

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
INGENIERÍA INDUSTRIAL



MEMORIA LABORAL

**“DISEÑO Y OPTIMIZACIÓN DE UN PROCESO CREDITICIO  
ÚNICO EN LA GESTIÓN DE CRÉDITOS”  
IDEPRO IFD**

POSTULANTE: Rolando Luna Carvajal

DOCENTE TUTOR: Ing. Msc. Paula Mónica Lino Humerez

La Paz – Bolivia  
2019



**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE INGENIERIA**



**LA FACULTAD DE INGENIERIA DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS AUTORIZA EL USO DE LA INFORMACIÓN CONTENIDA EN ESTE DOCUMENTO SI LOS PROPÓSITOS SON ESTRICTAMENTE ACADÉMICOS.**

**LICENCIA DE USO**

El usuario está autorizado a:

- a) Visualizar el documento mediante el uso de un ordenador o dispositivo móvil.
- b) Copiar, almacenar o imprimir si ha de ser de uso exclusivamente personal y privado.
- c) Copiar textualmente parte(s) de su contenido mencionando la fuente y/o haciendo la cita o referencia correspondiente en apego a las normas de redacción e investigación.

El usuario no puede publicar, distribuir o realizar emisión o exhibición alguna de este material, sin la autorización correspondiente.

**TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS. EL USO NO AUTORIZADO DE LOS CONTENIDOS PUBLICADOS EN ESTE SITIO DERIVARA EN EL INICIO DE ACCIONES LEGALES CONTEMPLADAS EN LA LEY DE DERECHOS DE AUTOR.**

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**MEMORIA LABORAL**

**Tema: “DISEÑO Y OPTIMIZACIÓN DE UN PROCESO  
CREDITICIO ÚNICO EN LA GESTIÓN DE CRÉDITOS”  
IDEPRO IFD**

Para optar al grado académico de Licenciatura en Ingeniería Industrial.

Presentada por Rolando Luna Carvajal

En la ciudad de La Paz, el ..... de ..... de 2019.

Nota numeral: .....

Nota literal: .....

**Tribunal de Grado**

**Presidente:**

Ing. Msc. Franz José Zenteno Benitez

.....

*Director de la carrera de Ingeniería Industrial*

**Miembros del Tribunal de Grados:**

Ing. Paula Mónica Lino Humerez (*Asesora*) .....

Ing. Gabriel Franklin Balta Montenegro .....

Ing. Carla Kaune Sarabia .....

Ing. Mario Zenteno Benitez (*Coordinador PET IND*) .....

*Dedicado a mi hijito Kaled Fabián.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*A Dios por las bendiciones recibidas.*

*A mis papás Luis y Uberlinda por la comprensión y el gran esfuerzo que realizaron para que culmine mis estudios, por el ánimo que me dan y el apoyo incondicional que tienen para conmigo.*

*A mis queridos hermanos Javier y Ximena por el cariño demostrado hacia mi persona y la paciencia que me tienen.*

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
PARTE I.....	2
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD LABORAL.....	2
1. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD Y EXPERIENCIA LABORAL.....	2
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA DONDE SE LLEVÓ LA ACTIVIDAD LABORAL.....	3
2.1 DESCRIPCIÓN IDEPRO I.F.D. ....	3
2.1.1 Visión.....	5
2.1.2 Misión.....	5
2.1.3 Valores Institucionales .....	5
2.1.4 Diseño Organizacional .....	6
2.1.5 Sujeción a la Normativa y Proceso de Adecuación ASFI .....	6
2.2 MODELOS DE NEGOCIO.....	6
2.2.1 Línea de Negocio Procadena (Servicios Financieros Especializados).....	7
2.2.2 Línea de Negocio Promicro (Servicios Financieros Masivos y Estandarizados).....	7
2.2.3 Línea de Negocio Proservicio (Servicios de Ahorro y Financieros Auxiliares) 8	8
2.3 TIPOS DE CRÉDITO.....	8
2.3.1 Microcrédito .....	8
2.3.2 Crédito Pyme .....	9
2.4 PRODUCTOS Y MODALIDADES DE CRÉDITO.....	10
2.4.1 Productos de Crédito .....	10
2.4.2 Modalidades de Crédito.....	10
3. ENUNCIADO DE LOS CARGOS DESEMPEÑADOS .....	11
4. RELACIONES DE DEPENDENCIA Y DIRECCIÓN .....	12
5. CARACTERÍSTICAS DE LA ACTIVIDAD DESARROLADA .....	12
PARTE II.....	14
DESCRIPCIÓN CASO DE ESTUDIO.....	14
6. PROBLEMÁTICA Y DISEÑO DEL PROYECTO.....	14
6.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	14
6.2 OBJETIVOS .....	14
6.2.1 Objetivo General.....	14
6.2.2 Objetivos Específicos .....	14
6.3 ALCANCE DEL PROYECTO.....	15
6.4 JUSTIFICACIÓN .....	16
6.4.1 Justificación Académica.....	16
6.4.2 Justificación Económico Social.....	17
6.4.3 Justificación Teórica.....	17
7. SECCIÓN PROPOSITIVA .....	17
7.1 DESAFIOS .....	17
7.2 RETOS.....	18
7.3 PROCESO CREDITICIO ÚNICO .....	19
7.3.1 Promoción.....	20
7.3.2 Solicitud de Información .....	21

7.3.3	Evaluación y Análisis .....	21
7.3.4	Aprobación o rechazo de solicitudes .....	25
7.3.5	Perfeccionamiento y Desembolso .....	32
7.3.6	Seguimiento y administración de cartera.....	33
7.3.7	Recuperación .....	34
7.4	REFINANCIAMIENTO.....	39
7.4.1	Requisitos generales .....	39
7.5	CALIFICACIÓN DE CRÉDITOS .....	39
7.5.1	Criterios de Calificación.....	41
7.5.2	Calificación manual de operaciones.....	41
7.5.3	Previsiones Específicas.....	41
7.6	SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL CREDITICIA.....	42
8.	SECCIÓN CONCLUSIVA .....	43
8.1	RESULTADOS OBTENIDOS.....	43
8.2	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	44
	PARTE III.....	46
	ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD LABORAL .....	46
9.	EXIGENCIAS, REQUERIMIENTOS Y RESPUESTAS .....	46
9.1	CAPACIDAD DE RESOLUCIÓN Y ANTICIPACIÓN A PROBLEMAS .....	46
9.2	CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS EXIGIDAS .....	46
9.3	DESAFÍOS ÉTICOS AFRONTADOS.....	46
9.4	PROBLEMAS Y RESOLUCIÓN EN EL MANEJO DE RECURSOS .....	47
10.	ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD EN RELACIÓN A LA FORMACIÓN RECIBIDA EN LA UMSA .....	48
10.1	EXIGENCIAS A NIVEL DE CONOCIMIENTOS, DESTREZAS Y ACTITUDES ÉTICAS .....	48
10.2	ELEMENTOS DE FORMACIÓN RECIBIDA EN LA UMSA.....	48
10.3	PERFIL PROFESIONAL DESARROLLADO RESPECTO A REQUERIMIENTOS DEL MEDIO .....	49
11.	DESEMPEÑO PROFESIONAL EN EL NUEVO SIGLO .....	49
12.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	50
	ANEXOS .....	50

## **ÍNDICE DE CUADROS**

CUADRO 1-1: Actividad y Experiencia Laborales, 2002 -2019.....	2
CUADRO 2-1: IDEPRO Desarrollo Empresarial: Productos de Crédito.....	10
CUADRO 4-1: IDEPRO Desarrollo Empresarial: Relación de Dependencia y Dirección.....	12
CUADRO 7-1: IDEPRO Desarrollo Empresarial: Matriz de comparación de productos y servicios.....	18
CUADRO 7-2: IDEPRO Desarrollo Empresarial: Instancias y márgenes de Aprobación.....	28
CUADRO 7-3: IDEPRO Desarrollo Empresarial: Categorías de Calificación.....	40
CUADRO 7-4: IDEPRO Desarrollo Empresarial: Criterios de Calificación.....	41
CUADRO 7-5: IDEPRO Desarrollo Empresarial: Créditos otorgados en moneda nacional.....	42
CUADRO 7-6: IDEPRO Desarrollo Empresarial: Créditos otorgados en moneda extranjera.....	42

## **ÍNDICE DE DIAGRAMAS**

DIAGRAMA 7-1: IDEPRO Desarrollo Empresarial: Proceso Crediticio Único.....	20
DIAGRAMA 7-2: IDEPRO Desarrollo Empresarial: Diagrama de Análisis de Proceso.....	38



# “DISEÑO Y OPTIMIZACIÓN DE UN PROCESO CREDITICIO ÚNICO EN LA GESTIÓN DE CRÉDITOS”

## IDEPRO IFD

### INTRODUCCIÓN

La presente memoria laboral fue elaborada en la Entidad Financiera IDEPRO Desarrollo Empresarial, trabajo realizado con la teoría existente sobre Gestión Crediticia y aplicado en el sector de microcréditos, y constituida dentro de los lineamientos y políticas propias de la Entidad con el fin de aportar al control de una cartera de créditos sana, reducción del riesgo crediticio.

La primera parte está constituida con la descripción, visión, misión y otros datos generales de la Entidad donde se realiza la actividad laboral, entidad donde mi persona como postulante se desarrolló en forma profesional.

La segunda parte contiene el caso de estudio del proyecto con un análisis empresarial, iniciando con la problemática y planteamiento del problema, fijación de objetivos, formación de lineamientos y criterios para gestionar una cartera de créditos con calidad utilizando herramientas orientadas a minimizar el riesgo crediticio, presentando también resultados y conclusiones que ayuden a obtener y promover su mejora continua; por último se presentan las conclusiones del caso.

La tercera parte considera un análisis de la actividad laboral considerando aspectos referidos al conocimiento, destrezas exigidas para nuestra actividad, los principios orientados a nuestro trabajo y que permitan la equidad social y la inclusión económica de nuestros clientes; principios que generen una actitud creativa y valor para nuestros clientes. En esta última parte se presenta un enfoque del nuevo profesional que sepa trabajar en equipo, que se distinga también por su calidez, empatía y protección a nuestros clientes y conducido por su transparencia, honestidad, responsabilidad social y ambiental.

## PARTE I

### DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD LABORAL

#### 1. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD Y EXPERIENCIA LABORAL

Una vez que se concluyó con los estudios universitarios de la Carrera de Ingeniería Industrial, a finales de la gestión 2007, se comienza con el desarrollo profesional en Banco Solidario S.A., como Asesor Comercial de Microempresa, cargo que consiste en la colocación y administración de cartera de crédito, evaluación, seguimiento, monitoreo y control en la otorgación y recuperación de créditos; el cargo también implica dar una buena atención a los clientes, la promoción y asesoramiento de otros productos que ofrece la Entidad que no se refieren específicamente a créditos bancarios como ser la promoción de Depósitos a Plazo Fijo (DPFs).

La actividad y experiencia laboral a la fecha se detallan en el CUADRO 1-1 según los cargos desempeñados.

**CUADRO 1-1**  
**Actividad y Experiencia Laborales, 2002 - 2019**

AÑO DE INICIO Y FINALIZACIÓN	CARGO	INSTITUCIÓN	FUNCIÓN DESEMPEÑADA
2002 - 2003	Jefe de Activos Fijos	Ministerio de Trabajo y Microempresa	Actualización, verificación y control físico de activos fijos y correcta administración de inventarios.
2004 - 2008	Guía Turístico	Museo de Arte Contemporáneo Plaza	Atención al Cliente
2009 - 2010	Asesor Comercial de Microempresa	Banco Solidario SA	Colocación y administración, control y seguimiento de cartera de crédito.
2010 2012	Oficial de Créditos	Banco FIE SA	Colocación y administración, control y seguimiento de cartera de crédito.
2013 - 2016	Oficial de Negocios	Idepro IFD	Colocación y administración, control y seguimiento de cartera de crédito.
2017 - 2018	Ejecutivo de Ventas	Toyosa SA	Promoción, asesoramiento y venta de productos referidos a vehículos.

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de la empresa.

## **2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA DONDE SE LLEVÓ LA ACTIVIDAD LABORAL**

### **2.1 DESCRIPCIÓN IDEPRO I.F.D.**

Desde julio de 1991 IDEPRO Desarrollo Empresarial aporta al desarrollo, crecimiento y diversificación del sector micro financiero en Bolivia, con el desarrollo e implementación de innovadores productos y servicios orientados a beneficiar a sectores que hasta entonces no eran considerados por el sistema bancario convencional.

Hoy cuenta con más de 26 años de experiencia en las microfinanzas, y servicios de desarrollo.

Gracias al financiamiento de la Organización Inter-Eclesiástica para la Cooperación al Desarrollo (ICCO) de Holanda, y el apoyo del programa de Asistencia Técnica de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en 1991 arranca el sueño denominado inicialmente Instituto para el Desarrollo de la Pequeña Unidad Productiva (IDEPRO) que posteriormente cambia a IDEPRO Desarrollo Empresarial y actualmente opera como Institución Financiera de Desarrollo con Licencia de Funcionamiento Regulada por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI).

Es a partir de este inicio que varios hitos importantes se han ido registrando en la línea de vida de la institución, entre los más importantes se puede señalar los siguientes:

- ◆ 1991. Fundación de IDEPRO e ingreso en el mercado de las microfinanzas en Bolivia con el financiamiento de la Organización Inter-Eclesiástica para la Cooperación al Desarrollo (ICCO) de Holanda.
- ◆ 1991. Oferta institucional: Microcrédito individual a micro y pequeña empresa, crédito a organizaciones, programa de fortalecimiento a organizaciones y servicio de capacitación previa al crédito.
- ◆ 1992. Estudio para la apertura de una Casa Bancaria y apertura de las oficinas regionales de La Paz y El Alto.
- ◆ 1996. IDEPRO decide su participación en la creación de Ecofuturo SA FFP. IDEPRO interviene como accionista de SIDESA para la creación de la AFP Futuro de Bolivia.
- ◆ 1997. Cambios en la oferta institucional: Se fortalece la oferta de Servicios Empresariales para micro y pequeñas empresas.

- ◆ 1997. Se constituye Ecofuturo SA FFP y se inician los trámites legales para obtener autorización oficial de funcionamiento.
- ◆ 1999. Transferencia de cartera y recursos humanos a Ecofuturo SA FFP en las ciudades de La Paz y El Alto.
- ◆ 2003. Primeros diagnósticos y estrategias sectoriales desarrollados para atender con servicios especializados a las cadenas de textiles, madera, camélidos y cuero.
- ◆ 2003. Recomposición accionaria de Ecofuturo SA FFP y acuerdos con los otros socios para el relanzamiento de esta empresa.
- ◆ 2003. Se diseña e inicia la operación piloto de servicios de crédito y servicios de desarrollo empresarial especializados para sectores productivos seleccionados por su relevancia en la economía de las regiones.
- ◆ 2008. IDEPRO vende su participación accionaria en EcoFuturo,
- ◆ 2008. Reinstala el servicio de microcrédito y encamina un proceso de regulación hasta lograr la Licencia de Funcionamiento de la ASFI.
- ◆ 2009. ASFI entrega a IDEPRO el primer certificado de adecuación a una Institución Financiera de Desarrollo IFD y concluye satisfactoriamente la primera etapa de su proceso de regulación.
- ◆ 2009. Se duplica la masa de negocios financieros.
- ◆ 2009. Cambios en la oferta institucional: Relanzamiento de microcrédito (Línea de Negocio PROMICRO).
- ◆ 2009. El Banco de Desarrollo Productivo BDP, selecciona y califica a IDEPRO para operar créditos productivos a través de las cadenas productivas en todo el país.
- ◆ 2013. Se reconoce el estatus jurídico de IDEPRO como IFD, a partir de la promulgación de la nueva Ley N° 393 de Servicios Financieros.
- ◆ 2015. Se remitió a revisión de la (ASFI) el proyecto de Estatuto Orgánico institucional.
- ◆ 2015. Durante la gestión 2015 se promovieron y reforzaron los procesos y procedimientos internos, para alinear las actividades institucionales al marco normativo nacional bajo la premisa de la adecuación a lo dispuesto por la Ley de Servicios Financieros.

- ◆ 2016. En fecha 9 de septiembre IDEPRO IFD recibe la Licencia de Funcionamiento para realizar a nivel nacional las operaciones pasivas, activas, contingentes y servicios de acuerdo a lo establecido en la Ley de Servicios Financieros.
- ◆ 2017. Primer año de trabajo como Institución Financiera de Desarrollo con Licencia de Funcionamiento de la ASFI.

### 2.1.1 Visión

Ser la Institución Financiera de Desarrollo reconocida por su solidez, confiabilidad, compromiso con el desarrollo productivo sostenible y su aporte a la inclusión económica y social que realiza operaciones y presta servicios integrales con enfoque de responsabilidad social y ambiental.

### 2.1.2 Misión

Contribuir al mejoramiento de la productividad, los ingresos y el empleo de pequeños productores, micro y medianas empresas del ámbito rural y urbano, con operaciones y servicios especializados e integrales.

### 2.1.3 Valores Institucionales

**Honestidad:** Es la actitud que asume el funcionario, determinada por el reconocimiento de la verdad en todas sus acciones y el respeto por los bienes, valores e intereses legítimos de la institución y de otras personas.

**Compromiso:** Es la voluntad manifiesta del funcionario por asumir como referente de sus decisiones y comportamiento, la visión, misión y objetivos institucionales, llevando a cabo todas las acciones conducentes a su cumplimiento, en tanto los reconoce como legítimos y enmarcados en valores y principios éticos.

**Transparencia:** Representa la disposición del funcionario de permitir que toda información, dato o documento que debe ser conocido o incumbe en derecho a un tercero, lo sea en el momento oportuno y con apego a la verdad.

**Equidad:** Es la permanente predisposición del funcionario de brindar a cada quien aquello que le corresponde en virtud a sus derechos, condiciones o capacidades en el marco de las normas de la institución y en estricta ausencia de sesgo de naturaleza alguna.

**Responsabilidad:** Es la voluntad del funcionario determinada por el cumplimiento de las labores y funciones asignadas con un elevado nivel de calidad y eficiencia, mostrando predisposición a asumir las consecuencias de sus decisiones y acciones en el marco de los referentes éticos institucionales y la ley.

**Respeto:** Es la predisposición del funcionario a reconocer en sus decisiones y acciones los derechos de sus pares, de los clientes y ciudadanos en general.

#### **2.1.4 Diseño Organizacional**

La oficina nacional de IDEPRO Desarrollo Empresarial tiene una organización lineal-funcional, mismo que se adjunta en el Anexo A; este organigrama general presenta una forma piramidal e indica los grados de autoridad y responsabilidad que van de arriba hacia abajo.

Sin embargo, dentro de una agencia o sucursal, el diseño analítico organizacional tiene una relación casi horizontal, dando lugar a una mejor comunicación entre las diferentes secciones o áreas; esta estructura se adjunta en el Anexo A.

#### **2.1.5 Sujeción a la Normativa y Proceso de Adecuación ASFI**

Las políticas de crédito definidas por IDEPRO, están establecidas en función a la complejidad y volumen de las operaciones que caracterizan al modelo de negocios y al perfil de riesgos, de manera que se logre una adecuada relación entre riesgo y rentabilidad, conforme los establece la normativa de la ASFI.

Las políticas definidas guardan estrecha relación con la misión, visión y estrategias de negocios institucionales de largo plazo.

Actualmente a Entidad Financiera IDEPRO Desarrollo Empresarial cuenta con la Licencia de Funcionamiento, luego de un arduo proceso de adecuación de acuerdo a la Normativa de la ASFI (Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero), y por supuesto contando con la emisión del correspondiente Certificado de Adecuación de esta Autoridad.

## **2.2 MODELOS DE NEGOCIO**

El modelo de IDEPRO, está compuesto por tres Líneas de Negocio, que se articulan bajo las siguientes premisas:

- ◆ Están basadas en la demanda y las expectativas y necesidades de la clientela de los espacios territoriales donde operan los servicios
- ◆ Se orientan a posicionar a IDEPRO, como una Institución Financiera de Desarrollo con multiservicios financieros, de carácter especializado e integral, para actores del sector productivo

### **2.2.1 Línea de Negocio Procadena (Servicios Financieros Especializados)**

Esta línea define estratégicamente los espacios territoriales y segmentos del mercado en los que IDEPRO sienta presencia y expande sus servicios.

Pretende a nivel de impacto, contribuir al bienestar de las familias de los emprendedores, pequeños productores y micro y pequeños empresarios del ámbito rural y urbano, a partir de mejoras sostenibles en la productividad, los ingresos y el empleo y la facilitación de la articulación de sus actividades productivas a dinámicas productivas- comerciales vinculadas a mercados competitivos.

La Propuesta de Valor de los servicios contempla una atención especializada a través de modelos de financiamiento que combinan crédito con servicios empresariales.

En esta línea de negocio Procadena se encuentra el modelo de financiamiento “**confección textil**” que es uno de los más representativos en La Paz y El Alto, fundamentalmente por su participación y la generación de empleos que contribuyen al crecimiento del sector, ya que son innumerables las micro y pequeñas empresas que se dedican a esta actividad.

Los servicios empresariales a través de los cuales se transmite información y/o conocimiento al cliente, ya sea a través de asistencia técnica, capacitación, información o asesoría con el propósito de apoyarle en la identificación de debilidades y/o potencialidades que enfrenta su empresa o actividad económica y su posterior fortalecimiento.

### **2.2.2 Línea de Negocio Promicro (Servicios Financieros Masivos y Estandarizados)**

Su enfoque se orienta a contribuir a resolver a los problemas de la pobreza y el empleo, con énfasis en la mejora de la productividad del empleo, presentes en los territorios donde interviene la institución.

La Propuesta de Valor de los servicios contempla la atención oportuna y a medida de las demandas de financiamiento, mediante productos de crédito; ágiles y adecuados para cada necesidad.

### **2.2.3 Línea de Negocio Proservicio (Servicios de Ahorro y Financieros Auxiliares)**

Su Enfoque se orienta a contribuir a resolver los problemas de baja bancarización e inclusión financiera y baja cobertura de servicios financieros a determinados segmentos de la población en áreas periurbanas y rurales en los territorios donde interviene la institución.

La propuesta de valor de los servicios pretende facilitar el acceso al sistema financiero.

## **2.3 TIPOS DE CRÉDITO**

### **2.3.1 Microcrédito**

Son los créditos otorgados a una persona natural o jurídica, o a un grupo de prestatarios, con el objeto de financiar actividades de producción, comercialización y servicios, cuya fuente principal de pago lo constituye el producto de las ventas e ingresos generados por dichas actividades y se encuentre clasificado en el Índice de Microempresa, establecido en el reglamento de la ASFI.

En este tipo de crédito se considera a los siguientes sub tipos:

#### **2.3.1.1 Microcrédito Productivo**

Son los créditos que corresponden a las siguientes categorías del Código de la Actividad Económica y Destino del Crédito (CAEDEC) utilizados por la ASFI:

- ◆ Industria manufacturera (código E)
- ◆ Construcción (código G)

#### **2.3.1.2 Microcrédito Agropecuario**

Son los créditos que corresponden a las siguientes categorías del Código de la Actividad Económica y Destino del Crédito (CAEDEC) utilizados por la ASFI:

- ◆ Agricultura y Ganadería (código A)
- ◆ Silvicultura y Pesca (excepto caza y actividades forestales no autorizadas por autoridad competente) (código B)



### **2.3.1.3 Microcrédito Comercial y de Servicios**

Son los créditos que corresponden a todas las actividades de comercio y servicio (excepto las actividades de comercialización comprendidas en la lista de exclusión de la Política de Protección al Medio Ambiente).

### **2.3.2 Crédito Pyme**

Crédito otorgado a una persona natural o jurídica con el objeto de financiar actividades de producción, comercialización y/o servicios y cuyo tamaño de la actividad económica se encuentre clasificado en el Índice de Mediana Empresa y Pequeña empresa, establecido en el reglamento de la ASFI.

En este tipo de crédito se considera a los siguientes sub tipos:

#### **2.3.2.1 Pyme Productivo**

Son los créditos que corresponden a las siguientes categorías del Código de la Actividad Económica y Destino del Crédito (CAEDEC) utilizados por la ASFI:

- ◆ Industria manufacturera (código E)
- ◆ Construcción (código G)

#### **2.3.2.2 Pyme Agropecuario**

Son los créditos que corresponden a las siguientes categorías del Código de la Actividad Económica y Destino del Crédito (CAEDEC) utilizados por la ASFI:

- ◆ Agricultura y Ganadería (código A)
- ◆ Silvicultura y Pesca (excepto caza y actividades forestales no autorizadas por autoridad competente) (código B)

#### **2.3.2.3 Pyme Comercial y de Servicios**

Son los créditos que corresponden a todas las actividades de comercio y servicio (excepto las actividades de comercialización las comprendidas en la lista de exclusión de la Política de Protección al Medio Ambiente).

## 2.4 PRODUCTOS Y MODALIDADES DE CRÉDITO

### 2.4.1 Productos de Crédito

Se entiende por Producto de Crédito a las condiciones y características de oferta establecidas en la presente normativa institucional, referidas a condiciones financieras, garantías y procesos y procedimientos operativos, que se ofertan bajo las modalidades de Crédito y/o Línea de crédito.

En ese sentido, en el CUADRO 2-1 presenta los productos definidos por IDEPRO Desarrollo Empresarial.

**CUADRO 2-1**  
**IDEPRO Desarrollo Empresarial: Productos de Crédito**

Nombre Producto	Línea de Negocio		Modalidad	
	PROCADENAS	PROMICRO	CRÉDITO	LÍNEA DE CRÉDDITO
Procrecer	•	•	•	•
Profirme	•	•	•	•
Microlínea	•	•	•	•
Proúnico	•	•	•	•

**Fuente:** Elaboración propia con base en datos de la empresa.

### 2.4.2 Modalidades de Crédito

Con base en las definiciones, características y requisitos establecidos por la Entidad, IDEPRO instrumentará sus operaciones de crédito bajo las siguientes modalidades:

#### 2.4.2.1 Crédito Grupal

Operación de crédito otorgada bajo la tecnología de Banca Comunal, que se instrumenta a través de un contrato privado o público mediante el cual IDEPRO desembolsa recursos a favor de los integrantes de una Banca Comunal (Grupo Comunal), por un periodo de tiempo determinado.

#### 2.4.2.2 Crédito Individual

Operación de préstamo que se instrumenta a través de un contrato privado o público mediante el cual IDEPRO desembolsa recursos a favor de un cliente individual cuyas

condiciones montos, plazos, garantías, tasas de interés, entre otras, están establecidas a partir de la evaluación económica y financiera que se aplica al solicitante.

Este crédito tiene como objetivo:

- ◆ Satisfacer necesidades de financiamiento para capital de inversión y capital de operación complementario de micro y pequeña, pequeños productores y otros tipos de organizaciones económicas.
- ◆ Apoyar el mejoramiento de los niveles de producción y productividad en las micro y pequeñas empresas.
- ◆ Apoyar el mejoramiento de los niveles de empleo a través de la generación de nuevos puestos de trabajo.

#### **2.4.2.3 Línea de Crédito**

Modalidad que se instrumenta a través de un Contrato privado o público mediante el cual IDEPRO habilita recursos a favor de un cliente, por un período de tiempo determinado, y en virtud al cual, aquel utiliza los recursos con cargo a la Línea de Crédito de acuerdo a sus necesidades en forma envolvente, es decir que se obliga a devolver a IDEPRO los saldos en los plazos estipulados, reponiendo de esa manera el monto establecido en su favor.

### **3. ENUNCIADO DE LOS CARGOS DESEMPEÑADOS**

Durante el tiempo de trabajo en IDEPRO Desarrollo Empresarial se desempeña el cargo de Oficial de Negocios, cabe mencionar que una vez que se concluyó con los estudios universitarios de la Carrera se comienza con el desarrollo profesional en Banco Solidario SA.

- ◆ Del 01-10-2009 al 29-10-2010 se desempeña el cargo de “Asesor de Créditos” en Banco Solidario S.A.
- ◆ Del 15-11-2010 al 30-07-2012 se desempeña el cargo de “Oficial de Créditos” en Banco FIE S.A.
- ◆ Del 02-05-2013 al 15-07-2016 se desempeña el cargo de “Oficial de Negocios” en IDEPRO Desarrollo Empresarial.

Para la presente Memoria Laboral se hará presente el último cargo desempeñado, que es en IDEPRO Desarrollo Empresarial.

#### 4. RELACIONES DE DEPENDENCIA Y DIRECCIÓN

Específicamente, el área comercial (créditos) de la Sucursal de IDEPRO en la ciudad de El Alto está conformado de acuerdo al CUADRO 4-1.

**CUADRO 4-1  
IDEPRO Desarrollo Empresarial: Relación de Dependencia y Dirección**

CARGO	DEPENDENCIA	DIRECCIÓN	N° PERSONAS DIRIGIDAS
Oficial de Negocios	Encargado de Créditos y Gerente de Sucursal	Ninguna	0

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de la empresa.

#### 5. CARACTERÍSTICAS DE LA ACTIVIDAD DESARROLADA

Las características más importantes del cargo como Oficial de Negocios, así como las respectivas actividades y responsabilidades dentro de la Entidad son las siguientes:

En forma simplificada, el cargo exige la colocación y administración de la cartera de crédito, evaluación, seguimiento, monitoreo y control en la otorgación y recuperación de créditos.

La información financiera es construida por el Oficial de Créditos, basado en la visita de la unidad productiva (in situ) para dimensionar el tamaño de la actividad económica y el nivel de ventas o ingresos, información que debe guardar relación y coherencia con la capacidad de producción instalada para actividades productivas e inventario de mercadería para actividades de comercio .

La gestión y administración de la cartera de créditos y de los clientes está a cargo de los Oficiales de Negocios quienes mantendrán contacto permanente con sus clientes y velarán por brindar una atención eficiente y de calidad. El Oficial de Negocios es responsable del cliente desde el primer contacto hasta la recuperación del crédito, es decir durante todo el ciclo crediticio.

Las instancias de administración y aprobación de las operaciones de crédito velarán por que se cumplan todos los requisitos definidos y que se cumplan cabalmente los procedimientos establecidos. Es importante indicar que el primer filtro de revisión corresponde al Oficial de Negocios.

Para un mejor entendimiento de la actividad que realiza un Oficial de Negocios, en IDEPRO Desarrollo Empresarial, se adjunta en el Anexo B el Manual de Descripción de Cargo y Funciones para el cargo, mismo que se encuentra dentro de la normativa interna de la entidad.



## PARTE II

### DESCRIPCIÓN CASO DE ESTUDIO

## 6. PROBLEMÁTICA Y DISEÑO DEL PROYECTO

### 6.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

IDEPRO Desarrollo Empresarial es una Entidad Financiera con amplia trayectoria en el sector financiero, más concretamente en el servicio que presta con mecanismos y gestiones, herramientas que tienden a ser mejoradas.

Este proceso debe contar con las características específicas de aseguramiento de calidad y cumplimiento de normas vigente.

Si bien IDEPRO Desarrollo Empresarial cuenta con la tecnología crediticia, lineamientos y sistemas, existen cuellos de botella que ocasionan pérdida de tiempos no programados que tiene como consecuencia la pérdida de cupo perteneciente a la empresa, dando ventaja a la competencia.

### 6.2 OBJETIVOS

#### 6.2.1 Objetivo General

Diseñar un proceso crediticio único dentro de la Gestión de Créditos en IDEPRO Desarrollo Empresarial que permita implementar nuevos mecanismos de control para minimizar los factores de riesgo crediticio y lograr una mayor calidad de cartera.

#### 6.2.2 Objetivos Específicos

- ◆ Identificar variables y factores de riesgo operativo dentro de la gestión de créditos para la toma de decisiones.
- ◆ Establecer los lineamientos y criterios para gestionar la cartera de créditos con calidad a través de un enfoque preventivo y correctivo.
- ◆ Plantear las líneas de negocio de IDEPRO con sus respectivas sublíneas que se desprenden de las colocaciones.
- ◆ Contar con un marco guía de referencia del área comercial que sirva de lineamiento institucional y que permita traducir las estrategias definidas para la operativización de las líneas de negocios.

- ◆ Identificar cuellos de botella para mejorar la metodología de evaluación y control.
- ◆ Mejorar herramientas de control de acuerdo a las Normativas de la Entidad.
- ◆ Promover la mejora continua, orientada a la gestión de los procesos internos, procedimientos, sistemas y herramientas de la gestión institucional con el objeto de satisfacer las necesidades de los clientes de manera oportuna, eficiente y con calidad.
- ◆ Optimizar los lineamientos y requisitos para la otorgación de operaciones de crédito bajo la tecnología desarrollada por IDEPRO Desarrollo Empresarial y tomando en cuenta los lineamientos establecido en la Recopilación de Normas para Servicios Financieros por la ASFI.

### 6.3 ALCANCE DEL PROYECTO

IDEPRO ha determinado el alcance de la línea de negocios Colocaciones cuyo rango agrupa la variedad de clientes bajo el concepto de segmentación, en base a criterios definidos que consideran la ubicación geográfica, sectores económicos y tamaño del cliente. Con estos parámetros se establece la oferta de productos crediticios de la institución.

**Área Geográfica.** La distribución geográfica de los clientes está considerada en base a la ubicación de las agencias desde donde se los atiende, sean estas urbanas o rurales. En este contexto, se consideran agencias urbanas todas aquellas que están ubicadas en las ciudades capitales y El Alto. Las agencias rurales son las que se encuentran fuera de la descripción anterior.

**Sectores Económicos.** Los sectores económicos de los clientes que se atiende están diferenciados por No Productivo y Productivo. El primero engloba los rubros de comercio y servicios; mientras que el sector productivo comprende los rubros de manufactura, agropecuario, piscícola, forestal maderable y no maderable. Esta distribución está definida en base al CAEDEC de la actividad de los clientes.

**Tamaño del cliente.** Estará definido por el tamaño de la actividad del cliente de acuerdo al índice del tamaño de la actividad del prestatario que, en el caso de IDEPRO se circunscribe a la atención únicamente de los segmentos de Microempresa y Pequeña Empresa. Dentro

del segmento de Microempresa se encuentran distribuidos los clientes de grupos comunales, pequeños productores y los microempresarios.

La oferta crediticia de IDEPRO se sintetiza en las dos sublíneas de negocios, ProMicro y Procadenas, definidas en el Plan Estratégico. En el primero la oferta se establece a partir de la implementación de productos; en el segundo a partir de modelos de financiamiento. A continuación, se hace referencia a los productos en oferta y las cadenas productivas que cuentan con modelos de financiamiento, la ampliación/diversificación o discontinuidad de la oferta en productos y modelos son el resultado de la dinámica de mercado y la estrategia comercial, la misma que se implementará en sus respectivos manuales. Cada producto o modelo de financiamiento podrá variar en la aplicación de su tecnología de acuerdo a la característica del segmento de clientes, sector económico y su riesgo.

## **6.4 JUSTIFICACIÓN**

Cada etapa del proceso crediticio comprende procedimientos, actividades y tareas en las que el Oficial de Negocios, así como otros funcionarios intervinientes a lo largo del proceso, por esta razón, se debe tener conocimiento de: normativas vigentes de la entidad, Ley de Servicios Financieros, Normativas de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero y de la tecnología crediticia a aplicar en cada caso; la presente memoria pretende contribuir al mejoramiento de estas actividades con el fin de desarrollar una correcta gestión de la cartera crediticia; justificado desde dos perspectivas descritos a continuación:

### **6.4.1 Justificación Académica**

De acuerdo a las tareas que conforman el cargo de Oficial de Negocios, fueron importantes los conocimientos adquiridos en la formación académica recibida en la carrera de Ingeniería Industrial, por tal razón, las materias del plan de estudios más aplicadas dentro de la actividad desarrollada en una Entidad Financiera fueron:

- ◆ Macroeconomía y Microeconomía
- ◆ Administración de Empresas
- ◆ Contabilidad de Costos y Proyectos Industriales
- ◆ Ingeniería de Métodos



## 6.4.2 Justificación Económico Social

Con la presente Memoria Laboral se desea:

- ◆ Dentro del área de finanzas, evaluar los costos existentes en el proceso, así como la realización de la evaluación técnico-económica de las alternativas finales en la mejora del proceso crediticio.
- ◆ Realizar un sistema de reducción de costes, pero cumpliendo con todas las normas de calidad de servicio requeridas para la satisfacción de los clientes.
- ◆ Aumentar la competitividad de la entidad, de esta manera se agilizará el desarrollo de nuevos productos para el mercado.
- ◆ Mejorar el bienestar en los trabajadores al saber que proporcionan productos crediticios oportunos y con calidad.

## 6.4.3 Justificación Teórica

Se refiere a la aplicación de conceptos teóricos que fundamentan la presente Memoria Laboral, por tal motivo los elementos a considerar son los siguientes:

- ◆ Política de Créditos y Manual de Funciones
- ◆ Normativa de Créditos Interna
- ◆ Normativa de Servicios Financieros – ASFI
- ◆ Ley 393 de Servicios Financieros

## 7. SECCIÓN PROPOSITIVA

### 7.1 DESAFIOS

Los desafíos se orientan a posicionar a IDEPRO, como una Institución Financiera de Desarrollo con Multiservicios financieros, de carácter Especializado e Integral, para actores del sector productivo, sector comercio y sector servicios.

Se pretende desarrollar prestación de mezclas de servicios y productos financieros a los segmentos de clientes de los diferentes sectores de negocios, en respuesta a la problemática integral de Pequeños productores y Micro, Pequeñas y Medianas empresas.

La parte administrativa peca de realizar medidas de control que burocratizan los procesos dentro de la Gestión Crediticia (otorgar créditos), pese a ello IDEPRO Desarrollo

Empresarial es muy eficiente y eficaz en los tiempos que se refieren a una otorgación de crédito que abarca desde la solicitud de este por parte de un cliente hasta el desembolso del mismo.

La información recolectada del cliente debe estar plasmada en las hojas de trabajo de las herramientas de evaluación aplicados por tipo de tecnología, mismo que debe estar debidamente firmado por el solicitante del crédito y el Oficial de Negocios, constituyéndose estos documentos en una declaración jurada, para todos los efectos.

## 7.2 RETOS

El CUADRO 7-1 presenta una matriz de comparación de los productos y servicios que ofrece IDEPRO IFD y otras instituciones financieras de desarrollo.

**CUADRO 7-1**  
**IDEPRO Desarrollo Empresarial: Matriz de comparación de productos y servicios**

		IDEPRO IFD	IFD CRECER	PROMUJER
<b>PRODUCTOS</b>	<b>CRÉDITO GRUPAL</b>	Banca comunal	Banca comunal	Banca comunal
	<b>CRÉDITO INDIVIDUAL</b>	Crédito productivo	Crédito productivo	Crédito productivo
		Crédito comercial y de servicio	Crédito para negocio	Crédito comercial y de servicio
			Crédito de vivienda	Crédito de vivienda
			Crédito de libre disponibilidad	
			Crédito de salud	
			Crédito para educación	
<b>SERVICIOS</b>	Idepro llamadas	Campañas de prevención de cancer de cuello uterino	Campañas de prevención de cancer de cuello uterino	
<b>SERVICIOS</b>	Asistencia técnica, capacitación, información o asesoría en Créditos Procadena			

**Fuente:** Elaboración propia en base al análisis realizado.

El contacto permanente con los clientes, el conocimiento profundo de sus actividades económicas, el mercado, las perspectivas futuras y otros pormenores son vitales para una buena atención a las demandas de la clientela y la correcta gestión de la cartera. El conocimiento de la normativa y de la tecnología crediticia a aplicar en cada caso se

constituye en parte importante que todo oficial de Negocios debe contemplar apropiadamente.

Para alcanzar los desafíos y retos de IDEPRO Desarrollo Empresarial también es necesario conocer a la competencia, conocer las fortalezas y debilidades que puede tener la entidad con relación a otras instituciones financieras de desarrollo.

### **7.3 PROCESO CREDITICIO ÚNICO**

Para mantener la uniformidad en la Institución, se establece que el proceso crediticio será único para todos los productos crediticios comerciales que se definan. De acuerdo a las características del cliente podrán utilizarse diferentes metodologías de evaluación y formularios, pero todas deben seguir un proceso definido.

El proceso crediticio comprende tres subprocesos:

1. PRECRÉDITO
2. APROBACIÓN
3. POSCRÉDITO

Estos subprocesos a su vez comprenden los siguientes procedimientos:

1. Subproceso PRECRÉDITO:

- ◆ Promoción
- ◆ Solicitud de información
- ◆ Evaluación y análisis

2. Subproceso APROBACIÓN:

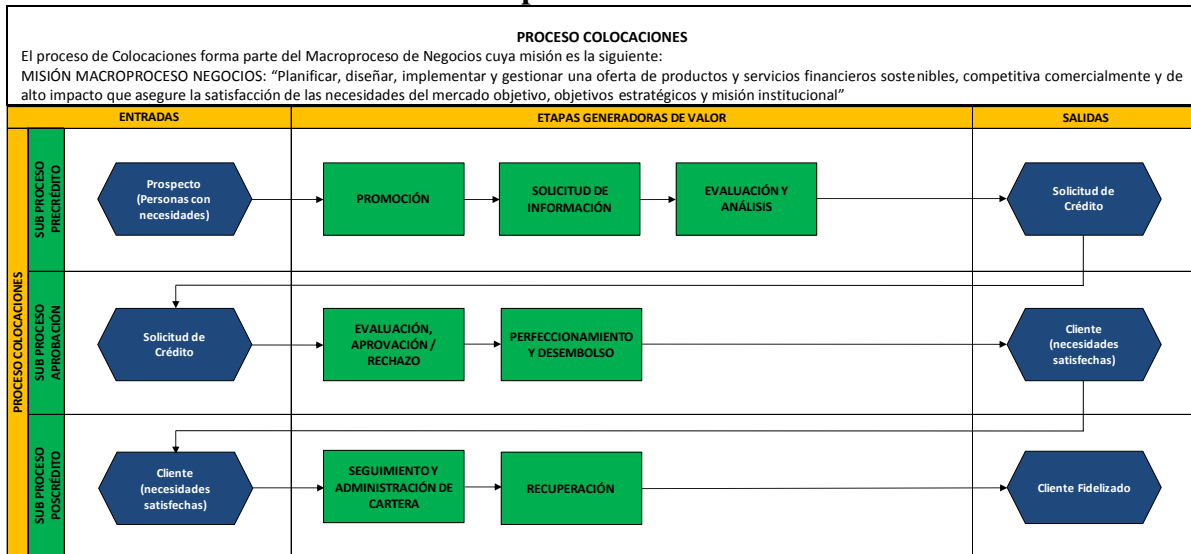
- ◆ Aprobación / Rechazo
- ◆ Perfeccionamiento y desembolso

3. Subproceso POSCRÉDITO:

- ◆ Seguimiento y administración de cartera
- ◆ Recuperación

El diagrama 7-1 muestra el proceso crediticio único desarrollado.

## DIAGRAMA 7-1 IDEPRO Desarrollo Empresarial: Proceso Crediticio Único



**Fuente:** Elaboración propia en base al análisis realizado.

### 7.3.1 Promoción

Es la parte inicial de la función del personal de negocios de las agencias; es la manera en la que se ofrece al cliente un producto de IDEPRO. Las actividades promocionales permiten conocer preliminarmente las necesidades de los clientes y el interés. Además de proporcionar una aproximación del tipo de cliente.

Generalmente las actividades de promoción se realizan en campo, es decir donde el cliente desarrolla sus actividades económicas. Se consideran dos formas de promoción:

A. Las actividades promocionales del día a día que realiza el Oficial de Negocios mediante:

- ◆ **Promoción directa**, es el canal de comunicación que permite llegar de manera personal y directa al cliente actual y potencial; en la oficina o en el campo.
- ◆ **Promoción dirigida a referenciados**, utilizando la información que le brindan sus clientes sobre sus conocidos, visitando a estos ofertando los productos crediticios.
- ◆ **Promoción casual**, cuando el Oficial está realizando otras actividades y de manera no planificada aborda a posibles clientes.

B. La promoción grupal organizada a cargo del Jefe de Agencia o de Negocios planificada previamente determinando las zonas, el día, el personal que participará y la logística necesaria.

### **7.3.2 Solicitud de Información**

Todo cliente que solicite crédito en IDEPRO sea persona natural o jurídica debe llenar el formulario de solicitud de crédito, autorización informe confidencial y registro del cliente, como se detalla en los formularios y herramientas del Anexo C.

Asimismo, para el inicio de su trámite debe presentar una copia de la factura de agua y luz, croquis de ubicación y copia del carnet de identidad.

Esta información deberá ser analizada por el Oficial de Negocios tomando en cuenta lo siguiente:

- 1) Ubicación de la actividad económica,
- 2) Estado civil,
- 3) Vigencia del carnet de identidad,
- 4) Historial crediticio en el INFOCRED; información que permitirá al oficial efectuar un primer filtro de la solicitud.

### **7.3.3 Evaluación y Análisis**

Para tener la información debidamente respaldada, el Oficial de Negocios asignado debe visitar el domicilio del solicitante y garantes.

Especialmente en el caso de los solicitantes con actividades en escala pequeña, es necesario verificar la situación familiar, ya que una separación, enfermedad u otro hecho distinto a la evaluación cuantitativa puede traer como consecuencia la mora del crédito.

En los casos en los que no se tiene información contable de las actividades del solicitante, es necesario visitar al cliente y levantar la información sobre su actividad.

Dependiendo del grado de formalidad del negocio se podrá utilizar la tecnología crediticia de cruce de variables o elaborar la información financiera en base a registros de ventas o compras que presente el prestatario, los cuales podrán dar una pauta de la estacionalidad de los flujos y su tendencia.

#### **7.3.3.1 Consultas al buró de información crediticia – INFOCRED y al Registro Único de Identificación del SEGIP**

El reporte de Información Crediticia podrá ser emitido en los siguientes momentos:

- 1) Cuando el cliente solicita el crédito.
- 2) Previo al Comité de Créditos.
- 3) Previo al desembolso de la operación de crédito.

La emisión del reporte de INFOCRED previo al desembolso es obligatoria siempre y cuando se haya actualizado el reporte, y será de responsabilidad del Asistente de Atención al Cliente. Estos reportes deberán ser archivados en la carpeta operativa en original y debidamente firmados y sellados por los funcionarios que emitieron el documento.

Es obligatorio realizar la consulta de los clientes en el Registro Único de Identificación del SEGIP. El mismo procedimiento se debe seguir para el(los) garante(s) personal(es) y también para el NIT del cliente, si es que corresponde.

El Comité de Créditos debe verificar y garantizar el cumplimiento de lo señalado en el punto anterior.

Actualmente, IDEPRO también realiza consultas obligatorias en el CIC de la ASFI.

Se debe considerar los siguientes procedimientos en estos casos especiales:

◆ **Clientes con carnet de identidad duplicado.**

En los casos que se verifique (en la CIRC y/o en el buró) duplicidad en el carnet de identidad, se debe solicitar al cliente:

- a) Cédula de identidad con complemento emitida mediante resolución del SEGIP.
- b) Cédula de identidad sin complemento que se debe introducir en el sistema como documento duplicado.

En ambos casos el Oficial de Créditos debe aclarar la situación del documento de identidad en la fotocopia de la cédula de identidad.

◆ **Clientes con variación en relación al buró crediticio.**

En los casos de que, el nombre, apellido o la extensión en la cédula de identidad del cliente variase en una letra o en la extensión con la del buró crediticio, se debe remitir la cédula de identidad confirmada mediante verificación del SEGIP. Si se advierte la variación de nombre en el buró se debe solicitar el certificado de nacimiento.

Si existiese variación en la fecha de nacimiento de la cédula de identidad con el buró de información crediticia se debe respetar la fecha de la cédula de identidad verificada del SEGIP.

Si existiera diferencia entre el CI y el SEGIP el cliente debe presentar un certificado aclaratorio del SEGIP.

### **7.3.3.2 Visita al domicilio y negocio del solicitante del crédito**

- ◆ El objetivo de esta visita es verificar los datos brindados en la solicitud sobre la dirección de su domicilio, completar la información contable sobre el activo familiar y el nivel de gastos familiares que enfrenta. Así mismo durante la visita se deberá obtener las referencias personales del cliente.
- ◆ Las visitas al domicilio y negocio se realizarán obligatoriamente cuando se inicie la relación con el cliente y para toda nueva operación o refinanciamiento.
- ◆ Un procedimiento similar debe aplicarse para el garante.

### **7.3.3.3 Demostración de estabilidad domiciliaria**

- ◆ Tener como mínimo un año de antigüedad en la vivienda donde habita, respaldado por folio real, contratos de alquiler y/o anticrético y/o informe del Oficial de Negocios respaldado por 2 referencias personales, aplicado para titulares de crédito de manera obligatoria y/o garantes personales en los casos que correspondan.
- ◆ Clientes que presentan garantía hipotecaria de inmueble o garantes personales que cuentan con casa propia se asume automáticamente la estabilidad domiciliaria.
- ◆ Para el titular del crédito es obligatorio.

### **7.3.3.4 Inclusión de activos de la Unidad Familiar**

Los bienes de la unidad familiar solicitante podrán ser incluidos en los activos en un 100% siempre y cuando se demuestre su propiedad respaldando con documentación legal y/o recibos y/o documentos de compra venta y/o fotografías y/o inventarios u otro documento que tenga validez para su consideración como activo.

Para la evaluación debe incluirse todos los activos y pasivos familiares de la unidad familiar.

### 7.3.3.5 Indicadores de elegibilidad

Todas las solicitudes de crédito deben ser analizadas en profundidad en función al monto de crédito solicitado y a la información financiera que se obtenga fruto del análisis. Los indicadores que permiten decidir sobre un caso se explican a continuación.

La capacidad de pago es el cálculo fundamental para determinar la viabilidad de una solicitud crediticia, este aspecto es funcional a la capacidad de generación de efectivo de acuerdo a la actividad económica del cliente, la estructura de su balance, endeudamiento y las tendencias financieras futuras.

**Margen de flujo de efectivo.** Este indicador se determinará a partir del promedio del flujo generado por la actividad económica, con relación al monto promedio de amortización calculado a partir de las condiciones de crédito solicitado. En el cálculo correspondiente se incorporará hasta un 100% de otros ingresos familiares y el 100% de otros gastos familiares debidamente respaldados.

- ◆ Un cliente podrá recibir un crédito siempre y cuando el promedio de sus amortizaciones pactadas con IDEPRO, no sea mayor al 70% de su capacidad de pago ajustada.

**Margen de endeudamiento.** El Margen de Endeudamiento de un cliente se determinará a partir de la estructura de los pasivos respecto a su patrimonio declarado.

- ◆ Un cliente podrá recibir un crédito siempre y cuando su endeudamiento futuro (considerando deudas totales en instituciones financieras más el crédito solicitado en IDEPRO) no sea mayor al 100% del patrimonio futuro.

**Coefficiente de confiabilidad.** Se aplica un margen de confiabilidad del 90% sobre la ganancia neta del cliente para compensar cualquier deficiencia en la información recabada sobre los ingresos y/o egresos de los solicitantes.

### 7.3.3.6 Informe Legal

El área legal debe emitir un dictamen sobre: 1) Aspectos legales de la garantía hipotecaria y prendaria sujeta a registro, referido al cumplimiento de la normativa vigente; 2) Evaluar desde el punto de vista jurídico toda nueva relación con personas jurídicas en cumplimiento de la política de créditos vigente 3) Cualquier otro aspecto legal solicitado.



### **7.3.4 Aprobación o rechazo de solicitudes**

El Oficial de Negocios debe, en función al análisis realizado, proponer la operación de crédito cuando corresponda a los niveles de aprobación. El Oficial de Negocios es el único nivel que podrá proponer una operación de créditos, ya que no es posible delegar esta responsabilidad, bajo ningún concepto; siendo su responsabilidad exclusiva el evaluar al cliente, actividad que tampoco puede ser delegada, tampoco puede actuar bajo la instrucción de ningún nivel superior, y si sucede esta anómala situación debe poner en conocimiento del inmediato superior del que dio la instrucción.

#### **7.3.4.1 Verificación in situ**

Se establece de manera obligatoria la verificación de las solicitudes de crédito mediante visita in situ a la actividad económica del solicitante previo a la aprobación de los créditos en Comité y dejando evidencia de dicha labor en la carpeta para su posterior verificación, tomando en cuenta lo siguiente:

Los créditos que superan el nivel de aprobación del Comité de Créditos de la Agencia, deberán ser verificados de manera obligatoria por el Jefe de Agencia, si por el contrario la solicitud se encuentra dentro su rango de aprobación el Jefe de Agencia debe efectuar las verificaciones de manera aleatoria, debiendo garantizar al menos un 20% de cobertura mensual. El Gerente de Sucursal y/o Jefe de Negocios deberán verificar por lo menos una vez al mes el cumplimiento de dicha cobertura.

Los créditos que superen el nivel de aprobación del Comité de Créditos de la Sucursal, deberán ser verificados de manera obligatoria por el Gerente de Sucursal o Jefe de Negocios, si por el contrario la solicitud se encuentra dentro su rango de aprobación el Gerente de Sucursal o en su ausencia el Jefe de Negocios podrá efectuar las visitas de manera aleatoria debiendo garantizar al menos un 15% de cobertura mensual.

El Comité Nacional de Créditos podrá efectuar visitas aleatorias para las solicitudes de crédito que considere necesarias.

Para el área rural, la Gerencia Nacional de Negocios definirá los parámetros de verificación.

### 7.3.4.2 Evaluación de riesgos

Todas las operaciones cuyo monto solicitado sea superior a Bs. 140.000 o su equivalente en dólares americanos, deben ser revisados y validados por el Departamento de Gestión Integral de Riesgos, en función a los enfoques, políticas y procedimientos definidos por esta Unidad, conducentes a mitigar los riesgos.

Debiendo esta unidad emitir un informe, mismo que será puesto a consideración del Comité Nacional de Créditos.

Las operaciones menores a Bs 140.000 o su equivalente en moneda extranjera, tendrán un tratamiento diferenciado definido por esta unidad.

### 7.3.4.3 Aprobaciones

Se establece el funcionamiento de Comités de Crédito como instancias en la aprobación de las operaciones de crédito gestionadas por IDEPRO Desarrollo Empresarial; los Comités de Crédito se constituyen en la instancia y autoridad crediticia institucional, que aprueba, rechaza o posterga solicitudes de crédito, ejerciendo sus funciones con carácter resolutivo, rigiéndose en la normativa institucional; adicionalmente se constituye en una instancia de capacitación y retroalimentación permanente entre los miembros que conforman el Comité de Créditos; la adecuada implementación y funcionamiento de esta instancia permitirá:

- ◆ Un mejor control de la cartera
- ◆ Un control del proceso crediticio
- ◆ Una retroalimentación constante buscando un mejoramiento continuo de las personas involucradas en el proceso crediticio.
- ◆ Un fortalecimiento de la tecnología crediticia institucional, ya que se constituye en una instancia de análisis, valoración y discusión.
- ◆ Velar por un adecuado cumplimiento de normativas y procedimientos con el propósito de cuidar la calidad de la cartera.
- ◆ Los Comités de Créditos deben reunirse cuando el caso amerite y en función a los criterios internos de organización (fechas definidas de consideración de créditos, a requerimiento en función a la demanda de créditos, entre otras) en cada una de las oficinas de IDEPRO.

- ◆ El Comité de Créditos se constituye en la instancia final para la otorgación, postergación o rechazo de una propuesta de crédito. Esta instancia también es responsable de autorizar reprogramaciones o modificaciones importantes en un crédito concedido.
- ◆ Todos los requisitos mínimos deben estar cumplidos para que una solicitud de crédito se apruebe. En algunos casos se podrá excepcionar algunos documentos o requisitos descritos en el acápite correspondiente de este reglamento.
- ◆ En caso de que la solicitud fue aprobada, el Oficial de Negocios debe instrumentar la operación en el sistema, incorporando todos los datos requeridos, de acuerdo a la resolución del Comité de Créditos.

#### 7.3.4.4 Atribuciones del Comité

- ◆ **Aprobar** las Solicitudes de Crédito que se presentan a su consideración, tomando en cuenta el cumplimiento de la normativa institucional, sentido común y criterios prudenciales y de riesgo.
- ◆ **Rechazar** las Solicitudes de Crédito que se presentan a su consideración, tomando en cuenta el cumplimiento de la normativa institucional, sentido común y criterios prudenciales y de riesgo.
- ◆ **Postergar** la aprobación de las Solicitudes de Crédito que se presentan a su consideración, tomando en cuenta la existencia de observaciones y recomendaciones surgidas en el Comité, que pueden ameritar modificaciones en algunas de las condiciones originales de la operación. Esta postergación supone que el Oficial de Negocios proponente de la operación, debe realizar un nuevo análisis de la operación incorporando todas las recomendaciones existentes y volverla a presentar a consideración del Comité de Créditos.
- ◆ **Recomendar** a las instancias ejecutivas, ajustes en la estrategia comercial de la oficina, tomando en cuenta el análisis del entorno que pudiera realizarse en esta instancia.

#### 7.3.4.5 Obligaciones del Comité

- ◆ Garantizar el cumplimiento de la política de Negocios vigente y de los Manuales específicos.

- ◆ Analizar y recomendar ajustes metodológicos y/u operativos a los productos y modelos.
- ◆ Revisar la carpeta operativa de créditos velando el cumplimiento de la Normativa.
- ◆ Evaluar el análisis económico financiero presentado en la carpeta de créditos.
- ◆ Realizar un análisis de los documentos que sustenta la operación crediticia.

### 7.3.4.6 Instancias y márgenes de aprobación

Las instancias y márgenes de aprobación se describen de acuerdo al CUADRO 7-2.

**CUADRO 7-2**  
**IDEPRO Desarrollo Empresarial: Instancias y márgenes de Aprobación**

Comités de Crédito	Integrantes	Nivel de Aprobación
Comité de Agencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Agencia</li> <li>• Oficial de Negocios proponente</li> </ul> Consideraciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformado por al menos 2 funcionarios, siendo la presencia del Jefe de Agencia y Oficial de Negocios proponente, obligatoria.</li> </ul>	Hasta Bs. 35.000 o su equivalente en dólares norteamericanos
Comité de Negocios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Negocios</li> <li>• Oficial de Negocios proponente</li> <li>• Jefe de Agencia proponente</li> </ul> Conformado por al menos tres funcionarios, siendo la presencia del Jefe de Negocios, Jefe de Agencia y Oficial proponente obligatoria. En algunas sucursales se incluirá al Gerente de Sucursal en este Comité. Nota: En caso de ausencia del Jefe de Negocios, este podrá delegar, mediante nota escrita, al Jefe de Agencia, para que lo sustituya en la sesión de Comité en la que no participe; en estos casos la responsabilidad será exclusiva del Gerente de Sucursal.	Hasta Bs. 70.000 o su equivalente en dólares norteamericanos.
Comité de Sucursal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de la Sucursal</li> <li>• Jefe de Negocios</li> <li>• Oficial de Negocios proponente</li> <li>• Oficiales de Negocios</li> <li>• Jefe de Agencia proponente, si se considera pertinente</li> <li>• Asesor Empresarial para la consideración y aprobación de operaciones en el marco de PROCADENAS.</li> </ul> Consideraciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformado por al menos tres funcionarios, siendo la presencia del Gerente de Sucursal y del Oficial de Negocios proponente, obligatoria.</li> </ul>	Hasta Bs. 140.000 o su equivalente en dólares norteamericanos.

	<p>Nota: En caso de ausencia del Gerente de Sucursal, este podrá delegar, mediante nota escrita, a un funcionario de su dependencia, para que lo sustituya en la sesión de Comité en la que no participe; en estos casos la responsabilidad será exclusiva del Gerente de Sucursal.</p>	
<p>Comité Nacional de Créditos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Gerente Nacional de Negocios</li> <li>• Gerente Nacional de Operaciones y Finanzas</li> <li>• Gerente de Sucursal proponente, a requerimiento del comité.</li> </ul> <p>Consideraciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformado por al menos tres funcionarios, siendo la presencia del Gerente de General y/o Gerente Nacional de Negocios obligatoria. El Gerente de Sucursal y/o Jefe de Negocios y/o Jefe de Agencia y/u Oficial de Negocios deberá participar de ser posible, en forma presencial, o bien, vía telefónica o algún otro medio.</li> <li>• Todas las operaciones que sean puestas a consideración del Comité Nacional de Créditos deben contar con un informe del Departamento de Gestión Integral de Riesgos, que certifique la evaluación realizada por esta instancia identificando los riesgos y mitigantes inherentes a la operación presentada.</li> </ul> <p>Nota: En caso de ausencia del Gerente General y/o de algún Gerente Nacional; estos podrán delegar, mediante nota escrita, a un funcionario de su dependencia para que lo sustituya en la sesión de Comité en la que no participe; en estos casos la responsabilidad será exclusiva de los Gerentes ausentes.</p>	<p>Desde Bs. 140.001 o su equivalente en dólares norteamericanos y hasta el 1.5% del Patrimonio institucional al cierre del mes anterior.</p>

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de la empresa.

**Consideraciones:**

- ◆ En los Comités de Agencia o Sucursal podrá participar cualquier miembro del Comité Nacional de Créditos y/o del Comité de Créditos de Sucursal, teniendo todas las prerrogativas del caso (derecho a voz y voto)

**7.3.4.7 Ampliaciones y restricciones en márgenes autónomos de aprobación**

El Comité Nacional de Créditos podrá establecer ampliaciones o restricciones a los márgenes autónomos de aprobación en las diferentes sucursales y agencias, en función al

análisis del comportamiento de la cartera, estrategias y políticas de crecimiento institucional y el comportamiento del entorno económico regional y/o sectorial.

Tanto las ampliaciones como las restricciones en los márgenes autónomos estarán formalizadas a través de instructivos oficiales, firmados por los miembros del Comité de Créditos, los mismos que serán revisados y actualizados de manera semestral.

En ese sentido, se definen los siguientes criterios que tienen carácter enunciativo y no limitativo:

#### **7.3.4.8 Ampliación o restricción de Márgenes Autónomos**

El Comité Nacional de Créditos podrá ampliar o restringir los márgenes autónomos, a solicitud de los Gerentes de Sucursal y previo informe de la Unidad de Riesgos, que acredite condiciones estables del entorno económico regional y/o sectorial.

El monto máximo que una agencia o sucursal podrá incrementar su margen de aprobación será de hasta el 50% del margen autónomo actual.

Estas ampliaciones serán procesadas de manera semestral e instrumentadas a través de instructivos emitido por la Gerencia General.

#### **7.3.4.9 Actas de Comité de Créditos**

Toda sesión de Comité de Créditos deberá elevar un documento denominado “Acta de Comité de Créditos”, donde quedarán plasmados todos los temas tratados.

El Acta de Comité de Créditos tendrá como mínimo la siguiente información:

- a) Lugar, fecha y hora de la sesión
- b) Detalle de las solicitudes presentadas al Comité
- c) Detalle de los créditos aprobados
- d) Detalle de los créditos observados, postergados o rechazados.
- e) Firma de los asistentes el detalle de solicitudes aprobadas

Según corresponda la instancia de aprobación, el archivo de las “Actas del Comité de Créditos” es responsabilidad de la Gerencia Nacional de Negocios, y de las Gerencias de Sucursal o Jefaturas de Agencia, según corresponda.

Independientemente del Acta de Comité de Créditos, los miembros de cada Comité de Créditos deben firmar las Resoluciones de Créditos de cada una de las operaciones que se presenta a su consideración, el formulario del Acta de Comité de Créditos se presenta en el detalle de formularios y herramientas del Anexo C.

#### **7.3.4.10 Excepciones**

Tendrán carácter de excepción todas las operaciones de crédito que estén amparadas bajo financiamientos condicionados (definidos por alguna fuente de financiamiento), cuyas condiciones no estén enmarcadas este documento. Para el efecto y de manera individual, la Gerencia de Negocios deberá establecer en un informe detallado las condiciones particulares y específicas que se aplicarán en estos casos. Los Gerentes de Sucursal están facultados a aprobar las siguientes excepciones, las mismas que deberán estar plenamente justificadas y documentadas, en la carpeta operativa como en las Actas de Comité de Créditos.

- ◆ Negociar y, en su caso disminuir la tasa de interés establecida en el tarifario, hasta máximo en Un (1) punto porcentual, en operaciones que juzguen importantes y/o estratégicas.
- ◆ Firma del Cónyuge, por motivos de viaje y/o ausencia debidamente justificada y respaldada, excepto cuando el crédito está garantizado por la hipoteca de un bien inmueble de propiedad del solicitante.
- ◆ Autorizar desembolsos sujetos a regularización de documentos, en un plazo no mayor a treinta días posteriores al desembolso.

Las Jefaturas de Agencia en primera instancia deben mantener un archivo respaldatorio de todas las excepciones aprobadas debiendo emitir mensualmente hasta el 2do día hábil de cada mes siguiente, el Reporte de Excepciones y remitirlo a la Gerencia de Sucursal para su consolidación. Por su parte la Gerencia de la Sucursal una vez consolidado el reporte de las agencias y validado el mismo deberá remitir este reporte a la Gerencia de Negocios con copia a la Unidad de Riesgos, hasta el 5to día hábil de cada mes siguiente, para su correspondiente seguimiento. En el caso que en el mes reportado no se presentaran excepciones, el mismo formulario vacío deberá ser remitido de igual forma con las firmas respectivas, certificando de esta manera, a título de Declaración Jurada, su veracidad. Estas

excepciones deben ser presentadas como transitorias o permanentes, siendo las primeras aquellas que necesitan seguimiento para verificar su regularización.

Se establecen las siguientes limitantes para la gestión de las excepciones:

- ◆ Una operación de crédito no podrá tener más de 2 excepciones
- ◆ Toda excepción de carácter documentario debe contemplar una fecha máxima de regularización que no debe exceder los 90 días, siendo el seguimiento de esta regularización responsabilidad del Gerente de Sucursal /Jefe de Agencia/ Asesor Legal. Otro tipo de excepciones que pudieran presentarse que no incumplan la normativa legal vigente, deben ser aprobadas por la Gerencia de Negocios; para este efecto, la Gerencia de Negocios mantendrá un archivo respaldatorio de todas las excepciones aprobadas.

El Comité Nacional de Créditos podrá delegar a los Comités de Sucursal, previa evaluación, la aprobación de otras excepciones no contempladas.

### **7.3.5 Perfeccionamiento y Desembolso**

#### **7.3.5.1 Requerimiento de Garantías**

Todos los créditos otorgados por IDEPRO deben contar con una garantía que estará en función al monto solicitado y la actividad del cliente, plasmando los detalles de garantía en los formularios correspondientes presentados en el detalle de formularios del Anexo C. Dependiendo el tipo de garantía igualmente se solicitará la documentación respaldatoria del bien que ingresa a coberturar el crédito solicitado, igualmente se establecerán en función a las coberturas mínimas exigidas por cada una.

#### **7.3.5.2 Reconocimiento de firmas**

Para clientes con endeudamiento directo en IDEPRO mayor o igual a Bs21.000 o el equivalente en dólares americanos, es obligatorio que se realice el reconocimiento de firmas en los contratos privados de préstamo de los prestatarios y sus garantes ante la autoridad competente.

En caso de ser crédito paralelo, el reconocimiento deberá ser de la última operación con la que se alcanza dicho nivel de endeudamiento.



En el caso de líneas de crédito por montos superiores a Bs21.000 con garantías diferentes a las sujetas a registro y/o hipoteca se deberá realizar el reconocimiento de firmas para la línea y para cada desembolso bajo la misma, independientemente del monto de los créditos bajo línea; en el caso de líneas de crédito con garantías sujetas a registro y/o hipoteca se deberá realizar el reconocimiento de firmas para cada operación bajo línea independientemente del monto.

### **7.3.6 Seguimiento y administración de cartera**

El seguimiento al crédito se constituye en una de las herramientas más importantes que dispone la institución a fin de mejorar la probabilidad de recuperación de los recursos otorgados.

En ese sentido el seguimiento del crédito tiene como propósito central los siguientes puntos:

- ◆ Verificación del destino del crédito.
- ◆ Actualización de la información económica financiera que permite establecer la capacidad de pago.
- ◆ Verificación del estado de las garantías.
- ◆ Establecer alertas tempranas que permitan tomar medidas oportunas conducentes a garantizar el pago de la obligación.

Todas las operaciones desembolsadas mayores a Bs. 70.000 o su equivalente en moneda extranjera, independientemente de su estado, del tipo de crédito y de la línea de servicio a la que correspondan, deben estar sujetas a un seguimiento en un plazo no mayor a los cuarenta y cinco (45) días de efectuado el desembolso para verificar la correcta aplicación del crédito otorgado.

A todas las operaciones con saldos mayores a Bs. 70.000 o su equivalente en moneda extranjera, independientemente de su estado, del tipo de crédito y de la línea de servicio a la que correspondan, se debe efectuar un seguimiento de actualización de información económica y financiera y verificar el estado de las garantías cada trescientos sesenta (360) días.

Todas las visitas de seguimiento deben estar debidamente documentadas y firmadas por el funcionario responsable y el prestatario, garantes y/o persona con la que se realizó el seguimiento y archivadas en la carpeta operativa; el formulario de seguimiento de operaciones se presenta en el detalle de formularios y herramientas del Anexo C.

### 7.3.7 Recuperación

De acuerdo al comportamiento de pago del cliente, se reconocen las siguientes formas de recuperación: Normal, Preventiva, Con problemas potenciales o recuperación problemática

- ◆ **Recuperación normal:** Se refiere a las operaciones que van cancelando sin mayores obstáculos, puede ser que se atrasen en alguna cuota, pero las causas no tienen relación con la capacidad o voluntad de pago del cliente.
- ◆ **Recuperación preventiva:** Se refiere a aquellos clientes que han demostrado atrasos no significativos.
- ◆ **Recuperación de operaciones con problemas potenciales:** El cliente presenta dificultades que le impiden cumplir con el plan de pagos, sin embargo existe la posibilidad de superar los mismos en poco tiempo, para luego volver al pago normal de las cuotas acordadas.

La responsabilidad de recuperación de cartera, sea cual fuera su característica, queda a cargo del Oficial de Negocios que colocó la operación o del Oficial de Negocios responsable de la administración de esta cartera.

A continuación se muestran las principales actividades referidas a recuperaciones.

#### 7.3.7.1 Reprogramación

La reprogramación es el acuerdo, convenio o contrato en virtud al cual se modifican las principales condiciones del crédito por deterioro en la capacidad de pago del deudor, ya sea estableciendo un monto diferente o un nuevo plan de pagos por el saldo del crédito.

La reprogramación debe estar instrumentada mediante un nuevo contrato o adenda al contrato original, independientemente de que se encuentre o no amparado bajo una línea de crédito.

La reprogramación, es una operativa que se aplica exclusivamente sobre el capital adeudado y procede cuando se identifiquen debilidades o disminuciones en su capacidad de

pago, que podrían afectar la recuperación del crédito en las condiciones originalmente pactadas.

En ningún caso la reprogramación debe estar orientada a demorar el reconocimiento de una mala situación relacionada con la solvencia del deudor.

El inicio de una reprogramación se efectuará con la debida solicitud del cliente, cumpliendo con los requisitos de reprogramación y mediante un formulario de reprogramación según el detalle de formularios y herramientas del Anexo C.

### **7.3.7.2 Subrogación**

Es la modificación de las condiciones de un contrato para sustituir a una persona (natural o jurídica) por otra en el ejercicio de un derecho o el cumplimiento de una obligación

En algunos casos los clientes tienen dificultades económicas y no están pudiendo honrar sus deudas crediticias, y en otros casos, están siendo honradas por terceras personas que no tienen relación contractual con el crédito; en estas ocasiones es conveniente ofertar la normalización del crédito en función a su capacidad de pago, garantías y otros aspectos efectuando un análisis como si se gestionaría una nueva operación de crédito.

En estos casos la subrogación se la debe efectuar como una nueva operación con garantías y manteniendo el destino original en el que fue desembolsado el crédito, o bien si se tratan de más de una operación primeramente se deberá consolidar y posteriormente efectuar la subrogación.

### **7.3.7.3 Condonación**

Podrán condonarse los intereses corrientes y penales en los siguientes casos:

- ◆ En situaciones de desastre natural (declarada por autoridad competente) y/o convulsiones sociales, situaciones que distorsionen el normal desenvolvimiento de las actividades económicas, afectando la capacidad de pago del cliente. En este caso se podrá condonar hasta el 100% de los intereses corrientes, operación que podrá ser efectuada por una sola vez durante la vigencia del crédito.
- ◆ Para facilitar el pago de una operación morosa, donde el Oficial de Negocios responsable identifica como única posibilidad de solución para la regularización de la operación. Hasta el 70% de los intereses corrientes.

- ◆ Cuando un crédito en mora se cancela en su totalidad, en un solo pago. Hasta el 100% de los intereses corrientes.
- ◆ Cuando el saldo capital de un crédito está siendo cancelado por el Seguro de desgravamen debido a la ocurrencia de un siniestro, podrá condonarse hasta un 100% de los intereses.
- ◆ A criterio de la Gerencia General y de la Gerencia de Negocios podrán suspender la autorización de condonaciones o centralizarla a la oficina nacional.
- ◆ La prima del Seguro de Desgravamen no podrá ser condonada bajo ninguna circunstancia. De igual manera, los honorarios de abogado no podrán condonarse, sin previa autorización escrita del profesional abogado que atiende el juicio.

Para aprobar una condonación deben tomarse en cuenta los criterios antes señalados, así como la cantidad de veces que se ha aprobado una condonación por operación de crédito, más de 2 condonaciones por operación de crédito deberán ser procesadas de manera excepcional, debiéndose ser propuestas por la Sucursal previo análisis de Gerencia de Negocios para ser considerados según los rangos de aprobación.

#### **a) Límites de condonación.**

Las Gerencias de Sucursal podrán aprobar condonaciones de intereses corrientes, penales y otros cargos hasta un monto de Bs 3.500 o su equivalente por operación de crédito y hasta un monto máximo acumulado anual equivalente al 0.5% del ingreso financiero de cada Sucursal, el mismo que será calculado por gestión y monitoreado por riesgos, debiendo advertir cuando la oficina se haya excedido de su presupuesto.

La Gerencia General y la Gerencia Nacional de Negocios efectuarán el seguimiento a estos niveles suspendiendo la opción de condonación en la sucursal al momento en que ésta supere estos niveles, en consecuencia se llevará a Oficina Nacional la autorización de condonación.

La Gerencia de Nacional de Negocios podrá aprobar condonaciones de intereses corrientes, penales y Otros Cargos hasta Bs 7.000 o su equivalente por operación de crédito, este monto autorizado se computará en el límite anual acumulado de la sucursal.

#### **7.3.7.4 Adjudicaciones y Donación en Pago**

Las adjudicaciones se constituyen en el acto por el cual los bienes muebles e inmuebles pasan a ser de propiedad de IDEPRO, mediante donación en pago o por adjudicación judicial por recuperación de créditos.

#### **7.3.7.5 Proceso Judicial**

La cobranza judicial se genera a partir de los 91 días de incumplida la fecha de cancelación de la cuota acordada en el Plan de Pagos.

En caso de no conseguir ningún resultado positivo a las acciones encomendadas por el comité de mora, el Oficial de Negocios sugerirá la cobranza judicial del mismo, para lo que elaborará un informe para el inicio de acciones legales. En este informe se indicarán los datos de la operación, las acciones llevadas a cabo para recuperar el préstamo, las posibilidades de recuperación de la deuda y recomendaciones. Este formulario será presentado al Gerente de Sucursal como presidente del comité de mora, mismo que con la aprobación del comité, envía las carpetas al Asesor Legal para que se inicien las acciones judiciales.

Si el Comité de Mora decide recomendar la postergación de la acción judicial, el Oficial de Negocios deberá elaborar un informe de “Postergación de Acción Judicial”, debiendo considerarse las posibilidades reales de regularización en un plazo adicional máximo de 90 días. Esta postergación será autorizada por la Gerencia de Sucursal. Al cabo de los 90 días adicionales solicitados (180 días en mora), se iniciarán las acciones judiciales de manera indefectible.

Independientemente de lo anterior, en función a recomendaciones de cualquier instancia que interviene en el proceso de recuperación de cartera, se podrán iniciar acciones judiciales antes de cumplirse los 90 días de mora.

#### **7.3.7.6 Castigos**

El castigo de créditos es una depuración contable que no extingue ni afecta los derechos institucionales de ejercer acciones judiciales o extrajudiciales para la recuperación de los créditos.

Contablemente, el saldo del crédito castigado, se acredita contra la previsión constituida y se traspaşa el saldo de capital adeudado a cuentas de orden, en el Balance General de la Institución. Una operación será castigada si se mantiene en mora por un periodo mayor a 180 días, con o sin acciones judiciales, siempre y cuando no esté respaldada con garantías hipotecarias y debe sustentarse mediante informes debidamente respaldados, que evidencien la imposibilidad real de su recuperación. Las operaciones en mora que tengan respaldos de garantías hipotecarias deberán mantenerse en cartera hasta la conclusión de las acciones judiciales y/o por un plazo máximo de 24 meses.

En estos casos, se establece que a partir del séptimo mes de mora se efectúe una previsión adicional mensual del 5.56% hasta lograr la cobertura del 100% del monto del crédito.

El DIAGRAMA 7-2 presenta el análisis de proceso con los tiempos de espera de las actividades realizadas en el proceso crediticio único.

**DIAGRAMA 7-2**  
**IDEPRO Desarrollo Empresarial: Diagrama de Análisis de Proceso**

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO						
<b>DIAGRAMA:</b>	1 HOJA DE 1	<b>RESUMEN</b>				
<b>EMPRESA:</b>	IDEPRO IFD	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ACTUAL</b>	<b>PROPUESTO</b>		
<b>ÁREA:</b>	COMERCIAL	Operación	○			
<b>PRODUCTO:</b>	CRÉDITO INDIVIDUAL	Transporte	⇒			
<b>FECHA:</b>		Inspección	□			
<b>OBJETO:</b>	Análisis del proceso crediticio único	Espera	D			
		Almacenamiento	▽			
<b>MÉTODO ACTUAL</b>		DISTANCIA (metros):	0			
		TIEMPO (días):	72			
<b>HECHO POR:</b>		<b>APROBADO POR:</b>				
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>INSTANCIA (m)</b>	<b>TIEMPO (Hrs.)</b>	<b>SÍMBOLO</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
				○	⇒	□
				D	▽	
<b>Solicitud de información</b>			24	●		
Llenado del formulario de solicitud				●		
Recepción de requisitos				●		Fotocopias de CI, factura luz, etc.
<b>Evaluación y análisis</b>				●		
Consultas al buró de información crediticia				●		Primer filtro de la solicitud.
Visita al negocio y domicilio del solicitante			24	●		Estabilidad domiciliaria y negocio
Armado de la carpeta crediticia				●		Inclusión de activos, análisis de indicadores elegibilidad y margenes
<b>Aprobación/Rechazo</b>			24	●		Proponer la operación a Comité.
Verificación in situ por Jefe de Agencia				●		Garantizando un 20% de cobertura
Instrumentación de la operación				●		Si la solicitud fue aprobada.
<b>Perfeccionamiento y desembolso</b>				●		verificar requerimiento de garantías y realizar reconocimiento de firmas
<b>TOTAL:</b>		0	72			

**Fuente:** Elaboración propia en base al análisis realizado.

## 7.4 REFINANCIAMIENTO

Es la cancelación de un crédito con un nuevo préstamo, incrementando la exposición crediticia en IDEPRO. El refinanciamiento es válido únicamente cuando la capacidad de pago del prestatario no presenta deterioro con relación a la determinada en el crédito cancelado con la nueva operación o cuando el deudor no se encuentre en mora. No se considera refinanciamiento cuando el monto otorgado se aplica a un destino y tipo de crédito diferente al establecido en la anterior operación.

### 7.4.1 Requisitos generales

- ◆ Que el cliente no tenga operaciones vencidas, en ejecución o castigadas tanto en IDEPRO como en el sistema financiero.
- ◆ Se otorga a clientes que hayan cancelado al menos el 30% del monto del crédito a refinanciar
- ◆ Se evidencie que no acumule en promedio más de cinco (5) días de atraso en el pago de cada una de sus cuotas, en el caso de existir mayor número de días en mora debe ser justificado y/o documentado para su consideración y aprobación por la instancia superior a la que aprobó la operación inicial.
- ◆ En el caso de refinanciamiento en PROCADENAS, agropecuario y productivo se establecerán características y condiciones específicas en el manual específico del área.
- ◆ Para proceder con un refinanciamiento es condición indispensable que previamente se cancelen los intereses y otros cargos devengados a la fecha de operación.
- ◆ Todo crédito refinanciado deberá ser aprobado por la instancia de Comité de Créditos que corresponda, tomando en cuenta el riesgo total del cliente.
- ◆ La evaluación sobre la capacidad de pago debe ser realizada como una operación nueva y de acuerdo con los requisitos establecidos para los diferentes tipos de crédito definidos por IDEPRO.
- ◆ El crédito a ser refinanciado debe seguir estrictamente el procedimiento de una operación nueva.

## 7.5 CALIFICACIÓN DE CRÉDITOS

Todos los tipos de crédito que aplica IDEPRO, serán calificados automáticamente, aplicando la metodología de días mora establecida en la normativa de ASFI, con excepción

de los casos especiales dispuestos por el propio Regulador y por reprogramaciones continuas, lo cual requieren de una calificación manual.

El CUADRO 7-3 muestra las categorías de calificación por tipo de crédito.

**CUADRO 7-3**  
**IDEPRO Desarrollo Empresarial: Categorías de Calificación**

CATEGORÍA DE RIESGOS	MICROCRÉDITOS	PEQUEÑA EMPRESA			CONSUMO	VIVIENDA
		NO PRODUCTIVO	PRODUCTIVO	AGROPECUARIO		
Categoría A	•	•	•	•	•	•
Categoría B	•	•	•	•	•	•
Categoría C	•	•	•	•	•	•
Categoría D	•	•	•	•	•	•
Categoría E	•	•	•	•	•	•
Categoría F	•	•	•	•	•	•

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de la empresa.

Si el cliente mantiene créditos de pequeña empresa calificado por días mora, microcrédito, de consumo y/o de vivienda, el deudor debe recibir la calificación de la operación que registre la categoría de mayor riesgo, salvo que la hipoteca del crédito hipotecario de vivienda cubra el crédito directo y contingente en la institución, en cuyo caso la calificación debe ser efectuada con los criterios de calificación de crédito de vivienda.

Asimismo, por contagio interno el cliente puede ser recalificado a una categoría de mayor riesgo si su garantizado disminuye de calificación. Se debe mencionar que mientras no se cuente con la licencia de funcionamiento y datos de la Central de Información Crediticia, la Institución no considera el riesgo contagio externo.

La evaluación de la cartera de créditos de IDEPRO debe ser realizada mensualmente de manera que la información reportada a la Central de Información Crediticia (CIC) se mantenga actualizada; el control sobre la correcta asignación de calificaciones y provisiones antes del cierre del mes, estará a cargo del Departamento de Gestión Integral de Riesgo.



### 7.5.1 Criterios de Calificación

Los criterios de calificación para cada tipo de crédito se presentan en el CUADRO 7-4.

**CUADRO 7-4**  
**IDEPRO Desarrollo Empresarial: Criterios de Calificación**

CATEGORÍA DE RIESGO	MICROCRÉDITOS, CONSUMO, PEQUEÑA EMPRESA PRODUCTIVA Y NO PRODUCTIVA	AGROPECUARIO	VIVIENDA
Categoría A	Mora menor o igual a 5 días	Mora menor o igual a 20 días	Mora menor o igual a 30 días
Categoría B	Mora entre 6 y 30 días	Mora entre 21 y 30 días	Mora entre 31 y 90 días
Categoría C	Mora entre 31 y 55 días	Mora entre 31 y 55 días	Mora entre 91 y 180 días
Categoría D	Mora entre 56 y 75 días	Mora entre 56 y 75 días	Mora entre 181 y 270 días
Categoría E	Mora entre 76 y 90 días	Mora entre 76 y 90 días	Mora entre 271 y 360 días
Categoría F	Mora mayor a 90 días	Mora mayor a 90 días	Mora mayor a 360 días

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de la empresa.

### 7.5.2 Calificación manual de operaciones

Independientemente de la calificación automática (por días de mora), se procederá a la calificación manual de operaciones en los siguientes casos:

- ◆ Operaciones vigentes con 2 reprogramaciones: Calificación manual C.
- ◆ Operaciones vigentes con más de dos reprogramaciones que se hayan procesado antes de la emisión de esta normativa, se asignará manualmente calificación D.
- ◆ En el caso de las operaciones reprogramadas que se encuentren vencidas y/o en ejecución, se deberá considerar la calificación mayor entre la asignada manualmente y la resultante del proceso automático.

### 7.5.3 Previsiones Específicas

Como resultado de la evaluación y calificación de cartera según las pautas previamente establecidas, IDEPRO debe constituir provisiones específicas diferenciadas por moneda sobre el saldo del crédito directo y contingente de sus prestatarios, según los porcentajes presentados en el CUADRO 7-5 y CUADRO 7-6.

### CUADRO 7-5

#### IDEPRO Desarrollo Empresarial: Créditos otorgados en moneda nacional

CATEGORÍA DE RIESGO	MICROCRÉDITOS, CONSUMO, PEQUEÑA EMPRESA PRODUCTIVA Y NO PRODUCTIVA	PRODUCTIVO Y AGROPECUARIO	CONSUMO
Categoría A	0,25%	0%	3%
Categoría B	5%	2,5%	6,5%
Categoría C	20%	20%	20%
Categoría D	50%	50%	50%
Categoría E	80%	80%	80%
Categoría F	100%	100%	100%

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de la empresa.

### CUADRO 7-6

#### IDEPRO Desarrollo Empresarial: Créditos otorgados en moneda extranjera

CATEGORÍA DE RIESGO	MICROCRÉDITOS, PEQUEÑA EMPRESA, VIVIENDA	CONSUMO
Categoría A	2,5%	7%
Categoría B	5%	12%
Categoría C	20%	20%
Categoría D	50%	50
Categoría E	80%	80%
Categoría F	100%	100%

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de la empresa.

## 7.6 SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL CREDITICIA

El SIG crediticio consiste en la generación de información estratégica que permita un adecuado monitoreo de la cartera de créditos que permita evaluar, entre otros aspectos, los siguientes:

- ◆ El comportamiento histórico de la cartera crediticia,
- ◆ Número de prestatarios,
- ◆ Pesadez de cartera,
- ◆ Cartera por Oficial de Negocios, tipo de crédito, por oficina y por actividad económica,
- ◆ Clientes que cancelaron sus créditos y no fueron repromocionados,
- ◆ Líneas de crédito con saldo contingente,
- ◆ Cartera reprogramada, vencida y en ejecución,
- ◆ Calificación de cartera,
- ◆ Constitución de provisiones,
- ◆ Registro de tiempos entre la fecha de registro de la solicitud y desembolso.

Este monitoreo implica el establecimiento de alertas, cupos mínimos/máximos, proyecciones, estimaciones, seguimientos y otras actividades que permitan una evaluación constante de la cartera crediticia, elementos de riesgo identificados, tendencias, comportamientos, etc.

La periodicidad de estos reportes estará en función de la dinámica de la información, los periodos en los que se efectúa el análisis y la factibilidad en la que se obtienen los datos.

## **8. SECCIÓN CONCLUSIVA**

### **8.1 RESULTADOS OBTENIDOS**

El resultado más relevante es haber obtenido un diseño de un proceso crediticio que permita implementar nuevos mecanismos de control para minimizar los factores de riesgo crediticio y lograr una mayor calidad de cartera.

Durante el pasar del tiempo la cartera de créditos se hace más pesada y difícil de controlar pero aun así la cartera en mora se ha mantenido perfectamente controlada y reduciéndose en menos del 2% de la cartera total administrada debido a un seguimiento estricto del proceso crediticio planteado, cumpliendo con los mecanismos de control y herramientas utilizadas de manera eficaz y eficiente.

La información financiera será construida por el Oficial de Créditos, basado en la visita de la unidad productiva (in situ) para dimensionar el tamaño de la actividad económica y el nivel de ventas, información que debe guardar relación y coherencia con la capacidad de producción instalada.

La información que es relevada por el Oficial de Negocios para respaldar los criterios de evaluación, mínimamente son los activos productivos del cliente, respaldo de compras, patente, ingresos y costos mediante visita in situ, consulta de al menos un buró de información crediticia, para analizar las deudas en el sistema financiero y verificación de la estabilidad domiciliaria.

La evaluación, que se encuentra dentro del proceso crediticio único, está orientada a identificar debilidades en el proceso de evaluación crediticia (riesgo adicional) realizada por los Oficiales de Negocios así como las causas que las originan, mismas que en última instancia podrían derivar en el incumplimiento de la operación. A este propósito se podrá

recabar mayor información en caso de dudas respecto a la evaluación de la capacidad de pago del prestatario.

El seguimiento de las operaciones de crédito es fundamental en la gestión crediticia.

## 8.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con el proceso crediticio único se llega a lo siguiente:

- ◆ Promover la mejora continua, orientada a la gestión de los procesos internos, procedimientos, sistemas y herramientas de la gestión institucional mediante cursos y seminarios realizados constantemente por la Institución.
- ◆ Establecer mecanismos de otorgación crediticia considerando los riesgos y la aplicación de prácticas prudentiales que generen una cartera sana de colocaciones.
- ◆ Contar con un documento de aplicación obligatoria por parte de los funcionarios que forman parte del proceso crediticio.
- ◆ Permite el desarrollo de nuevas herramientas de control en la calidad de cartera de créditos.
- ◆ Mantener una constante acción de orientación, información y asesoría a todo el personal de IDEPRO Desarrollo Empresarial.
- ◆ El Proceso Crediticio Único está fundamentado en el análisis de información confiable y oportuna para la identificación de riesgos y las eventuales pérdidas asociadas.
- ◆ Permite la optimización de los recursos, en especial los humanos, logrando, a través del análisis de la situación individual de cada entidad y de cada riesgo, alcanzar una mayor cobertura de entidades supervisadas con visitas de inspección in situ, e incidir sobre los aspectos de mayor riesgo en la entidad

El hecho que las IFD persigan un fin social por supuesto que no limita a que se preocupen por lograr eficiencia en su desempeño financiero; precisamente la gestión de sus riesgos en IDEPRO Desarrollo Empresarial posibilita aminorar las pérdidas en las cuales pudieran estar incursionando en el desarrollo de sus actividades. De hecho, sólo si la Entidad es capaz de ser sostenible en el tiempo estará en condiciones de cumplir su fin social en el largo plazo.

Para una efectiva instauración del sistema de Gestión Integral de Riesgos, es que se diseña el Proceso Crediticio Único, la IFD debe definir una adecuada estructura organizacional

que delimite claramente las obligaciones, funciones y responsabilidades –apropiadamente segregadas- así como los niveles de dependencia e interrelación existente entre las distintas áreas.



## **PARTE III**

### **ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD LABORAL**

#### **9. EXIGENCIAS, REQUERIMIENTOS Y RESPUESTAS**

##### **9.1 CAPACIDAD DE RESOLUCIÓN Y ANTICIPACIÓN A PROBLEMAS**

Las exigencias y requerimientos que plantea la sociedad se orientan a la capacidad de resolución oportuna y efectiva de los problemas que puedan acontecer durante la actividad laboral.

La anticipación a estos problemas, como por ejemplo al incremento de la cartera en mora, es la revisión y evaluación de la información recibida en forma periódica, realizar un control y verificación al cumplimiento de normativas internas y externas.

Se realiza la verificación directa de información, la identificación de eventuales debilidades y malas prácticas en la gestión de riesgos.

Se debe anticipar a los problemas mediante la supervisión e identificación de riesgos, calidad de activos, liquidez, rentabilidad y solvencia.

Los resultados obtenidos serán definiciones claras de estrategias de supervisión, iniciativas que aporten por parte del personal de la Institución, cumplimiento estricto de normativas y ajustes de procedimientos y metodologías.

##### **9.2 CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS EXIGIDAS**

Los conocimientos exigidos por IDEPRO Desarrollo Empresarial para el puesto de Oficial de Negocios son el manejo de herramientas informáticas como el dominio de Microsoft Office a nivel avanzado, conocimientos en evaluación financiera y conocimientos de la Normativa vigente ASFI y otros.

Por otra parte, es un puesto que exige trabajar bajo presión, que requiere dedicación y esfuerzo, y obviamente tener aptitudes de atención al cliente.

##### **9.3 DESAFÍOS ÉTICOS AFRONTADOS**

Con el transcurrir del tiempo y con el crecimiento de una cartera de créditos, se hace más dificultosa la colocación de créditos y mantenerlo con una mora baja; solamente esto es

posible cumpliendo las labores y funciones asignadas con un elevado nivel de calidad y eficiencia, mostrando predisposición a asumir las consecuencias de nuestras decisiones.

Es responsabilidad de uno mismo brindar la información y conocimiento requerido por sus pares, superiores en forma oportuna, de acuerdo con nuestras funciones y de forma que sean entendidos para su aplicación consecuente.

Para un Oficial de Negocios, el manejo de la información y datos de la institución deben ser asumidos con responsabilidad por la provisión oportuna de los mismos a quien corresponda y que estos guarden relación con la verdad.

Los datos e información de la institución deben ser registrados de forma íntegra y en estricto apego a la realidad de forma que sirvan para el control y evaluación de sus actividades y de los resultados de la institución.

La información sobre la viabilidad de las operaciones que solicitan los clientes, debe ser registrada y dada a conocer en su integridad de forma oportuna a las instancias que corresponda y los datos y documentación provista por los clientes deben ser registrados en estricta sujeción a la real situación de los mismos.

La información que se brinde a los clientes, socios o potenciales, socios estratégicos, relativa a la naturaleza y condiciones de los servicios de la institución, debe tener estricta correspondencia con la verdad. La información financiera y de cualquier otra naturaleza debe ser provista de forma oportuna a las autoridades de control, bajo los estándares y políticas de registro vigentes a ese momento.

#### **9.4 PROBLEMAS Y RESOLUCIÓN EN EL MANEJO DE RECURSOS**

Lamentablemente, un problema que se debe afrontar dentro de la Entidad es la constante rotación de personal, una solución tangible que se pone en práctica es la capacitación constante de personal mediante cursos y seminarios que permitan la calidad de relación laboral necesaria para fomentar su compromiso con la Institución y velando porque todas sus acciones sean enfocadas en el cumplimiento de sus funciones, se orienten al logro de los objetivos de la institución y se lleven a cabo en congruencia con la misión, visión y valores institucionales.

Por otra parte, estos cursos y seminarios no solo darán solución al problema de los recursos humanos sino también de los recursos materiales y recursos técnicos ya que el funcionario estará capacitado para velar en todo momento por el correcto uso de los materiales y muebles de la institución, destinando los mismos de forma exclusiva a las labores vinculadas con su trabajo. El funcionario en el uso de servicios de comunicación tales como el internet, la telefonía fija o celular, servicios transporte deben limitarse estrictamente a su empleo en los fines y labores inherentes a su trabajo.

## **10. ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD EN RELACIÓN A LA FORMACIÓN RECIBIDA EN LA UMSA**

### **10.1 EXIGENCIAS A NIVEL DE CONOCIMIENTOS, DESTREZAS Y ACTITUDES ÉTICAS**

Muchos de los conocimientos adquiridos durante la formación académica dentro de la Universidad Mayor de San Andrés fueron muy importantes para el desempeño dentro de una Entidad Financiera como es IDEPRO Desarrollo Empresarial, desempeño llevado a cabo bajo parámetros competitivos y de gran responsabilidad

El grado de formación y las exigencias a nivel de conocimientos requerido para el cargo está acorde con las enseñanzas adquiridas en nuestra Carrera de Ingeniería Industrial.

Cabe mencionar que en la educación universitaria recibida existe también gran contenido de valores éticos y morales compartido por los docentes que conforman la carrera de Ingeniería Industrial.

### **10.2 ELEMENTOS DE FORMACIÓN RECIBIDA EN LA UMSA**

Considerando la actividad laboral desempeñada, específicamente realizando evaluaciones financieras de clientes con una diversidad de actividades ya sean de servicio, productivas o de comercio, fueron cruciales los conocimientos adquiridos en materias que se encuentran en el Plan de Estudios como Contabilidad, Administración Financiera, Macroeconomía, Microeconomía, Preparación y Evaluación de Proyectos, Tecnología Mecánica y Elementos de Maquina, Construcciones Industriales, Operaciones Industriales, Seguridad e Higiene Industrial, Ingeniería de Alimentos, Diseño de Procesos Industriales, Ingeniería Legal y otros.



En resumen, las materias que forman el Plan de estudios en la Carrera de Ingeniería Industrial son importantes y de alta calidad coadyuvando al desarrollo profesional del estudiante universitario para una actividad laboral.

### **10.3 PERFIL PROFESIONAL DESARROLLADO RESPECTO A REQUERIMIENTOS DEL MEDIO**

En la actualidad el mercado laboral es bastante competitivo y exigente y las materias asignadas del Plan de Estudios de la Carrera son una gran base por lo que muchas Entidades Financieras sino todas requieren de Ingenieros Industriales puesto que se consideran habilidades y destrezas como:

- ◆ Trabajo en equipo y bajo presión.
- ◆ Capacidad de análisis, toma de decisiones.
- ◆ Resolver problemas con agilidad y tener una respuesta oportuna
- ◆ Capacidad para el cumplimiento de metas y objetivos.
- ◆ Compromiso con la Institución.
- ◆ Conocimiento respecto a colocación y administración de cartera de crédito, evaluación, seguimiento, monitoreo y control en la otorgación y recuperación de créditos.
- ◆ Mantenimiento y cumplimiento de normas de seguridad y limpieza.

## **11. DESEMPEÑO PROFESIONAL EN EL NUEVO SIGLO**

El desempeño en el nuevo siglo, el profesional debe afrontar un mercado laboral competitivo que busca profesionales capaces de tomar decisiones, acciones para obtener resultados óptimos, y exigirse llegar hacia el cumplimiento de la misión y visión de la empresa y/o institución traducida en el logro de objetivos y metas.

En un mundo globalizado, el profesional debe tener responsabilidad social y ambiental bajo una filosofía que refuerce los valores y comportamientos éticos en todos los ámbitos y niveles de gestión, que se oriente en principios éticos compatibles con la búsqueda del equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y el medio ambiente, respetando la diversidad cultural y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.

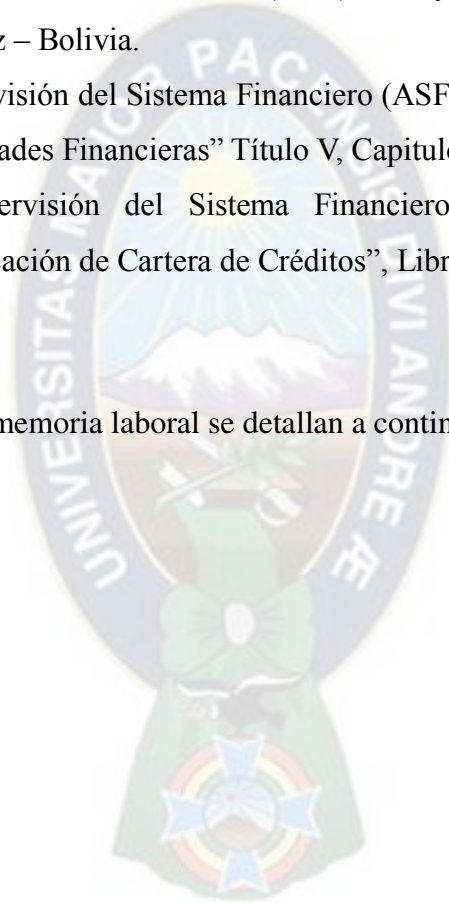
El profesional debe orientarse al desarrollo institucional, a mejorar continuamente procesos, procedimientos, sistemas y herramientas de la gestión institucional y, a la renovación de la oferta de productos y servicios, para mantener el liderazgo, la eficiencia y calidad.

## 12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ◆ Bulnes Zegers José Miguel, “Análisis de Riesgo de Crédito” Quinta Edición, Editorial Lexis Nexis, Chile.
- ◆ Asamblea Legislativa Plurinacional (2013), “Ley Nro. 393 de Servicios Financieros”. La Paz – Bolivia.
- ◆ Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), “Recopilación de Normas para Bancos y Entidades Financieras” Título V, Capítulo I.
- ◆ Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), “Reglamento de Evaluación y Calificación de Cartera de Créditos”, Libro 3, Título II, Capítulo IV.

## ANEXOS

Los Anexos de la presente memoria laboral se detallan a continuación.





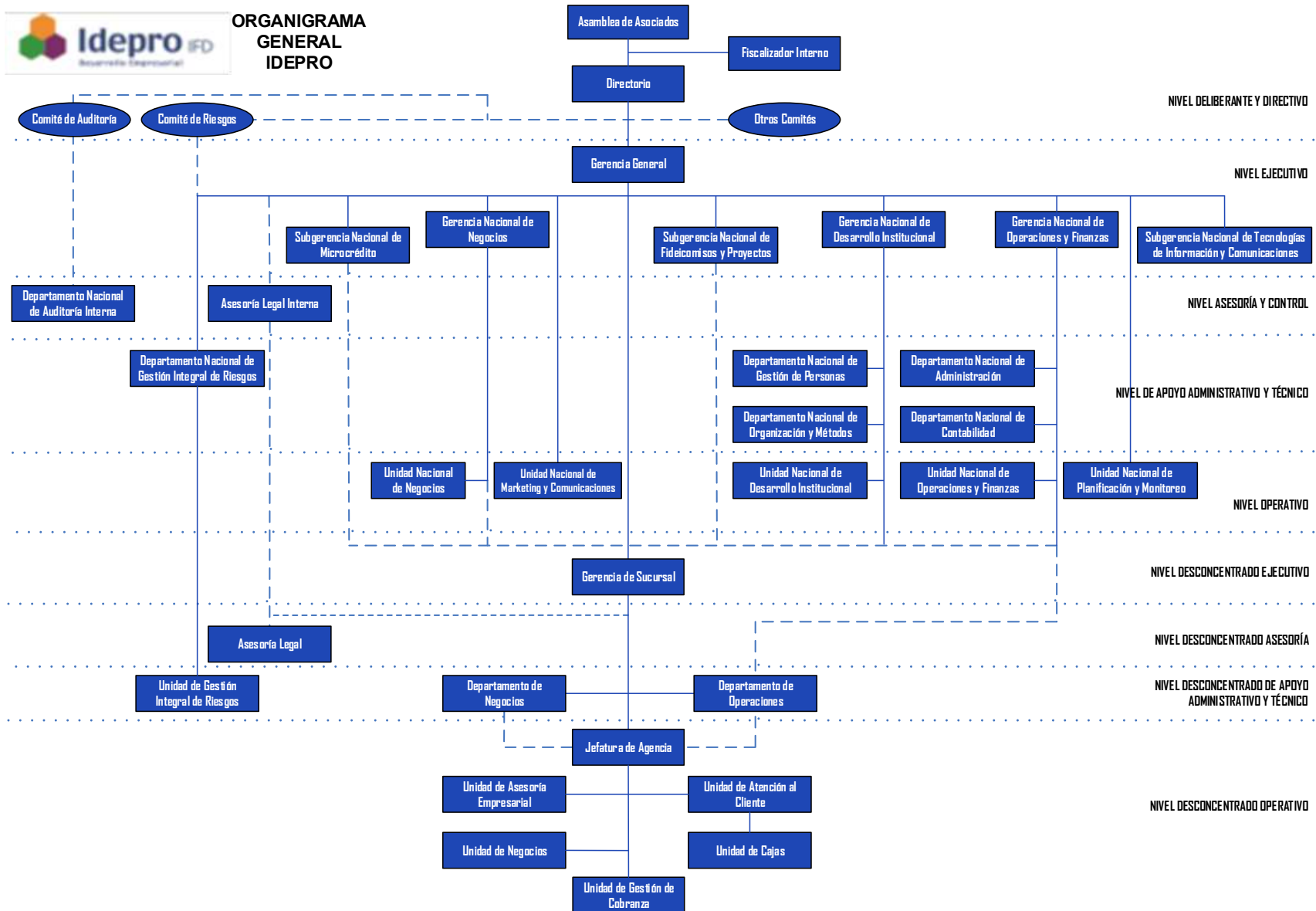
## **ANEXO A**

### **ORGANIGRAMA GENERAL Y DE AGENCIA DE LA ENTIDAD**

#### **IDEPRO IFD**

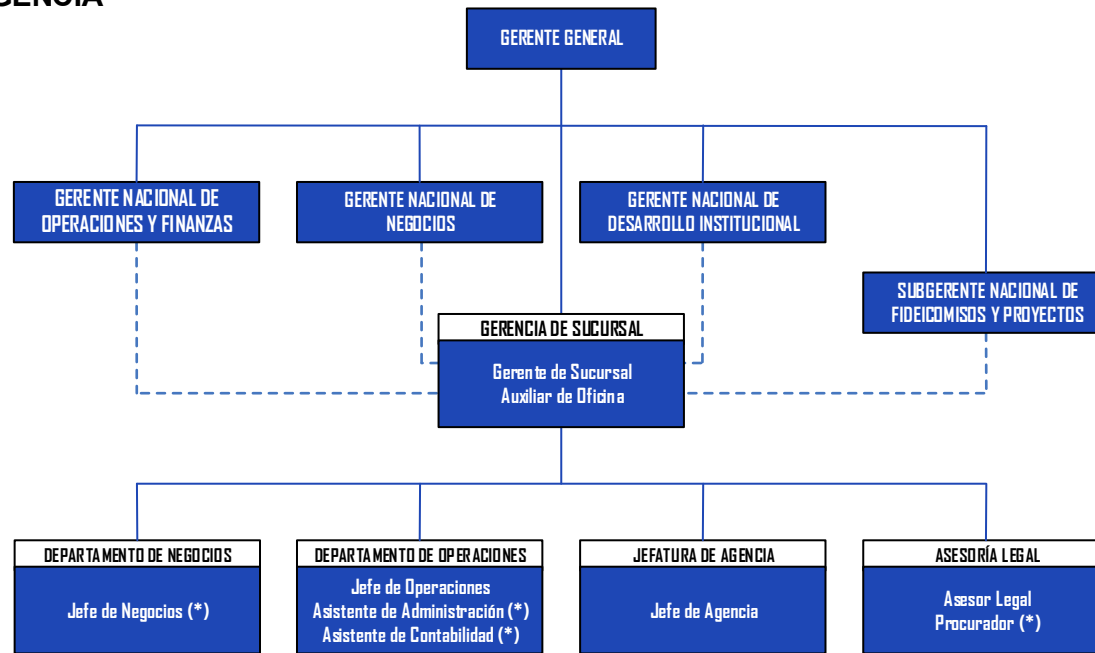


**ORGANIGRAMA GENERAL IDEPRO**





**ORGANIGRAMA  
ANALÍTICO  
AGENCIA**



REFERENCIAS:  
 — Dependencia Lineal    - - - - Dependencia Funcional

(\*) Solo para determinadas Sucursales por determinación y aprobación de Gerencia General



## **ANEXO B**

# **MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGO Y FUNCIONES (PARA UN OFICIAL DE NEGOCIOS) DE IDEPRO IFD**

## DESCRIPCIÓN DE CARGO Y FUNCIÓN

Cargo		OFICIAL DE NEGOCIOS
<b>A. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
i	Jerarquía del Cargo	Desconcentrado Operativo.
ii	Área y/o Subárea de Pertenencia	Jefatura de Agencia
iii	<b>Objetivo del Cargo</b>	Ejecutar los procesos y procedimientos definidos para la prestación de servicios de intermediación financiera en coordinación con la Jefatura de Agencia, cumpliendo las políticas y normativas vigentes; asegurando la recuperación de la cartera de créditos asignada, informando y actuando de manera transparente y honesta con los clientes en atención a sus necesidades y evitando el sobreendeudamiento para el logro de las metas operativas de gestión y la misión institucional.
<b>B. RELACIONES DE AUTORIDAD Y COORDINACIÓN</b>		
i	Dependencia Lineal	Jefe de Agencia
ii	Dependencia Funcional	Jefe de Negocios
iii	Dependientes Lineales	N/A
iv	Dependientes Funcionales	N/A
<b>C. FUNCIONES</b>		
1	Realizar la promoción individual o grupal de productos y servicios financieros de la Institución, proporcionando información clara, veraz y transparente y orientando a los clientes sobre características, condiciones y ventajas de los mismos, con el fin de satisfacer las necesidades de financiamiento de la actividad del cliente, evaluando adecuadamente la capacidad de pago, evitando el sobreendeudamiento y asegurando una relación de largo plazo con los clientes.	
2	Cumplir estrictamente las políticas y procedimientos de crédito vigentes, la correcta instrumentación de los créditos en el sistema, garantizando el cumplimiento de las metas asignadas de cartera y clientes.	
3	Asegurar que la cartera de créditos que administra, está orientada al cumplimiento de la Misión institucional.	
4	Evitar el deterioro de la cartera de créditos que administra (propia y asignada), dando cumplimiento a la normativa vigente, sanas y prudentes prácticas crediticias y las mejores prácticas de protección, orientación y educación al consumidor financiero.	
5	Realiza las acciones necesarias para que las observaciones que se presenten por inspecciones de Auditoría Interna, Externa, ASFI, y otras instancias institucionales, referidas a la cartera de créditos que administra, no sean recurrentes.	
6	Gestionar y administrar el riesgo de la cartera de créditos y clientes bajo su responsabilidad, asegurando que no se generen riesgos adicionales.	
7	Analizar y brindar retroalimentación al Jefe de Agencia sobre los productos	

	crediticios y tasas de interés de la competencia.
<b>D. FUNCIONES GENERALES</b>	
1	Dar estricto cumplimiento a toda la normativa interna y externa en lo que le compete.
2	Manejar confidencialmente la información y documentación a su cargo, siendo prudente en el uso y protección de la misma.
3	Informar a su inmediato superior sobre cualquier hecho significativo que pudiese afectar a la Institución o sus operaciones, en relación a sus funciones y responsabilidades asignadas y/o sobre factores adversos que puedan afectar a la institución.
4	Entregar oportunamente la información requerida por sus Inmediatos Superiores, Auditoría Interna y Externa, Gestión Integral de Riesgos.
5	Velar por el mantenimiento y cumplimiento de normas de seguridad y limpieza del sitio de trabajo así como preservar el buen uso y cuidado de los equipos, material, mobiliario asignados y de los activos en general a su cargo.
6	No asumir arbitrariamente, funciones ni responsabilidades que no corresponden a su cargo.
7	Realizar otras funciones afines que le sean asignadas por el Inmediato Superior.
8	Conocer y aplicar las disposiciones contenidas en el Reglamento Interno de Personal y otros que regulen el comportamiento de los funcionarios de IDEPRO Desarrollo Empresarial, para mantener un clima laboral adecuado.





## **ANEXO C**

### **DETALLE DE FORMULARIOS Y HERRAMIENTAS**

#### **FORMULARIOS**

1. F- 1 Índice de documentos carpeta operativa
2. F- 2 Índice de documentos carpeta legal
3. F- 3 Solicitud de Préstamo, registro del cliente y autorización para revisar central de riesgos.
4. F- 4 Acta de Comité de Créditos
5. F- 5 Resolución de Préstamo
6. F- 6 Acta de Comité Nacional
7. F- 7 Registro de Garante
8. F- 8 Declaración Patrimonial del Garante
9. F- 9.a Avalúo de Inmueble
10. F- 9.b Avalúo de Vehículo
11. F- 9.c Avalúo Garantía Prendaria
12. F- 9.d Recibo y entrega de documentos
13. F-10 Seguimiento de Operaciones
14. F-11 Solicitud de Reprogramación

15. F-12 Condonación de interés
16. F-NC-02 Nota de Aviso. Ref.: Crédito Vencido
17. F-NC-01 Nota de Aviso. Ref.: Deuda Vencida

# ÍNDICE DE DOCUMENTOS

**CARPETA / OPERATIVA**
*(Información Llenada por el Oficial de Negocios)*

Lugar y fecha: \_\_\_\_\_

N° de préstamo: \_\_\_\_\_

	SI	NO	N/A
<b>RESOLUCION DE CREDITO</b>			
Acta de aprobación Directiva y/o Comité Nacional si corresponde			
Resolución de Crédito a nivel Sucursal debidamente llenada para cada desembolso			
Solicitud de reprogramación debidamente llenada (si corresponde)			
<b>SOLICITUD DE CREDITO E INFORMACIÓN GENERAL DEL CLIENTE</b>			
a) Ficha Inicial aprobada por la instancia correspondiente			
b) Plan de Acción para operaciones SEMIPE			
c) Solicitud de Crédito, Registro del Cliente, croquis del negocio y domicilio			
d) Solicitud de excepciones a la Norma autorizado por la instancia correspondiente (Si corresponde)			
e) Formulario de aceptación al seguro de desgravamen hipotecario.			
f) Fotocopia de CI del cliente y su cónyuge si corresponde			
g) Fotocopia del NIT de los negocios del cliente si corresponde			
h) Fotocopia de boleta de agua o luz			
i) Otros documentos (fotocopia de certificado de matrimonio, libreta de matrimonio, certificado de defunción, etc).			
<b>HISTORIAL CREDITICIO DEL CLIENTE</b>			
a) Central de riesgos del cliente y su cónyuge si corresponde			
b) Respaldos de deudas (algún documento que verifique su saldo y su estado del crédito)			
c) Hoja de riesgos interna de IDEPRO a partir del 2do préstamo.			
<b>INFORMACIÓN ECONOMICA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA QUE CORRESPONDA</b>			
a) Informe de diagnostico financiero			
b) Hojas de Trabajo del DIEC firmadas por el oficial de Negocios y el cliente (Se constituye en declaración jurada)			
c) Flujo de Caja y Balance General de la empresa firmado por el Oficial de Negocios.			
d) Indicadores Financieros			
e) Respaldo de los activos (casa, terreno, teléfonos, etc)			
f) Fotografías de la actividad principal si corresponde			
<b>RESPALDO DE LAS ACTIVIDADES DEL CLIENTE</b>			
a) Respaldo de ingresos (notas de venta, facturas o otros documentos que respalden los ingresos)			
b) Respaldo de gastos			
c) Patrimonio			
<b>INFORMES DE SEGUIMIENTO</b>			
a) Formulario de seguimiento al Plan de Acción para operaciones SEMIPE			
b) Formulario de seguimiento a la operación de crédito			
<b>GARANTIAS</b>			
✓ <b>PERSONAL</b>			
a) Registro del garante, croquis del negocio y domicilio del garante			
b) Declaración Patrimonial del garante			
c) Fotocopia del CI del garante y su cónyuge si corresponde			
d) Central de riesgos, del garante y su cónyuge			
e) Certificado de trabajo si corresponde			
✓ <b>PRENDARIA</b>			
a) Avalúo de las prendas			
b) Fotografías			
✓ <b>SEMOVIENTE</b>			
a) Documento que acredite su derecho propietario (Doc. de compra venta, declaración jurada, recibos u otros documentos)			
b) Última boleta de vacuna del SENASAG, o la última boleta de pago de la PIL para el caso del ganado lechero.			
✓ <b>TITULOS EN CUSTODIA</b>			
a) Acta de entrega y recepción de los documentos			
b) Alodial o vista rápida			
c) Informe del abogado			
d) Avalúo de los bienes			
e) Fotografías según normativa			
✓ <b>HIPOTECARIA</b>			
a) Acta de entrega y recepción de los documentos			
b) Alodial			
c) Informe o dictamen del abogado			
d) Avalúo realizado por un perito valuador.			
<b>DOCUMENTOS LEGALES</b>			
a) Fotocopia del contrato de préstamo y reconocimiento de firmas			
c) Fotocopia de orden de desembolso firmado por el cliente y su cónyuge si corresponde			
d) Fotocopia del plan de pagos firmado por el cliente			
e) Fotocopia del certificado de gravamen para el caso de garantía hipotecaria			

 \_\_\_\_\_  
 FIRMA Y SELLO DEL  
 OFICIAL DE NEGOCIOS

 \_\_\_\_\_  
 FIRMA Y SELLO  
 GERENTE SUCURSAL/ JEFE DE AGENCIA

# ÍNDICE DE DOCUMENTOS

Lugar y fecha: \_\_\_\_\_

**CARPETA LEGAL**

	SI	NO	N/A
<b>INFORMACIÓN QUE DEBE SER LLENADA POR EL GERENTE REGIONAL</b>			
Contrato de Crédito con reconocimiento de firmas			
Papeleta de desembolso debidamente firmada por el cliente			
Plan de Pagos debidamente firmado por el Cliente			
Carta de aceptación seguro de desgravamen hipotecario			
Documento de cancelación			
<b>INFORMACION QUE DEBE SER LLENADA POR EL ASESOR LEGAL</b>			
<b>GARANTIA PRENDARIA</b>			
Avaluó de los bienes sujetos a garantía prendaria			
Fotografías de los bienes sujeto a garantía prendaria			
<b>DOCUMENTOS EN CUSTODIA</b>			
Testimonio de Compra y venta o titulo de propiedad			
Folio real emitido por DDRR			
Impuestos cualquiera de las tres ultimas gestiones (solo para el área urbana)			
Informe del asesor legal			
Avaluó de los bienes en documentos en custodia			
Fotografía de los bienes sujetos a los documentos en custodia			
Formulario de recepción de documentos originales firmado por el cliente y oficial de negocios			
Formulario de devolución de documentos originales firmado por el cliente y oficial de negocios			
<b>GARANTIA HIPOTECARIA DE INMUEBLES</b>			
Titulo de propiedad Registrado en DDRR			
Folio real emitido por DDRR con constancia del registro de hipoteca			
Certificado decenal y/o treintenial			
Certificado catastral o documento de aval que el terreno es urbano y no rural			
Plano Aprobado ( si corresponde)			
Impuesto de las tres ultimas gestiones			
Avaluó pericial			
Informe del asesor legal			
Certificado de gravamen una vez registrada la hipoteca			
Formulario de recepción de documentos firmado por el Cliente y Oficial de Negocios			
Documento de liberación de hipoteca			
<b>GARANTIA HIPOTECARIA DE VEHICULOS</b>			
Testimonio de Compra Venta <input type="checkbox"/> Certificado de propiedad RUA <input type="checkbox"/>			
Avaluó Técnico			
Póliza de importación si corresponde			
Certificado Alodial emitido por la Unidad Operativa de Transito			
Impuestos de las 3 últimas gestiones			
Informe del asesor legal			
Certificado de gravamen una vez registrada la hipoteca			
Formulario de recepción de documentos firmados por el cliente y oficial de Negocios .			
Documento de liberación de hipoteca			
<b>OTRAS GARANTIAS (DETALLAR)</b>			

 \_\_\_\_\_  
**FIRMA Y SELLO**  
**GERENTE SUCURSAL / JEFE DE AGENCIA**

 \_\_\_\_\_  
**FIRMA Y SELLO**  
**ASESOR LEGAL**

# SOLICITUD DE PRESTAMO Y REGISTRO DE CLIENTE

Lugar y fecha:

A. Para uso o llenado por el cliente

## 1. SOLICITUD DE CREDITO

<input type="checkbox"/>	PERSONA NATURAL	<input type="checkbox"/>	PERSONA JURIDICA	<input type="checkbox"/>	PERSONA ASALARIADA
Moneda:		Monto:		Plazo en meses:	
Nº de Cuotas:		Frecuencia de Cuotas:		Día de pago:	
Destino:			Garantías:		

## 2. REGISTRO DEL CLIENTE

### EMPRESA JURIDICA

Razón Social:		Sigla:		NIT:		F. Venc.:	
Fecha de Constitución:		CIU		Act. Económica:			

### DATOS GENERALES

ITEM	CLIENTE	CONYUGE
Nombres:		
Apellidos:		
Documento de Identidad	CI: <input type="text"/> Otros: <input type="text"/> F. Venc.: ...../...../.....	CI: <input type="text"/> Otros: <input type="text"/> F. Venc.: ...../...../.....
NIT:		
Genero:	Masculino: <input type="checkbox"/> Femenino: <input type="checkbox"/>	Masculino: <input type="checkbox"/> Femenino: <input type="checkbox"/>
Fecha de Nacimiento:	Día: Mes: Año:	Día: Mes: Año:
Estado Civil:	Soltero (a) <input type="checkbox"/> Viudo(a) <input type="checkbox"/> Casado(a) <input type="checkbox"/> Divorciado(a) <input type="checkbox"/>	Soltero (a) <input type="checkbox"/> Viudo(a) <input type="checkbox"/> Casado(a) <input type="checkbox"/> Divorciado(a) <input type="checkbox"/>
Act. Económica:	Cadena	Cadena
	CIU/CAEB	CIU/CAEB
Experiencia/ Antigüedad	Negocio:	Negocio:
	En el Lugar:	En el Lugar:
Número de empleados		
Días que realiza actividad	L M M J V S D	L M M J V S D
Dirección de la Actividad:	Zona:	
Ámbito	Rural <input type="checkbox"/> Urbano <input type="checkbox"/>	Rural <input type="checkbox"/> Urbano <input type="checkbox"/>
Departamento		
Municipio		
Ref. Dirección de la Actividad		
Tipo de Vivienda	Propia: <input type="checkbox"/> Alquilada: <input type="checkbox"/> Anticretico: <input type="checkbox"/> Otros (especificar)	
Dirección Domicilio	Zona:	
Ref. Dirección Domicilio		
Teléfonos		

### **3. AUTORIZACIÓN INFORMACION CONFIDENCIAL**

**Nota:** Autorizamos a IDEPRO para que investigue nuestros antecedentes personales, bancarios y comerciales tanto en el INFOCRED así como en otras fuentes que estime necesario, pudiendo realizar esta labor por si o mediante terceros.

\_\_\_\_\_  
Firma y Nombres del Cliente

\_\_\_\_\_  
Firma del Cónyuge

\_\_\_\_\_  
Firma Oficial de Negocios

#### **OBSERVACIONES**

#### **PLANOS DE UBICACIÓN**

(Dibujar y especificar, las vías de acceso, distancia, referencias, colindancias)

##### **DOMICILIO**

Mediante firma certifico que en honor a la verdad el presente croquis de ubicación muestra la ubicación real de mi domicilio en esta ciudad

##### **NEGOCIO O LUGAR DONDE TRABAJA**

Mediante firma certifico que en honor a la verdad el presente croquis de ubicación muestra la ubicación real de mi negocio en esta ciudad

# ACTA DE COMITÉ DE CRÉDITOS

## DETALLE DE PRESTAMOS CONSIDERADOS EN EL COMITE DE CREDITOS

Nº	Nombre del Cliente	Monto	Tasa de Interés	Plazo en meses	Nº de cuotas	Garantía	Producto Crediticio	Oficial de Negocios	Estado: Aprobado/Rechazado/ Postergado
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									

Firman por el Comité de Créditos:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 201 \_\_\_\_\_

# RESOLUCIÓN DE PRESTAMO

## USO EXCLUSIVO DE IDEPRO

Oficina:	Nº de Préstamo
Nombre Oficial responsable:	Tipo de Crédito

Nombre(s) de (los) cliente(s)	Ci. /Otros	MONTO INDIVIDUAL EN CASO DE GRUPO SOLIDARIO
1.-		
2.-		
3.-		
4.-		
TOTAL INDIVIDUAL O DE GRUPO SOLIDARIO EN EL CASO QUE CORRESPONDA		

**Crédito Nuevo:** SI  NO  **Paralelo:** SI  NO

I. CONDICIONES DE LA OPERACIÓN CREDITICIA			
Moneda:		Tasa de interés:	
Comisión IDEPRO:			
Monto Aprobado:		Fuente de Financiamiento:	
Nº de Cuotas:		Frecuencia de cuotas:	
Periodo de gracia:		Fecha de desembolso (1):	
Plazo en meses:		Fecha del 1er vencimiento (1):	

(1) Se deberá colocar los datos cuando se haya aprobado la solicitud y se haya realizado el desembolso.

II. DESTINO DEL CREDITO			
Capital de inversión: <input type="checkbox"/> .....\$us	Capital de operaciones: <input type="checkbox"/> .....\$us	Otros: <input type="checkbox"/> .....\$us	
Descripción:			

III. RIESGOS DIRECTOS DE IDEPRO A LA FECHA DE APROBACIÓN DE LA OPERACIÓN CREDITICIA			
Nro. Crédito 1:	Saldo \$us	Nro. Crédito 3:	Saldo \$us
Nro. Crédito 2:	Saldo \$us	Nro. Crédito 4:	Saldo \$us
Riesgo Total \$us (1+2+3+4):		Riesgo Total + Monto Aprobado \$us:	

IV. CON LAS SIGUIENTES GARANTIAS:			
I. PERSONALES	III. PRENDARIA	IV. DOCUMENTOS EN CUSTODIA	
II. HIPOTECARIA	a) Maquinaria y equipo de trabajo	a) Inmueble	
a) Inmueble	b) Muebles y enseres del hogar	b) vehiculo	
b) Vehiculo	c) Semoviente	c) Puesto de Venta	
	d) Mercadería	V. Otros (especificar)	

**RESOLUCIÓN COMITÉ DE CREDITOS REGIONAL O AGENCIA:** APROBADO  RECHAZADO:  POSTERGADO:

Firma y Sello de los miembros del Comité de Sucursal / Agencia

<b>RECOMENDACIONES / OBSERVACIONES:</b>	<b>Nº de cheque con el que se efecto el desembolso: s</b> <b>NOTA:</b> Una vez desembolsada la operación de crédito registrar el Nº de Cheque
-----------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fecha: \_\_\_\_\_



## DETALLE DE GARANTIAS

<b>I) Personal: Nombre del o los Garantes(s)</b>	<b>CI/Otros</b>	<b>Ocupación</b>
1.-		
2.-		
3.-		
4.-		
5.-		

<b>II) Hipotecaria (descripción del bien)</b>	<b>Valor de realización</b>
1.-	
2.-	
3.-	

<b>III) Prendaria (descripción de la prenda)</b>	<b>Características (serie, modelo, etc)</b>	<b>Valor de realización</b>
1.-		
2.-		
3.-		

<b>IV) Documentos en custodia (descripción del bien)</b>	<b>Valor de realización</b>
1.-	
2.-	
3.-	

<b>V) Otras Garantías</b>	<b>Valor de realización</b>
1.-	
2.-	
3.-	

Lugar y fecha:

**REGISTRO DE GARANTE**

A. Para uso o llenado por el garante

Persona Natural
  Asalariado

DATOS GENERALES		
ITEM	GARANTE	CONYUGE
Nombres:		
Apellidos:		
Documento de Identidad	CI: <input type="text"/> Otros: <input type="text"/> F. Venc.: ...../...../.....	CI: <input type="text"/> Otros: <input type="text"/> F. Venc.: ...../...../.....
NIT:		
Genero:	Masculino:      Femenino:	Masculino:      Femenino:
Fecha de Nacimiento:	Día:      Mes:      Año:	Día:      Mes:      Año:
Estado Civil:	Soltero (a) <input type="checkbox"/> Viudo(a) <input type="checkbox"/> Casado(a) <input type="checkbox"/> Divorciado(a) <input type="checkbox"/>	Soltero (a) <input type="checkbox"/> Viudo(a) <input type="checkbox"/> Casado(a) <input type="checkbox"/> Divorciado(a) <input type="checkbox"/>
Actividad:		
Experiencia/ Antigüedad	Negocio:	Negocio:
	En el Lugar:	En el Lugar:
Días que realiza actividad		
Dirección de la Actividad:	Zona:	
Ref. Dirección de la Actividad		
Tipo de Vivienda	Propia: <input type="checkbox"/> Alquilada: <input type="checkbox"/> Anticretico: <input type="checkbox"/> Otros (especificar)	
Dirección Domicilio:	Zona:	
Ref. Dirección Domicilio		
Teléfonos		

**Nota:** Autorizamos a IDEPRO para que investigue nuestros antecedentes personales, bancarios y comerciales tanto en el INFOCRED así como en otras fuentes que estime necesario, pudiendo realizar esta labor por si o mediante terceros.

\_\_\_\_\_  
Firma del Garante

\_\_\_\_\_  
Firma del Cónyuge

\_\_\_\_\_  
Firma Oficial de Negocios

**OBSERVACIONES**

## **PLANOS DE UBICACIÓN**

(Dibujar y especificar, las vías de acceso, distancia, referencias, colindancias)

### **DOMICILIO**

Mediante firma certifico que en honor a la verdad el presente croquis de ubicación muestra la ubicación real de mi domicilio en esta ciudad

### **NEGOCIO O LUGAR DONDE TRABAJA**

Mediante firma certifico que en honor a la verdad el presente croquis de ubicación muestra la ubicación real de mi negocio en esta ciudad

# DECLARACIÓN PATRIMONIAL DEL GARANTE

**ACTIVOS**

Cuentas Corrientes, de Ahorro y Depósito a Plazo Fijo					
Institución	Nº de Cuenta	Antigüedad		Monto en \$us	
<b>TOTAL</b>					
Inmuebles (Urbanos y Rurales)					
Ubicación y Descripción	Registro en DRR	Hipotecado SI/NO		Valor Comercial en \$us	
<b>TOTAL</b>					
Otros Bienes (Acciones, Valores, Líneas Telefónicas, Otros)					
Tipo	Marca	Modelo	Placa Nº	Hipotecado SI/ NO	Valor Comercial en \$us
<b>TOTAL</b>					
Otros Bienes					
Ubicación y descripción	Registro en	Hipotecado Prendario SI/NO		Valor comercial en \$us	
<b>TOTAL</b>					
<b>TOTAL ACTIVO</b>					

**PASIVOS**

Cuentas y Obligaciones por Pagar (Deudas, Tarjetas de Crédito, Otras)			
Nombre del Banco u otro acreedor	Cuota Mensual en \$us	Saldo deudor \$us	Fecha de vencimiento final
<b>TOTAL</b>			

Total Activos \_\_\_\_\_ (-) Total Pasivos \_\_\_\_\_ (=) Patrimonio Neto \_\_\_\_\_

Detalle de Ingresos y Gastos (Deudas, Tarjetas de Crédito, Otras)			
INGRESOS MENSUALES	Monto en \$us	GASTOS MENSUALES	Monto en \$us
Ingresos líquidos		Amortizaciones de préstamos	
Ingresos líquidos cónyuge		Alquileres	
Rentas y/o pensiones		Gastos Familiares	
Otros ingresos		Otros Gastos	
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>TOTAL EGRESOS</b>	

Total Ingresos \_\_\_\_\_ (-) Total egresos \_\_\_\_\_ (=) Saldo neto \_\_\_\_\_

Yo (nosotros) \_\_\_\_\_ con CI \_\_\_\_\_  
domiciliado(s) en \_\_\_\_\_, mayor de edad, hábiles por derecho, soltero, (casados entre si),  
declaro(amos) bajo juramento, ser legítimo(s) propietario(s) de los activos y bienes del hogar detallados.

## RESUMEN DEL VALOR PATRIMONIAL

Nº	Cantidad	Descripción del Bien	Marca	Valor de Garantía
<b>Valor Total de los Bienes descritos</b>				

Señor Garante:

Usted esta asumiendo una gran responsabilidad, el cual sólo termina cuando su garantizado cancele la totalidad del préstamo otorgado por IDEPRO.

Le recomendamos a usted:

- ✓ Conocer a su garantizado bastante tiempo
- ✓ Saber donde vive y donde trabaja
- ✓ Estar seguro de la seriedad y honorabilidad de su garantizado
- ✓ Informar a IDEPRO si:
  - a. Su garantizado tiene problemas familiares, de salud, etc.
  - b. Cualquier información que ponga en riesgo el pago normal del préstamo

Se le aclara, que no esta permitido que usted comparta el crédito con su garantizado, o reciba alguna gratificación monetaria por asumir la garantía personal.

### RESPONSABILIDAD DEL GARANTE PERSONAL

Es responsable de:

- ✓ Controlar que su garantizado pague el crédito, en las fechas establecidas en su Plan de Pagos
- ✓ Verificar el pago puntual de las cuotas del crédito
- ✓ Cancelar la deuda cuando su garantizado no lo haga por cualquier motivo.

Mancomunada solidaria e indivisible, firmo el presente documento sin que exista dolo del consentimiento.

En señal de mi aceptación y conformidad de mis datos personales, mi declaración patrimonial y de ingresos, así como, de mi responsabilidad como garante.

Lugar: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del Garante

\_\_\_\_\_  
Firma Oficial de Negocios

\_\_\_\_\_  
Firma del Cónyuge si corresponde

Lugar \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ fecha: \_\_\_\_\_

**DATOS DEL PROPIETARIO:** \_\_\_\_\_ CI: \_\_\_\_\_

**DATOS DEL VEHICULO**

*Descripción del tipo de vehículo (describir brevemente las características del vehículo y su uso)*

Marca	Modelo	Año
Cilindrada	Color	Capacidad
Nº de Motor	Nº de Chasis	Placa

**CUENTA**

PTA/RUA	Carnet de propiedad	Roseta de Inspección de Transito Vigente
Testimonio de Compra – Venta Nº	Soat Vigente	Documento Compra venta
Impuestos pagados Gestión	Póliza de Importación	

**ESTADO DE VEHICULO**

ITEM	BUENO	REGULAR	MALO	ITEM	BUENO	REGULAR	MALO	ITEM	BUENO	REGULAR	MALO
Motor				Llantas				Vidrios			
Pintura				Stop				Tapiz			
Faroles				Radio				Accesorios			
Tablero											

**RESUMEN DEL ESTADO TECNICO**

**VALORES**

BUENO	MALO	Valor Comercial	Valor Impositivo en \$us
REGULAR	MUY MALO	Valor de realización	Gestión

\_\_\_\_\_  
Firma del Cliente

\_\_\_\_\_  
Firma del Cónyuge

\_\_\_\_\_  
Firma del Oficial de Negocios

**OBSERVACIONES Y/O COMENTARIOS**

**FOTOGRAFIA**

Lugar y fecha:

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>			
N° de avalúo:		Fecha de realización del avalúo:	
<b>DESCRIPCION GENERAL DEL BIEN</b>			
Localización del Bien:	<input type="checkbox"/> Urbano	<input type="checkbox"/> Rural	<input type="checkbox"/> Periurbano
Tipo del Bien:	<input type="checkbox"/> Terreno	<input type="checkbox"/> Construcción	<input type="checkbox"/> Mixto
Prestatario:			
Propietario:			
Ubicación:			
Tarjeta de Propiedad N°			
Titulo de Propiedad N°			
Código Catastral			
<b>AREAS</b>			
DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD M2	VALOR COMERCIAL
			\$us.
			\$us.
		TOTALES	\$us.
Uso Actual			
Observaciones			
<b>DESCRIPCIÓN TECNICA</b>			
<b>TERRENO</b>			
Forma:	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Irregular	<input type="checkbox"/> Muy Irregular
Calidad de Vía:	<input type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Mala
Observaciones:			
<b>CONSTRUCCIONES</b>			
Año de Construcción:		Tipo de acceso: <input type="checkbox"/> Calle <input type="checkbox"/> Pasaje <input type="checkbox"/> Avenida	
Características Construcción:		Superficie total construida:	
Cimientos		N° de Puertas	
Muros		N° de Columnas	
N° de Baños		N° de jardines	
Calidad de Construcción:	<input type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Mala
Calidad de Materiales de Construcción:	<input type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Mala
<b>SERVICIOS:</b>			
Luz:	Agua:	Alcantarillado:	Telef. N°:
			Gas:



**RESUMEN DE VALORES**  
**(Expresado en Dólares americanos)**

Valor Comercial:	Valor de Realización
Valor Impositivo:	Grado de Comercialización
Comentarios Adicionales:	

\_\_\_\_\_

Firma Oficial de Negocios

**FOTOGRAFIA**

Empty space for the photograph.

# AVALUO GARANTIA PRENDARIA

Lugar y Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre de Solicitante: \_\_\_\_\_

ITEM N°		ITEM N°	
Detalle de la Prenda		Detalle de la Prenda	
Marca		Marca	
Modelo		Modelo	
Serie		Serie	
Procedencia		Procedencia	
Color		Color	
Valor de Compra		Valor de Compra	
Año de Compra		Año de Compra	
Estado:	<input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular	Estado:	<input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular
Valor de realización 1er Crédito	\$us.-	Valor de realización 1er Crédito	\$us.-
Estado	<input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular	Estado	<input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular
Valor de realización 2do Crédito	\$us.-	Valor de realización 2do Crédito	\$us.-
Estado	<input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular	Estado	<input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular
Valor de realización 3er Crédito	\$us.-	Valor de realización 3er Crédito	\$us.-

ITEM N°		ITEM N°	
Detalle de la Prenda		Detalle de la Prenda	
Marca		Marca	
Modelo		Modelo	
Serie		Serie	
Procedencia		Procedencia	
Color		Color	
Valor de Compra		Valor de Compra	
Año de Compra		Año de Compra	
Estado:	<input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular	Estado:	<input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular
Valor de realización 1er Crédito	\$us.-	Valor de realización 1er Crédito	\$us.-
Estado	<input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular	Estado	<input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular
Valor de realización 2do Crédito	\$us.-	Valor de realización 2do Crédito	\$us.-
Estado	<input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular	Estado	<input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular
Valor de realización 3er Crédito	\$us.-	Valor de realización 3er Crédito	\$us.-

ITEM N°		ITEM N°	
Detalle de la Prenda		Detalle de la Prenda	
Marca		Marca	
Modelo		Modelo	
Serie		Serie	
Procedencia		Procedencia	
Color		Color	
Valor de Compra		Valor de Compra	
Año de Compra		Año de Compra	
Estado:	<input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular	Estado:	<input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular
Valor de realización 1er Crédito	\$us.-	Valor de realización 1er Crédito	\$us.-
Estado	<input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular	Estado	<input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular
Valor de realización 2do Crédito	\$us.-	Valor de realización 2do Crédito	\$us.-
Estado	<input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular	Estado	<input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular
Valor de realización 3er Crédito	\$us.-	Valor de realización 3er Crédito	\$us.-

**ITEM N°**

**ITEM N°**

Detalle de la Prenda		Detalle de la Prenda	
Marca		Marca	
Modelo		Modelo	
Serie		Serie	
Procedencia		Procedencia	
Color		Color	
Valor de Compra		Valor de Compra	
Año de Compra		Año de Compra	
Estado:	<input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular	Estado:	<input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular
Valor de realización 1er Crédito	\$us.-	Valor de realización 1er Crédito	\$us.-
Estado	<input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular	Estado	<input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular
Valor de realización 2do Crédito	\$us.-	Valor de realización 2do Crédito	\$us.-
Estado	<input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular	Estado	<input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular
Valor de realización 3er Crédito	\$us.-	Valor de realización 3er Crédito	\$us.-

**ITEM N°**

**ITEM N°**

Detalle de la Prenda		Detalle de la Prenda	
Marca		Marca	
Modelo		Modelo	
Serie		Serie	
Procedencia		Procedencia	
Color		Color	
Valor de Compra		Valor de Compra	
Año de Compra		Año de Compra	
Estado:	<input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular	Estado:	<input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular
Valor de realización 1er Crédito	\$us.-	Valor de realización 1er Crédito	\$us.-
Estado	<input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular	Estado	<input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular
Valor de realización 2do Crédito	\$us.-	Valor de realización 2do Crédito	\$us.-
Estado	<input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular	Estado	<input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular
Valor de realización 3er Crédito	\$us.-	Valor de realización 3er Crédito	\$us.-
<b>TOTAL VALOR NETO DE REALIZACIÓN</b>			

Así me(nos) comprometo(emos) a no transferir ni ceder a ningún título, total ni parcialmente, así como a no alquilarlo(s) ni darlo(s) en usufructo, ni constituir sobre el (los) bien(es) ningún otro derecho especial o gravamen de ninguna clase a favor de terceras personas, que no sea la constituida o por constituirse con IDEPRO, declaro(amos) que el (los) bien(es) objeto de esta declaración jurada, no tienen juicios, disputas y controversias de ninguna clase y que no existe ningún hecho, circunstancia o causa de hecho ni de derecho que pudiera afectar o motivar que se afecte total o parcialmente mi(nuestro) derecho de propiedad sobre los mismos, sobre todo garantizamos y damos plenas seguridades a IDEPRO que sus derechos sobre el(los) bien(es) son perfectos y saneados y que no pesa(n) ni recae(n) ningún gravamen a favor de otros acreedores, encontrándose en pacífica posesión de dichos bienes y que es (son) propietario(a)(s) y poseedor(a)(s) de buena fe.

Hoja \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma Cliente

\_\_\_\_\_  
Firma Cónyuge

\_\_\_\_\_  
Firma Oficial de Negocios

# RECIBO DE ENTREGA DE DOCUMENTOS

CLASE DE DOCUMENTO	ORIGINAL	COPIA	OBSERVACIONES/COMENTARIOS

En constancia, firman:

\_\_\_\_\_  
Nombres y apellidos del cliente

\_\_\_\_\_  
Nombres y apellidos (IDEPRO)

Lugar: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Constancia de Devolución:

Cliente: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Fecha de devolución: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ Firma (IDEPRO): \_\_\_\_\_

Lugar	y	fecha:
-------	---	--------

**ANTECEDENTES**

NOMBRES Y APELLIDOS DEL CLIENTE	Nº DE PRESTAMO

FECHA(S) QUE DEBIA EFECTUAR EL SEGUIMIENTO	CAUSA

**INFORME**

1.- EN QUE INVIRTIÓ EL PRÉSTAMO?


1.1. En caso que la inversión sea diferente al destino explicar los siguientes puntos: i) ¿Por que? ii) ¿Cuales fueron las causas? y iii) ¿en que invirtió?


2.- QUE ACTIVIDAD REALIZA ACTUALMENTE?


2.1. En caso de que fuera diferente a la actividad con la que se otorgo el préstamo, explicar cuales son las causas que motivaron este cambio y la experiencia con la que cuenta:


3.- SITUACIÓN FINANCIERA

Los ingresos con que cuenta actualmente la Empresa con relación a los ingresos de la Evaluación Económica son:

MUY BUENO		BUENO		REGULAR		MALO		MUY MALO	
-----------	--	-------	--	---------	--	------	--	----------	--

¿Por qué?


4.- ¿CUAL ES EL ESTADO DE LAS GARANTIAS?

MUY BUENO		BUENO		REGULAR		MALO		MUY MALO	
-----------	--	-------	--	---------	--	------	--	----------	--

¿Por qué?


5.- CONCLUSIONES Y/O RECOMENDACIONES


\_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Firma Cliente**

\_\_\_\_\_  
**Firma Oficial de Negocios**

# SOLICITUD DE REPROGRAMACIÓN

Lugar y fecha: \_\_\_\_\_

Señores

IDEPRO

Presente.-

Mediante la presente, solicito a ustedes reprogramar mi(s) operación(es) crediticia(s) siguiente(s):

Tipo de Crédito \_\_\_\_\_ N° \_\_\_\_\_

NOMBRES DEL (LOS) PRESTATARIOS		MONTO	CI/Otros	FIRMA
1.-				
2.-				
3.-				
4.-				
TOTAL EN CASO DE GRUPO SOLIDARIO				

Asimismo, autorizamos a IDEPRO para que investigue nuestros antecedentes personales, bancarios y comerciales en las centrales de riesgo a las cuales pueda acceder, pudiendo realizar esta labor por si o mediante terceros.

1. SITUACION ACTUAL			
N° de reprogramación		Monto desembolsado	
Saldo Actual		Cuotas pagadas	
Estado de la cartera:		Mora acumulada en días	
2. TIPO DE REPROGRAMACIÓN			
ITEM		ITEM	
2.1 Ampliación de Plazo		2.4 Cambio en el monto de la cuota	
2.2 Cambio de Garantía		2.5 Cambio en la frecuencia de la cuota	
2.3 Cambio en la tasa de interés		2.6 Otras solicitadas por excepción (señalar)	
3. TERMINOS Y CONDICIONES			
ITEM		CONDICIONES ORIGINALES	NUEVAS CONDICIONES
1	Producto crediticio		
2	Plazo		
3	N° de cuotas		
4	Tipo de cuota		
5	Frecuencia de la cuota		
6	Forma de Pago		
7	Tasa de interés anual		
8	Garantía		
9	Destino del Crédito		
10	Periodo de Gracia		
4. ANTECEDENTES DE LA REPROGRAMACIÓN			
4.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL CREDITO Y ESTADO DE LAS GARANTIAS			

4.2 CAUSA(S) DE LA SOLICITUD DE REPROGRAMACIÓN

4.3 SITUACIÓN ACTUAL DE LOS NEGOCIOS

4.4 SITUACIÓN PATRIMONIAL

4.5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

RESOLUCIÓN COMITÉ DE CREDITOS REGIONAL:      APROBADO     RECHAZADO  .

*Firma y sello de los miembros del Comité de Sucursal / Agencia*

RECOMENDACIONES/OBSERVACIONES:

APROBADO GERENCIA NACIONAL DE OPERACIONES Y CREDITO:      APROBADO     RECHAZADO  .

*Firma y sello de la Gerencia Nacional de Negocios*

Fecha: \_\_\_\_\_





# REF. Fase Judicial N° 000

**Aviso N°** \_\_\_\_\_

Lugar	y	fecha:
-------	---	--------

Señor (a): \_\_\_\_\_

N° Crédito: \_\_\_\_\_

Presente.-

Señor(a) Cliente Moroso:

El Departamento de Asesoría Legal de IDEPRO, le comunica que debido al incumplimiento de sus obligaciones en su calidad de **DEUDOR** para con nuestra institución, cursa en nuestro poder el informe de las Acciones Judiciales correspondientes. Por lo tanto le comunicamos que tienen un plazo de 48 Hrs. para regularizar su situación. Caso contrario nuestro Dpto. Legal concluirá las **Acciones Judiciales** con el **Juez** competente procediendo a la **Subasta** y posterior **Remate**, asimismo la retención judicial de ingresos de los titulares y garantes.

Asimismo, el IDEPRO introducirá su nombre y de todas las personas intervinientes con calificación de "**Cliente Malo**" a las Centrales de Riesgo correspondientes y Burós de Información; con lo que no podrá acceder Ud. ni su(s) garante(s) a ningún tipo de crédito en ninguna institución financiera a nivel nacional de manera indefinida.

La presente se constituye en el último aviso, no existiendo por lo tanto ninguna prórroga más al respecto.

Atentamente,

\_\_\_\_\_  
Asesor Legal

\_\_\_\_\_  
Oficial de Negocios

\_\_\_\_\_  
Gerente de Sucursal

CC. File Prestatario

Recibido por: \_\_\_\_\_

SUCURSAL/ Agencia: \_\_\_\_\_ Dirección: \_\_\_\_\_ Telf.: \_\_\_\_\_

# REF. Carta Inicio Acción Judicial N° 000

**Aviso N°** \_\_\_\_\_

Lugar	y	fecha:
-------	---	--------

Señor (a): \_\_\_\_\_

N° Crédito: \_\_\_\_\_

Presente.-

Señor(a) Deudor:

Al haber pasado la mora de su crédito a \_\_\_\_\_ días, comunicamos a usted que de no apersonarse por nuestra institución a regularizar su préstamo en los próximos dos días, pasaremos su documentación al Departamento Legal, para que se **inicie las acciones legales** correspondientes de acuerdo al Contrato Firmado.

Asimismo, ponemos en conocimiento suyo que una vez que su crédito ingresa a cobranza judicial su nombre pasará a Central de Riesgos e informaremos a los Bancos, Fondos, Mutuales, Cooperativas y ONG's Financieras sobre su estado de "Cliente Moroso Insolvente" con los siguientes perjuicios permanentes para usted y sus garantes.

Seguros de que evitara el inicio de las acciones legales, nos despedimos.

Atentamente,

\_\_\_\_\_  
Asesor Legal

\_\_\_\_\_  
Oficial de Negocios

\_\_\_\_\_  
Gerente de Sucursal

CC. File Prestatario

Recibido por: \_\_\_\_\_

SUCURSAL/ Agencia: \_\_\_\_\_ Dirección: \_\_\_\_\_ Telf.: \_\_\_\_\_

**REF. Aviso Deuda Vencida N° 000****Aviso N°** \_\_\_\_\_

Lugar \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ fecha: \_\_\_\_\_

Señor (a): \_\_\_\_\_

N° Crédito: \_\_\_\_\_

Presente.-

Estimado(a) Señor(a):

Mediante la presente, nos dirigimos a Ud. A objeto de recordarle que a la fecha, su préstamo está **vencido** con \_\_\_\_\_ días, por no haber cancelado en la fecha establecida según su plan de pagos. En este sentido, seguro de su regularización inmediata, lo esperamos en nuestras oficinas.

Le insinuamos **no volver a atrasarse**, con la confianza de que tomara muy en cuenta este aviso.

*Atentamente,*\_\_\_\_\_  
Oficial de Negocios\_\_\_\_\_  
Gerente de Sucursal

CC. File Prestatario

Recibido por: \_\_\_\_\_

SUCURSAL/Agencia: \_\_\_\_\_ Dirección: \_\_\_\_\_ Telf.: \_\_\_\_\_

**REF. Crédito Vencido N° 000****Aviso N°** \_\_\_\_\_

Lugar \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ fecha: \_\_\_\_\_

Señor (a): \_\_\_\_\_

N° Crédito: \_\_\_\_\_

Presente.-

Señor(a) Cliente:

Mediante la presente le recordamos por \_\_\_\_\_ vez que su crédito se encuentra en mora con \_\_\_\_\_ días. Al no haber cumplido con nuestro llamado telefónico y/o visita, y de no regularizar sus obligaciones dentro de las 24 horas siguientes a la recepción de esta carta, le comunicamos que será reportado a la **Central de Riesgos y Burós de Información** como **crédito en mora a usted y su(s) garante(s)** nos veremos obligados a tomar las medidas señaladas en el contrato de préstamo firmado por Usted.

Con este motivo saludo a Ud.

*Atentamente,*\_\_\_\_\_  
Oficial de Negocios\_\_\_\_\_  
Gerente de Sucursal

CC. File Prestatario

Recibido por: \_\_\_\_\_

SUCURSAL / AGENCIA: \_\_\_\_\_ Dirección: \_\_\_\_\_ Telf.: \_\_\_\_\_