitante: <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si	Efectuado por: _____	
	Cónyuge: <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si	Funcionario	
(Si están registrados, imprimir reportes del sistema)			
Croquis domicilio		Croquis negocio	
Observaciones: _____			
Código de denegado: _____			

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	
		Página 87 de 106



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "21 DE NOVIEMBRE" LTDA.

INFORMACIÓN DEL GARANTE PERSONAL

Formato-2

Nombre del Solicitante: _____	
Oficial de crédito: _____	Fecha de visita: _____

Datos personales

Apellidos: _____	Nombres: _____	C.I. _____
Fecha Nac.: ____/____/____	Género: <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F	Nacional: _____ Estado Civil: <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> L <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> D
Profesión: _____	Dirección Domiciliaria: _____	Barrio: _____
Cantón: _____	Parroquia: _____	Celular: _____ Teléfono: _____
Vivienda: P <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> Vive con familia: <input type="checkbox"/> Otros: _____	Tiempo de Residencia: _____ años.	Hipotecada: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Actividad: _____	Antigüedad en años: _____	Teléfono: _____ Cantón: _____
Dirección Empresa: _____	Barrio: _____	Parroquia: _____
Nombre del Cónyuge: _____	Fecha Nac.: ____/____/____	Nacional: _____ CI: _____
Trabajo del Cónyuge: _____	Dirección del trabajo: _____	
Parentesco del garante () o cogarante () con el solicitante: _____		

(Elaborar croquis de ubicación del domicilio al reverso)

INFORMACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA

<i>Balance de la empresa</i>	<i>Presupuesto familiar</i>
Activo circulante: _____	Ing. Principios neto: _____
Activo fijo: _____	Otros ingresos neto: _____
Pasivo: _____	Pago de deudas: _____
Patrimonio: _____	Consumo familiar: _____
	Saldo Disponible: _____
Bienes patrimoniales: (terrenos, vehículos, etc)	
Descripción (No incluir bienes del hogar y activos de la empresa):	Valor aproximado
_____	_____
_____	_____
_____	_____

(Elaborar croquis de la empresa al reverso)


En base a la información brindada, solicito(amos) a Coop. 21 de Noviembre, me (nos) evalúe como garante (s) del solicitante arriba indicado. Yo(nosotros) con mi (nuestra) firma autorizo (amos) para que se reporte mi (nuestro) comportamiento crediticio a las centrales de riesgo y a los burós de información crediticia, y exoneró(amos) de toda responsabilidad al reportante. Asimismo declaro(amos): a) Que no soy padre o madre, padre o madre político(a), hijo(a), hermano(a), hermano(a) político(a), cónyuge o conviviente de ningún directivo, gerente, funcionario o empleado de Coop. 21 de Noviembre o de personas económicamente vinculados a aquellos, b) Que no mantengo vinculación directa o indirecta con los directivos o administradores de Coop. 21 de Noviembre, ni incurso en ninguna de las causales de vinculación por presunción, y c) Que la información concuerda con la realidad y asumo plena responsabilidad y veracidad de la misma.

Me comprometo a notificar a Coop. 21 de Noviembre cualquier cambio posterior en la información proporcionada o que pudiera variar las declaraciones hechas.

Firma del garante

Firma del cónyuge (cogarante)

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 88 de 106



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "21 DE NOVIEMBRE" LTDA.


INFORMACIÓN DE GARANTE PERSONAL

2.1

Croquis del domicilio del garante

Croquis del negocio del garante

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
	Página 89 de 106	




COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "21 DE NOVIEMBRE" LTDA.

Formato-3

	Act.Cli.	Act.Cr.	Dest.
Nº Solicitud: _____ CRÉDITO (DPF)			
Nº Cliente: _____			
Oficial de Crédito: _____			
Fecha de visita: _____			
INFORMACIÓN DEL CLIENTE			
Solicitante: _____ C.I. _____			
Apellidos _____ Nombres _____			
Sector: <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> P <input type="checkbox"/> Actividad Específica: _____			
SOLICITUD Y PROPUESTA DE CRÉDITO			
<p>En base a la información brindada, solicito(amos) a Coop. 21 de Noviembre, considere la evaluación de mi(s) muestro(s) negoci(o)s para el actual y futuro créditos.</p> <p>Yo(nosotros) con mi (nuestra) firma AUTORIZO(AMOS) para que se obtenga de cualquier fuente, referencias relativas a mi (nuestra) persona y moral crediticia, para esta solicitud y mientras sea cliente de Coop. 21 de Noviembre; también autorizo(amos) para que se reporte mi(nuestro) comportamiento crediticio a las centrales de riesgo y a los buros de información crediticia, y exonerar(amos) de toda responsabilidad al reportante. Asimismo declaro(amos): a) que no soy padre o madre, padre o madre político(a), hijo(a), hermano(a), hermano(a) político(a), cónyuge o conviviente de ningún directivo, gerente, funcionario o empleado de Coop. 21 de Noviembre o de personas económicamente vinculados a aquellos, b) que no mantengo vinculación directa o indirecta con los propietarios o administradores de Coop. 21 de Noviembre, ni incurso en ninguna de las causales de vinculación por presunción, y c) que la información concuerda con la realidad y asumo plena responsabilidad y veracidad de la misma.</p> <p>Me comprometo a notificar a Coop. 21 de Noviembre cualquier cambio posterior en la información proporcionada o que pudiera variar las declaraciones hechas.</p>			
Monto de Crédito	Plazo y Forma de pago	Monto de la cuota	Día y fecha del primer pago
Destino del Crédito	Firmas		
CT AF V Otros			
SOLICITUD _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PROPUUESTA _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Garantía: Pers <input type="checkbox"/> Pren <input type="checkbox"/> Hip <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>	Monto total: _____		
Personas que firmarían: D <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> G1 <input type="checkbox"/> CG1 <input type="checkbox"/> G2 <input type="checkbox"/> CG2 <input type="checkbox"/>	Oficial _____		
ACTUALIZACIÓN DE DATOS DEL CLIENTE (llenar únicamente los datos que presentan cambios)			
1) Domicilio del cliente: _____		Barrio: _____	
Parroquia: _____	Cantón: _____	Teléfono: _____	Vivienda: P <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> Vive c/familia <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>
2) Coadeudor		Fecha Nac: ____/____/____ C.I.: _____	
Apellidos _____	Nombres _____		
Género: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> Nacional _____	Estado civil: S <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> UL <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> Nº de Dependientes: _____		
Domicilio: _____	Telf.: _____		
Trabajo: _____	Dirección del Trabajo	Telf.: _____	
3) Dirección del negocio: _____		Tel.: _____	
Barrio: _____	Parroquia: _____	Cantón: _____	Desde: ____/____/____ Local: P <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> Familiar <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/>
<small>(Elaborar cupón de nueva dirección)</small>			
EXPERIENCIA CREDITICIA (De acreedores incluye prestamistas – que no estén en Central de Riesgo)			
Acreedor	Fecha Otorgamiento	Monto Original	Plazo Frecuencia
Destino	Cuota	Días Prom. Atraso	
1. _____			
2. _____			
REFERENCIAS (PERSONALES, COMERCIALES, BANCARIAS, etc)			
Nombre	Tipo	Teléfono/dirección	Observaciones

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 90 de 106



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "21 DE NOVIEMBRE" LTDA.

BALANCE

Al: ____/____/____ Hora: ____

Activo Corriente Disponible _____ Caja _____ Bancos _____ Cuentas por cobrar _____ Inventarios Mercaderías o Materias primas _____ Productos en proceso _____ Productos terminados _____ Pagos anticipados _____ Activos no Corriente Activos fijos _____ Otros Activos _____ TOTAL ACTIVO _____	Pasivo Corriente Crédito Proveedores _____ Crédito Prestamistas _____ Crédito con Coop. 21 de Nov _____ Crédito Resto Sistema Financ. _____ Otros _____ Pasivo no Corriente: Crédito L/P(sistema Financ.) _____ Otros _____ TOTAL PASIVO _____ TOTAL PATRIMONIO _____ PASIVO+PATRIMONIO _____
---	---

Información a nivel familiar:

Activo _____ Pasivo _____ Pasivo con Coop. 21 de Nov. _____ **TOTAL PATRIMONIO** _____
 (Empresa + Familiar)

ESTADO DE RESULTADOS MENSUAL

+ VENTAS	_____
<i>Contado</i>	_____
<i>Crédito</i>	_____
- COSTO DE VENTAS	_____
= MARGEN BRUTO	_____
- COSTO GENERALES	_____
<i>Personas: salarios fijo</i>	_____
<i>Servicios</i>	_____
<i>Alquiler</i>	_____
<i>Transporte</i>	_____
<i>Otros*</i>	_____
<i>Imprevistos</i>	_____
= UTILIDAD OPERATIVA	_____

FLUJO DE CAJA MENSUAL DE LA UNIDAD FAMILIAR


	Actividad:	Principal	Secundarias	Total
+ Ventas contado		_____	_____	_____
+ Recuperación de CxC		_____	_____	_____
- Compras		_____	_____	_____
- Personal: mano de obra		_____	_____	_____
- Gastos generales		_____	_____	_____
- Compromisos/obligaciones.		_____	_____	_____
= FLUJO DEL NEGOCIO		_____	_____	_____
+ Otros ingresos familiares		_____	_____	_____
- Consumo familiar		_____	_____	_____
- Compromisos familiares		_____	_____	_____
- Imprevistos familiares		_____	_____	_____
= FLUJO INTEGRAL		_____	_____	_____

NIVEL MAX. A TOMAR: ____% = _____

* No incluir gastos financieros. Dichos gastos deben ser incluidos solamente en el flujo: "Compromisos / obligaciones".

Firma del Oficial

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
	Página 91 de 106	



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "21 DE NOVIEMBRE" LTDA.

CUENTAS POR COBRAR

Principales Clientes	Antigüedad del cliente	Plazo de CxC	Fechas Vigencia - Esperada de pago	Saldo
1. _____				
2. _____				
3. _____				
4. _____				
INCOBRABLE (_____)		TOTAL CUENTAS POR COBRAR		

NUEVOS ACTIVOS FIJOS DE LA EMPRESA Y FAMILIAR (en relación a la última evaluación)

--	--

PASIVOS DE LA EMPRESA Y FAMILIAR (Incluir tarjetas de crédito)

Acreedor	Fecha Otorg.	Monto Original	Plazo Frecuencia	Garantía	Destino	Días Prom. Atraso	Cuota	SALDO
1. _____								
2. _____								
3. _____								
4. _____								
5. _____								
TOTAL CRÉDITOS POR PAGAR		SALDO EMPRESA:			SALDO FAMILIAR:			

ESTIMACION DE LAS VENTAS (CONTADO Y CREDITO) Y RECUPERACION VTAS. CREDITO

ESTIMACION DE LAS COMPRAS / COSTO DE VENTAS


GASTOS DE LA EMPRESA Y GASTOS DE LA UNIDAD FAMILIAR

OTROS INGRESOS:

Descripción	Si es salario: Empresa y cargo	Si es negocio: inversión y ventas	Antigüedad	Monto

Si los espacios son insuficientes para anotar la información, utilizar el reverso de esta hoja

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 93 de 106



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "21 DE NOVIEMBRE" LTDA.

4.1

FLUJO DE CAJA MENSUAL DE LA UNIDAD FAMILIAR			
Actividad:	Principal	Secundarias	Total
+ Ventas contado	_____	_____	_____
+ Recuperación de CxC	_____	_____	_____
- Compras	_____	_____	_____
- Personal: mano de obra	_____	_____	_____
- Gastos generales	_____	_____	_____
- Compromisos/oblig.	_____	_____	_____
- FLUJO DEL NEGOCIO	_____	_____	_____
+ Otros ingresos familiares	_____	_____	_____
- Consumo familiar	_____	_____	_____
- Compromisos familiares	_____	_____	_____
- Imprevistos familiares	_____	_____	_____
- FLUJO INTEGRAL	_____	_____	_____
NIVEL MAX. A TOMAR: % = _____			

NOTA: Para el ingreso de los EEEF al Sistema, se tomará el balance y el estado de pérdidas y ganancias de la evaluación anterior. Para la actualización del Flujo, se tomará la información de la evaluación anterior, actualizado los compromisos que actualmente tiene el socio.

OPINIÓN/VOTO/JUSTIFICACIÓN/ DEL CRÉDITO POR PARTE DEL OFICIAL

Comentarios: (1) Aspectos cualitativos (2) Plan de inversión (3) Variación significativa del patrimonio y ventas (4) inversión de excedentes (5) Riesgos:

(1) _____

(2) _____

(3y4) _____

(5) _____

Firma del oficial de crédito

PROPUESTA

Monto de Crédito	Plazo y forma de pago	Monto de la cuota	Día y Fecha del primera pago	Destino del crédito CT AF V Otros <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Especificación del destino: _____				
Personas que firmarian:				
Codeudor: _____		C.I. _____		
Garantes: _____		C.I. _____		
Garantes: _____		C.I. _____		
Garantía: Pers <input type="checkbox"/> Pr <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/> Otros _____				Cobertura: _____
Detalle de la garantía (hipoteca o prenda)		Código de la garantía	Fecha de avalúo	Monto del avalúo
1. _____		_____	_____	_____
2. _____		_____	_____	_____
Se adjunta:				
<input type="checkbox"/> Historia Crediticia del Socio (Consultar historial crediticio del socio en el sistema)				
<input type="checkbox"/> Central de Riesgos				
<input type="checkbox"/> Resumen de Comité del sistema				

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO: PC-001

EDICIÓN: 1-001

OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

FECHA: 02 / 02 / 2013

Página 94 de 106



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "21 DE NOVIEMBRE" LTDA.

Formato-5

Act.Ci.	Act.Cr.	Dest.	Pdto.	Sub Pd.

Nº Solicitud: _____ **SOLICITUD Y EVALUACIÓN DE CRÉDITO** Oficial de Crédito: _____
PRIMERA VEZ
 Nº Cliente: _____ Fecha de visita: _____

INFORMACIÓN GENERAL DEL SOLICITANTE

Solicitante: _____ C.I. _____
 Fecha: ____/____/____ Apellidos: _____ M F Nombres: _____ s c u l v d
 Nac.: ____/____/____ Género: Nacional: _____ Estado Civil: Nº de Dependientes: _____
 Dirección: _____
 Profesión: _____ Domiciliaria: _____
 Barrio: _____ Parroquia: _____ Cantón: _____ Celular: _____
 Teléfono: _____
 Vivienda: P A Vive con familia: Otros: _____ Residencia: _____ años. Hipotecada: Sí No
 Fecha Nac: ____/____/____ Nacional: _____ C.I.: _____
 Cónyuge: _____
 Apellidos: _____ Nombres: _____
 Trabajo del Cónyuge: _____ Dirección del Trabajo: _____ Telf.: _____
 Bienes con valor aprox.: terrenos, vehículos, casas, etc. (no incluir Bienes del Hogar y Activo Fijo de la Empresa): _____

(Elaborar croquis de ubicación del domicilio al reverso del F-11, cuando el croquis del F-1 es impreso o no existe) Valor total de Bienes

INFORMACIÓN EMPRESARIAL

Sector: c s r Actividad específica: _____
 Razón Social: _____ Inicio del Negocio: _____ Nº Empleados: _____ Cantón: _____
 Dirección Empresa: _____ Mes/año: _____ Barrio: _____ Parroquia: _____
 Local: P A Familiar Otros local, desde (mes/año): _____ Teléfono: _____ RUC: _____

(Elaborar croquis de ubicación del negocio al reverso del F-11, cuando el croquis del F-1 es impreso o no existe) Valor total de Bienes

**SOLICITUD DE CRÉDITO
Por el Cliente**


**PROPUESTA DE CRÉDITO
Por el Oficial**

Monto de Crédito (USD): _____	_____
Plazo y forma de pago: _____	_____
Monto de la cuota: _____	_____
Día y fecha del primer pago: _____	_____
Destino del Crédito: _____	CT <input type="checkbox"/> AF <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>
Tipo de Garantía: _____	Pers <input type="checkbox"/> Pren <input type="checkbox"/> Hip <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>
Monto de la Garantía: _____	_____
Personas que firman la documentación: _____	D <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> G1 <input type="checkbox"/> CG1 <input type="checkbox"/> G2 <input type="checkbox"/> CG2 <input type="checkbox"/>

En base a la información brindada, solicito(amos) a Coop. 21 de Noviembre, considere la evaluación de mi(s) nuestro(s) negoci(o)s para el actual y futuro créditos.
 Yo(nosotros) con mi (nuestra) firma AUTORIZO(AMOS) para que se obtenga de cualquier fuente, referencias relativas a mi (nuestra) persona y moral crediticia; también autorizo(amos) para que se reporte mi(nuestro) comportamiento crediticio a las centrales de riesgo y a los buros de información crediticia, y exonerar(amos) de toda responsabilidad al reportante. Asimismo declaro(amos): a) que no soy padre o madre, padre o madre político(a), hijo(a), hermano(a), hermano(a) político(a), cónyuge o conviviente de ningún directivo, gerente, funcionario o empleado de Coop. 21 de Noviembre o de personas económicamente vinculados a aquellos, b) que no mantengo vinculación directa o indirecta con los directivos o administradores de Coop. 21 de Noviembre, ni incurso en ninguna de las causales de vinculación por presunción, y c) que la información concuerda con la realidad y asumo plena responsabilidad y veracidad de la misma.
 Me comprometo a notificar a Coop. 21 de Noviembre cualquier cambio posterior en la información proporcionada o que pudiera variar las declaraciones hechas.

Firmas: _____
Solicitante Cónyuge Oficial de Crédito

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
	Página 95 de 106	



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "21 DE NOVIEMBRE" LTDA.

5.1

BALANCE GENERAL

Al: ____/____/____ Hora: ____

<p><u>Activo Corriente</u></p> <p>Disponible _____</p> <p>Caja _____</p> <p>Bancos _____</p> <p>Cuentas por cobrar _____</p> <p>Inventarios Mercaderías o Materias primas _____</p> <p>Productos en proceso _____</p> <p>Productos terminados _____</p> <p>Pagos anticipados _____</p> <p><u>Activos no Corriente</u></p> <p>Activos fijos _____</p> <p>Otros Activos _____</p> <p>TOTAL ACTIVO _____</p>	<p><u>Pasivo Corriente</u></p> <p>Crédito Proveedores _____</p> <p>Crédito prestamistas _____</p> <p>Crédito con Coop. 21 de Nov _____</p> <p>Crédito Resto Sistema Financ. _____</p> <p>Otros _____</p> <p><u>Pasivo no Corriente:</u></p> <p>Crédito L/P(sistema Financ.) _____</p> <p>Otros _____</p> <p>TOTAL PASIVO _____</p> <p>TOTAL PATRIMONIO _____</p> <p>PASIVO+PATRIMONIO _____</p>
--	--

Información a nivel familiar:

Activo _____ Pasivo _____ Pasivo con Coop. 21 de Nov. _____ **TOTAL PATRIMONIO** _____

ESTADO DE RESULTADOS MENSUAL

+ VENTAS	_____
<i>Contado</i>	_____
<i>Crédito</i>	_____
- COSTO DE VENTAS	_____
- MARGEN BRUTO	_____
- COSTO GENERALES	_____
<i>Personas: salarios fijo</i>	_____
<i>Servicios</i>	_____
<i>Alquiler</i>	_____
<i>Transporte</i>	_____
<i>Otros*</i>	_____
<i>Imprevistos</i>	_____
- UTILIDAD OPERATIVA	_____

FLUJO DE CAJA MENSUAL DE LA UNIDAD FAMILIAR


Actividad: **Principal Secundarias Total**

+ Ventas contado	_____	_____	_____
+ Recuperación de CxC	_____	_____	_____
- Compras	_____	_____	_____
- Personal: mano de obra	_____	_____	_____
- Gastos generales	_____	_____	_____
- Compromisos/oblig.	_____	_____	_____
= FLUJO DEL NEGOCIO	_____	_____	_____
+ Otros ingresos familiares	_____	_____	_____
- Consumo familiar	_____	_____	_____
- Compromisos familiares	_____	_____	_____
- Imprevistos familiares	_____	_____	_____
= FLUJO INTEGRAL	_____	_____	_____
NIVEL MAX. A TOMAR: ____% = _____			

* No incluir gastos financieros. Dichos gastos deben estar solamente en el flujo: "Compromisos / obligaciones".

Firma del Oficial

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 96 de 106



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "21 DE NOVIEMBRE" LTDA.

5.2

REFERENCIAS (PERSONALES, COMERCIALES, BANCARIAS, etc)

Nombre	Tipo	Teléfono/dirección	Observaciones

EXPERIENCIA CREDITICIA (De acreedores incluye prestamistas – que no estén en la Central de Riesgo)

Acreedor	Fecha Otorgamiento	Monto Original	Plazo Frecuencia	Destino	Cuota	Dias Prom. Atraso
1. _____						
2. _____						
3. _____						
4. _____						

CAJA Y BANCOS

Caja: Efectivo: _____	Bancos: Cuenta de Ahorro: _____
Reserva: _____	Cuenta Corriente: _____


CUENTAS POR COBRAR

Principales Clientes	Antigüedad del cliente	Plazo de CxC	Fechas Vigencia – Esperada de pago	Saldo
1. _____				
2. _____				
3. _____				
4. _____				
5. _____				
6. _____				
7. _____				
8. _____				
9. _____				
10. _____				
11. _____				
12. _____				
INCOBRABLE (_____)			TOTAL CUENTAS POR COBRAR	_____
Fuerza de vtas (Nº de cobradores):		Respaldo de CxC (letras, cheques, etc):		

ADELANTOS A PROVEEDORES Y OTROS ACTIVOS (descripción y saldo)

1. _____
2. _____
3. _____

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	EDICIÓN: 1-001
		FECHA: 02 / 02 / 2013
Página 97 de 106		



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "21 DE NOVIEMBRE" LTDA.

5.3

ACTIVOS FIJOS DE LA EMPRESA Y FAMILIAR

Descripción (equipo, herramientas, muebles, inmuebles, etc)	Año de Adquisición	VALOR
TOTAL ACTIVOS FIJOS	ACTIVOS EMPRESA:	ACTIVOS FAMILIAR:

PASIVOS DE LA EMPRESA Y FAMILIAR (Incluir tarjetas de crédito)

Acreedor	Fecha Otorg.	Monto Original	Plazo Frecuencia	Garantía	Destino	Días Prom. Atraso	Cuota	SALDO
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
TOTAL CRÉDITOS POR PAGAR	SALDO EMPRESA:							SALDO FAMILIAR:

VENTAS

Lunes		Martes		Miércoles		Jueves		Viernes		Sábado		Domingo	
Min.	Máx	Min.	Máx	Min.	Máx	Min.	Máx	Min.	Máx	Min.	Máx	Min.	Máx
TOTAL SEMANAL						TOTAL MENSUAL							

Ventas semanales:

	Min	Max	Estimación semanal	Total Mensual
Contado				
Crédito				
Recuperac. CxC				
TOTAL CONTDO + RECUPERAC. CxC				

ventas históricas de los últimos 3 meses

.....	Promedio Mensual

Estacionalidad: (B-Buenas R-Regulares M-Malas)

E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D


Ventas clientes/lugar

Cientes/lugar	Frecuencia	Monto Mes

Ventas por artículos (Para créditos de Producción)

Artículo	Cantidad al mes	Tiempo Produc/unid-lote	Precio	Total al mes

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
	Página 100 de 106	




COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "21 DE NOVIEMBRE" LTDA.

Formato-6

	Act.Cli.	Act.Cr.	Dest.
Nº Solicitud: _____ CREDITO RECURRENTE _____			Oficial de Crédito: _____
Nº Cliente: _____			Fecha de visita: _____
INFORMACIÓN DEL CLIENTE			
Solicitante: _____			C.I. _____
Apellidos		Nombres	
Sector.: <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> P <input type="checkbox"/> Actividad Especifica: _____			
SOLICITUD Y PROPUESTA DE CRÉDITO			
<p>En base a la información brindada, solicito(amos) a Coop. 21 de Noviembre, considere la evaluación de mi(s) muestro(s) negocio(s) para el actual y futuro créditos.</p> <p>Yo(nosotros) con mi (nuestra) firma AUTORIZO(AMOS) para que se obtenga de cualquier fuente, referencias relativas a mi (nuestra) persona y moral crediticia, para esta solicitud y mientras sea cliente de Coop. 21 de Noviembre; también autorizo(amos) para que se reporte mi(muestro) comportamiento crediticio a las centrales de riesgo y a los buros de información crediticia, y exonerar(amos) de toda responsabilidad al reportante. Asimismo declaro(amos): a) que no soy padre o madre, padre o madre político(a), hijo(a), hermano(a), hermano(a) político(a), cónyuge o conviviente de ningún directivo, gerente, funcionario o empleado de Coop. 21 de Noviembre o de personas económicamente vinculados a aquellos, b) que no mantengo vinculación directa o indirecta con los propietarios o administradores de Coop. 21 de Noviembre, ni incurso en ninguna de las causales de vinculación por presunción, y c) que la información concuerda con la realidad y asumo plena responsabilidad y veracidad de la misma.</p> <p>Me comprometo a notificar a Coop. 21 de Noviembre cualquier cambio posterior en la información proporcionada o que pudiera variar las declaraciones hechas.</p>			
Monto de Crédito	Plazo y Forma de pago	Monto de la cuota	Día y fecha del primer pago
Destino del Crédito	Firmas		
CT AF V Otros			
SOLICITUD _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PROPOSTA _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Garantía: Pers <input type="checkbox"/> Pren <input type="checkbox"/> Hip <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>			Monto total: _____
Personas que firmarían: D <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> G1 <input type="checkbox"/> CG1 <input type="checkbox"/> G2 <input type="checkbox"/> CG2 <input type="checkbox"/>			Oficial _____
ACTUALIZACIÓN DE DATOS DEL CLIENTE (llenar únicamente los datos que presentan cambios)			
1) Domicilio del cliente: _____		Barrio: _____	
Parroquia: _____	Cantón: _____	Teléfono: _____	Vivienda: P <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> Vive c/familia <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>
2) Coadeudor		Fecha Nac.: ____/____/____ C.I.: _____	
Apellidos	Nombres		
Género: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	Nacional: _____	Estado civil: S <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> UL <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/>	Nº de Dependientes: _____
Domicilio: _____		Telf.: _____	
Trabajo: _____		Dirección del Trabajo: _____ Telf.: _____	
3) Dirección del negocio: _____		Tel.: _____	
Barrio: _____	Parroquia: _____	Cantón: _____	Desde: ____/____/____ Local: P <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> Familiar <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/>
<small>(Elaborar copia de nueva dirección)</small>			
EXPERIENCIA CREDITICIA (De acreedores incluye prestamistas – que no estén en Central de Riesgo)			
Acreedor	Fecha Otorgamiento	Monto Original	Plazo Frecuencia
Destino	Cuota	Días Prom. Atraso	
1. _____	_____	_____	_____
2. _____	_____	_____	_____
3. _____	_____	_____	_____
REFERENCIAS (PERSONALES, COMERCIALES, BANCARIAS, etc)			
Nombre	Tipo	Teléfono/dirección	Observaciones
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
	Página 101 de 106	



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "21 DE NOVIEMBRE" LTDA.

6.1

BALANCE GENERAL

Al: ____ / ____ / ____ Hora: ____

<p>Activo Corriente</p> <p>Disponible _____</p> <p>Caja _____</p> <p>Bancos _____</p> <p>Cuentas por cobrar _____</p> <p>Inventarios Mercaderías o Materias primas _____</p> <p>Productos en proceso _____</p> <p>Productos terminados _____</p> <p>Pagos anticipados _____</p> <p>Activos no Corriente</p> <p>Activos fijos _____</p> <p>Otros Activos _____</p> <p>TOTAL ACTIVO _____</p>	<p>Pasivo Corriente</p> <p>Crédito Proveedores _____</p> <p>Crédito prestamistas _____</p> <p>Crédito con Coop. 21 de Nov _____</p> <p>Crédito Resto Sistema Financ. _____</p> <p>Otros _____</p> <p>Pasivo no Corriente:</p> <p>Crédito L/P(sistema Financ.) _____</p> <p>Otros _____</p> <p>TOTAL PASIVO _____</p> <p>TOTAL PATRIMONIO _____</p> <p>PASIVO+PATRIMONIO _____</p>
--	--

Información a nivel familiar:

Activo _____ Pasivo _____ Pasivo con Coop. 21 de Nov. _____ TOTAL PATRIMONIO _____
(Empresa + Familiar)

ESTADO DE RESULTADOS MENSUAL

+ VENTAS	_____
<i>Contado</i>	_____
<i>Crédito</i>	_____
- COSTO DE VENTAS	_____
= MARGEN BRUTO	_____
- COSTO GENERALES	_____
<i>Personas: salarios fijo</i>	_____
<i>Servicios</i>	_____
<i>Alquiler</i>	_____
<i>Transporte</i>	_____
<i>Otros*</i>	_____
<i>Imprevistos</i>	_____
= UTILIDAD OPERATIVA	_____

FLUJO DE CAJA MENSUAL DE LA UNIDAD FAMILIAR


Actividad:	Principal	Secundarias	Total
+ Ventas contado	_____	_____	_____
+ Recuperación de CxC	_____	_____	_____
- Compras	_____	_____	_____
- Personal: mano de obra	_____	_____	_____
- Gastos generales	_____	_____	_____
- Compromisos/obligac.	_____	_____	_____
= FLUJO DEL NEGOCIO	_____	_____	_____
+ Otros ingresos familiares	_____	_____	_____
- Consumo familiar	_____	_____	_____
- Compromisos familiares	_____	_____	_____
- Imprevistos familiares	_____	_____	_____
= FLUJO INTEGRAL	_____	_____	_____

NIVEL MAX. A TOMAR: ____% = _____

* No incluir gastos financieros. Dichos gastos deben ser incluidos solamente en el flujo: "Compromisos / obligac.".

Firma del Oficial

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
	Página 102 de 106	



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "21 DE NOVIEMBRE" LTDA.

6.2

CAJA Y BANCOS

Caja: Efectivo: _____	Bancos: Cuenta de Ahorro: _____
Reserva: _____	Cuenta Corriente: _____

CUENTAS POR COBRAR

Principales Clientes	Antigüedad del cliente	Plazo de CxC	Fechas Vigencia – Esperada de pago	Saldo
1. _____				
2. _____				
3. _____				
4. _____				
5. _____				
6. _____				
7. _____				
INCOBRABLE (_____)		TOTAL CUENTAS POR COBRAR		_____
Fuerza de vtas (Nº de cobradores): _____		Respaldo de CxC (letras, cheques, etc): _____		

ADELANTOS A PROVEEDORES Y OTROS ACTIVOS (descripción y saldo)

--

ACTIVOS FIJOS DE LA EMPRESA Y FAMILIAR

Descripción (equipo, herramientas, muebles, inmuebles, etc)	Año de Adquisición	VALOR

TOTAL ACTIVOS FIJOS	ACTIVOS EMPRESA:	ACTIVOS FAMILIAR:

PASIVOS DE LA EMPRESA Y FAMILIAR (Incluir tarjetas de crédito)


Acreedor	Fecha Otorg.	Monto Original	Plazo Frecuencia	Garantía	Destino	Días Prom. Atraso	Cuota	SALDO
1. _____								
2. _____								
3. _____								
4. _____								
5. _____								
TOTAL CRÉDITOS POR PAGAR	SALDO EMPRESA:		SALDO FAMILIAR:					

VENTAS AL CONTADO:

VTAS. A CRÉDITO Y RECUPERAC. DE LAS VTAS. A CRED.

<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>_____</td></tr> <tr><td>_____</td></tr> <tr><td>_____</td></tr> <tr><td>_____</td></tr> <tr><td>_____</td></tr> </table>	_____	_____	_____	_____	_____	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>_____</td></tr> <tr><td>_____</td></tr> <tr><td>_____</td></tr> <tr><td>_____</td></tr> <tr><td>_____</td></tr> </table>	_____	_____	_____	_____	_____

COOPERATIVA "21 DE NOVIEMBRE LTDA."

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PC-001
		EDICIÓN: 1-001
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	FECHA: 02 / 02 / 2013
		Página 106 de 106



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "21 DE NOVIEMBRE" LTDA.

11.1

DECLARACIÓN DE BIENES

Croquis del domicilio del cliente obligatorio

Croquis del negocio del cliente obligatorio

BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR, Ximena. (2005). Tesis “Evaluación de los créditos vinculados de la COAC El Sagrario Ltda., para disminuir la concentración de los recursos económicos en el sector directivo y administrativo”, FCAUD, Universidad Técnica de Ambato.
- ALVAREZ, Martin G. (1997). Manual para realizar Manuales de Políticas y Procedimientos.
- ARCOS, María. (2009). Tesis “La reingeniería de procesos y su incidencia en la productividad de los servicios de apoyo del Hospital Provincial General de Latacunga”, FCA, Universidad Técnica de Ambato.
- AULES, Sonia. (2006). Tesis “Análisis del proceso de concesión y recuperación de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Tungurahua CACPET”, FCAUD, Universidad Técnica de Ambato.
- BENEDETTI, Eduardo. (2005). Rindiendo Cuentas. Tres años como concejal en mar del plata, 1mera edición – Buenos Aires – Editorial Dunken.
- CHANGO, Walter. (2009). tesis “Herramientas Administrativas y de Prudencia Financiera y su Incidencia en el Desarrollo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito no Reguladas por la Superintendencia de Bancos”, FCAUD, Universidad Técnica de Ambato.
- Constitución de la República del Ecuador, actualizada marzo 2010, sección 1 documento 1 (pág. 101).
- DAVID, Fred. (1997). Conceptos de Administración Estratégica, Pearson Educación, impreso en México.
- DELGADO, Héctor. (2011). Administración Estratégica un enfoque metodológico, Editorial Trillas S.A., impreso en México.

- DOWNES Y GOODMAN. (2003). Diccionario de finanzas, Grupo Patria Cultural S.A., impreso en México.
- FERNANDEZ DE VELASCO, José. (2012). Gestión por procesos, Esic Editorial, 5ta Edición, impreso en Madrid.
- FONTALVO Y VERGARA. (2010). La gestion de la calidad en los servicios ISO 9001: 2008. Primera edición, editorial Eumed (Universidad de Málaga España).
- HAMMER Michael, y CHAMPY James. (1995). Reingeniería, Grupo Editorial Norma, impreso en Colombia.
- HERNÁNDEZ, Bibiana. (2012). Manual comercial de crédito microempresa Banco Solidario.
- JÁCOME, María. (2008). Tesis “Mejoramiento de procesos de la de Ahorro y Crédito “San Francisco” Ltda. Oficina operativa puyo” Escuela Politécnica del Ejercito.
- JOHANSSON, McHUGH, PENDLEBURY, WHEELER. (1994). Reingeniería de procesos de negocios, Limusa Noriega editores, impreso en México.
- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero. (2011).
- LÓPEZ, Mónica. (2006). Tesis “Sistema de créditos y cobranzas en la de Ahorro y Crédito Microempresarial de Tungurahua CACMERT Ltda., de la ciudad de Ambato”, FCAUD, Universidad Técnica de Ambato.
- Manual Escuela para Oficiales de Negocios. (2009). Banco Procredit Ecuador.
- Memoria Anual. (2009), del Banco Procredit Ecuador.
- MORRIS, Daniel y BRANDON, Joel. (1994). Reingeniería como aplicarla con éxito, McGraw Hill, impreso en Colombia.
- PORTER, Michael. (2003). Ventaja Competitiva, CECSA, impreso en México.

- Registro oficial # 444, del martes 10 de mayo del 2011, Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, del Sector Popular y Solidario.
- ROJAS, Maritza. (2010). Módulo de Gestión por procesos bancarios, Maestría en Gestión Financiera, Universidad Técnica de Ambato.
- SALAZAR, Francis. (2009). Módulo de Planificación Estratégica de Instituciones Financieras, Maestría en Gestión Financiera, Universidad Técnica de Ambato.
- ULLOA, Lucy. (2006). Tesis “Manual de análisis y evaluación de socios o clientes para la concesión de créditos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito”, FCAUD, Universidad Técnica de Ambato.
- VILLALBA, Raúl. (2004). Tesis “Planificación estratégica para la de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda., del Cantón Salcedo, Provincia de Cotopaxi”, FCA, Universidad Técnica de Ambato.

Bibliografía de Internet

- <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/administracion-estrategica-presentation-734079>, DELGADO Héctor, junio (2012).
- <http://crediriesgo.blogspot.com/2010/05/perfil-del-analista-de-creditos.html>, fuente ciberfinanzasxp, publicado por crediriesgo, julio (2012).
- <http://www.monografias.com/trabajos28/politicas-credito/politicas-credito.shtml>, CALDERÓN Roberto, julio (2012).

- http://www.articulosinformativos.com.mx/Reingenieria_Aplicada_A_Los_Recur_sos_Humanos_Baja_California_Sur-r1127009-Baja_California_Sur.html, artículos informativos México, agosto (2012).
- http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/definiciondeempowerment/, JOHNSON Yohann, agosto (2012).
- http://www.procredit.com.ni/?post_type=document&p=845, Banco Porcredit Nicaragua, memoria anual, diciembre (2012).
- <http://www.slideshare.net/davilavigil2222/clase-16-bibliografa-normas-apa>, DAVILA Doris, febrero (2013).
- <http://www.clave.com.ec/index.php?idSeccion=234>, VELA Caridad, febrero (2013).
- <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/RegTasas184.pdf>, Directorio del Banco Central del Ecuador resolución, enero (2013).
- <http://es.scribd.com/doc/2166511/DEPARTAMENTO-DE-CREDITO-Y-COBranza>, HERNANDEZ Jaime, febrero (2013).
- http://www.wiphala.net/research/manual/statistic/chi_cuadrado.html, febrero (2013).
- <http://integrity-la.com/es/credito-y-cobranza.html>, INTEGRITY Latin America, marzo (2013).
- <http://www.slideshare.net/moiselopezfca/las-politicas-de-credito>, VILLASEÑOR Emilio, marzo (2013).

- <http://www.infodempresas.com/la-politica-de-credito-en-la-empresa/>.DE
LA CRUZ Juan, marzo (2013).
- http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/2011/resol_JB-2011-1897.pdf, Junta Bancaria del Ecuador, pp 13, agosto (2012).
- <http://es.scribd.com/doc/59491116/14/%C2%BF%C3%A1Cuales-son-los-principales-tipos-de-reingenieria>, LEVCOVICH Mauricio, marzo (2013).

ANEXOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD CONTABILIDAD Y AUDITORIA
MAESTRÍA EN GESTIÓN FINANCIERA



ENCUESTA PARA LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA 21 DE NOVIEMBRE LTDA.

OBJETIVO.- Determinar el nivel de eficiencia para la concesión de créditos en la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda.

INDICACIONES GENERALES

Se solicita de la manera más comedida, que responda el cuestionario con la verdad, se garantiza absoluta confidencia por la información proporcionada en este documento, ya que será utilizada única y exclusivamente con fines de estudio; Se agradece su colaboración.

TÉRMINOS PARA FACILITAR LA ENCUESTA.

Oficial de crédito: Empleado de la , encargado de gestionar los créditos.

Que es crédito: Se entiende como tal, el dinero que le presta la , para solventar su necesidad y, que será devuelto por el socio en cuotas mensuales.

Tasa de interés: Es el precio que el socio paga por utilizar el dinero que le presta la institución financiera.

1.- DATOS BIOGRÁFICOS.

Hombre

Mujer

2.- En que rango de Edad se encuentra: (en años).

De 18 a 24 años

De 39 a 45 años

De 60 a 66 años

De 25 a 31 años

De 46 a 52 años

más de 67 años

De 32 a 38 años

De 53 a 59 años

Actividad económica: (¿a qué se dedica usted?)

1. Confección de prendas y artesanía en cuero
2. Agricultura, ganadería
3. Elaboración de productos de panadería
4. Comercio de leche y productos derivados
5. En la construcción
6. Fabricación de calzado
7. Confección de prendas en tela

Trabaja en relación de dependencia (es empleado)

1. Empleado en servicios domésticos
2. Empleado en el sector público
3. Empleado en el transporte de pasajeros
4. Empleado seguridad y vigilancia privada
5. Empleado seguridad y vigilancia pública
6. Otra actividad, cual _____
7. Comercio al por menor de frutas y verduras
8. Servicios de alimentación restaurante
9. Comercio de artículos de primera necesidad

4.- INGRESO FAMILIAR MENSUAL (CUÁNTO GANAN PADRE Y MADRE APROXIMADAMENTE EN EL MES)

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|-------------------|
| \$ Menos de 100 | <input type="checkbox"/> | \$ de 501 a 700 | <input type="checkbox"/> | \$ de 1201 a 1500 |
| <input type="checkbox"/> | | | | |
| \$ de 101 a 300 | <input type="checkbox"/> | \$ de 701 a 900 | <input type="checkbox"/> | \$ más de 1500 |
| <input type="checkbox"/> | | | | |
| \$ de 301 a 500 | <input type="checkbox"/> | \$ de 901 a 1200 | <input type="checkbox"/> | |

5.- GASTO FAMILIAR MENSUAL (CUÁNTO GASTAN APROXIMADAMENTE EN EL MES)

- | | | | | | |
|-----------------|--------------------------|------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| \$ Menos de 100 | <input type="checkbox"/> | \$ de 501 a 700 | <input type="checkbox"/> | \$ de 1201 a 1500 | <input type="checkbox"/> |
| \$ de 101 a 300 | <input type="checkbox"/> | \$ de 701 a 900 | <input type="checkbox"/> | \$ más de 1500 | <input type="checkbox"/> |
| \$ de 301 a 500 | <input type="checkbox"/> | \$ de 901 a 1200 | <input type="checkbox"/> | | |

SOBRE LOS CRÉDITOS.

6.- ¿Tiene usted crédito vigente en la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda.?

Si No

7.- ¿Por qué prefiere trabajar con la Cooperativa 21 de Noviembre?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Por la tasa de interés | <input type="checkbox"/> Fácil acceso al crédito |
| <input type="checkbox"/> Por los productos financieros que ofrece | <input type="checkbox"/> Por el cambio de cartera |
| <input type="checkbox"/> Por los servicios que presta | <input type="checkbox"/> Por la comodidad de las instalaciones |

- Es conocido de algún directivo o empleado Por costumbre
 Por referencias familiares Por cercanía a su casa o trabajo
 Por la seguridad que le ofrece Otros (cual).....

8.- ¿En cuánto tiempo ha recibido su crédito en la Cooperativa 21 de Noviembre Ltda., contando desde cuando lo solicito hasta cuando lo acreditaron en su cuenta?

- De 1 a 5 días
 De 6 a 10 días
 De 11 a 15 días
 Más de 15 días

9.- ¿En cuál de las siguientes s o Bancos ha solicitado un crédito, y en cuanto tiempo lo ha recibido?

N°		MARQUE CON LA "X"	TIEMPO EN (DÍAS)	N°	BANCO	MARQUE CON LA "X"	TIEMPO EN (DÍAS)
1	MAQUITA			4	PICHINCHA		
2	VENCEDORES DE TUNGURAHUA			5	AUSTRO		
3	MUSHUK RUNA			6	PROCREDIT		
				7	FOMENTO		
				8	OTROS		
				9	NINGUNO		

10.- ¿Por qué es socio o socio o cliente de estas s o Bancos?

- Por la tasa de interés Fácil acceso al crédito
 Por los productos financieros que ofrece Por el cambio de cheques
 Por los servicios que presta Por la presencia de las instalaciones
 Es conocido de algún directivo / empleado Por costumbre
 Por referencias familiares Por cercanía a su casa o trabajo
 Por la seguridad que le ofrece Por los montos de préstamo que otorga
 Otros (cual).....

11.- ¿Cuántos créditos vigentes tiene usted actualmente en las entidades financieras que señaló anteriormente?

- 1 2 3 4 Más de 5

12.- ¿Ha recibido capacitación financiera en la 21 de Noviembre?

Siempre Casi siempre Rara vez Nunca

13.- Califique al Oficial de Crédito y a la , marcando con una “X” su respuesta.

Siendo (1) menos importante, y (5) más importante.

CALIFICACIÓN	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
PREGUNTAS	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
CALIFIQUE AL OFICIAL DE CRÉDITO					
a. ¿Para acceder a un crédito Le gustaría ser atendido por un mismo oficial?					
b. ¿El oficial de crédito aclara sus dudas financieras la mayoría de veces?					
c. ¿Considera que la solicitud de crédito, debe llenarla el oficial de crédito?					
d. ¿El trato que le brinda el oficial de crédito es respetuoso y amable?					
e. ¿Le asesora sobre su plan de inversión?					
f. ¿El contacto que mantiene el oficial de crédito con usted es constante?					
g. ¿Considera que los requisitos para el crédito son accesibles?					
h. ¿Le satisface los productos financieros que ofrece actualmente la ?					
i. ¿Cree que el tiempo de espera para recibir su crédito es razonable?					
j. ¿Le gustaría recibir capacitación para administrar su crédito?					

14.- ¿Ha tenido alguna dificultad durante la tramitación de su crédito con la 21 de Noviembre?

Si No

¿Cuál de los siguientes?

Marque con una "X"

FACTORES	MARQUE "X"
a. Tiempo de otorgamiento	
b. Atención (demora en los trámites)	
c. Seguimiento por parte del oficial de crédito	
d. Monto (valor solicitado/valor recibido)	
e. Garantías	
f. Documentación (requisitos)	
g. Poca información por parte del personal	
h. Desconocimiento de los trámites	

Observaciones / sugerencias.

Se agradece por su valiosa colaboración.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD CONTABILIDAD Y AUDITORIA
MAESTRÍA EN GESTIÓN FINANCIERA



**ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS DE LA COAC 21 DE NOVIEMBRE
LTDA.**

¿Cuáles son las metas y objetivos que persigue en la concesión de créditos que otorga la COAC?

¿La COAC cuenta con un software que facilite la evaluación financiera completa de los socios que acceden a los créditos?

¿Los oficiales de crédito trabajan con metas de cumplimiento?

¿Realizan periódicamente análisis de cumplimiento de metas individuales de los oficiales de crédito?

¿Cuáles son las funciones de los oficiales de crédito?

¿De qué forma realizan los oficiales de crédito la gestión y seguimiento de cobranza de créditos?

¿Cuántas veces al año reciben capacitación los oficiales de crédito?

¿Se evalúa el nivel de conocimiento técnico y práctico de los oficiales de crédito?

¿Reciben incentivos los oficiales de crédito por cumplimiento de metas?

¿Cómo controla el trabajo de los oficiales de crédito?