



**MANUAL DE GERENCIA BANCARIA  
Y DE ANALISIS DE CREDITO**

**PRESENTADO A**

**BANCO CENTRAL DE BOLIVIA/LA PAZ**

**Y**

**PROYECTO AGROEMPRESAS Y ARTESANIA DE USAID/BOLIVIA  
CONTRATO USAID 511-0472-C-00-4069-00  
PROYECTO 511-0472**

**PRESENTADO POR**

**CHEMONICS INTERNATIONAL  
WASHINGTON, D.C.**

**PREPARADO POR**

**MIGUEL A. GARCIA  
HILARIO HOOKER**

**LA PAZ, BOLIVIA  
DICIEMBRE 1985**

## PREFACIO

La Agencia Internacional de Desarrollo (A.I.D.), de los Estados Unidos de América otorgó un préstamo, (No. 511-I-060), al Gobierno de Bolivia, para el financiamiento de proyectos agro-empresariales y de artesanía del sector privado. Dicho préstamo incluye un componente de asistencia técnica, dirigido al fortalecimiento institucional, tanto del Departamento de Desarrollo del Banco Central de Bolivia, (B.C.B.), como de los Departamentos de Créditos de las Instituciones Crediticias Intermediarias, (ICIs).

Para la ejecución del componente de asistencia técnica, USAID/Bolivia contrató los servicios de nuestra firma: CHEMONICS INTERNATIONAL CONSULTING DIVISION. Los términos de referencia del contrato suscrito, establecían como objetivos, los siguientes:

- Mejorar la capacidad del Banco Central de Bolivia (BCB), incluyendo sus oficinas regionales y las instituciones intermediarias de créditos (ICIs), para evaluar y tramitar solicitudes de crédito de desarrollo.
- Mejorar la capacidad del Banco Central, así como la de sus oficinas regionales, las ICIs y USAID, de supervisar los créditos de desarrollo otorgados y administrar las carteras de esos créditos.

Específicamente, la asistencia técnica debería dirigirse a:

1. El diseño de nuevos sistemas de análisis y desembolsos de crédito, así como de administración de cartera, por parte de B.C.B. y las ICIs, la incorporación de estos procedimientos en un manual, el diseño y presentación de un curso a oficiales de crédito y el diseño de un programa de entrenamiento continuo sobre esta materia.
2. El diseño de un modelo de unidad de desarrollo para las ICIs.
3. La preparación e implementación de un sistema contable y de control de mora para las ICIs.
4. El diseño e implementación de un sistema estadístico, que permita a las ICIs, BCB y USAID, controlar el desarrollo de los programas y su impacto sobre el pequeño productor.

Para el desarrollo de esta labor, nuestro grupo de trabajo, además de la asistencia técnica específica al BCB, que se tradujo en recomendaciones específicas para la reorganización del departamento de desarrollo, trabajó estrechamente con seis bancos privados (ICIs). La asistencia técnica a los departamentos de desarrollo de las ICIs, contempló el análisis y recomendaciones sobre las siguientes áreas principales:

- Administración de cartera
- Organización de las unidades de desarrollo
- Mercadeo, presupuestación y gerencia, y
- Entrenamiento sobre análisis de crédito

Además de los reportes conteniendo las recomendaciones del equipo de trabajo para cada banco, en el desarrollo de la asistencia técnica se celebraron seminarios de tipo gerencial, y de crédito, y se trabajó posteriormente en forma directa con casi todos los bancos en la implementación técnica-administrativa de las distintas recomendaciones, relativas a:

- La implementación de un sistema de estimación de costos
- El diseño de manuales de crédito
- Sistema de información gerencial
- Mecanismos de mercadeo y presupuestación

Con el objeto de que esta asistencia técnica tenga un impacto permanente y contribuye verdaderamente a mejorar la calidad de las técnicas de administración, gerencia y análisis de crédito, se consideró conveniente presentar en el manual, un resumen en forma ordenada, de nuestras recomendaciones que facilite su difusión, consulta y uso a través del tiempo, por parte de elementos bancarios interesados en el tema.

El resultado de ese esfuerzo es el manual que estamos presentando a Uds. Dicho manual consta de dos partes los cuales cubren los siguientes temas: Parte I - Aspectos Gerenciales; y Parte II - Aspectos Crediticios.

MANUAL DE GERENCIA BANCARIA Y DE  
ANALISIS DE CREDITO

PARTE UNO: ASPECTOS GERENCIALES  
CONTENIDO

	<u>Página</u>
I. ROL DE LA GERENCIA EN EL DESARROLLO	1
A. Qué es Gerencia?	1
B. Qué es un Gerente? Quiénes son Gerentes?	1
C. Importancia de la Gerencia	2
D. Gerenciando los Recursos Disponibles	2
E. Efecto Catalítico de un Buen Gerente	4
F. La Comunicación como Herramienta Gerencial	4
G. Fuerzas que Actúan sobre la Gerencia	5
H. Principios Gerenciales Básicos	7
I. Desarrollo Gerencial	8
II. PLANEAMIENTO	9
A. Introducción	9
B. Pasos de Planeamiento	9
C. Fijación de Objetivos	12
D. Estudio del Entorno Empresarial	15
E. Fijación de Estrategias y Tácticas	22
III. PRESUPUESTACION Y CONTROL	25
A. Introducción	25
B. Algunas Ideas Sobre la Elaboración del Presupuesto	25
C. Prácticas Presupuestarias	27

## CONTENIDO

	<u>Página</u>
D. Métodos Presupuestarios	28
E. Método de Presupuestación en Base-Cero	30
F. Paquete Decisional	31
G. Como Introducir el Presupuesto Base-Cero	37
H. Medidas de Control Presupuestario	45
I. Las Relaciones Humanas y la Presupuestación	45
IV. MERCADEO BANCARIO	49
A. Introducción	49
B. Guía para la Introducción de un Nuevo Servicio	49
C. Como Presentar el Plan de Mercadeo y su Presupuesto	54
V. TENDENCIAS INSTITUCIONALES DEL SISTEMA BANCARIO	59
A. Situación Actual	59
B. Identificando el Mercado	60
C. Entrega de Servicios	60
D. Procesamiento de Datos	63
E. Confrontación de Imágenes	63
F. Adelantos en Servicios a Clientes	64
G. Sistemas de Información Gerencial	64
H. Otros Servicios Computarizados	64
VI. SISTEMA DE COSTOS Y CONTABILIDAD GERENCIAL	65
A. Importancia de los Costos	65
B. Naturaleza de los Costos	65
C. Asignación de Costos	68

## CONTENIDO

	<u>Página</u>
D. Rentabilidad a Nivel de la Organización	71
E. Rentabilidad del Producto (Servicio)	76
F. Política de Precios	77
VII. CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	79
A. Introducción	79
B. Esquema Teórico del Método del Punto de Equilibrio	79
C. Concepto de Contribución Unitaria	82
D. Punto de Equilibrio en un Banco	83
E. Metodología para Prorrates de los Gastos	85
VIII. ESTRATEGIA CORPORATIVA Y PLANEAMIENTO FINANCIERO	93
A. Estrategia Corporativa	93
B. Hacia Donde Vamos	93
C. El Banco en el Futuro	96
D. Como Lograr la Posición Deseada	97
E. Resumen	99
F. Rentabilidad de la Organización	100
IX. ORGANIZACION DE UN DEPARTAMENTO DE DESARROLLO	109
A. Introducción	109
B. Actividades para Desarrollar un Departamento de Desarrollo	109
C. Funciones del Personal	114
X. CONCLUSIONES	119
ANEXO I - FABRICA DE CAMISAS BOLIVAR	123

PARTE DOS - ASPECTOS CREDITICIOS

CONTENIDO

	<u>Página</u>
I. INTRODUCCION	129
II. POLITICA DE CREDITO	131
A. La Necesidad de Políticas Definidas	131
B. Factores a Considerar	131
C. Determinación de Políticas	132
D. Estableciendo la Política de Crédito	132
E. Guía Para Una Política Escrita de Créditos	136
III. EL OFICIAL DE CREDITO	143
A. Introducción	143
B. Relaciones Entre el Oficial de Crédito y el Cliente	143
IV. DISTINTAS FACETAS DE ANALISIS DE CREDITO	151
A. Puntos Básicos que Debe Analizar el Oficial de Crédito	151
B. Investigación del Crédito	153
C. Información Requerida en Cada Solicitud de Crédito	158
D. Resumen	161
V. GUIA PARA ELABORACION DE ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD	163
A. Antecedentes	163
B. Organización	163
C. Mercado	163
D. Ingeniería del Proyecto	165

## CONTENIDO

	<u>Página</u>
E. Costos e Ingresos	167
F. Plan de Inversión y Fuentes de Financiamiento	168
G. Aspectos Financieros	169
H. Aspectos Económicos	169
I. Documentos y Anexos Que Deben Acompañar al Estudio	170
VI. IMPORTANCIA DEL ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS EN EL ANALISIS DE CREDITO	189
A. Introducción	189
B. Definición de los Estados Financieros	190
C. Importancia de los Cambios en Capital de Trabajo (de Operaciones)	191
D. Análisis de Tendencias	191
E. Análisis del Capital de Trabajo y las Proyecciones Financieras	196
F. Análisis de Solidez Financiera - Análisis de Razones	205
G. Interrelación de las Razones - El Sistema Dupont	218
H. Ejemplo de Uso del Análisis de Razones	220
VII. ADMINISTRACION DE CREDITOS	227
A. Introducción a La Administración de Créditos	227
B. Importancia de la Administración de Créditos	227
C. Naturaleza y Profundidad de la Labor del Departamento de Crédito	228
D. Organización de un Departamento de Crédito	230

## CONTENIDO

	<u>Página</u>
E. Sistemas y Procedimientos de Administración de Créditos	232
F. Condiciones Que Debe Reunir un Crédito Para Ser Deseable	235
G. Créditos Indeseables	235
H. Administración de Créditos	237
I. El Folder de Crédito	241
J. El Contrato de Crédito	244
VIII. CARTERA	247
A. Organización de Cartera	247
B. Reportes Sobre los Préstamos	247
C. Planeamiento y Control de la Cartera	249
D. Administración de Cartera	255
E. Tipos de Cartera-Diversificación y Calidad	259
F. Estructura de Maduración de la Cartera	259
G. Sistema de Información Gerencial	261
IX. PRESTAMOS	277
A. Concepto de Fijación de Precios	277
B. Análisis de Rentabilidad de los Clientes	278
C. Préstamos Agropecuarios	282
D. Dificultades Financieras	285
E. Corrección de los Préstamos Problemas	292
F. Control de las Pérdidas por Malos Préstamos	293
G. Conclusión Sobre el Control de la Función Crediticia	293

## CONTENIDO

	<u>Página</u>
X. SUPERVISION Y SEGUIMIENTO DE PROYECTOS	295
A.    Introducción	295
B.    Tipos de Visitas de Supervisión	295
C.    Revisión de la Ejecución del Plan de Inversión y Fuentes de Financiamiento	297
D.    Actividades Posteriores a la Vista de Supervisión	301
ANEXO A - INFORME DE VISITA DE SUPERVISION: PRESTAMO EN PROCESO DE DESEMBOLSO	303
ANEXO B - INFORME DE SUPERVISION:  PROYECTOS EN ETAPA DE OPERACION	307
ANEXO C - DIAGRAMA DE SUPERVISION PARA EMPRESAS EN ETAPA DE CAPACITACION	310
ANEXO D - GUIA DE EVALUACION DE SOLICITUD DE FINANCIAMIENTO PARA CAPITAL DE TRABAJO	311
ANEXO E - CASO FARMACIA POPULAR S.A.	314
ANEXO F - CASO MIGUEL GRANJERO	317

## DIAGRAMAS Y CUADROS

### PARTE UNO: ASPECTOS GERENCIALES

		<u>Página</u>
DIAGRAMA 1	Gerenciando los Recursos Disponibles	3
DIAGRAMA 2	Fuerzas Que Actuan Sobre la Gerencia	6
DIAGRAMA 3	Pasos del Planeamiento	11
DIAGRAMA 4	Proceso Gerencial	12
DIAGRAMA 5	Punto de Equilibrio	80
DIAGRAMA 6	Contribución Unitaria - Explicación Gráfica	82
DIAGRAMA 7	Contribución Unitaria - Explicación Más Simple	82
DIAGRAMA 8	Estructura Administrativa	112
DIAGRAMA 9	Organigrama Departamento de Desarrollo	113
CUADRO 1	Paquete Decisional	32
CUADRO 2	Paquete Decisional	35
CUADRO 3	Calendario Para Introducir El PBC	38
CUADRO 4	Presupuesto Financiero Global	41
CUADRO 5	Presupuesto de Gastos e Inversiones	42
CUADRO 6	Presupuesto de Depósitos y Préstamos	44
CUADRO 7	Formulario Para La Integración del Plan del Banco con el Plan de Mercadeo Bancario	55
CUADRO 8	Clasificación de Gastos en Costos Fijos y Variables y por Factores de Prorrateo	88
CUADRO 9	Distribución de Gastos no Financieros Por Departamentos	91
CUADRO 10	Distribución de los Gastos de los Departamentos de Apoyo a los Centros de Costos	92

PARTE DOS - ASPECTOS CREDITICIOS

		<u>Página</u>
DIAGRAMA 1	Delegación de Responsibilidades	138
DIAGRAMA 2	El Capital de Trabajo Neto	196
DIAGRAMA 3	Ciclo Completo del Capital de	
DIAGRAMA 4	Sistema "Dupont"	219
DIAGRAMA 5	Flujo de Préstamos	252
CUADRO 1	Operaciones Guía Para Una Política Escrita de Crédito	217 137
CUADRO 2	Plan de Inversión y Fuentes de Financiamiento	171
CUADRO 3	Balance General	172
CUADRO 4	Estado de Ganancias y Pérdidas	174
CUADRO 5	Flujo de Caja Proyectado	176
CUADRO 6A	Capacidad de Pago de la Empresa mas Proyecto	177
CUADRO 6B	Capacidad de Pago del Proyecto	177
CUADRO 7	Cálculo de la Tasa Interna de Retorno Financiera de Empresa mas Proyecto	178
CUADRO 8	Cálculo de la Tasa Interna de Retorno Financiera del Proyecto	179
CUADRO 9A	Cálculo del Valor Agregado	180
CUADRO 9B	Composición del Valor Agregado	181
CUADRO 10	Ahorro en Divisas	182
CUADRO 11	Memo Sobre Evaluación e Proyectos	183
CUADRO 12	Hoja Comparativa de Estados Financieros	193
CUADRO 13	Fuentes y Usos de Fondos de la Compañía DEF	198

		<u>Página</u>
CUADRO 14	Proyecciones Financieras Para 1984 Campaña DEF	200
CUADRO 15	Flujo de Caja Para la Compañía DEF	201
CUADRO 16	Balance Proyectado y Fuentes y Usos de Fondo Para GHI	203
CUADRO 17	Balances Comparativos de la Empresa ABC	221
CUADRO 18	Estados de Resultados Comparativos de ABC	223
CUADRO 19	Análisis Financiero de Razones de ABC	224
CUADRO 20A 20B	Control de Solicitudes de Crédito, Control de Archivo y Documentación	263
CUADRO 21A 21B	Informe del Control del Movimiento de Fondos de Cartera Refinanciada	265
CUADRO 22A 22B	Informe del Estado de Cuenta - Créditos Refinanciados Banco Central de Bolivia	267
CUADRO 23A 23B	Informe de Préstamos en Mora, en Ejecución y Vencidos de Cartera Refinanciada	269
CUADRO 24A 24B	Informe de Saldos Deudores - PGCP Aporte del Banco Central de Bolivia y Banco	271
CUADRO 25A 25B	Informe Consolidado de Créditos Garantizados Bajo PGCP	273
CUADRO 26A 26B	Informe Consolidado de Cartera en Mora (PGCP)	275
CUADRO 27	Ingresos que Genera el Banco de la Compañía JKL	279
CUADRO 28	Costos Asignados a la Compañía JKL	281

## CAPITULO I

### ROL DE LA GERENCIA EN EL DESARROLLO

#### A. Qué es Gerencia?

Gerencia es la capacidad y habilidad de alcanzar objetivos prefijados con la colaboración de otras personas, a través de estrategias definidas maximizando el uso de los recursos físicos, económicos, científicos y humanos, para alcanzar un retorno adecuado sobre los recursos usados y un mayor nivel de bienestar general para la sociedad en que vivimos.

Por supuesto que pueden darse otras definiciones de gerencia, pero los elementos básicos están dados en la anterior. El desarrollo de nuestra sociedad actual no podría haberse llevado a cabo y mantenerse aún en auge si no existiera un fuerte componente gerencial para administrar los recursos existentes. Se ha dicho, y con razón, que "no es tanta la escasez de recursos en el mundo, como la escasez de técnicos gerenciales que sepan dirigir los recursos de una manera productiva".

Son ampliamente conocidos los casos de personas y empresas que contando con suficientes recursos a su favor, no los han hecho producir por falta del conocimiento y la habilidad para administrarlos, por falta de gerencia. Especialmente cierto, es hoy en día la necesidad de la gerencia en el campo bancario.

#### B. Qué es un Gerente? Quiénes son Gerentes?

##### 1. Un Gerente

Un gerente es aquel que, contando con una preparación adecuada (fruto del estudio y la experiencia o bien sólo de mucha experiencia), es capaz de lograr que se realicen los objetivos pre-establecidos, a través de estrategias y planes de acción concretos y con la habilidad de lograr que sus subordinados trabajen motivadamente.

Todo su trabajo se traducirá en una optimización de los resultados y un aumento del nivel general de bienestar en su empresa y por ende en su sociedad.

##### 2. Quiénes son Gerentes?

Gerentes son todas aquellas personas que administran recursos, son gerentes en cierto sentido, por eso es importante darse cuenta que en una u otra forma todos somos gerentes, desde el portero de la empresa, hasta el

presidente de la misma. Es necesario pues, preocuparnos porque aquellos recursos confiados a nuestro manejo logren los resultados óptimos. En la medida en que nos concientizamos de nuestra importancia en el engranaje de la empresa, le dedicaremos más interés al logro de nuestra función "gerencial".

### C. Importancia de la Gerencia

La gerencia es un elemento dinámico en el cual las partes del proceso gerencial son elementos vivos del mismo proceso. El gerente genera el bienestar de la empresa, su función empieza por organizarse para planificar, dirigiendo y coordinando el planeamiento y los esfuerzos de presupuestación. Debe estar alerta a los efectos motivacionales y de conducta que puedan generar la implementación de sus planes, de manera que se observen los parámetros y estándares fijados y que las actividades se realicen dentro de los límites de gastos establecidos en el presupuesto. Pero sobretodo, debe de cuidar que los planes no se pongan a un lado y se olviden en las crisis diarias.

En el sector bancario, hoy más que nunca es necesaria e importante la gerencia, para conducir la nave de las utilidades a las costas de la realidad, y que el barco no naufrague contra las rocas de la improvisación. Gerenciar un banco en esta década de los 80 ha sido y seguirá siendo una tarea desafiante. Un ambiente económico desfavorable, la inestabilidad política a nivel mundial, los rápidos cambios tecnológicos, la inestabilidad monetaria y fiscal, el alto nivel de competencia y otros factores igualmente difíciles hacen que sea insustituible la labor de un buen gerente bancario, y puede ser la diferencia entre presentar utilidades o pérdidas.

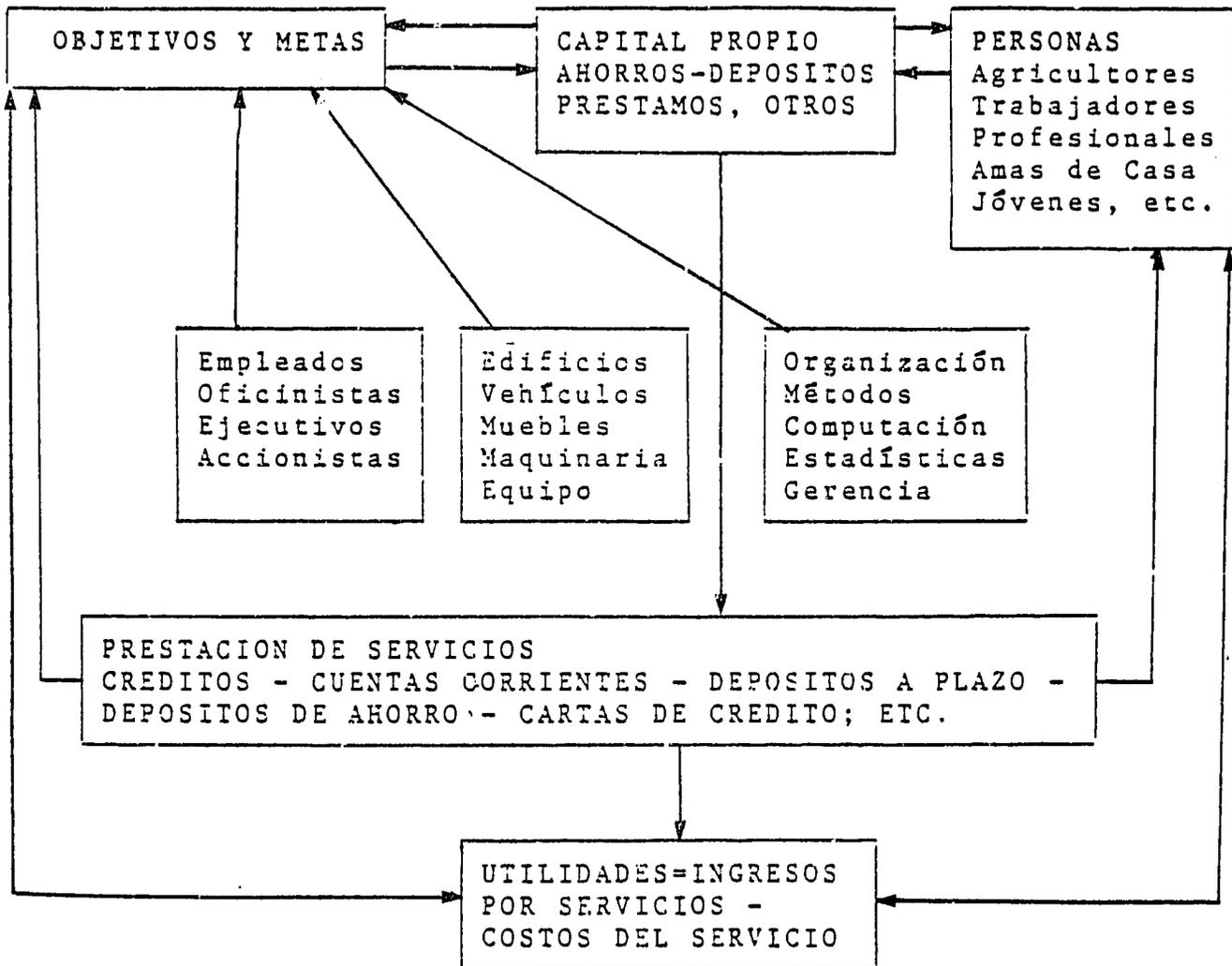
### D. Gerenciando los Recursos Disponibles

El gerente tiene a su disposición recursos físicos, recursos económicos, recursos tecnológicos y recursos humanos, los cuales debe de manejar adecuadamente para producir resultados positivos. En la página siguiente se puede ver gráficamente en Diagrama 1 como se compaginan esos recursos para que el gerente los administre.

El banco capta recursos de sus accionistas, del público y de otros bancos y financieras. Utiliza su material humano, sus instalaciones físicas y los sistemas organizados para entregar al público servicios bancarios por los cuales se cobran tasas competitivas, que deben producir en conjunto mas ingresos que los costos y gastos que generen, para cumplir con las metas y objetivos prefijados de cartera, disponibilidad y de utilidades.

DIAGRAMA 1

GERENCIANDO LOS RECURSOS  
DISPONIBLES



#### E. Efecto Catalítico de un Buen Gerente

Al igual que una reacción puede acelerarse en presencia de un agente catalizador, la función administrativa de un buen gerente actúa como un catalizador que acelera los resultados positivos del banco a través de su gestión. Una buena gerencia conquista la confianza de los demás. Genera nuevos servicios y nuevos recursos, crea empuje y dinamismo, motiva al personal al trabajo en equipo hacia metas comunes incrementando el monto de los depósitos, la cartera de créditos y la productividad en general, elevando los ingresos y las utilidades.

El no tener un buen gerente ocasiona a los bancos pérdidas intangibles, ciertas pero difíciles de cuantificar. Son los ingresos no realizados por falta de esa fuerza catalítica de la buena gerencia. Pagar bien a un buen gerente es rentable, pues evita pérdidas, y vigoriza a la empresa mediante su accionar positivo.

#### F. La Comunicación como Herramienta Gerencial

Podríamos decir que un mal mayor dentro de las instituciones hoy día es la falta de comunicación. Difícilmente podríamos imaginarnos un equipo de football en el cual los miembros no se comunican, sin embargo hay instituciones donde sus miembros no saben a donde van, como llegarán y cuando. Es función del gerente subsanar las fallas de comunicación a nivel interno y externo, ya que la institución tiene que brindar información a sus accionistas, empleados, ejecutivos y CLIENTES. El saber hacia donde va la institución, como y cuando lo va a lograr, de parte de todos aquellos mencionados, ayudará a cooperar en el esfuerzo y eliminará la tensión producida por la ignorancia y la incertidumbre.

Es muy importante transmitir información apropiada a los clientes en el momento adecuado. Por ejemplo, sobre: nuevos servicios, cambios en las tasas de interés, movimiento de ejecutivos claves, situación financiera del banco, etc. El no hacerlo puede generar rumores y temores que a la larga tienen un efecto negativo para el banco, requiriéndose a veces de acciones mayores para corregir los daños.

Por supuesto que también los empleados necesitan información. Se les debe informar de las políticas generales del banco, su organización, principales ejecutivos, líneas de responsabilidad y mandos que afecten a todos y cada uno dentro de la institución. Deberán tenerse con ellos reuniones periódicas para obtener retroalimentación y solucionar en EQUIPO los problemas que surjan. La publicación de un boletín mensual para proporcionar información al personal y que sirva también

como un medio de comunicación social es una buena alternativa para mejorar las comunicaciones internas. La gerencia deberá encargarse asimismo de facilitar información periódica sobre la marcha del banco a los señores accionistas, quienes en resumen son los dueños del capital del banco.

Hay varios medios de hacer llegar la información a los diferentes interesados, puede hacerse a través de: memorandum y boletines internos, folletos y papelería del banco, rótulo y anuncios, publicidad bien dirigida explicando servicios y beneficios que de ellos se derivan, promoción directa e indirecta, visitas a clientes, llamadas a clientes, etc.

Hay que tomar en cuenta que las instalaciones físicas y su estado, así como la presentación y comportamiento de los empleados y ejecutivos del banco TAMBIEN TRANSMITEN INFORMACION a todos aquellos que entran en contacto con ellos. La actitud fría y mercantilista de un oficial de crédito puede hechar a perder un negocio que se ganaría con un poco de calor humano, al tratar al cliente con la importancia que este merece. Igual pasaría con un cajero malhumorado o una secretaria enojada. No solo es importante el servicio que se brinda al cliente, sino la forma como se brinda este servicio.

#### G. Fuerzas que Actuan sobre la Gerencia

La función gerencial no es fácil, generalmente se ejerce bajo una presión continua desde muchos ángulos. Si una persona no es capaz de operar bajo esas condiciones es mejor que no se involucre en ella. El gerente es objeto de críticas continuas, tanto si toma o no toma decisiones.

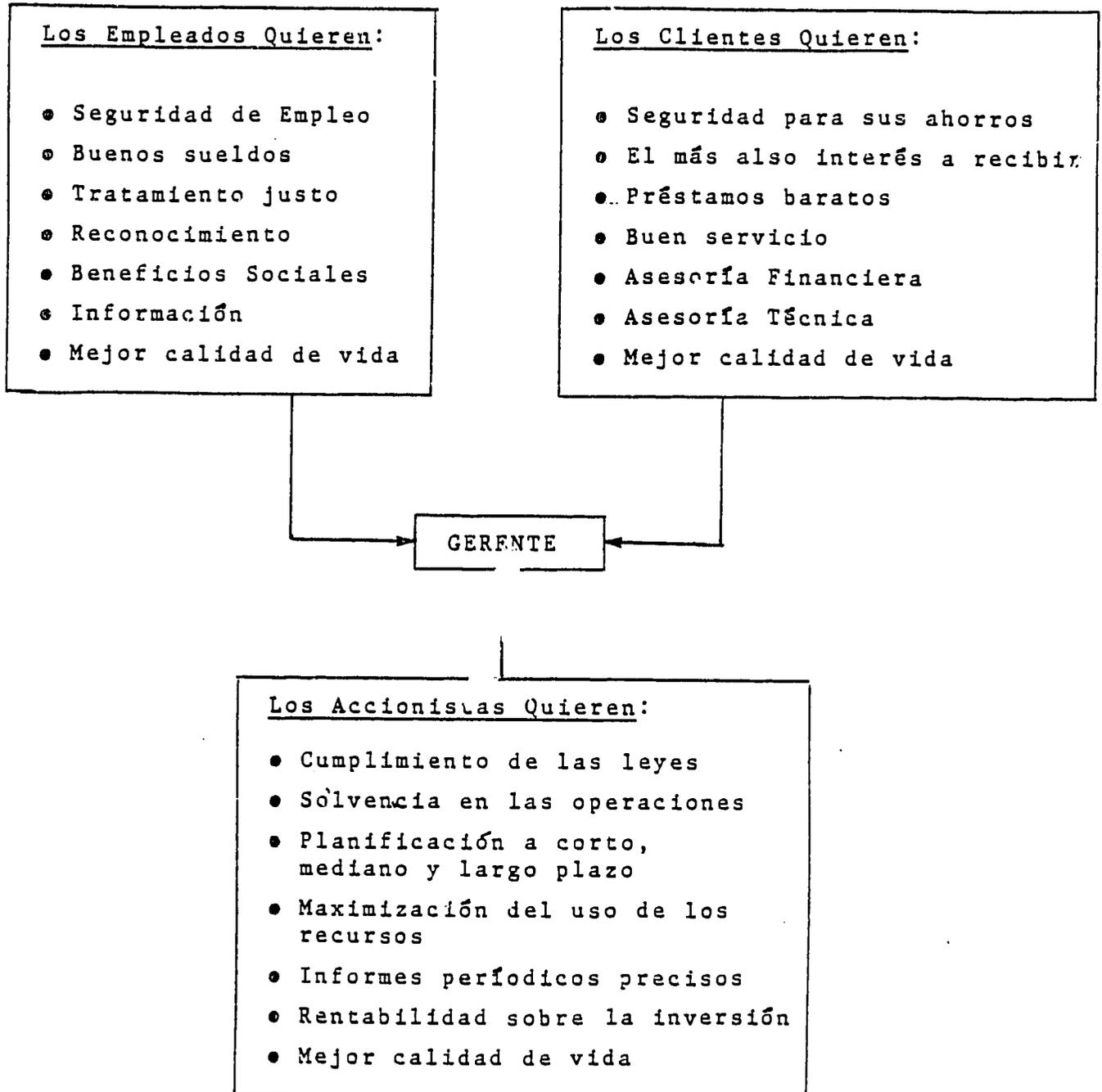
Si las cosas salen bien, el gerente o el directorio reciben los aplausos por haber seleccionado a la persona adecuada. Si se fracasa el gerente es el culpable.

Tal como se describe en Diagrama 2 en la página siguiente la presión la recibe el gerente básicamente de tres fuentes diferentes: accionistas, empleados y clientes.

Obsérvese que los tres grupos coinciden en presionar por una mejor calidad de vida. El grado de eficiencia en el uso de los recursos gerenciales determina el grado de aceleración del desarrollo económico.

DIAGRAMA 2

FUERZAS QUE ACTUAN  
SOBRE LA GERENCIA



H. Principios Gerenciales Básicos

1. Fijación de Metas y Objetivos

2. Inventario de los Recursos Disponibles:

- Humanos
- Físicos
- Económico-financieros
- Tecnológicos etc.

3. Planificación de:

- Políticas
- Procedimientos
- Programas
- Uso del capital, etc.

4. Organizar:

- Personal
- Delegación de autoridad
- División del trabajo
- Sitio de trabajo
- Materiales
- Equipos

5. Motivar:

- Estímulos
- Incentivos
- Relaciones humanas
- Comunicaciones
- Liderazgo

6. Ejecutar:

En forma organizada. De acuerdo con los recursos existentes para cumplir con las metas y objetivos fijados. Y mientras se ejecuta:

7. Controlar:

- A través de sistemas de control
- Informes periódicos
- Control de costos
- Control de calidad de los servicios

Todo esto dentro de un marco de: conocimientos, ética, habilidad y decisión.

## I. Desarrollo Gerencial

Las cuatro cualidades analizadas en el punto anterior: CONOCIMIENTO-ÉTICA-HABILIDAD Y DECISION, si bien es cierto que son parcialmente innatos a un individuo dado, también es cierto que pueden desarrollarse, que se pueden hacer crecer en el individuo.

### 1. Conocimiento

En la vida moderna, quedarse estático significa retroceder, porque los demás avanzan. El gerente tiene que estar informado de todo aquello que puede afectar la marcha del banco, tanto en el plano nacional como en el plano internacional. El gerente debe de estar bien informado sobre las leyes y regulaciones del Gobierno y del Banco Central, política monetaria, económica y fiscal, operaciones del banco, procedimientos, presupuestos, costos y gastos, utilidades, etc.

### 2. Ética

La imagen de un banco es la que dan sus empleados y ejecutivos, de tal manera que la ética de la empresa se refleja en el pensamiento, comportamiento y política gerencial adoptada. Aquí se hace realidad el proverbio que dice: "No sólo hay que ser honrado, también hay que aparentar que se es honrado". El gerente debe pues, actuar de acuerdo con sanos principios éticos personales y aquellos expresados por el directorio.

### 3. Habilidad

El gerente no solamente debe de ser hábil en el manejo de sus funciones, sino que debe transmitir esa habilidad a los que trabajen con él, para contribuir a su desarrollo gerencial.

### 4. Decisión

El gerente tiene que tomar decisiones, debe de tratar de adelantarse a los acontecimientos para prevenir y remover los obstáculos de forma que sus subalternos puedan realizar su labor. El desarrollo institucional no ocurre simplemente, hay que hacerlo ocurrir; a este respecto puede decirse que en casi cualquier institución se dan tres tipos de personas:

- Aquellos que hacen que las cosas ocurran
- Aquellos que dejan que las cosas ocurran
- Aquellos que no saben que está ocurriendo

## CAPITULO II

### PLANEAMIENTO

#### A. Introducción

El proceso por medio del cual se llega a la formulación de un plan es lo que se llama planeamiento.

Para un banco las actividades anuales pueden concentrarse sobre el planeamiento de ingresos, de la liquidez frente a la rentabilidad, control de costos, asignación de recursos o activos, establecer presupuestos de capital, llevar a cabo medidas de rendimiento y muestreos para determinar la eficiencia operativa. De cualquier manera el proceso de planeamiento consta de tres pasos básicos:

- Paso uno: Análisis de situación y fijación de objetivos
- Paso dos: Fijación de estrategias y tácticas
- Paso tres: Presupuestación, implementación y control

#### B. Pasos del Planeamiento

##### 1. Paso uno: Análisis de Situación y Fijación de Objetivos

Consiste en situarse en el medio ambiente en el que se opera para de acuerdo con los recursos disponibles, fijar los objetivos (más adelante hablaremos sobre la fijación de objetivos).

Internamente, los servicios, la organización y algunos otros factores son controlables por la gerencia, la cual puede, incluso organizar recursos y actividades de manera tal que la actividad de los empleados es influenciada favorablemente.

Externamente, el nivel de la actividad económica afecta factores tales como el nivel de los depósitos a plazo, la demanda por créditos comerciales o refinanciados, costo de los recursos, etc. Las regulaciones gubernamentales, políticas de precios, políticas bancarias, financieras o monetarias y otros factores no son controlables por el banco.

Las nuevas tecnologías aumentan o restringen por otro lado la entrega de servicios a los clientes.

Las estrategias y tácticas de la competencia también deben estudiarse para poder fijar mejor nuestras propias tácticas y estrategias.

2. Paso dos: Fijación de Tácticas y Estrategias

Antes de cuantificar los planes preliminares, es frecuentemente necesario revisar aquellas metas que no parezcan estar en concordancia con las políticas generales del banco, o que sean incongruentes con los objetivos fijados, para así poder fijar en forma concreta nuestras tácticas y estrategias en base a los objetivos reales, a la proyección de ingresos y utilidades, nuestros compromisos financieros y la brecha de crecimiento deseada.

3. Paso tres: Presupuestación, Implementación y Control

Aunque todo el trabajo hecho en los pasos uno y dos, es materia para la construcción del presupuesto, no es una tarea fácil transformar en pesos las actividades a realizar, y proceder inmediatamente a su implementación. Hay que tomar en cuenta que el presupuesto debe ser razonable a la luz de las disponibilidades y capacidad gerenciales. Debe además, dividirse el presupuesto en períodos de tiempo que coincidan con los reportes financieros para permitirnos ejercer un mejor control sobre el mismo.

Hay que tomar en cuenta además, que el presupuesto no es solamente un juego de números, sino también una herramienta de comunicación, motivación, retroalimentación y control. (ver Diagrama 3, Pasos del Planeamiento)

La implementación requiere coordinación, dirección y control, de manera que en el desarrollo de la misma se genere retroalimentación, que nos permita cuantificar nuevamente nuestros planes, analizar donde se está fallando o donde se va bien, replantear nuestros objetivos, diseñar nuevas tácticas o estrategias y continuar operando con nuestros planes y presupuestos modificados, si fuera necesario.

DIAGRAMA 3

PASOS DEL PLANEAMIENTO

PASO UNO

ANÁLISIS DE SITUACION Y FIJACION DE OBJETIVOS

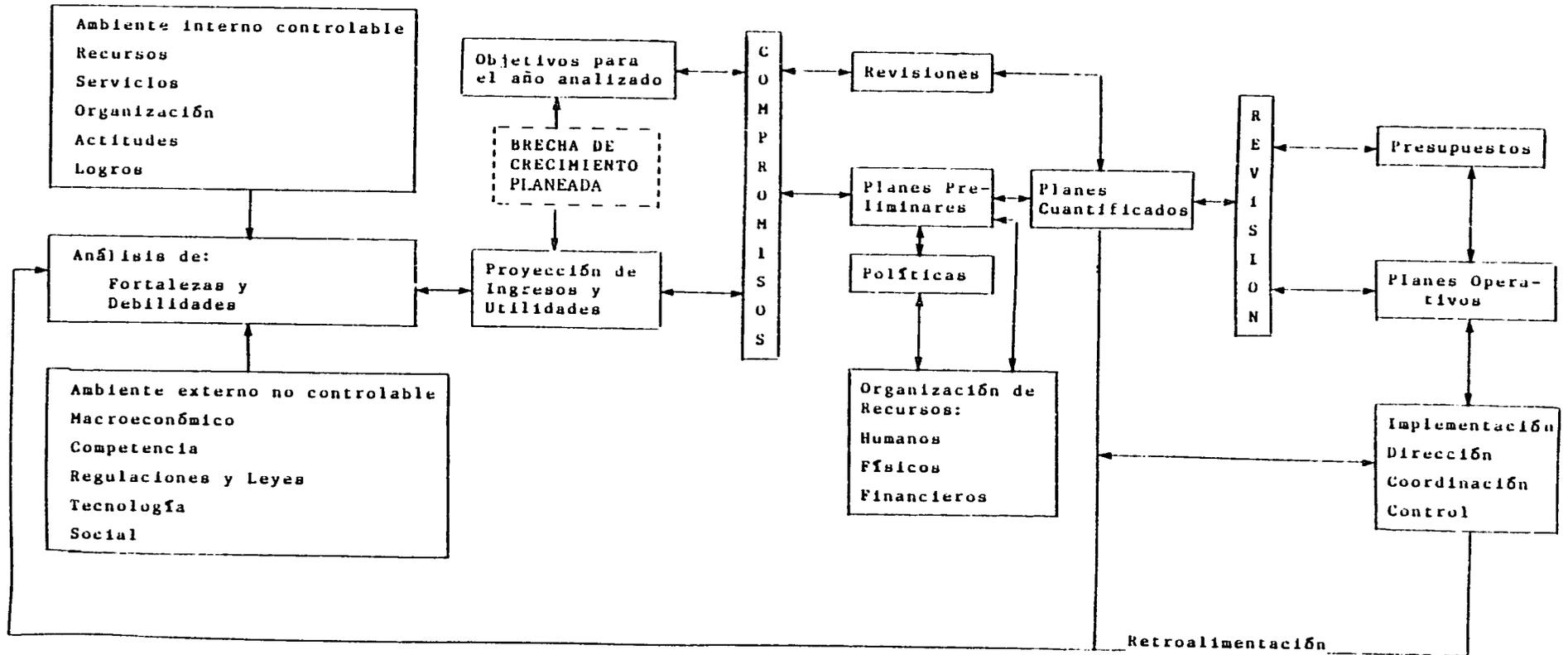
PASO DOS

FIJACION DE ESTRATEGIAS Y TACTICAS

PASO TRES

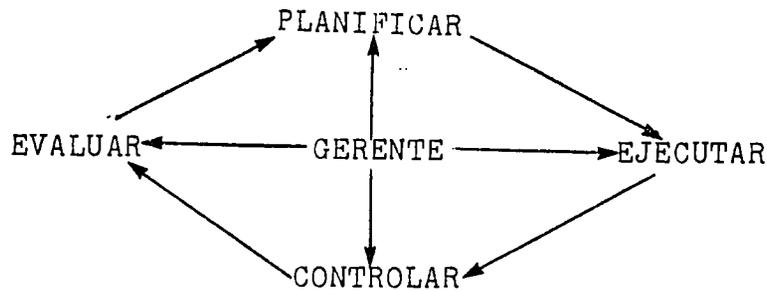
PRESUPUESTACION, IMPLEMENTACION Y CONTROL

II



En otras palabras, el proceso gerencial es dinámico, continuo, todo el tiempo se está analizando la situación fijando objetivos, diseñando tácticas y estrategias, producción de planes y presupuestos para esos planes, ejecutando, controlando, evaluando y volviendo a empezar. El proceso gerencial se puede reflejar en un diagrama más o menos así:

DIAGRAMA 4  
PROCESO GERENCIAL



### C. Fijación de Objetivos

Como se expresó antes, la fijación de objetivos constituye un paso crucial del proceso de planeamiento. Por su importancia, en este capítulo presentaremos un bosquejo de las distintas áreas que pueden o deben analizarse. Naturalmente el uso de todo o parte de estas herramientas dependerá de la profundidad del análisis a realizar y las necesidades del Banco.

#### 1. Guía para la Fijación de Objetivos

- a. Fije prioridades a sus objetivos y límitelos a aquellos que puedan ser fijados en un período razonable.
- b. Fije aquellos por los cuales usted es responsable y cuya realización exitosa puede usted hacer que se logre.
- c. Permítase la suficiente flexibilidad para introducir cambios cuando las circunstancias lo requieran.
- d. En la medida de lo posible, cuantifíquelos, de manera que puedan medirse los resultados.
- e. Establezca fechas específicas para su logro.

A menudo se fijan objetivos obtusos y llenos de generalidades que no son más que "bronce que suena y campanas que tocan", llenos de sonido y fuerza, pero que no significan casi nada como guías de acción y ayuda en la toma de decisiones. Debe separarse el trigo de la paja con claridad, en el proceso de fijación de objetivos.

## 2. Tipos de Objetivos

- a. Generales y específicos.
- b. A corto, mediano o largo plazo.
- c. Rutinarios, son aquellos que se fijan con relación a las labores y responsabilidades diarias.
- d. Innovativos, se refieren a la implementación de nuevas ideas, métodos o servicios.
- e. De desarrollo personal, los que están directamente relacionados con el desarrollo profesional de cada quién.
- f. De desarrollo organizacional, se refiere al desarrollo del personal ejecutivo, departamental y global.

## 3. Gerencia por Objetivos

Consiste en administrar en función de objetivos fijados de antemano. La acción gerencial se dirige a la consecución de las metas prefijadas. En la fijación participan todos los niveles decisionales. La gerencia por objetivos ofrece un considerable número de ventajas. Cuando se lleva a cabo adecuadamente, genera compromisos personales de todos los involucrados en la fijación de los objetivos. Proporciona declaraciones concisas acerca de las expectativas de desempeño y resultados.

Enfatiza el desarrollo de mejoras a nivel de la organización y de los individuos. Promueve la colaboración entre jefes y empleados. Nos proporciona un medio adecuado de revisar y evaluar las operaciones, de manera tal, que podemos recompensar a los empleados eficientes y resolver problemas que se presenten antes de que se vuelvan críticos.

Una desventaja estriba en el hecho de que el proceso de fijación de los objetivos requiere mucho más tiempo que cuando los mismos son fijados UNILATERALMENTE por la gerencia. Otra desventaja es que algunos empleados

pueden pensar que el sistema no es más que un método nuevo de la gerencia para explotarlos y si se llegaran a sentir amenazados hay que vigilarlos, pues a menudo tratan subrepticamente de sabotear el proceso.

4. Identifique Cuales Podrían ser Algunos Objetivos Bien Definidos

- a. Vamos a mejorar nuestro retorno sobre los activos durante los próximos doce meses.
- b. Nuestra departamento de operaciones contratará los mejores cajeros disponibles.
- c. Vamos a mejorar nuestra captación de depósitos.
- d. Vamos a penetrar nuevos mercados.
- e. Mejoraremos nuestra liquidez.
- f. Vamos a mejorar los servicios existentes y a ofrecer nuevos servicios.
- g. Vamos a mejorar nuestra participación en el mercado.
- h. Pretendemos llegar a ser el banco más innovador.
- i. Durante el año, procuraremos estar más en contacto con los problemas de nuestros empleados para elevar su moral.
- j. Seremos el banco con la mayor cartera de fomento.

Si de la lectura anterior usted ha concluido que estos objetivos requieren mayor precisión, usted está en lo correcto. Los objetivos deberían de cuantificarse tratando de ser específicos en la medida de lo posible, como se presentan en los siguientes acápite.

5. Algunos Objetivos Generales Cuantificados para un Año

- a. Aumentar el volumen de depósitos a \$bs.
- b. Impartir un curso de capacitación cada cuatro meses, sobre atención al público para mejorar la imagen de nuestros cajeros. En los tres cursos participarán todos los cajeros del banco.
- c. Establecer un sistema de costos estricto, pero que no desmejore el servicio ofrecido a nuestros clientes.

6. Algunos Objetivos Específicos Cuantificados para un Año

- a. Aumentar el número de cuentas de ahorro en 400 y de depósitos a la vista y a plazo en 600. Esto significaría mayores depósitos por un monto de \$b. \_\_\_\_\_.
- b. Ofreceremos un nuevo servicio llamado Club de Ahorro Navideño con 250 nuevos clientes. El promedio de depósito estimado de cada uno es de \$b. \_\_\_\_\_ mensual, para un total anual de \$b. \_\_\_\_\_.
- c. Vamos a incrementar nuestra cartera de crédito refinanciado en \$b. \_\_\_\_\_, por la generación de X nuevos préstamos, en base al plan piloto revisado que estructuraremos.
- d. Aumentaremos nuestra cartera comercial en X nuevos clientes para un monto global de \$b. \_\_\_\_\_.
- e. Otros servicios que ofreceremos serán:
  - Pago de planillas a 6 empresas
  - Construiremos 800 cajas de seguridad
  - Esperamos operar una tarjeta de crédito, con 600 clientes el primer año, por un monto de \$b. \_\_\_\_\_.

D. Estudio del Entorno Empresarial

Los gerentes de división deberían realizar un trabajo profundo de análisis de los antecedentes del Banco y de la situación actual del entorno en que se desenvuelven, antes de pensar en desarrollar objetivos, estrategias, tácticas y presupuestos.

Sin este cuidadoso esfuerzo inicial, es posible que se desarrolle un plan muy "poético" pero con fundamentos débiles o mediocres, y asignación de recursos financieros basados en la intuición pero sin haber analizado a fondo las variables claves.

En el paso uno del planeamiento es indispensable realizar este estudio de los antecedentes que nos permita diagnosticar la posición del banco en detalle. Vamos a ver una lista de aspectos útiles, que pueden servir como guía, para llevar a cabo el análisis. Es conveniente dividir las funciones y nombrar un coordinador, que será el que presente a la dirección superior el resultado del trabajo.

1. Tendencias

- a. Cuáles han sido las tendencias en el banco con referencia a depósitos, préstamos, ingresos brutos, utilidades, número de cuentas u otras variables claves en los últimos años? Cuáles han sido esas mismas tendencias para los bancos competidores?
- b. Qué cambios han tenido lugar en su participación en el mercado en cuanto a depósitos por tipo, colocaciones comerciales, créditos refinanciados, etc.?
- c. Qué ventajas ha tenido su banco sobre los otros bancos en los años recientes?
- d. Sus clientes lo perciben como un banco innovador o tradicional?. Cómo ve usted su banco en este aspecto?

2. Posición en el Mercado

- a. Quiénes son sus clientes (nombres, industrias, tipos, tamaños)?
- b. Quiénes son sus clientes potenciales (nombres, industrias, tipos, tamaños)?
- c. Dónde se originan las ventas de servicios (clientes viejos, nuevos clientes, sucursales, casa matriz, otros departamentos, otras fuentes)?
- d. Cuántos de sus negocios actuales se generan del 20% de sus cuentas o depósitos de mayor cuantía?
- e. Quiénes y cuántos de sus clientes generan el 80% de su cartera?
- f. Cuál mercado o segmento de mercado parece ser el más rentable?
- g. Cómo afecta a su negocio los cambios estacionales?
- h. Podría usted cuantificar los efectos de las huelgas en su negocio?
- i. Cuál es la actitud de sus clientes (actuales y potenciales), hacia su banco en particular y hacia otros bancos en general?

3. Estrategias Actuales

- a. Qué están haciendo para obtener nuevos clientes?
- b. Qué grupo particular de clientes llama actualmente su atención?
- c. Qué servicios enfatiza usted a sus diferentes clientes?

4. Necesidades de los Clientes

- a. Qué servicios necesitan sus clientes?
- b. Qué tan bien está usted llenando esas necesidades?
- c. Cómo varían las necesidades según el tipo de cliente, industria, tamaño?
- d. Qué servicios ofrece la competencia que usted no ofrece?
- e. Qué tan bien entienden sus clientes las limitaciones de servicios ofrecidos por ustedes?

5. Competencia

- a. Cuáles son sus principales competidores; en la parte comercial; en la parte de fomento?
- b. Quiénes son los clientes de sus principales competidores (nombres, industrias, tipos, número, tamaño)?
- c. Qué técnicas de publicidad, promoción y técnicas de venta están utilizando sus competidores?
- d. Cuáles son las estrategias y políticas que está implementando su principal competidor y qué tan efectivas son?
- e. Cómo visualizan los clientes la calidad de los servicios y del elemento humano de la competencia, comparado con los suyos?
- f. Hay algún nuevo servicio ofrecido por la competencia que amenace seriamente su posición de mercado?.

- g. Existe algún elemento en la prestación de esos servicios que ustedes pueden ofrecer?Cuál? Porqué?

6. Expectativas Futuras

- a. Qué prevé usted serán las necesidades futuras de sus clientes?
- b. Qué nuevos servicios ofrecerá su banco, para llenar esas nuevas necesidades?
- c. Cuáles son las tendencias sociales, económicas, tecnológicas, legales y políticas que afectarán sus negocios en el futuro?
- d. Cree usted que surgirán nuevos competidores a corto plazo?

7. Objetivos a Corto Plazo

- a. Cuáles son los objetivos estadísticos institucionales para los próximos doce meses, en términos de:
- Ingresos y gastos
  - Rentabilidad
  - Volúmenes (depósitos, préstamos, comisiones, número de cuentas, etc.)
  - Otros objetivos
- b. Qué posición cree que su banco debe alcanzar en el mercado, en los próximos doce meses?
- c. Qué énfasis debe poner en nuevos negocios y cuántos nuevos negocios espera conseguir?
- d. Hacia qué segmento de préstamos desea concentrar sus esfuerzos comerciales; o de fomento?
- e. Qué cambios en la conducta de sus clientes hacia el banco, espera lograr en este período?
- f. Qué cambios espera lograr en cuanto a la calidad, eficiencia, productividad y número de sus empleados? Qué entrenamiento les brindaría?

8. Objetivos a Largo Plazo (5 a 10 años)

- a. Qué clase de crecimiento desea?

- Interno (aumento de su participación del mercado en los servicios existentes, nuevos servicios ofrecidos a clientes actuales)
  - Externo (adquisición de nuevos activos, desarrollo de nuevos servicios para clientes nuevos)
- b. Qué tan rápido quiere crecer?
- c. Hacia qué mercados quiere concentrarse?
- d. Qué imagen quiere crear para su banco?
- El que ofrece el mejor servicio
  - El que tiene el mejor personal
  - El que tiene imagen de ser innovador
  - El banco que más contribuye al desarrollo del país
  - El banco de las mayorías
  - El banco de las minorías
  - El banco confiable

9. Plan Publicitario y de Ventas

- a. Qué medios de comunicación masiva debemos usar y en qué proporción?
- b. Qué medios de promoción de ventas, contactos con clientes u otras herramientas debemos usar?
- c. Qué enfoques creativos, visuales y de otros materiales debemos usar en nuestro esfuerzo por promover ventas de servicios y colocación de préstamos?
- d. Dónde hemos tenido éxito o hemos fracasado en el pasado en nuestra publicidad?
- e. Qué porcentaje del presupuesto publicitario debe dedicarse a cada departamento o area de servicios del banco? Cuánto a fomento? Cuánto a nuevos servicios?

10. Desarrollo de Clientes/Plan de Ventas

- a. Qué tan efectivamente podemos identificar y calificar a clientes potenciales?

- Qué criterios podemos usar acerca de: probabilidad de conseguir nuevos negocios, costo de hacer el nuevo negocio y utilidad potencial del mismo?
  - Qué investigación es necesaria?
  - Cómo podemos conseguir buenas referencias de los clientes?
- b. Cómo podemos asignar a nuestro personal responsabilidades directas cuantificadas?
- Cuántos clientes debe manejar cada encargado?
  - Qué nivel de contacto deben mantener con sus clientes?
  - Qué territorio y qué tipo de clientes se asignará a cada uno?
  - Quiénes se especializarán en crédito de desarrollo, quiénes en comerciales?
- c. Qué tipo de unidades técnicas o especializadas deberán desarrollarse para hacerle frente a las diferentes clases de carteras?
- Existen ya unidades especializadas?
  - Están suficientemente capacitados los miembros de esas unidades especializadas?
- d. Qué tipo de estrategia se usará para el seguimiento de las operaciones nuevas logradas?

11. Plan de Entrenamiento

- a. Quiénes van a ser entrenados? En qué áreas?
- b. Qué énfasis especial se le va a dar al entrenamiento de la gente de fomento, comercial, otros?
- c. Quiénes van a ser los encargados de impartir el entrenamiento, de qué?
- d. Con qué frecuencia se impartirán cursos de especialización? Cuándo empezarán?

- e. Quién diseñará el esquema de entrenamiento?
- f. Quién revisará el esquema de entrenamiento para ver que coincida con las necesidades que se deriven del plan del mercadeo?
- g. Cómo podremos medir la efectividad del entrenamiento? Qué parámetros utilizaremos?

12. Plan de Desarrollo de Servicios

- a. Qué nuevos servicios deberíamos desarrollar?
- b. Qué servicios de los existentes, deberíamos reformar o eliminar? ..
- c. Deberíamos pensar en cobrar por algunos servicios que ahora se prestan gratuitamente?

13. Plan de Investigación de Mercado

- a. Sabemos quienes son nuestros clientes actuales y nuestros clientes potenciales?
- b. Qué características son comunes a nuestros clientes (localización y tamaño, edades, necesidades, actitudes, hábitos de consumo, costumbres de pago, etc.)?
- c. Cuál es el mercado total para nuestros servicios? Cómo lo hemos estimado o cómo lo estimaríamos?
- d. Cuál sería específicamente la demanda para crédito comercial, fomento? Cómo la determinaríamos?
- e. Cuál es nuestra participación en el mercado?
- f. Cómo podemos medir nuestro desarrollo en el mercado?
- g. Qué tan efectivos son nuestros programas de venta de servicios publicitarios y promocionales?
- h. Cómo podemos medir el impacto de nuestras acciones sobre el mercado en términos de: las tendencias, la posición en el mercado, nuestras estrategias, las necesidades de los clientes, la competencia y las expectativas futuras?

#### 14. Sistemas de Control y Evaluación

- a. Qué sistemas, reportes o investigaciones necesitamos para controlar o evaluar las siguientes actividades.
  - Progreso hacia los objetivos de: rentabilidad, volumen de depósitos, volumen de préstamos, desarrollo de esos préstamos, ingresos, gastos o cualquier otro objetivo mensurable.
  - Metas de tiempo para lograr objetivos específicos.
  - Cobertura de la publicidad, efecto de la promoción, efectividad del desarrollo de nuevos clientes.
- b. Qué planes contingentes hemos desarrollado para el supuesto de que ocurrieran cambios en el mercado y en la actividad de la competencia?
- c. Qué elementos no controlables pueden bloquear el desarrollo de nuestros planes? Los podemos valorar ahora?

#### 15. Análisis de Costos y Presupuestación

- a. Qué gastos estarán involucrados en la planificación que hemos preparado para el mercado bancario, desarrollo de nuevos servicios, capacitación de personal, publicidad y promoción, etc.?
- b. Cuáles son los supuestos básicos sobre los cuales construimos nuestro presupuesto?
- c. Cómo se relacionan los gastos con las metas programadas de utilidades?

#### E. Fijación de Estrategias y Tácticas

Estrategias y tácticas son los diferentes medios alternativos que hemos decidido tomar para lograr nuestros objetivos. Es el diseño de las actividades en una forma tal, que puedan ser evaluadas, controladas y reformuladas sobre la marcha que nos permitan medir el impacto sobre el presupuesto y realizar los análisis de Costo-Beneficio si fuera posible.

La fijación de tácticas y estrategias debe hacerse de acuerdo con un calendario de actividades minucioso, hasta lograr el objetivo deseado.

1. Ejemplo

- a. Objetivo: Participación en el mercado de créditos refinanciados.
- b. Estrategia: Organizar un departamento o unidad de desarrollo contratando el personal necesario o entrenando al actual, de manera que el B.C.B. nos califique favorablemente para tener acceso al sistema de autonomía crediticia.

2. Calendario de Actividades:

- Mes 1
- Selección del jefe del departamento
  - Inventario de recursos humanos
  - Proyecto de presupuesto financiero
- Mes 2
- Contratación de personal adicional
  - Entrenamiento del personal
- Mes 3
- Organización formal
  - Distribución de puestos y responsabilidades
  - Solicitud al B.C.B. para participar en el crédito refinanciado autónomo.
- Mes 4 y 5
- Empieza recepción de solicitudes
  - Compra de movilidad
  - Primeros desembolsos
- Mes 6 al 10
- Implementación
- Mes 11
- Empieza evaluación del programa
- Mes 12
- Termina evaluación
  - Preparar presupuesto año 2
  - Reorganizar si fuera necesario

Así como para este caso y quizás en forma más compleja, se debe diseñar la estrategia y tácticas específicas para cada uno de los objetivos concretos fijados.

Si se fijan objetivos concretos y mensurables, podrá ejercerse control sobre las actividades. Objetivos no concretos dificultan o imposibilitan el poder ejercer un control adecuado.

## CAPITULO III

### PRESUPUESTACION Y CONTROL

#### A. Introducción

El presupuesto integra objetivos, estrategias y tácticas dentro de un calendario de actividades, presentando además, todos los recursos necesarios para lograr los objetivos fijados. Los esfuerzos que realizamos para cumplir nuestra tarea, sin un plan adecuado tienden a volverse incoherentes. Debemos hacer planes ordenados, por escrito, sistematizados y cuantificados en unidades de las actividades esperadas y estimando los ingresos o gastos financieros. Eso es un presupuesto. La labor exige mucha planificación, coordinación, información y control.

Dado que un banco debe de ser un organismo dinámico, lo suficientemente flexible para responder rápida y adecuadamente a los cambios generados por las condiciones del mercado, eventos económicos y políticos; los objetivos, tácticas, y estrategias deberán revisarse y reformularse de acuerdo con las condiciones, cuantas veces sea necesario en el transcurso del año.

#### B. Algunas Ideas Sobre la Elaboración del Presupuesto

1. El presupuesto o la labor de presupuestación para que tenga éxito, debe de ser patrocinada y promovida por la gerencia superior. Es imposible que tenga éxito si la gerencia no está de acuerdo.
2. Debe de existir un nivel de participación general, a todos los niveles decisionales en la elaboración del presupuesto, ya que la participación crea compromisos de parte de aquellos que participan. Cada uno debe saber claramente su responsabilidad.
3. El flujo de información de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba debe de ser lo más completo y específico posible. Deben comunicarse con claridad hacia abajo las directrices, políticas, normas, instrucciones, etc. que emitan el directorio y la gerencia general, a fin de que los niveles medios e intermedios conozcan con seguridad las reglas del juego. De abajo hacia arriba debe fluir retroalimentación que de cuenta de las dificultades, imposibilidades o posibilidad de diseñar tácticas y estrategias pragmáticas para lograr los objetivos fijados, de acuerdo con los lineamientos de la alta gerencia.

4. Debe de trabajarse usando el concepto de centros de responsabilidad y centros de costos con costos controlables claramente asignados.
5. El desarrollar un buen presupuesto, es una labor que requiere mucha disciplina y coordinación, por lo tanto es necesario llevar a cabo un programa continuo de educación del personal, para concientizarlos de su importancia en la elaboración del presupuesto. Al final un presupuesto es tan bueno como los supuestos y principios que han usado los que lo prepararon.
6. El presupuesto debe de prepararse para un período definido y usualmente que este período coincida con el de los estados financieros. Puede ser anual con revisiones bimestrales o en el caso de países con hiperinflación se puede preparar así: muy detallado para un mes, detallado para tres meses, y bastante general para el año, con revisiones mensuales.  
  
Es recomendable usar el cifrado del catálogo de cuentas para presupuestar. Ya que de esta manera, cada vez que se produce un estado financiero se logra una medición o control del presupuesto contra lo real.
7. Hoy en día, que la mayoría de los bancos usan centros de computación, los estados y el control presupuestario pueden prepararse diariamente, detectándose las variaciones en forma instantánea, lo que nos capacita para tomar medidas correctivas al momento, día a día.
8. Las metas que nos fijemos al elaborar nuestros presupuestos deben de ser lógicas y razonables, tomando en cuenta nuestros recursos, nuestras capacidades y el tiempo en el cual debemos de alcanzar determinadas metas. Un presupuesto es la mejor aproximación de lo que nosotros queremos que ocurra.
9. El costo de controlar el presupuesto, no debe de ser más caro que los beneficios que reporte el tenerlo. . Por tanto, el costo de operarlo debe de ser sensato y la revisión del mismo no debería de llevarse hasta los más mínimos detalles, burocratizando al máximo la función, sino que la revisión debe de hacerse por excepción y especialmente de aquellos rubros que se cataloguen como significativos.
10. Debe de separarse claramente la función de asesoría, (staff) de la función ejecutiva, (de línea), para evitar en lo posible roces que podrían entorpecer la elaboración del presupuesto.

11. La revisión del presupuesto por parte de la gerencia superior debe de ser exhaustiva y completa. Pues sería un contrasentido y un elemento desmotivacional, el que la gerencia exigiera un esfuerzo supremo al personal para elaborar el presupuesto y luego aprobarlo superficialmente, a la ligera, sin darle importancia. Se debe de poner énfasis en una gerencia efectiva.
12. La aprobación por parte de la gerencia superior debe de ser clara, rubro por rubro, y además debe de notificársele por escrito a cada nivel decisonal involucrado las partidas aprobadas, para evitar malos entendidos.
13. Es recomendable estructurar un comité presupuestario que se encargue de coordinar la elaboración del presupuesto y que sea responsable de presentarlo y defenderlo ante la gerencia superior. Este comité debería encargarse de fijar el cronograma de actividades para elaborar el presupuesto. Por ejemplo, debería fijar las siguientes fechas:
  - a. Fijación de políticas, directrices, normas, restricciones, etc. por parte del directorio y gerencia general; lro. de Octubre.
  - b. Todo el personal debe conocer esas directrices y empezar a laborar en la construcción del presupuesto para el 15 de Octubre y tener listo el borrador para el 31 de Octubre.
  - c. A más tardar el 15 de Noviembre, el comité presupuestario debe de presentar al directorio y gerencia general, el presupuesto propuesto para su estudio.
  - d. A más tardar el 15 de Diciembre debe de estar lista la versión final del presupuesto para Enero-Diciembre del siguiente año y comunicado a los niveles decisonales adecuados.

Puede ser que la programación para un país dado o para un Banco o empresa sea diferente, pero lo importante es tener una programación.

### C. Prácticas Presupuestarias

Hay que aclarar, antes que nada, algunas ideas erradas acerca de lo que es un presupuesto y para qué sirve. Algunas personas visualizan la labor presupuestaria como una función omnipotente del gerente financiero o del tesorero, que nos abre una compuerta de dinero para gastarlo en nuestras ideas cuando la situación financiera es bonancible y que la cierra en tiempos de crisis, dejando muchos de los

programas "suspensos o en el aire". Otros creen que al preparar nuestro presupuesto, debemos "inflar" las cifras de gastos y gastar todo lo aprobado, se necesite o no, para poder obtener al año siguiente los mismos o más recursos. Probablemente hay tantas interpretaciones como bancos existen: nosotros diremos que el presupuesto es una herramienta valiosísima para la institución, que este valor debe proclamarse con énfasis a todos los niveles de manera que la participación del personal en la confección del mismo, sea: amplia, honrada, profesional, profundamente analítica y objetiva, para lograr el mejor éxito posible.

#### D. Métodos Presupuestarios

Varios métodos de presupuestación son usados en estos días, tales como:

- la técnica incremental
- el enfoque de paridad competitiva
- el método porcentual sobre activos o sobre depósitos
- el método de "lo que el banco pueda soportar"
- el análisis marginal
- el enfoque de gasto según la tarea
- el método de presupuestación en base cero

#### 1. Técnica Incremental

Simplemente extrapola una tendencia presente y algunas veces del año anterior y le añade un cierto porcentaje, a menudo igual a la tasa de inflación, la cifra resultante automáticamente se convierte en el presupuesto de los próximos doce meses. Erróneamente a este método se le llama presupuesto anual, cuando no hay razón para llamarlo así. Su principal ventaja es la simplicidad, pero sus fallas son numerosas. Por ejemplo, no hay en él provisión para cambios de metas u objetivos que el banco quiera implementar, no hay como reaccionar ante cambios externos de tipo económico, político, laboral o de reaccionar ante el empuje de la competencia o a cambios en los hábitos de los clientes. Además a menudo programas obsoletos e ineficaces, se mantienen vivos, simplemente porque en años anteriores era así y muchos esfuerzos que necesitaban reestructuración se perpetúan sin revisión, porque existe muy poca o ninguna presión por hacerlo en el rígido marco de este método de presupuestación.

## 2. El Enfoque de la Paridad Competitiva

Este enfoque se basa en la filosofía de gastar lo mismo que la competencia y es también una técnica muy simple, de tratar de llegar a una aproximación cercana de lo que está gastando la competencia. Generalmente, uno de los rubros más importantes es el de publicidad; puede incluir también como elemento importante el salario de la gente del departamento de mercadeo. La teoría básica es de que existe una respuesta proporcional e igual del mercado al volumen total de dinero gastado por todos los bancos.

Este enfoque niega los efectos de la creatividad individual, la efectividad en el uso de los diferentes medios, el impacto de la oportunidad de los mensajes y campañas, la calidad del personal, etc. La magnitud de los recursos no es tan importante como la efectividad con que se usan.

Una desventaja adicional de este enfoque es que no toma en cuenta las características propias de nuestros mercados, clientes, cartera, etc.

## 3. El Método Porcentual Sobre Activos o Sobre Depósitos

Este método falla en aspectos similares a los anteriores, pero más aún al relacionar causa y efecto, implica que lo que tenemos en el balance debe dictaminar lo que vamos a gastar, pero la realidad es, que lo que gastemos debe ayudar a alcanzar metas de volúmenes de depósitos y activos, así como volúmenes de la cartera. No contempla la idea de que los gastos promocionales y publicitarios deben ayudarnos a revertir tendencias a abrir nuevos mercados, a mejorar nuestra imagen, etc., de manera tal que esos esfuerzos nos signifiquen un mayor retorno sobre la inversión.

## 4. El Método de "Lo Que el Banco Puede Soportar"

Este método generalmente asigna a la labor de mercadeo y promoción de crédito refinanciado, lo que sobra después de cubrir los rubros "más importantes". Esta visión menosprecia la función del mercadeo bancario y del crédito refinanciado y da la impresión de que la gerencia superior considera secundarias estas funciones y lleva a creer que tal vez no gastar en ellas, sería preferible en términos de resultados y rentabilidad, ignorando el efecto acumulativo sobre el volumen de operaciones del banco, generado por la continua labor de mercadeo bancario, llevada a cabo a través del tiempo.

5. El Análisis Marginal

Se basa en el principio fundamental, de que un gerente puede continuar incrementando sus gastos siempre y cuando los ingresos marginales que tales gastos generen, excedan o igualen a los mismos. El problema está en saber con algún grado de exactitud que contribución hacen a los ingresos y utilidades cada uno de los departamentos de la institución que ocasionan esos gastos, lo cual es en la práctica bastante difícil. Sin embargo, si el banco tiene suficiente información clasificada de años anteriores sobre cada uno de los programas, puede acercarse al logro de tal objetivo y usar los valores de los coeficientes derivados de los datos como herramienta decisional para el presupuesto. Desarrollar estos sistemas cuesta mucho, aunque a veces vale la pena hacerlo.

6. El Enfoque de Gastos Según la Tarea

Que es más apropiadamente llamado método de resultados contra objetivos, puede evitar muchos de los errores y deficiencias de los métodos anteriores. Convierte el presupuesto en parte integral de un plan de desarrollo que se centra en la asignación de recursos para lograr objetivos específicos. Se acerca mucho a la idea de un presupuesto en base-cero.

E. Método de Presupuestación en Base-Cero (PBC)

Proclamado por muchos como la "tabla de salvación" para la presupuestación, es esencialmente una aplicación del presupuesto por resultados contra objetivos, pero con algunas variaciones de procedimientos y es ampliamente favorecido por los convencidos de sus bondades, así como atacado por muchos que creen que ofrece más problemas que soluciones.

PBC es un ejercicio importante y rentable en términos de reevaluar los gastos existentes y darles nuevas direcciones para que contribuyan más positivamente a la rentabilidad del Banco.

Realmente, no existe una definición exacta de lo que es PBC, pero se entenderá mejor en términos de su aplicabilidad a las necesidades de la institución. En términos generales, el enfoque del PBC requiere que cada año se justifiquen enteramente las asignaciones de recursos para cada actividad específica, es decir, que cada año, la institución construya su presupuesto partiendo de cero. Este sería un proceso costosísimo y largo, si se llevara hasta el extremo de ignorar completamente la información de que disponemos.

## F. Paquete Decisional

Al presupuestar en base-cero, todo el presupuesto o partes de él se dividen en "paquetes decisionales" que se clasifican en orden de PRIORIDAD por sus ejecutores. Un paquete o unidad decisional compone usualmente el nivel más bajo al cual se hacen las decisiones presupuestarias. La clasificación inicial por prioridades representa una opinión acerca de los valores relativos de cada paquete para decidir a cual se le asignan los recursos primero, a cual luego y así sucesivamente. Luego a un nivel más alto se toman las decisiones presupuestarias para cada paquete de acuerdo con su JUSTIFICACION y orden relativo de prioridad.

Un paquete de decisiones resume la naturaleza de las actividades indicando los costos asociados en personal y otras categorías, así como los beneficios que se sugiere se obtendrán por su implementación. Mientras más pequeño y más claramente definido es cada paquete, más sencillo será evaluar la relación insumo/producto. Sin embargo, a medida que aumenta el número de paquetes, el proceso de revisión y clasificación se vuelve más difícil requiriendo más tiempo para el proceso presupuestario y la toma de decisiones.

Vamos a presentar un paquete de decisión hipotético de un banco que desea introducir un sistema de cajero automático a un costo incremental de U\$ 75.000. Un ejemplo del formato a usar se presenta en las dos páginas siguientes.

CUADRO 1

PAQUETE DECISIONAL  
(Página Uno)

Nombre del Paquete: Cajero Automático

Departamento: Mercadeo

Nivel de Revisión Gerencial:

Comité de Prioridades

Aprobado por: Jefe de Departamento

<p><u>Propósito de la Actividad:</u></p> <p>Crear expectativas en el 80% de nuestros clientes actuales y en el 40% de otras personas de la instalación de cajeros automáticos.</p> <p><u>Descripción de la Actividad:</u></p> <p>Gastos por medios de comunicación masiva, correspondencia directa y promoción por seis meses para introducir el servicio del cajero automático. Objetivo es que el 50% de nuestras clientes usen el C.A.</p>	<b>RECURSOS NECESARIOS</b>		
	AÑO 1985	AÑO 1986	INCREMENTO
	Personal		
	Salarios		
	Cargos Sociales		
	Equipo		
	Otros		
	Publicidad		
	Total		
	<b><u>MEDIDA DE LA ACTIVIDAD</u></b>		
	1) Se medirá el impacto por un estudio de mercado.		
	2) Se medirá el número de afiliados con los datos internos.		
	3) Se tomará el conteo de uso del Cajero Automático.		

CUADRO 1

PAQUETE DECISIONAL  
(Página Uno)

1. Beneficios de la Aprobación
  - Impulsará nuestro objetivo de que se use el cajero automático, evitando períodos de no uso y poca rentabilidad.
  - Saturaremos el mercado con mensajes en los cuales nuestro Banco sigue siendo innovador.
2. Consecuencias de la Negación
  - Fallaremos en difundir la existencia de nuestros cajeros automáticos.
  - Perderemos el liderazgo cuando nuestros competidores penetren al mercado.
  - Perderemos terreno en el campo de un servicio del futuro.
3. Medios Alternos para Alcanzar el Objetivo
  - Enviar sobres con información. Cuesta \$ 5.000
  - Promoverlo con una exhibición móvil.  
Cuesta \$25.000
  - Promoción directa por nuestros empleados.  
Cuesta \$0.00
4. Gastos Incrementales
  - No se prevee gastos adicionales.
5. Orden de Prioridad Según el Nivel Gerencial
  - No. 8 de doce paquetes.

Como podemos ver en el ejemplo, el propósito de la actividad lista los objetivos a lograr. La descripción de actividades nos dice como lo lograremos. Bajo el rubro de recursos necesarios se indican los insumos necesarios para realizar las actividades así como los medios para medir los resultados de las mismas.

El formato presenta una descripción de los beneficios de aprobar el paquete así como las consecuencias de un rechazo. Se presentan medios alternos para alcanzar el objetivo. Más adelante se comenta si se prevén gastos incrementales de aprobarse el paquete y finalmente el nivel gerencial que presenta el paquete, lo clasifica en orden 8.0 de importancia entre todos los paquetes que están presentado.

Este ejemplo demuestra que PBC no es una cosa complicada, sino un enfoque sencillo y lógico que trata de asegurar que se desarrollen las actividades esenciales para la buena marcha del banco, después de analizar a conciencia las razones para llevarlas a cabo.

Con el objeto de enfatizar la flexibilidad que permite el uso de los paquetes decisionales, en la página siguiente presentamos otro ejemplo de su uso, esta vez relacionado con una actividad más tradicional de la banca, como lo es la concesión de préstamos.

Obsérvese que en este ejemplo se utiliza al oficial de crédito como un centro de costos y que la evaluación costo/beneficio que se realiza, llega solamente hasta el nivel de ingresos y gastos directos relacionados con la actividad, lo que al final da como resultado la contribución a gastos generales y utilidades, de esa unidad.

Aunque en general, el concepto de contribución puede utilizarse como una medida del rendimiento de una unidad en comparación con otros, puede utilizarse también como una herramienta para proporcionar incentivos y programar actividades en base a las características de las unidades más productivas.

Debe anotarse además, que conociendo el nivel del desglose contable de la mayoría de los bancos bolivianos, no se consideró apropiado introducir ejemplos en los cuales se tratara de asignar gastos más allá de aquellos directos fácilmente atribuibles a la función medida en el paquete decisional.

CUADRO 2

PAQUETE DECISIONAL  
(Página Uno)

Nombre del Paquete: Prestamos Oficial A      Departamento: Desarrollo

Nivel de Revisión Gerencial:      Comité de Prioridades      Aprobado por: Jefe de Departamento

Propósito: Incrementar el número de préstamos en 25% y monto de Cartera en 100%, utilizando nueva movilidad.

Descripción: Presentar efectos adquisición movilidad sobre programa trabajo Oficial A.

ACTIVIDADES PROGRAMADAS

MILES DE DOLARES

		1985		1986		INCREMENTO
<u>Préstamos:</u>	No.		No.		No.	
Soya	20	200	25	375	5	175
Arroz	25	300	30	600	5	300
Algodón	10	500	15	1025	5	525
<b>TOTALES</b>	<b>55</b>	<b>1000</b>	<b>70</b>	<b>2000</b>	<b>15</b>	<b>1000</b>

Ingresos:

Intereses Personales

Comisiones

Otros Ingresos

TOTAL

Egresos:

Servicios Personales

Servicios Generales

Depreciación de Gastos Directos Movilidad

Servicios Financieros

Otros Egresos

TOTAL

Contribución a Gastos y Utilidades

CUADRO 2

PAQUETE DECISIONAL  
(Página Dos)

1. Beneficios del Programa: Con movilidad asignada exclusivamente a Oficial A, volumen de créditos se incrementará en un 100% y su contribución a gastos en un 10%.
2. Consecuencias de la Negación: Penetración en el mercado será menor y el valor de la contribución a gastos no aumentará.
3. Medios Alternos para Alcanzar Objetivo: Contratar otro oficial de crédito cuyo costo sería mayor.
4. Gastos Incrementales: US\$ dolares correspondientes a gastos operativos y depreciación.
5. Orden de Prioridad: No. 5 de 12 paquetes

Otro elemento importante a considerar en la implementación del PBC, consiste en definir con claridad, que áreas de la actividad del banco estarán sujetas a la preparación de paquetes decisionales, ya que algunas costos siempre deberán asumirse independientemente de los planes anuales. Dentro de estos últimos, a vías de ejemplo, podrían considerarse ciertos gastos atribuibles a la gerencia general, contabilidad, depreciación de activos, etc. o sea aquellos que solamente dejarían de existir si la institución cerrara sus puertas.

Estas definiciones, así como los tipos de paquetes decisionales y la estructura del presupuesto, son tópicos que debería definir el comité presupuestario a que antes nos referimos.

#### G. Como Introducir el Presupuesto Base Cero (PBC)

PBC es parte de la planificación y del sistema de presupuestación, pero no es el presupuesto en sí. Los presupuestos ideales, deberían construirse sobre la base de planes cuantificados (metas específicas derivadas de metas generales) y convertirlos en planes operativos. Sería conveniente no entrar de golpe al PBC, sino hacerlo bajo un calendario de actividades preparatorias, como podemos ver en Cuadro 3 en la página siguiente.

CUADRO 3

CALENDARIO PARA INTRODUCIR EL PBC

M E S E S

ACTIVIDADES	M E S E S												PERSONAS RESPONSABLES*
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
1) Discusión de conceptos básicos del PBC.													- Vicepresidente Ejecutivo y Gerente de Mercadeo.
2) Plan preliminar de implementación.													- Gerentes de Mercadeo y Gerente de Crédito.
3) Seminario para integrar PBC a mercadeo bancario y presupuestación.													- Gerente de Mercadeo-Contralcr-Vicepresidente Ejecutivo-Consultores.
4) Determinar el diseño final.													- Gerentes de Mercadeo y de Crédito y su personal.
5) Diseñar formularios.													- Gerentes de Mercadeo y de Crédito y su personal.
6) Delimitar responsabilidades de cada Dpto. en el proceso y su participación.													- Gerente de Mercadeo.
7) Discutir los procedimientos y determinar que unidades decisionales participarán.													- Gerente de Mercadeo, su personal, Gerente de Crédito y Vicepresidente Ejecutivo.
8) Desarrollar los paquetes decisionales, estableciendo prioridades y clasificar para presentar al nivel decisional final.													- Gerentes de Mercadeo y Crédito y su personal.
9) Integrar los paquetes decisionales en un primer borrador de presupuesto de presupuesto.													- Gerente de Mercadeo y su personal, Contralor.
10) Preparar el borrador final.													- Gerente de Mercadeo, Contralor y su personal.
11) Presentar a la Gerencia Superior.													- Gerente de Mercadeo y Contralor.

\* Cambian según la organización de cada banco.

1. Como Armonizar el Presupuesto de Mercadeo con el Plan Global del Banco

Para lograr esa armonía, recomendamos los siguientes pasos:

- a. Revise las metas del banco en términos de: tasa de retorno deseada, coeficiente de liquidez, posición de caja, tasas activas y tasas pasivas, orientación hacia créditos refinanciados y hacia otras líneas y áreas críticas, y los recursos con que cuenta el banco, (facilidades, personal, fondos propios, fondos B.C.B., etc.)
- b. Reúnase con los ejecutivos y aquellos que tengan responsabilidades de planificación, para discutir el proceso de presupuestación, su profundidad y las fechas límites para presentar el borrador final.
- c. Póngase de acuerdo con la gente clave en lo que se refiere al rol de mercadeo en el logro de los resultados deseados, haciendo con ellos proyecciones preliminares y fijando objetivos.
- d. Asigne responsabilidades primarias y secundarias a su personal.
- e. Desarrolle un presupuesto preliminar.
- f. Haga los ajustes necesarios a su presupuesto e intégrele con los de otros departamentos y consiga la aprobación final del ejecutivo a cargo de darla.
- g. Planifique la evaluación y control periódicos del desempeño contra lo planeado para poder hacer las modificaciones necesarias según lo exijan las circunstancias.

Es difícil presentar un esquema presupuestario que se ajuste a las necesidades de todas las instituciones bancarias del país, porque, además de que existen diferencias de tamaño, tipos de créditos, organización, filosofía, etc., que impiden tal cosa, hay que tomar en cuenta además, diferencias de estilo gerencial. Por tal motivo el siguiente esquema presupuestario se presenta de manera general cubriendo las áreas consideradas más importantes.

El esquema del presupuesto financiero pretende resumir en un solo cuadro las expectativas financieras de un período determinando, señalando al final el flujo neto de recursos. Un cuadro de este naturaleza puede acompañarse de la cantidad de anexos que se estimen necesarios. En este

caso solo hemos diseñado tres de los que consideramos esenciales. Debe anotarse además, que la presentación final del formato de los paquetes decisionales debería estructurarse para que se ajuste al modelo presupuestario adoptado.

CUADRO 4  
PRESUPUESTO FINANCIERO GLOBAL  
(Millones de Pesos)

<u>I. EGRESOS</u>	<u>LA PAZ</u>	<u>SANTA CRUZ</u>	<u>COCHABAMBA</u>	<u>ORURO</u>	<u>T O T A L</u>
A. PRESTAMOS A CLIENTES					
B. SERVICIO DE OBLIGACIONES					
1. Comisiones s/depósitos					
2. Intereses s/depósitos					
3. Amortizaciones al B.C.B. por líneas					
4. Intereses al B.C.B. por líneas					
C. PRESUPUESTO DE GASTOS E INVERSIONES					
D. OTROS					
TOTAL EGRESOS					
 <u>II. INGRESOS</u>					
A. PRESTAMOS REFINANCIADOS DEL B.C.B.					
1. BIRF					
2. A.I.D.					
3. CAF					
4. RFA					
5. OTRAS FUENTES					
B. INCREMENTOS DEPOSITOS					
C. PRESTAMOS A USUARIOS					
1. Intereses y Comisiones					
2. Amortizaciones de Préstamos					
TOTAL INGRESOS					
Flujo Neto Anual					
Disponibilidad Año Anterior					
Disponibilidad Acumulada					

CUADRO 5  
(Página Uno)

PRESUPUESTO DE GASTOS E INVERSIONES  
(Millones de Pesos)

<u>I. PRESUPUESTO DE GASTOS OPERATIVOS</u>	<u>LA PAZ</u>	<u>SANTA CRUZ</u>	<u>COCHABAMBA</u>	<u>ORURO</u>	<u>TOTAL</u>
1. <u>Sueldos</u>					
2. <u>Prestaciones Sociales</u>					
3. <u>Viáticos</u>					
- Externos					
- Internos					
4. <u>Pasajes</u>					
- Externos					
- Internos					
5. <u>Suministros</u>					
- Papelería y artículos de Oficina.					
- Serv.de Cafetería					
- Otros Suministros.					
6. <u>Comunicaciones</u>					
- Llamadas Internacionales.					
- Telegramas y Radiogramas.					
- Cables y Timbres.					
7. <u>Publicidad y Promoción</u>					
- Publicidad					
- Promoc.Departmental					
- Promoc.Nacional					
- Atenciones Sociales					

CUADRO 5

(Página Dos)

PRESUPUESTO DE COSTOS E INVERSIONES

(Millones de Pesos)

	<u>LA PAZ</u>	<u>SANTA CRUZ</u>	<u>COCHABAMBA</u>	<u>ORURO</u>	<u>TOTAL</u>
8. <u>Operac. y Mant.Vehículo</u>					
- Combustible					
- Lubricación y Limpieza					
- Reparaciones y Repuestos					
- Llantas y Neumáticos					
- Placas, seguros revisados					
- Kilometraje					
- Accesorios					
9. <u>Auditoría</u>					
10. <u>Publicaciones</u>					
11. <u>Capacitación de Personal</u>					
- Externo					
- Interno					
12. <u>Asistencia Técnica</u>					
13. <u>Otros - Inversiones</u>					
TOTAL (1)					

43

CUADRO 6

PRESUPUESTO DE DEPOSITOS Y PRESTAMOS \*

(Millones de Pesos)

<u>RECURSOS</u>	<u>LA PAZ</u>	<u>SANTA CRUZ</u>	<u>COCHABAMBA</u>	<u>ORURO</u>	<u>TOTAL</u>
Cuenta Corriente					
Cajas de Ahorro					
a Plazo					
Otros					
Total					
Encaje Requerido					
Fondos Disponibles					
 <u>PRESTAMOS</u>					
Cartera Propia					
Adelantos en Cta.Cte.					
Documentos descontados					
Ant.doc.de Exportación					
Otros Pñestamos					
Cartera Refinanciada					
TOTAL					

---

\* Pueden presentarse los desgloses adicionales que se consideren necesarios, tanto en préstamos como en los depósitos, así como cuadros relacionados con intereses y comisiones por recibir y por pagar.

## H. Medidas de Control Presupuestario

El control de una actividad dada, empieza con la fijación de los objetivos. Si nos fijamos objetivos concretos con resultados mensurables, podemos ir midiendo, es decir controlando el avance hacia esa meta específica.

Por ejemplo, si uno tiene planeado ir a una distancia de 150 Kms. y planea que puede promediar 50 Kms. por hora y obtener del carro un rendimiento promedio de 25 Kms. por galón de combustible, su presupuesto será de tres horas, con un consumo de combustible de 6 galones, si el galón vale \$ 1.20 gastaremos \$ 7.20. Al controlar este consumo, si lo hacemos al final, ya no habrá como introducir ninguna corrección pues ya estará todo consumado. Pero si después de una hora de viaje llevamos únicamente 25 Kms. recorridos con un consumo de un galón, podemos aumentar la velocidad para cumplir con lo presupuestado. Igual en una empresa, debemos dividir las actividades en unidades de acción, (horas o días-hombres, número de préstamos, etc.), y en tiempo, (ver lo que es nuestra producción por día, semana o mes), y fijarnos puntos en el tiempo, donde revisaremos si vamos logrando o no lo propuesto. Es en estos puntos predeterminados donde generaremos informes de situación que compondrán nuestro sistema de control.

Es decir que nuestro sistema de control estará dado por una serie de informes, producto de la investigación o revisión de las diferentes actividades realizadas hacia la consecución de metas de: a) rentabilidad, b) volúmenes de depósitos y préstamos, c) desarrollo de los préstamos, d) ingresos, e) gastos, etc. controlando tiempo Vs. productividad Vs. costos Vs. ingresos.

La función del control es producir información que nos permita variar los cursos de acción y ejercer medidas correctivas cuando los cambios en el ambiente así lo requieran y en el momento oportuno. Más adelante veremos como se deben de sistematizar los reportes para ser presentados a la gerencia.

## I. Las Relaciones Humanas y la Presupuestación

La gerencia debe cultivar los aspectos técnicos, humanos y conceptuales asociados con la planificación y la presupuestación si quiere tener éxito en su gestión. No podemos pues, ignorar la necesidad de usar el presupuesto como una herramienta motivacional para el personal, puesto que es el personal en último caso, el que realiza el trabajo de implementación. Ignorar las consecuencias de la conducta humana sobre la implementación del presupuesto es extender una invitación al fracaso y a la limitación de la efectividad.

Los números en el presupuesto son tan sólo un aspecto del trabajo total a realizar, pero proveen evidencias importantes (que no es la verdad completa), para la toma de decisiones. La gerencia debe tratar de diseñar sistemas de gestión administrativa participativa, en los cuales los grupos e individuos puedan influenciar o cambiar decisiones acerca de niveles de asignación de recursos y planes de actividades dadas. No puede usarse el presupuesto como una medida coercitiva, que genere fuerzas negativas porque a la corta o a la larga dañan el proceso en vez de beneficiarlo.

Ningún nivel de atributos carismáticos de la gerencia puede superar las faltas y deficiencias de un presupuesto pobremente concebido y preparado como una medida de explotación. Y aún los mejores empleados se desmotivan cuando se usa un presupuesto en esa forma. Cuando se ignoran las necesidades humanas del personal se destruye todo el beneficio potencial de una buena labor de planeamiento y presupuestación. En esencia, la presupuestación es más aceptada y de mayor utilidad en alcanzar las metas establecidas, cuando aquellos que van a ser afectados por ella ayudan en su creación y participan de sus beneficios.

El proceso de presupuestación es un medio de identificar acciones y ponerse de acuerdo sobre ellas, para lograr objetivos. Una vez aprobado el presupuesto, se convierte en una herramienta de medida que ayuda a los gerentes departamentales o de división a desempeñar sus responsabilidades para con el banco. Ayuda además a la gerencia superior a medir la efectividad de la organización.

Provee a todos los niveles señales para corregir las desviaciones que ocurran.

Un presupuesto cuidadosamente diseñado, explica, indica las medidas para el seguimiento de las operaciones. La disciplina que se requiere de todo el personal en la preparación del presupuesto, de transformar actividades en pesos, hace de todos los participantes mejores administradores de recursos. Aún más, si antes de comenzar el proceso no existiera una estructura adecuada, bien definida, el sólo hecho de organizar al personal para la planificación y la presupuestación llevaría a un mayor entendimiento de los centros de poder y relaciones de comunicación dentro del banco.

El tamaño del presupuesto tiene muy poco que ver con la eficiencia del proceso de presupuestación. Pequeñas empresas, o departamentos dentro de una institución pueden hacer tanto o más eficientemente el proceso de presupuestación como en una empresa grande. Todas las evidencias actuales, nos dicen que la magnitud de los recursos y el

grado de éxito del planeamiento y la presupuestación no guardan ninguna relación. Un proceso efectivo de presupuestación es claramente independiente del tamaño de la institución pero siempre depende del grado de compromiso de la gerencia en hacerlo funcionar.

## CAPITULO IV

### MERCADEO BANCARIO

#### A. Introducción

El mercadeo es un mecanismo esencial, por medio del cual un banco puede programar sus actividades, definiendo áreas de acción, que le permita crecer tanto en volúmenes de cartera como en número de clientes y calidad de servicios.

En los capítulos precedentes, al referirnos a las áreas relativas a planeamiento y presupuestación, se plantearon esquemas que además de ser indispensables en el desarrollo de esos procesos, son también necesarios en cualquier plan de mercadeo. Esto es así, porque como se puede desprender de los capítulos anteriores, en toda administración eficiente, planeamiento, mercadeo y presupuestación son parte de un todo integrado.

El propósito de este capítulo es el de presentar un esquema de mercadeo, para cuando se decide introducir un nuevo servicio al mercado. El procedimiento es similar al del planeamiento, pero el enfoque es distinto.

#### B. Guía para la Introducción de un Nuevo Servicio

Vamos a presentar los pasos útiles a seguir cuando se decide la introducción de un nuevo servicio para su presentación a la gerencia superior. Hay que tomar en cuenta que antes de presentarlo hay que ver si cuenta con los puntos básicos para su aprobación, los cuales son:

- Tener muy claro el concepto del nuevo servicio.
- Que se hayan establecido objetivos realistas y medibles (en lo posible) para el nuevo servicio.
- Que se hayan delineado las actividades necesarias para alcanzar el objetivo.
- Que se haya hecho un análisis de costo-beneficio del servicio.
- Un detalle de como se integrarán al nuevo servicio, la investigación de mercado, publicidad, propaganda, ventas y los otros elementos relevantes del mercado.

##### 1. Objetivos

El primer paso es explicar el concepto y la factibilidad del nuevo servicio, describiendo además como se diseñará el programa de comunicación para el mercadeo.

- a. Resuma concisamente que es el servicio, para que sirva y como trabaja. Si es posible hágalo en un párrafo.
- b. Especifique los beneficios que los clientes van a derivar del nuevo servicio.
- c. Describa tan cuidadosamente como sea posible el tipo de clientes al cual se le ofrecerá el nuevo servicio.
- d. Los aspectos de rentabilidad del servicio son:
  - Objetivos de utilidad (en pesos o porcentajes)
  - Objetivos de crecimiento (en pesos o porcentajes)
  - Potencial para expandir las relaciones con los clientes
  - Otros aspectos pertinentes, incluyendo la competencia
- e. Describa brevemente las interrelaciones del nuevo servicio con los programas y servicios ya existentes y como se ha determinado o se determinará la necesidad del mismo.
- f. Riesgos relacionados con el nuevo servicio. Recuerde que, el planeamiento no elimina los riesgos, pero al conocerlos y analizarlos se tiende a minimizarlos.
- g. Asegúrese de que sus objetivos se definan en criterios medibles y relacionados con los elementos de la mezcla de mercadeo, de acuerdo a lo siguiente:
  - (1) Investigación de Mercados - Defina los objetivos (por ejemplo: reducir la incertidumbre, estudiar las motivaciones de conducta, proyectar la aceptación del servicio). Sea tan específico como pueda.
    - Descripción de la información secundaria disponible, por ejemplo: censos, estadísticas, etc.
    - Descripción de la información primaria que pueda ser obtenida y analizada.
    - Cómo se relaciona la información disponible con la toma de decisiones.

- (2) Propaganda - Establezca objetivos (por ejemplo, para aumentar la respuesta en un X% de clientes, para cambiar la imagen del banco, etc.) que pueden evaluarse.
- (3) Publicidad - Defina los objetivos
  - Audiencia que quiere alcanzarse, época que debería lanzarse, mensaje a la clientela
  - Relación de la publicidad con los otros objetivos
  - Número de anuncios en periódicos y cuñas en las radios
- (4) Entrenamiento - Defina los objetivos para la venta del servicio, (por ejemplo: puntos fuertes de venta, características del producto, etc.)
- (5) Ventas Personales - Defina los objetivos para el desarrollo de ventas de su proyecto, por ejemplo: búsqueda y reuniones con los clientes potenciales, obtener un determinado número de nuevos clientes, presentarle el servicio a un número de prospectos, obtener retroalimentación de los probables clientes, etc.

## 2. Estrategias y Tácticas

Definir como se alcanzan los objetivos delineados en el plan, diseñando las actividades en una forma tal que puedan ser evaluadas, controladas y reformuladas sobre la marcha, medir el impacto sobre el presupuesto y realizar análisis de costo/beneficio, si fuera posible.

### a. Programa de Investigación de Mercado

- (1) Como se relaciona a los otros elementos del plan general.
- (2) Métodos de recolección de información y análisis.
  - Procedimientos de recolección de información
  - Técnicas para utilizar la información

- (3) Conducción de la investigación formal e informal.
  - Probar los cuestionarios a usarse y formas
  - Seleccionar la muestra
- (4) Cantidades de dinero necesarias (presupuesto) y calendario de actividades.

b. Programa de Propaganda

- (1) Relación de la propaganda a los otros elementos de mercadeo.
- (2) Determinación de las estrategias y tácticas, creatividad y medios.
  - Medios a ser usados y mercados a ser alcanzados
  - Desarrollo de mensajes
- (3) Métodos para verificar la calidad de la propaganda, si acaso se prueba antes de lanzarla al público.
- (4) Métodos para medir la efectividad de la propaganda.
  - Audiencia alcanzada y frecuencia
  - Relación de cambios en ingresos u otras variables críticas que pueden ser atribuidas a la propaganda
- (5) Presupuesto y calendario de actividades.

c. Programa Publicitario

- (1) Relación de la publicidad con los otros elementos de mercadeo.
- (2) Elementos externos.
  - Plan de medios
  - Otros canales de comunicación
- (3) Provisión para evaluar los resultados.
- (4) Presupuesto y calendario de actividades.

d. Entrenamiento para Ventas

- (1) Relación del entrenamiento con los otros elementos del mercado.
- (2) Quienes se involucrarán. Entrenados y entrenadores.
  - Personal actual a ser re-entrenado
  - Nuevo personal a ser entrenado
  - Instrucciones y métodos de entrenamientos internos
- (3) Relación del personal de soporte con el personal de ventas.
- (4) Presupuesto y calendario de actividades.

e. Capacidad de Ventas del Personal

- (1) Como se relaciona con los otros elementos de mercadeo.
- (2) Méritos del personal de ventas en relación a otros esfuerzos para satisfacer a los clientes y obtener ingresos y utilidades.
- (3) Poner a la gente adecuada en el puesto adecuado.
  - Hacerlo con el personal a mano
  - Contratar nuevo personal
- (4) Comentarios sobre el programa motivacional, remuneraciones, reconocimientos, etc.
- (5) Como pueden evaluarse las ventas de cada miembro del personal.
- (6) Como se usará el personal de ventas para vender internamente el servicio.
- (7) Como motivar a los ejecutivos para que participen del nuevo programa.
- (8) Presupuesto y calendario de actividades.

El programa en general, debe ser simple y presentarse en la forma más corta posible.

### C. Como Presentar el Plan de Mercadeo y su Presupuesto

El documento debe prepararse en forma tal que pueda integrarse a otros planes de mercadeo específicos, así como los planes de los otros departamentos del banco en un todo armónico tomando en cuenta las fases o pasos descritos antes para un planeamiento efectivo.

En el paso uno que corresponde al análisis de situación y fijación de objetivos, habrá que analizar las tendencias y eventos externos, pasados, presentes y futuros. Los aspectos económicos nacionales e internacionales que tengan relevancia con el nuevo servicio o actividad que se piense realizar.

Habrà que analizar la competencia en el área correspondiente, ya sea de préstamos, depósitos, los aspectos tecnológicos que correspondan, tales como cajeros automáticos, computación, etc.

También deben analizarse aspectos tales como: las actitudes de los clientes hacia su banco, la reacción del público ante servicios actuales, ejemplo: tarjeta de crédito, etc.

En fin, debería seguirse en la medida que se considere necesario, el esquema sugerido en el capítulo relativo a planeamiento utilizando formularios como los que se presentan en las páginas siguientes, para fijar las áreas de investigación, personal responsable y fecha de entrega.

En el área correspondiente al paso dos del planeamiento, deben seguirse los lineamientos establecidos para la fijación de estrategias y tácticas del capítulo antes referido y naturalmente las sugerencias hechas sobre presupuestación, al referirnos al paso tres.

CUADRO 7

FORMULARIO PARA LA INTEGRACION DEL PLAN DEL  
BANCO CON EL PLAN DE MERCADEO  
BANCARIO

PASOS EN LA PREPARACION DE TAREAS	Responsabilidad de la tarea	Fecha de Entrega	Revisión, a quién corresponde hacerla.
<p>I.- <u>PASO UNO- Análisis de situación y fijación de objetivos</u></p> <p>A. <u>Tendencias y eventos externos, pasados, presentes y futuros</u></p> <p>1. Económicos</p> <p style="padding-left: 20px;">- Nacionales</p> <p style="padding-left: 20px;">- Internacionales</p> <p>2. Competitividad</p> <p>3. Mercados Bancarios</p> <p>4. Leyes y Regulaciones</p> <p>5. Aspectos Tecnológicos</p>			

CUADRO 7  
 FORMULARIO PARA LA INTEGRACION DEL PLAN DEL  
 BANCO CON EL PLAN DE MERCADEO BANCARIO

PASOS EN LA PREPARACION DE TAREAS	Responsabilidad de la tarea	Fecha de Entrega	Revisión, a quién corresponde hacerla
6. Aspectos sociales-culturales  B. <u>Tendencias, Eventos y logros internos</u>  1. Aspectos organizativos  2. Analice la mezcla de sus depósitos  3. Composición de cartera  4. Servicios  5. Rentabilidad  6. Costo de los recursos  7. Facilidades físicas  8. Publicidad  9. Promoción			

CUADRO 7  
 FORMULARIO PARA LA INTEGRACION DEL PLAN DEL  
 BANCO CON EL PLAN DE MERCADEO BANCARIO

PASOS EN LA PREPARACION DE TAREAS	Responsabilidad de la tarea	Fecha de Entrega	Revisión, a quién corresponda hacerlo
10. Investigación de Mercado			
11. Entrenamiento			
12. Relaciones Públicas			
13. Otros			
C. <u>Análisis de la filosofía de Mercado</u>			
D. <u>Principales Problemas en el Mercado Bancario</u>			
E. <u>Objetivos de Mercadeo por establecer</u>			
F. <u>Objetivos Bancarios por establecer</u>			
II. <u>PASO DOS- Tácticas y Estrategias</u>			
A. Servicios			
E. Localizaciones			

CUARDO 7  
 FORMULARIO PARA LA INTEGRACION DEL PLAN DEL  
 BANCO CON EL PLAN DE MERCADEO BANCARIO

PASOS EN LA PREPARACION DE TAREAS	Responsabilidad de la tarea	Fecha de Entrega	Revisión, a quién corresponde hacerla
C. Venta de servicios D. Fomento E. Comunicaciones Internas y Externas F. Cobro por servicios G. Investigación de Mercados H. Organización			
III. <u>PASO TRES- Presupuestación, Implementación y Control</u> A. Presupuesto del año anterior B. Presupuesto del año actual C. Presupuesto requerido próximos 12 meses D. Reportes que se necesitan-sistema de información gerencial			

## CAPITULO V

### TENDENCIAS INSTITUCIONALES DEL SISTEMA BANCARIO

#### A. Situación Actual

A nivel de la banca internacional se vienen desarrollando cambios significativos en los servicios que prestan los bancos.

La importancia de los depósitos en cuenta corriente ha ido disminuyendo a medida que surgen otros servicios. Es común en los Estados Unidos y otros países, el pago de intereses sobre lo que son prácticamente depósitos en cuenta corriente, se aceptan depósitos de ahorro para ser transferidos a otros, por solicitud oral o escrita y existe la posibilidad de aceptar depósitos para la creación de fondos de retiros individuales.

El pago de intereses sobre las cuentas corrientes ha llevado a los banqueros a analizar seriamente la rentabilidad de ese servicio. Algunos han descubierto que están subsidiando algunas cuentas en detrimento de otros servicios. Esto ha llevado a reconocer la necesidad de cobrar por ciertos servicios para poder obtener utilidades. Además como la recesión y la inflación han hecho que ya las ganancias no sean "seguras," se han producido cambios en los sistemas tradicionales. Por ejemplo, en algunos países ya no se presta a largo plazo, y sólo es posible obtener créditos a corto plazo, con renovaciones cada 3, 6 o 12 meses. El costo operativo de los bancos ha aumentado enormemente.

En fin, hemos llegado también a la era de los computadores y los bancos deben de pensar en como usarlos como una herramienta más a favor de la gerencia en varios campos: contabilidad, presupuestos, planillas, cuentas corrientes, etc. Pero también en la labor de mercadeo bancario, con el objeto final de reducir el costo de operación por transacciones realizadas, ya sea en el campo de préstamos como en el de captaciones.

Por las razones anteriores, hemos considerado conveniente introducir en este manual, algunas ideas sobre el desarrollo alcanzado en el campo de la computación en otros países.

La intención no es recomendar la implementación de sistemas a esos niveles técnicos, sino simplemente presentar la gama de las últimas innovaciones en el campo, a las que eventualmente deberá llegar el sistema bancario boliviano.

## B. Identificando el Mercado

Para poder identificar mercados rentables para determinados servicios bancarios, deben usarse las fuentes de información del mercado. Tales fuentes en el lenguaje vernáculo del procesamiento de datos, se identifican como "Bancos de Datos". Un banco de datos se define aquí como información demográfica y de clientes que se puede almacenar en una máquina en forma legible. Muchos bancos colectan y reúnen esta valiosa información disponible en los archivos de sus computadoras, utilizando servicios de información central gerencial y sistemas computarizados de análisis de mercados ya existentes. Estos sistemas permiten la creación y mantenimiento de estos bancos de datos, los cuales contienen: nombres, direcciones, estados de cuentas corrientes, información de crédito y tipo de servicios usados por los clientes del banco. Además pueden incluirse informaciones más confidenciales como las que se obtienen de las solicitudes de crédito.

La información de los bancos de datos puede ayudarnos a ofrecer servicios corporativos, de préstamos e inversiones, etc. Una ayuda adicional puede venir del análisis de los bancos de datos aplicados a: análisis de tendencias, revisión de la rentabilidad de los clientes y comparaciones entre inversiones potenciales. Estos servicios son caros y complejos, pero los beneficios potenciales de su uso son grandes.

## C. Entrega de Servicios

Desde 1960 hasta 1975 aproximadamente, los sistemas de computación para procesar información estuvieron orientados principalmente al procesamiento de números. Los departamentos de computación "corrían" los programas en la tarde y temprano en la mañana, para dar los reportes a los departamentos usuarios entre 8 y 9 a.m. A medida que las sucursales se convirtieron en puntos importantes de entrega de servicios, las consultas orales y las respuestas instantáneas llegaron a ser comunes, como un medio de proveer información sobre estados de cuentas a los cajeros. Durante este período el cheque llegó a ser más aceptado como un sustituto del efectivo. El número de cheques que eran manejados por los bancos creció monstruosamente y se sugirió el uso de transferimientos electrónicos de fondos. A medida que el interés en este sistema creció, un número mayor de áreas dentro de los bancos comenzaron a usar sistemas de terminales en línea.

El uso inicial más común correspondió a los departamentos de tarjetas de crédito donde se usaban las terminales para obtener acceso directo a los datos y a las autorizaciones de crédito, límites de crédito, etc. Al

mismo tiempo, los bancos empezaron a equipar sus sucursales, para aumentar el número de horas de servicio, con cajeros automáticos. También se empezaron a usar las entradas a control remoto. En este sistema comúnmente se usa un pequeño computador conectado vía teléfono a un computador mayor. El computador pequeño se usa para recoger la información y enviarla al computador grande para posteriormente recibir la información actualizada e imprimir un reporte de la operación.

Luego se pasó al concepto de la red de comunicaciones planificada e integrada. La red de comunicaciones ha sido y continuará siendo una ayuda para proveer servicios tradicionales y nuevos. A ella tienen acceso los empleados, a través de diferentes tipos de equipos secundarios.

La red provee flexibilidad a la gerencia bancaria al usar mayores capacidades de computación en línea. Esto se logra adicionando terminales a la red y estableciendo códigos de acceso secretos, limitando las capacidades de las terminales en esa forma. Típicamente una red de comunicaciones incluiría:

- Teléfonos para respuestas auditivas
- Terminales para cajeros
- Cajeros automáticos
- Terminales conectadas al archivo de información central
- Terminales de recibo y entrega de información

Los teléfonos se usan para pedir estados de cuenta y para congelar disponibilidades de fondos. También se pueden pagar préstamos por teléfono o recibir información acerca de si un cheque tiene o no tiene fondos.

Las terminales para cajeros son internas y se instalan para reducir los riesgos de pérdidas por cheques sin fondos, aumentar la productividad y proveer uniformidad en los procedimientos operativos y versatilidad en la entrega de servicios. Un sistema completo de cajeros puede incluir, jornalización electrónica (diario), revisión automática de saldos, etc.

Cajeros automáticos son máquinas que operan 24 horas diarias entregando dinero a los clientes, recibiendo depósitos y haciendo transferencias de fondos. Hasta hace relativamente poco, tales máquinas no estaban conectadas a la computadora central de los bancos. Para limitar el riesgo, los banqueros eran selectivos en entregar las tarjetas que las activaban a los mejores clientes. Pero a medida que se han ido conectando en línea, al contar con

información sobre saldos las 24 horas del día, el cajero automático puede ahora tomar decisiones sobre cada transacción individualmente, reduciendo prácticamente a cero, el riesgo.

Las terminales serán usadas en el futuro para hacer el seguimiento sobre cada cliente en particular, y determinar la rentabilidad para el banco. La palabra "disponibilidad" que en los años 60 significaba tener la información tipo reporte lista a la apertura del día, hoy significa tener la información en 3 a 5 segundos cada vez que se solicita, sobre cualquier cliente o cuenta.

A fin de reducir el riesgo de pérdida, pero al mismo tiempo aumentar la eficiencia en los servicios, se han diseñado nuevos procedimientos internos de control, conocidos como sistemas gerenciales complejos que generalmente se dividen en cuatro segmentos:

- Planeamiento emergente ante una falla
- Cambios de controles en la operación
- Reporte de un incidente
- Reporte de medida

1. Planeamiento Emergente Ante una Falla

Es el proceso de desarrollar un plan de acción a seguir en caso de falla de un componente. Un componente es cualquier parte del sistema de procesamiento de datos, incluyendo operadores, equipo y facilidades físicas. Planeamiento emergente incluye una variedad de planes de recuperación desde un desastre total o destrucción total hasta la falla de un sola terminal en la red. Tales planes incluyen provisiones para: procesamiento fuera del área geográfica, retención de información en archivos, equipo de emergencia, standards, procedimientos de seguridad, entrenamiento cruzado y cambios gerenciales.

2. Cambios de Controles

Se refiere al control gerencial de cualquier cambio que pueda tener un impacto potencial sobre el sistema de producción. Tales cambios incluyen: adiciones, remociones, re-arreglos de cualquier pieza o piezas de equipo, modificaciones al sistema y conversiones de datos a sistemas operativos. El propósito es gerenciar lo más positivamente y limitar cualquier impacto adverso sobre el usuario.

### 3. Reporte de un Incidente

Se refiere a la documentación y la investigación de los problemas para buscarles solución. Hay tres áreas básicas de problemas.

- Discrepancias en los varios reportes de producción normal, estos son descubiertos generalmente por el usuario
- Un incidente que detiene la productividad normal
- Interrupciones en el procesamiento de la red de comunicaciones

Al reportarse los incidentes, el procedimiento debe de garantizar que se informe a la gerencia respectiva y que se asignen responsabilidades para el seguimiento de actividades hasta resolver el problema

### 4. Reporte de Medida

Es una herramienta usada para analizar el éxito del concepto del sistema gerencial complejo. Es un enfoque organizado para medir la disponibilidad en línea, horarios de proceso y fallas, pérdidas de tiempo de proceso, responsabilidad de fallas de tiempo, incidentes reportados y resueltos, desarrollo de sistemas y medidas de mantenimiento. Se pueden incluir evaluaciones del personal, ausentismo, rotación, y logros específicos. Dentro de los reportes de medida hay indicaciones de las frecuencias de los mismos, y también instrucciones hacia las gerencias respectivas para analizar los resultados en cada caso.

### D. Procesamiento de Datos

A medida que el procesamiento de datos ha ido evolucionando los sistemas usados por los bancos se han ido volviendo más sofisticados y flexibles. Esto es particularmente cierto en los sistemas más complicados, tales como control de préstamos comerciales y operaciones de fideicomiso. Una vez que esos sistemas son instalados, el procesamiento diario es a menudo más fácilmente manejado, requiriendo solamente atención moderada. A menudo el número de personal se reduce simplificando la labor gerencial. El mayor movimiento diario de operaciones de procesamiento, se observa en el pago, control y registro de cheques.

### E. Confrontación de Imágenes

Es el proceso por el cual, durante el primer paso a través de un lector/seleccionador, toda la información

legible, generalmente de la numeración codificada de cheques, se captura y se mantiene en almacenamiento de acceso directo.

La información no legible para la máquina, se incorpora en un lugar apropiado en el banco de datos por medio de una terminal en línea. En pases subsecuentes, cada documento se confronta con su imagen tal y como se registró en el pase anterior. Esto permite al sistema detectar y compensar por caracteres no legibles y también ayudar a aislar cheques faltantes o pasados por alto en pasos previos. Esto facilita la reconciliación paso a paso. También permite que se lleve un número de ingreso secuencial, lo que le da información valiosa al departamento de auditoría.

#### F. Adelantos en Servicios a Clientes

Se han dado en las áreas de: traslados automáticos de fondos, sobregiros automáticos, estados de cuentas combinados y descriptivos, pagos automáticos de algunos préstamos y cuentas y transferencias automáticas de ahorro a cuenta corriente y viceversa. Algunos bancos ofrecen en el mismo estado de tarjetas de créditos, saldos de cuentas de ahorro, préstamos y otras.

#### G. Sistemas de Información Gerencial

También pueden ser suministrados por las computadoras. Estos ayudan a identificar las necesidades y la rentabilidad potencial del banco, desagregado hasta el nivel de cada cliente o de cada oficial de crédito, o aún más, de cada miembro del personal.

#### H. Otros Servicios Computarizados

Son los de procesamiento de palabras, (word processors), sistemas de archivos computarizados, sistemas en línea de entrenamiento interactivo, etc. Se requiere una mayor participación de los banqueros al establecer la dirección y prioridades que debe de seguir el desarrollo futuro de la tecnología del procesamiento electrónico de datos.

## CAPITULO VI

### SISTEMA DE COSTOS Y CONTABILIDAD GERENCIAL

#### A. Importancia de los Costos

En el ambiente de la banca de hoy, un conocimiento bien fundamentado de los costos debe ser la base para poner precio a los servicios que el banco ofrece a sus clientes. Este conocimiento proporciona a la Gerencia una herramienta decisional dinámica y poderosa. Por otro lado, al conocerse a fondo los costos se podrá estimar la relación de costo-beneficio de cada departamento del banco, aún más, se sabrá la rentabilidad de cada proyecto o préstamo, de cada cuenta y si se quiere, hasta evaluar el rendimiento de cada miembro del personal.

Los análisis de costos y rentabilidad son aplicables, pues a una gran variedad de objetivos bancarios, proveen también guías cuantitativas para la toma de decisiones, adopción de políticas, análisis de mercados y asignación de recursos.

La tendencia actual en la contabilidad bancaria debería dirigirse hacia la estructuración de un sistema de contabilidad gerencial que no sólo reúna los requisitos tradicionales, sino que suministre insumos al sistema de información gerencial, que nos discrimine los costos a su máxima expresión y que sirva como una herramienta decisional útil.

Por su importancia hemos considerado conveniente introducir en este manual, información académica formal sobre sistemas de contabilidad de costos, como una herramienta que eventualmente podría utilizarse cuando las circunstancias y el mercado lo aconsejen. Como un instrumento de uso más inmediato, figura más adelante un esquema de estimación de costos para el cálculo del punto de equilibrio en los bancos del sistema.

#### B. Naturaleza de los Costos

##### 1. Clasificación de los Costos Operativos

Los costos operativos, (excluyendo intereses y reservas para posibles pérdidas), de un banco pueden clasificarse en:

- Costos directos de producción
- Costos de venta
- Costos indirectos - de apoyo directo; de apoyo indirecto; generales y administrativos

Estos mismos costos pueden a su vez dividirse, basados en su sensibilidad, al volumen de operación, en:

- Costos variables
- Costos fijos

Vemos ahora que significado tiene cada uno de estos costos.

a. Costos Directos de Producción

Estos son los costos de producción que pueden atribuirse directamente a una función dada o a una unidad de producto. Incluidos en los costos directos de producción están: los gastos de personal, alquileres, suministros y otros. Debe de tomarse en cuenta que los costos directos de producción, pueden tener componentes fijos y variables. Cuando se consideran sobre un volumen suficientemente grande, los costos directos de producción son usualmente variables. Por ejemplo, un departamento puede tener un supervisor y diez empleados. Si el volumen aumenta como para requerir 20 empleados, podría ser necesario añadir un segundo supervisor y adquirir espacio adicional.

b. Costos de Venta

Incluyen los gastos de representación, publicidad, viajes, transporte, atenciones a clientes, etc. Hay que señalar que ya que a veces, estas cuentas se clasifican como cuentas administrativas o gastos de servicio a clientes a menudo se omiten al hacer un análisis de costo de los servicios.

c. Costos Indirectos

Estos son costos que no se pueden asignar a una actividad específica o a una función dada. Los costos indirectos se pueden agrupar dentro de las siguientes categorías.

(1) De Apoyo Directo

Incluyen los costos de gerencia de producción por arriba del nivel de supervisión, incluyendo cualquier costo incurrido por los departamentos de soporte y/o cualquier otro gasto directamente asociado en ayudar al departamento de producción, (por ejemplo: gerentes departamentales, sus secretarías y cualquier otro personal de apoyo).

(2) De Apoyo Indirecto

Gastos no aplicables a la función de producción en ninguna forma, pero necesarios para que la organización funcione. (Por ejemplo: departamento de personal, seguridad, procuraduría, etc.)

(3) Generales y Administrativos

Gastos a nivel general del banco, de una naturaleza tal, que no se pueden distribuir en ninguna base directa, ya que están relacionados directamente a unidades organizacionales o a servicios. (ejemplo: publicidad institucional, salarios de ejecutivos, etc.).

2. Clasificación por Sensibilidad al Volumen

a. Costos Variables

Son costos que cambian en proporción directa a los cambios de volumen. Hay grados diferentes de variabilidad en todos los costos, sin embargo, el factor que determina los costos variables es el rango relevante de volumen o tiempo bajo consideración.

b. Costos Fijos

Son costos que no cambian en proporción directa al cambio en volumen. Ejemplo: el número de empleados en el departamento de procuraduría no se aumenta en relación directa a las unidades producidas.

3. Costo de Interés

Aunque no se ha cubierto en las definiciones anteriores, son de una significación relevante al considerar el sistema de costos de un banco y al asignar ese costo a las diferentes unidades organizacionales, de servicios y productos. El costo de interés es a un banco lo mismo que la materia prima es a una fábrica manufacturera. Con la diferencia que un banco tiene mayor dificultad en identificar los usos específicos de su mayor materia prima. La fuente de fondos de un préstamo en particular y consecuentemente el costo del interés para ese préstamo es difícil de identificar.

No hay un método probado para asignar los costos de interés. Tres conceptos son los más usados: a) la combinación de tasas, b) la tasa marginal, y c) la combinación múltiple de tasas.

Es sumamente importante que se asignen los costos por interés, pero también debería de aceptarse que no hay un sólo método simple que sea correcto. El método seleccionado debe depender de los objetivos del banco y varios métodos diferentes podrían seleccionarse en el transcurso de los años, en una misma organización.

Ver ejemplo de asignación de costos y clasificación de costos en el caso No. 1, Anexo No. 1, Fábrica de Camisas Bolívar, pag. 123.

### C. Asignación de Costos

Es el proceso de transferir datos de costos de un centro de responsabilidad a otro, basado en los beneficios recibidos por el segundo centro y con el objetivo de proveer a la gerencia con una presentación más precisa a la hora de realizar los análisis de rentabilidad.

#### 1. Centros de Responsabilidad

Para simplificar el proceso de asignación de costos y hacerlo más significativo, se deben de establecer los centros de responsabilidad sobre la base de las áreas funcionales. Por ejemplo: la asignación de centros de responsabilidad en el área de contabilidad podrían ser como sigue:

Departamento: Contabilidad

- Administración contable
- Procesamiento de cuentas personales (corrientes)
- Procesamiento de cuentas del banco
- Servicio a clientes

Una vez que se han establecido los centros de responsabilidad, se pueden asignar los costos a cada centro sobre una base específica.

#### 2. Algunos Rubros de Fácil Asignación

La siguiente fase es la determinación de la base de transferencia o la unidad que reflejará mejor el servicio rendido al otro centro de responsabilidad. El esfuerzo aplicado a esta determinación depende de la exactitud deseada y del costo de desarrollar y mantener los datos. Algunos rubros de fácil asignación son los siguientes:

<u>FUNCION</u>	<u>BASE DE ASIGNACION</u>
Impresos	Número de formas suministradas
Contabilidad	Número de rubros operados
Codificación	Número de rubros codificados
Espacio	Número de m <sup>2</sup> usados.

### 3. Procedimientos de Asignación de Costos

Los siguientes procedimientos pueden usarse para asignar costos a centros de responsabilidad que reciben beneficios de otros centros de responsabilidad.

#### a. Standards

Costos deseados, prefijados que requieren el desarrollo de costos standard para cada unidad de transferencia. Este método permite comparar el costo real incurrido con el costo standard.

#### b. Monto en Pesos Fijos (o en Dólares)

Se usan cuando es improbable que el nivel de esfuerzo cambie de un período a otro y generalmente se basan sobre una cantidad presupuestada.

#### c. Porcentaje de Actividad

Se usan donde se reúnen actividades varias. La cantidad asignada es una función del centro de responsabilidad que recibe el servicio en relación al porcentaje de la actividad total que desempeña. Este método es una alternativa al uso del método standard.

#### d. Porcentaje Fijo

Se usa cuando no se puede recolectar económicamente datos estadísticos de parte del centro que sufre el servicio o cuando se ha usado el método de muestreo para determinar el nivel aproximado de servicio.

#### e. Precio de Transferencia

Se usa cuando se quiere evaluar un centro de responsabilidad en relación a su desempeño financiero. El precio de transferencia del servicio debe basarse en el precio de mercado del mismo o en algo similar, y se puede negociar entre el centro de responsabilidad que ofrece el servicio, y el que lo

recibe. El uso de standards en la determinación del precio de transferencia es una consecuencia lógica de este procedimiento.

4. Métodos para Manejar las Asignaciones

Una vez que se ha establecido la base para la asignación de costos, es necesario decidir sobre el procedimiento a usar para manejar las asignaciones. Los tres métodos más comunes son: el directo, el gradual y el recíproco.

a. Método Directo

Bajo este método todas las asignaciones se hacen directamente a los centros de responsabilidad que rinden servicios finales. Los gastos de los centros de responsabilidad que no proveen servicios finales se asignan como gastos indirectos generales, sobre la base de horas de mano de obra directa, salario en pesos, costos directos totales, etc.

b. Método Gradual

Este método permite el reconocimiento de servicios rendidos de un departamento de servicio a otro departamento de servicio. Este reconocimiento se logra a través de niveles o secuencias de asignación en las cuales un centro de responsabilidad o un grupo de centros de responsabilidad se asignan a otros centros. Luego, si es apropiado estos centros de responsabilidad se cierran. Una vez que un centro es cerrado (asignado), ya no se le pueden hacer más asignaciones de costo.

c. Método Recíproco

Este método es una modificación compleja del método gradual en la cual los departamentos de servicio se cierran (se asignan) recíprocamente unos a otros. Esto se logra usando una serie de ecuaciones simultáneas, asignaciones constantes y continuas hasta que el factor de error es insignificante o bien por matrices algebraicas o prueba y error.

Al final será la opinión del gerente, modificada con la opinión de los gerentes o jefes de división la que fijará el criterio adecuado de asignación de costos para cada situación en particular.

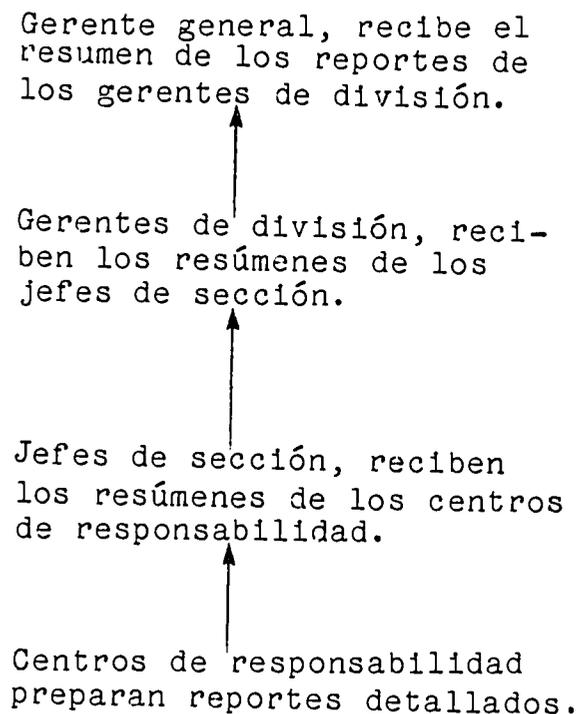
#### D. Rentabilidad a Nivel de la Organización

La contabilidad gerencial es básicamente la coordinación y distribución de la información contable con las unidades organizacionales individuales. El objetivo del sistema de contabilidad gerencial no es solamente suministrar a la gerencia información exacta y a tiempo, sino también proveer control a nivel de supervisión. El papel que juegan las unidades organizacionales individuales en la contabilidad gerencial es vital porque ellas son el punto en el cual se pueden controlar más efectivamente los costos.

Antes de diseñar un sistema de rentabilidad organizacional, la gerencia debe de evaluar primero las estructuras organizacionales. Para ser efectiva, la estructura de la organización debe de reflejar una jerarquía de reportes e informes, con esferas de responsabilidad y autoridad bien definidas. El sistema de rentabilidad debe entonces de operar en conformidad con la estructura organizacional.

##### 1. El Diseño del Sistema de Información y Reportes

El sistema de información y reportes debe diseñarse de manera que la información fluya piramidalmente hacia arriba, pasando por todos los niveles gerenciales intermedios. Un ejemplo de esta estructura podría ser la siguiente:



La acumulación directa de ingresos y gastos por centros de responsabilidad y su estructura piramidal dentro de la organización es el tipo más simple de sistema de rentabilidad. El expandir este concepto a una medida refinada de rentabilidad organizacional, requiere el desarrollo de un sistema sofisticado interno de asignación de costos.

## 2. Clasificación de los Centros de Responsabilidad

La fase inicial para determinar la rentabilidad de la organización es examinar los centros de responsabilidad y clasificarlos ya sea como: centros directos de utilidades; centro directo de producción o un centro de costos indirectos. Generalmente la clasificación se hace de acuerdo a la naturaleza de los costos a ser asignados. Por ejemplo, los gastos directos de venta deberán acumularse en las unidades designadas como centros directos de utilidades. Gastos directos de producción deben acumularse en los centros de producción. Los costos que no están directamente ligados al proceso de producción, mercadeo o ventas, deberían acumularse en los centros de costos indirectos. Desafortunadamente algunas unidades calzan dentro de las tres categorías. Una sucursal bancaria es uno de esos casos, ya que tiene ambas características, es un centro directo de utilidades y un centro directo de producción. Sin embargo, la clasificación predeterminada y consistente de los centros de responsabilidad, es necesaria para determinar cuales gastos deben de cargarse directamente a cada centro en particular, y que método de asignación usar para los centros directos de producción y los centros de costos indirectos. Las siguientes son características adicionales de los centros de responsabilidad.

### a. Centros Directos de Utilidades

Son las áreas de ventas de la organización, que son principalmente responsables por la generación de los ingresos. Los gastos directos de venta, así como los ingresos deberían asignarse a estos centros. A diferencia de otros tipos de centros de responsabilidad, a los centros directos de utilidades se asignan rubros del balance, tales como: depósitos, préstamos y reservas requeridas bajo el control del Gerente o encargado del centro de responsabilidad. Estos centros reciben crédito por los fondos que suplen o débitos por los fondos que usan, basándose en una tasa de transferencia acordada previamente. Además, las provisiones o reservas por préstamos malos se les cargan a estos centros. En un sistema de asignación de costos sofisticado, los centros directos

de utilidades también se cargan con los gastos asignados de producción e indirectos.

b. Centros Directos de Producción

Estos centros son las unidades usadas para acumular los gastos directamente asociados con el proceso de producción. Un centro directo de producción generalmente, es el responsable de procesar un número limitado de productos (por ejemplo: procesamiento y codificación de cheques) o de proveer estadísticas relacionadas a distintos productos, (por ejemplo: cantidad de rubros manejados en los depósitos en cuenta corriente). Un sistema efectivo de costos debe proveer los medios para recolectar las estadísticas apropiadas. La relación servicio/estadísticas, facilita la asignación de los costos de los centros de producción a los centros de utilidades.

c. Centros de Costos Indirectos

Generalmente la asignación de estos costos, es menos específica y más arbitraria que la asignación de los costos directos de producción y se distinguen por su grado de relación directa a un producto o servicios. Estos como se señaló antes son:

- Centros de apoyo directo
- Centros de apoyo indirecto
- Centros generales y administrativos

d. Centros de Apoyo Directo e Indirecto

Son áreas que proveen operaciones centralizadas para toda la organización. Areas organizacionales tales como: el departamento de reproducción o impresiones, el centro de procesamiento de palabras o la gerencia de división de un centro de costos, son buenos ejemplos de centros de apoyo directo. Ya que estos centros apoyan un segmento limitado y definible del negocio, las asignaciones de costo, usualmente se pueden llevar a cabo con gran precisión. Las unidades organizacionales, tales como: personal y servicios del edificio, son centros de apoyo indirecto y su costo debería distribuirse a las otras áreas sobre una base sistemática, por ejemplo: asignar los costos basándose en el número de empleados y el área de piso que ocupan.

e. Centros Generales y Administrativos

Representan los costos del servicio del personal asesor (staff), a toda la organización. (ejemplo el costo del contralor). Los costos asignados a estos centros no están directamente asociados con un producto (servicio) en particular, y no son fácilmente asignables. Estos costos deben de ser absorbidos a nivel de la organización total o ser directamente asignados a los centros directos de utilidades en una forma arbitraria.

3. Niveles de Medición de la Contribución a las Utilidades

Una vez que los varios tipos de centros de responsabilidad han sido identificados y se han establecido las asignaciones adecuadas para los centros de producción y de costos indirectos, ya puede medirse la rentabilidad organizacional. Hay varios niveles de contribución a las utilidades que se pueden definir para cada centro de responsabilidad.

Vamos a ver un reporte producido por un sistema como el anteriormente descrito. Los cuatro niveles de medición de la contribución a las utilidades se describen así:

- a. NIVEL I -- Ingresos después de gastos operativos. Este nivel representa el sistema más elemental de reportar la contribución a las utilidades. Provee una comparación del ingreso directo y los gastos registrados en esa unidad, previos a cualquier asignación de costos de producción e indirectos. Los ingresos directos y gastos directos son usualmente, aquellos sobre los cuales el gerente o encargado de la unidad, tiene una responsabilidad directa en la toma de decisiones.
- b. NIVEL II -- Es el Nivel I después de la asignación de los costos directos de producción. Este nivel incluye todos los costos directos del procesamiento de los productos, (servicios), que son administrados por el centro de utilidades.
- c. NIVEL III -- Es el nivel II después de asignarle los gastos de apoyo directo e indirecto. Este nivel refleja además, los costos de los servicios internos del banco.
- d. NIVEL IV -- Es el nivel III después de asignar los gastos generales y administrativos. Acá ya están reflejados todos los costos del banco. La suma de la rentabilidad en este nivel para todos los centros de responsabilidad debe de ser igual al ingreso total del banco antes de impuestos.

EJEMPLO

		<u>Miles de dólares</u>
Ingresos Producidos		8.500
Cargo por Uso de Fondos Netos		(325)
Reserva para Pérdidas por Préstamos Malos		<u>(300)</u>
Margen Neto		7.875
Otros Ingresos		370
<u>Gastos Directos de Ventas</u>		
Asesoría (Staff)	525	
Alquileres	75	
Equipo	20	
Publicidad	90	
Otros Gastos	<u>280</u>	<u>(990)</u>
<u>NIVEL I DE RENTABILIDAD</u>		7.255
<u>Costos Directos de Producción</u>		
Procesamiento de Datos	340	
Contabilidad	190	
Prueba y Control	900	
Reconciliaciones	80	
Procesamiento de Préstamos	35	
Otros Centros de Producción	<u>1.200</u>	<u>(2.745)</u>
<u>NIVEL II DE RENTABILIDAD</u>		4.510
<u>Gastos Directos e Indirectos de Apoyo</u>		
Personal	35	
Servicios del Edificio	10	
Otros Centros de Servicio	<u>200</u>	<u>(245)</u>
<u>NIVEL III DE RENTABILIDAD</u>		4.265
<u>Gastos Generales y Administrativos</u>		
Ejecutivos	120	
Contralor	95	
Otros Centros de Indirectos	<u>190</u>	<u>(405)</u>
<u>NIVEL IV DE RENTABILIDAD</u>		3.860

#### E. Rentabilidad del Producto (Servicio)\*

El saber que un producto en particular no es rentable, no necesariamente quiere decir que debe discontinuarse, sin embargo, provee una base informativa para la toma de decisiones y permite reducir la oferta del producto. El saber cuales productos son más rentables, permite al banco optimizar la mezcla de productos. Para lograr lo anterior, el libro mayor del banco debería estar clasificado por productos, con la excepción de gastos por intereses y gastos operativos. Al presentar los análisis de rentabilidad de productos, estos gastos deben de asignarse a productos específicos. Lo mismo que al determinar la rentabilidad operacional, los gastos operativos deben ser acumulados primero en centros de responsabilidad y luego estos centros deben de clasificarse como centros directos de utilidades, de producción y de indirectos.

Los costos de los centros de apoyo directos e indirectos deberían asignarse a los centros de responsabilidad a los cuales se les prestan servicios internamente, usando los mismos métodos y técnicas que se usaron para la rentabilidad organizacional.

Una vez que esto se ha logrado, todos los costos operativos estarán en un centro de utilidades o en un centro de producción con excepción de los gastos generales y administrativos. Entonces cada centro de utilidades o de producción puede ser examinado para determinar la asignación de costos apropiada a productos específicos.

Los costos de los centros generales y administrativos se acumulan y asignan sobre una base arbitraria para todos los productos. Una vez que todos los componentes del costo han sido clasificados en cada centro, se pueden segregar en costos fijos y variables por producto. Además, también se pueden asignar por producto los costos por concepto de intereses.

Un sistema contable orientado hacia la contabilidad de costos, permitiría realizar análisis donde se puedan establecer con certeza las áreas en las cuales el banco obtiene utilidades o pérdidas. El ejemplo que se ofrece a continuación se refiere al rubro de depósitos, pero es obvio que se podría aplicar a los distintos departamentos de un banco, a clientes, a programas de créditos, etc.

\* Entiendese por productos los servicios que ofrece el banco.

A la vista  
Depósitos Varios      Depósitos a Plazo

Saldo	77.000	171.000
Encaje y Otros	28.000	107.000
Disponibile	49.000	64.000
Interés Pagados	-	(10.700)
Ingresos por el Uso de Fondos	3.915	10.130
Gastos Variables	(1.500)	(105)
Rent. Marginal	2.415	(675)
Gastos Fijos	(750)	(90)
Contribución Neta	1.665	(765)

De este ejemplo puede deducirse que los depósitos a la vista producen utilidades mientras que los depósitos a plazo, producen pérdidas.

F. Política de Precios

Hasta muy recientemente, el poner precios a los servicios del banco, (cuenta corriente por ejemplo), no era una alternativa significativa para mejorar la rentabilidad del banco. La gran mayoría de los ingresos provenía de los préstamos concedidos y de las inversiones. Históricamente los bancos habían dirigido sus esfuerzos por mejorar la rentabilidad, hacia la expansión, crecimiento de los depósitos, control de costos y reducción de las pérdidas por malos préstamos concedidos. El aspecto de precios se usaba ocasionalmente al reducir las tasas de interés a los préstamos como una promoción para aumentar la participación en el mercado.

Sin embargo, recientemente el cobro por servicios se ha venido a convertir en un punto crítico, en muchos países, debido a la competencia creciente por fondos, y a una gran variedad de servicios nuevos que se han introducido para atraer depósitos de clientes y corporaciones. En estas áreas una política formal de precios, basada en un conocimiento sólido contable de los costos es esencial.

Como en toda industria, el precio a cobrar por los servicios bancarios es una función de los costos, volumen de operaciones y margen de utilidad requerido.

La política de precios debería maximizar los aumentos en los ingresos, con respecto a los incrementos en costos. Simplemente hablando, la identificación básica de los costos puede mostrarnos que un producto, (servicio) está generando ingresos inadecuados. En este caso hay dos decisiones de precio a la mano:

- Aumentar el precio del servicio y arriesgarse a perder volumen de ventas.
- Bajar el precio anticipando un mayor volumen de ventas, que compense lo suficiente como para producir utilidades.

Aún conociendo cual va a ser la reacción de los clientes, la decisión sólo debe tomarse si se sabe cuales son los nuevos volúmenes esperados para producir utilidades.

## CAPITULO VII

### CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

#### A. Introducción

El establecimiento de los ingresos y costos de cada departamento de un banco, es imprescindible para la planificación de actividades, la selección de mercados, el control de costos y el logro de rentabilidad de los departamentos y del banco. La contabilidad de costos es la fuente lógica de esta información. Como la mayoría de los bancos bolivianos no cuentan con tal sistema todavía, se diseñó una metodología mediante la cual pueden estimar los costos y la rentabilidad de los departamentos que generan ingresos (centro de costos o de utilidades).

La metodología es de fácil aplicación ya que se utilizan los datos disponibles en los estados de resultados, los balances y mediante entrevistas con funcionarios claves.

Se estima que los resultados obtenidos son lo suficientemente confiables para utilizarse en la toma de decisiones. La metodología podrá perfeccionarse a través del tiempo con la medición empírica de los gastos no financieros más significativos, aproximando lo más posible el sistema a un esquema de contabilidad de costos, como el descrito en el capítulo anterior.

En el sistema se usan los pasos utilizados en la distribución de los costos administrativos y financieros entre los diferentes departamentos y los ingresos obtenidos por ellos, para calcular el punto de equilibrio. De esta manera determinamos el monto de cartera o servicios necesarios para cubrir los gastos de los centros de costo.

Conociendo este volumen, los gerentes pueden establecer la meta de cartera o servicios para obtener la rentabilidad deseada. Se pueden establecer además, proyecciones de rentabilidad bajo supuestos de cambio de costos, los créditos en mora y el margen financiero de las diferentes carteras.

#### B. Esquema Teórico del Método del Punto de Equilibrio

A través de este método se puede determinar el monto mínimo necesario de producción de un bien o de la prestación de un servicio, para que esa actividad económica sea rentable.

Para ello, se determinan los costos fijos y variables en los que se incurre y los ingresos obtenidos por la venta del bien o servicio producido. Los tres componentes, costo fijo,

costo variable, e ingresos, se los representa gráficamente por rectas en el sistema cartesiano de abscisas y ordenadas.

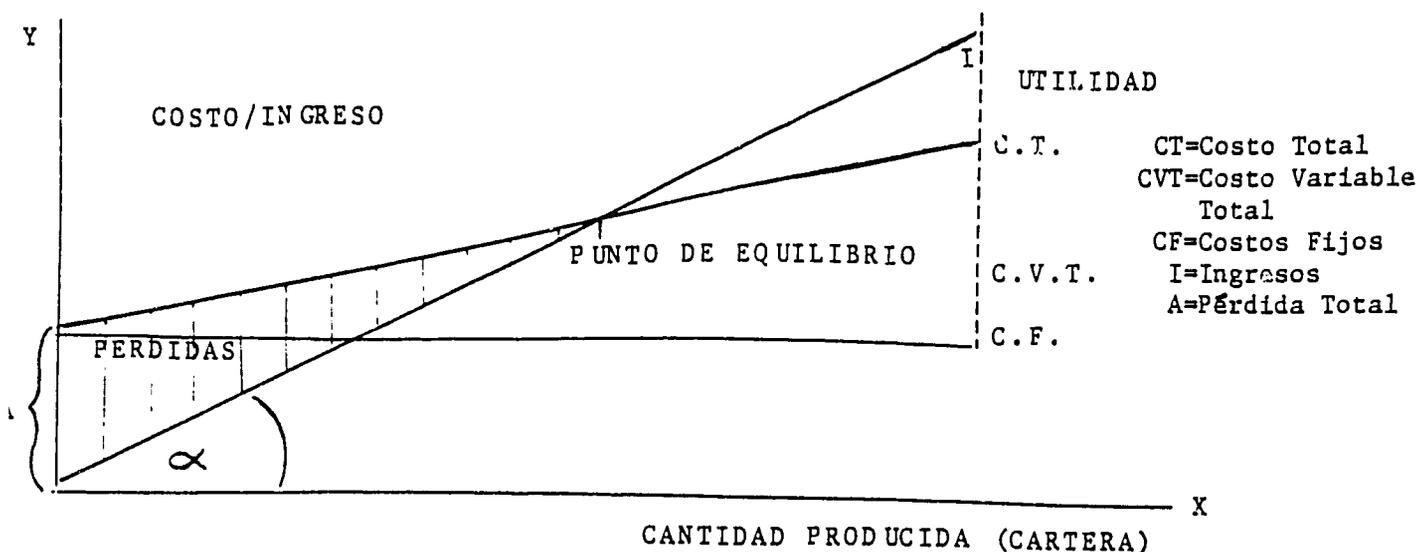
Definimos por costo fijo, a aquellos gastos que se deben realizar en forma permanente, cualquiera sea la cantidad producida. (Ejemplos: sueldos y salarios, depreciación, mantenimiento).

Costo variable, son aquellos gastos en los que se incurre solamente cuando se produce el bien o servicio. El aumento del costo variable es proporcional al aumento de producción. (Ejemplos: materia prima, publicidad, útiles de escritorio, etc.).

El esquema se representa gráficamente en Diagrama 5.

DIAGRAMA 5

PUNTO DE EQUILIBRIO



I = Ingreso: Precio unitario por cantidad producida  $y = \alpha X$

CF = Costo Fijo: Monto Constante = A

CV = Costo Variable

CT = Costo Total:  $CF + CV$ ,  $CT = a + BX$

B = Costo Unitario Variable

CVT = Costo Variable Total = CV por número de unidades  
producidas

El ingreso obtenido se representa por la recta  $y = \alpha X$

El costo se representa por  $CT = a + BX$

Así, a la izquierda del punto donde se interceptan las dos rectas, se ve que el costo total está por encima de los ingresos, por lo que se produce pérdida.

A la derecha del punto donde se interceptan las rectas, los ingresos están por encima del costo total, por lo que se produce una ganancia.

El punto donde se interceptan, los ingresos son iguales al costo total, y no hay pérdida ni ganancia y se denomina "Punto de Equilibrio" y se expresa por la siguiente fórmula:

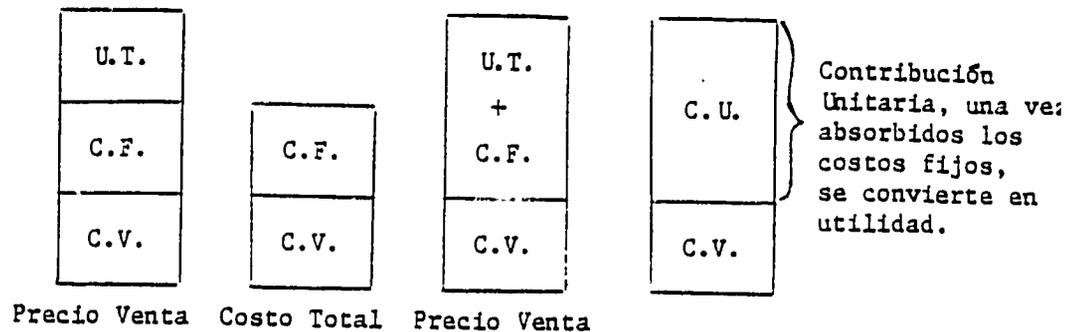
$$\text{Cantidad Producida} = \frac{\text{COSTO FIJO}}{\text{Precio Unitario} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

C. Concepto de Contribución Unitaria

Es la aportación que cada unidad producida y vendida hace a los costos fijos, es decir a la absorción de los costos fijos por el equivalente al precio de venta unitario, menos los costos variables unitarios.

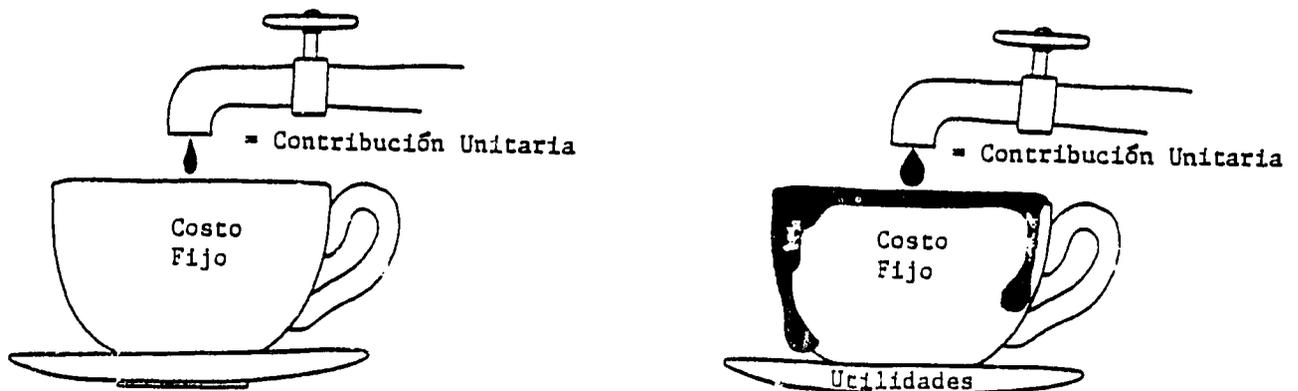
DIAGRAMA 6  
EXPLICACION GRAFICA

U.T. = Utilidad  
C.F. = Costo Fijo  
C.V. = Costo Variable  
C.U. = Contribución Unitaria



Si usamos un ejemplo más simple, diremos que un negocio al empezar tiene que "llenar" un volumen dado de costos fijos y ese volumen se llena con una "gota" por cada unidad vendida, el punto de equilibrio de la empresa se logra cuando se "llena" el volumen y lo que "rebalsa" de ahí en adelante es utilidades.

DIAGRAMA 7  
EXPLICACION MAS SIMPLE



D. Punto de Equilibrio en un Banco

El método del punto de equilibrio puede aplicarse también a un banco, al departamento de desarrollo de un banco y aún a un servicio en particular y servirnos como una herramienta, para determinar si estamos produciendo utilidades, si no, cuánto necesitamos generar para hacer una utilidad determinada. Abajo es un ejemplo de un departamento de desarrollo de un banco. La situación es la siguiente:

Costos Directos Anuales\*

Personal	\$ 31.200
Movilización	7.200
Depreciaciones	6.000
Papelería	1.500
Publicidad	18.000
Varios	<u>6.000</u>
Total	\$ 69.900

Costos Asignados Anuales, de Apoyo Directo, Indirecto, Generales y Administrativos

Alquileres	\$ 4.200	7% del total por espacio
Luz, Agua, Teléfono	4.500	Real por consumo
Directorio	6.000	5% del total
Gerencia General	390	10% del total
Staff	390	10% del total
Publicidad Institucional	36.000	25% del total
Procesamiento de Datos	4.320	12% del total
Contabilidad	3.120	12% del total
Procesamiento de Documentos	1.500	15% del total
Personal	1.365	2% del total
Contralor y Auditoría	2.625	5% del total
Otros Indirectos	<u>3.000</u>	10% del total
Total Indirecto	\$67.410	

\* Se asume que todos los gastos son fijos.

Entonces vemos que el total de fijos para este departamento sería de:

Costo Directo Anual	\$ 69.900
Costo Indirecto Anual	<u>67.410</u>
Total Anual	\$137.310
Lo Que Equivale a un Total Mensual de	\$ 11.443

Asumamos que los recursos para préstamos tienen un costo del 90% anual y se pueden colocar al 110% anual, con estos datos podemos calcular nuestro punto de equilibrio mensual y anual sobre cartera total.

1. Punto de Equilibrio Anual

$$PE_a = \frac{C.F.}{\frac{110-90}{100}} = \frac{137310}{\frac{110-90}{100}} = \frac{137130}{.20}$$

$$PE_a = \$ 685.650$$

Es decir que se necesita una cartera total con un promedio permanente de \$ 685.650 para salir a punto de equilibrio.

2. Punto de Equilibrio Mensual

Es lógico, que si los costos se distribuyen uniformemente durante el año, (aunque no siempre es así, ejemplo, los sueldos en Diciembre generalmente son mayores por el aguinaldo), nuestro punto de equilibrio mensual será igual al anual dividido entre 12 meses =  $685.650/12 = 57.138$ . Pero, qué significa realmente esta cantidad? Significa que para cubrir nuestros gastos fijos cada mes, debemos de generar una cartera igual a 57.138, pero con una vida útil de un año. Entonces realmente para calcular nuestro punto de equilibrio mensual, debemos recurrir a los promedios ponderados de cartera. En este caso nuestro promedio de colocaciones para cualquier mes será el que se determine en base a la tasa de interés si cubrimos o no el punto de equilibrio.

$$PE_m = \frac{CF_m}{0.20/12} = \frac{11442.5}{0.01666} = \$686.824.72$$

Como se puede ver, esta cifra es practicamente igual al PE anual. En la realidad lo importante es mantener una cartera promedio igual a esa cantidad durante el mes.

### 3. Medición del Impacto de las Utilidades

Si queremos saber cual va a ser el "impacto" de las utilidades sobre el volumen de cartera necesario, podemos usar el método siguiente. Consideramos las utilidades deseadas como otro gasto fijo a absorber y se los sumamos en la formula básica a los gastos, fijos ejemplo:

Puntos de equilibrio para obtener una ganancia del orden de 25.000, 50.000 y 100.000 dólares.

$$PE_1 = \frac{CF + 25.000}{\frac{110-90}{100}} = \frac{137.310 + 25.000}{0.20} = \$ 811.550$$

$$PE_2 = \frac{CF + 50.000}{\frac{110-90}{100}} = \frac{137.310 + 50.000}{0.20} = \$ 936.550$$

$$PE_3 = \frac{CF + 100.000}{\frac{110-90}{100}} = \frac{137.310 + 100.000}{0.20} = \$1186.550$$

Al determinar los diferentes puntos de equilibrio y relacionarlos con nuestro volumen de cartera actual, podemos planificar el esfuerzo necesario para alcanzar los volúmenes determinados. O bien realizar una campaña para reducir costos o renegociar los costos asignados con la Gerencia Superior.

#### E. Metodología para Prorrates de los Gastos

En las acápites anteriores se presentó el desarrollo técnico de la aplicación del punto de equilibrio al departamento de desarrollo de un banco. Al asignar los costos (ver Costos Asignados Anuales, pag.83) se establecen porcentajes de los distintos gastos que deben ser absorbidos por el departamento en referencia. El problema estriba como se dijo al principio de este capítulo, que los bancos bolivianos no llevan contabilidad de costos y en consecuencia no tienen una fuente natural de donde extraer esa información.

A continuación se presenta un resumen del proceso metodológico recomendado a algunos bancos para facilitar ese proceso, y poder determinar en forma estimada los costos aplicables a los distintos departamentos.

#### 1. Determinación de Cuentas y Gastos Mensuales

- El primer paso consiste en calcular el movimiento mensual de los gastos por cuentas: servicios personales, servicios generales, materiales y suministros, aportes y contribuciones, provisiones, depreciaciones y amortizaciones y otros. Esta información se puede obtener del estado de perdidas y ganancias de cada sucursal.

- Dividir estos gastos en fijos y variables, tal como muestra el Cuadro 8.
- Establecer vía análisis los factores de prorrateo que deban utilizarse. Para este ejemplo se han seleccionado las siguientes: planillas, cartera más pasivo contingente, cartera total, espacio físico, número de personas, medición directa y no divisibles, tal como se muestra en el Cuadro 8.

## 2. Las Factores de Prorrateo

Se sugiere el siguiente procedimiento para determinar los factores de prorrateo.

### a. Espacio Físico

Establecer con cierta aproximación el porcentaje del espacio del edificio que usa cada departamento.

### b. Planillas

Reestructurar la planilla de la sucursal a fin de determinar el monto total de sueldos y beneficios sociales devengados por departamento.

### c. Número de Personas

Establecer el número de personas que trabajan en cada departamento.

### d. Cartera Más Pasivo Contingente

Determinar este monto del balance mensual de la sucursal en lo que corresponde a los tres centros de utilidades que son: departamentos de desarrollo, comercial (cartera) y comercio exterior.

### e. Cartera Total

La distribución puede realizarse en igual forma que el punto anterior.

### f. Medición Directa

Corresponde a la asignación porcentual de ciertos gastos, (ejemplo: publicidad), que ejecutivos calificados con conocimiento del movimiento de la cuenta pueden hacer del total gastado entre los diferentes departamentos de la sucursal.

g. No Divisible

Bajo este rubro se puede incluir todos aquellos gastos que por su naturaleza no es posible encontrar un factor de prorratro lógico. Esta distribución es arbitraria.

Una vez establecidos los porcentajes de prorrato y el monto de los gastos, se procede a su distribución entre los departamentos de la sucursal (ver Cuadro 9, estableciéndose los gastos totales para cada uno de ellos, divididos por sus características de gastos fijos y gastos variables.

El paso siguiente consiste en distribuir los gastos de los departamentos que se pueden calificar como de apoyo, a aquellos que por sus funciones son centros de utilidades. En el Cuadro 10 se presentan los departamentos seleccionados para este ejemplo.

Para la asignación de estos costos, se deberán aplicar los conceptos explicados en el capítulo anterior al referirnos a los aspectos teóricos de asignación de costos. Es decir que deberá tomarse en cuenta el uso que los centros de utilidades hacen de los servicios de los centros de apoyo. Por ejemplo, posiblemente los costos del departamento de captaciones deberían distribuirse de acuerdo a los porcentajes del uso de los fondos captados, entre los departamentos de desarrollo y comercial (cartera).

Finalizando este proceso se contará con el total de los gastos por centros de utilidades divididos en fijos y variables y se podrá proceder al cálculo del punto de equilibrio tal como se explicó antes.

CUADRO 8  
 CLASIFICACION DE GASTOS EN COSTOS FIJOS  
 Y VARIABLES Y POR FACTORES DE PRORRATEO

<u>SERVICIOS PERSONALES</u>	<u>CLASE DE COSTO</u>		<u>FACTOR DE PRORRATEO</u>
	<u>FIJO</u>	<u>VARIABLE</u>	
Haberes Básicos	X		PLANILLAS POR DEPARTAMENTOS
Categoría Bono Antigüedad			
Compensación Vacaciones			
Subsidio Hogar			
Subsidio Matrimonial			
Subsidio Pre-Familiar			
Subsidio Op.Mag. y Kardex			
Bono Movilidad			
Bono Compensatorio al Costo Vda.			
Bono Vocacional			
Bono Alimentación			
Bono Patriótico			
Aguinaldo Anual			
Prima y As. Pers. Contratado			
Primas			
Desahucio			
Honorarios a Directores			
Aporte Patronal Fdo. Empleados			
Renumeración Pers. Contratado			
Incentivos			
Asignaciones Vigilancia y Seg.			
Asignaciones Fallas de Caja			
Sobretiempos			X
Oficina Principal	X		NO DIVISIBLE
 <u>SERVICIOS GENERALES</u>			
Telex, cables, radiogr. exterior	X		CARTERA MAS PASIVO CONTING.
Honorarios asesoria legal		X	
Gastos notariales y judiciales		X	
Telex, cables, radiogr. interior	X		X
Multas bancarias			CARTERA TOTAL
Imprenta	X		

CUADRO 9

DISTRIBUCION DE GASTOS NO FINANCIEROS POR DEPARTAMENTOS

(EN MILLONES DE \$.)

DEPARTAMENTO	COSTOS FIJOS VARIABLES	SERVICIOS PERSONALES		SERVICIOS GENERALES					MATERIALES Y SUMINISTROS				PREVISIONES, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES				APORTES Y CONTRIBUCIONES		TOTAL	
		PLANTILLAS POR DEPARTAMENTOS	NO DIVISIBLE	CARTERA MAS PAS. CONTING.	ESPACIO FISICO	CARTERA TOTAL	NUMERO DE PERSONAS	MEDICION DIRECTA	NO DIVISIBLE	NUMERO DE PERSONAS	ESPACIO FISICO	MEDICION DIRECTA	NO DIVISIBLE	NUMERO DE PERSONAS	ESPACIO FISICO	MEDICION DIRECTA	NO DIVISIBLE	MEDICION DIRECTA		NO DIVISIBLE
GERENCIA	CF CV																			
DESARROLLO	CF CV																			
CARTERA	CF CV																			
COMERCIO EXTERIOR	CF CV																			
LEGAL	CF CV																			
CONTABILIDAD	CF CV																			
CAPTACIONES	CF CV																			
OTROS	CF CV																			
TOTAL	CF CV CT																			

SERVICIOS GENERALESCLASE DE COSTOFACTOR DE PRORRATEO

	<u>CLASE DE COSTO</u>		<u>FACTOR DE PRORRATEO</u>	
	<u>FIJO</u>	<u>VARIABLE</u>		
Mant. de bienes adjudicados	X		ESPACIO FISICO	
Primas de incendios y aliados				
Energía eléctrica, agua y calef.				
Alquileres edificios y terrenos				
Mant. de inmuebles propios				
Mant. muebles, enseres y equipo				
Mant. de inmuebles alquilados	X			
Publicidad		X		MEDICION DIRECTA
Honorarios consult.y prov.		X		
Alquileres de equipo de oficina	X			NO DIVISIBLE
Primas de Seg. de accidentes pers.				
Mant. vehículos y motores				
Primas de seg. automotores				
Servicio de programación y comp.				
Servicio médico a directores				
Viaticos y otros Interior				
Adiestramientos de personal	X			
Gastos de pasajes exterior		X		
Servicio médico a pers.contrat	X			
Gastos de pasajes Interior		X		
Servicio telef. exterior	X		NUMERO DE PERSONAS	
Portes de correo				
Servicio telef. local Interior				
Servicio auditoria externa				
Impuestos y gravámenes	X			
Viáticos y otros exterior		X		
Gastos y otros exterior		X		
Gastos oficiales de atención		X		
Fletes y almacenamientos	X			
Servicio médico a clientes				
Tasas y patentes				
Oficina principal				
Alquileres vehículos y otros				
Otros gastos				
Primas de Seg. de fidelid.y otros	X			

MATERIALES Y SUMINISTROSCLASE DE COSTOFACTOR DE PRORRATEO

	<u>FIJO</u>	<u>VARIABLE</u>	
Mant. de limpieza y uso domest.	X		ESPACIO FISICO
Accesorios y repuestos varios		X	MEDICION DIRECTA
Fotocopias y microfilms	X		MEDICION DIRECTA
Lubricantes y combustibles		X	
Productos químicos	X		X
Publicaciones y suscripciones			NO DIVISIBLE
Artículos eléctricos			
Otros prod. no especificados			X
Oficina principal			
Alimentos			NUMERO DE PERSONAS
Utiles de escritorio	X		
Papelería y formularios		X	
Vestuario	X		X

APORTES Y CONTRIBUCIONES

Cámara de Compensación	X		MEDICION DIRECTA
Cámara de Com.e Ind. Bol-Bras			NO DIVISIBLE
Cámara de Com.e Ind. Bol-Alem			
Donaciones			
Gratificaciones			
Unión de Bancos Bolivianos			
Becas de estudio			
Asociación Bancos Privados			
The American Chamber of Bolivia			
Club de Ejecutivos			
Instituto Educación Bancaria			
Div. Fiscalización B.C.B.			
Oficina Principal	X		X

PREVIS, DEPREC. Y AMORT.

Deprec.muebles, enseres y equipo	X		ESPACIO FISICO
Deprec. de edificios			"
Depreciaciones de vehículos			MEDICION DIRECTA
Castigo perdidas dinero			NO DIVISIBLE
Oficina Principal			"
Beneficios sociales			NUMERO DE PERSONAS
Beneficios sociales pers. contra.	X		"
TOTAL EGRESOS			

CUADRO 10

DISTRIBUCION DE LOS GASTOS DE LOS DEPARTAMENTOS DE APOYO A LOS CENTROS DE COSTOS

(EN MILLONES DE \$b.)

DEPARTAMENTO	COSTOS FIJOS VARIABLES	GASTOS DE GERENCIA		GASTOS DE LEGAL		GASTOS DE CONTABIL.		GASTOS DE CAPTAC.		GASTOS DE OTROS	
		PRORRATEO	SUB-TOTAL	PRORRATEO	SUB-TOTAL	PRORRATEO	SUB TOTAL	PRORRATEO	SUB-TOTAL	PRORRATEO	SUB-TOTAL
GERENCIA	CF CV										
DESARROLLO	CF CV										
CARTERA	CF CV										
COMERCIO EXTERIOR	CF CV										
LEGAL	CF CV										
CONTABILIDAD	CF CV										
CAPTACIONES	CF CV										
OTROS	CF CV										
TOTAL	CF CV CT										

50

## CAPITULO VIII

### ESTRATEGIA CORPORATIVA Y PLANEAMIENTO FINANCIERO

#### A. Estrategia Corporativa

Hemos hablado de planeamiento. Dijimos que era "el proceso por medio del cual se llega a la formulación de un plan." Hablábamos también de la fijación de tácticas y estrategias y decíamos que era la parte del planeamiento en la cual "era necesario revisar las metas para ver si estaban en concordancia con las políticas generales del banco y con los objetivos fijados". Entonces ahora podemos decir, que la definición de la estrategia corporativa, es la fijación en forma concreta de nuestras tácticas y estrategias en base a los objetivos reales, la proyección de ingresos y utilidades, nuestros compromisos financieros y la brecha de crecimiento deseada, y la determinación de fechas específicas para alcanzar esos objetivos. Tiene que ver más con el planeamiento a largo plazo en contraposición con el planeamiento anual. Al hacer el planeamiento estratégico la gerencia del banco trata de determinar como será el banco en el futuro y qué recursos se estarán necesitando para lograr los objetivos fijados. No hay que confundir el planeamiento estratégico con la pronóstica-ción del futuro, aunque se usen métodos de pronóstico al hacer el planeamiento estratégico.

Un pronóstico trata de medir el curso más probable de acción de eventos futuros o más típicamente, estima un rango de probabilidades de ocurrencia de eventos futuros, basándose en supuestos juicios y otros métodos objetivos. El planeamiento estratégico determina los pasos a seguir para lograr lo que se quiere, dadas las condiciones previsibles del entorno empresarial.

Hay otros dos puntos mal comprendidos acerca del planeamiento estratégico: El PE (Planeamiento Estratégico) no tiene que ver con decisiones futuras, tiene que ver con el futuro de las decisiones que tomemos hoy en día. La pregunta básica que debe hacerse el banquero no es qué hará el banco en el futuro, sino que debería hacer el banco hoy para lograr sus objetivos en el incierto futuro. El PE no es un intento para eliminar o aun minimizar el riesgo. En vez de eso el PE debe de poner al banco en una situación de poder escoger racionalmente entre varios cursos de acción riesgosos.

#### B. Hacia Donde Vamos

El PE se puede lograr mejor examinando cuatro preguntas básicas:

- Dónde está el banco ahora?
- Cuáles son los objetivos del banco en el futuro?
- Cómo quiere la gerencia que sea el banco en 5 años?
- Cómo va a llevar la gerencia al banco a esa posición?

Podemos usar el mismo método que en el planeamiento anual (Capítulo II) para determinar la posición actual del banco y en esa forma contestarnos la primera pregunta.

#### 1. Objetivos del Banco en los Próximos 5 Años

La siguiente fase será la fijación de los objetivos que el banco desea alcanzar en los próximos 5 años. La formulación de los objetivos debería de involucrar a tanta gente del personal como sea práctico. Mejor participación genera mayor responsabilidad.

Para ser efectivo el PE debe de complementarse con procedimientos de implementación, medios de análisis y pronosticación. Como ya vimos, los objetivos deben de ser concretos, cuantificables y medibles para poder ser controlados. Obviamente los resultados del primer año del plan, serán más exactos que para los años siguientes, debido al mayor nivel de exactitud y mayor facilidad de pronosticar los eventos más cercanos en el tiempo. Algunas áreas y rubros claves deberán ser identificados y los planes deben acoplarse a esas áreas. Los objetivos deben de ser de naturaleza selectiva y referirnos a aquellas áreas que son más relevantes para la gerencia.

Vamos a ver las áreas en las cuales es necesario fijar objetivos para cumplir con el PE.

##### a. Objetivos Corporativos

- Qué clase de banco queremos ser?
- Qué imagen queremos tener en la comunidad?
- Porqué y para qué estamos en el negocio?

##### b. Objetivos de Desarrollo Gerencial

Debemos determinar en que áreas somos débiles y cómo podemos desarrollar esas habilidades para ser fuertes? Si hay posibilidad de entrenar al personal sobre la marcha, debe de hacerse. Sino, hay que recurrir a fuentes de entrenamiento y capacitación externas.

c. Objetivos de Estructura Organizacional

El número y tamaño de las unidades organizativas debe de estar en función directa al tamaño de los activos, volumen de operaciones y capacidad de generar utilidades. Tener muy pocos departamentos puede resultar en un volumen de operaciones no manejables y tener muchos, una pérdida de eficiencia, debido a excesos burocráticos y papeleos innecesarios, así como a una planilla muy alta.

d. Objetivos Operacionales

El aumento en la eficiencia operativa se puede visualizar desde dos puntos de vista: personal y equipo. La carga de trabajo y los requisitos de personal deben de ser consistentes con los servicios, horarios y la producción. Ejemplos de posibles problemas en esta área podrían ser: revisión del procesamiento de datos y el computador, rotación de personal y comunicaciones entre el personal, ejecutivos y la gerencia.

e. Objetivos de Mercadeo

Los programas de mercadeo bancario han ido ganando más y más importancia para el planeamiento estratégico. El análisis de la competencia y la participación en el mercado ayuda a desarrollar datos relevantes que nos orienten a la creación de objetivos de mercadeo. El análisis de los clientes provee una clave importante acerca de cuales nuevos servicios deberíamos ofrecer. (El 80% de los clientes para nuevos servicios, vienen de los clientes actuales). Debemos determinar la mezcla de mercadeo y las áreas de concentración que deseamos en cada servicio.

f. Objetivos Financieros

Tradicionalmente el PE se ha centrado sobre los objetivos financieros. La evaluación de: crecimiento de depósitos, crecimiento de los ingresos, volumen de préstamos y crecimiento de las utilidades, rentabilidad, posición de caja, costos, retorno sobre la inversión y riesgos, tipos de cartera que deseamos, (comercial, agrícola, refinanciada, etc.) seguridad y garantías y liquidez, son puntos claves a considerar. Se pueden asignar responsabilidades a las áreas o centros de utilidad y obtener mediciones de resultados bastante exactos. Los factores y condiciones económicas nos guiarán hacia cuanto debemos de esperar realísticamente de áreas de utilidad tales como la función crediticia.

g. Objetivos de Capital

Las necesidades de capital deben de anticiparse a la luz del crecimiento proyectado en recursos y la capacidad de generación de fondos internamente vía utilidades y depreciaciones. Esta anticipación deberá tomar en cuenta la política de dividendos y distribución de utilidades. Así como el uso de los mercados de capitales, uso del crédito refinanciado y sistemas de fideicomiso.

h. Objetivos Varios

En algunos otros campos el banco tendrá que decidir su comportamiento futuro. Por ejemplo, creación de sucursales o agencias, ser banco al mayoreo o detallista, con qué bancos estableceremos corresponsalías y porqué? Como manejaremos la sensibilidad del interés (GAP management), etc.

C. El Banco en el Futuro

Una vez establecidos los objetivos, el banco necesita "Sentir" como la consecución de los objetivos harán ver el banco en el futuro. Un hecho clave será la base futura de clientes del banco. Es decir la composición de los clientes de quienes el banco obtiene depósitos y a quienes otorga créditos. Serán empresas y empresarios, gobierno o individuos. Cómo será la mezcla de los mismos? Esta base de clientes determina que es lo que el banco será en el futuro. Hay dos enfoques que pueden usarse para "sentir" que será el banco en el futuro.

1. Enfoque I

Se empieza haciendo un pronóstico del futuro, asumiendo que se mantendrá la misma base de clientes y dado el ambiente pronosticado se proyectan los resultados del banco para los próximos cinco años. Luego, usando estimaciones acerca de las políticas del banco acerca de riesgo y retorno se construye un balance proforma. Basado en esto y las tasas proyectadas, se prepara un estado de ingresos. Generalmente los rubros del balance proforma no balancearán los ingresos no serán lo suficientemente altos para cubrir los egresos y la gerencia superior no estará satisfecha con el resultado. Tendrán que hacerse esfuerzos adicionales para reestructurar el banco, para que se pueda adaptar al futuro entorno empresarial pronosticado y poder salir mejor que con este enfoque de permanecer con la misma base.

La respuesta a esta proyección original debería ser preguntarse qué es lo que el Banco puede hacer o debe hacer para alcanzar el desempeño propuesto. Por ejemplo puede el banco variar sus tasas de interés de manera de obtener más depósitos o conceder mayor número y volumen de préstamos. Al mismo tiempo el banco podría tratar de variar su base de clientes o aumentar sus clientes ofreciendo nuevos servicios o entrando a nuevos mercados. Por otro lado, si se prevee que la demanda de préstamo se contraerá, el banco debe buscar como reducir una situación de liquidez excesiva si existiera.

Cambios tales como estos deben de probarse en el proceso de pronosticación para ver que nuevos resultados se alcanzan y si estos se acercan al balance y estado de resultados que desea el banco. Varias repeticiones del proceso podrán ser necesarias antes de que la gerencia se sienta a gusto con el plan y la base de clientes que implique el plan.

## 2. Enfoque II

Enfoque II es casi todo lo contrario del enfoque I. El primer paso es que la gerencia superior declare donde le gustaría que el banco estuviera al cabo de cinco años. Ya que la gerencia ha escogido el plan, la base de clientes al final será la deseada, el balance balanceará y el estado de resultados proyectados será consistente con los objetivos de rentabilidad del banco. El segundo paso es determinar si la posición final y la rentabilidad deseada son factibles, esto es si la posición actual del banco y el ambiente futuro anticipado permitirán tales resultados. Este paso usualmente se logra asumiendo que el banco no cambia en nada sino que tan solo responde pasivamente al ambiente esperado.

El esfuerzo en este enfoque debería de ser discernir cuanto difieren los resultados pronosticados de los resultados deseados. Si, como es probable, el plan propuesto defiere del pronóstico, entonces el banco debe de regresar al planeamiento y determinar que cambios se necesitan para alcanzar la posición deseada. El esfuerzo, entonces, es uno de acercarse poco a poco a lograr la posición deseada por el banco, mientras que en el Enfoque I se implica un reordenamiento total para alcanzar la posición deseada.

## D. Como Lograr la Posición Deseada

Esta etapa final del PE es convertir los objetivos y estrategias seleccionadas en tareas y responsabilidades

específicas. Un modo deseable de lograr esto puede ser a través de un grupo de actividades denominadas programas de acción.

Los programas de acción son comunicados a través de tareas específicas que identifican proyectos específicos, asignan responsabilidades, identifican los recursos necesarios, establecen etapas a ser cumplidas y ponen fechas límites de acción. (Paquetes decisionales a largo plazo). Los programas de acción deberían contestar las siguientes preguntas: Qué va a hacer el banco hoy? Qué le permitirá alcanzar sus objetivos en el futuro?

Los programas de acción se desarrollan en un esfuerzo conjunto del comité de planeamiento, gerencia general y gerentes de división. El directorio y el gerente general los revisan y aprueban el programa de acción final. Como resultado se crean compromisos a todos los niveles de la organización.

Una característica de estos planes de acción es que deberían de ser lo suficientemente flexibles para permitirle a la gerencia considerar métodos y cursos de acción alternativos para lograr los resultados deseados. UNA DE LAS MAYORES CRITICAS QUE SE LE HACEN A LOS GERENTES BANCARIOS ES QUE LES DA MIEDO PROBAR ALGO NUEVO O DIFERENTE. Sin embargo, se están dando cuenta que la situación de la economía, el ambiente competitivo y la tecnología cambiante los obligan a tratar nuevas y diferentes ideas y cursos de acción. Esto no significa que deban de desechar prácticas probadas y cambiarlas indiscriminadamente, sin embargo a medida que se avanza en el futuro, se deben planificar los cambios, de manera que se preserve la posición del banco como proveedor de servicios financieros.

Además de la dirección gerencial, el establecimiento de programas de acción establece la necesidad de realizar una serie de actividades que se puedan usar para controlar el desempeño. La medición de las variaciones provee la base para revisar periódicamente el progreso hacia las metas establecidas.

La esencia del control es la de ser capaz de establecer medidas razonables del desempeño esperado de cada departamento o división del banco, y aun de cada miembro del personal ejecutivo y de los oficiales de crédito.

Los standards de rendimientos surgen de las etapas secuenciales fijadas como parte de los programas de acción y de las metas en presupuestos y estrategias. El desempeño puede medirse contra los standards establecidos y tomarse la acción correctiva apropiada.

Llevar control del desempeño es difícil, porque el ambiente presupuesto para el programa de acción cambia y el gerente ha tenido que hacer cambios para alcanzar las expectativas del ambiente futuro. Algunas veces los cambios en la organización pueden causar problemas, cuando los Gerentes nuevos reciben como tarea ejecutar planes, resolver problemas o disminuir beneficios de programas de acción en cuyo planeamiento no participaron ellos.

Para llevar un control preciso se necesita contar con un sistema contable sofisticado pero flexible. Nuevamente, la fase de control es la parte de la revisión del plan, basados en la fijación de standards para cada paso del programa de acción, medir el resultado contra esos standards y tomar la acción correctiva necesaria para recuperar la posición planeada.

#### E. Resumen

Probablemente la decisión más importante que tendrán que hacer los bancos en los próximos 10 años es cuanto y que tipos de riesgos deberán tomar para ganar un retorno satisfactorio. Los gerentes exitosos de los próximos 10 años deberán considerar cuidadosamente tres puntos:

- Los gerentes deberán medir la relación riesgo-retorno actual del Banco para cada una de las categorías del riesgo: interés-utilización de activos, retorno sobre los activos, retorno sobre el capital, liquidez, crédito y cartera en mora.
- Deberán evaluarse honesta y profesionalmente las fortalezas y debilidades de los talentos gerenciales y la posición en el mercado.
- Junto con el directorio, deberán determinar su meta y la mezcla de riesgos del ambiente anticipado, para el futuro. La limitante básica, es de que el riesgo combinado debería producir una rentabilidad apropiada y el mayor valor para la inversión de los accionistas. El PE es necesario para lograr la relación riesgo-retorno deseada, porque provee un medio para manejar los cambios en condiciones económicas, crecimiento y diversificación y la competencia incremental de otros bancos. Si el campo sorprende al gerente sin planes alternativos le pasará lo que al camarón, se lo llevará la corriente.

Una advertencia acerca del PE es de que debe de revisarse con frecuencia.

El banco puede ejercer algún control sobre las variables si se obliga a la gerencia a pensar en los cambios del futuro y sus implicaciones para el banco.

El PE no es procedimiento mecánico, sino mas bien un proceso altamente creativo. Requiere pensamientos imaginativos para la implementación de planes y un examen continuo de las tendencias futuras desde una perspectiva histórica. La dirección del banco debe de definirse en terminos específicos, el futuro debe de predecirse y se deben de determinar los medios para lograr los objetivos. Todo esto requiere de juicio crítico y un análisis gerencial cuidadoso.

## F. Rentabilidad de la Organización

### 1. Medidas de Riesgo y Retorno en un Banco

Vamos a presentar un ejemplo de un banco en un ambiente hipotético para ilustrar como se miden los riesgos y retornos y para evaluar la interrelación entre ellos. Para mantener el ejemplo simple, vamos a asumir que el banco solamente puede obtener fondos de cinco maneras:

- Depósitos en cuenta corriente
- Depósitos de ahorro y a plazo corto (no más de 90 días)
- Depósitos a plazo (más de 90 días)
- Préstamos de otras fuentes
- Capital, aportes o ganancias retenidas

Similarmente vamos a asumir que después de llenar sus necesidades de efectivo y otros requerimientos, el banco puede emplear los fondos que ha obtenido en solamente cinco modos o alternativas:

- Documentos de alta calidad a menos de 90 días plazo
- Documentos de alta calidad a más de 90 días plazo
- Préstamos de alta calidad con tasas de interés móviles
- Préstamos de mediana calidad con tasas de interés móviles
- Préstamos de buena calidad en tasas de interés fijas

2. Ambiente Hipotético

a. Encaje Legal y Requerimientos de Efectivo

Cuentas corrientes	15%
Depósitos a plazo	4%

b. Mercados Disponibles

Documentos* a corto plazo.	14%
Documentos a largo plazo (privados)	16%
Documentos a largo plazo (estatales)	10%
Alta calidad, tasa variable, préstamos	17%
Mediana calidad, tasa variable, préstamos	19%
Préstamos con tasa fija	18%
Préstamos con tasa fija (PGCP)	12%

c. Gastos Esperados

Depósitos cuentas corrientes.	6%
Depósitos a corto plazo	12%
Depósitos a largo plazo	15%
Préstamos	13%
Otros gastos	\$2.000.000
Tasa del impuesto sobre la renta	45%

Estas son las condiciones básicas del ambiente hipotético en el cual el banco opera. Aunque no se trata de ningún período de tiempo en particular. Las reservas, ingresos y gastos son más o menos los vigentes para operaciones en dólares. Como se ve, los documentos a largo plazo rinden más que a corto plazo por el riesgo en la fluctuación de las tasas de interés. Los préstamos tienden a rendir más que

\* Documentos cubre: bonos, pagarés y otros instrumentos negociables.

los documentos por el mayor riesgo que conllevan. Y entre los préstamos los que se conceden a los mejores sujetos de crédito, reciben menos interés por que hay un riesgo menor asociado. El costo está pues en función directa del riesgo.

Por el lado de los costos los depósitos en cuenta corriente, cuestan menos pero requieren una reserva mayor y pueden causar mayores presiones de liquidez sobre los activos. Los depósitos a plazo son más costosos que los de cuenta corriente.

### 3. Estados Financieros del Banco

#### BALANCE EN MILES DE DOLARES

<u>ACTIVOS</u>		<u>PASIVOS</u>	
Efectivo por cobrar a bancos	8.000	Cuentas corrientes y de ahorro	40.000
Documentos a corto plazo	15.000	Depósitos a corto plazo	25.000
Documentos a largo plazo	15.000	Depósitos a largo plazo	25.000
Préstamos, alta calidad, tasa variable	20.000	Préstamos obtenidos	3.000
Préstamos, mediana calidad, tasa variable	20.000	Capital	7.000
Préstamos a tasa fija	20.000		
Otros activos, instalaciones	2.000		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>100.000</b>	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>100.000</b>

#### ESTADO DE RESULTADOS

(En miles de dólares)

Ingresos	13.200
Gastos por intereses	9.540
Otros gastos	2.000
Ingreso operativo	1.660
Impuestos (45%)	747
<b>INGRESO NETO</b>	<b>913</b>

Del análisis de estos estados y tomando en consideración las reglas de juego del ambiente, vemos que las reservas por los depósitos son:

15% de 40.000 = 6.000

4% de 50.000 = 2.000

Total = 8.000

Otros fondos no productivos son: = 2.000

Total de fondos no productivos: =10.000

De los fondos prestados, desafortunadamente los 15 millones en documentos a largo plazo rindieron en promedio el 10% y los 20 millones prestados a tasa fija sólo el 12%, ya que ambos fueron prestados en época de bajos intereses.

Los rendimientos de los diferentes rubros fueron los siguientes:

<u>CATEGORIA</u>	<u>MONTO</u>	<u>RENDIMIENTO</u>	<u>INGRESOS</u>
Efectivo y por cobrar a bancos	8.000	0%	0
Efectivo y a corto plazo	15.000	14%	2.100
Documentos a largo plazo	15.000	10%	1.500
Préstamos, alta calidad, tasa variable	20.000	17%	3.400
Préstamos, mediana calidad, tasa variable	20.000	19%	3.800
Préstamos a tasa fija	20.000	12%	2.400
Instalación	<u>2.000</u>	0%	<u>0</u>
TOTAL	\$ 100.000		\$13.200

Aunque solo se ganó el 10 y el 12% respectivamente, en los documentos de largo plazo y préstamos a tasa fija, los incrementos en estos rubros pueden ganar el 16 y el 18%.

Los gastos para los rubros del pasivo fueron:

<u>CATEGORIA</u>	<u>MONTO</u>	<u>COSTO</u>	<u>GASTO TOTAL</u>
Depósitos en cuenta corriente y de ahorro	40.000*	6%	2.400
Depósitos a corto plazo	25.000	12%	3.000
Depósitos a largo plazo	25.000	15%	3.750
Préstamos obtenidos	3.000	13%	<u>390</u>
TOTAL			\$ 9.540

La pregunta clave ahora es, cuál ha sido el desempeño de este banco? Ha logrado un retorno adecuado? Qué riesgos ha tenido que asumir para obtener estos resultados? Vamos a usar 10 medidas de riesgo y retorno:

a. Margen de Interés =  $\frac{\text{Ingreso de interés} - \text{gastos de intereses}}{\text{Activos que ganan intereses}}$

$$\text{Margen de Interés} = \frac{13.200 - 9.540}{90.000} = 4.07\%$$

b. Margen neto =  $\frac{\text{Ingreso Neto}}{\text{Ingresos}} = \frac{913}{13.200} = 6.92\%$

c. Utilización de Activos =  $\frac{\text{Ingresos}}{\text{Activos}} = \frac{13.200}{100.000} = 13.20\%$

El Margen neto multiplicado por la utilización de activos (.0692 x .1320) es igual a:

d. Retorno sobre Activos =  $\frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Activos}} = \frac{913}{100.000} = 0.91\%$

Es importante notar, que la utilización de activos es fuertemente afectada por la cantidad de activos que generan intereses.

e. Palanqueo Multiplicador =  $\frac{\text{Activos}}{\text{Capital}} = \frac{100.000}{7.000} = 14.29$

Multiplicado por el retorno sobre activos 0.91 x 14.29 = 13.04%

f. Retorno sobre el Capital =  $\frac{\text{Ingreso Neto}}{\text{Capital}} = \frac{913}{7.000} = 13.04\%$

\* Incluye cuentas corrientes que pagan intereses y depósitos de ahorro.

Esta es la medida más importante de la rentabilidad bancaria, porque está influenciada por el desempeño que el banco ha tenido en todas las otras categorías de retorno y además, indica cuando un banco puede o no competir por las fuentes de capital en la economía.

Las medidas de riesgo están relacionadas a las medidas de retorno, porque un banco, debe de tomar riesgos para alcanzar utilidades.

$$g. \text{ Riesgo de Iliquidez} = \frac{\text{Documentos a corto plazo}}{\text{Depósitos}} = \frac{15.000}{90.000} = 16.67\%$$

$$h. \text{ Riesgo de la Tasa de Interés} = \frac{\text{Activo sensitivo al interés}}{\text{Pasivos sensitivos al interés}} = \frac{55.000}{68.000} = 0.81\%$$

$$i. \text{ Riesgo Crediticio} = \frac{\text{Préstamos medianos en calidad}}{\text{Activos}} = \frac{20.000}{100.000} = 20\%$$

$$j. \text{ Riesgo de Capital} = \frac{\text{Capital}}{\text{Activos de riesgo}} = \frac{7.000}{75.000} = 9.33\%$$

El riesgo de iliquidez de un banco se refiere a la necesidad de fondos para atender el retiro de los depósitos y hacerle frente a los aumentos de cartera con su fuente potencial o actual de liquidez, ya sea vendiendo un activo o adquiriendo un pasivo. Este es uno de los indicadores básicos del riesgo de iliquidez de un banco.

El riesgo de la tasa de interés de un banco viene del hecho de que el retorno sobre los activos y su valor, contra los costos de los pasivos y su valor, cambian a diferentes magnitudes, debido a los cambios en las tasas de interés del mercado.

Este riesgo se mide por la relación entre los activos sensitivos al interés y los pasivos sensitivos al interés. Particularmente en períodos de amplias fluctuaciones de interés, esta razón refleja el riesgo que el banco está dispuesto a tomar al predecir la dirección de las tasas de interés. Si un banco tiene una tasa por arriba de 1.0, la rentabilidad del banco será más alta si aumentan las tasas de interés y más bajas si bajan las tasas de interés. Por otro lado, si la tasa es menor de 1.0 la rentabilidad del banco bajará si aumentan

las tasas de interés y será más alta si bajan las tasas. A continuación se presentan explicación más detallada:

- a. Cuando los activos sensitivos son iguales a los pasivos sensitivos se dice que existe una relación de sensibilidad de 1.

$$\text{activos sensitivos} = \text{pasivos sensitivos} \text{ o } \frac{\text{activos sensitivos}}{\text{pasivos sensitivos}}$$

- b. Cuando los activos sensitivos son mayores que los pasivos sensitivos la relación de sensibilidad es mayor que 1.

- c. Cuando los activos sensitivos son menores que los pasivos la relación de sensibilidad es menor que 1.

El efecto de los cambios en las tasas de interés sobre las relaciones b y c se representa gráficamente como sigue:

RELACION MAYOR DE 1	Suben Intereses	Bajan Intereses
	Sube Rentabilidad	Baja Rentabilidad
RELACION MENOR DE 1	Suben Intereses	Bajan Intereses
	Baja Rentabilidad	Sube Rentabilidad

Básicamente porque al tenerse una relación mayor de 1 existen disponibilidades para colocar a las nuevas tasas más altas si suben, se obtiene menor rentabilidad al colocar el exceso de liquidez a tasas inferiores si hay una baja en los intereses.

Al tener una relación menor de 1, no se puede aprovechar el alza en las tasas de interés, pero si hay una baja, la cartera seguirá produciendo al interés anterior más alta.

Dada la dificultad en predecir las tasas de interés, algunos banqueros han concluido que la mejor manera de minimizar el riesgo es mantener una razón de riesgo a la tasa de interés alrededor de 1.0. Lo cual podría ser difícil de alcanzar por algunos bancos y usualmente podría ser alcanzada solamente pagando con bajos retornos sobre activos tales como documentos a corto plazo o préstamos con tasa variable.

El riesgo crediticio de un banco se define como el riesgo de que no se pueda pagar el interés y/o principal de los documentos y préstamos contratados.

El riesgo de capital de un banco indica cuanto debe declinar el valor de los activos antes de que se ponga en peligro la posición de los depositantes y acreedores. Así, un banco con un 10% de capital sobre activos totales estará en mejor posición que un banco con un 5% de capital sobre activos totales. El riesgo de capital se mide examinando que porcentaje de los activos de riesgos cubre el capital.

El riesgo de capital está inversamente relacionado al palanqueo multiplicador y por tanto al retorno sobre el capital. Cuando un banco decide tomar mayor riesgo de capital (si se lo permiten las regulaciones), su multiplicador y retorno sobre el capital, ceteris paribus, serán mayores. Si el banco decide bajar su riesgo de capital, ambos serán menores.

## CAPITULO IX

### ORGANIZACION DE UN DEPARTAMENTO DE DESARROLLO

#### A. Introducción

El concepto de organización puede entenderse en un sentido amplio a toda la estructura de una empresa, así como también aplicarse a las necesidades de estructurar las funciones específicas de un área determinada o departamento de una empresa. Aunque en la práctica es muy difícil separar ambos conceptos, ya que las partes deben responder a las necesidades del conjunto, en este capítulo trataremos de presentar un modelo específico que señale el tipo de organización que los departamentos de desarrollo de las ICI's deberían tener, para responder adecuadamente a las necesidades y requerimientos del Banco Central de Bolivia y de la propia banca comercial.

Siendo este tema una parte de un manual cuyo contenido es amplio en conceptos relativos a planeamiento, presupuestación, control, costos, sistemas de información gerencial, y las distintas facetas de administración de préstamos, etc. Presentaremos un perfil de los distintos aspectos que deben contemplarse en la organización de un departamento de desarrollo, sin profundizar ni presentar detalles, ampliamente analizados en cada uno de esos capítulos.

Finalmente, debe aclararse que debido a que las organizaciones responden a las necesidades específicas de cada institución, a su estructura formal anterior, a las estrategias y tácticas de la gerencia, a requerimientos del mercado, etc., es prácticamente imposible presentar un modelo de organización que se adapte a los requerimientos de todos y cada uno de los bancos. Por tal motivo, hemos optado por presentar un resumen de las actividades a realizar para organizar un departamento de desarrollo, seguido de indicaciones sobre cómo deben estructurarse las áreas críticas de la organización.

#### B. Actividades para Desarrollar un Departamento de Desarrollo

##### 1. Planeamiento

El proceso de planeamiento debería seguir el mismo esquema sugerido en el capítulo II de este manual, basado en lo cual el personal clave del banco, incluyendo el jefe del departamento de desarrollo, si ya ha sido contratado, tomando en cuenta las metas y objetivos globales del banco, debería definir el segmento del mercado que desean atender, considerando al hacerlo las fortalezas y debilidades de la institución.

Debería definirse si convendría atender de preferencia, créditos agrícolas, industriales, artesanales, etc., en que regiones, tipos de clientes, grandes, medianos, pequeños o la mezcla más apropiada de esos grupos, montos probables de créditos, etc.

Todo lo anterior debería plasmarse en un programa de mercadeo con descripción clara de las tácticas y estrategias a seguir para lograr los objetivos establecidos, es decir, tipo de publicidad y promoción a usarse para penetrar el mercado, servicios a ofrecer, plazos en los cuales deberían lograrse las metas establecidas, costos de los recursos, ingresos esperados, etc.

Al final, toda información debería concretarse en un presupuesto formal que facilite el control y evaluación de los resultados del programa.

## 2. Implementación

Establecidas las metas formales y los medios para obtenerlas, vendría la formulación del tipo de organización y calidad y número del personal, lo mismo que las políticas internas de crédito, en sus distintas facetas de análisis, investigación, control y seguimiento, etc. Asimismo, debería establecerse con claridad un sistema de estimación de costos que permita conocer con prontitud los resultados de la gestión, indicando las áreas de utilidades o pérdidas y sus razones.

Debería también elaborarse un sistema de información gerencial apropiado y prepararse un manual de funciones del personal, que incluya responsabilidades específicas.

La implementación de la organización, debería tomar en cuenta los recursos ya existentes en el banco, y las dificultades naturales de su desarrollo, para que el programa se prepare asignándole el tiempo necesario.

## 3. Estructura Administrativa

La estructura administrativa deberá tener relación con el tamaño y naturaleza de las operaciones proyectadas y tipo de organización ya existente en el banco.

Por lo general es recomendable, mientras el volumen de operaciones no sea lo suficientemente grande, que el departamento de desarrollo figure bajo la autoridad del

gerente nacional de crédito. Si se piensa iniciar operaciones a nivel nacional, sería recomendable nombrar un gerente nacional de desarrollo que coordine todas las actividades a nivel nacional, bajo la supervisión del gerente nacional de créditos.

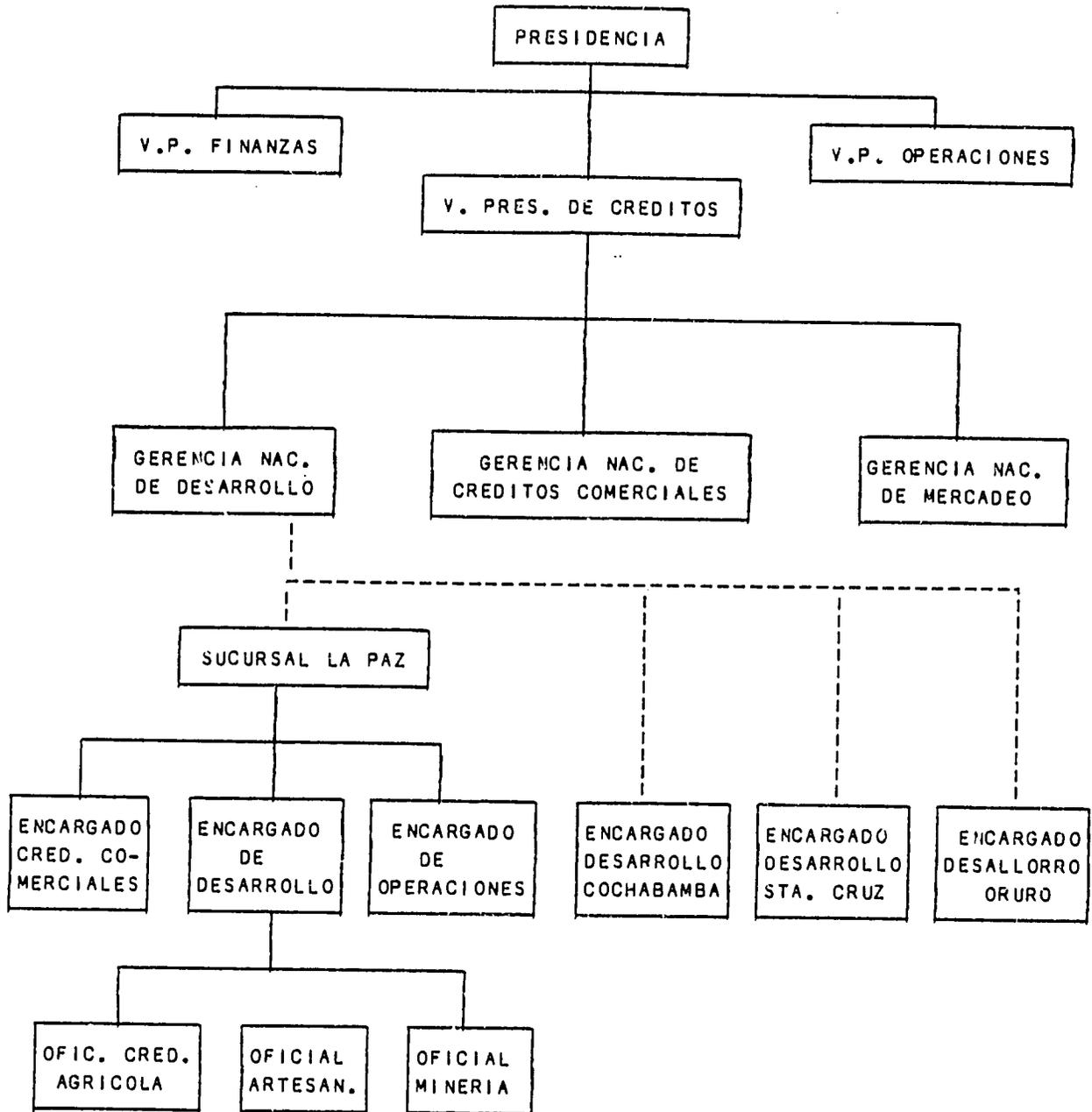
En ese caso, recomendaríamos dentro de cada sucursal la creación de una unidad de desarrollo con funciones específicas y bajo la supervisión del gerente nacional de desarrollo.

Un elemento importante lo constituye el establecer con claridad las líneas de autoridad. Siendo que las unidades de desarrollo estarían físicamente situadas en las sucursales departamentales, pero dependientes de un funcionario en la oficina principal, es importante establecer con claridad las líneas de dependencia de ese personal entre el gerente de la sucursal y el gerente nacional de desarrollo.

Aunque al inicio pudiera ser que el departamento solo cuente con dos o tres personas, ya que se recomienda de que su crecimiento vaya uniforme en función del volumen esperado de operaciones, procurando en todo momento cubrir los costos, al final, una vez que la organización se hubiera desarrollado, pudiera esperarse una estructura organizativa como la que se presenta en las dos páginas siguientes.

DIAGRAMA 8

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA



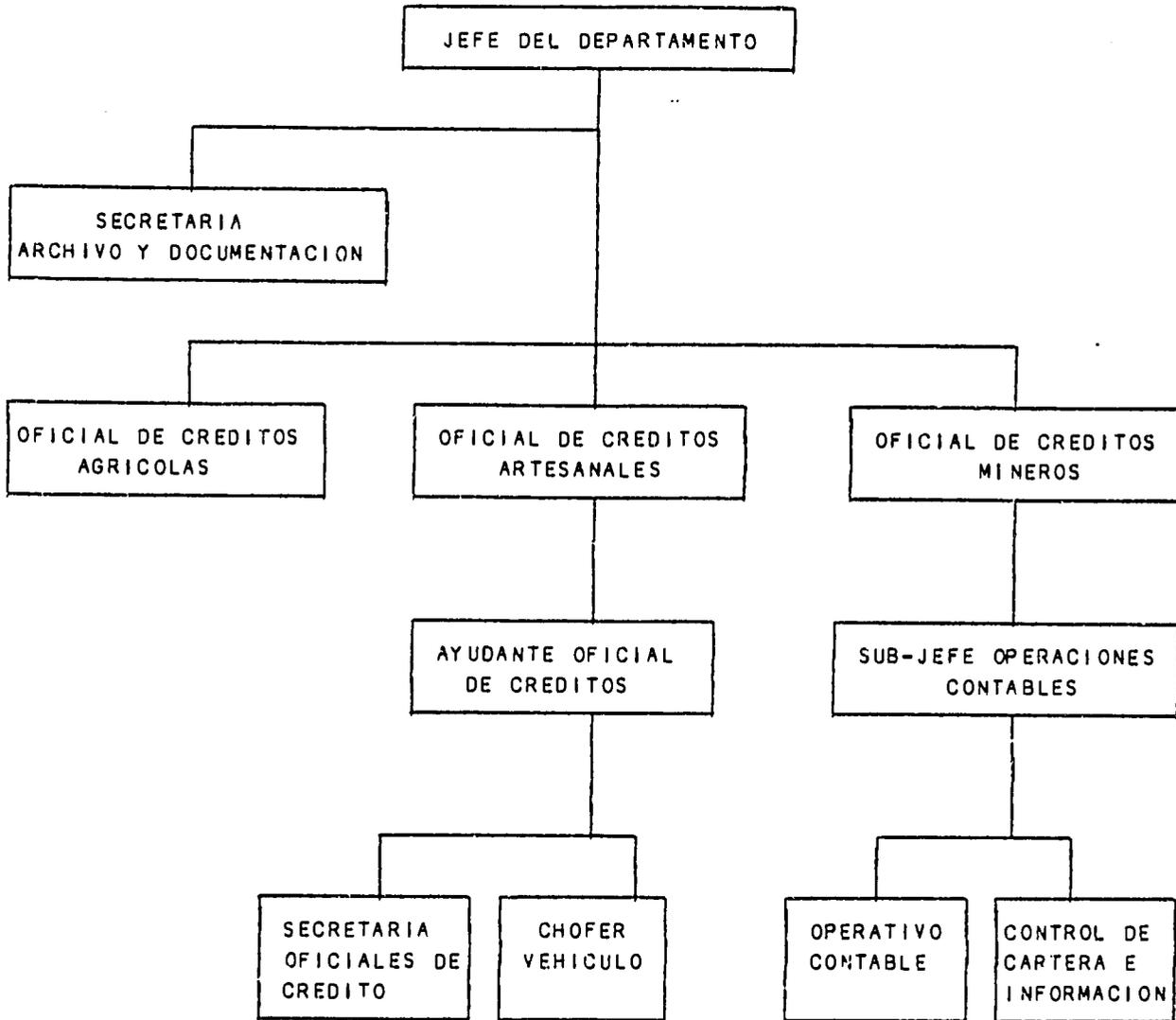
Este organigrama presenta solamente las relaciones funcionales correspondientes a la Vice-Presidencia de Créditos, con la Gerencia Nacional de Desarrollo y las unidades de desarrollo, mostrando de este último una relación de staff con las sucursales regionales, donde existen unidades de desarrollo.

DIAGRAMA 9

ORGANIGRAMA

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO

A nivel interno, la estructura del departamento podría representarse como sigue:



Como dijimos antes, estos esquemas son de tipo general. En la práctica deben responder a las necesidades reales de cada banco. El número y especialización de los oficiales de crédito deberán responder al volumen y tipo de crédito en los que el banco está interesado, lo mismo que la cantidad del personal auxiliar deberá estar en función del volumen de operaciones.

### C. Funciones del Personal

Como una guía, a continuación listamos las funciones básicas que podrían asignarse a funcionarios del departamento de desarrollo y a algunos miembros del personal del banco, que en alguna forma se relacionan con esa unidad.

#### 1. Funciones del Gerente del Departamento de Desarrollo

Por delegación del vice-presidente de créditos, el gerente del departamento de desarrollo sería:

- a. Responsable de la preparación e implementación de los planes de mercadeo de las unidades de desarrollo, a nivel regional y nacional, en coordinación con las gerencias de las sucursales o el gerente nacional de mercadeo, si existiera.
- b. Responsable en coordinación con el vice-presidente de finanzas, de la preparación de un presupuesto semestral y trimestral, que proyecte los ingresos y los gastos, relacionados con la cartera refinanciada, y el control mensual de los mismos.
- c. Responsable de la preparación e implementación de políticas generales y de manuales de análisis de créditos de desarrollo, bajo la supervisión del vice-presidente de créditos.
- d. Participante con voz y voto en el comité nacional de créditos, conjuntamente con el oficial de créditos correspondiente, el gerente de la sucursal y el vice-presidente de créditos y responsable de presentar solicitudes de créditos a los comités superiores de créditos.
- e. Responsable de desarrollar y mantener relaciones con el Banco Central de Bolivia y los organismos internacionales, tendientes a la obtención de recursos y la transferencia de tecnología a los sectores productivos.

- f. Diseñar y desarrollar un sistema de información gerencial que facilite la administración de la cartera refinanciada.
  - g. Supervisar labores de administración de créditos con las gerencias de las sucursales, incluyendo la mora de créditos refinanciados.
  - h. Desarrollar conjuntamente con los gerentes de las sucursales, y en coordinación con el vicepresidente de finanzas, un sistema de análisis de costos y rentabilidad de las unidades de desarrollo.
  - i. Participar y coordinar con el vicepresidente de créditos y los gerentes de las sucursales en la toma de decisiones de administración general, aplicables a las unidades de desarrollo regional.
  - j. Participar con el vicepresidente y los gerentes de las sucursales en la evaluación periódica del desempeño del personal en las unidades de desarrollo.
  - k. Desarrollar planes de capacitación del personal, en especial de análisis de créditos y transferencia de tecnología, en coordinación con el vicepresidente de créditos.
  - l. Participar con el vicepresidente de crédito y en coordinación con el vicepresidente de operaciones, en el diseño de las unidades de desarrollo y la calidad técnica de su personal.
2. Funciones del Jefe de la Unidad de Fomento
- a. Funciones de Mercadeo y Presupuestación
    - Elaboración en coordinación con el gerente de las sucursales, del plan anual de créditos refinanciados y sus revisiones periódicas, determinando los segmentos del mercado que el banco desea servir y penetrar.
    - Cuantificación e identificación de clientes dentro de los mercados y/o segmentos que el banco desea servir.
    - Proyección del uso de préstamos refinanciados por líneas de fideicomiso del B.C.B. y de otras fuentes.

- Elaboración de un plan anual de asistencia técnica a los clientes, en colaboración con organismos competentes en la materia.
- Participar en el contacto directo con clientes y asociaciones gremiales, representando el banco e informando a los clientes actuales y potenciales, sobre las disponibilidades de las líneas de crédito refinanciadas, sus requisitos y procedimientos.
- Elaboración de un presupuesto semestral con revisiones periódicas, cuantificando los ingresos y gastos de las unidades de fomento.

b. Funciones de Crédito

- Asignar, en coordinación con el gerente de la Sucursal, clientes actuales y potenciales a los oficiales de crédito.
- Explicar a los clientes, los servicios del banco y las diferentes líneas de crédito.
- Analizar y autorizar conjuntamente con el gerente de la sucursal, dentro de sus límites autónomos de crédito, solicitudes presentadas por oficiales de crédito.
- Analizar y presentar al comité nacional de crédito, solicitudes que excedan niveles autónomos de la sucursal.
- Realizar el seguimiento, supervisión y control de la cartera.
- Participar con los oficiales de crédito, en la clasificación de proyectos.
- Participar con oficiales de créditos, en la definición de garantías.
- Revisar aspectos legales de la garantía.
- Controlar los créditos en mora.

c. Principales Funciones de Administración y Control

- Evaluar el desempeño de los oficiales de la unidad, en relación a los objetivos individuales establecidos.

- Revisar, verificar y firmar los informes al B.C.B.
- Recomendar promociones y aumentos de salarios del personal de la Unidad, y definir requerimientos de nuevo personal y equipo de apoyo.
- Seguimiento mensual y evaluación trimestral de la implementación de los planes de mercadeo, con ajustes en las proyecciones presupuestarias de ingresos y gastos.

### 3. Funciones de los Oficiales de Crédito

- a. Colaborar en el diseño y ejecución del plan de mercadeo y su revisión periódica.
- b. Coordinar las relaciones con las entidades que ofrecen mejoras tecnológicas a la clientela, y prestar asistencia técnica a clientes, cuando se requiera.
- c. Explicar a los clientes los servicios del banco y las diferentes líneas de crédito.
- d. Participar en forma oportuna con los clientes y/o sus consultores, en la definición del plan de inversiones y del crédito.
- e. Colaborar con los clientes en el llenado de formularios del banco y del B.C.B. y la recepción de sus solicitudes.
- f. Evaluar créditos revisando las características de la operación y los antecedentes bancarios de los clientes, analizando la factibilidad financiera, (y económica, cuando se requiera), del proyecto y de la empresa solicitante y procediendo al análisis técnico del proyecto.
- g. Supervisar el trabajo de los asistentes técnicos, en cuanto a la formulación y análisis de proyectos.
- h. Recibir y revisar los documentos de garantía de clientes.
- i. Coordinar con el departamento legal, la revisión de documentación legal y la confección del documento de préstamo.
- j. Participar con el jefe de la unidad, en la presentación de créditos a los comités de la sucursal o los nacionales.

- k. Preparar informes de la ICI al B.C.B.
  - l. Llevar un registro de trámites ante el Banco Central de Bolivia.
  - m. Controlar los desembolsos programados de los créditos y los pagos de los clientes.
  - n. Practicar seguimiento de los créditos, efectuar visitas de campo/planta y elaborar informes de inspección.
  - o. Recomendar al jefe de la unidad o al comité de créditos, las acciones a tomar en cuanto a préstamos en mora, incluyendo su reestructuración o ejecución legal.
4. Funciones de la Sección Operativa/Estadística
- a. Preparar la información y documentación requerida para las tramitaciones internas de los créditos.
  - b. Colaborar en la proyección de los montos de préstamos del plan anual de mercadeo de la unidad de desarrollo.
  - c. Encargarse del registro y control informativo de todos los créditos refinanciados.
  - d. Llevar un control y registro individual de clientes.
  - e. Llevar un control y registro de hojas maestras por saldo de líneas de refinanciamiento, rubro y costos.
  - f. Preparar informes a gerencia y al Banco Central, sobre préstamos refinanciados.
  - g. Procesar papeletas de desembolso, cancelaciones y reversiones recibidas del B.C.B.
  - h. Efectuar desembolsos y cobros a los clientes, en coordinación con los oficiales de crédito.
  - i. Cancelar los créditos. Verificar saldos de clientes.
  - j. Preparar vencimientos mensuales de crédito y practicar el seguimiento operativo, hasta la cancelación de créditos.
  - k. Efectuar balance mensual de operaciones de los créditos de la unidad.
  - l. Procesar estados mensuales de los resultados de la unidad de desarrollo.

## CAPITULO X

### CONCLUSIONES

El uso de los recursos a disposición por parte de una institución sólo se maximiza a través de una buena gerencia. Una buena gerencia es aquella que concientiza a todos los niveles de la organización convirtiendo a cada uno a su vez, en un gerente, ya que cada uno se responsabiliza por maximizar el uso de los recursos a él encomendados. Algunos gerentes nacen, pero la mayoría se hacen. Por eso es de suma importancia para la organización la capacitación y el entrenamiento. Los talentos deben desarrollarse dentro de la propia organización, tratando de desarrollar la fidelidad a la empresa. Se pueden comprar talentos en el mercado, pero siempre los podremos perder al mejor postor.

La comunicación diáfana y explícita es una variable clave para obtener resultados concretos. Saber hacia donde vamos, como vamos y cuando llegaremos, produce confianza, seguridad y un mejor desempeño y minimiza las presiones que sobre la gerencia ejercen los empleados, los clientes y los accionistas.

El proceso gerencial es un proceso dinámico, en el cual se fijan metas y objetivos, se planifica, se presupuesta, se ejecuta, se evalúa, se controla y se reevalúan las metas y objetivos a la luz de lo ocurrido durante el período analizado o evaluado.

Por tanto, el gerente debe de conocer su empresa, manejarla con habilidad y decisión y ajustándose a principios éticos. La ruta hacia los objetivos pre-fijados determina las estrategias y tácticas a seguir, las cuales se presentan en forma de planes de acción que una vez cuantificados se vuelven presupuestos. Estos deben de controlarse para que nos den retroalimentación que nos permita corregir, si fuera necesario, nuestros planes de acción. La gerencia es la que debe de fijar la pauta presupuestaria, apoyarla y revisarla a conciencia y preocuparse de que opere.

Hemos puesto más énfasis en este manual en el método de presupuestación en base cero, porque creemos que es el enfoque más completo hoy en día, aunque no es el más fácil de implementar, es el que puede ayudar en su implementación a mejorar toda la organización.

Los bancos del sistema deberán usar con mayor frecuencia cada vez, técnicas de mercadeo bancario, para poder enfrentarse con mayor poder a la competencia. Para ello tendrán que hacer uso de múltiples herramientas de

mercadeo tales como: investigaciones de mercado, uso dirigido de la propaganda, publicidad y promociones, uso de bancos de datos, entrenando a su personal de ventas y ofreciendo nuevos servicios a sus clientes.

El entorno bancario a nivel nacional e internacional ha venido cambiando significativamente lo que obligará a los bancos en un futuro cercano a tomar decisiones hacia el cambio. Cambio a nuevas técnicas, a nuevos sistemas, nuevos equipos y aún nuevos empleados o ejecutivos. Se tendrá que recurrir a los "milagros" de la computación, al desarrollo de mercados actuales y nuevos, y a ofrecer nuevos servicios.

Si hasta hoy no se había prestado la suficiente atención a los costos involucrados en el funcionamiento de un banco de ahora en adelante, los costos serán vitales para la sobrevivencia y progreso de los bancos. Tendremos que empezar a conocer su naturaleza, por decir así, su apellido, ya que aunque el nombre genérico sea costos, hay diferentes tipos de costos.

- Costos de Producción
- Costos de Venta
- Costos Indirectos - de apoyo directo, apoyo indirecto, generales y administrativos
- Costos Fijos
- Costos Variables
- Costos de Interés

Vamos a aprender a asignarlos al departamento o centro de responsabilidad que corresponde absorberlos, ya sea a través de una asignación directa, gradual o recíproca. Sólo conociendo a fondo los costos y como asignarlos, podremos llegar a determinar el resultado de nuestra gestión en términos de la rentabilidad a nivel de la organización, del cliente y del producto y/o servicio.

También, sólo conociendo nuestros costos y resultados, podremos llegar a ponerle el precio adecuado a nuestros productos o servicios.

Solo conociendo nuestros costos en detalle, a nivel de centros de responsabilidad, podremos hacer uso de la herramienta de cálculo del punto de equilibrio, para saber cuales deben ser nuestras metas en cuanto a la relación Costo-Precio-Volumen. Y podremos determinar que productos o departamentos tenemos que incentivar, mejorar o eliminar, en la continua lucha por maximizar el uso de los recursos.

Nuevamente insistimos en que primero que nada hay que saber adonde vamos o adonde queremos ir y esto después de estudiar a fondo el entorno empresarial, debemos de plasmarlo en objetivos específicos: corporativos, de desarrollo gerencial, de estructura organizacional, operacionales, de mercadeo, financieros, de capital y otros. Sabiéndolos podremos planificar el futuro que queremos para nuestra institución. Dentro de esta tarea se generan grandes cantidades de información que debe de fluir de arriba abajo y viceversa, de manera que llegue clara pero condensada a la gerencia superior y le permita tomar decisiones. Esto lo vamos a lograr a través de un sistema de información gerencial.

La integración de todos esos elementos hacia una gerencia efectiva es lo que hemos plasmado en este documento titulado "Manual Gerencial".

## ANEXO I

### CASO NO. 1 - FABRICA DE CAMISAS BOLIVAR

El señor Felipe Perez fundó en 1983 una fábrica de camisas y en homenaje al prócer suramericano, la bautizó como fábrica de Camisas "Bolivar." Alquiló un local de 400 mts. cuadrados en un contrato por cinco años con pagos anuales incrementales en dólares el primer año 5.000, el segundo 5.500, el tercero 6.050, el cuarto 6.655 y el quinto año 7.320. El contrato se podría renovar al cabo de los cinco años en condiciones a discutir por ambas partes, se firmó el 1 de enero de 1983, empezando a correr el primer mes el 1 de abril del mismo año.

Don Felipe compró maquinaria por valor de 85.000 dólares, lo que incluye una cortadora con capacidad para 5.000 camisas diarias y 50 máquinas de coser industriales con capacidad para coser en cada una 50 camisas diarias.

También se compró una movilidad para él, ya que como gerente de la operación tendría necesidad de movilizarse visitando clientes y bancos. La movilidad le costó 15.000 dólares. Se compró un pequeño camión para transportar materias primas y despachar el producto terminado a un costo de 25.000 dólares. Ambos vehículos tienen una vida útil de 5 años y pueden depreciarse un 20% anual para el fisco.

Se gastó 12.000 dólares en reacondicionar el local, con nuevas líneas eléctricas y una bodega para materias primas y otra para productos terminados. El contrato de arrendamiento establece que las mejoras le quedarán al dueño del inmueble.

Cada camisa consume 3/4 de metros de tela, en promedio, 12 botones y 6 yardas de hilo. Se usa una caja para empacarla y un cajón master para despachar 24 camisas. Conociendo la situación de inestabilidad el señor Pérez hizo un pedido inicial de 50.000 metros de tela, 1.000.000 de botones surtidos y 1.000.000 de yardas de hilo. También compró 100.000 cajas y 5.000 cartones masters.

Los precios fueron de:

\$	60.000	en tela
\$	50.000	en botones
\$	1.200	en hilo
\$	10.000	en cajas
\$	10.000	en masters

Su hermano Fulgencio le recomendó que tomara un seguro contra incendio y él lo hizo pagando una prima anual de \$9.000. También aseguró los vehículos pagando \$1.500 al año por ambos.

Empezó a operar el 1 de abril con una organización más o menos de:

Gerente - Felipe Pérez	\$	1.000 mensuales
Encargado de Producción	\$	700 mensuales
Contador	\$	400 mensuales
Asistente	\$	200 mensuales
Secretaria	\$	150 mensuales
2 Supervisores	\$	600 mensuales (\$ 300 c/u)
Comprador	\$	500 mensuales
2 Choferes	\$	200 mensuales (\$ 100 c/u)
Bodeguero	\$	100 mensuales
2 Encargados de Limpieza	\$	150 mensuales (\$ 75 c/u)
Mensajero	\$	100 mensuales
5 Empacadoras	\$	480 mensuales (\$ 96 c/u)
50 Costureras	\$	5.000 mensuales (\$ 100 c/u)
2 Vendedores		10% sobre la venta

Se propuso gastar cada mes 2.500 dólares en publicidad y regalar para propósitos de promoción 100 camisas mensuales a cambio de publicidad en la televisión. Posteriormente pensaba asignar un 10% de las ventas para publicidad y promoción.

Del total de capital de inversiones y capital de trabajo o de operaciones se financió el 60% con el Banco de Milwanba a una tasa del 14% anual en dólares.

La producción estimada después del período de aprendizaje de las operarias era de 40 camisas cada una. Don Felipe había hecho una ligera investigación de mercado y él asumía que podría vender cada camisa al por mayor en \$4.25, de este valor habría que reducir el 10% de comisión a los vendedores.

En febrero de 1985, Don Felipe mantenía fijos sus niveles de inventarios de materiales directos e indirectos. Tenía un gasto mensual en papelería de 250 dólares y teléfono 150 dólares. La producción no crecía por operadora, se mantenía en 40 camisas diarias.

Las ventas eran buenas, se vendía toda la producción. Nuevamente Don Fulgencio le sugirió que hiciera un estudio de sus costos, que hiciera lo siguiente:

- Clasificar los costos según su naturaleza.

- Estimar su punto de equilibrio mensual en unidades.
- Preparar un plan de pagos al banco con pagos iguales.
- Recomendar como incrementar su producción.
- Recomendar políticas generales a seguir tales como: de personal, de inventarios, de ventas, etc.

Del estudio en referencia se obtuvo lo siguiente:

Costos Directos de Producción /Mes

		<u># Unidades</u>	<u>Costo Unitario</u>
Tela 3/4x40x25x50x1.20	= \$ 45.000	50.000	\$ 0.90
Botones 12x40x25x50x0.05	= 30.000	50.000	0.60
Hilo 6x40x25x50x0.0012	= 360	50.000	0.0072
Salarios 50x100	= 5.000	50.000	0.10
Supervisores 2x300	= 600	50.000	<u>0.012</u>
Total costo directo/unidad			\$ 1.6192

Costos Indirectos

a) De Apoyo Directo

Encargado de producción	700	
Bodeguero	100	
Limpieza	150	
Luz y Teléfono*	1.000	
Cajas y Cajones Masters	9.167	
Empacadoras	480	
		<u>11.597.00</u>

b) De Apoyo Indirecto

Comprador	500	500.00
		<u>500.00</u>

c) Generales y Administrativos

Alquiler	458	
Depreciación	2.283	
Agua	25	
Luz *	250	
Teléfono	150	
Seguros	10.500/12=875	
Choferes	200	
Administración	1.950	
Mensajero	100	
Papelería	250	
		<u>6.541.00</u>

\* Se divide entre producción y gastos generales.

d) <u>Gastos de Intereses**</u>	3.882	<u>3.882.00</u>
e) <u>Gastos de Venta</u>		
Comisiones 4.25x0.1x50.000 =	21.250	
Publicidad y Promoción 2.500+382.50 =	<u>2.882.50</u>	<u>24.132.50</u>

Resumen de costos

a) Costo directo total	\$ 80.960.00
b) Costos indirectos	
1) Apoyo directo	11.597.00
ii) Apoyo indirecto	500.00
iii) Generales y Administrativos	6.541.00
iv) De interés	3.882.00
v) De venta	24.132.50
Gran Total	<u>\$127.612.50</u>

Costos Variables

- a) Costo directo total, todo es variable, aunque podría darse el caso de que los dos supervisores fueran fijos. Para este caso los consideraremos variables.
- b) Comisión de vendedores es variable. Podría eliminarse tomando como precio de venta el neto de ingreso \$ 3.825.
- c) Cajas y cajones son variables también.

Costos Fijos

- a) Publicidad y promoción, en este caso es fijo, aunque si lo llega a poner como un % de las ventas, sería variable con el volumen de ventas.
- b) Todos los demás costos son fijos.

Si los clasificamos tendremos lo siguiente:

<u>Variables</u>		<u>Fijos</u>	
Tela	\$ 45.000	Publicidad y Promoción	2.882.50
Botones	30.000	de apoyo directo	2.430.00
Hilos	360	de apoyo indirecto	500.00
Salarios	5.000	Generales y Administrat.	6.541.00
Supervisión	600	Intereses	3.882.00
Comisiones	21.250		
Cajas y Cajones	<u>9.167</u>		
Total Variables	111.377	Total Fijos	<u>16.235.50</u>
Variable Unitario	2.22754		

\*\*Sobre 332.753 al 14% anual = 60% del capital total de 554.588

### Punto de Equilibrio Mensual en Unidades

Se puede calcular tomando los fijos anuales o los fijos mensuales. Como no hay variación prácticamente entre unos y otros, vamos a usar los fijos mensuales.

Punto de equilibrio es igual a costos fijos divididos por la contribución unitaria:  $PE = \frac{CF}{CU}$

Donde Cu = Contribución unitaria es igual a precio de venta unitario menos costo variable unitario  $Cu = PV - CV$

$$CU = 4.25 - 2.22754 = 2.02246$$

$$PE = 16.235.50 / 2.02246 = 8028 \text{ camisas/mes}$$

### Plan de Pagos al Banco

Préstamo original 332.753

Tasa de Interés 14% anual

Forma de pago anual

Utilidad anual = IT - CT donde CT = (2.227.54 x 600.000) + (16.235.50 x 12)

$$UA = (50.000 \times 12 \times 4.25) - (2.22754 \times 600.000) + (16.235.50 \times 12)$$

$$UA = 2.550.000 - (1.336.524 + 194.826)$$

$$UA = 2.250.000 - 1.531.350 = 1.018.650$$

Don Felipe puede pagar cualquier año de una sola vez.

### Como Incrementar su Producción

Dado que su mercado aún no está saturado y a que tiene capacidad ociosa de corte por 3000 camisas diarias, lo lógico sería al menos duplicar las máquinas de coser y las costureras y 2 nuevos supervisores. Esto incrementaría su producción a 100.000 unidades mensuales siempre y cuando el local sea suficientemente grande. Si no, incluso podría pensarse en alquilar un nuevo local cercano al actual.

### Recomendación de Políticas Generales

Quizas la única recomendación sería que el Sr. Pérez actuara personalmente como agente vendedor a mayoristas con una escala de comisiones diferentes, por ejemplo un 5% un vez de un 10%. Las otras políticas parecen estar bien diseñadas.

## CAPITULO I

### INTRODUCCION

Básicamente un banco tiene dos funciones: a) recibir depósitos, y b) otorgar préstamos. Adicionalmente, o en conexión con estas funciones, hay una amplia variedad de servicios que todos los bancos prestan y que son de mucha importancia para el normal funcionamiento del ambiente empresarial moderno. Por ejemplo, los bancos proveen un lugar seguro para guardar los fondos, que temporalmente no están siendo usados por sus dueños. Por medio de cheques los clientes pueden pagar sus cuentas sin necesidad de efectivo. Se pueden hacer transferencias telefónicas o telegráficas de un lugar a otro sin movimiento de dinero, y sin el riesgo que ello implica. También los banqueros cooperan a la labor contable de sus clientes, suministrándoles estados de cuenta de sus depósitos y retiros a intervalos periódicos. También extienden recibos en la forma de cheques cancelados para descargo de cuentas.

A través de sus redes de sucursales y su servicio de comunicaciones los clientes pueden cobrar las cuentas de personas en otras localidades. El banco ayuda facilitando las transacciones comerciales de sus clientes en varias formas, una de ellas en investigar la situación de clientes potenciales, en lo referente al estado de situación financiera, reputación, calidad de los productos o servicios ofrecidos, etc.

Muchos bancos actúan como representantes de sus clientes en servicios de fideicomiso, representantes legales, albaceas, etc. Tradicionalmente el banquero ha sido el confidente financiero y asesor de sus clientes.

Los bancos otorgan préstamos a personas, comerciantes, fabricantes y otros. Este es un servicio que se hace realidad gracias a los depósitos acumulados en el Banco y a la habilidad de los bancos de crear esos depósitos.

## CAPITULO II

### POLITICA DE CREDITO

#### A. La Necesidad de Políticas Definidas

Para que los servicios sean recibidos por el público en forma ininterrumpida, los bancos deben manejarse sabiamente. La gerencia de un banco, representado por su directorio y sus ejecutivos, debe estar familiarizada con las prácticas y procedimientos bancarios. Debe de tener un conocimiento completo de los problemas de la banca, la industria y las finanzas en general, sus clientes y su territorio y su institución en particular. A la luz de esa información, la gerencia debe formular políticas claras para garantizar la operación sólida del banco, protegiendo los fondos depositados bajo su cuidado, proveyendo compensación adecuada para sus empleados, sirviendo a la comunidad y ganando un retorno adecuado sobre la inversión de los accionistas. La determinación de las políticas adecuadas para las operaciones del banco es quizás la función más importante para la gerencia. Cada banca es una institución única, con sus propios intereses, sus fortalezas y debilidades y con su necesidad individual de fijar políticas ad-hoc a su situación. Así pues, cada banco debe de tener sus propias políticas definidas aunque flexibles, las cuales dirijan todos los esfuerzos de la gerencia hacia los objetivos y metas establecidos.

#### B. Factores a Considerar

1. Cuál es la condición actual del banco? Al contestar esta pregunta, la gerencia debería de ver los rubros del balance y sus interrelaciones. La naturaleza de sus inversiones, la composición de su cartera, el tipo de clientes que tiene y la naturaleza y estabilidad de sus depósitos.
2. Estudiar la experiencia acumulada de la institución y las tendencias que la han afectado o podrían afectarla.
3. Debe entenderse la condición económica, la estabilidad, y la diversificación actual o potencial.
4. A la luz de lo anterior, debe hacerse un esfuerzo serio de planificación, fijando objetivos, tácticas y estrategias que se enmarquen dentro de las políticas definidas.
5. Es muy importante evaluar con honestidad, franqueza y profesionalismo, la habilidad, capacidad y experiencia de la institución y sus miembros. Ya que de la calidad del personal dependerá en gran medida del éxito o el fracaso. Este análisis a menudo, se pasa

por alto o se comete el error de ver a la institución con ojos de "madre" indulgente y consentidora, lo cual perjudica a la institución.

### C. Determinación de Políticas

Las políticas deben abarcar todas las actividades de la institución.

1. Debe definirse el territorio comercial, objeto de nuestro esfuerzo. Deben establecerse procedimientos específicos para las relaciones públicas y la generación de nuevos negocios, determinándose el tipo de publicidad a usarse y el tipo de clientes que se quiere.
2. Deben determinarse las tasas de interés para los diferentes rubros del negocio.
3. Se debe fijar la posición de caja deseada, bancos corresponsales, definir inversiones en activos fijos.
4. Se debe establecer la posición de reservas. Se debe determinar una política de sueldos y salarios y de personal.
5. Debe decidirse hacia cuales cuentas productivas vamos a dirigir nuestros esfuerzos. Cuáles van a ser nuestros préstamos preferidos? Qué características tendrán, qué garantías solicitaremos, etc?
6. Se deben establecer límites a cada línea que se opere. Se deben establecer montos de depósitos compensatorios. Se debe discutir si se va a cobrar por los servicios y regular este cobro con una política adecuada.
7. Cada departamento debe considerarse exhaustivamente y sus políticas deben expresarse por escrito.

### D. Estableciendo la Política de Crédito

La primera pregunta que se hace en cualquier discusión sobre crédito es: Para qué tener una política de crédito? Aun hoy, no todos los bancos la tienen y aún más, la mayoría no es sino hasta recientemente que la han establecido.

Una de las responsabilidades de los directores de cualquier banco, es el desempeño de la función crediticia. Una cartera "sana" es un medio deseable y rentable de usar los fondos disponibles para inversión y ayudar al crecimiento del banco y de la economía nacional.

La filosofía crediticia del banco debe de estar contenida en su política de crédito, también la delegación de autoridad a todo el personal. Aunque la política de crédito ayuda al personal de crédito a ejercer sus responsabilidades, no puede reemplazar el criterio personal, sano que debe usarse en las actividades diarias. La política de crédito se hace para actuar como una guía. Habrán excepciones, pero deberán ser justificadas. Todo el personal de crédito debe estar enterado de la política de crédito.

## 1. Objetivos de la Política de Crédito

- Hacer o conceder créditos sanos, para maximizar las utilidades a corto y largo plazo, dentro de las limitaciones de riesgos manejables y en acatamiento a las leyes y regulaciones existentes en el país.
- Aprobar créditos que sean económicamente productivos para la nación y que generen ganancias y negocios colaterales con los clientes.
- No esperar simplemente a que se presenten las solicitudes de crédito, sino llevar a cabo una campaña de mercadeo agresiva, en busca de clientes potenciales para créditos deseables al banco.

## 2. Política de Créditos Escrita

Un propósito básico para tener por escrito una política de crédito, es el de proporcionar parámetros y términos de referencia, dentro de los cuales los oficiales de crédito puedan operar con confianza, uniformidad y flexibilidad, mientras hacen uso, con buen criterio, de su autoridad delegada para aprobar créditos. Si no fuera así todas las decisiones crediticias se concentrarían en una o dos personas del nivel superior. Lo cual retarda la toma de decisiones e impide que los oficiales de crédito desarrollen su propia habilidad o se de una situación de múltiples formas de aprobación, que puede desembocar al final en una serie de malos préstamos.

Dicho de otro modo, una función de la política de crédito es crear actitudes, las cuales el personal de crédito puede usar para la toma de decisiones. Además de establecer guías uniformes para los oficiales de crédito, la política de crédito ayuda a la gerencia a definir los objetivos del banco. Ya que como en cualquier otro negocio, un banco establece objetivos que deben cumplirse.

La política de crédito establece la dirección y uso de los fondos que el banco ha obtenido de sus accionistas y clientes e influencia la decisión sobre si prestar o no prestar. Una política de crédito es también una necesidad para el banco, si este quiere cumplir sus objetivos y servir al público. Su labor crediticia tiene que llevarse a cabo en una forma ordenada, reglamentada.

La segunda pregunta que se le ocurre a uno en una discusión sobre políticas de crédito, es quien debe de establecer esa política, (vamos a usar indistintamente política de crédito y política de préstamos, ya que son la misma cosa). La importancia del asunto lleva la decisión hasta el directorio, sin querer decir que ellos escriban la política, pero si que la revisen y la aprueban. El documento borrador debería ser preparado por el gerente general con su gerente de crédito y los oficiales de crédito. Aunque esto depende del tipo de organización que se tiene.

3. Qué Debe Incluir la Política de Crédito?

Por lo menos las siguientes areas deben de ser tomadas en cuenta:

a. Consideraciones Legales

El límite legal de lo que el banco puede prestar debe de ser definido, para evitar violar inadvertidamente las regulaciones del Banco Central.

b. Delegación de Autoridad

Cada individuo autorizado a extender crédito debe saber precisamente cuanto y bajo cuales condiciones puede comprometer de los recursos del banco. Estas autorizaciones deben de ser aprobadas por resolución ESCRITA del directorio o del gerente general, por lo menos una vez al año y mantenerlas actualizadas.

c. Tipos de Préstamos

Una de las partes más importantes de la determinación de la política de crédito es la fijación del tipo de préstamos que son aceptables y los que no son.

d. Fijación de Precios

El precio a ser cobrado por el servicio prestado es de suma importancia. Se necesita una cierta uniformidad con la competencia, sin ella los

oficiales de crédito tienen pocas claves para cotizar tasas de interés y comisiones, y las variaciones debido a la naturaleza humana, serán causa de insatisfacción de los clientes.

e. Area de Mercado

Cada banco debe establecer su área de mercado propia, basada entre otras cosas en: el tamaño y sofisticación de su organización, su habilidad para servir a sus clientes y su habilidad para asumir riesgos.

f. Parámetros de Préstamos

Es una definición de las cualidades que necesita reunir un préstamo de acuerdo con la definición de tipos aceptables para ser aprobados.

g. Procedimientos de Aprobación de Créditos

Los veremos más adelante en la parte de procedimientos de crédito. Es un factor muy importante en el logro de parámetros sólidos de aprobación de préstamos. Sin procedimientos adecuados, no se lograrán cumplir ni las políticas ni los objetivos. Algunas áreas de política de crédito difieren de banco a banco, reflejando el tamaño del banco, la composición de los activos, la composición de los pasivos, ganancias, capital, reserva para pérdidas y la habilidad de los oficiales de crédito y el personal.

El tipo de mercado y la clientela deben también considerarse al determinar el grado de riesgo que el banco está dispuesto a enfrentar. Aunque la política de crédito varía de banco a banco, los parámetros sólidos y los procedimientos de aprobación de crédito no variarán apreciablemente en ningún tiempo dado.

Una definición de los objetivos de manejo de los activos del banco es un preludio excelente hacia la formulación de una política de crédito específica. El máximo y mínimo de préstamos a otorgar en relación a los depósitos, debe de tomarse en cuenta, ya que esto tendrá una influencia directa sobre el tamaño de la cartera. El capital del banco y la razón de riesgo de los activos, deben considerarse cuidadosamente, así como el tamaño de la reserva para pérdidas por malos préstamos, cuando se establezca el máximo riesgo que el banco puede asumir.

El historial y el potencial de utilidades, también debe de tomarse en cuenta, ya que un banco con suficientes utilidades puede soportar mejor las pérdidas de malos préstamos.

El grado de riesgo de otros activos, especialmente en la cartera de inversiones debe ser también objeto de estudio. Debe establecerse el límite máximo de crédito para un solo cliente individual, para salvaguardar el banco y evitarle la dependencia en un solo cliente y el riesgo que éste representa.

Debe establecerse el área de mercado, ya sea la ciudad, el departamento o provincia, el país, la región o el mundo. Las características económicas del mercado que se sirve influenciarán la composición de la cartera por tipo, vencimientos y plan de repagos de los préstamos. Más importante al establecer el mercado para préstamos es la habilidad del personal de crédito para atender la cartera en una forma segura y adecuada. Mientras más distante está el cliente menor será el contacto con él y por consiguiente mayor el riesgo. Ciertamente debería ser una política de los bancos conceder crédito fuera de los límites de su territorio únicamente a los mejores y más seguros sujetos de crédito.

#### E. Guía Para Una Política Escrita de Créditos

Vamos a presentar una guía para la estructuración de una política escrita de créditos (ver Cuadro 1). En la primera parte se delinearán los estatutos generales de política que especifican en términos amplios la misión del departamento de préstamos de un banco y las cualidades deseadas de la cartera. La segunda parte describe los principios técnicos y procedimientos a ser seguidos en la estructuración y administración de la cartera de préstamos.

La tercera parte introduce procedimientos detallados y parámetros que aplican a cada uno de los varios tipos de préstamos hechos por el banco.

GUIA PARA UNA POLITICA ESCRITA DE CREDITO

I. ESTATUTOS GENERALES DE POLITICA

- A. Objetivos
- B. Estrategias
  - 1. Mezcla de préstamos
  - 2. Liquidez y estructura de vencimientos
  - 3. Tamaño de la cartera
- C. Area de Mercado
- D. Parámetros de crédito
  - 1. Tipos de préstamos
  - 2. Guías acerca de las garantías
  - 3. Términos y condiciones
- E. Autoridad crediticia y aprobaciones

II. PRINCIPIOS Y PROCEDIMIENTOS

- A. Evaluación del riesgo
- B. Documentación
- C. Cobro de préstamos problemas y cargos por mora
- D. Restricciones legales
- E. Fijación de precios e intereses
- F. Información financiera requerida de los prestatarios
- G. Etica y conflictos de interés
- H. Revisión de créditos

III. PARAMETROS Y PROCEDIMIENTOS POR TIPOS DE PRESTAMOS \*

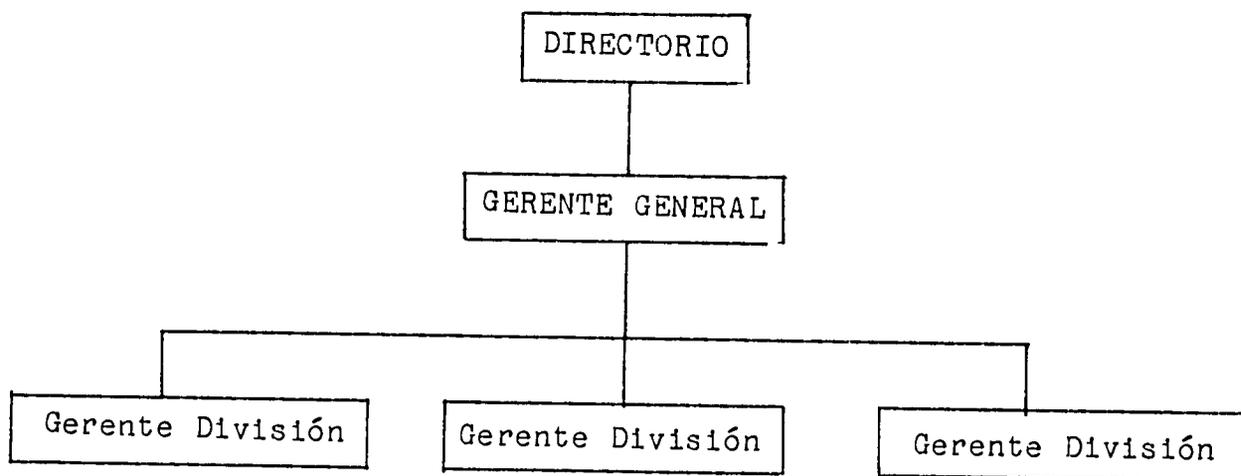
- A. Préstamos Hipotecarios
  - 1. Descripción del préstamo
  - 2. Propósito del préstamo
  - 3. Calendario de vencimientos
  - 4. Intereses - comisiones - saldos
  - 5. Máximos y mínimos autorizados
  - 6. Garantías
  - 7. Canales de aprobación por la política establecida
- B. Créditos refinanciados
- C. Préstamos sobre cuentas por cobrar
- D. Préstamos sobre inventarios o para inventarios
- E. Préstamos a largo plazo
- F. Préstamos agropecuarios
- G. Préstamos a pequeñas empresas
- H. Préstamos a artesanía y agroindustria
- I. Otros préstamos

\* puede ser que el banco no tenga algunos de los tipos de préstamos listados

1. Delegación de Responsabilidades

Las responsabilidades varían de acuerdo con cada banco, pero si establecemos un organigrama ejemplo, podremos distribuir las responsabilidades así:

DIAGRAMA 1  
DELEGACION DE RESPONSABILIDADES



El directorio delega en la gerencia general, la responsabilidad por toda la acción de otorgar créditos en el banco.

La gerencia general tendrá la responsabilidad y la autoridad para establecer comités de crédito y su composición, para establecer límites individuales de crédito a los oficiales de crédito y para establecer un comité de revisión de créditos.

La autoridad crediticia más alta debería ser el comité ejecutivo de crédito, compuesto por el gerente general, el gerente de crédito y algunos miembros del directorio. Las solicitudes serán presentadas a ellos, en su reunión semanal, por el gerente de crédito.

La escala jerárquica de aprobación, debería empezar con un nivel autónomo de crédito para los oficiales de crédito, siempre y cuando los préstamos por el aprobado estén de acuerdo con las políticas y principios del banco. Este nivel lo fija la gerencia general.

Luego vendría un comité formado por todos los oficiales de crédito, para revisar y aprobar créditos superiores al límite autónomo de un oficial de crédito individual, pero hasta cierto límite también. Este comité se reunirá una vez por semana y será presidido por el gerente de la división de crédito. El comité decidirá sobre los nuevos créditos y renovaciones, supervisión de créditos activos y en mora y otros asuntos relacionados. La autoridad para este comité la establecerá el directorio y será basada en el monto de los créditos y las seguridades de recuperación.

Los límites de crédito se establecen basados en habilidad, experiencia, posición y necesidades de los clientes. Ya que la fijación de los límites es subjetivo, los límites se revisarán constantemente.

Todas las solicitudes de préstamos que excedan el límite autónomo de aprobación del comité de oficiales de crédito, serán presentadas al comité ejecutivo en su reunión semanal por el gerente de crédito.

## 2. Responsabilidades Específicas del Directorio

Aunque el directorio delega autoridad para la concesión de los préstamos, es responsable de todos los créditos aprobados. Para asegurarse que las cosas marchan de acuerdo a lo establecido, el directorio revisará con la frecuencia necesaria los siguientes puntos:

- Revisión de las listas de clientes en observación
- Reportes de mora
- Cargos y recuperaciones
- Actividad general de préstamo

El gerente general reportará directamente al directorio sobre todas las novedades y puntos existentes

en relación a seguridad, liquidez y contabilidad de la cartera, créditos en mora y cualquier otro reporte que el directorio requiere periódicamente.

Consistente con esta delegación de autoridad, el directorio fija ciertas guías que deben observarse, tales como:

- a. Objetivos y standards para que los créditos crezcan en monto y calidad.
- b. Areas hacia las cuales se canalizarán los recursos del banco.
- c. Criterios para clasificar los préstamos como deseables.
- d. Sistemas de supervisión y seguimiento para todos los créditos.
- e. Mantenimiento de una lista de observación de créditos.
- f. Revisión constante de las carteras asignadas a cada oficial de crédito.
- g. Definir que significa "límite máximo" de crédito por el cliente, para evitar comprometer recursos del banco en exceso en un solo cliente, ya sea en préstamos directos a él o a sus familiares, sus empresas, afiliadas, subordinadas y otras relacionadas con él.
- h. Establecer límites de autonomía conjunta, es decir por ejemplo, un oficial de crédito puede aprobar hasta \$ 20,000, el comité de oficiales de crédito hasta \$50,000, el gerente general \$100,000 y el comité ejecutivo de crédito hasta \$250,000.

3. Oportunidades y Responsabilidades del Oficial de Crédito

Hay diferentes ideas filosóficas aún entre banqueros altamente calificados, acerca de cuanta autoridad (en cuanto a monto de aprobación de créditos), debe otorgarse a cada nivel. Las diferencias se basan en las actitudes y las capacidades de los diversos niveles. Hay individuos con mayor propensión al riesgo que otros. Algunos dicen que para facilitar la toma de decisiones y engendrar respeto mutuo, se le debe dar amplia libertad al oficial de crédito. Otros dicen que ya que las capacidades de los oficiales de crédito varían ampliamente, los límites de autorización de préstamos deben determinarse por la capacidad del

oficial menos capacitado, (más débil técnicamente), del banco. Y al extremo, si un banco no puede delegar ninguna autoridad a sus oficiales de crédito, esto quiere decir que su personal es de inferior calidad y eso habla muy mal de su gerencia superior y de su directorio. Ciertamente el mejor arreglo es un punto intermedio entre los dos enfoques.

El oficial de crédito debe tener responsabilidades para con: los depositantes, los otros empleados del banco, los accionistas, y la comunidad.

a. Obligación con los Depositantes

Es la de proteger con seguridad los fondos que han depositado y conducir sus obligaciones de una manera tal que garantice el que el depositante pueda retirar sus fondos cuando lo desee.

b. Obligación con los Otros Empleados

Ya que parte, (la mayor), de los ingresos se derivan de los préstamos otorgados, el oficial de crédito debe actuar con eficiencia al conceder y cobrar préstamos de manera que las operaciones rindan una utilidad tal, que le permita al banco pagarle buenos sueldos a todo el personal. En esta función el oficial de crédito es un factor importante.

c. Obligación con los Accionistas

Ellos también quieren utilidades, así a la manera que la función del oficial de crédito garantiza con su buen desempeño ingresos para pagarle a los empleados, parte de esos ingresos irán a parar a los bolsillos de los accionistas en la forma de utilidades.

d. A la Comunidad

El banco a través de la función del oficial de crédito debe de estimular y ayudar a cada persona, empresa o corporación de la comunidad, que sea honesta, capaz y necesite crédito para desarrollar sus ideas y proyectos. Los banqueros de visión son aquellos que entienden que para que el banco crezca y progrese, también la comunidad debe crecer y progresar.

El oficial de crédito debe, antes que nada, ser un hombre de juicio sólido y de mucho sentido común. Debe de tratar cada solicitud de préstamo inteligentemente, adoptando siempre una actitud positiva. Debe tener una orientación hacia la comunidad, pensando siempre constructivamente y trabajando activamente por el bienestar de sus miembros.

Debe saber manejar las relaciones con el público para mantener a los clientes satisfechos. Debe tener conocimientos profundos sobre los principios bancarios. No debe ser terco o prejuiciado, sino dispuesto a aceptar e adoptar nuevos métodos compatibles con la labor bancaria.

Debe mantenerse al día en asuntos locales, nacionales e internacionales, siguiendo de cerca los cambios políticos, económicos y sociales. Debe entender los principios básicos de oferta y demanda. Debe ser capaz de percibir y comprender las implicaciones de cada solicitud de crédito, por ejemplo, el finquero que solicita un préstamo para sembrar algodón o trigo, causará un impacto, aunque sea en grado mínimo, sobre el suministro de su producto. También es necesario ver si en la zona hay desmotadoras, aceiteras, molinos, etc. para procesar la producción.

También debe saber reconocer a un buen gerente y conocer las técnicas de la buena gerencia, y aún más, poder aplicarlas en su área de responsabilidad.

Cada solicitud deberá ser examinada, de acuerdo con los principios bancarios y financieros generalmente aceptados.

El interés egoísta del prestamista o del prestatario no deben ser los únicos factores a tomar en cuenta.

CAPITULO III  
EL OFICIAL DE CREDITO

A. Introducción

Este manual está diseñado principalmente para servir de base a los oficiales de crédito de las ICI's en la recepción de solicitudes de crédito, análisis de las mismas y del proyecto presentado con ellas y para la presentación de su recomendación positiva o negativa a la dirección del departamento de desarrollo respectivo.

La meta sería obtener uniformidad en el tratamiento dado a los diferentes créditos analizados, de manera que en todos se presenten los datos en forma completa y lógica, lo cual redundaría en una velocidad de proceso mayor y en una mejor evaluación de las solicitudes de crédito. También serviría el manual como una guía para el entrenamiento de nuevos oficiales de crédito.

El oficial de crédito deberá:

- Recibir la solicitud de crédito y el proyecto.
- Analizar ambos documentos y visitar el sitio propuesto de inversión o uso del crédito.
- Presentar un documento con sus recomendaciones a la dirección del departamento de desarrollo correspondiente acerca de la conveniencia o no del crédito, especificando las fortalezas y debilidades del mismo, en una forma sencilla, clara y consistente de fácil revisión por la dirección superior.

La forma como el oficial de crédito llegue a ejecutar lo anterior, será una muestra clara de sus capacidades y habilidades en la evaluación de créditos.

B. Relaciones Entre el Oficial de Crédito y el Cliente

1. Personales

- a. Debe de mantener siempre ascendencia mental, y moral, si fuera necesario, sobre el cliente.
- b. Debe de usar el cuidado más extremo para evitar cualquier acción o discusión que pueda causar sombras de duda sobre él o sobre el banco. Recuerde que nunca se hará rico trabajando para un banco. Acostúmbrese a esta idea o cambie de profesión.

- c. Evite emitir juicio sobre la moral de su cliente, pero no apruebe expresa o indirectamente acciones que usted personalmente desapruere.
- d. Nunca de la impresión de tener ninguna clase de prejuicio por razón de raza, clase social, religión o política. Erradique honestamente de su mente cualquier prejuicio. Evite aún expresar sus prejuicios delante de aquellos que los comparten con usted.
- e. No mezcle su vida social con los negocios, excepto cuando exista congenialidad mutua. El querer crear "contactos" a través de una falsa cordialidad, casi siempre se convierte en un boomerang.
- f. Por otro lado, trate de recordar hechos de interés personal del cliente sobre su familia, gustos, etc. Es siempre más fácil tratar al cliente cuando éste siente que Ud. tiene un interés personal en él.
- g. Nunca edifique su relación personal con el cliente en detrimento de la relación con el banco. Por ejemplo evite dar la impresión de que sus colegas son tan estúpidos que rechazarían un préstamo que usted estaría dispuesto a conceder.
- h. Sin embargo, es perfectamente correcto expresar sus simpatías personales y confianza en un proyecto, pero señalando las responsabilidades que el banco tiene con sus depositantes y las limitaciones que estas responsabilidades imponen en usted.
- i. Nunca se desdiga de sus palabras y por tanto nunca haga o aparente hacer ninguna promesa que no pueda cumplir, cualquier excusa que pueda dar, nunca podrá deshacer el mal que causa al romper esta regla.
- j. Nunca se construya una imagen de falsa importancia, el cliente inteligente siempre se dará cuenta de la verdad. Es necesario tener una idea clara de cuan largo se puede ir en cada situación sin encontrar oposición de sus colegas. Es necesario consultar antes de tomar la decisión, pero es mejor admitirlo francamente que darle al cliente una excusa cuando se va a hacer así.

- k. Recuerde que para el cliente, su préstamo es la cosa más importante del mundo. Así pues, aunque para usted no sea más que otro crédito, otro trámite, no deje que él lo sienta así.

## 2. Concesiones

- a. Nunca haga concesiones en una base puramente competitiva, anticipe la competencia.
- b. Siempre haga las concesiones basado en la bondad de las mismas. Nunca permita que el cliente crea que lo ha obligado a hacerle una concesión.
- c. Esté alerta para anticipar los pedidos razonables de sus clientes.

## 3. La Entrevista con el Cliente

- a. Reciba todos los pedidos de su cliente desde el punto de vista de que se le concederán, si es posible.
- b. Trate de ver claramente cuales son los objetivos de su cliente y déjele ver que los entiende perfectamente.
- c. Si el cliente se da cuenta que usted entiende sus objetivos, es frecuentemente más fácil buscar con él, como alcanzarlos lo cual es mejor y más sano en principio.
- d. Mientras más pequeño sea el cliente, probablemente más tiempo debe de estar preparado a pasar con él.
- e. No tenga miedo de preguntar todas las cuestiones relevantes necesarias, aún si son, de naturaleza personal. Algunos clientes potenciales recurren a una actitud de enojo y resentimiento para ocultar hechos importantes y potencialmente dañinos.
- f. Cerciórese de que ha hecho todas las preguntas pertinentes o bien asegúrese de decirle al cliente que le hará más preguntas posteriormente.
- g. Siempre trate de hacer ver claramente cual es su posición.

- h. Asegúrese, aún a costa de parecer repetitivo, de que el cliente esté tan entendido del asunto como usted. No trate de suavizar situaciones duras con la esperanza de que después se pasarán por alto, no se pasarán por alto.
- i. Si usted está seguro que hará alguna concesión eventualmente es mejor hacerla de una sola vez.
- j. Preste la atención que requiera a rubros del balance que en su opinión estén subvaluados y que servirán como punto decisorio en su análisis, pero no permita que el cliente perciba que usted basó su decisión en otra cosa que no haya sido los estados que le entregó.
- k. No se apegue a garantías que no son necesarias o a restricciones que ya no tienen vigencia, solamente por la fuerza de la costumbre.
- l. Pero insista en el endoso personal de las garantías, siempre que sea posible y no las omita a menos que sea de absoluta necesidad.
- m. Use las razones financieras y las reglas para propósitos comparativos y nunca permita que el cliente se de cuenta de que usted se guía por el libro. No hay regla de crédito que no pueda romperse, excepto una.
- n. NUNCA HAGA NEGOCIOS CON UN HOMBRE EN QUIEN NO CONFIE.

#### 4. Rechazos

- a. Tómese todo el tiempo necesario para rechazar una solicitud y asegúrese de que sus razones para hacerlo, en la medida de lo posible, sean entendidas, PERO NUNCA ENTRE EN DISCUSIONES SOBRE ELLAS.
- b. Haga que el cliente se de cuenta que primero EL perderá su inversión antes que el banco pierda, y que el rechazar la solicitud es primeramente por su propio interés.
- c. Siempre y cuando una solicitud o cliente rechazado parezca tener al menos una oportunidad para tener éxito, asegúrese de dejarle la puerta abierta al cliente.

- d. Siempre esté disponible a ayudarle a su cliente, particularmente si le ha negado el crédito, nunca lo haga sentirse un estorbo.

5. En General

- a. Cultive gustos e intereses variados. Lea mucho. No hay tópico o información que no le será útil a la larga.
- b. Acostúmbrase a tener una actitud de que si no aprobó un préstamo, fué porque no estuvo a su alcance, en vez de pensar o decir que fue porque no quiso.
- c. Sea puntual a sus citas, (asegúrese de llevar con usted algún buen libro para leer mientras espera al otro).
- d. Nunca corte los escalones que ha usado, algún día los necesitará de nuevo.
- e. Sea lento para criticar y generoso al alabar. Ningún hombre conoce a otro lo suficiente para juzgarlo.

6. Otras Consideraciones

Si nuestra economía de crédito quiere ser eficiente, los bancos del país deben de ser manejados por individuos bien entrenados en banca, industria y en la economía nacional e internacional. Tanto como sea posible, cada institución debería de operar de acuerdo con un plan esbozado por su directorio. Este plan debería modificarse, cuantas veces sea necesario, para responder a las necesidades y para promover la administración inteligente de los negocios del banco. El plan general debería cubrir todos los departamentos del banco y ser operado de acuerdo con un programa bien definido.

En cuanto a la función del crédito en sí, hay que distinguir hoy en día 3 enfoques diferentes:

- a. La actitud protectiva- el interés primario es la protección del banco.
- b. La actitud constructiva - un análisis más intenso, más inteligente y más completo en el cual se usan los datos históricos, se estudian las tendencias y el ambiente, para tratar de pronosticar lo que va a pasar.

- c. La actitud creativa - informando a los clientes de las tendencias y ayudándoles a evitar contingencias desfavorables.

En todas estas funciones juega un papel importantísimo el oficial de crédito.

Como política general, cada ICI deberá establecer los mismos procedimientos en todas sus oficinas regionales. Sin embargo, habrá oportunidades en que la naturaleza del crédito permita ciertas desviaciones del procedimiento normal.

En algunos casos, sobre todo, de créditos pequeños, el oficial de crédito deberá llenar la solicitud el mismo con el beneficiario del crédito.

#### C. Responsabilidades del Oficial de Crédito

Si bien es cierto que la responsabilidad de la interpretación e implementación de la política de crédito es del gerente general y del gerente de la división de crédito, es el oficial de crédito en su actividad diaria, que concede o niega préstamos, y hace que en última instancia, dicha política sea un éxito o un fracaso. Los oficiales de crédito tienen la responsabilidad de entender y actuar de acuerdo con la política de crédito.

Una lista básica de responsabilidades incluye:

1. Ser en todo momento un digno representante del banco, presentando una imagen favorable, diplomática y agradable a todas las personas y sirviendo a los clientes de una manera acorde con los mejores intereses del banco.
2. Obtener y retener suficiente información general y financiera y/o adecuada seguridad sobre la conveniencia de aprobar o renovar un crédito.
3. Suministrar en todos los casos, la solicitud firmada por el cliente. Esta deberá incluir información general y financiera actualizada, fechas de vencimiento, calendario de repago, fuente de repago, propósito del crédito, balances, otras deudas, garantías y valores y cualquier otro dato relativo a esta operación, de manera que cualquier persona no relacionada con ese crédito, pueda entender razonablemente la presentación. El oficial de crédito es totalmente responsable del contenido de la solicitud.
4. Asumir la responsabilidad total por las notas y documentos preparados y usados en cada préstamo, independientemente de quien los preparó.

5. Supervisar continuamente cada operación con respecto a la condición del prestatario, estado del préstamo, cobertura de las garantías y cualquier información adicional relevante.
6. Buscar nuevos clientes o préstamos, siguiendo un plan de mercadeo organizado.
7. Conocer y respetar todas las leyes, regulaciones y reglas relacionadas al préstamo y al servicio del mismo.
8. Colocar en la "lista de observación", inmediatamente, cualquier préstamo que pareciera estar deteriorando y que no pueda cobrarse inmediatamente.
9. Debe documentar por escrito con sus soportes financieros o técnicos, todas aquellas solicitudes que sean rechazadas. El memo explicatorio y los documentos de soporte deberá remitirlos al gerente de división con una marca clara que diga SOLICITUD RECHAZADA.
10. Cambios significativos en garantías, términos de contratación y otros eventos mayores que puedan reducir la calidad del crédito, deben documentarse rápidamente y enviarse al encargado del departamento de revisión de créditos, y reportarse al comité de crédito para aprobación o conocimiento, si el crédito excede el límite autónomo del oficial de crédito.
11. Por sobre todo, el oficial de crédito es completamente responsable por la hechura, documentación y cobro de cualquier préstamo en su cartera. Esta responsabilidad es intransferible e indelegable a ninguna persona o comité.

## CAPITULO IV

### DISTINTAS FACETAS DE ANALISIS DE CREDITO

#### A. Puntos Básicos que Debe Analizar el Oficial de Crédito

- Monto del préstamo
- Clase o línea a la que corresponde el préstamo
- Disponibilidades de la clase o línea
- Tasa de interés a utilizar
- Utilización del préstamo, plazo de desembolso
- Comisiones
- Plazo y fecha de cancelación
- Período de gracia (si fuera aplicable)
- Uso de los recursos del préstamo- si es para capital de operaciones o de inversiones- que se va a hacer con los recursos del financiamiento
- Garantías ofrecidas
- Condiciones de repago y como se generará el flujo de caja para el repago
- Condiciones del financiamiento
- Aspectos legales
- Situación financiera del beneficiario

#### 1. Gerencia del Proyecto

Analizar cuidadosamente la capacidad gerencial, la integridad y honradez de la(s) persona(s) a cargo del proyecto, la experiencia anterior con el banco, y el prestigio que tengan en la comunidad empresarial. Poner atención a la dependencia en una gerencia individualista, ver si hay más de una personal capaz de dirigir apropiadamente el negocio.

#### 2. Producto

Qué tipo de producto es? Es perecedero o no? Es un producto muy especializado, difícil de imitar o es un producto sencillo, fácil de imitar? Es de exporta-

ción o para consumo local? Es un producto étnico? Es un producto nuevo o ya maduro? Si es nuevo, qué aceptación tendrá en el mercado? Cómo se ha medido esa posible aceptación? Qué márgenes existen en el mercadeo del producto? Qué organización de ventas se necesita? Qué fuerza de venta? Qué canales de distribución se usarían? Porqué? En fin, hay que analizar el producto en función del mercadeo del mismo, tomando en consideración todos los aspectos que así lo requieran para garantizarnos que se realizarán las ventas necesarias para cumplir lo establecido en el proyecto.

3. Propósito para el Cual Se Pide el Crédito

Es importante analizar en que se va a utilizar el crédito y comprobar con el análisis de los estados financieros, si realmente hace falta dicho financiamiento. El destino del crédito puede ser para: inventario, pago de cuentas, compra de ganado, compra de activos fijos, equipos, construcción, capital de operaciones, etc. pero debemos estar seguros de la necesidad del uso de esos recursos en cada proyecto.

4. Habilidad y Fuente de Fondos para el Repago

Hay que estar muy claros de donde provendrán los fondos para hacerle frente al repago. Naturalmente la mayoría de los proyectos se repagan de las utilidades, pero debemos también analizar si podemos hacerle frente al repago con otras fuentes tales como: cobro de cuentas por cobrar, reducciones de inventario y depreciaciones. Hay que observar las proyecciones de expansión de la empresa, pues a menudo requieren más fondos de lo que muestran en el proyecto.

5. Confiabilidad de los Estados Financieros

Hay que ver que tan confiables son, saber quién los preparó. Nostros mismos, (oficiales de crédito), un contador, un CPA (Contador Público Autorizado), el beneficiario, un oficinista? Cómo se concilian con los de los años anteriores? En fin, convencernos de que no son tan solo números en una hoja de papel, sino que representan adecuadamente un inventario de los activos y pasivos que la empresa tiene. Y también que representan el resultado de las operaciones de la empresa, para el período, en término de volumen de ventas, costo de ventas, gastos y utilidades.

6. Composición de los Estados Financieros

Hay que analizar cada uno de los rubros. Monto del capital de operaciones, inventarios, cuentas por cobrar, antigüedad de cuentas por cobrar, clases de cuentas por cobrar, método de evaluación de inventarios, PEPS o VEPS, valor neto de la empresa, relación entre deuda total y ventas, resultado de operaciones, rentabilidad, depreciaciones, salarios pagados, impuestos, etc.

7. Estudio Estadístico Comparativo

Estudiar los estados financieros de los últimos tres años, que se ha hecho con las utilidades? Ha habido utilidades? Cuáles son las tendencias en el negocio? Hay crecimiento? No hay crecimiento? Se achica el negocio, etc.?

8. Opinión de Otros Acreedores

Hay que recabar, en la medida de lo posible, cuales han sido las relaciones comerciales o crediticias de la empresa con otros acreedores, suplidores, etc.

B. Investigación del Crédito

La concesión de crédito se basa en la confianza del prestamista, de que el deudor querrá y podrá cancelar su obligación de acuerdo con los términos del contrato de préstamo. La honesta intención del deudor de pagar es de suma importancia. A menos que el prestamista esté seguro de que el deudor piensa pagar, no es aconsejable investigar más.

Asumiendo que el deudor desea pagar sus deudas, la siguiente pregunta que debe ser contestada afirmativamente, si se quiere dar el préstamo, es si el deudor puede pagar. La voluntad de pagar puede listarse bajo carácter, mientras la habilidad de pagar puede listarse bajo capacidad y capital. En otras palabras la base para dar créditos se puede encontrar en las tres C's del crédito: Carácter, Capacidad y Capital. Otro factor importante es Condiciones, otra C, y aún otra más, es Colaterales o garantías.

1. Carácter

Es un elemento básico para conceder créditos ya sean pequeños o grandes, con garantías o sin garantías. Carácter se refiere a la determinación de pagar. Carácter aplica a individuos y a empresas, así al extender el crédito, el analista oficial de crédito debe de investigar, no sólo el carácter del riesgo

individual, sino también la integridad del grupo al cual el individuo pertenece.

Se debe de investigar el historial del solicitante, sus hábitos, sus socios o asociados, su estilo de vida, sus antecedentes de negocios, sus ambiciones, en fin todos aquellos factores que puedan influir en la voluntad de pagar del solicitante. Debe recordarse que cualquiera puede ser honesto cuando las cosas van saliendo satisfactoriamente. El carácter se pone a prueba en las condiciones duras, negocios declinantes, falta de efectivo y de crédito adecuado, entonces a menudo es necesario hacer muchos sacrificios. El oficial de crédito debería investigar cada ángulo del carácter y convencerse a sí mismo que a pesar de las condiciones adversas, el solicitante aún estará ansioso de pagar y hará lo que esté a su alcance para hacerlo. En otras palabras, que el solicitante se apegará estrictamente a las reglas del juego, aunque los resultados estén en su contra.

## 2. Capacidad

Un hombre puede ser honesto en toda la extensión de la palabra, pero si su habilidad o capacidad es insuficiente, su deseo de pagar no será suficiente para asegurar el repago del préstamo. El oficial de crédito debe de hacerse muchas preguntas acerca de la capacidad de su cliente potencial: Qué tan viejo es?Cuál ha sido su experiencia de negocios? Cuál es su educación? Es especulador o conservador? Qué entrenamiento tiene para el negocio actual propuesto? Ha tenido éxito en sus anteriores negocios? Qué habilidades especiales ha demostrado que pudieran serle útil en este negocio? Tiene sentido común? Su habilidad es mejor, inferior o igual al promedio? Ha sido probado antes en condiciones adversas? Cómo es su capacidad de adaptación? Cómo ha manejado antes sus relaciones laborales? Puede usar exitosamente el préstamo solicitado? Todas estas preguntas deben ser contestadas afirmativamente.

Algunos años atrás, la habilidad o capacidad de los solicitantes no era tan importante como es hoy. Hoy en día, nuestro sistema económico es tan complicado y la competencia es tan aguda y los cambios ocurren tan rápido, que para ser exitoso un hombre debe de tener una capacidad sobre el promedio, de otra manera será arrollado por el ambiente empresarial.

## 3. Capital

Asumiendo que un hombre es honesto y tiene la suficiente capacidad para administrar su negocio, otra condición

básica a considerar es el factor capital. Tiene el solicitante suficiente capital para operar eficientemente? Hoy en día, un hombre de negocios debe de contar con fondos adecuados a su disposición para enfrentar la aguda competencia con la cual operará. Debe de estar en una posición que le permita equipar su planta con maquinaria moderna o pronto se verá fuera del negocio. Debe ser capaz de comprar las mismas cosas que compra su competidor. Debe de tener su tienda con los inventarios adecuados, de la mercadería adecuada. Debe de poder ofrecer a sus clientes crédito adecuado. Debe de poder pagar sus cuentas. Estas son algunas de las cosas que debe de poder hacer con su capital.

Hace años, cuando la competencia no era tan dura, cuando las áreas comerciales eran más simples, las facilidades de transporte menos eficientes, y cuando los negocios eran mucho menos organizados que hoy en día, algunas veces era posible para los negocios operar exitosamente con una pequeña inversión de capital. Pero las condiciones han variado mucho. Los negocios que nacen con poco capital, generalmente tienen una "muerte" prematura. Desde el punto de vista del oficial de crédito y del análisis del crédito, el capital empleado en un negocio provee un margen de seguridad al banco.

#### 4. Condiciones

El oficial de crédito inteligente nunca pasa por alto las condiciones generales del negocio y las condiciones en la industria particular en la que está la compañía. La posición en el ciclo del negocio es un asunto de la mayor importancia. Al conceder crédito, el banco puede ser más liberal cuando los negocios han entrado en un período de recuperación, que cuando se está en un período de recesión. El conceder crédito a una empresa que está en un negocio altamente competitivo y no enteramente abierto y transparente o a una compañía nueva, no probada, estarán sujetos a un riesgo mucho mayor que un negocio con competencia conocida y abierta y con suficiente experiencia o antigüedad en el negocio.

#### 5. Colateral

Es necesario ser prudente al conceder préstamos. Un buen oficial de crédito debe de conocer sus limitaciones, buscar consejo cuando sea necesario y rara vez cometer el mismo error dos veces. La política de crédito debe establecer pautas básicas para garantizar al banco, cubriéndolo de todo riesgo. Algunos elementos a considerar para lograr esto son:

- Determinación del tipo de garantía o colateral que es deseable.
- Determinación de los márgenes de seguridad para cada tipo de colateral o garantía.
- Determinación de los términos y condiciones para cada tipo de colateral.
- Determinación de la tasa de interés según el riesgo.
- Determinación de la documentación necesaria.
- Determinación de los procedimientos para manejar cada tipo de préstamo.

Las garantías y colaterales no pueden volver bueno un préstamo malo, pero pueden volver mejor un préstamo bueno. El riesgo es inherente a todo préstamo y la habilidad del banquero debe de ser reconocer y manejar efectivamente ese riesgo. Esa es la esencia de ser o no ser un buen banquero.

Para asegurar la inversión del banco en el préstamo, usando garantías y colaterales para reforzar esa seguridad, se necesita seguir los siguientes pasos:

- a. Establecer el valor de la garantía o colateral
- b. Garantizar el derecho del banco a la misma en caso de falta en el repago.
- c. Controlar y evaluar la garantía a través de la vida del proyecto.
- d. Revisar el crédito en forma regular.

Este último paso es extremadamente importante y puede prevenir muchos problemas al detectarse tempranamente tendencias o situaciones adversas, lo cual da tiempo para implementar medidas correctivas. A menudo un poco de consejo en estas etapas, es todo lo que se requiere. Si el proceso de revisión de créditos es continuo, intenso y objetivo y si los resultados del mismo se siguen para ayudar al cliente será necesario contestarse algunas preguntas:

- Ha habido algún cambio significativo en la gerencia?
- Se están recibiendo conforme lo establecido los estados financieros?

- Se han analizado cuidadosamente los estados financieros?
- Cuál es la tendencia de los depósitos en cuenta corriente del cliente?
- Cómo está pagándole el cliente a sus acreedores?
- Se ha visitado la empresa y evaluado las garantías?
- Se está repagando el crédito puntualmente?
- Cuáles son las condiciones del entorno empresarial?
- Hay algún signo de deterioro en la empresa o en la industria?

De cuando en cuando se ofrecen garantías colaterales para compensar debilidades aparentes asociadas con el riesgo del préstamo, tales como: capacidad no probada, capital inadecuado o condiciones no usuales y difíciles en la industria en que se trabaja. Rara vez deberían aceptarse garantías para balancear una debilidad en el factor carácter, porque cuando no hay honestidad, el préstamo conlleva riesgos que generalmente son demasiado grandes para que el banco los asuma.

## 6. Condiciones Generales

Hay por supuesto, muchos otros factores a los cuales debe darse cuidadosa atención. Entre ellos están: la justificación económica de la organización y la situación laboral de la empresa y de la industria, especialmente la posibilidad de huelgas y costos incrementales no deseados en mano de obra, producidos por los sindicatos y los aumentos en el costo de vida. Los efectos de impuestos y restricciones gubernamentales, competencia y otros también deben tomarse en cuenta en el análisis de riesgo del crédito.

Es de vital importancia para el analista de crédito ponderar todas las variables. Aunque es imposible expresar en términos porcentuales la relativa importancia de los factores básicos de crédito, ya que algunos son intangibles, es indispensable revisarlos todos, ya que lo que en algunos casos es de primerísima importancia en otros casos no lo es. Sin embargo, el factor personal, en relación con la honestidad y capacidad empresarial del solicitante nunca deben de pasarse por alto, y si faltan, en banco debe de extremar sus precauciones al hacer negocio con esos clientes.

### C. Información Requerida en Cada Solicitud de Crédito

Antes de listar la información requerida, es bueno recordar, que el oficial de crédito debe de saber:

- que información esencial se requiere,
- que otros puntos específicos debe de analizar a fondo, y
- de que fuentes va a obtener toda la información requerida.

La profundidad de la investigación y el tiempo que requerirá depende a su vez, de factores tales como tipo de préstamo, tamaño, plazo, etc. Vamos a presentar a continuación un listado de lo que se debe de requerir al analizar un crédito. No todos los factores aplican para un crédito en particular, pero revisando la lista nos daremos cuenta, cuales sí, son pertinentes. De la revisión de la lista se infiere también que la mayoría de los factores pueden clasificarse bajo el lineamiento de las características antes expresadas de:

CARACTER-CAPACIDAD-CAPITAL-CONDICIONES Y COLATERAL.

#### 1. Historial del Solicitante

- Fecha de organización o formación
- Forma de organización
- Situación legal
- Historia financiera
- Endeudamiento-compromisos
- Registro de fusiones y consolidaciones
- Record bancario del solicitante, historial de pago

#### 2. Capacidad de la Gerencia

- Experiencia de los ejecutivos
- Edades de los ejecutivos
- Intereses financieros y asociaciones financieras internas y externas
- Opiniones acerca de la integridad de los gerentes
- Otros datos acerca de los ejecutivos

### 3. Naturaleza del Negocio

- Productos que maneja la empresa
  - a. De consumo
  - b. De alimentos
  - c. Vestuario
  - d. Bienes de capital
  - e. Estabilidad de los precios
- Naturaleza de la fabricación de los productos  
Ingeniería del producto
- Métodos de venta usados
- Necesidad económica para los productos de las empresa.
- Territorio y clientela
  - a. Agrícolas
  - b. Industriales
  - c. Otros
- Riesgos especiales a considerar
- Términos y condiciones de compra y venta
- Fuentes de materias primas
- Proximidad a mano de obra, suministros y mercados
- Situación laboral
  - a. Sindicados
  - b. Por sindicarse
  - c. No sindicados
  - d. Tarifas de mano de obra
  - e. Tipo de mano de obra requerida
- Importancia de la empresa dentro de la industria

4. Condición Financiera Actual y de los Ultimos 3 Años
  - Balances, estados de resultados y cualquier información suplementaria relevante
  - Resumen de deudas y compromisos financieros
  - Cobertura de seguros
5. Condición de la Planta Física
  - Localización
  - Condiciones de la propiedad, maquinarias y equipo
  - Diseño de planta
  - Flujo de trabajo
  - Productividad
6. Experiencia y Opiniones del Sector Bancario-Financiero
  - Historial de préstamos y cuentas corrientes
  - Costumbres de pago
  - Como evaluar la capacidad gerencial
7. Opiniones del Sector Comercial y de los Suplidores
  - Como han pagado sus cuentas
  - Saldos actuales
  - Reclamos (si acaso hay alguno)
8. Opiniones de la Competencia
  - Puntos críticos
  - Reputación de la compañía
  - Como se considera en el ambiente empresarial
9. Condiciones en y Fuera de la Industria
  - Condiciones generales de negocio, estado del ciclo comercial
  - Justificación económica de la industria
  - Industria nueva, creciente o vieja o declinante

- Competencia con otras industrias similares

- Historial de precios

10. Fuentes de Información del Solicitante

- La entrevista personal con él

- La inspección de la planta física

- Los estados financieros

- Los registros del mismo banco acerca del cliente

11. Información de Otras Fuentes

Es conveniente contactar otros bancos para pedir información sobre el cliente. También con sus proveedores para ver cuales son sus costumbres comerciales. En caso de existir agencias especializadas en estudiar el crédito de las personas o empresas, es conveniente recurrir a ellas. A veces es conveniente pedir la opinión de sus competidores, una buena recomendación de un competidor puede ser un fuerte respaldo al cliente potencial. Las cámaras y asociaciones son buenas fuentes de información.

D. Resumen

En resumen, puede decirse que el oficial de crédito debería de obtener toda la información necesaria para evaluar inteligentemente una solicitud de crédito. El debería de saber que tipo de información necesita y las fuentes de donde puede obtenerla. Por supuesto que el mismo cliente es la principal fuente de información, pero ninguna fuente externa puede descuidarse para adquirir los datos esenciales para un análisis adecuado de la solicitud de préstamo.

## CAPITULO V

### GUIA PARA ELABORACION DE ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD

#### A. Antecedentes

Cuando se trata de un proyecto de Ampliación, es necesario hacer lo siguiente:

1. Hacer una breve reseña histórica de la firma, indicando las ampliaciones anteriores y los acontecimientos más importantes durante la vida de la empresa.
2. Señalar las razones que motivaron realizar el proyecto, ya se trate de una empresa nueva o ampliación de una existente.
3. Mencionar en forma breve la(s) línea(s) de producción anterior(es), actual(es) y/o futura(s).
4. Para empresas existentes, indicar fecha en que inició actividades productivas.
5. Para empresas nuevas, señalar cuando se iniciará el programa de operaciones, según el cronograma de ejecución.

#### B. Organización

1. Fecha de constitución legal de la empresa, indicando el capital social mínimo y máximo autorizado y el suscrito y pagado por cada socio con su nacionalidad y los aumentos de capital previstos.
2. Representante Legal de la Empresa.
3. Presentar un Organigrama de la Empresa especificando las principales funciones de las divisiones o departamentos, indicando en cada una el nombre de los gerentes respectivos (acompañar curriculum vitae).

#### C. Mercado

##### 1. Características y Usos del Producto

- a. Detallar ampliamente los productos que se fabrican o fabricarán, indicando tamaño, peso, volumen y sus respectivos usos.
- b. Especificar claramente si se trata de un bien intermedio, final, sustitutivo, complementario, especializado, duradero, perecedero, etc.
- c. Grado de técnica aplicada en su elaboración.

2. Determinación de la Demanda

- a. Descripción breve sobre las características de los consumidores y del sector del mercado a servirse.
- b. Especificar si la demanda del producto que fabrican o fabricarán es de carácter permanente, cíclica o temporal.
- c. Distribución geográfica de la demanda: local, nacional, regional e internacional, indicar mediante cifras esta distribución.
- d. Cifras históricas de la producción nacional, importaciones, exportaciones y consumo aparente en unidades físicas y valor por producto.
- e. Proyección del consumo aparente a cinco (5) años en unidades físicas y valor.
- f. Cuando el producto(s) es para exportación, cuantificar la demanda histórica y proyectada (5 años) del país(es) de destino.
- g. Proyecciones de ventas (5 años) en unidades físicas y valor, con el correspondiente análisis de la participación de la empresa en el mercado nacional o extranjero.

3. Precios

- a. Señalar las políticas de precios de la empresa.
- b. Presentar lista de precios por producto, según canal de distribución: mayorista, detallista, consumidor final.
- c. En el caso de exportación indicar el precio internacional y el precio en el mercado donde se va a exportar.
- d. Si el producto que fabrica o fabricarán sustituye importaciones, presentar información respecto a costo FOB, CIF y precio para el consumidor interno del producto importado.

4. Competencia

- a. Principales empresas competidoras actuales y/o por establecerse que fabrican productos similares,

indicando la ubicación, calidad y precio de sus artículos, capacidad de producción, fuente de abastecimiento de materias primas y el grado de aceptación de sus productos en el mercado.

- b. Hasta donde sea posible, suministrar información sobre canales de distribución y política de venta de los fabricantes actuales.

## 5. Comercialización

- a. Señalar los canales de distribución que utiliza o utilizará la empresa.
- b. Señalar las políticas de promoción, publicidad, plazo de ventas, entrega y calidad de los productos de la empresa.
- c. Indicar si la empresa tiene o tendrá departamento o sección dedicada a actividades comerciales.

## 6. Aspectos Institucionales

- a. Detallar las regulaciones vigentes en cuanto a los productos que fabrica o fabricará la empresa, protección arancelaria, precios, importaciones, sistema de distribución, subsidios, impuestos y/o las disposiciones preferenciales sobre exportaciones.
- b. Clasificación industrial, equiparación de beneficios, presentando un detalle y el vencimiento de los mismos.

## D. Ingeniería del Proyecto

### 1. Proceso de Producción

- a. Descripción del o los proceso(s) de producción existentes y/o por instaurarse, anexando el flujograma de operaciones.
- b. Indicar la flexibilidad del proceso para fabricar otros productos.

### 2. Capacidad de Producción

- a. Cuando se trate de una ampliación presentar, por producto, la capacidad de producción instalada y aprovechada actual y el programa de producción proyectada de la empresa más proyecto, (es decir tomando en cuenta el proyecto de ampliación).

- b. Empresas nuevas, presentar el programa de producción proyectado por producto, indicando la capacidad instalada y niveles de aprovechamiento.
- c. Los programas de producción deben proyectarse para un período mínimo de cinco años, señalando turnos diarios y días trabajados al año.

3. Localización

Justificar los factores tomados en cuenta para la ubicación de la planta industrial, entre otros: disponibilidad de mano de obra, energía, agua, vías de comunicación, teléfono, proximidad a fuentes de materias primas, mercado, etc.

4. Maquinaria y Equipo

- a. Incluir el detalle de toda la maquinaria y equipo por adquirir con su valor, proveedores y procedencia, (país de origen).
- b. Justificar la selección del número y tipo de maquinaria requerida, tomando en cuenta costo, calidad, disponibilidad de repuestos, vida útil probable, mantenimiento requerido, tiempo de entrega por el proveedor y asistencia técnica.
- c. Cuando una de las máquinas por comprar tenga un valor igual o superior a US\$ 50,000 deberá presentar como mínimo tres cotizaciones, justificando la escogencia de una de ellas.
- d. Detallar el sistema (procedimiento) de compras que sigue la empresa cuando adquiere maquinaria y equipo en el mercado nacional y exterior.

5. Materias Primas y Materiales

- a. Lista de las materias primas y materiales que se utilizan o utilizarán en la producción indicando calidad, cantidad, disponibilidad, valor y origen.
- b. Nombre de los proveedores de materias primas y materiales, señalando ubicación, capacidad de abastecimiento, facilidades de transporte, tiempo de entrega, condiciones de pago (plazo, descuentos, primas de pago, etc.).

- c. Detallar el sistema (procedimiento) de compras que sigue la empresa cuando adquiere materias primas y materiales en el mercado nacional y exterior.

6. Personal

- a. Presentar un cuadro de la estructura ocupacional actual y/o proyectada a cinco (5) años, con número de puestos, salario mensual y anual.
- b. Disponibilidad de mano de obra, tanto actual como proyectada y forma de capacitarla, programas de capacitación actuales y/o futuros.

7. Instalaciones Físicas

Describir las instalaciones que posee o poseerá la empresa en cuanto a terreno, edificios, etc., indicando tamaño, características y valor. Asimismo de ser posible adjuntar plano de distribución en planta o lay-out.

8. Cronograma (Calendario) de Ejecución del Proyecto

Señalar las diferentes etapas y actividades en la ejecución del proyecto y su duración (tiempo) sobre: construcción del edificio, pedido de maquinaria y equipo, materias primas, instalación de la maquinaria, período de prueba e inicio de operaciones normales, etc.

E. Costos e Ingresos

1. Costos

Presentar el detalle de los costos proyectados para cada año, durante los próximos cinco (5) años, contemplando lo siguiente: (cuando se trate de la ampliación de una empresa, presentar empresa más proyecto y separado sólo el proyecto de ampliación).

a. Costos de Producción

Debe comprender todos los costos inherentes a la producción, tanto directos como indirectos, tales como materias primas y otros materiales, mano de obra directa, mano de obra indirectos, prestaciones sociales, energía eléctrica, agua, combustible y lubricantes, repuestos, reparaciones y mantenimiento, asistencia técnica y regalías, depreciaciones, seguros, etc.

b. Costos de Administración

Todos los costos concernientes a la administración tales como: sueldos, prestaciones sociales, depreciaciones, teléfono, agua, luz, alquileres, papelería, combustible y lubricantes, seguros, etc.

c. Costos de Ventas

Todos los costos relacionados con la venta del producto, sueldos, comisiones por venta, prestaciones sociales, alquileres, combustible y lubricantes, reparación y mantenimiento, gastos de viaje, transporte y fletes, promoción, publicidad, empaque, seguros; impuestos, etc.

d. Costo Financiero

Los intereses correspondientes a préstamos actuales y por adquirir, comisiones bancarias e intereses sobre créditos de proveedores, etc.

e. Punto de Equilibrio

- Separe todos los costos en fijos y variables
- En base a la separación anterior, determinar el punto de equilibrio para cada año
- Determinar el costo unitario por producto para cada año
- Justificación de la estimación de costos

2. Ingresos

- a. Tomando en cuenta el programa de ventas y el precio, calcular los ingresos por producto que fabrica o fabricará la empresa.
- b. Los ingresos deben proyectarse a cinco (5) años. Cuando se trate de la ampliación de una empresa existente, proyectar los ingresos de la empresa con proyecto y por separado solo los correspondientes al proyecto de ampliación.
- c. Justificación de la estimación de ingresos, explicando la metodología utilizada.

F. Plan de Inversión y Fuentes de Financiamiento

- Presentar el Plan de Inversión (Cuadro 2)

- Justificar el plan de inversión por rubro
- Justificación del capital de trabajo
- Presentar un calendario de desembolsos, del financiamiento solicitado

G. Aspectos Financieros

1. Aspectos Financieros de la Empresa más Proyecto-Históricos y Proyectados

- Balance General (Cuadro 3)
  - Estado de Ganancias y Pérdidas (Cuadro 4)
  - Flujo de Caja (Cuadro 5)
  - Capacidad de Pago (Cuadro 6)
- a. Presentar los estados financieros proyectados a cinco (5) años, con suficiente detalle.
  - b. Preparación de las siguientes relaciones (índices) financieros en base a las cifras históricas y proyectadas del balance general y estado de pérdidas y ganancias: liquidez, solvencia, rotación de cuentas a cobrar, inventarios (materias primas, productos terminados y en proceso); rentabilidad sobre ventas, inversión, patrimonio y el índice de endeudamiento.
  - c. Cálculo de la Tasa Interna de Retorno Financiera (Cuadro 7)

2. Aspectos Financieros Unicamente del Proyecto

- Estado de Pérdidas y Ganancias
- Capacidad de Pago, proyectado a cinco (5) años con suficiente detalle
- Cálculo de la Tasa Interna de Retorno Financiera (Cuadro 8)

H. Aspectos Económicos

- Cálculo del valor agregado proyectado a cinco (5) años (Cuadro 9)
- Beneficio neto en la balanza de pagos a cinco (5) años (Cuadro 10)

I. Documentos y Anexos Que Deben Acompañar al Estudio

1. Facturas proformas de maquinaria, equipo, mobiliario, vehículos y materias primas por adquirir. (Cuando el valor de una sola máquina sea igual o superior a US\$ 50,000 presentar tres (3) cotizaciones.
2. Planos y presupuesto de construcciones.
3. Escritura de constitución.
4. Curriculum vitae del personal clave de la empresa.
5. Flujograma de operaciones.
6. Cronograma de ejecución (calendario de ejecución del proyecto)
7. Plan de inversión y fuentes de financiamiento.
8. Balance general y estados de ganancias y pérdidas históricos de los últimos tres años y proyectados a cinco años.
9. Flujo de caja, proyectado a cinco años.
10. Capacidad de pago.
11. Tasa interna de retorno financiera.
12. Valor agregado.
13. Composición del valor agregado.
14. Beneficio neto en la balanza de pagos.
15. Referencias bancarias y comerciales.

CUADRO 2

PLAN DE INVERSION Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO

5 bolivianos

Renglones de Inversión	Inversión TOTAL	Fondos Propios	Bancos	BCB	Otros
1-EDIFICIOS Y OBRAS CIVILES					
Terreno					
Preparación de terrenos					
Edificios					
Otras construcciones instalaciones					
2-HAQUINARIA Y EQUIPO					
Maquinaria y equipo de producción					
Mueblario y equipo de oficina					
Vehículos					
Repuestos					
Fletes					
Gastos de instalación					
Previsión para aumento de gastos					
3-IMPREVISTOS					
4-GASTOS DE ORGANIZACION					
5-INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCION					
6-SUPERVISION DE INGENIERIA					
SUB TOTAL ACTIVO FIJO					
7-CAPITAL DE TRABAJO					
Materias Primas					
Mano de Obra					
Otros					
SUBTOTAL CAPITAL DE TRABAJO					
TOTAL DEL PROYECTO					
PARTICIPACION \$					

CUADRO 3

BALANCE GENERAL

5 bolivianos

I. ACTIVO	Período Inicial	19	19	19	19	19
<b>1-CIRCULANTE</b>						
Caja y Bancos						
Cuentas por Cobrar						
Deudores Varios						
Inventarios: Materia Prima						
Productos Semi-elaborados						
Productos Terminados						
Materiales, repuestos, accesorios						
Bonos del Estado Otros						
<b>SUB-TOTAL</b>						
<b>2-FIJO</b>						
Terrenos						
Edificios y Construcc.						
Maquinaria y Equipo de Producción						
Vehículos						
Mobiliario y Equipo de Oficina						
Otros Activos Fijos						
Menos: Depreciaciones						
<b>SUB-TOTAL ACTIVOS FIJOS NETOS</b>						
<b>3-DIFERIDO</b>						
Seguros anticipados						
Otros anticipos						
<b>SUBTOTAL</b>						
<b>4-OTROS ACTIVOS</b>						
Inversiones						
<b>5-TOTAL ACTIVO</b>						

CUADRO 3

BALANCE GENERAL

5 bolivianos

II. PASIVO	Periodo Inicial	19	19	19	19	19
1-CIRCULANTE (hasta 1 año)						
Cuentas por Pagar						
Préstamos Bancarios						
Corto Plazo						
Otros Préstamos						
Impuesto por Pagar						
Intereses por Pagar						
SUB-TOTAL						
2-PASIVO A MEDIANO Y LARGO PLAZO						
Préstamos Bancarios						
Documentos por Pagar						
Otras Obligaciones						
SUB-TOTAL						
3-TOTAL PASIVO						
4-CAPITAL						
Capital Social						
Reservas Cuentas Incobrables						
Otros Activos Fijos						
Utilidades no Distribuidas						
SUB-TOTAL						
5-TOTAL PASIVO Y CAPITAL						

CUADRO 4

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

\$ bolivianos

DETALLE	1o. AÑO	2do AÑO	3o. AÑO	4o. AÑO	5o. AÑO
A INGRESOS					
Ventas Brutas					
Menos: Devoluciones y rebajas s/ventas					
Ventas Netas					
B-COSTOS DE PRODUCC.					
1-DIRECTOS					
Materia prima y materiales					
Mano de obra Directa					
Prestaciones Sociales					
Otros (especificar)					
SUB-TOTAL					
2-INDIRECTOS					
Materiales					
Mano de Obra					
Prestaciones Sociales					
Depreciaciones de Edificio					
Depreciaciones de máquinas					
Combustibles y Lubricantes					
Mantenimiento					
Repuestos y Accesorios					
Energía Eléctrica					
Agua					
Alquileres					
Seguros					
Otros (especificar)					
SUB-TOTAL					

CUADRO 4

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

\$ bolivianos

	1o. Año	2do Año	3o. Año	4o. Año	5o. Año
C-GASTOS DE ADMINISTRACION					
Sueldos					
Prestaciones Sociales					
SUB-TOTAL					
Depreciaciones					
Teléfono					
Papelería					
Combustible y Lubricantes					
Energía Eléctrica					
Seguros					
Imprevistos					
Otros (especificar)					
SUB-TOTAL					
D-GASTOS DE VENTAS					
Sueldos					
Prestaciones Sociales					
Depreciaciones					
Gastos de Transporte					
Combustible y Lubricantes					
Gastos de Viaje					
Impuestos Municipales					
Publicidad					
Gastos de Empaque					
Otros (especificar)					
E-GASTOS FINANCIEROS					
Intereses					
Total					
Utilidad antes de Imp.					
Imp. sobre la Renta					
Utilidad Neta					

CUADRO 5  
FLUJO DE CAJA PROYECTADO  
 \$ bolivianos

RUBROS	Periodo	10. AÑO	20. AÑO	30. AÑO	40. AÑO	50. AÑO
	Inicial					
<b>A-INGRESOS</b>						
Saldo Disponible						
Ventas al Contado						
Recuperación Cuentas a Cobrar						
Préstamo Inversión Fija						
Préstamo Capital de Trabajo						
Aportación Fondos propios						
Otros Ingresos (especificar)			..			
<b>TOTAL INGRESOS</b>						
<b>B-EGRESOS</b>						
<b>I-INVERSION</b> Terrenos y Mejoras						
Edif. y construcciones						
Maquinaria de Producción						
vehículos						
Mobiliario y Equipo Oficina						
Gastos Instalación						
Otros (especificar)						
<b>SUB-TOTAL</b>						
<b>Z-OPERACION</b>						
Materias primas y materiales						
Sueldos y Salarios						
Gastos de Produc. excepto Deprec.						
Gastos de Admin. excepto Deprec.						
Gastos de Ventas, excepto Deprec.						
Gastos Financieros (intereses, comisiones, etc.)						
Otros gastos (especificar)						
<b>C-AMORTIZACION</b>						
Préstamo BCB						
Préstamos Banco Intermediario						
Otras Amortizaciones						
<b>SUB-TOTAL</b>						
<b>D-TOTAL EGRESOS</b>						
Disponibilidades						

CUADRO 6-A

CAPACIDAD DE PAGO DE LA EMPRESA MAS PROYECTO

	1o. Año	2o. Año	3o. Año	4o. Año	5o. Año
1. Utilidad Neta					
más: Depreciaciones					
más: Amortización de Gastos de Organización, Instalaciones, etc.					
Capacidad de Pago					
2. Amortización de Préstamos					
Préstamo de BCB					
Préstamo de Banco					
Otros préstamos (especificar)					
Total Amortizaciones					
3. Exceso (+) o Déficit. (-) en la Cap. Pago					

CUADRO 6-B

CAPACIDAD DE PAGO DEL PROYECTO

	1o. Año	2o. Año	3o. Año	4o. Año	5o. Año
1. Utilidad Neta					
más: Depreciaciones y amortización de Gastos de Organización					
Capacidad de Pago					
2. Amortización de Préstamos					
Préstamo de BCB					
Préstamo de Bancos					
Otros préstamos					
Total Amortizaciones					
3. Exceso (+) o Déficit. (-) de Cap. Pago					

CUADRO 7

Cálculo de la Tasa Interna de Retorno Financiera de Empresa más Proyecto

\$ bolivianos

Años	Utilidad Neta	Depreca- clones	Flujo Efectivo	Factor Desc. seg. tabla § a	Valor Actual Neto	Factor Des. seg. Tabla § b	Valor Actual Neto
0	(*)		(*)		(*)		(*)
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

x  
1

-x  
2

\* Colocar Inversión total, Activos Fijos Existentes según último Balance General más la nueva Inversión.

CUADRO B

Cálculo de la Tasa Interna de Retorno Financiera del Proyecto

\$ bolivianos

Años	Utilidad Neta	Deprecia- ciones	Flujo Efectivo	Factor Desc. seg. tabla % a	Valor Actual Neto	Factor Des. seg. Tabla % b	Valor Actual Neto
0	(*)		(*)		(*)		(*)
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

x  
1

x  
2

Tasa Interna de Retorno Financiera

$$TIRF = a + (b-a) \left( \frac{x}{x - (-x)} \right)$$

\*Colocar la inversión del proyecto.

CUADRO 9-A

CALCULO DEL VALOR AGREGADO

AÑOS

DESCRIPCION	1	2	3	4	5
1-VALOR DE LA PRODUCCION					
Menos:					
Valor Materias Primas, productos semi-elaborados y envases					
Repuestos y Accesorios					
Reparación y Mantenimiento					
Combustibles y Lubricantes					
Energía Eléctrica					
Compras a otras empresas <u>1/</u>					
2-SUMA DE INSUMOS					
3-VALOR AGREGADO BRUTO A PRECIO DE MERCADO					
4-IMPUESTOS INDIRECTOS					
5-VALOR AGREGADO NETO AL COSTO DE FACTORES					

1/ Se refiere a otros insumos no incluidos anteriormente, como ser: (Seguros, gastos de oficina, promoción y gastos de representación, gastos de empaque, regalías, imprevistos y otros gastos de administración, producción, ventas y distribución.

CUADRO 9-B

COMPOSICION DEL VALOR AGREGADO

\$ bolivianos

AÑOS

C O N C E P T O S	1	2	3	4	5
1-SUELDOS, SALARIOS, PRESTACIONES Y CONTRIBUCIONES PATRONALES AL SEGURO SOCIAL					
2-ALQUILERES					
3-INTERESES					
4-UTILIDADES					
5-VALOR AGREGADO NETO AL COSTO DE FACTORES					

CUADRO 10

AHORRO EN DIVISAS

\$ bolivianos

A Ñ O S

	1	2	3	4	5
A-VENTAS					
Menos:					
Gastos Externos					
1-IMPORTACIONES					
Materias Primas y Materiales					
Combustibles y Lubricantes					
Repuestos y Accesorios					
Otros					
2-REMESAS					
Regalías					
Asistencia Técnica					
Utilidades					
Gastos de Viaje					
Primas de Seguros					
Transporte					
3-INTERESES POR PRESTAMOS EXTERNOS					
4-DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS IMPORTADOS					
5-GASTOS DE PROMOCION REALIZADOS EN EL EXTERIOR					
B-TOTAL GASTOS EXTERNOS					
C-AHORRO EN DIVISAS					

CUADRO 11

MEMO SOBRE EVALUACION E PROYECTOS

PARA: COMITE DE CREDITO  
DE: OFICIAL DE CREDITO  
REF: EVALUACION DEL PROYECTO \_\_\_\_\_  
FECHA RECIBIDO \_\_\_\_\_ FECHA ACTUAL \_\_\_\_\_ PERIODO DE ANALISIS \_\_\_\_\_

I. INFORMACION BASICA

PRESTAMO NO. \_\_\_\_\_ MONTO DEL PRESTAMO \_\_\_\_\_  
PARTICIPACION BCB \_\_\_\_\_ \$ \_\_\_\_\_  
PARTICIPACION ICI \_\_\_\_\_ \$ \_\_\_\_\_  
PARTICIPACION CLIENTE \_\_\_\_\_ \$ \_\_\_\_\_  
PLAZO \_\_\_\_\_ PERIODO DE GRACIA \_\_\_\_\_ TASA DE INTERES \_\_\_\_\_  
PROGRAMA DE DESEMBOLSO \_\_\_\_\_  
PROGRAMA DE REPAGO \_\_\_\_\_

II. DATOS DE LA EMPRESA

a) EMPRESA ES NUEVA \_\_\_\_\_ EXISTENTE \_\_\_\_\_  
b) PRESTAMOS ANTERIORES REFINANCIADOS SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ SALDO \_\_\_\_\_  
c) ACTIVIDAD DE LA EMPRESA \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1) ORGANIZACION Y ADMINISTRACION DE LA EMPRESA-DATOS SOBRE LA GERENCIA

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2) INFORMACION FINANCIERA

3) INFORMACION BASICA

AÑOS	DATOS HISTORICOS PROYECCIONES							
	DATOS HISTORICOS			PROYECCIONES				
	198X	198Y	198Z	198A	198B	198C	198D	198E
DATOS								
INGRESOS								
COSTO DE VENTAS								
UTILIDADES NETAS								
EFFECTIVO GENERADO (UTIL. NETAS+DEPREC.)								
DEUDA TOTAL								
DEUDA LARGO PLAZO								
CAPITAL TOTAL								
ACTIVOS TOTALES								

Razones Financieras

AÑOS	DATOS HISTORICOS PROYECCIONES							
	DATOS HISTORICOS			PROYECCIONES				
	198X	198Y	198Z	198A	198B	198C	198D	198E
DATOS								
COSTO DE/ VENTAS / INGRESOS								
ACTIVOS/ PASIVOS CORRIENTES CORRIENTES								
PRUEBA DE ACIDO*								
UTILIDAD/ ACTIVOS NETA TOTALES								
UTILIDAD/ VENTAS NETA								
UTILIDAD/ CAPITAL NETA								
DEUDA A/ ACTIVOS LARGO TOTALES PLAZO								
DEUDA / ACTIVO TOTAL TOTAL								
SERVICIO DE LA DEUDA**								

\* ACTIVO CORRIENTE- INVENTARIOS  
Pasivo Corriente

\*\* UN+D+I+OTRAS DISPONIBILIDADES  
I+AMORTIZACION ANUAL

III. PLAN DE INVERSIONES Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

                     COSTO DE LA INVERSION                      FUENTES DE FINANCIAMIENTO                     

RUBROS	COSTO TOTAL \$	PARTICIPACION CLIENTE	PARTICIPACION ICI	PARTICIPACION BCB	PARTICIPACION INST.INTERN.*	TOTAL PRESTAMO
Terranos y Cons- trucciones						
Obras Civiles						
Maquinaria y Equipo						
Imprevistos						
Total Activos Fijos						
Capital de trabajo						
Costo Total						
Participación Porcentual						

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

USOS	TOTALES	CLIENTE	ICI	BCB	(.   )
Componente Local					
Componente Externo					
Inversión Total					

IV. SISTEMAS DE PROCURADURIA DE BIENES Y SERVICIOS: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

\*Institución Internacional (1)

V. ASPECTOS CLAVES O CRITICOS DEL PROYECTO \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

VI. EVALUACION DEL PROYECTO EN SI

1) CAPACIDAD DE REPAGO

CAPACIDAD DE REPAGO	AÑOS				
	198A	198B	198C	198D	198E
EFFECTIVO GENERADO (UN+D) MAS INTERESES					
TOTAL DISPONIBLE					
PAGO INTERESES					
PAGO AMORTIZACIONES					
TOTAL CARGA FINANCIERA					
DISPONIBILIDAD NETA					
DISPONIBILIDAD ACUMULADA					

2) IMPACTO SOCIAL

VALOR AGREGADO \_\_\_\_\_  
GENERACION DE NUEVOS EMPLEOS \_\_\_\_\_  
INVERSION POR CADA NUEVO EMPLEO GENERADO \_\_\_\_\_  
SUBSTITUCION DE IMPORTACIONES \_\_\_\_\_  
GENERACION NETA DE DIVISAS \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3) TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

a) Se calculó la TIR en base a un horizonte económico de \_\_\_\_ años y dió una TIR del \_\_\_\_\_ %

b) Se estimó la vida útil de la maquinaria y equipo en \_\_\_\_\_ años.

c) En el análisis de sensibilidad se usaron los siguientes parámetros: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4) TASA INTERNA DE RETORNO ECONOMICA (Para proyectos arriba de \$250.000)

VII. EVALUACION DE LA EMPRESA MAS EL PROYECTO

CAPACIDAD DE PAGO	A Ñ O S				
	198A	198B	198C	198D	198E
EFFECTIVO GENERADO (UN+D)					
MAS INTERESES					
TOTAL DISPONIBLE					
PAGO INTERESES					
PAGO AMORTIZACIONES					
TOTAL CARGA FINANCIERA					
DISPONIBILIDAD NETA					
DISPONIBILIDAD ACUMULADA					

II. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## CAPITULO VI

### IMPORTANCIA DEL ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS EN EL ANALISIS DE CREDITO

#### A. Introducción

En el sentido más completo, el análisis de crédito es el proceso de evaluar el riesgo de prestarle a un individuo o compañía. El llamado riesgo de crédito, debe de evaluarse contra los beneficios que el banco espera generar al hacer el préstamo. Los beneficios directos son simplemente los intereses y comisiones ganadas con el préstamo y posiblemente el beneficio adicional de los balances compensatorios que maneje el cliente en depósitos en cuenta corriente. Los beneficios indirectos consisten en la iniciación o mantenimiento de una relación con el cliente, que provee al banco depósitos nuevos o adicionales y el uso de varios de los servicios que ofrece el banco.

La evaluación del riesgo crediticio tiene aspectos cuantitativos y cualitativos estos últimos son los más difíciles de evaluar. Los pasos para evaluar el riesgo cualitativo consisten en:

- recolectar información primaria sobre el registro de responsabilidad financiera del cliente,
- determinar el propósito real para el cual se quieren prestar los fondos,
- identificar los riesgos actuales y futuros (previsibles) del negocio, y
- estimar el grado de compromiso que tendrá el cliente con referencia al repago de su préstamo.

La evaluación cuantitativa del riesgo de crédito consiste del análisis financiero de los datos existentes sobre el negocio y las proyecciones financieras de los resultados futuros, para determinar si existe capacidad adecuada de repago y además evaluar la capacidad y habilidad del cliente para sobrevivir, financieramente, posibles reveses de la economía y/o de la industria.

Si bien es cierto que los estados financieros deben de ser examinados a fondo, también es cierto que no son más que una fuente de información de crédito. Demasiado a menudo los oficiales de crédito caen en la tentación de basar sus conclusiones casi enteramente en el conocimiento obtenido del estudio de los estados financieros. Sin embargo, también hay que darle importancia a los otros factores básicos del crédito.

En muchos casos, la integridad y la habilidad empresarial del cliente pueden opacar debilidades aparentes en su condición financiera. Una gerencia deficiente puede ser responsable de la rápida desintegración financiera de compañías que antes mostraban ganancias fuertes y balances satisfactorios. Las condiciones económicas generales juegan un papel importante en el éxito o el fracaso de algunos negocios. El análisis de los estados financieros es tan solo eso, el análisis de los estados financieros. En cambio el análisis de crédito es una evaluación de toda la información de crédito a mano, incluyendo, por supuesto, los estados financieros. Por otro lado, los estados financieros son registros históricos de lo que la empresa ha hecho en el pasado y su condición financiera actual. Los registros históricos son útiles en el tanto que nos ayuden a pronosticar el futuro.

## B. Definición de los Estados Financieros

Los dos estados principales son: el balance general y el estado de resultados o estado de pérdidas y ganancias. Además hay estado de cambio en la propiedad de la empresa (estado de utilidades retenidas) y estados de presupuesto.

### 1. Balance General

Presenta el estado de la situación de la empresa a una fecha determinada. Muestra los activos propiedad de la empresa y las deudas o pasivos de la misma, así como la capitalización. La situación financiera de una empresa cambia a diario. Por tanto, cuando el balance llega al analista en cierta forma ya no es actual. Es aparente entonces, que el balance es una fotografía de la situación de la empresa, al final del día de la fecha del mismo, es una imagen estadística.

### 2. Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias

Es un detalle, expresado en términos monetarios, de los ingresos y gastos de un negocio sobre un período de tiempo en el pasado, que muestra una ganancia o una pérdida. Registra las fuentes de ingreso principalmente por ventas, el costo de lo vendido y el costo de administrar el negocio durante el período, incluyendo los gastos financieros por el uso del dinero de préstamos.

### 3. Estado de Ganancias o de Cuentas de Capital

Muestra los cambios que han tenido lugar en el valor neto de una empresa entre dos balances generales. Un aumento en valor neto de un balance a otro no significa

necesariamente que las operaciones han sido rentables durante ese período. Una pérdida operativa puede ser arbitrariamente "escondida," "manipulando," algunos activos.

#### 4. Estado de Presupuesto

Es un pronóstico de las futuras operaciones del negocio. Hay varias clases de presupuestos: de ventas, de gastos, de producción, de efectivo, financiero, etc.

#### C. Importancia de los Cambios en Capital de Trabajo (de Operaciones)

El exceso de activo circulante sobre el pasivo circulante es lo que se conoce como capital de trabajo. Es el colchón de liquidez para la protección de los acreedores a corto plazo. El analista sigue cuidadosamente los cambios que ocurren en el capital de trabajo, considerando generalmente un aumento como un signo favorable y una reducción como un signo desfavorable.

La cantidad de aumento o disminución en el capital de trabajo es la diferencia entre: 1) cambios en el balance que sirven para aumentar el capital de trabajo, o 2) cambios que reducen el capital de trabajo. Estos cambios pueden resumirse así:

<u>Factores de Aumento</u>	<u>Factores de Disminución</u>
Disminución de activos no corrientes	Aumento en activos no corrientes
Aumento en pasivos no corrientes	Disminución en pasivos no corrientes
Aumento de capital	Disminución de capital

Muchos analistas siguen la práctica de preparar un estado simple de estos cambios, para determinar los cambios en el balance de un año a otro, ya que estos cambios son responsables del cambio neto en capital de trabajo. Un estado de este tipo, generalmente, es de mucha ayuda para un análisis más racional del balance general.

#### D. Análisis de Tendencias

A través del estudio de los estados de resultados de un período de años, el analista obtiene conocimientos de las operaciones pasadas de la compañía. Puede saber, si las ventas han estado subiendo o bajando consistentemente año con año, o si han tenido un comportamiento errático. Puede determinar si el costo de la mercadería vendida y el

determinar si el costo de la mercadería vendida y el margen bruto sobre ventas ha venido subiendo o bajando consistentemente o si han sido irregulares. Los estados reflejan el crecimiento o disminución en los gastos totales, registran el resultado de las operaciones a través de los años.

Estudiando los balances para un cierto número de años, el analista obtiene una gran cantidad de información relacionada con el progreso o el retroceso de la situación financiera del negocio. Un estudio del capital a través del tiempo nos informa acerca de la disposición de las ganancias a través de los años. La política de dividendos de la compañía es un factor también digno de análisis.

En otras palabras, los registros históricos son importantes porque: 1) nos indican la habilidad pasada de la empresa para pagar o incumplir en pagar sus deudas anualmente, y 2) nos revela la dirección general en la cual va el negocio, esto es lo que se conoce como tendencia. Pocas veces todas las tendencias irán en la misma dirección, pero si la tendencia de la mayoría de los indicadores financieros son favorables, este es un signo de que la gerencia será capaz de mejorar las condiciones aún más.

Para estudiar los estados de varios años, se pueden agrupar en hojas comparativas como la que aquí mostramos en el Cuadro 12; esto hará el análisis más fácil de revisar y se podrán distinguir más fácilmente las tendencias del negocio y su desempeño pasado.

CUADRO 12

HOJA COMPARATIVA DE ESTADOS FINANCIEROS

ACTIVOS			₡		₡		₡		₡		₡
1 Efectivo											
2 Cuentas por cobrar											
3 Inventarios											
4 Otros activos corrientes											
5 TOTAL ACTIVO CORRIENTE											
6 Terrenos											
7 Edificios											
8 Maquinaria y equipo											
9 Otros											
10 TOTAL DE ACTIVOS											
PASIVOS											
11 Cuentas por pagar											
12 Documentos por pagar											
13 Prestamos corto plazo											
14 Otros a corto plazo											

15 Total pasivo corriente															
16 Hipotecas															
17 Prestamos largo plazo															
18 Otros															
19 TOTAL PASIVOS															
20 Acciones preferidas															
21 Acciones comunes															
22 Superavit															
23 Ganancias de capital															
24 Capital															
25 PASIVO MAS CAPITAL															
26 Capital de trabajo															
27 Ventas netas															
28 Materia prima															
29 Mano de obra															
30 Gastos de fabricacion															
31 Costo de lo vendido															
32 Margen bruto															

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
33 Gastos de venta															
34 Gastos de Admin.															
35 Utilidad Operativa															
36 Otros Ingresos															
37 Otros gastos															
38 Utilidad neta															
39 Otros rubros															
40 Impuestos															
41 Utilidad neta															
42 Dividendos															
43 Utilidades repartidas															
44 Depreciaciones															
45 Remuneraciones a ejecut.															
46 Pasivos contingentes															
47 Otros rubros															

E. Análisis del Capital de Trabajo y las Proyecciones Financieras

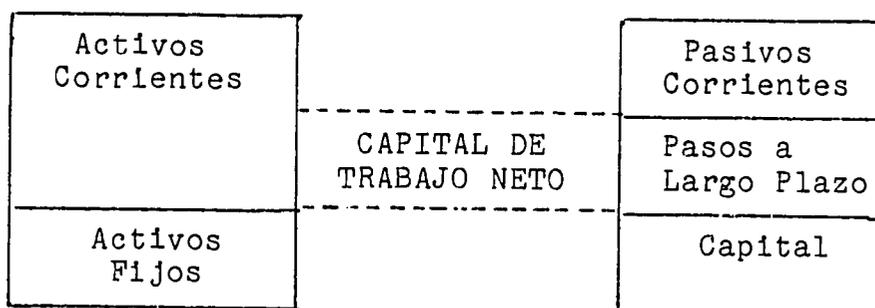
1. Concepto de Capital de Trabajo Neto

Históricamente el papel más importante de los bancos en el sector de préstamos comerciales ha sido financiar adiciones temporales al capital de trabajo, definidas, simplemente, como financiamiento de activos líquidos. Tales adiciones permitían a los negocios aumentar sus balances de efectivo e inventarios, en anticipación a aumentos estacionales en las ventas y a la concesión temporal de créditos a sus clientes como consecuencia de los mayores volúmenes de ventas. Se dice que los préstamos para capital de trabajo son autoliquidables, porque el repago ocurre con una reducción ordenada de los inventarios a medida que se realizan las ventas, seguida por una reducción en cuentas por cobrar a medida que estas se cancelan en efectivo. El repago de estos préstamos comerciales tradicionales es mayormente independiente de la rentabilidad a largo plazo y los flujos de caja a largo plazo.

La medida conocida como "capital de trabajo NETO," se define como activos corrientes menos pasivos corrientes, e indica la cantidad de capital de trabajo de la firma que es financiada por los préstamos a largo plazo y capital también llamados fuentes "permanentes" de fondos. En la práctica el capital de trabajo neto es simplemente llamado capital de trabajo. El capital de trabajo neto se representa así:

DIAGRAMA 2

EL CAPITAL DE TRABAJO NETO



El capital de trabajo neto es una buena medida de la liquidez de una empresa, porque identifica los activos más líquidos de la empresa que están soportados por fuentes de fondos confiables, a largo plazo, esto es, que son los activos corrientes que no están sujetos a reclamos por los acreedores a corto plazo de la empresa. Así pues, indica la habilidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Dado los otros factores iguales, un oficial de crédito tendrá más confianza en un cliente con una mejor posición de capital de trabajo neto que otro cliente.

## 2. Análisis de Fuentes y Usos de Fondos

Al evaluar una solicitud de financiamiento para capital de trabajo no es suficiente determinar únicamente una situación de capital de trabajo neto del cliente para un punto histórico.

El oficial de crédito debe de tratar de entender la dinámica estacional sobre la hoja de los balances. La comparación histórica de los balances de la compañía para un período base y los períodos picos, demostrará como se ha obtenido el capital de trabajo usado en las operaciones. El Cuadro 13 nos muestra balances comparativos para la compañía DEF para los meses de enero y junio de 1983. La compañía DEF tiene picos de venta en el mes de junio de cada año. Las diferencias entre enero y junio se registran en las columnas de la derecha, ya sea como una fuente o un uso de fondos. Los aumentos en activos y disminuciones en pasivos son usos de fondos, mientras que las disminuciones en activos y aumentos en pasivos son fuentes de fondos.

En el caso de la compañía DEF el capital de trabajo neto prácticamente no aumentó de enero a junio, se usó un total de \$535.000 para aumentos netos en activos corrientes. (\$550.000 en usos y \$15.000 en fuentes), de los cuales \$525.000 es decir, casi todo se financió por un aumento en los pasivos corrientes. Casi el 75% de esos pasivos fueron fondos bancarios de un préstamo por \$385.000 y el resto en crédito de proveedores por \$140.000.

La compañía DEF tuvo un flujo por concepto de depreciación de \$5.000 y las ganancias retenidas fueron fuentes insignificantes para financiar adiciones al capital de trabajo.

CUADRO 13

FUENTES Y USOS DE FONDOS DE LA COMPAÑIA DEF

Balances	Enero 1983	Junio 1983	ENERO A JUNIO	
			FUENTES	USOS
<u>ACTIVOS</u>				
EFFECTIVO	30	15	15	--
CTAS. POR COBRAR	150	450	--	300
INVENTARIOS	300	550	--	250
ACTIVOS CORRIENTES	480	1015	15	550
ACTIVO FIJO NETO	180	175	5	--
TOTAL DE ACTIVOS	660	1190	20	550
<u>PASIVOS VALOR NETO</u>				
CTAS. POR PAGAR	60	200	140	--
DEBIDOS POR PAGAR	0	385	385	--
PASIVOS CORRIENTES	60	585	525	0
DEUDA A LARGO PLAZO	200	190	--	10
ACCIONES COMUNES	50	50	--	--
UTILIDADES RETENIDAS	350	365	15	--
TOTAL PASIVOS Y CAPITAL	660	1190	540	10
TOTAL FUENTES Y USOS	--	--	560	560

### 3. Proyecciones Financieras

El análisis de las fuentes y usos de fondos puede ser usado también para hacer proyecciones financieras simples. Supongamos que para el año siguiente en enero, el banco con el cual trabaja DEF trata de determinar las necesidades de fondos, picos para DEF. El oficial de crédito debería entonces, revisar todos los factores que afectan las ventas y los flujos de fondos, incluyendo las condiciones de la economía, industria, mercado local, impacto de regulaciones potenciales y las características operativas de DEF. De todos estos factores, puede determinarse que para junio de 1984, las cuentas por cobrar serán incrementadas en \$425.000, los inventarios en \$350.000 y las cuentas por pagar en \$230.000; también se necesitarán \$100.000 más, en activos fijos, habrán \$5.000 en depreciación y se tendrán utilidades retenidas por \$20.000. Finalmente se incluye un estimado en el cambio de la cuenta de efectivo y un repago parcial de la deuda a largo plazo.

Podemos ver en el Cuadro 14 que los usos proyectados exceden a las fuentes proyectadas en \$675.000 lo que indica la necesidad de fondos nuevos externos, (incluyendo refinanciar el abono a los documentos por pagar por \$45.000). Las fuentes de los nuevos fondos se asume serán, un préstamo bancario por \$575.000 y una adición a la deuda a largo plazo por \$100.000. La última se considera que será la fuente de financiamiento para la adición de los nuevos activos fijos. El capital de trabajo neto se aumentará nominalmente de \$440.000 a \$445.000.

### 4. Proyección de Flujo de Caja

Una proyección más detallada se garantiza mejor en la forma de un presupuesto de efectivo o flujo de caja. La preparación del flujo de caja requiere proyectar ingresos y egresos reales sobre una base mensual o semanal. El flujo de caja identifica más claramente las cantidades y momentos de desembolsos contra una línea de crédito existente o los momentos en que hay exceso de efectivo disponible para considerar la posibilidad de invertirlos en los mercados financieros a corto plazo o a la vista. El Cuadro 15 muestra un flujo de caja para DEF para el mismo período cubierto en el Cuadro 14.

El flujo de efectivo se divide en tres partes: a) ingresos reales de efectivo, b) egresos reales de efectivo, y c) un resumen de efectivo y préstamos. Proyecta adiciones y sustracciones mensuales de los balances y refleja préstamos bancarios para compensar los faltantes de efectivo. Nótese que el balance de efectivo y préstamo bancario coincide con el balance proforma a junio 1984 en el Cuadro 14.

CUADRO 14

PROYECCIONES FINANCIERAS PARA 1984 CAMPAÑA DEF

	Enero 30/84 BALANCE	Junio 30/84 PROYECTADO FUENTES	Junio 30/84 PROYECTADO USOS	Junio 30/84 BALANCE
<u>ACTIVOS</u>				
EFFECTIVO	30	--	--	30
CTAS. POR COBRAR	175	--	425	600
INVENTARIOS	350	--	350	700
ACTIVOS CORRIENTES	555	0	775	1330
ACTIVO FIJO NETO	170	5	100	265
TOTAL DE ACTIVOS	725	5	875	1595
<u>PASIVOS Y VALOR NETO</u>				
CTAS. POR PAGAR	70	230	--	300
DCTOS. POR PAGAR	45	?	45	575
PASIVOS CORRIENTES	115	230	?	875
DEUDA A LARGO PLAZO	180	?	10	270
ACCIONES COMUNES	50	--	--	50
UTILIDADES RETENIDAS	380	20	--	400
TOTAL PASIVOS Y CAPITAL	725	255	930	1595
		930		
		- 255		
		675		
		nuevos fondos para balancear		
CAPITAL DE TRABAJO NETO	440			455

CUADRO 15

FLUJO DE CAJA PARA LA COMPAÑIA DEF

	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
<u>INGRESOS EN EFECTIVO</u>					
COBROS	100	75	265	369	476
BONOS REDIMIDOS	--	100	--	--	--
TOTAL	100	175	265	369	476
<u>EGRESOS EN EFECTIVO</u>					
CUENTAS POR PAGAR	70	120	150	200	220
GASTOS OPERATIVOS	20	20	20	20	20
SALARIOS	100	120	130	250	300
IMPUESTOS PAGADOS	--	--	23	--	22
ABONOS A DEUDA LARGO PLAZO	--	--	--	10	--
ADICIONES A ACTIVOS FIJOS	--	50	--	--	50
<u>TOTAL EGRESOS EFECTIVOS</u>	190	310	323	480	612
<u>ESTADO DE EFECTIVO Y PRESTAMOS</u>					
RESUMEN DE EFECTIVO	(90)	(135)	(58)	(111)	(136)
EFECTIVO INICIAL	30	30	20	22	26
AUMENTO DE PRESTAMOS	90	125	60	115	140
PRESTAMO ACUMULADO	135*	260	320	435	575
EFECTIVO FINAL-SALDO	30	20	22	26	30

\*Incluye 45 de enero

5. Requerimientos Financieros a Largo Plazo

El principio de fuentes y usos de fondos para obtener proyecciones a corto plazo, es válido también para el largo plazo. Sin embargo, a largo plazo, el énfasis se pone sobre las necesidades financieras totales y no solo sobre las adiciones al capital de trabajo. El enfoque es proyectar el balance general, digamos a tres años en el futuro. La diferencia entre los rubros en el balance actual y el proyectado, indican cuantos fondos se usarán en el período y determinan cuanto financiamiento externo se necesitará. El balance futuro (proyectado) se establece usando al menos dos tipos de datos. Primero, los datos sobre las inversiones planificadas en activos fijos. Segundo, los datos derivados de las cuentas del balance para las variables claves. Por ejemplo, cuentas por cobrar y los inventarios pueden ser un porcentaje de las ventas anticipadas para el período. Las razones o relaciones usadas para proyectar las cuentas sobre la base de las ventas serán aquellas similares a las de la experiencia histórica de la firma o las de la industria en caso de que la empresa sea nueva. Usando las siguientes guías vamos a proyectar un balance a tres años para junio de 1986, tomando el balance de junio de 1983 como base, para la compañía GHI (ver el Cuadro 16).

- a. Las ventas serán de \$4.8 millones durante cada uno de los próximos tres años.
- b. El efectivo mínimo en caja será de \$50.000.
- c. Las cuentas por cobrar serán iguales a dos meses de venta.
- d. La rotación de inventarios será de tres veces en el año. Los inventarios serán valuados al costo de las mercaderías, lo cual será el 80% de las ventas.
- e. La adición a activos fijos total, será de \$500.000, la depreciación será de \$50.000 por año.
- f. Cuentas por pagar serán el 25% de los inventarios.
- g. A la deuda a largo plazo se abonarán \$100.000 por año.
- h. Las utilidades serán el 5% de las ventas anuales. 40% de las utilidades se pagarán como dividendos.
- i. El capital de trabajo neto debe de ser al menos de \$1.2 millones.

CUADRO 16

BALANCE PROYECTADO Y FUENTES Y USOS DE FONDO PARA GHI

<u>BALANCES</u>	Junio/83	Junio/86	FUENTES	USOS
<u>ACTIVOS</u>				
EFFECTIVO	70	50	20	--
CUENTAS POR COBRAR	700	800	--	100
INVENTARIOS	850	1280	--	430
ACTIVOS CORRIENTES	1620	2130	20	530
<u>ACTIVOS FIJOS</u>				
A.F. BRUTO	1800	2300	--	500
DEPRECIACION ACUMULADA	(300)	(450)	150	--
ACTIVO FIJO NETO	1500	1850	--	--
TOTAL ACTIVOS	3120	3980	170	1030
<u>PASIVOS Y VALOR NETO</u>				
CUENTAS POR PAGAR	250	320	70	--
DOCUMENTOS POR PAGAR	300	610	310	--
PASIVOS CORRIENTES	550	930	380	0
DEUDA LARGO PLAZO (vieja)	1300	1000	--	300
DEUDA LARGO PLAZO (nueva)	--	348	348	--
TOTAL DEUDA LARGO PLAZO	1300	1348	--	--
ACCIONES COMUNES	200	200	--	--
UTILIDADES RETENIDAS	1070	1502	432	--
TOTAL PASIVOS Y VALOR NETO	3120	3980		
TOTAL FUENTES Y USOS	--	--	1330	1330

Cada cuenta del balance de 1986 en el Cuadro 16 se deriva implícita o explícitamente de los supuestos utilizados tal a como sigue:

1. Efectivo- \$50.000 como se definió antes.
2. Cuentas por cobrar  $(4.800.000/12) \times 2 = \$800.000$ .
3. Inventarios igual a  $(4.800.000 \times 0.80) \div 3 = \$1.280.000$
4. Activo fijo neto igual a: AFN de junio de 1983 (1.500.000) más adición de \$500.000, menos depreciación  $(50.000 \times 3 \text{ años} = 150.000) = \$1.850.000$
5. Cuentas por pagar = a \$1.280.000 de inventarios por 25% = \$320.000
6. Documentos por pagar = a \$2.130.000 de activos corrientes- \$320.000 de cuentas por pagar -\$1.200.000 de capital de trabajo neto = \$610.000
7. Deuda total a largo plazo = es la cantidad que sirve para balancear la hoja de balance luego de haber deducido \$100.000 por año por tres años de los abonos a la deuda original.
8. Ganancias retenidas = a \$1.070.000 del balance al 30 de junio 1983, más  $(4.800.000 \times 0.05 \times 3) - (4.800.000 \times 0.05 \times 0.40 \times 3) = \$1.502.000$ .

Como se ve, el Cuadro 16 revela mucho acerca de la dinámica de la empresa para los tres años estudiados. Algo discutible es la asignación de la nueva deuda entre documentos por pagar y nueva deuda a largo plazo. Si las adiciones al capital de trabajo se consideran permanentes, debe de considerarse la financiación parcial o total a través de préstamos a largo plazo en el futuro.

## 6. Resumen

Los bancos bien administrados evalúan cuidadosamente el riesgo que incurren al conceder un préstamo. Investigan los antecedentes crediticios, certifican las razones para usar el préstamo y generalmente identifican una fuente de repago (que está relacionada a la operación exitosa del negocio por parte del prestatario).

El análisis de crédito requiere la cooperación del cliente y de información interna y externa al banco. Se necesita emitir un juicio subjetivo al evaluar al cliente como sujeto de crédito y por tanto, evaluar su compromiso moral para repagar el préstamo a como ha sido contratado.

La habilidad del cliente para repagar es mayormente un asunto de análisis financiero. El análisis financiero histórico tiene dos dimensiones: análisis de series de tiempo, se usan para identificar la evolución de fortalezas y debilidades financieras a través del tiempo. El análisis transaccional permite al analista determinar que tan efectivamente el prestatario se ha desempeñado en relación a otras empresas con riesgos y oportunidades similares.

El análisis de flujo de fondos demuestra la dinámica de los fondos necesarios a la empresa. Su uso en proyecciones financieras provee una visión comprensiva del futuro y da al analista la oportunidad de comprobar la realidad contra la solicitud del cliente.

F. Análisis de Solidez Financiera - Análisis de Razones

Las razones tienen tres usos primarios: primero, el de guiar al gerente de finanzas en el control interno de una empresa; el segundo, proveer al gerente con información, de manera que pueda comparar los resultados de su compañía con otras compañías; y finalmente, para darle al gerente o al analista externo la oportunidad de comparar las características operativas de su compañía o industria con otras compañías en otras industrias. Las razones por sí solas no deben ser usadas como sustitutos de un análisis cuidadoso o como resultados por sí solas, si no como guías al gerente que quiere hacer un análisis cuidadoso.

Las razones agrupan simplemente categorías importantes de información, que son útiles para evaluar el status operativo de una empresa. Una de las razones más comunes es la de comparar la ganancia neta con las ventas netas sobre un período de cinco años para así evaluar los cambios en el margen de ganancia o para comparar los márgenes de ganancia con otras compañías en la misma industria.

Sin embargo, antes de elaborar sobre las razones más importantes comúnmente usadas, uno debe reconocer que existen muchas limitaciones inherentes al análisis de razones, la primera limitación obvia es la diferencia encontrada en los métodos contables de muchas compañías. Los métodos de registro y evaluación de activos, el eliminar un activo de los libros, los costos y gastos varían con las costumbres, políticas, y el carácter de la compañía investigada. Por ejemplo, los varios métodos para evaluar el inventario dan gran libertad a la gerencia.

Los activos fijos pueden ser reevaluados de muchas maneras cuando se compran. Las cuentas incobrables pueden tomarse en cuenta muy diferentemente. Estas diferencias hacen que la comparación entre compañías no sea muy justa.

Además, los estados financieros se basan en ejecuciones y acontecimientos pasados. Sin embargo, los acontecimientos pasados guían solamente en cuanto puedan razonablemente ser considerados como indicaciones de acontecimientos futuros. Su uso debe ser condicionado por el análisis correcto de lo que se espera como el futuro de la compañía. El análisis de razones puede proveer maneras para identificar tendencias hacia una mejor o peor ejecutoria, como también para señalar desviaciones significativas de algún proyecto o del estándar relativamente aplicable. Sin embargo, las razones de ninguna manera interpretan o explican tales tendencias y desviaciones.

Las razones financieras generalmente se separan en categorías según el propósito o características. Las siguientes son cinco clasificaciones de las más usadas.

- Razones comunes
- Razones de rentabilidad
- Razones de liquidez (solventia a corto plazo)
- Razones de palanqueo financiero (solventia a largo plazo)
- Razones de actividad o rotación

A los bancos que prestan a corto plazo, les interesan más las razones de liquidez y en alguna forma las de actividad. A los bancos que prestan a largo plazo les interesan las de rentabilidad y de palanqueo financiero.

#### 1. Razones Comunes

Son quizás la forma más simple de las razones financieras. Expresan cada cuenta de la hoja de balance como un porcentaje de los activos totales y cada rubro del estado de resultados como un porcentaje del ingreso total para crear estados financieros comunes. Es decir estados que por su uniformidad colocan a compañías diferentes en un plano de igualdad para el análisis y sacan a flote las diferencias entre ellas en lo que se refiere a su asignación de recursos, fuentes de fondos y gastos.

#### 2. Razones de Rentabilidad

La "ganancia" o "rentabilidad" se genera a través de las ventas o los servicios que ofrece la compañía, y la magnitud o tamaño relativo de la ganancia se puede medir y comparar por medio de dos grupos principales de razones:

a. Rentabilidad Relacionada con la Inversión

La relación entre el monto anual de ganancia y la inversión hecha para obtener esta ganancia es uno de los fundamentos más básicos de los negocios. Ya que los métodos contables, valorización de activos, políticas de gastos, etc., afectan los componentes de esta relación, muchos métodos han sido usados para establecer estas razones; las más importantes son tres:

(1)

$$\frac{\text{Ganancias antes de intereses e impuestos}}{\text{Activo Total}}$$

Esta razón mide las ganancias del negocio sobre todos sus activos, antes de los impuestos y antes de la compensación a los varios contribuyentes de estos activos (acreedores y accionistas).

Una variación se encuentra en la siguiente fórmula:

(2)

$$\frac{\text{Ganancia Neta}}{\text{Activo Total}}$$

Esta medida relaciona las ganancias que quedan después de los impuestos y después de la compensación a una parte de los contribuidores de los activos de la compañía (acreedores a quienes se les paga intereses), con el activo total mostrado. Por este último motivo, la razón no es a menudo para todos los propósitos, considerada como un índice completamente adecuado de la rentabilidad. El analista externo que evalúa el poder de ganancias de los activos puede no hacer uso de este índice, mientras que el accionista interesado en las ganancias que le pertenecen con relación a los activos de la compañía puede encontrar el índice apropiado.

Un tercer muy común índice, relaciona las ganancias netas al capital:

(3)

$$\frac{\text{Ganancia Neta}}{\text{Capital}}$$

Esta es una manera de medir el crédito para los dueños del negocio después que todos los impuestos e intereses han sido pagados. En este sentido es una medida justa (con limitaciones) para evaluar el poder de ganancia de la inversión patrimonial que es especialmente crucial si uno está interesado en invertir en la empresa. Frecuentemente se ajusta la cifra del capital para que refleje la suma promedio del año.

Si una gran porción de los activos son intangibles tales como "good will," costos diferidos, etc., uno puede considerar eliminarlos de los cálculos del capital real.

(b) Rentabilidad Relacionada a las Ventas

Esta razón nos puede ayudar a evaluar la eficiencia de las operaciones. Puede señalar el efecto sobre las ganancias de fluctuaciones en el volumen de ventas y en los precios. Sin embargo, la prueba más difícil de la eficacia de los negocios y su rentabilidad es la valorización del crédito sobre la inversión, ya que un porcentaje alto de ganancias sobre las ventas podría no obstante significar un porcentaje bajo sobre la inversión, si el volumen de ventas es relativamente bajo. De manera contraria, un margen de ganancia bajo, aunado a una rápida rotación del valor neto (alto volumen de ventas) podría resultar en un amplio porcentaje de ganancias sobre el capital.

(1)

Ganancias antes de Intereses e impuestos  
Ventas

(2)

Ganancia Neta  
Ventas

Existen muchas otras razones que se pueden desarrollar de los informes operativos para obtener indicadores de la manera en que los gastos individuales han sido controlados en el negocio. Entre estos tenemos los siguientes:

(3) Costo de las Ventas  
Ventas

(4) Margen Bruto:  $\frac{\text{Ventas}-\text{Costo de las Ventas}}{\text{Ventas}}$

Estas razones reflejan el sobre-precio en el costo de la mercancía o productos y pueden también indicar un alto costo de operaciones, presiones sobre-precios, fluctuaciones de volumen, etc.

(5) Relación con las Ventas de Rubros Individuales de Gastos Seleccionados a la Discreción del Analista

Estas razones son útiles para verificar la eficacia relativa de las operaciones, especialmente en un análisis de período a período, control presupuestario, etc. De hecho, uno de los mejores métodos para la evaluación de las operaciones de una compañía puede hacerse siguiéndole la pista a los cambios en el margen bruto, gastos operativos, ganancias antes de los impuestos, etc., todos expresados como porcentajes de las ventas netas.

### 3. Razones de Liquidez

#### a. La Razón Corriente

Activo Circulante

Pasivo Circulante

La razón corriente es una de las razones más comúnmente usadas para determinar la posición financiera, aunque más bien es una medida imperfecta. El uso básico de esta razón es el determinar la habilidad de un negocio de hacer frente a sus obligaciones corrientes con un margen de seguridad para permitir una posible reducción en valor en sus varios activos circulantes tales como inventarios y cuentas por cobrar. Esta prueba se basa en un enfoque de liquidación más bien que en un juicio de una empresa en operación, ya que no toma explícitamente en cuenta la naturaleza de rotación de los activos circulantes y pasivos circulantes.

La impresión general es que entre más alta sea la razón, tanto mejor. Desde el punto de vista del acreedor, esto puede ser cierto, pero desde el punto de vista de una administración prudente, puede haber serias dudas sobre el mérito de un excesivo crecimiento, especialmente de efectivo sobrante mantenido inactivo, o peor, de una acumulación de inventarios desproporcionada con las necesidades del negocio. La razón corriente puede ser alterada por la fluctuación de los activos circulantes en un negocio de temporada. De manera que, en la interpretación de esta razón, debemos pensar en sus componentes, (v.g. efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, cuentas por pagar, etc.) el carácter del negocio y la industria, así como también lo que se espera en el futuro.

Una razón de 2:1 es generalmente considerada aceptable. Sin embargo, usada sin precaución y discernimiento, tal medida tan ambigua es ciertamente peligrosa. Una razón de 2:1 o hasta digamos una razón de 10:1 no garantiza por sí sola una posición financiera sólida.

Para hacerle frente a las obligaciones corrientes, a la capacidad de convertir los activos circulantes, (especialmente los inventarios), en dinero efectivo a medida que se necesiten, (Liquidez), mucho depende de la calidad y naturaleza de los activos circulantes. Además el tipo de industria en cuestión juega un papel importante en la necesidad de una mayor o menor solidez financiera y liquidez corriente. Por ejemplo, una compañía de servicios públicos con una preponderancia en activos fijos y un flujo de efectivo uniforme, afronta muy diferentes necesidades de pagos corrientes que las que tienen que hacer un negocio al por mayor, cuya inversión principal es en inventario y cuentas por cobrar sujetas a cambios de valor. Un fabricante tiene problemas financieros diferentes a los de una tienda de ventas al detalle debido a las diferencias en la naturaleza de las inversiones y de las operaciones.

Una cifra relacionada a la razón corriente es el rubro "activos circulantes netos" o "capital de trabajo." Esta es sencillamente la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante. El analista (especialmente el analista de crédito) se fija en esta cifra y sus movimientos durante varios períodos, como un indicador de los

recursos en reserva para las adversidades del tiempo, a menudo, los préstamos bancarios están sujetos a una necesidad mínima de capital de trabajo.

De hecho, existen ocasiones en que los gerentes de finanzas tratan de mejorar la razón actual de los balances periódicos de situación, por medio de pagos en efectivo del mayor número posible de cuentas por pagar, el día anterior a la fecha del balance de situación. Si una compañía tiene una razón corriente mayor de 1:1, este proceso aumentará la razón, ya que la misma cantidad será disminuida de ambos lados de la razón. Por otro lado, este proceso empeorará el cuadro, si la razón corriente tiene una proporción menos que 1:1.

b. La Razón de Liquidez o la "Prueba de Ácido"

Efectivo + documentos negociables + cuentas por cobrar  
Pasivo Circulante

Esta razón se usa también para medir la capacidad del negocio de hacerle frente a sus obligaciones corrientes, mediante el uso de sus activos circulantes. Sin embargo, es una prueba mucho más severa, ya que se concentra sobre activos estrictamente líquidos, cuyos valores son más o menos ciertos. Eliminando los inventarios de esta consideración, la pregunta que se hace, de hecho se convierte en: "Si el negocio tuviera que parar las ventas hoy, qué activos se pueden convertir inmediatamente en efectivo para pagar sus obligaciones corrientes?" La prueba de ácido no supone un negocio en operación. Generalmente una prueba de ácido de 1:1 será suficientemente amplia, pero definitivamente no se pueden ni se deben establecer reglas definidas.

A causa de su papel de prestamistas a corto plazo, los bancos han buscado medidas de liquidez más confiables que los datos estáticos que se reflejan en la razón corriente y en la prueba del ácido. Una de tales medidas es la razón de intervalo del flujo de caja, la cual refiere los activos líquidos a las operaciones diarias, específicamente mide las disponibilidades de efectivo con las necesidades diarias para gastos y otros egresos en efectivo, tales como préstamos a cancelar. Indica los días de gastos y egresos que pueden ser cubiertos por los activos líquidos. El presupuesto de caja en su forma diaria, puede usarse para determinar los desembolsos de efectivo diarios.

4. Razones de Palanqueo Financiero (Solvencia a Largo Plazo)

Se usan varias razones para expresar el balance entre los fondos prestados por un lado, y los fondos propios de la empresa por el otro, que juntos constituyen los recursos o capitalización total del negocio. El propósito de esta razón es también el de ayudar a evaluar la capacidad de pagar las obligaciones de corto y largo plazo bajo condiciones de liquidación. Las razones dan un indicio del tamaño relativo del "colchón" de fondos propios con los cuales los acreedores pueden contar para absorber pérdidas de operaciones, desvalorización de activos y estimaciones deficientes de flujos de fondos. Un colchón muy amplio no es siempre la mejor política, ya que las operaciones de la empresa pueden tener tales características de riesgo que podría ser prudente hacer uso de una deuda de bajo costo para elevar las ganancias al máximo. Las tres razones más comúnmente usadas son las siguientes:

a. 
$$\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Total de Activos}}$$

Esta razón compara el pasivo de corto y largo plazo con el activo total, y de esta manera demuestra que proporción de los fondos ha sido contribuida por todos los acreedores de la firma.

b. 
$$\frac{\text{Deuda a largo plazo}}{\text{Capitalización}}$$

Una manera más selectiva de medir la proporción de deudas con relación a la estructura del capital de la compañía, (no toma en cuenta el pasivo circulante) está representada por la razón arriba detallada. Esta razón es muy comúnmente usada como una expresión de la política financiera a largo plazo de la empresa.

c. 
$$\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Deuda Total}}$$

$$\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Capital Contable}}$$

Estas medidas expresan otra vez relaciones selectivas para ayudar a evaluar la posición relativa de los acreedores y los dueños.

- d. Razón de cobertura de intereses = 
$$\frac{\text{Ingreso antes de impuestos mas intereses}}{\text{Costo de intereses}}$$

Esta razón indica el margen de seguridad que proveen la ganancias en relación a la carga por intereses. Una medida más liberal que a veces es de valor, incluye la depreciación como parte del numerador, para representar la cobertura provista por el flujo de caja total.

- e. Razón de Cobertura de la carga fija = 
$$\frac{\text{Ingreso antes de impuestos más intereses + pagos contractuales}}{\text{Costo de intereses + pagos contractuales}}$$

Esta medida simplemente extiende la razón de cobertura de intereses para incluir el pago de los compromisos contractuales. Acá de nuevo, puede agregarse la depreciación al numerador para obtener la cobertura de la carga fija por el flujo de caja total y no solo del ingreso.

## 5. Razones de Actividad o de Rotación

- a. Cuentas por Cobrar: El Período de Cobranza

Si no se tiene a mano una información detallada de los créditos, el valor de las cuentas por cobrar se puede evaluar aproximadamente relacionando las cuentas con las ventas de las cuales provienen. El resultado se expresa en términos de "días-ventas" representado por las cuentas por cobrar o más corrientemente por el período de cobranza. Este índice puede ser comparado con los términos de crédito, ofrecidos a los clientes en la industria de que se trata, y una desviación significativa de esta norma hacia cobros más lentos será una llamada de atención, especialmente si existe una tendencia por espacio de varios períodos. La rapidez con que estas cuentas pueden ser cobradas es un indicador de la eficacia gerencial del departamento de crédito, como también es un reflejo de la calidad de las cuentas por cobrar. Por otro lado, ceñirse extremadamente a los términos de crédito, significaría que las políticas de crédito de la compañía son indebidamente severas, y las ganancias y cuentas

a clientes, algo lentos; se están perdiendo. La razón puede calcularse como sigue:

- (1) Obtenga el promedio de ventas diarias

$$\frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Días}} = \text{Ventas por día}$$

- (2) Obtenga los días-venta representados por las cuentas por cobrar:

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas por día}} = \text{días-ventas}$$

o alternativamente

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas}} \times 360 = \text{días-ventas}$$

El período de cobranza es una medida aproximada de la condición general de las cuentas por cobrar y de las políticas de crédito de un negocio, sin embargo, está sujeto a alteración especialmente si las ventas fluctúan mucho en un período dado. Además, un negocio que vende en efectivo y a la vez a crédito presenta un problema ya que se deben separar las ventas al crédito. Para dar una idea más exacta, un informe detallado sobre la "antigüedad" de las cuentas por cobrar puede ser preparado por medio de una clasificación de las cuentas en grupos por fecha de venta, por mes u otro intervalo de tiempo relevante (dependiendo de los términos de crédito) para ver que porción está corriente y que porción está vencida. Puede entonces hacerse un análisis de la razón cuentas vencidas en relación al total de cuentas por cobrar para cada período. Esta información, sin embargo, no siempre está disponible a personas ajenas a la compañía.

- b. Cuentas por Pagar: El Período de Pago

Muchas veces es deseable aplicar una prueba a las cuentas por pagar muy similar a la prueba que se hace con las cuentas por cobrar. La base para medir este "período de pago" es una comparación del saldo de cuentas por pagar con las compras del período. Sin embargo, un análisis detallado de la antigüedad de cada una de las cuentas producirá datos más exactos para evaluar el

cumplimiento de obligaciones con los acreedores comerciales y la prontitud de pago de los documentos. En ausencia de estos datos, una medida menos aproximada tiene que bastarnos. El cálculo de las compras por día se hace exactamente como se hizo para obtener el período de cobranza de las cuentas por cobrar, solamente sustituyendo las compras por las ventas. El resultado puede ser comparado con los términos de crédito dados por los proveedores del negocio para ver si se ha hecho abuso de estos términos, y si las tendencias pueden ser significativas.

Esta razón es rara vez asequible a los de fuera de la compañía, ya que la cantidad de compras no es comúnmente dada a conocer al público. En el caso de una firma manufacturera, las compras pueden ser calculadas en forma aproximada tomando el costo de la materia prima del estado operativo y ajustando la cifra por los cambios en la cantidad de materia prima contenida en los inventarios. En caso de faltarnos estos detalles, uno puede tomar el costo de los productos vendidos y ajustarlos por los cambios en inventarios. El resultado será solamente una aproximación burda de las compras ya que por lo general el costo de los productos vendidos incluye muchos cargos en efectivo como mano de obra, reparaciones, etc. Sin embargo, puede ser usado sin dificultad en el caso de una firma comercializadora. Otra dificultad estriba en el hecho de que las cuentas por pagar frecuentemente incluyen deudas diferentes a obligaciones por compras y estas deudas pueden variar mucho de tiempo en tiempo. Consecuentemente, la razón si se llega a obtener, es por lo general menos confiable que el índice de las cuentas por cobrar.

Las siguientes fórmulas sirven para calcular esta razón:

$$\frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Compras}} \times 360 \text{ días} = \text{Días que nos faltan para pagar}$$

$$\text{Compras} = (\text{Costo de los productos vendidos}) + \text{inventarios al final del período} - (\text{Inventarios al comienzo del período})$$

c. Inventario - Rotación

La cuenta de inventario es de interés para el análisis, tanto en términos del valor del material o mercancía de que se trata, como de su tamaño, con relación a otras necesidades de

fondos y al volumen de venta que mantiene. Una evaluación exacta del valor verdadero de los inventarios no es posible por lo general, a menos que se tome un inventario físico y luego se verifique. Sin embargo, el analista financiero puede hacer algunos juicios por medio de un análisis de razones, relacionando la cuenta de inventario con el activo circulante, o el activo total, y más comúnmente al costo de las ventas (costos de productos vendidos), y al volumen de ventas generado durante el período.

$$(1) \quad \frac{\text{Costo de las Ventas (Costo de Productos Vendidos)}}{\text{Inventario promedio (La mitad de la suma del inventario inicial y el inventario final)}}$$

Esta relación expresa la frecuencia con que el nivel promedio de inversión en inventario fue "recuperado" o ha rotado a través de las operaciones. Se presume que entre más alta sea la rotación, mejor es la ejecutoria de la firma, ya que ha sido administrada para operar con un promedio de fondos relativamente bajo de inventario. Esto a su vez permite indicar que el inventario debe ser relativamente "corriente" y útil, y que contiene muy pocos artículos de poco movimiento. Por otro lado, una rotación muy alta podría indicar la falta de inventario e incompleta satisfacción de los deseos de los clientes. El criterio final dependerá de la industria, la compañía, el método de evaluar los inventarios, y cualesquiera tendencias que se puedan observar.

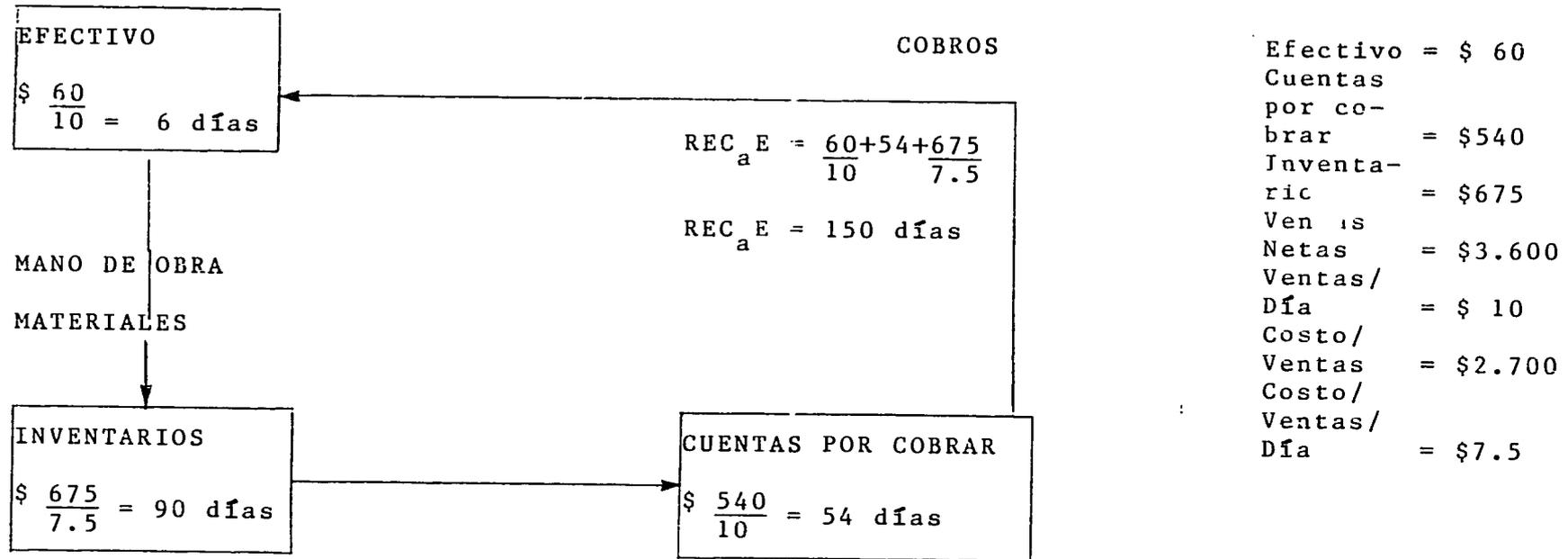
$$d. \quad \text{Razón de Rotación de activos fijos} = \frac{\text{Venta Netas}}{\text{Activos fijos netos promedio}}$$

La utilización de los activos fijos es medida por la tasa a la cual fluye el valor del producto a través de la planta y el equipo. Tasas bajas de flujo o rotación indican operaciones con capacidad ociosa, una tasa alta de flujo puede reflejar inversiones inadecuadas en planta y equipo. Diferencias en las políticas de depreciación distorsionan esta razón, de manera que hay que considerar realizar los ajustes necesarios.

e. Razón de ciclo de efectivo a efectivo

$$RCE_a E = \frac{\text{Efectivo Promedio}}{\text{Ventas netas por día}} + \text{promedio de período de cobro} + \frac{\text{Inventario promedio}}{\text{Costo de ventas por día}}$$

DIAGRAMA 3  
CICLO COMPLETO DEL CAPITAL  
DE OPERACIONES



Días de efectivo = 6

Días de inventario = 90

Días de cta. p/cobrar = 54

Ciclo de efectivo a efectivo = 150 días

Esta razón mide la tasa de rotación del capital de trabajo, representa el tiempo requerido para que una unidad monetaria (dólar, digamos), se mueva por el ciclo completo del capital de operaciones (capital de trabajo, ver Diagrama 3). Conceptualmente los fondos se invierten primero en efectivo, luego se convierten en inventarios por compra de mano de obra y materiales, se transforman en cuentas por cobrar, una vez que los inventarios se venden al crédito y finalmente vuelven a ser efectivo cuando se cobran las cuentas por cobrar.

G. Interrelación de las Razones - El Sistema Dupont

Una combinación o un sistema de razones financieras puede revelar mucho acerca de las fuentes u orígenes del resultado o la rentabilidad de una empresa. No existe una razón simple que pueda explicar más que una faceta del desempeño de una empresa.

El sistema dupont de análisis quiebra o divide a la razón de rentabilidad sobre el capital, en sus partes constituyentes, palanqueo, margen de utilidad, actividad o rotación y razones comunes. El sistema permite al analista o al oficial de crédito, ver simultáneamente las relaciones claves que gobiernan la empresa.

El retorno sobre la participación o capital pueden definirse como sigue:

$$\text{Retorno sobre capital} = \frac{\text{Activo total}}{\text{capital}} \times \frac{\text{Ingreso neto después de imp.}}{\text{Activo total}}$$

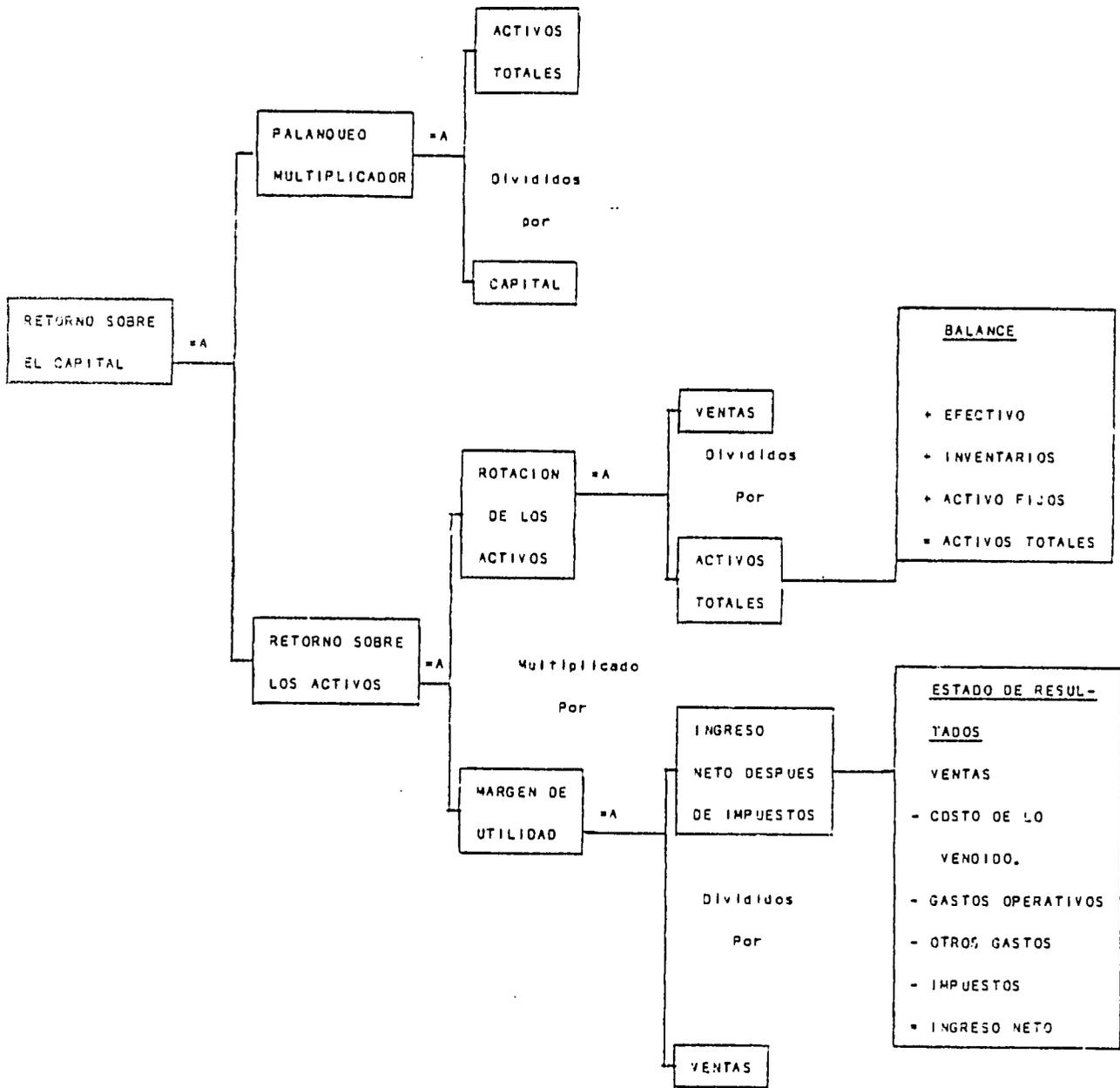
Es simplemente un múltiple de activo total/capital, (todas las fuentes de deuda más capital o participación por cada dólar de capital o participación en la empresa), y retorno sobre activos puede definirse así:

$$\text{RSA} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}} \times \frac{\text{Ingreso neto después de impuestos}}{\text{Ventas}}$$

El término ventas/activo total, es la razón de actividad llamada rotación de los activos totales y el término, ingreso neto después de impuestos/ventas, es la razón de rentabilidad llamada margen de utilidades.

A continuación presentamos en forma gráfica el sistema DUPONT completo (Diagrama 4).

D I G R A M A 4  
S I S T E M A "D O U P O N T"



## 1. Sugerencias Útiles

A través de las secciones anteriores se ha hecho un número de recomendaciones sobre el cuidado que debe ejercerse en el uso de los instrumentos de análisis descritos. Sugerencias útiles que deben tenerse presentes incluyen las siguientes:

- a. Seleccione el número limitado de relaciones que puedan tener significado real en la situación que va a ser investigada. (Ver Anexo E)
- b. Si es posible, calcule estas razones para varios períodos pasados como también para el período corriente a fin de observar las tendencias.
- c. Presente los resultados de la manera más efectiva, v.g. en forma de tabulación o gráfica, junto con el estándar aplicable, tales como promedios de la industria, requisitos de los que prestan, etc.
- d. Concéntrese en todas las variaciones principales del estándar especialmente si existe una tendencia consistente sobre un período de tiempo.
- e. Investigue las causas de estas variaciones cuando sea posible, por referencia cruzada con otras razones y datos.

El riesgo de mala interpretación está siempre presente en el análisis de razones. No existen reglas generales que se puedan aplicar todo el tiempo. Uno debe estar más consciente de tendencias y causas detrás de las variaciones, que de alguna panacea de un sí o un no tales como "ninguna compañía tiene liquidez a menos que tenga una razón corriente de 2:2" o "una inversión no vale la pena a menos que se pueda obtener un rédito de 30% sobre los activos."

Las razones deben pues de utilizarse como una parte del análisis global de una compañía, sin pretender basar todo el análisis en ellas.

## H. Ejemplo de Uso del Análisis de Razones

El uso del análisis de razones provee la base de la mayoría de los análisis de crédito desde el punto de vista cuantitativo. En los cuadros que mostramos a continuación, vamos a ver los balances, estados de resultados y razones financieras claves para los últimos tres años, de un pequeño negocio de electrodomésticos que vende al detalle. Además se incluyen datos sobre la competencia local y los promedios de la industria.

Aún una mirada superficial a los estados financieros nos revela mucha información sobre el carácter del negocio. En el Cuadro 17 vemos que la empresa toma en 1983 cuentas por cobrar que equivalían al 14% de sus activos, en cambio en el mismo año su competidor tenía 19% y el promedio para la industria era del 21%. Del examen de estos datos comparativos pareciera que la firma tiene un buen control sobre sus ventas al crédito.

CUADRO 17  
BALANCES COMPARATIVOS DE LA EMPRESA ABC  
Miles de \$u's

<u>ACTIVOS</u>	12/31/81	%	12/31/82	%	12/31/83	%	1983 Compet. Local	1983 La Ind.
EFFECTIVO	11	6%	12	5%	16	6%	5%	11%
CUENTAS POR COBRAR	22	13%	48	21%	41	14%	19%	21%
INVENTARIOS	122	69%	147	65%	203	72%	66%	46%
<b>TOTAL ACTIVO CORR.</b>	<b>155</b>	<b>88%</b>	<b>207</b>	<b>91%</b>	<b>260</b>	<b>92%</b>	<b>90%</b>	<b>78%</b>
ACTIVO FIJO NETO	21	12%	21	9%	24	8%	10%	22%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>	<b>228</b>	<b>100%</b>	<b>284</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<u>PASIVOS Y CAPITAL</u>								
CUENTAS POR PAGAR	16	9%	10	4%	4	1%	2%	12%
FINANC. CORTO PLAZO	112	64%	127	56%	149	53%	63%	34%
<b>TOTAL PASIVO CORR.</b>	<b>128</b>	<b>73%</b>	<b>137</b>	<b>60%</b>	<b>153</b>	<b>54%</b>	<b>65%</b>	<b>45%</b>
DEUDA A LARGO PLAZO	23	13%	57	25%	94	33%	9%	10%
CAPITAL	25	14%	34	15%	37	13%	27%	44%
<b>TOTAL PASIVOS Y CAP.</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>	<b>228</b>	<b>100%</b>	<b>284</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Usando el mismo razonamiento, la firma aparentemente tiene inventarios en exceso, que representan un 72% de sus activos en comparación con un 66% del competidor local y 46% de la industria en general. Esto sugiere que los inventarios de la empresa se mueven lentamente o que la mezcla de productos es complicada o ambas cosas. Por otro lado en relación a activos fijos ABC tiene menos inversión que la competencia y la industria.

Los fondos de ABC provienen en su mayoría de financiamiento a corto plazo y largo plazo, ambas categorías son mayores que las de la industria. Aunque la firma local tiene mayor financiamiento a corto plazo. Las cuentas por pagar de ABC son bajas y revelan buenas relaciones con los acreedores. La capitalización de la empresa es dramáticamente más baja que la de las otras firmas, lo cual ofrece muy poca protección a sus acreedores.

El Cuadro 18 muestra que los costos de venta de 1983 en relación al total de ventas fué el 81.7% comparado al 71.3% en la industria y el 70.5% de su competidor local. En negocio de venta al detalle, un costo de ventas excepcionalmente alto sugiere la posibilidad de bajar los precios como una herramienta para vender más. Los gastos operativos, que se componen de: sueldos y salarios, gastos de venta y otros gastos operativos totalizan tan solo el 15% del ingreso total en 1983, comparado con el 26 y el 25% del competidor local y de la industria respectivamente. Esto indica un costo de operación excepcionalmente bajo, capaz de soportar en alguna medida los precios bajos. Desafortunadamente todos los otros gastos (no operativos) casi "limpian" los saldos de ingresos disponibles de manera que el ingreso neto se compara desfavorablemente con los de las otras firmas.

CUADRO 18

ESTADOS DE RESULTADOS COMPARATIVOS DE ABC  
Miles De \$us\*

<u>ACTIVOS</u>	1981	%	1982	%	1983	%	Compet. Local 83	1983 Indust.
INGRESOS	713.4	100%	866.2	100%	911.7	100%	100%	100%
MENOS COSTO DE LO VENDIDO	592.2	83%	706.2	81.5%	745.1	81.7%	70.5%	71.3%
<u>UTILIDAD BRUTA</u>	121.2	17%	160.0	18.5%	166.6	18.3%	29.5%	28.7%
<u>GASTOS OPERATIVOS</u>								
Sueldos y Salarios	46.4	6.5%	60.1	6.9%	54.7	6%	17.7%	--
Gastos de Venta	19.6	2.7%	24.3	2.8%	39.7	4.4%	4.2%	25.2%
Otros Gastos Op.	30.0	4.2%	41.6	4.8%	42.1	4.6%	4.1%	--
Utilidad Operativa	25.2	3%	34	3.9%	30.1	3.3%	3.5%	3.5%
Otros Gastos	15.9	2%	21.3	2.5%	22.9	2.5%	0.5%	0.7%
Utilidad antes Imp.	9.3	1.3%	12.7	1.4%	7.2	0.8%	3%	2.8%
Impuestos	2.4	0.3%	3.9	0.4%	4.4	0.5%	0.4%	--
Utilidad Neta	6.9	1.0%	8.8	1.0%	2.8	0.3%	2.6%	2.8%

\* cifras redondeadas

CUADRO 19

ANALISIS FINANCIERO DE RAZONES DE ABC

	1981	1982	1983	Competidor Local 1983	La Industria 1983
<u>LIQUIDEZ</u>					
Razón corriente	1.2	1.5	1.7	1.4	1.7
Razón de ácido	0.3	0.4	0.4	0.4	0.7
<u>PALANQUEO</u>					
Deuda/Act. Total	86%	85%	87	72%	54%
Cobertura del Int.	1.7%	2.0	1.2	2.6	3.5
Cobertura carga financiera	1.4	1.5	1.1	2.3	ND*
<u>ACTIVIDAD</u>					
Rotación de Invent.	5.4 veces	5.2 veces	4.3 veces	4.9 veces	5.7 veces
Período días de cobro	14 días	15 días	18 días	20 días	27 días
Rotación activos fijos	34 veces	41 veces	39 veces	30 veces	13 veces
Ciclo de efectivo a efectivo	87 días	90 días	109 días	101 días	98 días
<u>RENTABILIDAD</u>					
Margen sobre ventas	2%	1%	0.3%	2.6%	2.8%
Retorno sobre activo total	4.6%	4.6%	1.1%	7.4%	6.8%
Retorno sobre el capital	32.6%	29.8%	7.9%	26.2%	17.5%

\* ND - no disponible

Es obvio que la hoja de balance y el estado de resultados, ponen de relieve diferencias claves entre compañías en la misma línea de negocios. Sin embargo a veces las razones financieras no son tan claras como deberían y pueden incluso confundir. Si una cuenta de activo está muy abultada, otra cuenta de activo aparecerá relativamente pequeña en términos de razones o relaciones. Por ejemplo es posible que una empresa tenga tanto activo fijo, que todas las otras relaciones tales como: las relativas a inventarios, se vean empequeñecidas y parezcan ser, falsamente, insuficientes. Así entonces es necesario considerar cuidadosamente la liquidez, el endeudamiento, las medidas de actividad y rentabilidad para poder completar una imagen analítica de la situación de la empresa.

El Cuadro 19 muestra que la razón corriente de la empresa es de 1.7 igual a la de la industria y mejor que la del competidor. Sin embargo, la razón de ácido es menor que la de la industria. Juntando ambas relaciones vemos, que la liquidez de la empresa depende de los inventarios predominantemente. Entonces si los inventarios están compuestos por mercadería obsoleta o difícil de mercadear, la empresa tendrá serias dificultades para poder cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Debe de notarse además, que no hay provisión para la porción corriente de la deuda a largo plazo, la cual es un pasivo corriente. Esto agravaría la situación de liquidez de ABC.

La relación deuda total/activos totales de 87% en 1983, indica que hay muy poco "colchón" financiero para garantizar a los acreedores. Solamente 13% de los activos pertenecen a los dueños del negocio contra un 28% de la competencia y un 46% promedio en la industria. La razón de cobertura del interés para 1983, así como la de la carga financiera de 1.2 y 1.1 respectivamente son muy bajas para la industria. Esto indica ganancias insuficientes o pagos excesivos por concepto de intereses o ambos.

La rotación de inventarios de 4,3 veces en 1983 es menor que la del competidor y la de la industria, lo que de nuevo sugiere una excesiva inversión en inventarios. Una comparación desfavorable similar existe para los 109 días de ciclo de efectivo a efectivo de ABC contra 101 y 98 días respectivamente para el competidor local y la industria.

Este factor cuando se considera junto con un período favorable de cobranza de 18 días, es un indicador adicional de un inventario anormalmente grande, específicamente el corto período de cobranza demuestra que las cuentas por cobrar no son las responsables de el largo ciclo de efectivo a efectivo e implica que la causa es demasiado inventario.

La rotación de activos fijos de 39 días , comparada con 30 y 13 respectivamente de los otros, indica que relativamente poco está invertido en edificios y equipos ilíquidos.

Vemos también que la rentabilidad de la ABC es mucho menor que las demás. Como puede determinarse de sus estados financieros, este se debe a los precios de venta extremadamente bajos de sus mercaderías. A pesar de la baja rentabilidad sobre activos totales, la ABC muestra resultados desviados hacia arriba en lo que se refiere a rendimiento sobre valor neto para los años 81 y 82 debido a la pobre capitalización de la empresa. Si la empresa opera con pérdidas en el futuro, el rendimiento mostrará una desviación negativa, hacia abajo, debido siempre a la baja capitalización.

El análisis financiero solo, no es siempre suficiente para determinar si la empresa es sujeto de crédito. Como un solicitante de crédito la empresa deberá de suplir información adicional, tal como: 1) propósito del préstamo, 2) como afectará el préstamo el desempeño financiero futuro. Sin embargo, la evidencia previa indica que las ganancias históricas, liquidez, manejo de inventarios, política de precios y soporte de capital de la ABC son todos deficientes. En este caso el análisis financiero ha creado dudas substanciales acerca de la conveniencia de extenderle crédito a esta empresa. Posiblemente lo mejor sería negarle el financiamiento.

El análisis de razones es solamente el primer paso que un contralor, un analista financiero o un oficial de crédito puede usar para evaluar la ejecutaria de las operaciones.

## CAPITULO VII

### ADMINISTRACION DE CREDITOS

#### A. Introducción a La Administración de Créditos

Un requisito importante para una sólida toma de decisiones en las operaciones crediticias de la banca comercial es la disponibilidad de toda la información pertinente acerca de los clientes y sus asuntos. El responsable de ensamblar y analizar esta información es el departamento de crédito. En los bancos pequeños, los oficiales de crédito generalmente realizan la función de revisión de créditos aunque este esquema no es totalmente satisfactorio. Aún los oficiales de crédito más experimentados pueden dejarse llevar por el entusiasmo y tener tendencias a asumir la existencia de hechos que deberían ser cuidadosamente revisados y verificados.

Por estas razones, los bancos grandes tienen departamentos de crédito, separados administrativamente de la función de conceder préstamos, cuya tarea es investigar a los clientes actuales y potenciales, analizar sus estados financieros y hacer recomendaciones específicas con relación a las líneas de crédito o concesión de créditos. Aún en los bancos más pequeños es importante que la función de conceder préstamos esté separada de la función de revisión de créditos.

La revisión del crédito debe de realizarse para cada préstamo, sin importar el tamaño del banco. Sin tomar en cuenta su tamaño, su experiencia o la intensidad del análisis realizado, el departamento de crédito no debe involucrarse en el proceso de toma de decisiones, ya que es solamente un ente asesor. Debe de presentar un análisis cuidadoso y completo de toda la información disponible, de manera que el oficial de crédito use esta información como base sobre la cual, él pueda formar sus propias conclusiones y alcanzar su propia decisión.

#### B. Importancia de la Administración de Créditos

Se ha dicho con frecuencia, que "un banco nunca hace un mal préstamo, los préstamos se descomponen solamente después que han sido dados," la idea detrás de esta frase es muy importante, es que, los bancos no pueden conceder préstamos y después olvidarse de ellos. La supervisión de los créditos como el proceso de extender los créditos usualmente es responsabilidad de más de un departamento. El departamento de crédito debe continuar buscando y analizando información acerca de los clientes que le

adeudan al banco, mientras que el oficial de crédito debe seguir la pista a sus clientes. El plan de pago elaborado entre el banco y el cliente merece la mayor atención para determinar si el cliente permanece en una posición que le permita seguir el plan original de pago (ver Capítulo 10, Supervisión y Seguimiento).

Cuando un préstamo empieza a dar señales de peligro, el banco se enfrenta con una elección difícil: pedirle al cliente que le pague el saldo del préstamo a la menor violación de lo contratado, o arreglar una "solución" al caso. Esta es una situación a la cual tarde o temprano se enfrentan todos los bancos y es una, en la cual no hay respuestas satisfactorias, sólo un rango de más o menos compromisos no satisfactorios. Sin embargo, las respuestas más satisfactorias se encuentran en aquellas situaciones en que los bancos han sabido darse cuenta a tiempo de la posición deteriorante de su cliente.

### C. Naturaleza y Profundidad de la Labor del Departamento de Crédito

El trabajo del departamento de crédito puede dividirse en cinco partes:

- Recolección de la información pertinente, referente a los individuos, empresas y bancos, sean o no clientes.
- Preparación y análisis de esta información para determinar la credibilidad del sujeto investigado. Algunas veces esta fase del trabajo es beneficiosa para el banco y otras veces es beneficiosa para terceros.
- En base a la información recolectada y a su análisis, hacer recomendaciones acerca del monto a conceder como préstamo. En casi todos los bancos la decisión es hecha por el oficial de crédito.
- Sobre una base periódica revisar y evaluar los negocios de los clientes que muestran pérdidas.
- Retener la información crediticia para usos futuros.

#### 1. Profundidad de la Labor

En el pasado se ha definido la labor del departamento de crédito en función del servicio que ofrece; al banco, a los clientes y a otros de la siguiente forma:

- a. A los Oficiales de Crédito del Banco
- Analizando estados financieros y preparando varios tipos de reportes de crédito.
  - Entrevistando ocasionalmente a los clientes.
  - Siguiendo los aspectos de crédito de los préstamos
  - Haciendo investigaciones de crédito
  - Manteniendo los folders de créditos.
- b. A los Departamentos del Banco
- Manteniendo un índice central de todas las relaciones del banco.
  - Manteniendo un folder de crédito para cada cliente.
- c. A los Clientes del Banco
- Supliéndoles información no confidencial
  - Contestando preguntas sobre sus créditos.
  - Obteniendo y suministrando información comercial local e internacional, e industrial para sus clientes.
  - Obteniendo y suministrando información a sus clientes sobre fuentes de mercaderías y salidas de las mismas.
  - Desarrollando a petición, otro tipo de servicios que no pueden dar otros departamentos del banco.
  - Suministrarles a sus clientes nombres de individuos o compañías que realicen o presten servicios especializados, tales como compañías consultoras, de publicidad, etc.
- d. Otros
- En algunos casos asesorando a otros en lo que se refiere a formar un departamento de crédito, procedimientos, prácticas, etc.
  - Intercambiando información con otros bancos.

D. Organización de un Departamento de Crédito

A continuación, a manera de información se presenta una descripción de las secciones mas importantes de un departamento de crédito, con breve descripción de sus funciones.

1. Sección de Análisis de Crédito

- a. Provee análisis interpretativos de los estados financieros y prepara reportes adecuados al análisis.
- b. Hace investigaciones de créditos a clientes y prospectos.
- c. Contesta preguntas sobre créditos, orales o escritas.
- d. Resume acuerdos de préstamos y hace revisiones subsecuentes para ver que el cliente esté cumpliendo con lo acordado.
- e. Revisa nombres para posibles nuevos negocios.

2. Sección de Análisis Financiero

Esta sección analiza los estados financieros, balances y estados de resultados, comparando un año con otro sobre un período de varios años (la vida de los proyectos). Luego les envían la información a los oficiales de crédito para el análisis interpretativo.

3. Sección de Crédito General

a. Sección de Investigación

- Hace investigaciones de crédito sobre personas y empresa que no son clientes del banco.
- Hace otras investigaciones con referencia a condiciones comerciales locales e internacionales, mercado de productos y nuevos mercados, etc.
- Ocasionalmente, ayuda a localizar compañías o individuos cuyas direcciones se han extraviado.

b. Sección de Corresponsalía

Se encarga de contestar preguntas sobre crédito, generalmente por escrito, sobre personas y empresas que no son clientes del banco. La información de crédito en los archivos y las investigaciones de la sección de investigación son utilizadas en la preparación de las respuestas.

4. Sección Bancos

Esta sección es responsable del mantenimiento adecuado de la información en los folders de crédito de cada banco y también de ayudar a los oficiales de crédito en el manejo de los aspectos de crédito relativo a esos bancos, tales como: hacer investigaciones, contestar preguntas, etc. También hace investigaciones sobre otros bancos que no mantienen cuentas con el banco.

5. Sección Archivos

Esta Sección tiene tres divisiones: archivos de crédito, archivo central, y cambios de dirección.

a. Archivos de Créditos

- Asegurarse de que toda la correspondencia dirigida a los oficiales de crédito haya sido recibida por ellos.
- Asegurarse que todas las preguntas que requieren atención hayan sido referidas al oficial de crédito o a la sección de crédito general.
- Asegurarse que se envíe material de interés a los otros departamentos y sucursales del banco.
- Arreglar un índice apropiado y un sistema de referencias cruzadas.
- Asegurarse de estar al tanto de los cambios ocurridos en direcciones, oficial de crédito, número de cuenta, etc. y que esos cambios sean comunicados a los interesados.
- Archivar el material en los folders de crédito.
- Archivar los folders en los archivadores y sacarlos cuando se requieran.
- Preparar folders para los nuevos clientes.
- Realizar todos los cambios ordenados por la gerencia.
- Distribuir cartas solicitando información y seguirles la pista para asegurarse que son contestadas.

b. Archivo Central

Esta sección mantiene un índice central que muestra el tipo de relaciones entre el banco y sus clientes y material de archivo de crédito con número de cuentas y toda información adicional pertinente.

c. Cambio de Direcciones

Esta sección es responsable de mantener las direcciones correctas sobre los clientes, en los registros del banco. Todos los avisos de cambio de dirección van a esta sección, que no solo hace los cambios apropiados sino que prepara un boletín diario que es circulado por el banco para que cada departamento tome nota y que las direcciones sean uniformes en todo el banco.

E. Sistemas y Procedimientos de Administración de Créditos

Tiene que ver con las varias formas en las cuales un banco está organizado operacionalmente y los procedimientos con que cuenta para conducir sus actividades crediticias. Ya que las actividades de administración de créditos o administración de préstamos, como a veces se llama, se realizan a través de la gente, el término se asocia más directamente con el producto del trabajo y las funciones previstas por el personal de crédito y no con su supervisión directa.

Algunos bancos visualizan la administración de créditos como teniendo que ver con la supervisión de sistemas y procedimientos para manejar la cartera después de su adquisición. Un punto de vista mucho más amplio sería decir, que un sistema total bien integrado de concesión de préstamos debe de comenzar con el desarrollo de la política de préstamo, la cual debe de proveer los elementos necesarios para precondicionar el producto final, esto es: la calidad, seguridad y rentabilidad de la cartera del banco, lo cual es una de las principales metas de una sólida administración de créditos.

Para aclarar conceptos, procedimiento de préstamo se usa acá simplemente como la forma en la cual el trabajo del préstamo se logra uniformemente. Algunos procedimientos de crédito tratan con actividades rutinarias tales como la forma en que se procesan las solicitudes de crédito, como se aprueban los créditos o como se desembolsan. Otros procedimientos tales como la fijación de las tasas a cobrar, no son tan rutinarios, pero son igualmente repetitivos.

El término "sistema de crédito," se usa a veces en forma intercambiable con el "procedimiento de crédito," excepto que un sistema se describe mejor por sus propósitos generales o contenido de política de crédito, que por la forma como sus procedimientos son realizados. Así, un sistema tiene un significado más genérico o más profundo que el que expresa la palabra procedimiento.

1. Condiciones Generales para la Aprobación de Crédito

Los créditos aceptables se caracterizan por las siguientes características:

- Disposición del cliente para hacer frente a sus obligaciones
- Capacidad para volver el proyecto productivo
- Capital propio que arriesgue junto con el banco
- Buenas garantías

Dadas estas características, puede decirse que el cliente quiere y puede repagar su préstamo.

La decisión de aprobar un préstamo debe estar basada sobre las siguientes conclusiones:

- a. El propósito del préstamo es legal y aceptable al banco, además el préstamo es una solución apropiada a las necesidades de fondos del prestatario.
- b. El prestatario administrará, sólo o en equipo, el proyecto exitosamente, además de ser gente de honestidad, gente con quienes al banco le gustaría hacer negocios.
- c. Los estados financieros actuales y proyectados de la empresa prestataria la capacitan para hacerle frente al calendario de pagos de principal e intereses.
- d. La habilidad de la compañía para cubrir su deuda, no se verá afectada por condiciones adversas de la economía o de la industria en la cual se trabaja.
- e. El préstamo es compatible con la filosofía del banco y su política crediticia.

## 2. Política de Tasas de Interés

Los intereses que se cobran sobre los préstamos dependen potencialmente de una o más de varias consideraciones, tales como las siguientes:

- El costo de los fondos del banco
- El riesgo que implica el prestatario
- Balances compensatorios y comisiones cobradas
- Interés del mercado cobrado por la competencia
- Montos máximos al usuario
- Otras relaciones de negocios con el cliente

## 3. Conducta No-Etica y Conflicto de Intereses

El éxito de cualquier banco depende parcialmente de la fe de los clientes, de que los empleados del banco no explotarán su posición de confianza para realizar ganancias no-éticas. Los banqueros manejan más directa y rutinariamente dinero, que quizás cualquier otro tipo de profesional. También manejan información confidencial altamente sensitiva de sus clientes. En consecuencia, el potencial para generar conflictos de intereses es inusualmente serio.

Las políticas de crédito frecuentemente establecen listas de actividades impropias o relaciones inadecuadas que los oficiales de crédito deben de evitar. Tales listas deberían de incluir:

- Aceptación de regalos de valor de parte de los clientes, o
- Préstamos personales de los mismos
- Cualquier uso de la información del banco, para realizar ganancias impropias, y
- Cualquier uso impropio de información sobre los clientes.

También pueden suscitarse conflictos de intereses entre la sección de créditos y otras secciones del banco, cuando crédito tiene datos sobre una empresa cuyos valores, por ejemplo, están bajo cuidado de la sección de fideicomiso.

#### 4. Política de Tasas de Interés

Aunque las tasas de interés fluctúan con la oferta y la demanda, por encima de la tasa primaria básica, el banco debe de considerar el costo operativo. Por tanto, la tasa a cobrar a nuestros clientes deberá cubrir el costo de los recursos, más los costos de preparación y servicio de las diferentes clases de préstamos y un margen razonable de utilidades. Considerando además la rentabilidad a largo plazo y las actitudes de la competencia. Para mantenerse dentro del mercado deberán observarse cuidadosamente los costos operativos.

#### F. Condiciones Que Debe Reunir un Crédito Para Ser Deseable

##### 1. Solidez

Un préstamo seguro y un préstamo sólido no son la misma cosa. Un préstamo seguro es aquel que hasta donde se puede determinar no será una pérdida total. Un préstamo sólido es un préstamo seguro que puede repagarse sin dificultades por el prestatario. Un prestatario no sólo debe de tener fortaleza y seguridad adecuada de pago, sino también adecuada capacidad de repago. Los préstamos se hacen para recuperarse y no para vivir en una continua reestructuración y convertirlo en un préstamo permanente.

##### 2. Rentabilidad

El préstamo debe producirle al banco una utilidad aceptable mídase como se mida. Puede ser retorno sobre activos, retorno sobre capital, etc.

##### 3. Depósito Compensatorio

El cliente deberá mantener un fondo de depósito en cuenta corriente con el banco, atractivo para el mismo.

##### 4. Negocios Complementarios

La relación de negocios con el cliente que recibe el préstamo debería de generar otros negocios complementarios, tales como pago de planillas a través del banco, otros servicios, etc.

#### G. Créditos Indeseables

Aunque no es posible listar todos los créditos que puedan ser indeseables para un banco, vamos a listar algunos:

1. Préstamos a directivos y sus afiliados con términos más suaves y liberales que los que se ofrecen a otros clientes bajo circunstancias similares, considerando los beneficios presentes y futuros para el banco.
2. Préstamos a negocios o personas con deficiencia de capital de trabajo, si este se debe a pérdidas operativas.
3. Préstamo para financiar actividades especulativas, donde el repago dependa principalmente del resultado de la especulación.
4. Préstamos especializados donde el banco no tenga o no pueda conseguir suficientes recursos o experiencias para supervisar y hacer el seguimiento apropiadamente.
5. Préstamos a personas que no sean clientes. A menos que se pueda desarrollar una buena relación de nuevos negocios entre el banco y el cliente, a través de la concesión del préstamo.
6. Préstamos a personas o compañías que se resistan a suministrar la información financiera adecuada.
7. Préstamos sin garantía, a menos que se acojan al PGCP.
8. Préstamo para capital de inversiones a negocios o personal donde el préstamo no se podrá pagar en un tiempo razonable a menos que se obtengan fondos de otras fuentes o por liquidación de los activos.
9. Préstamos a nuevos negocios donde los desembolsos del préstamo sean la principal fuente de capital.
10. Préstamos a personas o compañías cuya honradez e integridad son dudosas o con las cuales la experiencia del banco o de otras instituciones ha sido menos que satisfactoria.
11. Préstamos para aventuras de inversión en campos donde el prestatario no tiene la más mínima experiencia.
12. Préstamos a un pobre riesgo crediticio en consideración al fiador. Si hay una duda razonable de que el prestatario pueda o quiera repagar, entonces es mejor hacerle el préstamo al fiador y que este le preste a su vez al prestatario.

13. Préstamos revolventes es decir, aquellos que se hacen sin un calendario específico de repago. No deben concederse a menos que el solicitante sea un cliente excepcional.
14. Préstamos a largo plazo con un solo pago al vencimiento.

#### H. Administración de Créditos

##### 1. Registros

El oficial de crédito es responsable de mantener registros adecuados de cada uno de sus clientes. Includo en estos registros debe haber: solicitud de crédito, datos financieros, reportes de supervisión y seguimiento, correspondencia e informes; en fin toda aquella información que permita conocer el estado del préstamo en cualquier momento.

Es tarea de cada oficial de crédito, preparar un memorandum de soporte a la concesión de cada préstamo, suficientemente detallado de manera que cualquier oficial de crédito suplente se pueda poner en una posición que le permita manejar el préstamo dentro de los términos y condiciones acordados entre el banco y el prestatario.

El memorandum de crédito debe de contener al menos la siguiente información.

- Nombre y dirección del prestatario
- Fecha de la solicitud del préstamo
- Monto de la solicitud
- Tasa de interés solicitada y tasas aprobada
- Términos de repago
- Propósito del préstamo
- Garantías - descripción completa de las mismas
- Fuente de repago
- Solicitud para renovación
- Depósito compensatorio que mantendrá el cliente

Todos los préstamos deben de apoyarse con estados financieros adecuados que incluyan: balances, estados de pérdidas y ganancias, si es posible para los últimos tres años, con suficientes detalles que permitan un análisis efectivo de la condición financiera del cliente. Los estados deben de ser válidos y refrendados por un contador autorizado o por un C.P.A.

Todos los oficiales de crédito deberían familiarizarse en general con las leyes y otros aspectos legales envueltos en las tramitaciones de préstamos.

2. Documentación Complementaria y Garantías

Es responsabilidad del oficial de crédito obtener toda la información complementaria al préstamo, lo mismo que sobre las garantías. La información sobre las garantías debe ser cierta, confiable y completa. El encargado de garantías la revisará para ver que esté completa, confiable y suficiente. No se firmará ningún préstamo si no están los documentos de las garantías.

3. Revisión por el Departamento de Crédito

El departamento de crédito supervisará y/o llevará a cabo una revisión anual de la cartera de cada oficial de crédito. Se preparará un informe escrito de esta revisión, el cual deberá de contener lo siguiente:

- a. Certificado de que todos los préstamos tienen su documentación exacta y completa. Con todos los documentos que amparen las garantías.
- b. Valores actuales de las garantías.
- c. Programa y como se va desarrollando el mismo.
- d. Datos financieros actualizados, fortaleza financiera y capacidad para servir la deuda.
- e. Rentabilidad.

El oficial de crédito también se evaluará por su relación con los clientes, tamaño y crecimiento de su cartera y cumplimiento de las políticas y regulaciones del banco. Una copia del reporte de auditoría se les pasará a los oficiales de crédito y el gerente de la división de crédito. El gerente de la división de crédito deberá analizarlo con los oficiales de crédito para corregir cualquier asunto que lo amerite.

4. Revisión de los Créditos

Todos los préstamos serán revisados aún si fueren concedidos dentro de los límites autónomos del oficial de crédito. Además todos los préstamos nuevos y renovaciones deberán registrarse de acuerdo con los estándares del banco.

Para poder supervisar los créditos, el departamento de crédito mantendrá una "lista de observación," de todos aquellos préstamos que necesiten una supervisión cercana. Además el departamento de crédito formará un comité de revisión de créditos para revisar periódicamente la lista, créditos en mora, excepciones concedidas en garantías, excepciones concedidas en las políticas básicas del banco, en los estados financieros, etc. Este comité reportará directamente al gerente general y actuará independientemente del departamento de crédito.

5. Procedimientos de Revisión de Créditos

El comité de revisión de créditos, se reunirá periódicamente, digamos cada tres meses para revisar la lista de observación, cartera en mora, otros activos y propiedades, intereses devengados y cualquier otro asunto que le competa.

Cada préstamo debe de llegar a la revisión con una hoja descriptiva del crédito y su problema. Esta deberá de ser preparada por el oficial de crédito recomendando también la acción a seguir.

Cualquier crédito que el oficial de crédito o el comité consideren que contiene elementos que ameriten una mayor supervisión, serán colocados en la "lista de observación."

El departamento de crédito suplirá a cada oficial de crédito un reporte que refleje estados de cuentas ya vencidos y expiración de las líneas de crédito. El oficial de crédito es responsable de obtener estados financieros actualizados y nuevas solicitudes para la renovación de las líneas de crédito.

6. Préstamos Problemas en la Administración de Créditos

Se define un préstamo como préstamo problema, aquel que el prestatario es incapaz de pagar en términos satisfactorios al banco o aquel en el cual se avizora la posibilidad potencial de pérdida total o parcial.

La administración de créditos no consiste en evitar todo riesgo, sino en manejar el riesgo de una manera concomitante con las utilidades que representa. La administración adecuada de los créditos es exitosa en tanto se tenga cuidado con dos puntos básicos:

- Detección temprana del problema
- Acción correctiva inmediata

El oficial de crédito debe conocer al cliente mejor que nadie y ser normalmente el primero en detectar cualquier anormalidad. Es su responsabilidad el comunicar de inmediato cualquier problema al departamento de crédito. Problemas en préstamos detectados por el departamento de crédito se pasarán al comité de revisión de créditos y se aclararán responsabilidades por la falla del oficial de crédito en reportar primero.

Tan pronto se detecte un préstamo problema, se tomarán con severidad todas las medidas que puedan dar solución al problema. Para protección del banco, ese préstamo en particular se asignará a alguien que pueda manejarlo exitosamente, esta persona podría no ser la misma que lo haya estado manejando. Los préstamos problema se incluirán en la lista de observación y el oficial a cargo deberá reportar con la frecuencia necesaria al comité de revisión de crédito sobre el comportamiento del mismo.

## 7. Renegociación de Créditos

Un préstamo puede renegociarse cuando el banco, por razones económicas o legales, debidas a la mala situación financiera del prestatario concede una oportunidad adicional al deudor, la cual en términos corrientes no concedería. El propósito de conceder tal oportunidad será la reestructuración de los términos de la deuda para aliviar la carga sobre los requerimientos de efectivo del deudor.

El objetivo del banco, en este caso, será obtener la mejor salida a una situación difícil. El banco al reestructurar la deuda, reduce o elimina la posibilidad de una pérdida.

La reestructuración debe incluir, pero no estar limitada, a los siguientes puntos:

- Modificación en los términos para reducir o diferir los pagos en efectivo.

- Reducción de la tasa de interés para la vida útil remanente del proyecto.
- Extensión de la fecha de vencimiento.

Una deuda reestructurada no es necesariamente un préstamo problema sí:

- El deudor puede obtener fondos de otras fuentes a las tasas de mercado o a aquellas que se conceden a clientes normales.
- Si se redujeron los intereses sobre el préstamo por una disminución en las tasas de interés del mercado o por una disminución del riesgo.

#### 8. Solicitudes Denegadas

- a. Toda solicitud que haya sido denegada, será guardada en archivos por un tiempo prudencial.
- b. Se debe decir al cliente las razones por las cuales se le negó el préstamo. Preferiblemente por escrito y antes de los 30 días de haber sido denegada la solicitud.
- c. El oficial de crédito pasará un reporte al gerente de división, especificado las razones y marcando claramente la solicitud como SOLICITUD RECHAZADA.

#### 9. Información Crediticia

- a. El manejo adecuado de la información crediticia es un factor de suma importancia para una sólida administración crediticia.
- b. Es indispensable que cada oficial de crédito se familiarice con los lineamientos básicos sobre la información crediticia que va a manejar.
- c. La mayoría de la información crediticia se la suministrará el departamento de crédito.
- d. El oficial debe recordar ser siempre OBJETIVO en sus datos, sin incluir en ningún caso, opiniones o sentimientos.

#### I. El Folder de Crédito

El folder de crédito es uno de los registros más importantes, tanto para el banco como para el cliente. Es valioso para el banco por que contiene información

tal como: experiencia anterior del banco con el cliente, los estados financieros suministrados por el mismo, acuerdos y contratos de préstamos, información crediticia interna y externa, reportes, informes, memos, etc. Debería permitir al banco ofrecer un servicio pronto y eficiente, ya que cualquier oficial de crédito del banco puede revisar rápidamente su contenido y conocer la historia de la relación banco-cliente.

Permite también que el cliente sea un cliente del banco y no de un oficial de crédito en particular, ya que la información archivada, es propiedad del banco. Como tal no debe de archivarse en la cabeza del oficial de crédito como un registro permanente.

El folder de crédito es igualmente importante para el cliente. El tiene el derecho a esperar que sus negocios anteriores con el banco, sean un asunto de registro permanente. No debe de pasar por la inconveniencia de tener que demorar su solicitud de un nuevo crédito, hasta que un oficial de crédito regrese de vacaciones. Si un oficial de crédito se va o muere, el cliente no tiene porque sufrir retrasos o volver a demostrar que es sujeto de crédito ante otro oficial de crédito.

El folder de crédito se abre generalmente cuando el cliente abre por primera vez su cuenta con el banco, muchos bancos tienen la costumbre de comprobar las referencias dadas por el cliente y las respuestas a sus solicitudes de información y las guardan en el folder de crédito para guía futura de los oficiales de crédito.

#### 1. Contenido del Folder de Crédito

El contenido depende principalmente de la información requerida por cada banco. Generalmente contiene las siguientes secciones:

##### a. Información General Sobre el Cliente

La hoja de información general, usualmente contiene: el nombre, dirección, razón social, clase de préstamo, línea de refinanciamiento, fecha de apertura de la cuenta, lista de los ejecutivos de la empresa y cualquier otro dato pertinente.

##### b. Tarjeta de Control del Préstamo

La tarjeta de control del préstamo, en muchos bancos, va en el folder de crédito. Es un registro de los saldos de los préstamos pendientes del cliente, mostrando principal, intereses, abonos y saldos.

c. Estados Comparativos

Estados comparativos son de gran valor al banco para atender el servicio del préstamo y contestar las solicitudes de información del cliente.

d. Estados Financieros

Los estados financieros se incluyen como una fuente de referencia rápida, acerca de la situación financiera.

e. Información de Crédito

La sección de información de crédito, contiene los reportes sobre las investigaciones hechas por el banco, cartas recibidas de otras fuentes de información y datos obtenidos en la entrevista personal con el cliente. También puede contener resúmenes de los análisis hechos a los estados financieros y de los informes preparados por los oficiales de crédito. De cuando en cuando la información es actualizada.

f. Solicitud de Información Sobre el Cliente, Pedida por Otras Instituciones y las Respuestas del Banco

Se archivan todas las solicitudes de información sobre el cliente, recibidas y su respectiva respuesta.

g. Correspondencia con el Cliente

Resumen de la correspondencia con el cliente y los reportes e informes sobre el mismo.

h. Misceláneos

Incluye material informativo tal como recortes de periódicos, memos internos, etc.

2. Período de Actividad de los Folders

Obviamente es necesario deshacerse de la información excesivamente vieja, ya que la información puede perder su importancia con el paso del tiempo. Además el espacio de archivo es costoso y a menudo limitado,

así que deshacerse de material antiguo se vuelve imperioso. Algunos bancos tienen archivos auxiliares o "muertos" a los cuales se transfiere la información vieja. Un programa de destrucción de viejos archivos podría ser el siguiente:

	<u>Años a mantener en archivos normales</u>	<u>Años a mantener en archivos auxiliares</u>
Estados Financieros	3	12
Estados provisorios	2	No se transfieren
Estados fiscales	10	--
Estados comparativos	--	15
Hojas comparativas	--	--
Memorandum	10	10
Correspondencia	5	7 (solo lo esencial)
Respuestas a solicitudes de información de otros	1	1

#### J. El Contrato de Crédito

Al conceder préstamos a largo plazo, los bancos generalmente imponen condiciones sobre los clientes, que se adhiere al préstamo durante toda su duración. El medio específico para imponer estas condiciones es el "contrato de préstamo," que lista las condiciones del préstamo y los derechos y obligaciones de las partes.

Algunas de las cláusulas protectivas (al banco) más comunes incluídas en los acuerdos o contratos de préstamo son las siguientes:

1. Restricciones al pago de dividendos.
2. Restricciones sobre el retiro de capital o su compra por la compañía.
3. Restricciones al retiro de deudas a largo plazo en manos de otros.

4. Restricciones sobre los gastos en activos fijos.
5. Limitaciones sobre crédito y endeudamiento total.
6. Restricciones sobre la opción de dar hipotecas.
7. Restricciones sobre el endoso de garantías.
8. Limitaciones sobre salarios y bonos.
9. Restricciones sobre fusiones y consolidaciones con otra(s) compañías o sobre la venta o alquiler de todos o parte de sus activos.
10. Restricciones en cuanto al uso de los fondos del préstamo.
11. Mantener un capital neto mínimo prefijado.
12. Mantener un mínimo prefijado de capital de trabajo o una relación corriente adecuada, o ambos.
13. Presentación periódica de los estados financieros.
14. Mantenimiento de seguros adecuados.
15. Garantía de mantener un número determinado de ejecutivos en sus posiciones y autoridad presente.
16. Repagos adicionales al préstamo, según las utilidades netas antes de depreciación.

No todas van en todos los contratos de préstamos, pero más de una con seguridad irá. Cada caso debe de considerarse según sus méritos y cualquier cláusula que se considere necesaria, debe incluirse en el contrato. Muchos analistas creen que la cláusula más importante es la que se refiere al capital de trabajo y que la cifra mínima bajo la cual no es aceptable debe de determinarse cuidadosamente e incluirse en el contrato de préstamos.

Las cláusulas 1-2 y 11 tratan de conservar el capital neto, mientras que las 3-4-12 y 13 y probablemente la 7 y 10, tienen como propósito conservar el capital de trabajo.

## CAPITULO VIII

### CARTERA

#### A. Organización de Cartera

La estructura organizacional de la actividad crediticia de un banco, refleja básicamente las estrategias de mercadeo y los requerimientos operacionales necesarios a los tipos particulares de préstamos que el banco tiene en su cartera. La cartera a menudo refleja una organización similar, aunque no necesariamente, debido al desarrollo de la tecnología de las computadoras, la cartera de los bancos se presenta hoy, organizada de varias maneras simultáneas, de manera que provea diferente información a diferentes individuos en el banco. A cada préstamo se le asigna un oficial de crédito y se clasifica según el grupo básico de mercadeo o actividad financiada, tales como: agrícola, agroindustrial, artesanías, etc. También pueden organizarse los préstamos por área geográfica, código industrial, liquidez y riesgo, y cualquier otra clasificación por la cual se pueda manejar la cartera. Un préstamo agroindustrial por ejemplo, podría clasificarse así:

ACTIVIDAD: Agroindustria  
TAMAÑO: Mediano  
LOCALIZACION: La Paz  
PLAZO: Corto plazo, líquido  
RIESGO: Bajo riesgo  
FRECUENCIA: Anual

#### B. Reportes Sobre los Prestamos

##### 1. Los Reportes Más Comunes

Los tres reportes más comunes preparados por la mayoría de los bancos son los siguientes:

##### a. Reporte de Situación de los Préstamos

El cual provee toda la información contable sobre los préstamos. Generalmente se prepara al final de cada semana y se suplementa con:

##### b. Reporte de Transacciones Diarias

El cual detalla todos los débitos y créditos diarios.

##### c. Reporte de Actividades Crediticias Diarias

El cual es simplemente un calendario simplificado de los anticipos dados sobre préstamos y los pagos recibidos durante el día que se reporta.

## 2. Otros Reportes Rutinarios

Otros reportes usados generalmente por los oficiales de crédito y sus superiores para el mejor manejo de las cuentas asignadas a ellos son:

- Reporte de fechas de vencimientos, que lista todos los préstamos que vencen en las siguientes dos o tres semanas, en orden cronológico.
- Reporte de préstamos en mora, estos generalmente están organizados de acuerdo al tiempo en mora de cada préstamo.
- Mensual o trimestralmente se les provee, usualmente, a los oficiales de crédito, una lista separada de todos los préstamos a su cargo adjuntándoles saldos, ingresos del promedio para el banco y en algunos casos la utilidad después de los costos de manejo del préstamo.

Los reportes rutinarios a la gerencia también se generan de la misma información básica contable (principal comprometido, tasas de interés, ingresos esperados, fechas de vencimiento, etc.) organizado por tipos de préstamos y/o cualquier otro código de clasificación que se use. También incluyen: situación actual de los préstamos, compromisos totales, rendimientos promedios e ingresos por mes, trimestre o año a la fecha del reporte. Otros reportes a la gerencia incluyen: reporte de préstamos subnormales y la lista de actividad crediticia diaria.

## 3. Reportes Especiales

Hay siempre un cierto número de reportes especiales que se preparan para la gerencia del banco y cuyo contenido y organización se basan en necesidades específicas del banco.

### a. Reporte de Liquidez de la Cartera

El cual informa sobre los vencimientos del mes y los pagos esperados. Esto permite conocer las posibles disponibilidades y ayuda a planificar el manejo de esos fondos.

### b. Reporte de Compromisos

Lista y clasifica los compromisos futuros del banco por proyectos aprobados y no desembolsados, préstamos en operación en algunos casos, cartas de créditos y aceptaciones bancarias. La información de este reporte se usa para medir el

impacto de las necesidades de los clientes sobre los recursos del banco.

c. Reporte de Concentración de Riesgos

El cual organiza los compromisos usados y no usados según las diferentes clases de riesgos. La información de este reporte se usa para evaluar la concentración del riesgo de la cartera en una industria dada, en un tipo de préstamo específico, en un área geográfica o a un grupo de clientes.

d. Reportes a las Instituciones Reguladoras

Incluye reportes al departamento de fiscalización, al Banco Central, departamento de desarrollo del Banco Central, ministerios, organismos internacionales, etc. Nuevamente la información básica es la misma que se usa en el banco, pero organizada de forma tal, que satisfaga a aquel a quien va el reporte.

Los sistemas de préstamos y procedimientos han sido diseñados para llenar los patrones gerenciales existentes y eventualmente llegan a formar parte y a reflejar el estilo de la gerencia.

C. Planeamiento y Control de la Cartera

La administración efectiva del crédito es esencialmente un ejercicio gerencial en el cual, las metas y políticas de administración de créditos, la organización de cartera, el personal y los procedimientos operativos, están suficientemente interrelacionados de manera que produzcan un resultado controlable. No es suficiente por ejemplo, que la gerencia establezca límites de crédito para los clientes. La restricción debe de comunicarse a todos los oficiales de crédito que estén relacionados con el cliente. Deben de establecerse puntos de control y más importante aún, debe de realizarse una revisión continua y exacta. Así, mientras que el principal objetivo de la administración de créditos es una cartera sólida y rentable, la estrategia principal de la gerencia para obtener tal resultado, es control y planeamiento anticipado.

Control, en sentido de administración de crédito, es un proceso en el cual el gerente de crédito es capaz de relacionar los resultados de la cartera a adquisiciones y criterios de inversión preestablecidos y seleccionados a conciencia por el gerente, seguido por una evaluación de esos resultados y un esfuerzo similarmente realizado a conciencia, para planear y llevar a cabo cambios futuros en

la composición de la cartera. Como vemos es claramente un proceso gerencial y el grado en que se pueda gerenciar depende de la recepción de información exacta y a tiempo sobre la cartera presentada en tal forma que valide o pruebe los objetivos de la misma. Este punto es muy importante ya que para que un sistema de préstamos sea efectivo, su propósito o propósitos deben ser patentemente claros. El control conlleva un proceso diario de revisiones y ajustes.

El planeamiento por otro lado, tiene que ver con el proceso de pensar anticipadamente la fijación de las metas u objetivos de cartera, tales como: calidad, liquidez, vencimiento, concentración, crecimiento, rentabilidad y políticas restrictivas.

#### 1. Flujo de Préstamos

El flujo típico de trabajo de préstamos comienza con una acumulación de los estados financieros del cliente, reportes de crédito y análisis preparados por el banco. Este material junto con la correspondencia relativa al préstamo se reúne en el "folder de crédito," el cual representa una fuente importante para evaluar la cartera del banco.

Una decisión afirmativa del banco para comprometerse a otorgar un préstamo, generalmente se documenta con una forma interna preparada por el oficial de crédito o por el comité de crédito, en ella se incluyen datos para iniciar el sistema de información sobre el préstamo, así como los códigos asignados al mismo. También informa específicamente al personal, como se va a administrar el préstamo, opera como una hoja de trabajo y finalmente es el documento específico de control que examina la auditoría o el personal de supervisión para verificar la suficiencia de la autoridad crediticia.

Los instrumentos de cierre del préstamo, tales como: acuerdos de préstamos, pagarés, documentos bancarios, hipotecas, etc. los prepara el banco y los ejecutan los clientes. Se provee archivo, registros y se guardan los documentos en caja fuerte. Se abren registros contables y de garantías.

Luego se genera el sistema de información gerencial que proporcionará datos sobre los préstamos, rendimientos, vencimientos, concentraciones y otra información gerencial necesaria.

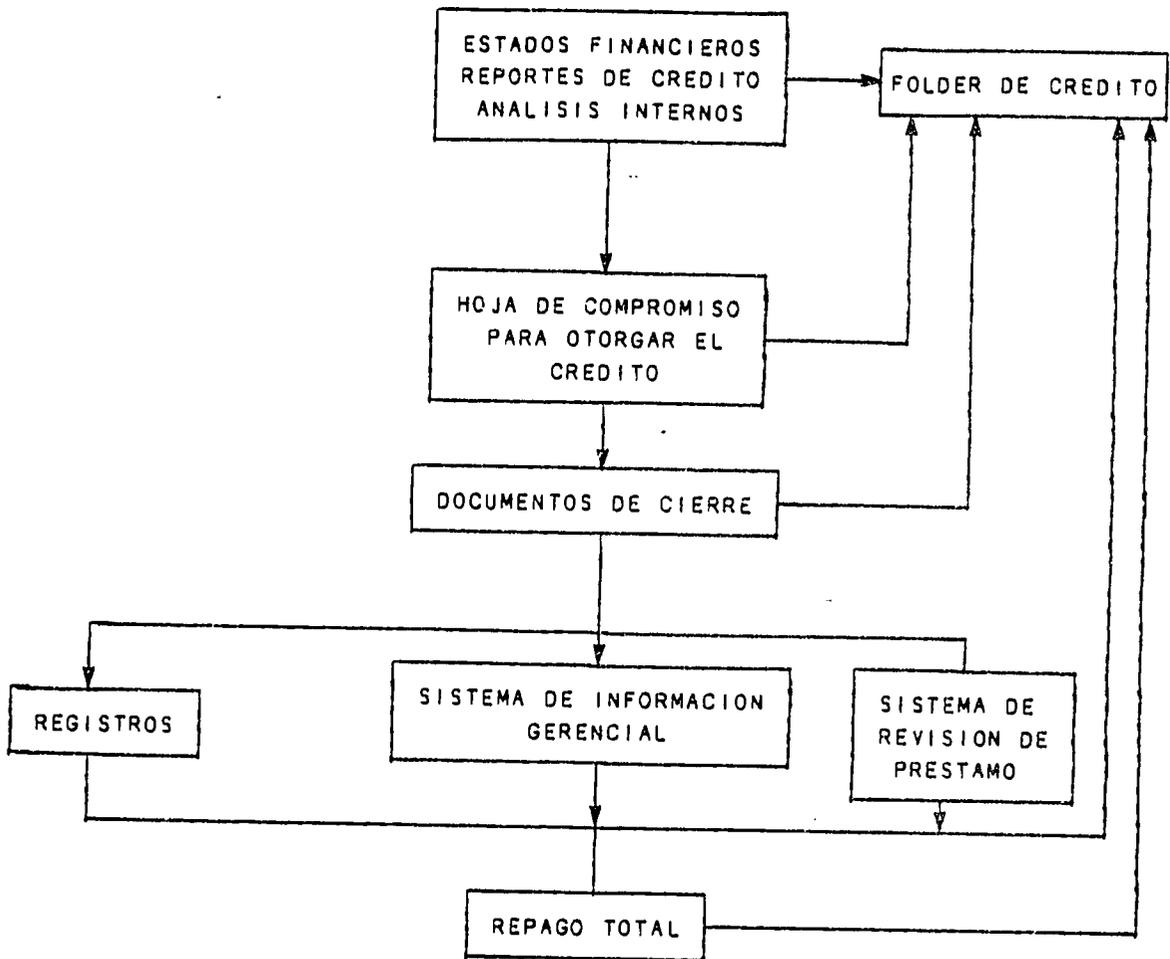
Los sistemas de revisión de préstamos, generalmente empiezan cuando se le hace el primer desembolso al cliente o por el recibo de la copia del compromiso del

banco, (oficial de crédito o comité de crédito), de otorgar el préstamo. Las notas de pago, notas de mora y otros reportes se producen a medida que se necesitan.

El repago completo del préstamo termina, generalmente, con el flujo del trabajo de oficina. Sin embargo, en la mayoría de los bancos, donde la relación con el cliente continúa, continúa también la comunicación cercana con la cuenta y alguna forma de registro de la relación.

DIAGRAMA 5

FLUJO DE PRESTAMOS



## 2. Procedimientos de Cobranza

Generalmente se visualizan desde el punto de vista de "como cobrar." Es lo apropiado porque lo que se pretende determinar, es cual es el camino más expedito para recuperar el capital del banco. Hay sin embargo, unos pocos asuntos de política o procedimientos los cuales vamos a revisar.

### a. El Punto en el Tiempo Cuando Se Dejan de Acumular Intereses Sobre un Préstamo Vencido o en Mora.

En algunos bancos se establece automáticamente después de cierto período, predeterminado, de mora. Esta práctica es común en préstamos a plazo para inversiones en activos fijos, pero menos común en préstamos comerciales, en los cuales un sistema de evaluación individual se lleva a cabo, antes de colocar en préstamo en una situación de no seguir acumulando intereses. Ambos procedimientos requieren una cuidadosa y continua atención. La no implementación de un sistema satisfactorio llevará a una mala información sobre las utilidades reales.

### b. Responsabilidad del Cobro

En la mayoría de los bancos la responsabilidad de cobrar los préstamos problemas se le asigna principalmente al oficial de crédito. Sin embargo, en los bancos más grandes se pasa esta responsabilidad a una empresa comercial especializada en cobranza, por la teoría de que el oficial de crédito pueda tener un interés tal en la cuenta que lo lleve a una falta de objetividad al evaluar y ejecutar la cobranza. Y también, porque el especialista en cobranza ha desarrollado en razón de su especialización, habilidades que le simplifican la labor de cobranza, mientras que si la hiciera el oficial de crédito se desperdiciarían su tiempo y talento en hacer algo para lo cual le falta ese entrenamiento especializado.

La diferencia en estos dos enfoques (que cobre el oficial de crédito vs. que cobre una agencia especializada), creará dos procedimientos de arreglo, diametralmente diferentes. Serán diferentes los procedimientos de asignación de cobranza, el uso de asesoría legal, los gastos de cobranza y aún las autorizaciones para seguir los medios legales de cobranza.

c. Repago Total

Un problema particularmente difícil para los banqueros es la recuperación del repago total. El problema se manifiesta en varios modos: a) recuperar o no los costos de la cobranza, b) perdonar intereses y/o principal, c) ejecutar o no las garantías o a los fiadores. Estos son casos que tienden a evaluarse individualmente. Debido a las formas tan diferentes en que se manejan estos problemas, y debido al activo y pasivos involucrados, los bancos prefieren documentar estos procedimientos a través de sus comités de crédito, para acciones formales de cobranza.

d. Reportes de Cobro

Los procedimientos de cobro siempre proveerán alguna forma especial de reportes, principalmente a los ejecutivos superiores del banco y al directorio. Implementar un sistema de reportes sobre préstamos problemas es una tarea razonable y que requiere mucha más información que la que suple un reporte de préstamos normales. Debe de incluir información sobre: intereses desvengados, no cobrados, gastos de cobranza no pagados, valor y tipo de las garantías y colaterales, y también, pérdida final estimada.

3. Procedimientos de Revisión de Créditos

Los procedimientos de revisión de créditos, generalmente involucran dos aspectos distintos:

- una revisión de todos los documentos de un préstamo para determinar si están completos y son adecuados y
- una revisión de las características financieras del cliente para determinar la factibilidad del repago.

Estas revisiones siempre se realizan hasta que se han comprometido los fondos para el préstamo o se ha dado un anticipo, sobre la premisa de que los problemas no comiencen a mostrarse hasta que el préstamo se haya cerrado y segundo, que los préstamos revisados independientemente se administrarán mejor que los préstamos no revisados.

Acá surgen consideraciones de implementación especial en el establecimiento de la actividad de revisión de créditos y la mayoría llegan directamente al corazón de la estrategia de la administración de créditos. La revisión de préstamos provee a la gerencia con una de sus mejores herramientas para supervisar la calidad de los préstamos y cuantificar las debilidades específicas en la cartera y en los procedimientos de crédito.

Una primera consideración es, el desarrollo de un sistema de clasificación de la calidad de los préstamos. El sistema de cada banco variará de acuerdo con los deseos de la gerencia acerca del grado de supervisión que debe tener sobre la cartera. Por ejemplo, un banco podría incluir como un préstamo subnormal aquel que conlleva factores especulativos para el repago, aunque otro banco lo podría calificar como un préstamo normal.

Relacionado con la definición del sistema de clasificación por calidad de los préstamos, está el asunto de las diferentes opiniones que concurren a dicha clasificación, correspondiente al juicio del oficial de crédito, y del oficial de revisión de crédito. La solución a las diferencias que surgen, generalmente se resuelven pasando la disputa a la gerencia superior o a un comité de revisión.

Otra consideración de procedimientos tiene que ver con como decide la gerencia tratar con aquellos préstamos clasificados como menos que satisfactorios. Una consideración final es decidir hasta cuando se usarán las estadísticas sobre préstamos no cobrados para definir nuevas políticas de crédito, prácticas de adquisición de créditos y procedimientos de crédito. El uso regular de esta fuente importante de datos es conveniente a todos los bancos como retroalimentación que permite corregir cursos de acción.

D. Administración de Cartera

1. Objetivos de Inversión y Limitaciones

El primer paso a dar en la administración de cartera, es establecer o reconocer los objetivos de inversión y las limitaciones bajo las cuales se opera. Estos objetivos varían considerablemente de banco a banco y aún entre bancos similares, ya que "la administración de cartera es un arte, no una ciencia exacta." La política de cartera, obviamente, debe delinearse en el contexto de las necesidades totales del banco y no se puede aislar de ese contexto.

No existe una fórmula única para determinar las relaciones exactas que deben de prevalecer en un banco dado, acerca de: relación depósitos/préstamos, nivel adecuado de capitalización, etc. por eso es conveniente analizar dos factores específicos en cada banco para establecer las relaciones básicas:

- Compare su banco con otros bancos similares en relación a desempeño, tamaño, estructura, localización, etc.
- Decida de acuerdo con sus necesidades cual es la relación activos/pasivos, capital/activos, con las cuales se podría operar confortablemente.

## 2. Cartera de Préstamos y Depósitos

Analice la cartera de préstamos y de depósitos en términos de la composición pasada y las tendencias esperadas, así:

- a. Composición de estas cuentas, clases y cantidades de préstamos y depósitos, tipo de clientes.
- b. Historia de estas cuentas, con especial énfasis en la volatibilidad de las mismas, variaciones estacionales y cíclicas.
- c. Desarrolle estimados del tipo y magnitud de las posibles tendencias futuras.

## 3. Posición de Capitalización

Revise la posición de capital con referencia a su estructura actual y su habilidad para soportar el crecimiento futuro y/o un cambio en la mezcla de los activos.

- Evalúe si la estructura actual de capitalización es adecuada.
- Trate de determinar si el capital actual puede hacerle frente al crecimiento esperado o al cambio en la mezcla de los activos.

Por ejemplo un banco con una relación de 7% de capital sobre activos, que gana el 10% anual sobre su capital y que distribuye el 50% de sus utilidades como dividendo, con un crecimiento de sus activos del 12% anual, se encontrará con que al cabo de 5 años, su relación capital/activos habrá descendido al 5.1%.

4. Personal y Esfuerzo Necesario

Evalúe la experiencia disponible en el personal existente, así como su capacidad y esfuerzo. Y vea como se compagina lo disponible con lo necesario para cumplir los objetivos.

5. Requisitos de Liquidez

Todo gerente de cartera tiene que decidir entre productividad y liquidez, es un problema clásico en administración de cartera. Al analizar este problema, hay que distinguir entre la porción líquida de la inversión y la porción productiva y luego decidir que tanto énfasis se quiere poner en cada porción. Hay que estimar el impacto del crecimiento futuro del banco sobre la liquidez y las metas de las utilidades.

6. Consideraciones para la Política de Crédito del Banco

La política de crédito del banco en relación a la cartera y su composición, debe de incluir las siguientes consideraciones:

- a. Objetivos a corto, mediano y largo plazo para la cartera, con énfasis en rentabilidad, diversificación, riesgo y áreas de concentración.
- b. Debe definir las áreas prioritarias hacia las cuales se canalizarán los préstamos, especificando: tipo de clientes, montos globales de crédito y calidad de la cartera.
- c. Dar énfasis a las políticas de garantías y cobertura y proveer mecanismos que compensen por los cambios en las condiciones de mercado y que se ajuste periódicamente por la inflación.
- d. Debe de proveer canales de comunicación ágiles y eficientes, de manera que sean conocidas de parte de todos los involucrados las reglas del juego.

7. Estrategias de Cartera

Una vez que se han aclarado las necesidades de inversión y las limitaciones y se ha llegado a acuerdos sobre las mismas, lo siguiente es empezar a desarrollar políticas y estrategias definidas de cartera.

La cartera se divide en tres partes: cuenta líquida, cuenta de ingresos, y cuenta de intercambio (o swing).

a. Cuenta Líquida

Consiste en mantener niveles altas de efectivo para aprovechar las alzas en las tasas de interés. Bajo esta técnica es mucho más fácil identificar aquellos valores mantenidos específicamente para inversión a largo plazo y aquellos mantenidos con propósitos de obtener liquidez.

b. Cuenta de Ingresos

La subdivisión tradicional de la cartera en cuentas de Gobierno, cuentas municipales y cuenta corporativa u otras no logran dar una imagen adecuada de la distinción entre liquidez e ingresos, de la misma manera, el plazo de madurez puede confundir, porque bajo ciertas circunstancias (por ejemplo cuando se anticipa que las tasas de interés van a subir), una gran parte de las cuentas de ingresos o utilidades se pueden colocar temporalmente en documentos a corto plazo. La verdadera distinción debe de venir del propósito para el cual se mantienen los valores y la separación de liquidez/ingreso, se ve más clara en la cuenta de intercambio (o swing).

c. Cuenta de Intercambio (o Swing)

Es un colchón de seguridad entre la cuenta de liquidez y la de ingresos. Acá los fondos son transferidos de una a otra cuenta dependiendo de la situación y perspectivas del mercado.

Este tipo de estrategia de cartera, requiere un entendimiento claro de la diferencia entre lo que es líquido, mercadeable y seguro.

- (1) Líquido: Es un valor que se puede convertir en efectivo a un precio razonablemente parecido a su valor actual en libros.
- (2) Mercadeable: Es un valor que se puede comprar o vender con facilidad en grandes cantidades, sin afectar su valor de mercado.
- (3) Seguro: Es un valor cuyo grado de seguridad está dado por la confianza que se tiene de que será honrado, (cancelado), en la fecha y forma acordada.

La distinción entre estos términos es muy importante desde el punto de vista de la administración de la cartera. Por ejemplo: un bono del estado puede ser lo más seguro posible, puede mercadearse con facilidad, pero puede ser que no ayude a proveer liquidez real si el precio actual de mercado está muy por debajo del valor en libros.

E. Tipos de Cartera-Diversificación y Calidad

1. Diversificación

Una diversificación adecuada es un componente muy necesario para una sólida política de inversión. Sin embargo, a veces, se lleva a extremos no convenientes. Generalmente la carteras de los bancos tienden a estar sobrediversificadas.

2. Calidad

Debe ponerse énfasis en calidad, porque ciertamente nada destruye más el desempeño de la cartera que la falta de repago del principal de los préstamos, pero hay un amplio rango en calidad entre los mejores préstamos y aquellos pocos que representan un serio riesgo de incumplimiento. Hay que recordar que la calidad tiene un precio que se mide en sacrificio de ingresos al rechazar algunos préstamos.

F. Estructura de Maduración de la Cartera

Existen varios tipos de estructura de maduración (vencimientos), de la cartera, vamos a considerar cuatro: cartera escalonada, cartera de cúpula, cartera cíclica, y, cartera escalonada modificada.

1. Cartera Escalonada

Esta estructura deriva su nombre, del hecho de que los vencimientos ocurren a intervalos espaciados en forma regular. Por ejemplo una cartera con préstamos hasta de 10 años de plazo con vencimientos de la cartera iguales aproximadamente a un 10% del total por año. Bajo esta estructura, las recuperaciones se reinvierten al mayor plazo posible.

a. Ventajas

- Requiere menos experiencia en inversiones y gerencia que otras estructuras de cartera.

- Tiene dentro de sí misma una cierta liquidez, ya que hay un número de préstamos que vencen cada año.
- Evita actitudes de riesgo sobre los cambios en las tasas de interés ya que las recuperaciones se reinvierten al mayor plazo posible. Este fue un sistema muy usado por las compañías de ahorro y préstamos y los bancos hipotecarios.

b. Desventajas

- Puede llevar a malas decisiones de inversión en ciertas clases de mercados, (tales como mantener la estructura escalonada cuando el mercado se está encogiendo o alargando).
- Tiende a ir contra la maximización del rendimiento porque a través del ciclo de intereses únicamente iguala en rendimiento promedio, no se aprovecha de las altas o bajas.
- Es una estructura rígida y restrictiva, no ofrece flexibilidad a la gerencia para maximizar beneficios.

2. Cartera de Cúpula

Bajo esta estructura se conceden préstamos únicamente a corto y largo plazo, hay muy pocos (si acaso hay) a mediano plazo. La parte a corto plazo es la porción líquida de la cartera. Mientras que se logra la maximización del ingreso con la porción a largo plazo. Ambas porciones no se visualizan como cantidades fijas (como sucede en la cartera escalonada) sino que varían los montos de cada parte, según las condiciones del mercado.

a. Ventajas

- Una utilidad mayor ya que el gerente de cartera es capaz de aprovechar los movimientos del mercado.
- Un grado sustancial de liquidez ya que una porción significativa puede invertirse a corto plazo.

b. Desventajas

- Se necesita mucha experiencia en inversión y mucho "coraje" ya que este tipo de estructura conlleva mayor riesgo y mayor dificultad al visualizar los posibles movimientos del mercado.

- Requiere de voluntad de "jugar" al riesgo y estar dispuesto a absorber pérdidas en algunos casos.

### 3. Cartera Cíclica

En este tipo de estructura se acortan los vencimientos cuando se espera que suban los intereses y se alargan cuando se espera que bajen. El concepto es ideal en teoría pero es difícil de implementar debido a los siguientes factores:

- a. Es difícil poder pronosticar con exactitud los movimientos en las tasas de intereses.
- b. A pesar de la introducción de técnicas de manejo de préstamos y pasivos, las carteras de los bancos están sujetas, hasta cierto punto, a la clásica "trampa del rendimiento." La demanda por préstamos y los ciclos de las tasas de interés tienden a coincidir, creando un problema dual. Cuando la demanda de préstamos es alta, generalmente no hay liquidez para aprovecharse del rendimiento mayor. Cuando la demanda es baja hay presión para aumentar utilidades extendiendo los plazos en el momento menos adecuado.

### 4. Cartera Escalonada Modificada

En vista de las desventajas citadas para cada una de las estructuras, la mayoría de los bancos tiende a usar una combinación de ellas y quizás el sistema más ampliamente usado es el de Cartera Escalonada Modificada. Bajo esta estructura el banco mantiene un calendario de vencimientos a corto, mediano y largo plazo, que le permita obtener la flexibilidad suficiente para aprovechar los movimientos del mercado de interés o bien enfrentarse a desarrollos futuros. En otras palabras, esta escalera, puede hacerse variar para maximizar las ganancias, mejorar la liquidez o llenar otras necesidades y requisitos.

### G. Sistema de Información Gerencial

A manera de ejemplo se presenta un sistema de información crediticia, preparado para el control y manejo de la cartera refinanciada de los departamentos de desarrollo de algunas bancos privados de Bolivia, tomando en cuenta además de sus necesidades internas, los requerimientos del Banco Central y de los organismos internacionales.

## 1. Objetivos Generales

- Ejercer un control y seguimiento de la cartera de préstamos, expedito, confiable y eficiente.
- Proveer información detallada sobre la cartera refinanciada, reflejando las diferentes etapas del proceso de adquisición de riesgos; desde su aplicación por parte del cliente hasta su cancelación o entrada en mora.
- Ayudar al departamento de desarrollo a efectuar una periódica y consistente evaluación de la penetración del banco en los sectores de mercado indentificados. Los montos desembolsados por aportes del B.C.B. y del ICI, totales de riesgos asumidos por el banco, los términos y condiciones de los préstamos otorgados, etc.
- Proveer a los oficiales de crédito, información del manejo de cada una de las cuentas asignadas, el flujo y control de solicitudes, créditos rechazados o aprobados, además de proveer instrumentos de control sobre el proceso que siguen los créditos en su análisis, evaluación, inspección y aprobación.
- Conocer rápidamente el número y monto de los créditos de cartera vigente, el valor y distribución para determinar políticas y acciones de cobro de la mora.
- Que toda esta información fluya en forma piramidal hacia la gerencia superior y sirva como herramienta en la toma de decisiones.

## 2. Descripción de los Instrumentos

A continuación se presenta una descripción del contenido de los cuadros sugeridos, junto con un bosquejo de cada cuadro.

CUADRO 20-A

<u>NOMBRE:</u>	Cuadro de Control de Solicitudes de Crédito, Control de Archivo y Documentación
<u>FRECUENCIA:</u>	Diaria
<u>PREPARADO POR:</u>	Recepcionista del Departamento de Desarrollo
<u>REVISADO POR:</u>	Jefe de Unidad Operativa
<u>APROBADO POR:</u>	Gerente del Departamento de Desarrollo
<u>USO:</u>	Departamento de Desarrollo y su personal
<u>PROPOSITO:</u>	Evaluar los siguientes aspectos a) La demanda de créditos del banco b) La respuesta del mercado a programas de mercadeo establecidos c) La prontitud con que las solicitudes son atendidas por el banco, asistentes Técnicos y Banco Central de Bolivia.
<u>CONTENIDO:</u>	Este control de flujo de créditos refinanciados incluye: <ul style="list-style-type: none"><li>● Fecha de Ingreso</li><li>● Número Correlativo Diario</li><li>● Nombre del Cliente</li><li>● Objeto del Crédito</li><li>● Monto</li><li>● Línea de Refinanciamiento</li><li>● Fecha Enviada al Asistente Técnico</li><li>● Asistencia Técnica</li><li>● Fecha de Devolución del Asistente     Técnico</li><li>● Decisión de Crédito</li><li>● Nombre del Oficial Asignado</li><li>● Fecha de Envío al Banco Central de     Bolivia</li><li>● Fecha de Reingreso del Banco Central de     Bolivia</li><li>● Fecha de Desembolso</li><li>● Número de Control Individual de Archivo de     Créditos y Documentación</li><li>● Total de Días de Proceso</li><li>● Observaciones</li></ul>

CUADRO 20-B

CONTROL DIARIO DE SOLICITUDES DE CREDITOS  
REFINANCIADOS  
CONTROL DE ARCHIVO Y DOCUMENTACION

FECHA DE INGRESO	NUMERO CORRELATIVO DIARIO	NOMBRE	OBJETO DEL CREDITO	MONTO	LINEA	FECHA ENVIADA A.T.	ASISTENCIA TECNICA	FECHA DEVOLUCION A.T.	DECISION DE CREDITO	OFICIAL DE CREDITO	FECHA ENVIADA AL BCB	FECHA DE REINGRESO	DECISION DEL BCB	FECHA DESEMBOLSO BCB	No CONTROL INDIVIDUAL ARCHIVO	TOTAL DIAS

CUADRO 21-A

NOMBRE: Informe del Control del Movimiento de Fondos de Cartera Refinanciada

FRECUENCIA: Semanal

PREPARADO POR: Sección Operativa

REVISADO POR: Jefe Unidad Operativa

APROBADO POR: Gerente Departamento de Desarrollo

USO: Para uso y control de oficiales de crédito y gerencia de desarrollo. Uso externo si es requerido por supervisores del Banco Central de Bolivia.

PROPOSITO: Conocer semanalmente, además de los saldos de cartera, el ritmo de desembolsos, recuperación y las tendencias de la mora por clientes y oficial de créditos.

CONTENIDO: Este control semanal permitirá analizar el movimiento de cartera de créditos de acuerdo con la siguiente información:

- Nombre de Clientes
- Nuevos Créditos y Desembolsos
- Montos de Pagos
- Amortizaciones
- Líneas de Refinanciamiento
- Descripción de Fondos del Banco Central de Bolivia y Aporte Propio
- Cancelaciones
- Próximos Vencimientos
- Montos Vencidos y en Ejecución
- Recuperaciones

CUADRO 21-B

INFORME SEMANAL DE CONTROL DE MOVIMIENTO DE FONDOS EN  
CARTERA REFINANCIADA

NOMBRE DEL CLIENTE	LINEA	DESEMBOLSOS		CANCELACIONES		VENCIMIENTOS		VENCIDOS		EN EJECUCION	RECU- PERACIONES	OBSERVACIONES
		ICI	BCB	ICI	BCB	ICI	BCB	ICI	BCB	ICI	ICI	

CUADRO 22-A

NOMBRE: Informe del Estado de Cuenta - Créditos Refinanciados Banco Central de Bolivia

FRECUENCIA: Mensual

PREPARADO POR: Sección Operativa

REVISADO POR: Jefe Unidad Operativa

APROBADO POR: Gerente del Departamento de Desarrollo

USO: Para control operativo crediticio interno. Informe de sucursales a casa matriz y de ésta a Banco Central de Bolivia.

PROPOSITO: Conocer y evaluar la situación global de la cartera del banco por líneas refinanciadas y montos de préstamos; actividad y recursos del Banco Central de Bolivia y del banco.

CONTENIDO: Este formulario reemplaza al informe mensual de saldos, ya que contiene información de uso tripartita. Sucursal-Matriz-Banco Central de Bolivia. El informe contiene:

- Códigos de línea
- Rubro de líneas refinanciadas
- Saldo y cantidad de préstamos por rubro de financiamiento. Capital de operación y de inversión. Aportes del Banco Central de Bolivia y del banco.
- Desembolso del mes
- Amortización y saldos actuales

267

CUADRO 22-B  
 INFORME DEL ESTADO DE CUENTA  
 CREDITOS REFINANCIADOS BANCO CENTRAL DE BOLIVIA

CODIGO	REFINANCIAMIENTO	SALDO ANTERIOR		APORTES EL BANCO CENTRAL DE BOLIVIA				SALDOS ACTUALES		SALDO ANTERIOR		APORTES PROPIOS DEL BANCO				SALDOS ACTUALES		SALDOS TOTALES	
		CAPITAL OP.	CAPITAL INV.	DESEMBOLSOS		AMORTIZACIONES		CAP. OP.	CAP. INV.	CAPITAL OP.	CAPITAL INV.	DESEMBOLSOS		AMORTIZACIONES		CAP. OP.	CAP. INV.	CAP. OP.	CAP. INV.
				CAP. OP.	CAP. INV.	CAP. OP.	CAP. INV.					CAP. OP.	CAP. INV.	CAP. OP.	CAP. INV.				
	<b>RECURSOS EXTERNOS</b>																		
DS 07911	CRED. ESPECIAL DESARROLLO																		
FRA I	FONDO REF. AGRICOLA																		
FRA II	FONDO REF. AGRICOLA																		
FRI	FONDO REF. INDUSTRIAL																		
ALA I	AGRO-EMP. Y ARTESANIA																		
ALA II	AGRO-EMP. Y ARTESANIA																		
FERI-CAP	FONDO ESP. REF. INDUSTRIAL																		
FRI4-BID	FONDO REF. IND. MINERO																		
PCA-BID	PROGRAMA CREDITO																		
BAN-BID	BID GANADERO																		
CRED. AGR	CREDITO ARGENTINO																		
	<b>TOTAL</b>																		
	<b>RECURSOS PROPIOS</b>																		
BCB COMS	CONSTRUCCION																		
BCB IND.	INDUSTRIA																		
BCB AGRIC.	AGRICOLA																		
BCB ARTES.	ARTESANIA																		
BCB SERV.	SERVICIOS																		
BCB TURM	TURISMO																		
BCB EDIF. I	EDIFICACIONES IMPRESION.																		
BCB VIV	VIVIENDA RURAL																		
BCB WARR.	WARRANT																		
BCB EXP.	PRE EMBARQUE																		
BCB EAP.	POST EMBARQUE																		
BCB COM.	COMERCIALIZACION CARNE																		
BCB PROG.	DESHIERBE DE CAHA																		
BCB PROG.	RENOVACION CAHAVERAL																		
BCB CAP. O.	CAPITAL DE OPERACION																		
	<b>TOTAL</b>																		

CUADRO 23-A

NOMBRE: Informe de Préstamos en Mora, en Ejecución y Vencidos de Cartera Refinanciada

FRECUENCIA: Mensual

PREPARADO POR: Sección Operativa

REVISADO POR: Jefe de Unidad Operativa

APROBADO POR: Gerente del Departamento de Desarrollo

USO: Para Oficiales de Crédito del Departamento de Desarrollo. Control de la gerencia sobre créditos refinanciados.

PROPOSITO: Permitir a oficiales y gerentes evaluar el curso de créditos que incumplieron los convenios de pago. Medir la pesadez de Cartera. Mostrará además la situación del crédito en mora que fué diferido-reprogramado o refinanciado con fondos propios de la ICI.

CONTENIDO: Este formulario incluye una descripción general del crédito en mora que originalmente fue dado con fondos refinanciados del Banco Central. Contiene:

- Número e Crédito
- Nombre del Cliente
- Líneas de Refinanciamiento
- Monto Original del Préstamo
- Total de Pagos Efectuados
- Número de Pagos y Pagos Pendientes
- Saldo en Mora
- Desglose por Días
- Fecha que Entró en Mora
- Fecha de Reversión del Crédito del Banco Central de Bolivia, con Débito a Encaje Legal
- Fuente de Fondos Propios
- Garantías, Tipo y Valor
- Relación Mora vs. Cartera Refinanciada
- Relación Mora Refinanciada vs. Mora Total Refinanciada y Corriente

CUADRO 23-B

INFORME MENSUAL DE PRESTAMOS EN MORA-CARTERA  
REFINANCIADA

NO. DEL CREDITO	NOMBRE DEL CLIENTE	LINEA DE REFINANC.	MORTO ORIGINAL	AMORTIZACIONES		PAGOS PENDIENTES	SALDO EN EN MORA	FECHA DE INGRESO	FECHA REV. BCB	GARANTIA		MORA / CART. REF.	MORA / MORA TOTA
				NO.	MONTO					TIPO	VALOR		

CUADRO 24-A

<u>NOMBRE:</u>	Informe de Saldos Deudores - PGCP Aporte del Banco Central de Bolivia y Banco
<u>FRECUENCIA:</u>	Mensual
<u>PREPARADO POR:</u>	Sección Operativa
<u>REVISADO POR:</u>	Jefe Unidad Operativa
<u>APROBADO POR:</u>	Gerente Departamento de Desarrollo
<u>USO:</u>	Para el banco y Banco Central de Bolivia
<u>PROPOSITO:</u>	Reporte de saldos deudores por tipo de capital y fuente de fondos refinanciados.
<u>CONTENIDO:</u>	<p>Este es un informe consolidado por sucursales del banco, que contiene:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Saldo deudores por cada línea de recursos de fideicomiso y con recursos propios del Banco Central de Bolivia.</li><li>• Los saldos están divididos en aportes propios y aportes del Banco Central de Bolivia.</li><li>• Capital de inversiones y de operación del Banco Central de Bolivia.</li><li>• Saldo totales de capital de operaciones y capital de inversión.</li></ul>

CUADRO 24-B

INFORME MENSUAL DE SALDOS DEUDORES SOBRE PRESTAMOS

FINANCIADOS-PROGRAMA DE GARANTIAS PARA CREDITOS

PRODUCTIVOS

LINEAS DE REFINANCIAMIENTO	SALDOS DEUDORES APORTE B.C.B.			SALDOS DEUDORES APORTE ICI			TOTAL GENERAL
	CAPITAL OPERACION	CAPITAL INVERSION	TOTAL	CAPITAL OPERACION	CAPITAL INVERSION	TOTAL	BCB + ICI
<u>FONDOS EXTERNOS FIDEICOMISO</u>							
D.S. 07911 Crédito Especial Desarrollo							
FRA I Fondo Refinanciamiento Agrícola							
FRA II Fondo Refinanciamiento Agrícola							
FRI Fondo Refinanciamiento Industrial							
A&A I Agro-empresas y Artesanías							
A&A II Agro-empresas y Artesanías							
FAT Fondo Asistencia Técnica							
CAT Crédito Argentino							
TOTAL FONDOS EXTERNOS							
<u>FONDOS PROPIOS DEL BCB</u>							
Recursos Propios Construcción							
Recursos Propios Industria							
Recursos Propios Agricultura							
Recursos Propios Artesanía							
Recursos Propios Servicios							
Recursos Propios Turismo							
Recursos Propios Edif. e Impre.							
Recursos Propios Vivienda							
TOTAL FONDOS PROPIOS							

CUADRO 25--A

<u>NOMBRE:</u>	Informe Consolidado de Créditos Garantizados bajo PGCP
<u>FRECUENCIA:</u>	Mensual
<u>PREPARADO POR:</u>	Sección Operativa
<u>REVISADO POR:</u>	Jefe Unidad Operativa
<u>AUTORIZADO POR:</u>	Gerente de Departamento de Desarrollo
<u>USO:</u>	Para Oficiales de Crédito, Gerencias de Crédito de ICI y para el Banco Central de Bolivia.
<u>PROPOSITO:</u>	Proporcionar una visión global de todas las transacciones llevadas a cabo bajo el programa de garantías, más una descripción discriminada por sucursales y sub-prestatarios, aportes individuales, capitales, costos, proyectos, asistencia técnica, comisiones y garantías.
<u>CONTENIDO:</u>	Informe discriminado que contiene lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"><li>● Reporte Mensual Consolidado y por Sucursales</li><li>● Por Sub-prestatario</li><li>● Por Líneas de Refinanciamiento</li><li>● Tipo de Proyecto</li><li>● Ubicación</li><li>● Aportes del Banco Central de Bolivia o ICIs., Discriminado por Capital de Operación e Inversión</li><li>● Costo del Proyecto</li><li>● Plazo Asistencia Técnica</li><li>● Comisiones Tipo de Garantías</li><li>● Montos Garantizados</li></ul>

CUADRO 25-B

INFORME MENSUAL CONSOLIDADO CREDITOS REFINANCIADOS  
 PROGRAMA DE GARANTIAS PARA CREDITOS PRODUCTIVOS

LINEA DE CONC.	NOMBRE DE PRESTATARIO	LINEA DE REFIN.	TIPO DE PROJ.	UBICACION	A P O R T E B.C.B.			A P O R T E ICI			TOTAL REFINANCIADO	COSTO TOTAL DEL PROYEC.	PLAZO		NOMBRE ASIST. TECNICO + NC DEL REGISTRO	COMISION DE GARANTIA	GARANTIA ADICIONAL	
					CAP. OP.	CAP. INV.	TOTAL	CAP. OP.	CAP. INV.	TOTAL			C.O.	C.I.			TIPO	VALOR

CUADRO 26-A

NOMBRE: Informe Consolidado de Cartera en Mora (PGCP)

FRECUENCIA: Mensual

PREPARADO POR: Sección Operativa

REVISADO POR: Jefe Unidad Operativa

AUTORIZADO POR: Gerente Departamento de Desarrollo

USO: De los Oficiales de Crédito y Gerentes de ICIs y para el Banco Central de Bolivia.

PROPOSITO: Proporcionar información sobre la situación de mora para la toma de decisiones.

CONTENIDO: Este reporte contiene lo siguiente:

- Número de Crédito PGCP
- Nombre del Cliente
- Línea de Refinanciamiento
- Monto Original del Crédito
- Número de Cuotas Vencidas
- Total de Amortizaciones Efectuadas a la Fecha de Ingreso en Mora.
- Razones de Mora
- Plan de Acción de Cobro
- Informe de Acción Judicial Tomada o Pendiente
- Garantías del Crédito
- Relación Crédito vs. Garantía

CUADRO 26-B

INFORME MENSUAL DE PRESTAMOS VENCIDOS  
PROGRAMA DE GARANTIA PARA CREDITOS PRODUCTIVOS

NUMERO DEL CREDITO	NOMBRE DEL CLIENTE	LINEA DE REFINANC.	MONTO ORIGINAL CREDITO	TOTAL DE AMORTIZACIONES	SALDOS DEUDORES VENCIDOS								GARANTIA DEL CREDITO	RELACION CRED/GARANT.	OBSERVACIONES ACCION LEGAL PLAN DE COBRO
					30 DIAS		30/60 DIAS		60/90 DIAS		90/120 DIAS				
					CAPITAL	INTERES	CAPITAL	INTERES	CAPITAL	INTERES	CAPITAL	INTERES			

## CAPITULO IX

### PRESTAMOS

#### A. Concepto de Fijación de Precios

La rentabilidad de los bancos depende de como se compara lo que cobran por su dinero y servicios en relación al costo de sus fondos y sus costos de operación. Como una fuente primordial de ingresos, el "Precio" de los préstamos tiene un papel crucial en la rentabilidad del banco.

Con el propósito de fijar precios, podemos dividir a los clientes en tres tipos básicos: clientes superiores, clientes con valor previsible, y clientes permanentes.

##### 1. Clientes Superiores

Aquellos a los cuales se les dan préstamos a la tasa más baja del banco o más. Generalmente son sujetos de crédito seguros y tienen fácil acceso a otros bancos o a fuentes financieras del mercado de fondos, lo que significa que siempre podrán conseguir sus préstamos a las tasas más bajas posible. El banco sabe que probablemente no podrá hacer el préstamo a ese cliente si pretende cobrarle algo más que la tasa más baja posible.

##### 2. Clientes con Valor Previsible

Hay dos circunstancias bajo las cuales se clasifican este tipo de clientes. Una es cuando el cliente no tiene fuente alternativa de financiamiento. Por ejemplo, si el banco es la única fuente para obtener el préstamo, el cliente no tendrá más remedio que prestar al precio que sea (siendo el límite el valor de sus fondos, es decir su rentabilidad), sin embargo el banco debería rechazar el cobrar tanto si cree que esto deteriorará la situación financiera del cliente. La otra es cuando el cliente visualiza el préstamo o algún servicio del banco como parte integrante de una relación total con el banco. Por ejemplo, aunque un banco cobre la tasa más alta por transferencia de fondos, el cliente probablemente no cambiará a otra institución si quiere seguir usando los otros servicios del banco. En este caso, lo más importante es que la transferencia no cueste más de su punto de corte para esa actividad o lo que el piensa que es el máximo previsible a pagar.

##### 3. Clientes Permanentes

Aquellos que siempre están usando los servicios del banco y que sienten que los une una estrecha relación con el banco, toman préstamos con regularidad y son

una buena fuente de demanda potencial. A estos clientes se les ofrecen tasas favorables, aunque por supuesto, el punto básico al fijar el precio o tasa de interés es la rentabilidad sobre la actividad total, del cliente para el banco.

## B. Análisis de Rentabilidad de los Clientes

El método de fijar precios a los servicios del banco, intenta compensar al banco por una variedad de servicios "gratis" que ofrece. Sin embargo, con la competencia creciente, el banco debe de usar técnicas de precios que reconozcan en detalle todas las facetas de la relación con cada cliente antes de cobrarle equivocadamente por un servicio.

Hoy en día se cobra por los servicios de planillas computarizados, transferencias telegráficas o telefónicas, cajas de seguridad y otros servicios, además del cobro de intereses sobre los préstamos. De acuerdo con este enfoque, los préstamos deberían cobrarse de manera tal que la rentabilidad total de un cliente llene los parámetros de la rentabilidad del banco. Este método de analizar fijación de precios de servicios se llama análisis de rentabilidad de clientes. Para reafirmar el concepto, el análisis de rentabilidad de clientes hace que el oficial de crédito considere toda la relación con un cliente al ponerle precio al préstamo. El método simplemente compara los ingresos y los costos de la relación con un cliente. Para una cuenta rentable, la comparación debe de mostrar que los ingresos son superiores a los costos. Por supuesto que es necesario identificar claramente lo que son ingresos y los costos asociados con el cliente.

### 1. Ingresos

Veamos el ejemplo de una hipotética compañía JKL (Cuadro 27), vamos a listar todas las fuentes de ingresos para el banco de su relación con esta compañía, todos los cargos explícitos y los intereses sobre préstamos, están incluidos. Los cargos por servicios no están incorporados al interés del préstamo pero se les pone precio independientemente sobre la base de la actividad anual del cliente, de esta manera el cliente paga por los servicios del banco y en la cantidad que los usa.

CUADRO 27

INGRESOS QUE GENERA EL BANCO DE LA COMPAÑIA JKL

1)	<u>Intereses sobre préstamos</u>			
	Préstamo comercial, \$1.200.000 al 14% promedio		\$168.000	
2)	<u>Ingreso por comisión de compromiso</u>			
	Línea no usada por \$2.300.000 al 0.5%		\$ 11.500	
3)	<u>Servicio del préstamo</u>			
	a) Mantenimiento de cuenta	48		
	b) Honorarios legales	400		
	c) Tiempo del Oficial de Crédito	<u>2000</u>	TOTAL	2.448
4)	<u>Servicios Generales del Banco</u>			
	a) Computación	2400		
	b) Transferencias	560		
	c) Gastos de manejo del préstamo	<u>6000</u>	TOTAL	<u>8.960</u>
			TOTAL DE INGRESOS GENERADOS	\$190.908

## 2. Costos

Los costos asociados con la compañía JKL están listados en el Cuadro 28. Hay dos tipos básicos de costos, el costo de los fondos y el costo de los servicios. La cantidad de dinero usada en el préstamo se divide entre dos tipos de fondos; fondos de capital y fondos de operaciones. El costo de todos los fondos del banco debe de recuperarse de los fondos que generan utilidades, (productivos). Por eso, una cantidad apropiada de fondos de capital y fondos de operaciones debe de prorratearse para el préstamo a la compañía JKL. Un método usado para hacer el prorrateo es el siguiente:

$$\text{Fondos de Operaciones a Usar} = \frac{\text{Fondos Totales Disp. para Operaciones}}{\text{Activos Productivos}} \times \text{Monto del Préstamo}$$

$$\text{Fondos de Capital a Usar} = \frac{\text{Capital Total}}{\text{Activos Productivos}} \times \text{Monto del Préstamo}$$

Para el caso específico de JKL se necesitan \$1.410.000 de fondos de operación y \$120.000 de fondos de capital, lo cual totalizan \$1.530.000 que es más que el préstamo por \$1.200.000. El exceso ocurre porque los requisitos de reserva y flotación sobre las fuentes de depósitos requieren que el banco tenga recursos atados en efectivo, que no puede usarse para conceder préstamos. Ya que el método se basa en activos productivos y no en activos totales la prorrata automáticamente provee el exceso de fondos para cubrir la reserva y la flotación.

CUADRO 28

COSTOS ASIGNADOS A LA COMPAÑIA JKL

1)	<u>Costo de los fondos</u>			
	a)	Cargo por fondos de operaciones	\$1.410.000 al 9.6%	\$135.360
	b)	Cargo por fondos de capital	\$ 120.000 al 30%	36.000
2)	<u>Costo de los servicios</u>			
	a)	Computación	1.200	
	b)	Cheques pagados	3.000	
	c)	Transferencias	420	
	d)	Gastos de manejo del préstamo	<u>6.000</u>	TOTAL \$10.620
3)	<u>Análisis de depósitos</u>			
	a)	Costo actual de los depósitos		
		1. Cuenta Corriente	4.375	
		(\$125.000 al 3.5%*)		
		2. Certificados a plazo	5.050	
		(\$50.000 al 10.1%**)		
	b)	Costo esperado de los depósitos del cliente		
		(\$175.000 al 11.2%***)	<u>(19.600)</u>	<u>\$(10.175)</u>
		Costo neto total		\$171.805
	*	Costo de servicios		
	**	Costo de interés y de servicio		
	***	Equivale al costo promedio de los recursos del banco, incluyendo recursos de capital.		

Si comparamos los ingresos del Cuadro 27 con los costos, tendremos:

Ingresos	\$190.908
Costos	<u>\$171.805</u>
Superavit	\$ 19.103

Antes de declarar el superavit, sin embargo, el banco debe de evaluar el riesgo relativo de su préstamo a JKL. Si el riesgo es mayor que el promedio, el banco debe de determinar si los \$19.103 son una adecuada compensación al riesgo adicional o no, si no son, se debe de considerar una tasa de interés mayor.

### 3. Sistema de Contabilidad de Costos

Debería estar claro que este tipo de análisis asume que el banco tiene un buen conocimiento de sus costos. En la actualidad pocos bancos han aceptado y desarrollado técnicas de contabilidad de costos. Los bancos históricamente han dedicado la mayor parte de su personal y sus esfuerzos creativos a conseguir depósitos de bajo costo, y darles servicios a sus clientes gratis. La tradición que se resiste a morir, de no cobrarle a los clientes los servicios, ha retardado el desarrollo de sistemas contables que permitan determinar con exactitud los costos de los bancos, aunque algunos bancos ya cuentan o están desarrollando sus sistemas de contabilidad de costos.

### C. Préstamos Agropecuarios

El éxito de los programas de crédito agropecuario depende cada día más en los oficiales de crédito y su capacidad para entender la tecnología de producción, conocer las prácticas bancarias y poder emitir juicios sólidos sobre los factores humanos involucrados en la agricultura y la ganadería. Estos juicios pueden emitirse basados en el conocimiento de los planes, metas y ambiciones de cada finquero en particular, la selección y aplicación del nivel tecnológico y su habilidad para implementar lo planeado en la vida diaria del negocio, para lograr una operación rentable.

Para hacer esto, el oficial de crédito debe de tener buenas bases en los principios de administración de fincas, y estar dispuesto a pasar el tiempo necesario con cada cliente, para revisar a conciencia sus planes, aconsejarlo acerca de la mejor manera posible de usar sus recursos para maximizar la rentabilidad de su operación.

1. La Solicitud de Crédito Agropecuario

Generalmente la solicitud de crédito se origina con una entrevista entre el oficial de crédito y el cliente actual o potencial del banco. Con nuevos clientes esta entrevista debe de sacar a luz cualquier relación existente actualmente entre el cliente potencial y el banco, así como cualquier relación familiar que pudiera generar un conflicto de intereses. También debe de dirigirse hacia los factores humanos, la naturaleza del negocio agropecuario y las razones para solicitar el crédito. De esta entrevista, el oficial de crédito puede hacer una evaluación preliminar sobre el crédito y el riesgo que este involucra. Sin llegar a realizar un estudio de factibilidad, el oficial de crédito debe de decidir si conviene o no proseguir con los trámites. Si durante la entrevista se llega a ver claramente que no se recomendaría el crédito, hay que terminarla con mucho tacto y explicando las razones por las cuales el crédito no es factible. Sin embargo, si se llega a concluir que el crédito es posible, el oficial de crédito debe de proseguir con la solicitud del crédito.

La solicitud de crédito, es el documento básico para comenzar el folder de crédito de un cliente nuevo y para poner al día el folder de crédito de un cliente antiguo del banco. La solicitud debe incluir:

- Fecha, nombre y dirección
- Breve historia personal incluyendo: estado civil, número de dependientes y sus edades
- Educación y experiencia agropecuaria
- Cantidad y propósito del préstamo
- Plazo, fuente de repago, fuentes alternativas de repago
- Tamaño de la explotación agropecuaria, tipo de operación
- Tenencia de la tierra, propia, alquilada (incluir contrato de alquiler) cultivos existentes, ganado existente, facilidades físicas, instalaciones especiales y localización

Luego el oficial de crédito debe de discutir los procedimientos del banco con relación al préstamo, y las responsabilidades de ambas partes incluyendo la del

cliente, de suministrar información y registros satisfactorios para la correcta documentación del préstamo. Esta reunión puede usarse también efectivamente, para entrenar al cliente, explicándole cuidadosamente los formularios y el sistema de análisis de crédito, en una forma tal que el cliente sea capaz, en el futuro, de llenar parte o todos los formularios y reconozca la importancia de la información solicitada, para la toma de decisiones gerenciales adecuadas.

El tamaño del préstamo solicitado, el carácter del cliente, el riesgo aparente involucrado y las políticas del banco, determinan la profundidad de la documentación necesaria y de las garantías a exigir para cada línea de crédito.

El objetivo del procedimiento de análisis de crédito es establecer las necesidades reales de efectivo y los momentos adecuados para desembolsar ese efectivo, de asegurarse que los fondos llegarán al finquero en el momento en que este los necesite y de esta forma garantizar, en lo posible, en que se logren los flujos de caja proyectados para el repago ordenado del préstamo.

## 2. Análisis del Crédito

A). analizar una solicitud de crédito agropecuario, hoy en día, debe de darse primordial importancia a la evaluación del solicitante como persona y como administrador agropecuario y evaluar la naturaleza del negocio en sí. Para esto hay que analizar el negocio y al cliente desde el punto de vista de su desempeño pasado, la rentabilidad obtenida y proyectada, capacidad de pago y solidez financiera. Las herramientas necesarias para realizar tal análisis incluyen:

- Estados financieros
- Estado de ingresos y gastos
- Estado de resultados
- Estados de análisis comparativos
- Presupuestos a corto y mediano plazo
- Flujos de caja proyectados (ver caso de Miguel Granjero - Anexo F)

Al usar estas herramientas, el oficial de crédito competente irá descubriendo las fortalezas y debilidades del proyecto y/o del cliente, irá anotando los comentarios pertinentes para su informe y hará las visitas e inspecciones necesarias a la finca en sí.

Generalmente se dice, que hay que analizar más a fondo las solicitudes que se presentan por primera vez, pero eso no quiere decir que las solicitudes de los clientes regulares se deban de analizar superficialmente, sino que por el conocimiento del negocio y del cliente que ya se tiene, el análisis es, hasta cierto punto, más sencillo. En ambos casos, el análisis debería de enfocarse hacia la fortaleza financiera, la rentabilidad y la capacidad de repago del solicitante, actual y futura, (según las proyecciones que se preparen al respecto). El sector agropecuario es un sector muy segmentado, con metas de unidades de producción de diferentes tamaños. Así que hay un número enorme y una gran variedad de solicitudes de crédito que pueden presentarse para su análisis y aprobación. Aunque el tipo y complejidad de los préstamos varíe grandemente, el objetivo fundamental, básico, al conceder préstamos agropecuarios es único: "Conceder créditos sanos y rentables, tanto para el banco como para el cliente."

El uso de las herramientas antes descritas, por un oficial de crédito calificado puede hacer posible esta tarea.

#### D. Dificultades Financieras

Hay numerosos factores que pueden ser responsables por las dificultades financieras de un negocio. La mayoría de ellos pueden atribuirse directamente a una gerencia inadecuada e ineficiente, mientras que otros factores escapan al control de los mejores gerentes. Así pues, las causas de las dificultades financieras pueden agruparse bajo dos clasificaciones generales: factores gerenciales, y factores externos no controlables.

##### 1. Factores Gerenciales

El factor simple más importante para la operación exitosa de un negocio es la habilidad e integridad de su gerente. Un gerente capaz generalmente encuentra soluciones satisfactorias a las situaciones difíciles. Solamente, en comparativamente, pocas veces las empresas fracasan debido a la deshonestidad del gerente. Hoy en día es difícil que un gerente deshonesto llegue a controlar una empresa totalmente sin ser detectado. Aunque siempre es posible que suceda.

La INCOMPETENCIA de la gerencia es un factor mucho más significativo en la ocurrencia de dificultades financieras. Vamos a separar en cinco tópicos la incompetencia gerencial:

- Políticas inadecuadas de compras y ventas
- Control inefectivo de costos y gastos
- Políticas equivocadas de crédito y cobranza
- Excesiva inversión en activos fijos
- Capitalización inadecuada

Vamos a ver ahora en detalle cada uno de estos tópicos.

a. Políticas Inadecuadas de Compras y Ventas

La vida de todo negocio es su ingreso bruto, el cual en muchos casos está representado por el ingreso por ventas. Algunos negocios tienen problemas por que sus ventas son inadecuadas, otros porque tienen un volumen excesivo de ventas. Si un banco enfrenta problemas con una compañía que está teniendo dificultades financieras, debería primero determinar si el volumen de ventas es inadecuado o excesivo. Si el volumen es inadecuado, la política de compras del gerente puede ser la responsable. Por ejemplo, la gerencia puede estar comprando mercancía obsoleta o de calidad inferior o puede estar pagando precios muy altos. La compañía puede haber perdido eficiencia en la manufactura, exposición y comercialización de sus productos, otras compañías pueden estar desplazando los productos de la empresa en el mercado. Podría estarse necesitando nuevas técnicas de publicidad o diferentes anuncios. Una dificultad que acompaña a los bajos volúmenes de venta es la carga pesada y tal vez difícil o imposible de vender, de los inventarios. Además inventarios estáticos comprometen fondos costosos y que a la larga resultan en pérdidas grandes al tener que liquidar los inventarios a precios inferiores al costo.

Si las ventas son extraordinariamente grandes, el negocio puede estar promoviéndolas reduciendo los precios, una práctica que a la larga puede resultar en un margen de utilidades inadecuado. Un aumento en volumen de ventas debido a una innecesaria reducción en los precios, es un desperdicio y un factor desmoralizante para la industria en general. Las empresas están orientadas a producir utilidades y un volumen racional de ventas es esencial para obtenerlas.

Pero, un énfasis excesivo en el volumen de ventas, sin conciencia del impacto sobre las utilidades será siempre costoso a largo plazo para el negocio.

Hay otra causa de dificultades financieras asociadas con la política de compras que debe de estudiarse, algunas empresas han sufrido pérdidas desastrosas porque se han dedicado a especular con inventarios. Una acumulación innecesaria y sin garantía de grandes volúmenes de inventarios (o compromisos de comprar grandes volúmenes de inventarios a precios fijos), no puede ser más que especulación de la gerencia que cree que los precios van a subir. Al considerar las políticas de compras y ventas, los inventarios son un factor de la mayor importancia, ya que las ventas deben venir eventualmente de ellos.

b. Control Inefectivo de Costos y Gastos

En una investigación de resultados operativos, se debe de realizar un estudio completo de los estados de resultados. Este estudio debe incluir una revisión de los costos de mercadería vendida y de los gastos y debe de dar alguna indicación acerca de si la compañía es un productor marginal o no. Es decir, revelar si la compañía está o no operando cerca de su punto de equilibrio. Una empresa que opera cerca de su punto de equilibrio es particularmente vulnerable a los cambios adversos en las condiciones económicas. Puede mostrarse utilidades solamente bajo las más favorables condiciones y estará entre las primeras víctimas de una recesión económica.

Si la compañía tiene una planta vieja o ineficiente, con productos de baja calidad, altos costos de mano de obra, bajo margen bruto y frecuentemente con gastos altos, será un productor marginal y un negocio riesgoso.

Entre los factores responsables por altos gastos generales y administrativos (que generalmente colocan a las empresas en dificultades), están los siguientes: salarios a ejecutivos desmesuradamente altos, gastos excesivos de manufactura o venta, pérdidas altas por cuentas incobrables, endeudamiento alto que lleva a gastos financieros excesivos y alquileres desmesuradamente altos.

Un estudio de los estados operativos rendirá muchísima información que le ayudará al analista a determinar si la compañía está o no bajo una gerencia eficiente.

c. Políticas Equivocadas de Crédito y Cobranza

Una compañía puede ser un buen productor y mantener un control excelente sobre sus inventarios y gastos, tener muy buena fuerza de venta y sin embargo llegar a dificultades financieras a causa de una sobre inversión en cuentas por cobrar.

Políticas inefectivas de crédito y cobranza pueden resultar en una sobreinversión en cuentas por cobrar, lentas o dudosas, causando esto que la empresa a su vez se vuelva un pagador lento, pierda los descuentos por pagos en efectivo o aumente sus gastos financieros al tener que prestar dinero para financiar sus cuentas por cobrar. Un análisis cuidadoso de las políticas de crédito y cobranza de la empresa y una comparación de las mismas con las de otras compañías similares debería iluminar al analista para detectar este problema y su posible solución.

d. Excesiva Inversión en Activo Fijo

La sobreinversión en inventarios o en cuentas por cobrar es más fácil de corregir que la excesiva inversión en activos fijos, un mal frecuente de los negocios. Demasiado a menudo los ejecutivos se sienten tentados a invertir excesivamente en activos fijos.

El deseo de tener una planta física imponente antes que práctica y las expectativas no garantizadas de aumentos en los volúmenes de producción y venta, más allá de la presente capacidad de la planta han sido responsables de convertir negocios prósperos en negocios que dejan pérdidas con resultados perjudiciales a los empleados, acreedores y accionistas. Generalmente los activos fijos y parte del capital de trabajo debería financiarse con capital accionario.

Desde el punto de vista de los acreedores, una planta linda y costosa tiene poco atractivo, a menos que la empresa pruebe su habilidad para operarla satisfactoriamente con una utilidad razonable en comparación con el volumen de la inversión. Una planta lujosamente linda pero no productiva, es difícil de liquidar. El analista debe de estudiar bien la relación de valor neto, capital de trabajo, ventas y activos fijos.

e. Capitalización Inadecuada

Como una regla general, un negocio que está pobremente capitalizado, reducirá poco a poco su producción y ventas. Si la proporción de deuda a capital es muy grande y el negocio no produce suficiente para corregir esa situación a corto plazo, la baja capitalización puede causar serias pérdidas al negocio. En teoría los accionistas deben de suplir la mayor parte del dinero para sacar adelante un negocio.

Algunos de los resultados de una capitalización inadecuada son: alto endeudamiento, alto pago de intereses, falla en aprovechar los descuentos sobre compras, presión constante sobre la gerencia y falta de capacidad para aprovechar las economías de escala.

Una capitalización inadecuada no es sólo el resultado de una inversión inicial insuficiente, sino también de pagos de dividendos no garantizados y de pérdidas operativas. Una empresa exitosa pero con capital reducido por una política de dividendos excesivamente generosa, puede corregir su situación deteniendo el pago de dividendos por un tiempo. Las pérdidas operativas son un problema más serio. Acá hay que hacer una revisión de las políticas de compra y venta de la compañía así como de sus gastos.

2. Causas Externas no Controlables

Algunas veces los problemas de los negocios se deben a factores que escapan del control de la gerencia. Estos pueden agruparse así:

- Desastres naturales
- Guerra
- El ciclo empresarial
- El ciclo industrial
- Cambios tecnológicos

a. Desastres Naturales

Son actos de la naturaleza no esperados tales como: ciclones, huracanes, terremotos, erupciones volcánicas, inundaciones, etc.

Algunos de estos fenómenos se pueden "aliviar" en alguna medida por la suscripción de pólizas de seguro, tales como: incendio, terremoto, lucro cesante, etc. Sin embargo una compañía puede ser que no sea capaz de recuperar el volumen de negocios perdidos durante su período de inactividad, lo cual a la postre puede generar dificultades financieras.

b. Guerra

Una situación de guerra en el país en que opera una compañía o en países vecinos o en países que forman parte del mercado de la empresa, la puede colocar en dificultades financieras.

c. El Ciclo Empresarial

Definitivamente el ciclo de los negocios puede afectar negativamente a cualquier negocio y ser la causa de dificultades financieras. La gerencia, por supuesto, debe de estar enterada de los altos y bajos del ciclo y debe de ser capaz de manejar las fluctuaciones del mercado. Gerentes excepcionalmente capaces ordinariamente pueden enfrentar satisfactoriamente casi cualquier cambio.

d. En Ciclo Industrial

Algunas industrias pueden tener un ciclo que es distinto y completamente separado de el ciclo normal de la mayoría de los negocios, lo cual si el gerente no está alerta, puede llevarlo a poner a la compañía en dificultades financieras.

e. Cambios Tecnológicos

Los cambios en la demanda de determinados productos son constantes y la gerencia puede ejercer muy poco control sobre ellos. Por ejemplo: el uso de los plásticos sacó del mercado muchos productos que eran hechos de hierro, madera, etc.

El uso del aluminio en la industria de envases para gaseosas, cervezas y conservas, ha disminuído la demanda del estaño. Otro tipo de cambio tecnológico es el que se opera comúnmente hoy en día al salir cada día nuevos y mejores equipos electrónicos, que vuelven obsoletos los que ya están en el mercado. La gerencia debe de

tratar de discernir estos cambios tan pronto ocurren o mejor aún prevenirlos y estar listos para contrarrestarlos, ya sea sustituyendo sus productos o mejorándolo o comercializándolos más agresivamente. La adaptación a los cambios es una cualidad esencial de la gerencia competente. Si no se puede encontrar un producto sustituto, hay que liquidar el negocio tan pronto sea posible, antes que sea demasiado tarde.

En ningún caso debe la gerencia permitir, que los cambios tecnológicos la tomen desprevenida, pues podría significar dificultades financieras para la empresa.

### 3. Que Hacer Cuando Se Presentan Dificultades Financieras

Dificultades financieras puede referirse a un amplio rango de situaciones, las más con posibles soluciones, algunas fatales para las empresas. Una empresa puede recibir ayuda del banco en solucionar problemas temporales, pero dificultades de una naturaleza fundamental necesitan un tratamiento radical. Entre estos dos casos, hay muchos intermedios que recibirán tratamientos individuales de acuerdo con el diagnóstico de la situación que se haga.

Dificultades temporales pueden a menudo resolverse dando una extensión de tiempo para el repago y pueden manejarse informalmente.

Cuando los problemas son básicos y la situación es muy complicada o muy desesperada para un acuerdo de extensión, la liquidación formal de la empresa puede ser el procedimiento necesario. Después de considerar todos los factores pertinentes, se debe de tomar una decisión acerca de:

- si se le concede al negocio una extensión para el repago
- si se pide la reorganización del negocio, o
- si se liquida el negocio

Si se piensa en reorganizar el negocio o en liquidarlo, hay que contestarse varias preguntas:

- a. Pueden corregirse los problemas? Si pueden corregirse, cuál es el mejor curso de acción a seguir? Si la decisión es reorganizar el negocio, es necesario preparar un programa ad-hoc, con cronograma de actividades y un presupuesto de operaciones y controlarlo bien.

- b. Si el negocio va a continuarse, debería la gerencia anterior continuar o es necesario nombrar nuevos ejecutivos? Esta es una pregunta muy significativa y muy difícil de responder. Puede que un cambio de gerencia no de el resultado esperado. Aunque es generalmente cierto que "una escoba nueva, barre mejor," y que nuevos ejecutivos pueden implementar cambios que la gerencia anterior no podría, el banco debe de ser extremadamente cauteloso en sugerir o recomendar una nueva gerencia, ya que si se realiza el cambio y los resultados no son satisfactorios, los accionistas podrían pensar que el banco tuvo la culpa.
- c. Si después de considerar todos los factores, la liquidación del negocio es lo aconsejable, hay que decidir si la misma se hace rápida o gradualmente. Cuando se ha diseñado un curso de acción inteligente, los ejecutivos del banco deben de tener el coraje de actuar de acuerdo con los mejores intereses del banco y de la compañía.

#### E. Corrección de los Préstamos Problemas

La política de crédito debería de requerir diligencia de parte del personal para detectar y tratar de corregir los préstamos problemas. Aunque el personal de revisión de créditos es importante en la detección temprana de los problemas, los oficiales de crédito frecuentemente tienen información muy importante que contribuir. Generalmente ellos están más en contacto con los clientes y sus negocios y tienen cierta "amistad" con ellos, si el negocio se deteriora frecuentemente esa "amistad," también se deteriorará. Cualquier cambio sin justificación en la actitud del prestatario hacia el banco o al oficial de crédito puede ser una clave para detectar dificultades financieras. Una disminución inesperada en los depósitos del cliente o sobregiros frecuentes son signos de tales dificultades.

Otras claves incluyen: a) tardanza en la presentación de los estados financieros. Inmediatamente deben de pedirse explicaciones por la demora, b) pagos retrasados deben de investigarse inmediatamente porque frecuentemente indican dificultades financieras.

Cuando ocurre que un préstamo se vuelve problemático, el oficial de crédito debe de tomar inmediatamente acción correctiva para evitar que la situación se deteriore aún más y minimizar la pérdida potencial. La solución mejor es acordar un plan de acción conjunto para evitar a ambas partes pérdidas.

El plan de acción en general es un acuerdo o contrato de préstamo revisado que incluye: un nuevo calendario de pago, pone limitaciones a las actividades del cliente, establece un sistema de reportar las actividades operativas y financieras al banco, al día, y especifica la participación del banco en la toma de decisiones de la empresa.

Una solución adicional sería pedir garantías adicionales en instrumentos monetarios o casi líquidos, seguros de vida, cuentas por cobrar, inventario, hipoteca, etc.

Los oficiales de crédito deben de estar alertas a cortar fraudes tales como: estados financieros falsos, documentos falsos y títulos falsos, etc.

#### F. Control de las Pérdidas por Malos Préstamos

Los bancos se encuentran invariablemente con que una pequeña porción de sus préstamos caen en mora y eventualmente deben de cargarse a pérdidas. Este riesgo básico de la función crediticia es inevitable y los bancos deben de asumir algún nivel de riesgo. A pesar de todo, los bancos bien manejados deberían hacer todo lo posible para minimizar esas pérdidas.

##### 1. Objetivos

El proceso de revisión de créditos es una herramienta crucial para reducir las pérdidas y mantener control sobre la calidad de los préstamos. La revisión de créditos consiste en una auditoría periódica del desempeño de algunos o de todos los préstamos en cartera. Además, de su objetivo básico de reducir las pérdidas, tiene otros objetivos intermedios que son:

- Detectar problemas actuales o potenciales tan pronto como sea posible.
- Procurar documentación uniforme.
- Asegurarse de que se cumple la política de crédito.
- Informar a la gerencia y al directorio acerca de la condición general de la cartera.

#### G. Conclusión Sobre el Control de la Función Crediticia

Una organización efectiva y el control de la función crediticia son vitales para la rentabilidad y solvencia de cada banco. La función crediticia es quizás la actividad

más compleja de la banca. También para la mayoría de los bancos es la función que conlleva mayor riesgo a la gerencia, depositantes y a los accionistas.

La herramienta clave para controlar y comunicar las metas y estrategias del banco es la política escrita de crédito. La política formal de crédito es estructurada por el directorio y baja a los oficiales de crédito para su implementación, esto es, que la autoridad crediticia es delegada al oficial de crédito, por el directorio. Los directivos del banco son los responsables finales por la calidad y condiciones de la cartera y en todos los asuntos relacionados al banco, deben responder ante los accionistas y ante las autoridades regulatorias de la banca acerca de las deficiencias en que incurran. El fiscal espera que los directores conduzcan el banco de acuerdo con las regulaciones, que examinen la cartera para ver la calidad de la misma y que todas las operaciones estén bien documentadas, que revisen cuidadosamente los créditos grandes, que se aseguren de que las políticas, sobre todo de aprobación de crédito, se cumplan y que evalúen el desempeño de los oficiales de crédito.

Inherente a la política de crédito es la actitud del directorio hacia la toma de riesgo. Tomar riesgos es una parte natural de la función de prestar e inevitablemente en algunas ocasiones se pierde.

Sin embargo, el banco puede hacer mucho para prevenir y minimizar las pérdidas, a través de una clara política de crédito que requiera:

- Información completa y uniforme y documentación completa de cada préstamo
- Pronta acción sobre los préstamos en mora
- Protección adicional en la forma de buenas garantías y colaterales
- Fijación adecuada de tasas de interés para garantizarle al banco una buena rentabilidad, y
- Lo más importante, una constante revisión de los préstamos.

## CAPITULO X

### SUPERVISION Y SEGUIMIENTO DE PROYECTOS

#### A. Introducción

La supervisión y seguimiento de los proyectos de inversión, es un factor clave para garantizarse el repago de cualquier préstamo, ya que al controlar los rubros de inversión y el resultado de las operaciones de un proyecto, se está constatando que la proyecciones realizadas en el papel se lleven a cabo, lo cual garantizará en último caso, el repago del financiamiento.

Aunque lo ideal es la supervisión de todos los proyectos aprobados, a veces por el número de ellos es tarea poco menos que imposible. Generalmente se recurre a supervisar una muestra representativa del número de proyectos totales, es decir del universo de proyectos. Otras veces se recurre a supervisar los proyectos nuevos o de nuevos clientes y siempre se supervisan aquellos proyectos que han dado señales de debilidad o deterioro o que han entrado en mora.

#### B. Tipos de Visitas de Supervisión

Básicamente existen cuatro tipos de visitas de supervisión:

- La visita anterior a la aprobación del proyecto, para determinar si en verdad se dan las condiciones expresadas por el cliente. No siempre se da este tipo de visitas y en clientes conocidos a veces no es necesario realizarla.
- La visita para constatar el desarrollo del plan de inversiones, realmente es una visita de fiscalización de inversiones.
- Las visitas de seguimiento, para constatar que el plan de producción y venta se está llevando a cabo según lo planificado y dentro de la estructura de precios y costos proyectada.
- Aquellas que se realizan para analizar la factibilidad de reestructurar un financiamiento, por problemas que han surgido en la implementación del proyecto.

#### 1. Planificación de Cada Supervisión

Antes de llevar a cabo la visita a la planta física donde está realizándose el proyecto, hay que realizar las siguientes labores:

- a. Estudiar el expediente del proyecto para conocer a cabalidad todos los aspectos importantes de la empresa.
- b. Preparar las preguntas relevantes para valorar la ejecución del proyecto.
- c. Llenar parcialmente el formato de supervisión (sea para empresas en ejecución o su operación, ver Anexos A y B).
- d. Procurar asistir a la visita con el responsable del proyecto.

## 2. Visita de Supervisión

Previo a cualquier acción es necesario dejar firmemente establecido que el banco pretende orientar a los empresarios en la implementación de sus proyectos, por lo que se les solicita colaboración, ya que en última instancia son ellos los beneficiarios de las recomendaciones a que da lugar cada supervisión. A continuación el supervisor deberá determinar los siguientes aspectos en forma global.

- a. Disposición del empresario en cuanto a proporcionar toda la colaboración requerida\* para así obtener una visión clara y real de la situación de la empresa.
- b. Aspectos externos, fuera del control de la administración, que han afectado directa o indirectamente la ejecución del proyecto. Por ejemplo: retrasos en envíos de maquinaria, escasez de materiales de construcción, incrementos en costos, etc.

Si la visita es a un proyecto en marcha, es decir después de haber realizado todas las inversiones, hay que revisar la ejecución de recomendaciones dadas como resultado de la supervisión anterior, analizando los siguientes aspectos:

- Que medio utilizó la empresa en la ejecución de las recomendaciones hechas.
- Si fué útil y conveniente el asesoramiento del supervisor en la ejecución de estas recomendaciones.

\*Se tendrá que tomar en cuenta si el empresario envía la información que se le haya solicitado durante la visita de supervisión.

- Resultados obtenidos, variantes o cambios efectuados a las recomendaciones hechas.
- Que factores influyeron en la no adopción de las recomendaciones hechas en la visita anterior.
- Causas fuera del control de la administración que han afectado directa o indirectamente la ejecución del proyecto.

C. Revisión de la Ejecución del Plan de Inversión y Fuentes de Financiamiento

El supervisor, de antemano debe haber estudiado el plan de inversión aprobado habiendo a su vez llenado el inciso correspondiente en el formato de supervisión. En este punto se harán las comparaciones del caso, verificando si la participación de las fuentes de financiamiento es la apropiada en los diferentes renglones contemplados en el plan de inversión. Por ejemplo, el plan de inversión estipula la participación del BCB en el renglón de maquinaria y equipo, entonces deberá verificarse su correcta ejecución, o si se han efectuado cambios deberán ser investigados. Se cuantificará lo realizado a la fecha de supervisión y lo que falta por realizar, documentándose los aspectos más relevantes de las diferencias existentes; se deberá incluir en términos porcentuales el grado de avance global del proyecto.

1. Verificación del Plan de Inversión

a. En Cuanto a Obras Civiles

- Avance de Obra.
- Iniciación o terminación de obras civiles complementarias (preparación de terrenos, etc.)
- Cambios efectuados en diseño, aumento o disminución de área construída verificando si los mismos están de acuerdo al presupuesto y a lo aprobado por el BCB.
- Incremento en costos de materiales de construcción. Asimismo, grado de dificultad en aprovisionamiento de los mismos.
- Otros aspectos considerados de importancia.

b. En Cuanto a Maquinaria y Equipo

- Si se han hecho pedidos de maquinaria con la suficiente antelación y programación debida.
- Incrementos en costos de maquinarias, fletes, etc.
- Si existen problemas de envío de maquinaria y equipo por parte de proveedores y si el banco intermediario ha brindado un servicio eficiente en apertura de cartas de crédito, giros, etc.
- La compra de maquinaria y equipo de acuerdo a la evaluación o propuesta original por promotores del proyecto. Cambios efectuados y naturaleza de los mismos.
- Estado de la maquinaria si se encuentra en planta, distribución (Lay-Out) de la misma y versatilidad de instalaciones eléctricas, mecánicas u otras.
- Puesta en funcionamiento de la maquinaria de producción, si se encuentra instalada, observando el ciclo completo de producción.
- Otros aspectos considerados de importancia.

c. En Cuanto al Capital de Trabajo

- Destino exacto de los montos aprobados en este renglón.
- Existencia de problemas de pedidos, aprovisionamiento, disponibilidad, etc. de materias primas y materiales.
- Requerimientos adicionales de capital de trabajo para un desenvolvimiento normal de operaciones.
- Verificar bodegaje adecuado de materias primas.
- Incrementos ocurridos en costos.
- Otros aspectos considerados de importancia.

2. Aspectos Administrativos del Proyecto

Se analizarán los siguientes aspectos:

- a. Manejo de los fondos de inversión por parte de promotores y responsables del proyecto.
- b. Sistema contable de la empresa.
- c. Sistema de manejo de los registros de costos de producción, ventas e inventarios.
- d. Grado de organización de la empresa.
- e. Formación profesional y experiencia de las personas que ejecutan el proyecto.
- f. Otros aspectos considerados relevantes.

3. Aspectos Técnicos del Proyecto

a. Empresas en Ejecución

Para empresas en implementación, se investigarán los siguientes aspectos:

- Si la maquinaria y equipo adquiridos y las obras civiles construídas son las adecuadas para la ejecución del proyecto.
- Si está garantizada la disponibilidad de repuestos para el eficiente mantenimiento de la maquinaria.
- El grado de preparación y experiencia de los "Técnicos" responsables de las diferentes actividades de ejecución del proyecto.
- Disponibilidad de la asesoría adecuada, ya sea de proveedores, consultores o cualquier otra persona o institución relacionada con los aspectos técnicos del proyecto.
- Cualquier otro aspecto considerado de relevancia por el supervisor.

b. Empresas en Operación

Para empresas en operación se investigarán los aspectos siguientes:

- Detalle de los niveles de producción obtenidos por producto en las unidades correspondientes con su respectivo valor monetario. Los niveles proyectados e históricos servirán para efecto comparativo.

- Capacidad instalada total proyectada de acuerdo a la evaluación del proyecto de inversión. Capacidad instalada total real. Variaciones existentes, explicación de las razones que motivaron estos cambios.
- Capacidad aprovechada proyectada de acuerdo a la evaluación del proyecto de inversión. Capacidad aprovechada real, variaciones existentes, explicación de las razones que motivaron estos cambios.
- Detalle de los problemas técnicos específicos que afecten el proceso de producción.
- Sistema de aprovisionamiento de materias primas, sus precios y proveedores.
- Cualquier otro aspecto considerado relevante.

4. Aspectos de Mercadeo

Se determinará lo siguiente:

- a. Detalle de los niveles de ventas obtenidas por producto en las unidades correspondientes, ya sea para el mercado nacional o para exportación con su respectivo valor monetario. Los niveles históricos de las mismas se comparan con los proyectados en el estudio de evaluación.
- b. Política de ventas.
- c. Política de precios de la empresa en comparación con la de la competencia.
- d. Cualquier otro aspecto considerado relevante.

5. Situación Financiera de la Empresa

Hay que revisar los siguientes aspectos:

- a. Determinar si la empresa tiene necesidad de recursos financieros adicionales para activos fijos y/o capital de trabajo, asimismo, verificar si la empresa está cumpliendo con sus obligaciones
- b. Aquellas empresas con más de tres años de operación, se les deberá calcular la tasa interna de retorno financiera real del proyecto, tomándose de base el año en que recibieron el primer financiamiento; dicha tasa se utilizará para efectos comparativos con aquella dada en la evaluación del proyecto.

- c. Se efectuará un análisis de la situación financiera de la empresa teniéndose como base de estudio el balance general y estado de resultados actualizado de la empresa. El resultado de dicho análisis se condensará y se reflejará en el informe.

6. Aspectos Económicos

Determinar la estructura ocupacional de la empresa, así como el valor agregado sobre ventas, ahorro en divisas, etc.

7. Aspectos Varios

Se determinará lo siguiente:

- a. Confirmar impresión previa a la supervisión, de la disposición por parte del empresario en proporcionar la información solicitada, para obtener una visión clara y real de la situación de la empresa.
- b. Situación general de la empresa según cómputo dado por el diagrama de supervisión para empresas en etapa de ejecución (ver Anexo C).

La convergencia de los puntos desarrollados anteriormente darán la pauta para emitir una opinión del estado de desarrollo del proyecto. El supervisor tomará en cuenta los aspectos hasta aquí tratados para evaluar el desarrollo del proyecto en comparación al cronograma inicial de ejecución.

D. Actividades Posteriores a la Vista de Supervisión

1. Informe de Supervisión

Después de efectuada la "visita" se preparará el informe de visita de supervisión. El informe pretende cubrir todos los aspectos discutidos, no obstante, considerando la naturaleza propia de cada proyecto, el supervisor deberá adjuntar al formulario, un análisis de situación, incluyéndose aspectos técnicos, financieros, etc. Si la supervisión genera recomendaciones, ya sea de carácter general o específicas, deberán ser prácticas y objetivas, tendientes a orientar al inversionista sobre las alternativas de solución a los problemas detectados.

2. Discusión del Informe y sus Recomendaciones

Una vez terminado el informe, se discutirá con el jefe inmediato y se estudiarán las conclusiones y recomendaciones hechas y los cursos de acción a tomar.

3. Comunicación de Recomendaciones

Las recomendaciones serán enviados al inversionista, lo cual permitirá que se beneficie de los resultados de la investigación. La falta de interés en el cumplimiento de las recomendaciones por parte del inversionista, será elemento de toma de decisiones en las futuras gestiones que a nombre de la empresa se lleven a cabo.

ANEXO A

INFORME DE VISITA DE SUPERVISION  
PRESTAMO EN PROCESO DE DESEMBOLSO  
(Etapa de Ejecución)

I  
N  
F  
O  
R  
M  
A  
C  
I  
O  
N

BANCO INTERMEDIARIO \_\_\_\_\_

Actividad \_\_\_\_\_

Nombre del Proyecto o Empresa \_\_\_\_\_

Tamaño de la Empresa \_\_\_\_\_

Fecha de Aprobación del BCB \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_

Gerente General \_\_\_\_\_

1. Nombre y Cargo de las personas entrevistadas

Nombre(s)	Cargo(s)
_____	_____
_____	_____

Nombre y Cargo(s) de la persona que efectuó la visita:

Nombre(s)	Cargo(s)
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Fecha de la Visita \_\_\_\_\_

2: Aspectos Internos y Externos que hayan afectado la ejecución del Proyecto

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\* Se define como proyecto en etapa de ejecución aquel que haya iniciado el proceso de desembolso de su préstamo y se encuentre en la etapa de montaje de planta o en el período de ensayos de producción.

3) Revisión de la Ejecución del Plan de Inversión y Fuentes de Financiamiento

304

Renglon de Inversión	Proyecto Aprobado			Realizado a la fecha			Diferencia por Realizar		
	BCB	Banco	Propios	BCB	Banco	Propios	BCB	Banco	Propios
Terrano									
Edificios y Construcciones									
Gastos de Instalación									
Maquinaria y Equipo									
Imprevistos									
Otros									
SUB-TOTAL ACTIVO FIJO									
Materiales									
Sueldos y Salarios									
Otros									
SUB-TOTAL CAPITAL DE TRABAJO									
T O T A L									

Activos Fijos de la Empresa

Activo Fijo

- Anos del Préstamo
- Projectado
- En la visita

Observaciones \_\_\_\_\_

Indicar en términos porcentuales el grado de avance del proyecto.

4. Aspectos Administrativos del Proyecto

Se tiene un sistema de control de gastos  SI  NO

Se tiene un sistema de registro de producción  SI  NO

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. Aspectos Técnicos del Proyecto\*

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. Situación Financiera de la Empresa

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. Análisis del Estado de Desarrollo del Proyecto

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. Aspectos Varios

a. Modificación al Proyecto Original y sus principales causas

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\*Verificar y dar listado de la maquinaria y otros activos adquiridos con el préstamo BCB/Banco intermediario (ICI).

b. Disposición del empresario en proporcionar la información solicitada

No hay cooperación  Muy poca cooperación

Cooperación adecuada  Mucha cooperación

c. Morosidad: Número de cuotas vencidas\* \_\_\_al\_\_\_de\_\_\_de

d. Personal actualmente empleado \_\_\_\_\_

9. Conclusiones:

---

---

---

10. Recomendaciones:\*\*

---

---

---

\*Obtener información previo a la visita.

\*\*Si la supervisión genera recomendaciones deberán ser enviadas al inversionista.

ANEXO B

INFORME DE SUPERVISION  
PROYECTOS EN ETAPA DE OPERACION

1. NOMBRE DEL PROYECTO O EMPRESA: \_\_\_\_\_

FECHA DE LA VISITA: \_\_\_\_\_

2. PERSONAS ENTREVISTADAS

Nombre

Cargo

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_

3. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

4. ASPECTOS TECNICOS

a. Producción

AÑOS	PRODUCTO	PRODUCCION PROYECTADA EN LA EVALUACION		PRODUCCION REAL DURANTE EL MISMO PERIODO	
		UNIDADES	VALOR	UNIDADES	VALOR

\*Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b. Materias Primas e Insumos

Indique que materias primas son de origen extranjero, su procedencia y el monto de importaciones anuales

---

---

---

(1) Que porcentaje de materias primas son importadas \_\_\_\_\_

c. Necesita Asistencia Técnica SI  No

EN QUE AREA? \_\_\_\_\_

(1) Aspectos Administrativos y Gerenciales

- Contabilidad y controles
- Costos de Producción

(2) Aspectos Técnicos

- Proceso de Producción y Tecnología
- Distribución en Planta
- Mantenimiento de la maquinaria
- Control de calidad: 
  - Materias primas ( )
  - Producto final ( )

(3) Aspectos de Mercado

- Publicidad
- Promoción de Ventas
- Distribución
- Estrategia de Ventas
- Personal de Ventas

(4) Capacitación de la mano de obra

(5) Otras Areas

Especificar: \_\_\_\_\_

5. ASPECTOS VARIOS

a. Disponibilidad por parte del empresario en proporcionar la información solicitada

- (1) Mucha cooperación  (3) Muy poca cooperación   
(2) Cooperación adecuada  (4) No hay cooperación

b. Cuáles son sus nuevos planes de producción en la empresa

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

c. Necesidad futura de Recursos Financieros

Activos Fijos: \_\_\_\_\_ Capital de Trabajo: \_\_\_\_\_

FECHA PROBABLE DE NUEVA SUPERVISION: \_\_\_\_\_

ANEXO C

DIAGRAMA DE SUPERVISION  
PARA EMPRESAS EN ETAPA DE CAPACITACION

EMPRESA: \_\_\_\_\_

CAMPO APROXIMADO*	No.	PUNTO	Acción impostergradable	Acción recomendada	Aceptable	Bueno	No aplicable	Puntaje**
Comercialización	1	Conocimiento del mercado						
	2	Regularidad de los pedidos						
	3	Tipos de productos						
	4	Envase de Productos						
	5	Publicidad						
	6	Promoción de ventas						
	7	Relaciones con el consumidor						
	8	Canales de distribución						
	9	El personal vendedor						
	10	Exportación						
Producción	11	Volumen de producción						
	12	Distribución en planta						
	13	Manejo de materiales						
	14	Seguridad y condiciones						
	15	Pronósticos de producción						
	16	Compras						
	17	Calidad						
	18	Mantenimiento de maquinaria						
Personal	19	Tecnología de la industria						
	20	Dirección general						
	21	Formación administrativa						
	22	Formación de los trabajadores						
Finanzas	23	Relaciones humanas						
	24	La contabilidad						
	25	Política crediticia						
	26	Capacidad de pago						
	27	Fijación de precios						
	28	Presupuesto y controles						
	29	Estados financieros actualizados						
	30	Conocimiento de sus costos						
		TOTAL PUNTAJE						

\* NOTA: Aproximado porque algunos puntos no caben en ningún campo, ej. compras y otros, caben dentro de más de un campo, ej. fijación de precios.

\*\*PUNTAJE: Bueno 100 puntos, aceptable 67 puntos, acción recomendada 34, acción impostergradable 0 puntos.

Calificación - Puntaje total/número de incisos aplicables.  
Calificación \_\_\_\_\_%

## ANEXO D

### GUIA DE EVALUACION DE SOLICITUD DE FINANCIAMIENTO PARA CAPITAL DE TRABAJO

#### A. Antecedentes

- Analizar generalidades de la empresa y su crecimiento (desarrollo).
- Analizar las razones o factores que originaron la solicitud de financiamiento.

#### B. Mercado

##### 1. Cuantificación de la Demanda

- Determinar la confiabilidad de las variables y el método que se empleó en la estimación de la demanda de los productos.
- Análisis de comportamiento histórico de las ventas de la empresa, tanto en términos físicos como monetarios, a efecto de determinar la demanda actual de la empresa, así como su crecimiento.
- Analizar la capacidad instalada y aprovechada del sistema industrial, con la finalidad de establecer el nivel de saturación de mercado potencial.
- Opinar sobre la participación del proyecto en el mercado potencial y las posibilidades de penetración en el mismo, razonando las causas o factores que determinan los supuestos analizados.
- De ser posible, analizar las características del consumidor, en cuanto a: gustos, preferencias, capacidad de compra y otros de relevancia, para determinar la demanda efectiva.
- Distribución geográfica del producto, especificado si es local, regional o para exportación, con el fin de establecer la eventualidad o permanencia de la empresa en dichos mercados y la perspectiva de ampliación y diversificación de los mismos.

#### C. Ingeniería del Proyecto

##### 1. Tamaño de la Planta

- Analizar la capacidad de producción de la empresa y sus niveles de aprovechamiento, turnos de operaciones y días trabajados, con la finalidad de establecer si el programa de producción es congruente con el tamaño de mercado a cubrir.

2. Materias Primas
    - Análisis de la disponibilidad, origen y calidad de las materias primas y materiales.
    - Definir si el consumo de materias primas que se contempla, es congruente con el volumen de producción.
  3. Procedimiento de Adquisición (Compras)
    - Definir cual es el procedimiento y políticas que tiene la empresa para la compra de materias primas y materiales nacionales e importados.
  4. Estructura Ocupacional
    - Determinar la estructura ocupacional actual y proyectada. Ver si esto es congruente con el programa de producción.
- D. Evaluación Financiera
1. Costos E Ingresos
    - Analizar los costos e ingresos proyectados determinando si han sido estimados adecuadamente, así como efectuar un análisis de los diferentes tipos de costos y de su estructura.
    - Análisis del punto de equilibrio
  2. Plan de Inversión y Fuentes de Financiamiento
    - Analizar el plan de inversión de créditos anteriores y el nuevo, y presentar un consolidado, observando que cumplan, las políticas para la línea específica de refinanciamiento.
    - Determinar si los requerimientos de financiamiento para capital de trabajo, están de acuerdo con las necesidades de producción de la empresa.
  3. Capital de Trabajo Permanente
    - Analizar que las necesidades de capital de trabajo permanente están bien determinadas y para cuanto tiempo asimismo que sea congruente con el programa de producción.

4. Análisis de Estados Financieros

- Análisis de los Estados Financieros históricos y proyectados, a través de razones o índices financieros, dando una opinión sobre la situación financiera y su tendencia.
- Para la pequeña empresa, analizar los índices de liquidez, solvencia, endeudamiento y rentabilidad. Para la mediana empresa, además de las razones anteriores, deberá contemplarse: la rentabilidad sobre inversión, ventas, patrimonio, rotación de cuentas por cobrar y rotación de inventarios (materia prima, productos en proceso y productos terminados).

5. Capacidad de Pago

- Analizar la capacidad de pago de la empresa, tomando en cuenta todas sus obligaciones.

6. Tasa Interna de Retorno Financiera

- Calcular la Tasa Interna de Retorno Financiera de la Empresa.

7. Costo de Capital

- Determinar el Costo de Capital del Proyecto.

8. Análisis de Sensibilidad

- Determinar los elementos críticos del proyecto, haciendo los comentarios y análisis del caso.

E. Análisis de Garantías

- Revisar la cobertura de las garantías, de ser posible pedir dictamen sobre esto al banco.

F. Conclusiones y Recomendaciones

ANEXO E

CASO FARMACIA POPULAR S.A.

Tipo de memorandum que debe de pasar el oficial de crédito al comité de crédito.

MEMORANDUM

A: Comité de Crédito  
DE: Oficial de Crédito  
REF: Solicitud de Préstamo de Farmacia Popular S.A.

Hemos recibido una solicitud de Farmacia Popular S.A. para un crédito de capital de operaciones por \$15.000 (dólares), el cual ofrecen pagar a un año en pagos mensuales iguales.

La fecha de expiración del crédito sería el 1 de noviembre de 1988, la tasa de interés del 14% anual sobre saldos, sin garantía colateral.

Término de Repago: 11 abonos mensuales iguales empezando el 1 de diciembre de 198A.

Propósito del Préstamo: Necesitan el dinero para hacer frente a gastos de traslado a una nueva localización, compra de rótulo, acondicionamiento del nuevo local y publicidad.

Condiciones: 1) Fianza solidaria del dueño del negocio (único propietario) y de su esposa 2) Endoso temporal de la póliza de vida del dueño del negocio.

Deuda Actual: Al momento no le debe nada al banco.

Información Financiera:

	<u>198Z</u>	<u>198A</u>
Activos circulantes	76.000	82.000
Pasivos circulantes	5.000	11.000
Capital de operaciones	71.000	71.000
Activos fijos netos	8.000	7.000
Deuda total	5.000	11.000
Valor total	79.000	78.000

Ventas	210.000	235.000
Depreciaciones	2.000	2.000
Impuestos	13.000	11.000
Utilidad neta	31.000	34.000
Utilidades repartidas	14.000	24.000

#### Razones

Razón circulante	15.2	7.5
Capital a deuda	16 a 1	7.1 a 1
Costo de ventas a Inventario (días)	2.47 (146)	2.74 (131)
Utilidad neta/ventas	14.8%	14.5%

#### COMENTARIOS

##### Historia

El señor Suárez, dueño único de la farmacia, ha estado con el negocio por los últimos 12 años en el mismo local, su farmacia es la única en Calacoto. Al iniciar el negocio, el banco le dió un financiamiento a 3 años plazo, el cual canceló puntualmente según lo contratado. No nos ha vuelto a solicitar crédito hasta ahora. Nuestra relación comercial con él ha sido más que satisfactoria.

##### Entorno Actual

Ahora se está cambiando a un nuevo local a unos 100 metros del local anterior. Este nuevo local es 40% más grande que el anterior. Ha conseguido un contrato de arrendamiento a 10 años plazo con renta mensual de \$600. El dueño del local, el señor Monje, obtuvo recientemente un préstamo del banco para construir tres locales comerciales, uno de los cuales es el que ocupará el señor Suárez.

##### Objeto del Préstamo

Al moverse tendrá que incurrir en costos por remodelación, traslado, compra de rótulo y publicidad por lo que pide \$15.000 para hacerle frente a estas necesidades.

##### Información Adicional

El señor Suárez siempre ha mantenido depósitos altos en cuenta corriente, de 5 cifras en la cuenta del negocio y de 4 en su cuenta personal. Sus estados financieros auditados y su declaración del impuesto sobre la renta para los años 1987 y 1988 coinciden, lo cual es una garantía de sus ingresos reales.

### Información Financiera y Crediticia

Sus estados financieros indican una buena posición de liquidez. El valor neto del negocio ha bajado un poco de 198Z a 198A debido a repartición de utilidades, sin embargo las ventas y el ingreso total aumentaron. El señor Suárez cree que en el nuevo local podrá vender 15% más el primer año. El análisis de obligaciones mensuales indica que habrá suficientes ingresos para el servicio de la deuda. Un reporte reciente de la oficina de crédito local, indica que su récord como pagador es excelente.

### Recomendaciones

Por todo lo anterior recomiendo al comité de crédito la aprobación de la presente solicitud en los términos anteriormente expresados:

Monto: \$15.000    Tasa de interés: 14% anual sobre saldos  
Forma de pago: 11 pagos iguales

Fecha de cancelación: 11-11-198B  
Fecha de desembolso: 1-11-198A.

Atentamente,

Oficial de Crédito

ANEXO F

CASO MIGUEL GRANJERO

Tipo de memorandum que debe de pasar el oficial de crédito al comité de crédito.

MEMORANDUM

A: Comité de Crédito  
DE: Oficial de Crédito  
REF: Solicitud de Préstamo Agrícola del Sr. Miguel Granjero

Hemos recibido una solicitud de préstamo del Sr. Miguel Granjero para un crédito de capital de operaciones por \$75.575 a pagar en un año con un solo pago final de principal e intereses por \$79.555.

Fecha de Expiración del crédito: 12-31-198B

Fecha de Concesión del crédito: 12-31-198A

Tasa de Interés: 10% anual sobre saldos

Propósito del Préstamo: Financiamiento de capital de operaciones para la siembra de 200 hectáreas de frijol de soya.

Garantías: a) prendaria sobre la cosecha, con una proyección de flujo libre de caja de \$5.425, después de ingresos totales de \$108.000 b) prendaria sobre equipo valorado en \$22.700 al 1-31-198A. (Se adjunta el presupuesto de la cosecha.)

Condiciones:

- a) Se adelantarán las partidas de acuerdo con el presupuesto.
- b) Se harán las inspecciones a los momentos apropiados. La inspección inicial se hará inmediatamente después de la germinación y luego al menos dos veces durante la vida del cultivo. Una de ellas al estar listo para cosechar.
- c) Los costos anteriores a la cosecha no deben de exceder \$33.715. Otros gastos deben de ajustarse al presupuesto.

COMPARACION DE SIEMBRA DEL AÑO ANTERIOR CON LO PROYECTADO

	<u>198A</u> 240	<u>198B</u> 200
<u>Area Soya</u>		
<u>Presupuesto</u>		
Precosecha	40.600	33.715
Cosecha	16.500	13.700
Misceláneos	33.900	28.100
Total	91.000	75.575
Ingresos	97.200	81.000
Margen	6.200	5.425

INFORMACION FINANCIERA

	<u>198Y</u>	<u>198Z</u>	<u>198A</u>	
Activo Circulante	12.000	13.000	51.000	(incluye 47.000 de la cosecha 1982)
Pasivo Circulante	10.000	10.000	53.000	(pagaré a favor nuestro por 35.000)
Capital de operaciones	2.000	3.000	(2.000)	

Activos Fijos

Tierra	233.000	233.000	233.000
Equipo	46.000	43.000	40.000
Deuda a largo plazo	81.000	7.200	68.000
Deuda total	91.000	87.000	121.000
Valor neto	202.000	205.000	209.000

	<u>198Y</u>	<u>198Z</u>	<u>198A</u>
Ventas	71.000	103.000	97.200
Utilidad neta	10.000	3.000	6.200

Razones

Circulante	1.20	1.30	0.96
Valor a deuda	2.20	2.36	1.73

COMENTARIOS

Historia

Este joven agricultor (35 años), ha sido un cliente nuestro por los últimos 15 años. Su mejor crédito para agricultura lo obtuvo el año pasado por \$77.000. Nuestra experiencia pasada indica que es un buen agricultor y un

riesgo moral excelente. Su casa fué financiada por nosotros y aún tenemos la hipoteca por un saldo existente, pero los pagos han sido puntuales. Hace cuatro años tuvo un ligero atraso pero lo canceló el período siguiente.

#### Entorno Actual

El señor Granjero está sembrando en su propia tierra. Y aunque el año pasado la soya salió un poco tarde, este año espera que el invierno sea adecuado. La tierra es de primera calidad.

La solicitud de crédito por \$75.575 está de acuerdo con el presupuesto, el cual proyecta un margen de \$5.425 después de los gastos.

#### Información Financiera y Crediticia

Los estados financieros indican una mejora nominal en posición, sin embargo el valor neto se basa más que nada en la tierra. El capital de operaciones está invertido (negativo), pero debería mejorar este año. Su equipo está en muy buenas condiciones y es más que suficiente para la siembra proyectada. No se esperan inversiones o compras grandes en este año, ni el próximo. Un chequeo con sus suplidores indicó que está pagando sobre calendario sus deudas.

#### Recomendaciones

Por todo lo anterior recomiendo al comité de crédito, la aprobación de la presente solicitud en los términos anteriormente expresados.

Monto: \$75.575 Tasa de interés: 10% anual sobre saldos

Forma de pago: un solo pago de principal e intereses al final.

Fecha de cancelación: 12-31-1988

Fecha de desembolsos: seguir presupuesto

Atentamente,

Oficial de Crédito

Ver Presupuesto de Cosecha  
Ver Flujo de Caja

PRESUPUESTO DE COSECHA PARA  
PRESTAMO A SR. MIGUEL GRANJERO

INGRESO ESTIMADO

No. de sacos producidos	12.000
Precio unitario	\$ 9.000
Ingreso total	\$108.000

Egresos antes de la cosecha

Arada con arado de disco	\$ 1.000
Nivelación	500
Cultivo	1.000
Semillas	3.610
Siembra	975
Deshierba	2.500
Fertilizantes	2.250
Fertilización	750
Riego-mano de obra	3.750
Electricidad	3.500
Agroquímicos-control	2.000
Agroquímicos-Materiales	6.100
Combustibles	2.500
Reparaciones	2.500
Otros	780
Total de costos Pre-cosecha	\$ 33.715

Costos de la Cosecha

Corte	750
Trillado	3.750
Acarreo	1.000
Limpieza, almacenamiento y ensacado	8.200
Total costos de cosecha	\$ 13.700
Total costos operativos	\$ 47.415
	Costo unitario 3.95

Gastos generales y administrativos

Sueldos	\$ 6.000
Equipo	3.000
Impuestos	4.930
Pagos varios	10.250
Intereses al 10%	3.980
Total gastos generales y administrativos	28.160
Otros gastos administrativos	27.000
Gran total de costos y gastos	102.575
Utilidades netas	5.425

Gastos fijos

Gastos generales y administrativos	\$ 28.160
Otros gastos administrativos	<u>27.000</u>
Total	\$ 55.160

Punto de Equilibrio =  $\frac{CF}{C_u}$  donde  $C_u = 9.00 - 3.95$

$$C_u = 5.05 \quad \text{y} \quad CF = 55.160 \quad \therefore \quad PE = \frac{55.160}{5.05} = 10.923$$

Cosecha estimada = 12.000

PE = 91% de la cosecha estimada.

FLUJO DE CAJA PARA PRESTAMO AL SR.  
MIGUEL GRANJERO

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS												
VENTA SOYA												
Total Ingresos												108.000
Pre-Cosecha												108.000
Arada		200	300	500								
Nivelacion			500									
Cultivo					350	350	300					
Semillas					3610							
Siembra						975						
De shierba							1000	1500				
Fertilizantes					2250							
Fertilizacion					750							
Riego MOD					1350		1200	1200				
Riego-Luz						1500		1000	1000			
Agroquimicos							3500	2600				
Agroaplicacion							1000	1000				
Combustible			500	750	750	500						
Reparaciones			500	500	500	500	500					
Otros			195			195			195			195
Total costos		200	1995	1750	9560	4020	7500	7300	1195			195/33715
Cosecha												
Corte								250	500			
Trillado								500	3250			
Acarreo								100	900			
Limpieza, sacos y Al.												8.200
Total costos								850	4650			8200/13700
Gastos y Adm.												
Sueldos	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Equipo						3000						
Impuestos				4930								
Varios			10250									
Intereses			130			780			1370			1700
Administracion	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250
Total	2750	2750	13130	7680	2750	6530	2750	2750	4120	2750	2750	4450/55160
Gran total	2750	2950	15125	9430	12310	10550	10250	10900	9965	2750	2750	12845/102575

Ingresos 108.000  
Egresos 102.000  
V.Neta 5.425

## BIBLIOGRAFIA

- Avram, P. (miembro del equipo de consultores del Programa de Agroempresas y Artesanía [A & A]); "Rol de la Gerencia en el Desarrollo," documento preparado durante el desarrollo del proyecto.
- Hemple; Coleman; and Simonson; Bank Management Text and Cases, Wiley and Sons, 1983.
- Hinkle, C.; "Planning and Budgeting for Bank Marketing," Bank Marketing Association, 1978.
- Jesser, E.; and Matt, H.C.; "Establishing Credit Policy - Criteria Concepts," The Banker's Handbook.
- Kreps, C.H.; and Wacht, R.; "Credit Administration," American Institute of Banking, 1972.
- Noth, R. (miembro del equipo de consultores del Programa de Agroempresas y Artesanía [A & A]); "Sistemas de Estimación de Costos para el Cálculo del Punto de Equilibrio," documento preparado durante el desarrollo del proyecto.
- Spiegel, J.W.; and Horton, R.; "Systems for Producing Bank Services - Concepts and Needs," The Banker's Handbook.
- Zimmerman, J.; and McDonald, H.B.; "Profitability Analysis, Cost Systems and Pricing Policies," The Banker's Handbook.