



PROYECTO DE INNOVACIÓN DE LA MICROEMPRESA (MICROSERVE)

Contrato No. PCE-0406-I-00-5034-01

**REDISEÑO DE PRODUCTOS Y FORTALECIMIENTO DE
TECNOLOGÍA CREDITICIA PARA MICROEMPRESA Y
APOYO EN PEQUEÑA EMPRESA**

**Orden de Entrega No. 3
Orden de Tarea No. 85**

**por:
Juan Carlos Arenas**

**Presentado a:
USAID Bolivia**

Abril 2001

**REDISEÑO DE PRODUCTOS Y FORTALECIMIENTO DE TECNOLOGÍA
CREDITICIA PARA MICROEMPRESA Y APOYO EN PEQUEÑA EMPRESA**

Por Juan Carlos Arenas

Orden de Entrega No. 3
Orden de Tarea No. 85

PROYECTO DE INNOVACIÓN DE LA MICROEMPRESA (MICROSERVE)

Contrato No. PCE-0406-I-00-5034-01

Oficina de la Microempresa
Centro de Desarrollo Económico

Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos
Washington, D.C.

Esta obra recibió el apoyo de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos, La Paz, Bolivia, bajo compra por cuenta al Contrato de Cantidad Indefinida del Microserve No. PCE-0406-I-00-5034-01, cuyo contratista principal es Chemonics International Inc., 1133 20th Street, N.W., Washington, D.C., 20036; Tel. 202-955-5300; Fax 202-955-3400

ÍNDICE

Abreviaturas	i
Resumen ejecutivo	
Introducción	1
I. Rediseño de los productos crediticios ofertados a las microempresas	3
1. Crédito empresarial – Crédito a la microempresa	3
2. Crédito de estacionalidad	5
3. Crédito paralelo	8
4. Crédito con garantía de certificado de depósito	10
5. Crédito preferencial	12
II. Perfeccionamiento de la tecnología de evaluación de créditos para microempresas	17
1. Recolección de información	18
1.1. Entendimiento de la operatividad del negocio	18
1.2. Balance	18
1.3. Estado de resultados estandarizado	20
1.4. Análisis y propuesta de crédito	21
2. Procedimientos	22
2.1. Actividades de promoción	22
2.2. Información y recepción de solicitudes de crédito	26
2.3. Visita y recopilación de datos	27
2.4. Visita de verificación de garantías	27
2.5. Formalización y desembolso de créditos	28
3. Organización	29
3.1. Organización del tiempo de los analistas	29
3.2. Estadísticas	31
3.3. Sistema de bonificación para analistas de crédito	31
III. Apoyo en el rediseño y ampliación de la cobertura de atención a la pequeña y mediana empresa	32
1. Integración del producto en la estructura organizativa	32
1.1. Situación actual	32
1.2. Principales observaciones	32
1.3. Recomendaciones de cambios en la organización	34
1.4. Adecuaciones en la organización y la estructura	35
2. Breve análisis de la competencia	41
2.1. Actualización de las condiciones de crédito a la pequeña y mediana empresa	41
2.2. Instituciones analizadas	42
3. Revisión y rediseño del marco normativo	52
3.1. Recomendaciones para la adecuación del reglamento e instructivos	52
3.1.1. Frecuencias de pago	52
3.1.2. Tipo de cuota	53
3.1.3. Pagos anticipados de amortización a capital	54

3.1.4. Lineamientos sobre garantías	54
3.1.5. Niveles de aprobación	55
3.1.6. Monto referencial para considerar solicitudes de pequeña y mediana empresa	57
3.2. Recomendaciones para la adecuación de los procedimientos	58
IV. Capacitación al personal sobre temas relacionados con la tecnología crediticia	59
1. Selección de analistas para pequeña y mediana empresa	59
2. Capacitación	60

Anexos (Ver Tomo II)

Anexo 1	Términos de Referencia
Anexo 2	Cronograma de Actividades
Anexo 3	Formulario de análisis de productos financieros
Anexo 4	Resultados del análisis de productos financieros
Anexo 5	Cálculo del costo efectivo del crédito para pequeña y mediana empresa
Anexo 6:	Estimación del número de analistas requeridos
Anexos 7:	Formulario de evaluación analistas de pequeña y mediana empresa
Anexo 8:	Evaluación de personal propuesto para pequeña y mediana empresa
Anexo 9:	Plan de trabajo Seminario-Taller
Anexo 10:	Resultado evaluaciones Seminario-Taller
Anexo 11	Manual de procedimientos para pequeña y mediana empresa

LISTA DE ABREVIATURAS

CDP	Certificado de Depósito a Plazo
FFP	Fondo Financiero Privado
F-1	Solicitud de crédito
F-2	Formulario de análisis primer crédito
F-3	Formulario para préstamo
CE	Crédito Empresarial
SBEF	Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras
TIR	Tasa Interna de Retorno

Resumen ejecutivo

Resumen ejecutivo

A pesar de que en los últimos años el país está atravesando por una crisis económica, Caja Los Andes ha logrado sobresalir en el mercado de la microempresa. Durante el año 2000, la mayoría de las instituciones financieras locales que atienden este mercado han experimentado una reducción del número de sus clientes. A excepción de un nuevo fondo financiero, la Caja fue la única institución que logró incrementar su número de clientes en un 13%. En cuanto a la cartera, se aprecia también que la Caja es una de las pocas instituciones financieras que logró crecimiento, un 30%.

No obstante, es conveniente evaluar los resultados internos e identificar dónde radican los principales inconvenientes o problemas que no han permitido mejorar los resultados y, sobre todo, aquellos puntos que puedan convertirse en problemas serios u obstaculizar el futuro desarrollo de la institución.

Una de las principales observaciones acerca de los resultados generales, radica en la evolución de la productividad de los analistas de crédito. Durante los años 1995 y 1996, el promedio de créditos desembolsados por cada analista al mes era de 63 casos. Esta cifra ha ido reduciéndose paulatinamente año tras año, hasta llegar a 28 casos, que fue el promedio del año pasado. Si bien las condiciones de mercado han cambiado, se hace sin embargo necesario analizar la contribución interna a la reducción de estos indicadores operativos.

Caja Los Andes ha implementado desde hace algunos años algunos subproductos crediticios para microempresarios, como crédito de estacionalidad, paralelo y preferencial. Sin embargo, su participación con relación al número de créditos y saldo de cartera es muy reducida, principalmente de los dos primeros. Así también se introdujo el Crédito a la Pequeña Empresa, el que muestra problemas operativos y de apoyo por parte de las jefaturas.

Con relación al producto de microempresa, se ha podido apreciar que la recolección de los datos efectuada por los analistas, no ha sufrido sustanciales variaciones en relación con los criterios estándares de la tecnología de evaluación empleada por la Caja. Lo que sí se notó es una debilidad en la interpretación de los resultados de sus análisis, en el razonamiento del significado de las cifras estimadas. Además, al momento de confeccionar su propuesta de crédito, existe una tendencia marcada a reducir sustancialmente el monto de la cuota, y extender considerablemente los plazos de los créditos, dando muestras de falta de seguridad en sus propios análisis.

Sin embargo, los problemas más delicados se presentaron en la organización y los procedimientos empleados. No es coherente apreciar que los analistas de crédito permanecen durante toda la mañana en las oficinas, cuando por otro lado no hay suficiente cantidad de solicitudes, las disposiciones internas vigentes establecen visitas al negocio y domicilio, y la morosidad aún permanece en niveles altos.

Las actividades de promoción directa por parte del personal del departamento de crédito son muy esporádicas y reducidas. Por lo que se recomienda motivar al personal para buscar nueva clientela quitando los prejuicios acerca de la situación del mercado, mejorar los instrumentos de promoción actualmente utilizados y capacitar al personal en técnicas de mercadeo. La misma apreciación es válida para los subproductos de microempresa, la promoción debe hacerse más notoria a través de carteles y volantes informativos.

La recopilación de datos de la actividad socio-económica de los solicitantes es efectuada por los analistas en las oficinas. Esta actividad requiere tiempo. Mientras tanto, otros clientes permanecen en espera, la mayor parte de las ocasiones por tiempos prolongados, hecho que no sólo perjudica la relación del cliente con su analista, sino que también va en desmedro de la imagen de la Institución, en cuanto a la calidad del servicio a sus clientes.

Para el caso de clientes recurrentes, actualmente los analistas de crédito deben realizar una nueva visita de verificación de las garantías, que normalmente se encuentran en el domicilio del cliente. La tecnología de crédito diseñada para la evaluación de microempresas y empleada en la Caja considera que las garantías tienen un rol secundario para la toma de decisión de los créditos, siendo el pilar fundamental una exhaustiva evaluación de la unidad socioeconómica para la estimación de la capacidad y voluntad de pago. Por lo que se considera conveniente que para clientes recurrentes que llegan por un nuevo crédito no sea obligatoria la visita de verificación de las garantías en el domicilio, si al momento de visitar el negocio no se aprecian cambios negativos en la actividad evaluada. La verificación de garantías se podría actualizar cada tres créditos.

Los analistas también se encargan de parte del proceso de formalización y desembolso de los créditos, además de atender visitas de clientes a la oficina que no necesariamente corresponden a la tramitación de solicitudes o gestiones de recuperación, y que aproximadamente consumen el 40% de sus horas laborables durante las mañanas. Para incrementar la productividad de los analistas, es conveniente delegar toda labor administrativa al personal de apoyo con que cuentan las agencias.

En relación con las submodalidades de créditos, a excepción del crédito paralelo, en términos generales se puede decir que están bien diseñadas. En el caso del crédito de estacionalidad se sugiere extender el período máximo de interrupción de la relación crediticia que hayan presentado los clientes que califican para este producto; esta medida beneficiaría a los buenos clientes que por razones justificables no han tomado créditos en forma consecutiva. Se recomienda también para estos créditos cambiar el criterio de evaluación estándar por un análisis del flujo de caja del período de estacionalidad, sin necesidad de visitar el negocio ya que se trata de clientes precalificados como buenos. Para los créditos preferenciales, se considera prudente la visita al negocio pasados los 18 meses de vigencia de la línea de crédito; sin embargo se sugiere eliminar la visita al domicilio para la verificación de las garantías. Para cumplir con los objetivos de brindar mejores condiciones a estos buenos clientes, se recomienda cobrarles la tasa mínima fijada en función de los montos establecida en el anexo 2 Tarifario de Créditos. En el caso del crédito paralelo, se trata de un crédito normal a los clientes que cumplen con ciertas condiciones, se cree innecesario considerarlo como un subproducto.

Al evaluar el crédito a la pequeña empresa, se han notado cuatro temas principales que deben ser superados para lograr mayor dinamismo y crecimiento del producto. El primero está relacionado con la perspectiva del producto. Si bien el producto se ha desarrollado satisfactoriamente hasta la fecha, es necesario establecer estrategias más concretas al respecto. Con la clara posición de la Gerencia Nacional de ampliar la cobertura de atención a los clientes de este segmento de mercado, se conseguirá la relevancia que requería este producto. Sobre el segundo aspecto, se delegó a los Gerentes Regionales el manejo de las actividades del producto, sin haber tenido éstos la debida preparación técnica para la atención de la misma. Esto ha limitado considerablemente sus posibilidades de acción, y finalmente su participación se desarrolló principalmente en las actividades de resolución en comité de créditos. Por lo que se considera que es necesario ampliar las labores de capacitación dirigida a los Gerentes Regionales, tanto en la parte técnica para una mejor toma de decisiones como en herramientas para una adecuada promoción del producto y procedimientos claros para dinamizar las actividades cotidianas. Como tercer punto, se apreció que este producto ha carecido de un mecanismo de actualización que permita evaluar los cambios en el mercado e introducir oportunamente las adecuaciones necesarias. Se recomienda liberar parte del tiempo de los Gerentes Regionales para que las empleen en evaluar y fortalecer la dinámica de este producto. Para el caso La Paz y El Alto, al contar con un mayor número de agencias y analistas de pequeña y mediana empresa se corre el riesgo de que, aún liberando parte del tiempo de los Gerentes Regionales, no sea suficiente para darle el apoyo que se pretende, por lo tanto se propone nombrar un Jefe de Crédito Empresarial Regional, cuya labor fundamental será colaborar con los Gerentes Regionales en la promoción, otorgamiento y recuperación. En el mediano plazo esta jefatura podría asumir las funciones como Jefe de Agencia de la sede de los Analistas de Pequeña y Mediana Empresa. Se observó, como último punto, que los Jefes de Agencia no tienen ninguna relación con este producto, la evaluación de su gestión se limita principalmente a las actividades que realizan en el campo de la microempresa, por lo tanto su contribución para la ampliación de este producto es muy limitada. Se considera que debe establecerse un vínculo con los resultados de Pequeña y Mediana Empresa, a través de la incorporación de los resultados obtenidos de los analistas de pequeña y mediana empresa que atiendan los clientes de sus zonas; este cambio incentivará a los Jefes de Agencias a participar en las actividades de esta área. Además, se considera propicio el momento para ampliar los conocimientos de los Jefes de Agencia en la atención no sólo de microempresarios, sino de clientes que manejen operaciones pasivas y pequeños y medianos empresarios, pensando en las perspectivas a mediano plazo de la institución.

En función de los resultados del breve análisis de la competencia, de las demandas de los clientes de pequeña y mediana empresa y considerando las posibilidades de la institución, se plantean algunos cambios en la normativa interna. Los cambios principales son: la introducción de la oferta de cuotas decrecientes para el pago de los créditos; la aceptación de pagos de amortización a capital sólo para este grupo meta; la flexibilización de las exigencias de garantías para clientes que ya cuentan con crédito vigente con garantías hipotecarias y requieren uno adicional, combinándolas con garantías prendarias; el incremento de los niveles de aprobación para Jefes de Agencia y Gerentes Regionales, liberando parte del tiempo de estos últimos para apoyar el desarrollo del crédito a la pequeña y mediana empresa, y un cambio en el criterio de asignación de solicitudes de clientes nuevos, que sería por el monto de la solicitud del crédito.

Rediseño de productos y fortalecimiento de tecnología crediticia para microempresa y apoyo en pequeña empresa

Rediseño de Productos y Fortalecimiento de Tecnología Crediticia para Microempresa y Apoyo en Pequeña Empresa

Introducción

Desde años recientes, el país se encuentra atravesando por una crisis económica que afecta a todas las actividades en general. El sistema financiero nacional ha mostrado también los efectos de esta situación. No obstante, Caja Los Andes ha mostrado resultados bastante exitosos durante la gestión del año 2000: ha sido una de las dos entidades financieras que atienden el segmento de la microempresa que han logrado un crecimiento en el número de clientes atendidos. De igual manera, es la institución que ha tenido el mayor crecimiento en cuanto al volumen de su cartera, mientras que otras han sufrido una reducción en este rubro. Su nivel de morosidad, a pesar de que es relativamente más alto que el resultado de gestiones anteriores, se mantiene en el ámbito institucional entre las más bajas.

La institución ha logrado penetrar considerablemente en el mercado de la microempresa, introduciendo desde hace algunos años subproductos orientados principalmente a los buenos clientes de su cartera, para brindarles mejores oportunidades a través de estos financiamientos y tratando de mantener una relación beneficiosa para las partes; además, ha introducido el crédito a la pequeña empresa con el propósito de captar nuevos clientes de este segmento de mercado.

A pesar de estos logros importantes, es necesario que la institución se prepare para afrontar el futuro a través de una permanente revisión de sus estrategias y políticas. Esto motiva a actualizar y mejorar las condiciones de sus productos, los procedimientos empleados y la organización de sus distintas áreas, incluyendo el desarrollo de nuevos productos para la atención de nuevos mercados.

Los objetivos del presente trabajo son:

- I. Rediseñar productos de crédito para la atención a las microempresas: crédito a la microempresa, créditos de estacionalidad, créditos paralelos, crédito preferencial y crédito con garantía de certificado de depósito.
- II. Perfeccionamiento de la tecnología crediticia aplicada para la evaluación de microempresas.
- III. Apoyar la implementación de la estrategia de ampliación de la cobertura al segmento de la pequeña y mediana empresa.
- IV. Capacitar al personal en temas que surjan como resultado de su trabajo y en otros temas relacionados con la tecnología crediticia, según los requerimientos de la institución.

Este informe está dividido en cuatro partes. En cada una de ellas se presentan las observaciones y recomendaciones.

La primera parte consiste en el rediseño de los productos crediticios ofrecidos a las microempresas, como son el crédito a la microempresa, crédito de estacionalidad, crédito paralelo, crédito preferencial y crédito con garantía de certificado de depósito. Para ello se efectuará una revisión y análisis de la actual normativa que regula el otorgamiento de estos créditos contemplados en el Reglamento de Créditos e Instructivo de Otorgamiento de Créditos. Finalmente, se concluye con las observaciones y recomendaciones de adecuación de los mismos.

La segunda parte está relacionada con el perfeccionamiento de la tecnología de evaluación de créditos para la microempresa y la revisión de los procedimientos empleados por la institución. Esta tarea tiene por objetivo asegurar la continuidad de la aplicación de los criterios y técnicas fundamentales de la tecnología crediticia para microempresas, a través de la participación en comités de crédito y la revisión de expedientes para analizar la metodología de evaluación empleada por los analistas de crédito, con lo que se logrará identificar las posibles deficiencias del análisis. Además, se efectuará un análisis de los procedimientos y organización utilizadas en la práctica con el objetivo de detectar las deficiencias o la mala aplicación de las disposiciones establecidas.

En la tercera parte se efectuará una revisión del producto crediticio ofrecido para la atención de la pequeña y mediana empresa. Para contar con mayores criterios se ha planificado la realización de un breve análisis de la oferta crediticia por parte de las instituciones que atienden el mismo segmento de mercado. Posteriormente se revisarán las condiciones crediticias del reglamento y del instructivo, comparándolos con las ofrecidas por la competencia. También se analizarán las alternativas para una mejor integración de este producto, dentro de la estructura organizativa de la institución.

Además, se ha contemplado que esta Consultoría realice actividades de capacitación al personal. La ampliación de la cobertura de atención al segmento de la pequeña y mediana empresa implica la necesidad de incrementar el número de analistas de crédito de pequeña y mediana empresa, por lo que se ha organizado un proceso de selección de nuevo personal, para posteriormente realizar seminarios de capacitación. Los resultados de estas actividades se presentan en la cuarta parte de este informe. También se ha realizado un refuerzo de las técnicas de análisis y evaluación de créditos para Gerentes Regionales y Jefes de Agencia.

1. Rediseño de los productos crediticios ofertados a las microempresas

Los productos ofrecidos por la institución para microempresarios son: Crédito para la Microempresa, Crédito de Estacionalidad, Crédito Paralelo, Crédito con Garantía de Certificado de Depósito y Crédito Preferencial, establecidos en el Reglamento de Crédito e Instructivos para el Otorgamiento de Créditos. Para el presente trabajo, se han revisado los citados documentos y se ha tenido entrevistas con Jefes de Agencia acerca de su aplicación en la práctica. Para los temas de la normativa en los que se tenga observaciones, se presentará primero el texto, luego las observaciones, concluyendo con las recomendaciones.

1. Crédito empresarial - Crédito a la microempresa

1.1. Generalidades del producto

El crédito empresarial, está diseñado para atender las necesidades financieras de capital de trabajo, capital de inversión, mixto o de libre disponibilidad, de micro y pequeñas empresas formales o informales de los sectores comercio, producción y servicios.

Las normas específicas que regulan el otorgamiento de crédito empresarial, crédito a la microempresa, están comprendidas en el “Reglamento de Créditos” y en el “Instructivo para el Otorgamiento de Créditos”.

1.2. Observaciones y recomendaciones

El Reglamento hace mención a microempresas y pequeñas empresas únicamente. Como se pretende atender el mercado de la mediana empresa, se debe hacer también referencia a este segmento meta.

Texto:

- “1.1. Sujetos de Crédito y Requisitos
 b) Los sujetos de crédito deberán tener como mínimo un año continuo de funcionamiento *en la actividad para la cual solicitan el crédito.*”

Recomendación:

Sustituir el texto subrayado y en cursiva, así:

“ ... cualquier actividad de los sectores atendidos.”

Texto:

“2. Condiciones del Crédito

2.1. Montos

El endeudamiento máximo de la *unidad socioeconómica* del prestatario, incluido el crédito a otorgarse, no podrá ser superior a 2,5 veces el patrimonio neto del prestatario. El endeudamiento máximo con la Caja Los Andes S.A. no podrá ser superior a una vez dicho patrimonio neto. *En el caso de las personas jurídicas solo se considerará el patrimonio empresarial.*”

Observaciones:

En las empresas en las cuales existe un solo propietario, sea micro, pequeña o mediana empresa, las relaciones económicas entre la unidad empresarial y la unidad familiar son bastante estrechas. Sin embargo, como lo establece la tecnología de crédito empleada por la Caja, se efectúa un análisis que permite identificar por separado los flujos de la empresa y de la familia. Esta separación permite efectuar una evaluación de la empresa como tal.

De igual forma, para el caso de la estimación del balance de la unidad socioeconómica, se debe separar lo que corresponde a un balance netamente empresarial, y luego estimar el balance de la unidad como un todo. Esta separación, tanto en el balance como en el estado de resultados estandarizado, permite realizar una evaluación exclusivamente de la empresa mostrándonos su situación económico financiera.

Para la determinación del endeudamiento máximo, se debería considerar únicamente la posición financiera de la empresa evaluada.

Recomendación:

“2.1. Montos
El endeudamiento máximo de la *unidad empresarial* del prestatario, incluido el crédito a otorgarse, no podrá ser superior a 2,5 veces el patrimonio neto *empresarial* del prestatario. El endeudamiento máximo con la Caja Los Andes S.A. no podrá ser superior a una vez dicho patrimonio neto.”

Texto:

“2.2. Plazos
En casos de créditos para capital de trabajo que requieran ser reprogramados y en los cuales la capacidad de pago, según el análisis de la situación actual del cliente, no le permita pagar el crédito dentro del plazo de 3 años, se le podrá otorgar un plazo mayor el cual no podrá exceder de 5 años.”

Observaciones:

Se considera que la reprogramación de los créditos debe ser la última medida a tomar en el caso de que el cliente demuestre alguna capacidad y voluntad de pago. Para poder comprobarlo, es conveniente otorgar al cliente un período de prueba, en el cual se fijen fechas y montos de pago, de acuerdo a una breve evaluación y compromiso del cliente. Si el cliente cumple con este calendario, calificaría para una reprogramación, caso contrario no tiene sentido esta operación. Con este filtro se evitaría reprogramar a clientes que únicamente muestran voluntad y no la suficiente capacidad. En estos casos, el cliente ya presenta problemas de pago, lo que puede ser simplemente una situación transitoria; este período de prueba ayudaría a determinar si es así, aclarando la situación en la que se encuentra el cliente y permitiendo una mejor toma de decisión.

De todos modos, si el cliente no puede pagar el saldo de su crédito en el plazo normal estipulado, no se recomienda extender el plazo de pago máximo fijado para capital de trabajo.

Recomendaciones:

Eliminar el párrafo referido en el presente Texto.

2. Crédito de estacionalidad**2.1. Generalidades del producto**

El crédito de estacionalidad es un producto que sirve para atender las necesidades de capital de trabajo en temporadas de alta actividad comercial según la actividad del cliente y en ciertas temporadas del año.

El producto está dirigido exclusivamente a clientes que han demostrado un buen comportamiento de pagos de acuerdo a su historial crediticio con la Institución.

El crédito de estacionalidad se destina únicamente para financiar la adquisición de mercaderías o materias primas que se convertirán en productos terminados, las que se estima serán vendidas en su totalidad dentro del período de estacionalidad, por lo tanto se parte de la premisa que la cancelación total del crédito se hará con el producto de dichas ventas.

Las normas específicas que regulan el otorgamiento de créditos bajo la submodalidad de Crédito de Estacionalidad, están comprendidas en el “Instructivo para el Otorgamiento de Créditos”.

2.2. Observaciones y recomendaciones**Texto:**

“1.1.2. Requisitos para Acceder al Crédito de Estacionalidad

Este tipo de crédito podrá ser otorgado a clientes de la institución, tengan o no crédito vigente, siempre que cumplan los siguientes requisitos mínimos, para lo cual deberá considerarse el historial crediticio de los *dos últimos años*.”

Observaciones:

Para lograr coherencia con las observaciones y recomendaciones planteadas en los tres puntos siguientes es que se sugieren estos cambios.

Recomendación:

“1.1.2. ..., para lo cual deberá considerarse el historial crediticio de los *últimos créditos que se hayan otorgado en un período máximo de dos años*.”

Texto:

“1.1.2.1. Tener una antigüedad como prestatario de la institución de por lo menos un año continuo. Si el cliente no tiene crédito vigente, la fecha de cancelación final de su último crédito no podrá ser anterior a los dos meses contados desde la fecha de presentación de su caso para aprobación hacia atrás. *El mismo lapso se tomará para el caso en que el cliente hubiera tenido una interrupción en su relación crediticia con la Institución dentro del último año*.”

Observaciones:

Dentro de los requisitos se establece que el cliente debe tener una antigüedad como prestatario de por lo menos un año continuo, tiempo que se considera prudente ya que significa que por lo menos el cliente tiene dos años de experiencia en su negocio, el primero como un requisito mínimo para obtener el crédito normal y el segundo para acceder al crédito de estacionalidad.

Este requisito incluye a clientes antiguos con varios años de relación con la Caja que además hayan presentado un promedio de atrasos en el pago de sus cuotas no mayor de tres días. Si alguno de ellos, por diferentes razones hubiera decidido no solicitar crédito temporalmente por un período mayor de dos meses, entonces no podría acceder al crédito de estacionalidad, lo que se considera una notoria restricción a clientes buenos.

Recomendaciones:

Por lo tanto se plantea reformular el requisito de la siguiente manera:

“1.1.2.1. Si el cliente no tiene crédito vigente, la fecha de cancelación final de su último crédito no podrá ser anterior a los *doce meses* contados desde la fecha de presentación de su caso para aprobación hacia atrás. *En estos casos, para actualizar la información, el analista de crédito deberá efectuar un nuevo análisis como si se tratara de una solicitud de préstamo normal con visita al negocio; adicionalmente deberá estimar el flujo de caja para el período estacional.*

Si el cliente tiene crédito vigente, se requiere que tenga una vigencia mínima de doce meses, o que la interrupción de la relación crediticia previa a la fecha de desembolso del crédito vigente, no sea mayor de doce meses. En estos casos no se requiere de la visita al negocio ni de una nueva evaluación, únicamente un análisis del flujo estimado para el período estacional.”

Texto:

“1.1.2.2. Tener un promedio de atraso no mayor a tres días, computando el total de las cuotas de *todos sus créditos* obtenidos de la Institución.”

Observaciones:

Si el cliente tiene una larga experiencia crediticia con la institución, puede darse que en créditos antiguos haya tenido dificultades de pago y, sin embargo, en la actualidad el negocio marche sin problemas y que en los últimos créditos no muestre atrasos mayores a tres días; entonces se vería perjudicado por el record de créditos anteriores.

Recomendación:

“1.1.2.2. ..., computando el total de las cuotas de los últimos créditos que se le hayan otorgado en un período máximo de dos años.”

Texto:

“1.1.2.3. No haber incurrido en ningún caso, en atrasos superiores a treinta días en la cancelación de las cuotas de sus créditos anteriores”.

Observaciones:

La misma mencionada en el punto anterior.

Recomendación:

“1.1.2.3. ... en la cancelación de las cuotas de los *últimos créditos que se le hayan otorgado en un período máximo de dos años*”.

Texto:

“1.1.3. Monto del Crédito.”
Para determinar el monto a financiar a un cliente, el analista deberá tomar en cuenta la experiencia de ventas de años anteriores en la misma época, así como las estimaciones de ventas para el presente año en función de los cambios que el negocio y el mercado en general hayan sufrido...”

Observaciones:

Pueden presentarse clientes que no tienen antecedentes de ventas en la misma temporada estacional en años anteriores, por lo tanto debe fijarse un monto máximo de financiamiento. El criterio a aplicarse debería ser el costo o nivel de compras que el cliente espera realizar. Sin embargo, para simplicidad de los cálculos se puede tomar como referencia el nivel de ventas normales.

Recomendación:

Complementariamente al texto original se tendría:

“ Si no existen antecedentes para la misma época del año anterior, en la definición del monto a ser aprobado se parte de la premisa que las ventas adicionales en la época estacional no sobrepasen el 75% de las ventas normales, por lo tanto este porcentaje será el monto máximo a financiar”.

Texto:

“1.1.4. Plazo y Forma de Pago
Para establecer el plazo y la forma de pago de un crédito el analista deberá considerar el destino del crédito y la capacidad de pago del cliente, teniendo en cuenta los compromisos de pago contraídos en el crédito vigente, si lo hubiere, debiéndose hacer una nueva evaluación del cliente como en cualquier représtamo. Además, si el monto de crédito estacional propuesto supera los US\$ 2.500, se deberá respaldar la propuesta con un flujo de fondos proyectado presentado en el formato previsto para este efecto.”

Observaciones:

La concepción del crédito estacional radica en que se espera que el repago del crédito sea producto de las ventas de los inventarios financiados con el crédito estacional, por lo tanto no es necesario efectuar una evaluación estándar del negocio, sino la preparación de un flujo estimado de ventas durante el período estacional.

Además, se trata de buenos clientes ya que han sido previamente seleccionados de acuerdo a los criterios de puntualidad y con crédito vigente. Para los que no tienen crédito vigente se mencionó en el punto 1.1.2.1 que sí es necesario efectuar una actualización a través de la evaluación estándar.

Acercas de la necesidad de una visita al negocio, una vez más, se trata clientes seleccionados y además el análisis principal radica en la estimación de las ventas esperadas; en tal sentido, efectuar una visita no constituye valor agregado ya que se trata de estimaciones.

Recomendaciones:

“1.1.4. Plazo y Forma de Pago
Para establecer el plazo y la forma de pago de un crédito, el analista deberá considerar el uso específico del crédito y las ventas estimadas, teniendo en cuenta los compromisos de pago contraídos en el crédito vigente, si lo hubiere. *El análisis consistirá en la estimación del flujo proyectado de ventas para el período estacional.*”

Se eliminaría toda la sentencia subrayada y en cursiva del Texto en discusión.

Texto:

“1.1.5. Garantías”.

Observaciones:

Para flexibilizar la atención a buenos clientes que no pueden presentar suficientes garantías para cubrir lo requerido en el Reglamento sin asumir altos riesgos, se puede reducir la cobertura mínima requerida.

Recomendaciones:

Adicionalmente al texto de las Garantías, se incluirá:

“1.1.5. Para clientes cuya suma del saldo de créditos vigentes y el monto del crédito de estacionalidad no supere los US\$ 2.500, la cobertura mínima de garantías podrá ser de 1 a 1.”

3. Crédito paralelo

3.1. Generalidades del producto

Los créditos paralelos tienen el objetivo de complementar un financiamiento ya otorgado, independientemente de cuál sea el destino del crédito vigente.

3.2. Observaciones y recomendaciones

Si tomamos en cuenta la práctica y analizamos las principales razones por las que los clientes solicitan un crédito paralelo, tenemos que los clientes desean consolidar otras deudas con terceros, sea producto de financiamientos con instituciones financieras o comerciales, o que algún miembro de la misma unidad familiar desea un crédito.

18

Si en una misma unidad familiar existen dos o más miembros que tienen sus propios negocios, uno independiente de los otros, y cada uno tiene la capacidad de asumir obligaciones, no habría impedimento para otorgarles créditos en forma independiente.

Actualmente, si un miembro de la unidad familiar tiene un crédito vigente y otro miembro solicita un crédito para su propia actividad, la respuesta normal que reciben es que no se puede tramitar su solicitud, ya que existe uno vigente. Esta respuesta obliga a que el solicitante recurra a otra institución financiera de la competencia, perdiendo un cliente y con el riesgo de que el otro miembro haga lo mismo.

De acuerdo con las estadísticas de la Clasificación de la Cartera por Producto al 28 de febrero del 2001, el porcentaje del número de créditos paralelos con relación al total del número de créditos es del 0,2% y con relación al saldo de capital representa el 0,3%.

Al margen de las escasas actividades de promoción de este producto, estas estadísticas nos muestran la poca demanda que ha tenido.

Recomendaciones:

Este producto podría considerarse como un crédito normal, sin tener la necesidad de crear un subproducto particular.

Se recomienda que se permita otorgar créditos independientes a miembros de la misma unidad familiar, siempre y cuando cada uno de ellos cuente con un negocio independiente y cumplan con todos los criterios técnicos para el otorgamiento de créditos especificados en el Reglamento.

Para normar el acceso a un crédito normal adicional, se debe tener en cuenta únicamente los siguientes requisitos:

- Crédito a otro miembro de la unidad familiar:
 - En el caso de que un miembro de la misma unidad familiar solicite otro crédito, se le tratará como un cliente nuevo.
- Crédito adicional:
 - En el caso de cliente con crédito vigente que solicite un crédito adicional para su actividad, deberá tener una antigüedad como prestatario de la Institución de por lo menos un año continuo.
 - Tener un promedio de atraso no mayor a tres días, computando el total de las cuotas de los últimos créditos que se hayan otorgado en un período máximo de dos años.
 - No haber incurrido, en ningún caso, en atrasos superiores a treinta días en la cancelación de las cuotas de los últimos créditos que se hayan otorgado en un período máximo de dos años.

Las demás condiciones serán las mismas que se aplican a un crédito normal.

4. Crédito con garantía de certificado de depósito

4.1. Generalidades del producto

Estos créditos cuentan con garantía real, un certificado de depósito a plazo fijo emitido por la Caja Los Andes o por otra institución financiera del país.

El riesgo de irrecuperabilidad es casi nulo, por lo tanto un análisis estándar de la situación financiera y patrimonial del cliente no es necesaria.

Las normas específicas que regulan el otorgamiento de Crédito con Garantía de Certificado de Depósito, están comprendidas en el “Reglamento de Créditos”.

4.2. Observaciones y recomendaciones

Texto:

“2.4.

Moneda y Costo del Crédito

Los créditos serán otorgados en la misma moneda en que ha sido emitido el certificado de depósito que queda en garantía.

La tasa de interés aplicable a estos créditos será determinada por la Gerencia General, *la misma que podrá ser la mínima establecida para créditos empresariales*. Si el certificado de depósito fuera emitido por otra institución diferente a la Caja Los Andes, el Gerente General aprobará la tasa de interés del crédito, *que no podrá ser menor a la tasa más baja establecida para créditos empresariales* sin embargo, si la garantía fuera un Certificado emitido por la Caja Los Andes S.A. FFP, la tasa de interés podrá ser más baja, pero nunca podrá ser menor a la suma de la tasa pactada en el certificado más un punto porcentual anual, (un punto porcentual anual por encima de la tasa pactada en el certificado), ajustada por el efecto financiero del encaje.”

Observaciones:

Si el certificado de depósito dado en garantía ha sido emitido por Caja Los Andes, se pueden otorgar tasas de interés activas menores ya que el fondeo proviene directamente del cliente, a diferencia de los casos en que el cliente presenta un CDP de otra institución.

Sin embargo, pueden presentarse ocasiones en que el solicitante requiere de un crédito de monto significativo con garantía de un CDP emitido por otra institución financiera aceptada por la Gerencia, y que posea una actividad y movimiento empresarial atractivo para la Institución. A pesar de que los fondos no provengan del cliente, y existan otras alternativas de colocación para estos fondos con mejores tasas para Caja Los Andes, puede iniciarse una relación de largo plazo con estos clientes incluyendo créditos normales con garantías tradicionales, o la posibilidad de captar sus excedentes, e incluso motivarlos para que transfieran sus depósitos a nuestra Institución.

Recomendaciones:

Es conveniente brindar mayor flexibilidad en la tasa activa que se ofrezca a los citados clientes.

“2.4. Eliminar la primera frase subrayada y en cursiva del texto en referencia.

Si el certificado de depósito fuera emitido por otra institución diferente a la Caja Los Andes, el Gerente General aprobará la tasa de interés del crédito, *que normalmente no podrá ser menor a la tasa más baja establecida para créditos empresariales. Sin embargo, para créditos de monto significativo y/o clientes interesantes que puedan tener otro tipo de operaciones complementarias, se podrá ofrecer una tasa de interés menor hasta el límite fijado para créditos con garantía de certificado emitido por la Caja Los Andes.*

Si la garantía fuera un certificado emitido por la Caja Los Andes... (igual)”

Se recomienda que la Gerencia Nacional establezca las tasas de interés para este tipo de créditos de acuerdo al monto de los certificados dados en garantía.

Texto:

“2.6.

Niveles de Aprobación de Crédito

El nivel de aprobación es la instancia que resuelve sobre las solicitudes de crédito, fijando monto, plazo, forma de pago y tasa de interés, de acuerdo a la normativa institucional.

La Gerencia, mediante Instructivo Interno determinará los niveles de aprobación. *El Comité de Gerencia considerará la aprobación de los créditos a clientes con saldo de deuda, incluido el crédito solicitado, que superen los \$US. 20.000; este Comité fijará los límites a los niveles de aprobación menores al suyo.*

Observaciones:

Para una mayor independencia y agilidad en la tramitación de estos créditos, es conveniente delegar la toma de decisión a los Niveles de Aprobación respectivos.

Recomendaciones:

Se considera que no deben existir otros niveles de aprobación para los créditos con garantía de certificados, diferentes a los ya especificados en el Instructivo para el Otorgamiento de Créditos. Por lo tanto se recomienda eliminar el texto de la oración del punto 2.6. que está subrayada y en cursiva, para evitar confusiones.

Endoso Parcial del Certificado

El cliente que posee un certificado de depósito a plazo fijo y desee darlo como garantía por un crédito de monto menor que la cifra nominal del certificado, podrá endosarlo parcialmente a nombre de la Institución. Punto que deberá ser verificado por el departamento legal.

Recomendación:

Se propone el siguiente texto:

“2.10.

Endoso Parcial

En el caso de que el cliente solicite un crédito por el que deje como garantía un certificado de depósito a plazo fijo por un monto mayor al crédito, a solicitud del

cliente se podrá efectuar un endoso parcial del certificado. Esta operación deberá estar textualmente escrita en la parte correspondiente para tal fin en el mismo certificado.

Previa notificación al cliente que entra en mora, se podrá hacer efectivo la parte del certificado que corresponde al monto de préstamo más sus respectivos intereses, hasta el límite fijado en el endoso parcial. En el caso de que el certificado sea emitido por la Caja, la diferencia será depositada en una cuenta de ahorros a nombre del titular del certificado.”

5. Crédito preferencial

5.1. Generalidades del producto

El crédito preferencial está orientado a los mejores clientes que han demostrado responsabilidad y puntualidad en el manejo de los créditos otorgados por la Institución, calificándoles como Clientes Preferenciales.

Los créditos concedidos a estos clientes, por lo general, tienen un menor riesgo de incobrabilidad y por su puntualidad originan menores costos administrativos y de personal. Con el otorgamiento de créditos a clientes preferenciales se busca aumentar la productividad institucional y reducir aún más los costos de transacción.

Para poder mantener la relación crediticia con estos buenos clientes, los objetivos fundamentales del crédito preferencial son:

- Brindar mejores servicios que incluyan una atención preferencial y una mayor agilidad en el trámite de sus créditos y,
- Ofrecer mejores condiciones crediticias que básicamente consisten en una mejor tasa de interés y el acceso a una línea de crédito.

El Instructivo para el Otorgamiento de Créditos regula las normas para la concesión de los créditos a clientes preferenciales.

5.2. Observaciones y recomendaciones

Texto:

- “1.3.2. Requisitos
1.3.2.4. No haber tenido una interrupción en su relación crediticia con la Institución mayor a los dos meses durante el último año.”

Observaciones:

Los criterios para calificar como cliente preferencial, en general, deben ser poco más rígidos que para acceder al crédito de estacionalidad, ya que éstos últimos son de corto plazo, mientras que los primeros son otorgados a través de una línea de crédito de hasta tres años y el monto de la línea puede ser renovada periódicamente.

Sin embargo, esta penúltima condición puede limitar a clientes que tengan cierta antigüedad, y que por un plazo corto hayan dejado de tener crédito.

Recomendación:

“1.3.2.4. No haber tenido una interrupción en su relación crediticia con la Institución mayor a *seis meses* durante el último año.”

Texto:

“1.3.2. Requisitos
 Último párrafo: Los clientes que estando en esta categoría presenten problemas en el cumplimiento de pagos de forma que excedan los máximos establecidos en los literales 2. ó 3. perderán su condición de preferenciales.

Recomendación:

Ampliar con el siguiente texto:

“ *Por consiguiente, el cliente no podrá acceder a posteriores desembolsos bajo la línea de crédito, la que debe ser automáticamente cancelada. El cliente podrá solicitar un crédito normal, y será evaluado como tal.*”

Texto:

“1.3.3. Plazo y Forma de Pago
 La Línea de Crédito Preferencial es utilizable dentro de los tres años desde la fecha de su aprobación como plazo máximo.”

Observaciones:

Para la forma de operación de esta línea de crédito se pueden identificar dos conceptos diferentes relacionados con el plazo. Uno está referido al plazo de la vigencia de la línea de crédito, período en el cual el cliente puede obtener distintos desembolsos. El otro está relacionado con el plazo fijado para la cancelación de cada desembolso en forma individual, obtenidos bajo la línea de crédito.

Recomendación:

Adicionar el siguiente texto:

“ *El plazo máximo para la cancelación de los desembolsos autorizados bajo la Línea de Crédito Preferencial será de hasta tres años.*

El cliente, en coordinación con el Auxiliar de Crédito Preferencial, podrá solicitar un plazo menor, siempre y cuando la cuota total a pagar correspondiente a la sumatoria de todos los saldos de sus créditos vigentes pertenecientes a la línea, no sobrepase la cuota máxima aprobada por la instancia resolutoria para dicha línea.

La autorización del plazo estará a cargo del mismo empleado encargado de la autorización del desembolso.

Preferiblemente, las cuotas de los distintos desembolsos deberán tener las mismas fechas de vencimiento.”

Texto:

“1.3.4. Condiciones Financieras y Diseño de los Créditos

Observaciones:

Para determinar las condiciones de la línea de crédito preferencial, el nivel de aprobación debe fijar el monto máximo de la línea, la cuota máxima y la cuota óptima.

La cuota máxima es la equivalencia del saldo disponible de la unidad familiar, calculada de acuerdo a una evaluación normal. La cuota óptima es un porcentaje del monto de la cuota máxima, la diferencia es una reserva de seguridad para afrontar alguna eventualidad.

Recomendación:

Se debe incluir en el instructivo el siguiente texto:

“1.3.4. Todo igual.

La cuota máxima será la disponibilidad de la unidad familiar, tomada del Estado de Resultados Estandarizado y la cuota óptima será del 85% del valor de la cuota máxima.”

Texto:

“1.3.5. Actualización de Información

1.3.5.1. *La información del análisis del crédito deberá ser actualizada cada dieciocho meses por el analista de crédito responsable, con una visita al negocio para evaluar la evolución de la situación financiera del cliente y asimismo para verificar las garantías.”*

Observaciones:

Se considera prudente que el analista de crédito responsable efectúe una visita al negocio para monitorear la situación financiera del cliente. Esta evaluación deberá ser breve y tendrá como objetivo principal detectar alguna irregularidad significativa de la actividad normal del negocio. De ser así, el analista deberá profundizar la evaluación como si se tratara de un crédito normal, el que servirá posteriormente para la decisión de autorizar o no un nuevo desembolso.

Si el negocio marcha sin inconvenientes y el cliente está al día en el pago de sus cuotas, considerando que parte de las garantías se encuentran normalmente en el domicilio y se intenta ofrecer un mejor servicio a los clientes preferenciales, no sería necesaria la verificación de las garantías.

Recomendación:

“1.3.5.1. *Para evaluar la evolución de la situación financiera del cliente, el analista de crédito responsable deberá efectuar un breve análisis con visita al negocio. Si*

*existe alguna variación negativa relevante, deberá realizar una evaluación completa como si se tratara de un crédito normal.
Esta información deberá ser actualizada después de dieciocho meses contados a partir de la aprobación de la línea de crédito.”*

Texto:

“1.3.7.

Costo

La tasa de interés para toda la Línea de Crédito Preferencial será fijada de acuerdo al Tarifario de Créditos, Anexo 2, I. Crédito Empresarial, 1.1 Tasa de Interés Mensual, inciso g) Crédito Preferencial.”

“

Anexo 2. Tarifario de Créditos.

g) Crédito Preferencial:

g.1) Con línea aprobada por un monto de hasta US\$ 10.000
Dólares Americanos/

Mantenimiento de Valor : 2,0 %

g.2) Con línea aprobada por un monto desde US\$ 10.000 hasta US\$ 15.000 *que cuenten con cobertura de garantía hipotecaria de un inmueble igual o mayor al 150% del monto del crédito:*

Dólares Americanos/
Mantenimiento de Valor : 1,75 %

g.3.) Con línea aprobada por un monto mayor a US\$ 15.000 o su equivalente en moneda nacional se aplicarán las tasas establecidas en los puntos *c), d) y e)* anteriores.”

Observaciones:

El rango especificado en el punto g.2) va desde US\$ 10.000 hasta US\$ 15.000 con cobertura de garantía hipotecaria de un inmueble.

Sin embargo, en el Anexo 3 Lineamientos sobre Garantías del Instructivo, en el punto I. 3. se establece que los créditos desde US\$ 12.001 deberán tener garantía hipotecaria inscrita, y los créditos menores de US\$ 12.000 podrán presentar garantía prendaria con o sin inscripción. Es decir que los créditos que van desde US\$ 10.000 hasta US\$ 12.000 no requieren de garantía hipotecaria.

En el punto g.2), se menciona una cobertura de garantía hipotecaria igual o mayor al 150% del monto del crédito.

Pero, en el Anexo 3 Lineamientos sobre Garantías del Instructivo, en el punto I.3. se establece que el Valor Neto de Realización de la garantía inscrita debe cubrir por lo menos el 130% del monto total de endeudamiento. Por lo tanto debe ser aplicable lo establecido en este anexo.

En el punto g.3), para montos mayores a US\$ 15.000 se menciona que se aplicarán las tasas establecidas en los puntos d), e) y f) del tarifario de créditos empresariales.

Por tratarse de clientes preferenciales sería conveniente aplicarles las tasas mínimas de los respectivos rangos.

Recomendación:

“ Anexo 2. Tarifario de Créditos.

g) Crédito Preferencial:

g.1) Con línea aprobada por un monto de hasta 12.000 Dólares Americanos/
Mantenimiento de Valor : 2,0 %

g.2) Con línea aprobada por un monto desde 12.000 hasta 15.000 Dólares
Americanos/
Mantenimiento de Valor : 1,75 %

g.3.) Con línea aprobada por un monto mayor a US\$ 15.000 o su equivalente en moneda nacional se aplicarán las tasas mínimas establecidas en los puntos d), e) y f) anteriores.”

II. Perfeccionamiento de la Tecnología de Evaluación de Créditos para Microempresas

El buen manejo y calidad de la cartera de microempresa de la Institución depende en gran medida de la responsabilidad y capacidad técnica de los empleados que laboran en el área de créditos.

El crecimiento de la Institución, no solamente en el volumen de su cartera y clientes sino también en el número de personal, significa a la vez mayores esfuerzos para la capacitación del nuevo personal, principalmente el correspondiente a analistas de crédito.

En los últimos años se ha organizado una serie de cursos de capacitación, realizada por diferentes ejecutivos de la Institución, lo que de alguna manera no contribuye plenamente a mantener los mismos niveles de homogeneidad entre el personal, en la aplicación de las diversas herramientas técnicas y procesos de evaluación. Es de esperar que con el transcurso del tiempo se vayan perdiendo de vista algunos criterios antes utilizados.

Es conveniente realizar periódicamente seminarios para reforzar o actualizar las técnicas de evaluación de créditos utilizadas. Estos seminarios deberían estar dirigidos a Gerentes Regionales, Jefes de Agencia y Subjefes de Agencia, ya que ellos pueden actuar como elementos multiplicadores de la capacitación recibida con su propio personal en las agencias.

El objetivo del presente trabajo es poner de manifiesto las principales observaciones en cuanto a la aplicación de la tecnología de créditos y sus procedimientos. Se divide en tres partes: la primera está relacionada con la recolección de informaciones, en la segunda se hace un análisis de la aplicación de los procedimientos, y la tercera presenta las observaciones acerca de la organización del trabajo empleada en las agencias.

Las observaciones que se presentan a continuación representan una muestra y no necesariamente significa que en todos los analistas de crédito o que en todas las agencias se encuentren las mismas deficiencias.

1. Recolección de información

1.1. Entendimiento de la operatividad del negocio

Es usual que los analistas de crédito inicien la recolección de la información del solicitante tal como está organizado en los formularios de análisis de créditos, F-2, sin apreciar claramente cómo funciona el negocio, corriendo el riesgo de obviar la captura de datos relevantes de la unidad evaluada. La consecuencia del hecho es que el analista debería volver a visitar al cliente o esperar que éste llegue a la oficina, o simplemente no lo toman en cuenta para su evaluación.

Un ejemplo de este hecho. Al revisar el caso de un analista, se observó que recolectó la información de los precios de compra y venta de los artículos que comercializaba el cliente, con ello calculó el margen bruto y lo aplicó a las ventas para estimar su disponible. Sin embargo la modalidad de operación del cliente es que no todo vendía al por menor, sino que el 45% de sus ventas era al por mayor con un margen bruto menor, lo que disminuye su capacidad de pago. Este dato no fue tomado en cuenta en las estimaciones del analista.

Se recomienda que los analistas pregunten a sus clientes y entiendan cómo funciona el negocio, antes de iniciar la recolección de los datos del balance y del estado de resultados, para que no pierdan de vista la racionalidad de la información y puedan concentrar su análisis en los temas que requieran mayor atención o profundidad.

1.2. Balance

1.2.1. Cuentas por cobrar

Es normal que los clientes que mantienen cuentas por cobrar, utilicen simplemente una libreta o cuaderno en donde llevan el control de sus clientes, y que estos registros sean muy rudimentarios y hasta confusos para el analista que los evalúa y no pueda obtener toda la información requerida. Sin embargo el cliente conoce su actividad y puede proporcionar los datos faltantes.

En algunos expedientes se ha observado que las cuentas por cobrar representan una parte significativa del balance, sin embargo, no existe mayor información de la estructura de las mismas.

Se recomienda que además de sumar los saldos de las cuentas por cobrar, recopilen información estimada del número de clientes que tienen, los plazos de pago promedio que conceden, la forma o frecuencia de su recuperación, y si existe concentración de estas cuentas en algunos clientes, anoten los saldos de los más importantes. Esta información permitirá un mejor análisis y evaluación de los riesgos.

Complementariamente, se debe preguntar al cliente acerca del saldo de algunos de los clientes y cruzar la información con lo que está registrado en sus cuadernos.

1.2.2. Activo fijo empresarial

Durante la visita de verificación, los analistas de créditos solicitan a los clientes la presentación de los documentos que demuestren la propiedad de los bienes muebles o inmuebles que poseen.

La mayoría de ellos no cuentan con facturas de sus muebles, enseres, maquinarias o equipos; sin embargo, son considerados como parte de sus activos fijos.

En el caso de vehículos, locales comerciales o viviendas, normalmente los clientes cuentan con algún documento que puede demostrar que está a su nombre y es el propietario, que es verificado por el analista al momento de la visita.

Se ha apreciado que se solicita al cliente la presentación de una fotocopia de la tarjeta de propiedad del vehículo o inmueble, o una copia del testimonio de propiedad, copias que normalmente el cliente no tiene al momento de la visita; entonces le solicitan que pase por la oficina con el original o la fotocopia, sino se saca en la misma oficina. Este hecho significa para el cliente volver una vez más a la oficina y en general dilata la conclusión del caso. Una de las ventajas que ofrece la Caja a sus clientes, es la rapidez con la que se resuelven sus solicitudes.

Se recomienda que no sea obligatoria la presentación de fotocopias de los títulos de propiedad de bienes inmuebles o vehículos que posea el cliente, bastaría con que el analista los haya verificado y se cerciore de la relación de propiedad. Sólo en el caso que éstos sean tomados como garantías sería exigible la presentación de las copias para la formalización de los créditos.

1.2.3. Activo fijo familiar

En el Instructivo para el Otorgamiento de Crédito, se establece que para el cálculo del índice de endeudamiento: “se deberá considerar todos los pasivos de la unidad socioeconómica, tanto familiares como empresariales, en el balance de la unidad, sin importar el destino de los pasivos, exceptuándose solamente los créditos para vivienda, respaldados con garantía hipotecaria,..., siempre que la vivienda hipotecada no haya sido incluida en el activo del balance de la unidad socioeconómica”. En los formularios de análisis de créditos F-2 y F-3, se incluye el rubro “Total Activo Fijo Familiar”, que se suma a los demás componentes del activo de la empresa, dando el “Total Activo”.

Estos hechos han propiciado que en algunos casos se consideren bienes familiares que no tienen su contrapartida en los pasivos, elevando el nivel de los activos y patrimonio en el balance. Esta combinación distorsiona la verdadera magnitud de la empresa, imposibilitando un análisis netamente empresarial.

A manera de ilustración, se apreció en la presentación de un caso que, de acuerdo al criterio del analista, la empresa no tenía mayores observaciones. Sin embargo, al restar los bienes familiares del activo y pasivo de la empresa, el patrimonio netamente empresarial se reducía considerablemente, mostrando la realidad del negocio. El monto propuesto era mayor que el patrimonio de la empresa.

Al ser factible diferenciar el balance de la empresa de los activos y pasivos familiares, se recomienda separarlos para poder medir el tamaño de la empresa y conjuntamente con el estado de resultados, efectuar un análisis técnico del negocio como tal.

Balance	
Activo Empresarial	Pasivo Empresarial
	Patrimonio Empresarial
(+) Activo Familiar	(+) Pasivo Familiar
	Total Patrimonio

Para el cálculo del índice de endeudamiento se debería considerar únicamente el patrimonio de la empresa. No obstante, en los formularios de análisis, se puede incluir por separado el activo y pasivo familiar, y tomarlo en cuenta para la toma de decisiones.

1.3. Estado de resultados estandarizado

1.3.1. Cálculo del nivel de ventas

Se observó que para la estimación del nivel de las ventas utilizan suficientes criterios, principalmente cuando la actividad analizada no presenta variedad en la modalidad de sus ingresos. Pero cuando el negocio del cliente es un poco más variado, y los ingresos corresponden a más de una actividad, o provienen de operaciones al contado y crédito, o ventas por mayor y menor, se toman menos variables para cruzar información y hallar el nivel de ventas.

Cuando una actividad presenta estas características, se recomienda que los analistas inviertan el tiempo necesario para la recolección completa de los datos sobre ventas, sobre todo porque se trata del punto de partida para la determinación del saldo disponible.

Otra observación se presenta cuando los analistas están estimando las variables de ventas, por ejemplo, en la variable de ventas por día, preguntan “hasta cuánto” vende en días buenos. El cliente pensará en la venta más alta en días excepcionales, cuando en realidad lo que se quiere es obtener el “promedio” de ventas en días buenos. Las respuestas de estas dos preguntas conducen a diferentes resultados.

1.3.2. Cálculo del margen bruto

Los datos para el cálculo del margen bruto se obtienen de los inventarios, con la relación de los precios de compra y precios de venta de los artículos. Algunos analistas trabajan con el margen bruto sobre ventas y otros con el margen bruto sobre costos. Esta última forma la calculan relacionando $(\text{ventas} - \text{costo}) / \text{costo}$.

La relación financiera correcta es $(\text{ventas} - \text{costo}) / \text{ventas}$, por lo tanto se propone estandarizar el cálculo del margen sobre las ventas.

1.4. Análisis y propuesta de crédito

1.4.1. Análisis e interpretación de resultados

La estimación de las ventas se hace en función del cruce de información de algunas variables entre sí, por ejemplo, estimación de las ventas mensuales según promedio de ventas diarias versus ventas por artículos versus ventas por clientes. Si la información proporcionada por el cliente es veraz, las variables utilizadas deben arrojar cifras de ventas similares o con mínimas diferencias, caso contrario el analista debe razonar e indagar el porqué de las diferencias.

Como ejemplo, en un caso se notaron significativas diferencias entre las distintas variables de ventas estimadas por el analista, que optó por considerar el dato más bajo. Si bien son conservadores en tomar los niveles mínimos, los resultados tan diferentes de las variables nos dan indicios de que el cliente no conoce bien su negocio o que está tratando de engañar al analista. Por lo menos el analista debe razonar y entender qué es lo que realmente sucede.

Es relevante también efectuar comparaciones entre los indicadores de actividades semejantes con los del negocio evaluado, para poder determinar si existe coherencia en los resultados obtenidos. Caso contrario, el analista debería haber indagado sobre los argumentos del porqué de las diferencias, o tiene que revisar nuevamente los datos.

En ejemplo para ello, en otro caso el analista presenta un negocio de venta por mayor con un margen del 20% sin observaciones, cuando el margen estándar del mismo negocio presentado por otros analistas es alrededor del 7%. Una vez más, no se razonó acerca de los resultados obtenidos.

Por otro lado, se apreció que en la mayoría de los casos revisados, los analistas no efectúan un análisis financiero elemental, presentando algunos vacíos en la interpretación de cómo se encuentra la empresa evaluada.

Se sugiere realizar capacitaciones dirigidas a los analistas de crédito, relacionadas con la evaluación de las principales interrelaciones de los datos obtenidos y un reforzamiento del análisis e interpretación de indicadores financieros más elementales.

1.4.2. Propuesta de créditos – Cancelación anticipada

Para concretar una propuesta de crédito, normalmente los analistas se fijan en que ésta no sobrepase los límites fijados en el Reglamento e Instructivo de Créditos, como índice máximo de endeudamiento, cobertura de garantías, entre otros, y en lo que el cliente dice que puede pagar, atenuando la relevancia de su propia estimación del saldo disponible con que cuenta el cliente.

Una de las informaciones que se recaba durante el proceso de llenado de solicitud F-1 está relacionada con la cuota que puede pagar el cliente. De acuerdo con la opinión de los analistas, los clientes prefieren mencionar una cuota baja por seguridad, aunque realmente pueden pagar una cuota mayor.

Cuando el analista concluye la evaluación de la solicitud y determina el saldo disponible del cliente, lo compara con la cuota que el cliente manifestó que puede pagar en el F-1. En la mayoría de los casos observados, la capacidad de pago estimada por el analista es mayor que lo declarado por el cliente. Como el análisis se concluye en la oficina y el cliente no está a la mano para poder preguntar el porqué de la diferencia, opta por proponer una cuota más cercana a lo que manifestó, como una medida de seguridad, dando muestras de que no está completamente seguro de su propio análisis.

Se menciona como ejemplo un caso presentado por un analista en el que, de acuerdo a su evaluación, el cliente tenía la capacidad de pagar el crédito en la mitad del plazo que estaba proponiendo, y el principal argumento en el que se basó para tal decisión era que el cliente había solicitado pagar una cuota menor. Al tratar de encontrar las razones del porqué de la diferencia, el cliente manifestó que en realidad sí podía pagar una cuota mayor.

Al respecto, se recomienda incluir dentro de la capacitación de los analistas el significado de los datos recopilados al momento de la solicitud y fortalecer sus técnicas de recolección de datos relacionados con la estimación de ingresos y egresos, complementado con las técnicas de análisis financiero, para que se muestren más seguros de sus evaluaciones.

Por otro lado, esta cuota baja causa que el plazo a otorgarse sea relativamente largo. Por lo que el analista informa al cliente, que puede venir a solicitar un nuevo crédito antes del vencimiento normal del crédito que se le está otorgando, incluso se ha observado que algunos analistas mencionan que puede venir después de haber cancelado la mitad de las cuotas.

Anteriormente, si un cliente llegaba a la oficina para solicitar un nuevo crédito cuando aún mantenía uno vigente, le respondían que no era posible atenderlo hasta que cancelara el saldo pendiente: si el cliente no podía hacerlo, entonces había la posibilidad que recurriera a otra institución, lo que fue entendido por el personal de crédito. Para evitar este riesgo, actualmente aceptan atender la solicitud del cliente, descontando del monto aprobado el saldo pendiente del crédito anterior.

2. Procedimientos

2.1. Actividades de promoción

2.1.2. De créditos normales

Una de las funciones del analista de crédito esta relacionada con la búsqueda y selección de clientes a través de la promoción del servicio crediticio.

Las actividades de promoción están relacionadas con la demanda de solicitudes de crédito. En épocas cuando la cantidad de solicitudes tiende a bajar se deben incrementar los esfuerzos por conseguir nuevos clientes.

Durante los últimos años, la tendencia de los plazos promedios ha venido incrementándose, de un promedio entre seis a nueve meses hasta dieciocho a veinticuatro meses. Anteriormente, en un período de dos años, un cliente solicitaba crédito entre tres a cuatro veces, actualmente lo hace de

una o dos veces. Es decir que los analistas de crédito invierten menos tiempo en atender clientes recurrentes, contando con más tiempo para dedicarlo a otros quehaceres.

El hecho de contar con un mayor número de solicitudes por atender origina que exista un mayor número de clientes interesados en una respuesta a sus demandas, motivando y dinamizando automáticamente las labores de los analistas. La falta de esta materia prima tiene el efecto contrario.

En la actualidad, las actividades de promoción directa en forma organizada son muy esporádicas y básicamente se ha dejado a criterio de cada analista la ejecución de esta labor, que en la práctica es ínfima o no la ejecutan, porque consideran que no les corresponde o porque no se sienten debidamente preparados para tal fin.

Como la promoción directa a través de visitas de los analistas al grupo meta es mínima, la cantidad de solicitudes que se reciben no es suficiente, más aún, algunas de ellas serán rechazadas por no estar encuadradas dentro del marco normativo, quedando finalmente una cantidad reducida de solicitudes que concluyan en crédito.

En visita a una agencia, se ha notado que no existe material de promoción para los analistas de crédito. No obstante, existe un volante de “Información a Clientes”, que se nota muy extenso, utilizado para promoción indistintamente en microempresas y pequeñas empresas, conteniendo demasiada información que puede ser obviada. Por ejemplo, como parte de los requisitos se detalla: - No tener créditos en mora, en cobranza judicial o castigadas en el Sistema Financiero Nacional, - No tener ningún tipo de relación familiar, ni económica, con miembros del Directorio, Gerentes, ni empleados de la Institución, - Demostrar capacidad de pago, - Al presentar la solicitud y cuando reciba la visita del Analista de Créditos, usted debe brindar toda la información en forma veraz, caso contrario, su solicitud corre el riesgo de ser rechazada.

De acuerdo a un estudio de mercado de productos financieros preparado para la Caja por consultores independientes, existe en el mercado nacional un 38% de empresarios que por diversas razones no han tenido acceso a ninguna fuente de crédito formal o informal. Ejecutivos de la Institución han referido que en algunos sectores de la población, la Caja Los Andes aún no es conocida o que se sabe poco de ella. El mismo estudio de mercado señala que, de los entrevistados que no son clientes de la Caja, solo el 55% saben que la Caja es una institución de crédito, conocen pocos de los productos que oferta y tienen un bajo nivel de conocimiento de las condiciones.

Para el caso se tiene las siguientes recomendaciones:

Se deben organizar periódicamente seminarios de capacitación sobre técnicas e instrumentos de mercadeo para la promoción de los créditos dirigidos principalmente a los analistas. Estas actividades deberían estar coordinadas por la Subgerencia de Promoción y Desarrollo.

A través de los Gerentes Regionales y Jefes de Agencia, se deben refrescar a los Analistas de Créditos acerca de las actividades de promoción que deben realizar como parte inherente al cargo que desempeñan.

Se ha incorporado al formulario de Solicitud de Crédito F-1 preguntas relacionadas acerca de cómo el solicitante se enteró de la existencia de la Caja. Es conveniente utilizar esta información para planificar las futuras acciones de promoción.

Es necesario crear un volante de información por producto en forma separada, para no mezclar las condiciones que corresponden a los que solicitan montos pequeños —microempresa— de los que solicitan montos altos —pequeña y mediana empresa. La misma recomendación es aplicable para los demás medios de publicidad que emplea la Caja.

Se debe mejorar sustancialmente el volante de “Información a Clientes”, transmitiendo los mensajes de forma sencilla y clara, eliminando la información innecesaria que confunde al destinatario final.

Para que el cliente potencial pueda apreciar, entender y comparar el costo del crédito de una manera sencilla, es recomendable que el volante de información contenga uno o dos ejemplos concretos, mostrando el monto, el plazo y la cuota, y un espacio adicional para anotar el ejemplo particular que el cliente desee saber.

Para poder orientar eficientemente los esfuerzos de promoción directa por parte de los analistas de crédito, los Jefes de Agencia deben ser los encargados de organizar la ejecución de los mismos con la participación de todos los analistas. Para ello es conveniente planificar y llevar un control de las fechas y de las áreas en donde se efectúa tal actividad.

2.1.2. De las submodalidades de créditos

La Institución está ofertando desde hace varios años submodalidades de créditos como Crédito de Estacionalidad, Paralelo y Preferencial.

De acuerdo con la información de los siguientes cuadros, en el caso del crédito de estacionalidad, la participación del número de créditos de estacionalidad con relación al número total de créditos es apenas del 0,5% y en cuanto al monto otorgado y saldo vigente representa un 0,3% de sus totales respectivos. A pesar de que estos créditos son principalmente otorgados durante ciertos períodos del año, se considera válida la comparación ya que está cortada al 31.12.00, es decir que corresponde a la temporada alta por fiestas de fin de año. De estas cifras se puede concluir que existen dos razones para tales resultados: primera, que el producto no ha sido promocionado o; segunda, la clientela no necesita este servicio.

Se considera que este producto no es promocionado debidamente y, coincidente con los resultados del estudio de mercado de productos financieros, este producto es muy poco conocido por los clientes que cuentan con crédito vigente en la Institución.

Clasificación de la cartera por producto
Expresado en miles de US\$
Consolidado al 31 de diciembre de 2000

Producto	Créditos	Monto otorgado	Saldo capital (1)	% s/saldo total
Normal	34.633	49.190	35.997	77,55%
Preferencial	4.834	12.065	8.444	18,19%
Paralelo	98	191	133	0,29%
Estacional	209	159	144	0,31%
Línea de crédito	48	1.618	1.478	3,18%
Vivienda	87	232	220	0,47%
Totales	39.909	63.455	46.417	100,00%

Fuente: Estadísticas Caja Los Andes

Del siguiente cuadro surge que el índice de morosidad de este subproducto, 8%, es relativamente alto considerando que se trata de clientes que han tenido que cumplir con los requisitos establecidos en el Instructivo de Créditos. Como ya se explicó, la metodología de evaluación de estos créditos tiene que ser modificada para reducir los niveles de mora del producto.

En el caso de los créditos paralelos, la participación del número de créditos y saldo de capital con relación a sus respectivos de la cartera total es similar de reducida que el crédito estacional; sin embargo sus niveles de mora son relativamente bajos 2,3%.

Clasificación de la cartera en mora por producto
Expresado en miles de US\$
Consolidado al 31 de diciembre de 2000

Producto	Créditos	Saldo capital en mora	Participación en mora total	% de moras/ (1)
Normal	3.526	3.076	89,85%	8,54%
Preferencial	240	332	9,71%	3,94%
Paralelo	5	3	0,09%	2,29%
Estacional	17	11	0,33%	7,75%
Línea de crédito	0	0	0,00%	0,00%
Vivienda	6	1	0,03%	0,52%
Totales	3.794	3.423	100,00%	

Fuente: Estadística Caja Los Andes

Los créditos preferenciales cuentan con cifras más relevantes, 12% con relación al número de créditos, 18% con respecto de la cartera y con morosidad del 4%. No obstante, estas cifras podrían ser mejoradas con una promoción más agresiva.

En general se aprecia que la labor de mercadeo de los subproductos es muy limitada, y las principales causas tienen origen en la falta de una mayor preparación de los analistas, tanto en el conocimiento de las condiciones y operación de estos productos como en la metodología de evaluación a ser aplicada, y la falta de instrumentos de promoción más específicos para estos productos.

Se estima conveniente implementar una estrategia de mercadeo más notoria dirigida a los clientes que la merezcan, a través de:

- Carteles visibles colocados en el área de caja, explicando en forma sencilla y con ejemplos, las condiciones y sus beneficios.
- Emitir listados del sistema, en forma periódica, de los clientes que califiquen para obtener estos servicios. A pesar de que esta medida está dada, el éxito radica en que los responsables se encarguen de ponerla en práctica.
- Otra medida puede ser la inclusión de mensajes en los recibos de pago exclusivamente a los clientes que cumplan las condiciones o que el sistema emita mensajes al cajero, para que éste pueda entregar un volante informativo a los clientes seleccionados. Esto requiere de adecuaciones en el sistema informático.
- Fortalecer al personal de crédito en el manejo de estos productos, posteriormente a la adecuación de los mismos.

2.2. Información y recepción de solicitudes de crédito

La persona encargada de brindar la información a los potenciales clientes nuevos es el Auxiliar de Informaciones, quien también llena la solicitud si el interesado cumple con los requisitos y está de acuerdo con las condiciones de crédito.

Los clientes recurrentes que vienen a solicitar otro crédito son derivados directamente al analista responsable.

Los analistas de crédito permanecen toda la mañana en la oficina, atendiendo a sus clientes de acuerdo al orden de llegada. Cuando es el turno de un solicitante nuevo o recurrente, el analista empieza a recolectar información, de los datos personales, consumo familiar, acumulación de bienes, datos de la empresa y niveles de ventas, dejando los datos del balance para la visita al negocio. Todo esto en los Formularios de Análisis F-2 ó F-3 respectivamente.

En el caso de clientes nuevos demoran entre 30 a 45 minutos, y en el caso de clientes recurrentes unos 20 a 30 minutos.

Esto significa que los clientes que están esperando su turno deben permanecer en la oficina hasta que el analista se desocupe.

Es por ello que durante las mañanas se puede apreciar gran cantidad de clientes en la oficina, una parte de ellos en espera de ser evaluados. Muchos de ellos tienen que esperar largo tiempo, incluso los propios analistas manifestaron que algunos de los clientes se han quejado por esta situación. Esto es razonable debido a que los clientes descuidan sus negocios, y se está creando una mala imagen en cuanto a la calidad del servicio que ofrece la Institución.

Se recomienda que sea el auxiliar de informaciones quien proceda con el llenado de las solicitudes, no sólo de clientes nuevos sino también de clientes recurrentes, durante todo el día.

Con relación a la metodología de trabajo empleada por los analistas durante las mañanas, se recomienda cambiar totalmente el esquema utilizado hasta la fecha. En el punto relacionado con Organización se especifican estos cambios.

Se notó que, en el caso de solicitudes de clientes recurrentes, el analista no pasa la solicitud al Digitador para su registro en el sistema de créditos. Esto impide un adecuado control, por parte del Jefe de Agencia, de la cantidad de solicitudes de préstamos con que cuenta el analista y los días que demora en resolverlas, representando una fuerte debilidad en la gestión de la administración de la agencia.

Con los cambios que se recomiendan, el auxiliar de informaciones será quien reciba las solicitudes de los clientes recurrentes. Inmediatamente después de ser llenadas y asignadas, deberá pasarlas al Digitador para su debido registro.

2.3. Visita y recopilación de datos

Algunos analistas han adquirido la modalidad de no llevar los formularios de evaluación para clientes nuevos F-2, ni el F-3 con el expediente para clientes recurrentes, a pesar de que parte de la información ya fue obtenida en la oficina como se mencionó anteriormente; en cambio, utilizan un simple cuaderno para anotar las informaciones.

Este hecho va en desmedro de la calidad de la información que finalmente se recopile, ya que no podrían verificar parte de los datos proporcionados en la oficina o que finalmente les falte alguna información. En el caso de préstamos, los analistas se verían imposibilitados de efectuar un análisis comparativo de la evolución de la actividad que están evaluando, dejando preguntas sin respuestas para la oficina cuando hagan el análisis sin tener al frente al cliente para que resuelva sus interrogantes.

Esto implica también una pérdida de tiempo para el analista, ya que tiene que transcribir las notas de su cuaderno al formulario de evaluación.

Para cambiar este hábito se recomienda que los Jefes de Agencia expliquen a sus analistas las implicancias negativas de esta práctica y lo complementen con un monitoreo en el terreno.

Por otro lado, se ha observado que invierten parte de su tiempo en efectuar la visita al domicilio para la verificación de las garantías, incluso absorben parte del tiempo del cliente, o tienen que postergar la visita al domicilio porque el microempresario no puede dejar su negocio en el momento o no hay ninguna persona que pueda atenderlos en su domicilio.

Las recomendaciones al respecto están contempladas en el punto relacionado con Verificación de Garantías.

2.4. Visita de verificación de garantías

La tecnología de evaluación de crédito para la microempresa contempla un análisis adaptado a la realidad de la microempresa, que presenta fuertes relaciones entre la empresa y la familia, siendo necesaria la evaluación del conjunto.

Una característica generalizada de las microempresas, es que no cuentan con garantías que pueden ser inscritas y que den una mayor seguridad de la recuperación en el caso de incumplimiento, y que por sus características puedan ser realizadas o trasladadas fácilmente y en cualquier momento. Por lo tanto, un buen análisis de la capacidad y voluntad de pago es pieza fundamental para una eficiente atención de este mercado.

El primer análisis es importante para comprender la realidad del solicitante y poder determinar los riesgos más significativos de la empresa y su entorno familiar, y sentar las bases para una relación de mutua reciprocidad a largo plazo.

Actualmente, en la Institución se requiere que el analista de crédito realice visitas tanto al negocio como al domicilio del solicitante para cada crédito. El objetivo de la visita al domicilio es el de verificar las garantías que respaldan el crédito. Al respecto, en la primer visita el analista ya verificó y levantó un inventario de los bienes familiares como parte de su análisis. Si el cliente canceló su primer crédito, entonces ya se tiene un historial con su record crediticio, demostrando su grado de responsabilidad y voluntad de pago.

Una nueva visita al domicilio principalmente para la verificación de las garantías, significa tanto para el cliente como para el analista un costo en tiempo, el que bien podría ser empleado para la atención de otras solicitudes u otras actividades del analista.

Flexibilizar la exigencia de visitar el domicilio para verificar las garantías, contribuiría a un mayor dinamismo en las actividades crediticias, por consiguiente, se propone el siguiente esquema para la realización de visitas:

Crédito	Negocio	Domicilio	Fiador
Primero	Sí	Si	Sí
Segundo	Si	No	No
Tercero	Sí	No	No
Cuarto	Si	Sí	No
Quinto	Si	No	No
Sexto	Sí	No	No

Para actualizar la cantidad y estado de las garantías, el analista deberá visitar al domicilio cada tres créditos. Esta frecuencia no es una limitante para los casos en que el analista o miembro del nivel de aprobación, basado en criterios de prudencia, estime conveniente efectuar una visita de verificación de las garantías. Un cambio de fiador(es), requerirá de una visita de evaluación.

2.5. Formalización y desembolso de créditos

Cuando un cliente se presenta en la oficina para recibir el desembolso de su crédito, que normalmente se realiza durante la mañana, se dirige a su analista, éste solicita la impresión del contrato al Digitador, espera hasta que esté listo y luego él mismo busca la firma del Jefe de Agencia y finalmente hace que el cliente firme el contrato.

Este proceso se hace largo y enredado tanto para el cliente como para el analista, ya que el cliente que llega a la oficina puede encontrar a su analista con otros clientes, entonces tiene que esperar hasta que se desocupe o el analista tiene que interrumpir la atención al otro cliente.

Las principales razones para que los analistas se encarguen de desembolsar los créditos serían:

- Completar las firmas pendientes de los clientes en los formularios de análisis. Este hecho esta relacionado con los analistas que en vez de visitar con los formularios llevan un cuaderno.
- Explicar a los clientes acerca del monto a desembolsar y las deducciones por concepto de recuperación de gastos administrativos y seguro.
- Informar acerca de las fechas de pago y recomendar puntualidad en los mismos.

Como se puede apreciar el analista de crédito, quien tiene como funciones principales promocionar, resolver solicitudes de crédito y controlar la morosidad, está empleando una parte significativa de su tiempo en atender labores administrativas.

Se recomienda delegar todas las actividades relacionadas con el desembolso en el personal administrativo de la agencia. El procedimiento sería:

- Cada día al inicio de las operaciones el digitador debe imprimir el listado de “Solicitudes Pendientes de Desembolso” y lo pasará al auxiliar de informaciones.
- Cuando el cliente llega a la oficina para su desembolso, el auxiliar de informaciones chequea su nombre en el listado de créditos para desembolsar, y lo dirige al digitador.
- El digitador procede con la impresión del contrato y se encarga de hacer firmar al cliente, codeudor y/o fiador(es) previa verificación de los documentos de identidad. Completa con la firma del representante de la Institución.
- El digitador explica al cliente acerca del monto a desembolsar, las deducciones y recomienda puntualidad en el pago, luego lo dirige al cajero.

De ser posible, al tratarse de casos nuevos, el analista programará el desembolso hasta las 9.30 de la mañana para poder efectuar sus propias recomendaciones.

3. Organización

3.1. Organización del tiempo de los analistas

De acuerdo con las presentes disposiciones de créditos, los analistas deben visitar el negocio del cliente para realizar el análisis de la actividad y su domicilio para la verificación de las garantías.

Los índices de morosidad se ubican por encima de los niveles deseados y la Gerencia constantemente emite mensajes para la reducción de la misma.

La demanda de solicitudes nuevas no es suficiente para incrementar las actividades productivas.

Sin embargo, se puede observar que los analistas de crédito permanecen en las oficinas durante toda la mañana, quedándoles únicamente las horas laborables de la tarde para atender estas actividades.

De acuerdo a una simple estimación de las principales actividades los que analistas realizan durante la mañana, se tiene el siguiente cuadro con las siguientes consideraciones:

- El número de solicitudes nuevas atendidas por mes es de 10 y de recurrentes 22, en total 32.
- Se estima que el análisis, evaluación y propuesta se realiza en un 50% por la mañana.
- El índice de rechazo de solicitudes formales nuevas es del 20% y de recurrentes, del 10%.
- El número de desembolsos por mes es de 28.
- El número de solicitudes presentadas al nivel de aprobación, 30.
- El número de días laborables al mes es de 20.
- El número de horas laborables por la mañana es de 3,5 ó 210 minutos. El tiempo calculado sobre la base de las estimaciones es de 204 minutos.

**Estimación de tiempos por actividad
de los analistas de crédito durante las mañanas**

Actividad	Número clientes al mes	Tiempo por cliente (minutos)	Total por día (minutos)	Porcentaje
Recolección de Información: solicitudes de clientes nuevos	10	35	18	9%
Recolección de Información: solicitudes de clientes recurrentes	22	25	28	14%
Desembolsos: nuevos y recurrentes	28	25	35	17%
Análisis y propuesta de casos: nuevos y recurrentes	16	25	20	10%
Presentación de casos al nivel de aprobación: nuevos y recurrentes	30	15	23	11%
Preparación de visita a morosos: direcciones, cartas			20	10%
Atención de visitas de clientes no productivas y otros			60	29%
Total			204	100%

El tiempo estimado que invierten los analistas para efectuar los desembolsos y atender las visitas de clientes que no necesariamente son productivas es del 46% de las horas laborables de la mañana, que equivale aproximadamente a 1,5 horas por día ó 30 horas al mes.

Con este tiempo ahorrado, los analistas de crédito pueden intensificar sus actividades de promoción, colocación o recuperación. Se estima que se podría incrementar en 10 el número de casos colocados por analista al mes.

Por lo tanto, se recomienda cambiar el esquema de actividades cotidianas de los analistas:

- Los analistas podrán permanecer en sus agencias hasta la 9.30 ó 10.00 de la mañana, para organizar su día de trabajo, preparar los expedientes que pasarán a digitación o atender eventualmente a los clientes que se presenten en la oficina.
- El analista debe contar diariamente con dos listados: uno, el listado de “Solicitudes Pendientes de Atención” y el segundo, el “Listado de Morosidad por Analista”, con los que podrá planificar sus labores del día.
- Los analistas no efectuarán los desembolsos de los créditos, esta función será asumida por los digitadores. Sin embargo, en el caso de desembolso a clientes nuevos, el analista podrá citar al cliente para que se presente hasta la hora límite fijada anteriormente y lo contacte para dar sus recomendaciones finales.
- Los analistas efectuarán la recopilación de datos en el negocio de los clientes.
- Los comités de crédito se realizarán normalmente por las tardes, podrán iniciarse entre las 4.30 y 5.00.

Debemos tener presente que gran parte de los clientes conoce que los analistas permanecen durante toda la mañana en la oficina. Algunos de ellos prefieren ser atendidos por sus propios analistas; otros piensan que su analista es el único que los puede atender, desconociendo que existen otros empleados que lo pueden hacer.

Por lo tanto, es conveniente colocar letreros informativos acerca de los horarios de atención de los analistas de crédito en la oficina y que los clientes que estén interesados en llenar una nueva solicitud de crédito lo pueden hacer directamente con el auxiliar de informaciones.

3.2. Estadísticas

Los analistas de créditos reciben diariamente los listados de sus clientes morosos, sin embargo no cuentan con las estadísticas de su colocación y cartera.

Se considera de importancia que los analistas dispongan de tales reportes para que puedan tener clara idea de su productividad y cartera. Se pueden confeccionar listados diarios de la colocación en forma acumulativa del mes, para incentivar una sana competencia entre los analistas de la oficina, y compararse con la productividad y resultados promedios de otras agencias.

3.3. Sistema de bonificación para analistas de crédito

Además de los distintos medios de motivación que cada Jefe de Agencia o Gerentes empleen, el estímulo económico también juega un importante rol para un mayor y mejor rendimiento de los analistas de crédito. Las variables del Sistema de Bonificación se deben chequear por lo menos una vez al año.

III. Apoyo en el rediseño y ampliación de la cobertura de atención a la pequeña y mediana empresa

El presente tema está dividido en tres partes. La primera está relacionada con la integración del producto en la estructura organizativa, evaluando la situación actual para resaltar las observaciones encontradas, concluyendo con las recomendaciones y adecuaciones en la estructura y organización. La segunda parte es un breve estudio de la competencia, para analizar las principales ventajas o desventajas de la Caja, y la tercera parte es la revisión y rediseño del marco normativo, que contiene las propuestas de cambios al Reglamento de Créditos y Manual de Procedimientos.

1. Integración del producto en la estructura organizativa

1.1. Situación actual

En la actualidad la estructura organizativa de Caja Los Andes cuenta con un cuerpo gerencial nacional compuesto por tres miembros, un Gerente General, un Gerente de Finanzas y Operaciones y un Gerente Comercial.

La Gerencia Comercial tiene a su cargo de manera funcional la administración y control de tres áreas: Captaciones, Crédito de Oro y Crédito Empresarial en sus diferentes modalidades.

Además esta Gerencia supervisa las actividades de las diecisiete agencias en el ámbito nacional agrupadas en cinco regiones: Regional La Paz, Regional El Alto, Regional Cochabamba, Regional Sur y Regional Oriente, conducidas por cinco Gerentes Regionales, en donde se ofrecen los servicios de ahorros y créditos.

Los Gerentes Regionales administran entre dos a cinco agencias cada uno. Estas son regidas por un Jefe de Agencia, y las más grandes, de acuerdo al volumen de operaciones que manejan, cuentan con un Subjefe de Agencia.

A su vez, las agencias disponen de personal que se encarga de captaciones, créditos y apoyo administrativo.

El producto de Crédito para la Pequeña Empresa se inició en el año 1995, con dos analistas de crédito con cobertura en las ciudades de La Paz y El Alto. Actualmente, con la ampliación de las actividades y la nueva demanda en algunas de las agencias del interior se incorporaron tres analistas más.

1.2. Principales Observaciones

1.2.1. Capacitación de Gerentes Regionales para la atención del crédito a la pequeña y mediana empresa

Los Gerentes Regionales de la Institución cuentan con gran experiencia para la atención de créditos a la microempresa. A pesar de que la mayoría de las técnicas para la administración de una cartera de Pequeña y Mediana Empresa son similares, existen algunos criterios e

instrumentos adicionales que deben ser incorporados. Algunas de las técnicas conocidas para la evaluación de microempresas, requieren de una mayor profundidad o ampliación.

Ni los Gerentes Regionales ni los Jefes de Agencia han tenido una preparación específica para el manejo de estas actividades.

1.2.2. Perspectiva institucional del producto

Para el logro de buenos resultados en la ampliación de los servicios de crédito al sector de la Pequeña y Mediana Empresa, se requiere además una adecuada preparación interna del personal, del producto y de la organización, así como una planificación de las actividades de promoción, colocación y recuperación de los créditos.

En la práctica, delegar el manejo de este producto en los Gerentes Regionales en donde se operaba con créditos a la pequeña empresa, sin el desarrollo de una clara estrategia de crecimiento, combinado con el incremento de las actividades comerciales principalmente relacionados con créditos a la microempresa, condujo a una pérdida de las perspectivas institucionales de este servicio crediticio.

1.2.3. Mecanismo de implementación de los cambios requeridos

Las condiciones del mercado, tanto en la oferta como en la demanda, sufren cambios permanentemente, y las diversas innovaciones en la estructura organizativa de la Institución conducen inevitablemente a actualizar periódicamente tanto las condiciones bajo las cuales se ofrece el producto como los procedimientos internos. Para ello se debe tener una vía de comunicación y un mecanismo dinámico que permita reaccionar y adaptarse a los nuevos cambios. En los últimos años, la Institución careció de este mecanismo, ya que la relación entre la Gerencia Comercial o Gerencia Regional con los analistas de pequeña empresa se desarrolló principalmente en el campo de la aprobación de los créditos.

1.2.4. Resultados de pequeña empresa por agencia

Los Jefes de Agencia no son responsables de las actividades que realizan los analistas de pequeña y mediana empresa. La administración de la cartera de pequeña y mediana empresa, en las ciudades donde se ofrece este producto, está concentrada en una sola oficina, sin afectar los resultados de las demás agencias.

Para efectos de evaluación de los resultados de cada uno de los Jefes de Agencia, sólo se toman en cuenta las estadísticas de la cartera de microempresa. Los resultados de la cartera de pequeña y mediana empresa no son considerados para la evaluación de su gestión. Lógicamente, los Jefes de Agencias no están interesados en apoyar las gestiones de los analistas de pequeña y mediana empresa, ni en los resultados que éstos produzcan.

Este hecho conduce a distorsiones incluso en la calidad de atención a los clientes nuevos y recurrentes. En el caso de clientes nuevos que solicitan créditos de montos altos o que por sus características y tamaño de su empresa muy bien pueden calificar como clientes de pequeña o mediana empresa y ser mejor atendidos por analistas de este sector, podrían ser asignados a

analistas de microempresa. Recordemos que la asignación en las agencias es efectuada por el Jefe de Agencia quien está interesado en los resultados de su cartera de microempresa. De forma similar, en el caso de clientes recurrentes de microempresa, que han evolucionado y crecido en sus negocios, podrían llegar a convertirse en clientes de pequeña empresa, que en algún momento demandan mayores montos de acuerdo a sus nuevas necesidades. Una vez más, los Jefes de Agencia estarán interesados en no perder estos clientes, asignando las solicitudes a analistas de microempresa.

En ambos casos, por falta de capacitación y experiencia, los analistas de microempresa corren el riesgo de tender a reducir los montos para evitar mayores complicaciones, por ejemplo la formalización de garantías hipotecarias, perjudicando o limitando al cliente en la realización de sus planes. Así, los empresarios podrían sentirse insatisfechos y probablemente recurran a otras instituciones de la competencia para complementar sus necesidades financieras, con el riesgo de que éstas puedan ganarnos clientes, al margen de incrementar el riesgo crediticio por atender montos mayores con analistas que no están capacitados para evaluar empresas más grandes.

Como consecuencia de los factores mencionados, el crédito a la pequeña empresa no se integró adecuadamente con el resto de la estructura, ni se crearon los instrumentos para su incorporación en la misma.

1.3. Recomendaciones de cambios en la organización

Para poder conseguir la ampliación de la cobertura de atención al sector de la pequeña y mediana empresa, en primer lugar, se debe dar atención a los puntos antes citados y buscar realmente una integración sólida y permanente de este producto con el resto de la Institución.

La falta de conocimiento y experiencia para el manejo de créditos a la pequeña y mediana empresa por parte de los mandos medios en general, les ha limitado considerablemente su campo de acción.

Se recomienda la organización de diversos seminarios - talleres dirigidos a Gerentes Regionales y Jefes de Agencia sobre temas directamente relacionados con las metodologías de análisis y evaluación de créditos, mecanismos de monitoreo y recuperación de créditos, e instrumentos para una eficiente promoción del producto, complementados con guías que orienten sobre la debida administración de esta cartera. Además, requieren mayor preparación para el manejo de las operaciones pasivas, aspectos legales, tributarios, manejo de personal y normatividad externa. (Superintendencia de Bancos entre otros)

La pérdida de la perspectiva futura de cualquier producto no permite fijar claramente los objetivos ni estructurar estrategias para su desarrollo. Al momento, se considera que las observaciones sobre este tema están corregidas, desde el instante que la Gerencia Nacional ha emitido mensajes claros al personal de la Institución acerca de su posición y planes futuros para este producto. Aún más concreto, recientemente se ha nombrado un nuevo encargado de la Subgerencia de Promoción y Desarrollo, a quien entre otras tareas, también le corresponde apoyar el crédito a la pequeña y mediana empresa.

El mercado de la pequeña y mediana empresa es bastante dinámico y permanentemente se deben evaluar sus problemas, riesgos y tendencias. Además de las informaciones de los analistas que están directamente trabajando con estos clientes, se requiere una persona que constantemente evalúe el mercado y canalice las observaciones, adecuaciones o innovaciones, con el propósito de mantener un producto muy competitivo y con aceptables niveles de riesgo. Esta persona deberá tener un vínculo estrecho con el Subgerente de Promoción y Desarrollo a quien canalizará y apoyará para la implementación de los cambios que fuesen necesarios.

El crecimiento de la Institución y la ampliación de sus servicios, no solamente en sus operaciones activas sino en las pasivas como en otros servicios, es decir, la evolución de una institución especializada casi exclusivamente en microcréditos a otra con mayor cobertura, ampliando su mercado a la pequeña y mediana empresa, captando ahorros del público, y ofreciéndolos en la mayoría de sus oficinas, conduce a que los responsables directos del manejo de estas agencias amplíen sus conocimientos, campo de acción y responsabilidad, en función de los productos que ofrece la Institución.

Mientras los Jefes de Agencia no se encuentren vinculados con los resultados de la cartera de pequeña y mediana empresa, se dedicarán casi exclusivamente a la atención del producto por el cual serán evaluados: microempresa. Así será muy difícil que realmente contribuyan con la integración, fortalecimiento y desarrollo del crédito a este nuevo sector.

Por lo tanto, se recomienda que los Jefes de Agencia participen apoyando en las actividades vinculadas con el producto de la pequeña y mediana empresa, en la promoción, colocación y en la recuperación, incluyendo los resultados mensuales obtenidos en las estadísticas de las respectivas agencias.

1.4. Adecuaciones en la organización y estructura

Algunos de los actuales y futuros clientes de pequeña y mediana empresa tienen negocios con características muy similares a las de microempresas, otros conducen sus actividades con criterios más empresariales. En ambos casos y de acuerdo a la experiencia de los últimos años, ya sea por el volumen de sus operaciones, el tamaño de sus empresas o por el monto solicitado, demandan un trato diferente, tanto en las condiciones del crédito como en la atención misma a los clientes.

Definitivamente, para poder atraer este tipo de clientes se deben adecuar las condiciones bajo las cuales actualmente ofrecemos este producto.

1.4.1 Apertura o adecuación de agencias para la atención de pequeña y mediana empresa

La apertura o la adecuación de este tipo de agencias tiene como objetivos mostrar mayor presencia en el mercado financiero local; un incremento en las captaciones de ahorros del público, principalmente la de depositantes de estratos de mayor capacidad de ahorro, y brindar un mejor servicio a los clientes de Pequeña y Mediana Empresa, con ambientes apropiados principalmente para la evaluación y desembolso de los créditos.

Si en estas agencias no se va a contar con un equipo de analistas de microempresa, es recomendable que, al inicio, estas oficinas no cuenten con un Jefe de Agencia sino más bien sean administradas directamente por los Gerentes Regionales, quienes de preferencia se ubicarán físicamente allí, para poder atender directamente a los futuros clientes de estos nuevos segmentos de mercado.

1.4.2. Denominación del producto

Caja Los Andes es conocida en el mercado financiero local como una institución que atiende a la microempresa. De acuerdo al estudio de mercado de productos financieros –Diciembre 2000, de los encuestados no clientes que habían escuchado de la Caja, casi el 60% la conocían por el crédito a la microempresa, e incluso la mayoría de los propios clientes de microempresa de la Institución tiene muy poco conocimiento de los otros servicios ofrecidos.

Para evitar que potenciales clientes confundan o mal interpreten el crédito a la pequeña empresa con crédito a la microempresa, como ya se ha observado en la práctica, la denominación del crédito a la pequeña y mediana empresa debe adecuarse para efectos de mercadeo, se propone denominarle “Crédito Empresarial”. De aquí en adelante se utilizará esta terminología.

1.4.3. Personal de crédito empresarial

La atención del personal a los clientes de Crédito Empresarial debe ser mejorada, no sólo con analistas de crédito mejor preparados para atenderlos, sino también del resto de personal administrativo de apoyo y de otros servicios demandados por estos clientes.

Los Gerentes Regionales son los encargados de administrar el crédito a la pequeña empresa. Con la experiencia obtenida hasta la fecha, el apoyo de los Gerentes Regionales a los analistas de pequeña y mediana empresa, sobre todo en las regiones donde existe mayor número de agencias, ha sido muy limitado, considerando que las actividades de promoción, supervisión de casos pre y post desembolso, y gestiones de monitoreo y recuperación han de incrementarse, no sólo por el aumento del número de analistas sino por la voluntad institucional de ampliar la atención a este sector, se tendrá como obstáculo o riesgo potencial, el tiempo que los Gerentes Regionales dispongan para apoyar estas actividades, principalmente en La Paz y El Alto.

1.4.3.1. Jefe de Crédito Empresarial

Complementariamente a la necesidad de contar con una persona que sirva de evaluador de los cambios, tanto externos como internos, y a la vez, contraparte de la Subgerencia de Promoción y Desarrollo, y que apoye a los Gerentes Regionales en la administración de estos créditos, se recomienda la incorporación de una nueva figura, un Jefe de Crédito Empresarial (Regional).

Esta jefatura se incorporaría en la estructura de la organización cuando el Gerente Regional maneje un número significativo, tanto de agencias como de analistas de pequeña y mediana empresa, como es el caso de La Paz y El Alto.

El objetivo de la creación de este puesto es reforzar inicialmente la consolidación de los cambios propuestos para el servicio de Crédito Empresarial. Y los objetivos de largo plazo son contar con

personal que permanentemente evalúe el entorno en el cual se desarrolle el producto sirviendo como canalizador de las diferentes propuestas de actualización del producto hacia la Subgerencia de Promoción y Desarrollo, participe activamente en el impulso y desarrollo del producto, se involucre en las actividades de búsqueda de nuevos mercados y promoción, alivie la carga de los Gerentes Regionales en la toma de decisión y resolución de créditos, incorporándose en un nivel de aprobación y encargándose de apoyar en el proceso de recuperación de los créditos problemáticos.

Como perspectiva, se plantea que el Jefe de Crédito Empresarial sea quien se encargue de administrar la Agencia de Pequeña y Mediana Empresa, como Jefe de Agencia.

Las relaciones jerárquicas del Jefe de Crédito Empresarial serían:

Superior Directo:	Gerente General
Superior Funcional:	Gerente Comercial y Gerente Regional
Coordinación de Nivel:	Jefes de Agencia
Dependientes Directos:	Analistas de Crédito Empresarial y Asistente de Crédito Empresarial

Las principales funciones a asignarse son las de control y supervisión de los analistas a su cargo:

Promoción:

- Búsqueda e investigación de nuevos mercados, analizando sus características de comercialización y tendencias.
- Actualización periódica de las actividades de la competencia.
- Coordinar medios, metodologías e instrumentos de promoción conjuntamente con la Subgerencia de Promoción y Desarrollo.
- Coordinar actividades de promoción con su personal a cargo.

Colocación:

- Apoyar en los procesos de información y asignación de solicitudes.
- Apoyar el mejoramiento técnico de nuevos analistas de este sector.
- Realizar en forma aleatoria visitas, conjuntamente con los analistas, a potenciales clientes en la fase de análisis previas a Comité, de igual manera, visitas de monitoreo posteriores al desembolso de los créditos.
- Revisión técnico-financiera y propuesta para los casos que superen su nivel de aprobación.
- Aprobación de casos de acuerdo a su nivel de resolución.

Recuperación:

- Control y supervisión de las carteras en mora de los analistas a su cargo
- Apoyar y efectuar gestiones de recuperación de créditos a través de visitas conjuntas con los analistas de crédito empresarial de acuerdo con los procedimientos establecidos.
- Participar en la toma de decisiones en el Comité de Mora.

Nivel de aprobación. Se propone para el Jefe de Crédito Empresarial, un nivel de aprobación de crédito hasta US\$ 12.000.

Remuneración. Se plantea que la remuneración inicial del Jefe de Crédito Empresarial sea la misma que los Jefes de Agencia y que posteriormente se incluya un sistema de bonificación en función de los resultados obtenidos, medidos por la colocación, tamaño y calidad de la cartera a su cargo.

1.4.3.2. Asistente de crédito empresarial

Las actividades cotidianas de los analistas de crédito empresarial, a diferencia de los analistas de crédito de microempresa, requieren una mayor actividad administrativa que puede ser delegada, para que el analista dedique la mayor parte de sus horas laborables a actividades productivas.

También basados en la experiencia de la Institución, es que se ha incorporado la figura de Asistente de Crédito Empresarial. El tema a discusión es a partir de cuándo se debe incorporar este asistente de apoyo. A la fecha la mayoría de las agencias cuentan con un auxiliar de informaciones y un auxiliar de digitación. Con la ampliación de la cobertura de atención a la pequeña y mediana empresa a todas las regiones, se contará en la mayoría de ellas con dos analistas, a excepción de La Paz con cuatro analistas. Se considera que las agencias que cuenten con tres o más analistas de crédito empresarial deben contar con un asistente de crédito empresarial. En las agencias con menor número, serán los mismos Jefes de Agencia y analistas quienes coordinen estas actividades, apoyados por el asistente de informaciones y el auxiliar de digitación.

Las relaciones jerárquicas del Asistente de Crédito Empresarial serían:

Superior Directo:	Jefe de Crédito Empresarial o Gerente Regional (en las regiones donde no existe un Jefe de CE)
Coordinación de Nivel:	Analistas de Crédito Empresarial

Las principales funciones a asignarse son:

- Apoyar en las actividades de promoción.
- Asistir a los clientes en los procesos de información y apoyo en el llenado de solicitudes.
- Recepción y entrega de documentos en coordinación con los analistas de crédito de pequeña y mediana empresa.
- Mantener la correspondencia interna y externa del área.
- Obtención de los reportes internos y externos de las centrales de riesgo.
- Registro de la información de los créditos en el sistema computarizado.
- Impresión de listados y reportes de créditos.
- Archivo de documentación.
- Apoyo en el seguimiento de los créditos en mora de acuerdo con el Manual de Procedimientos.

1.4.3.3. Oficiales de Crédito Empresarial

Los analistas de pequeña y mediana empresa, deberán contar con mayor especialización en todas sus actividades, con mayor conocimiento de los servicios que ofrece la Institución para poder atraer nuevos clientes, incentivando la realización de operaciones complementarias y negociando algunas de las condiciones de los créditos. Coherentes con la denominación del producto, se propone denominar a estos analistas, “Oficiales de Crédito Empresarial”, término que será empleado en adelante.

1.4.4. Organización del área

1.4.4.1. Ubicación de los oficiales

Los Oficiales de Crédito Empresarial deberían ubicarse físicamente en una sola oficina, la que contaría con una apropiada infraestructura para una mejor atención a los clientes. Además la cercanía entre los mismos oficiales y el Jefe de Crédito Empresarial o Gerente Regional conduciría a una mayor fluidez en la comunicación, permitiendo detectar y encontrar solución a sus necesidades o problemas comunes, e intercambiar sus experiencias laborales.

1.4.4.2. Zonificación

Para un mejor aprovechamiento del tiempo por desplazamiento tanto para la promoción, evaluación como monitoreo y seguimiento de los casos, es conveniente trabajar bajo un esquema de zonificación en las áreas de atención. Esta zonificación debe realizarse en función de la ubicación del local u oficina principal del solicitante, de manera que haya una relación con las actuales áreas de atención que cubren las distintas agencias, asignando una o dos zonas a cada Oficial de Crédito Empresarial.

1.4.4.3. Estadísticas de crédito empresarial por agencia

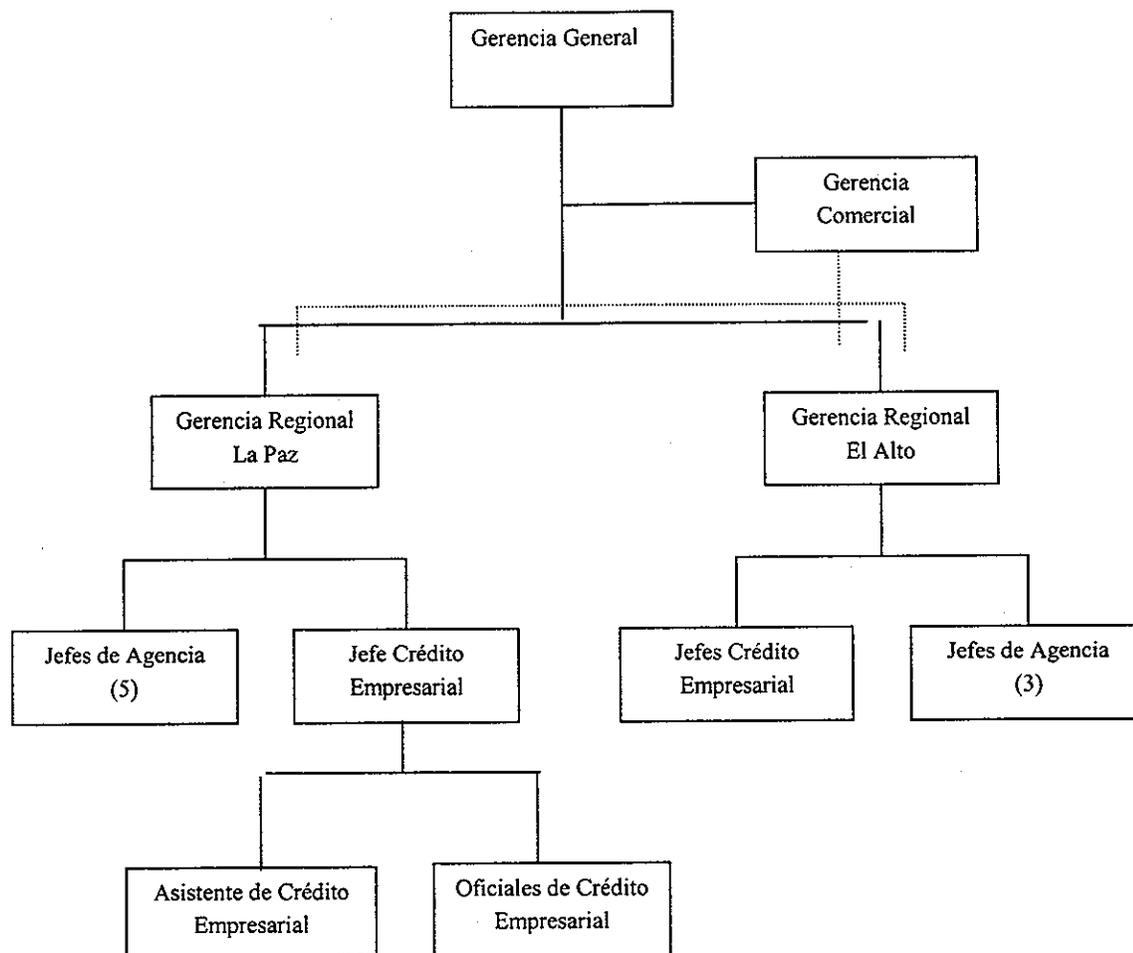
Las estadísticas de la productividad y resultados del crédito empresarial debe llevarse por agencia en función de la zonificación, permitiendo este mecanismo involucrar a los Jefes de Agencia en las actividades de este producto.

1.4.4.4. Registro de créditos en el sistema informático

En general, todas las agencias podrían recibir solicitudes de crédito empresarial y registrarlas en el sistema si por zonificación le corresponde. Al final del día, con el proceso de intercambio de información, todas ellas quedarían también registradas en la sede de los Oficiales de Crédito Empresarial, permitiendo tener datos estadísticos tanto en la sede como en las agencias para un monitoreo de los mismos. Todos los procesos siguientes como completar datos del cliente, codeudor, fiadores, garantías, estados financieros, y desembolso, se realizarían únicamente en la sede de Crédito Empresarial, actualizando las estadísticas de las agencias a través del intercambio de información diaria incluyendo los reportes de morosidad. Es decir que las agencias también contarían con toda la información de los créditos que por zonificación les corresponde. Los detalles de estos procesos se describen en el Manual de Procedimientos de Crédito a la Pequeña y Mediana Empresa presentado más adelante.

Estructura en La Paz y El Alto

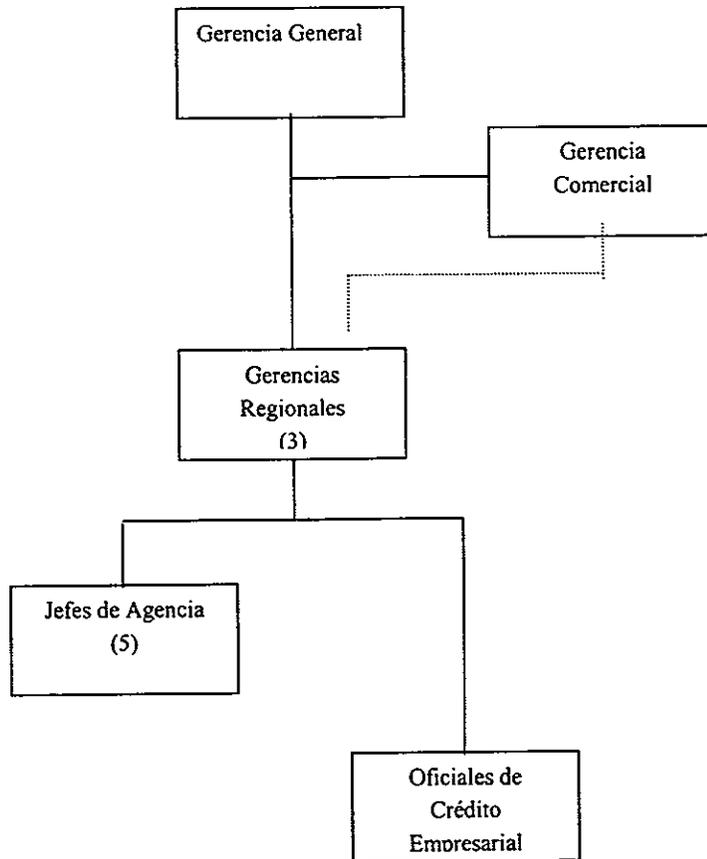
De acuerdo con los criterios expuestos la estructura organizativa de las Regiones de La Paz y El Alto, sería la siguiente:



Bajo este esquema se tendría un solo Jefe de Crédito Empresarial para las Regiones de La Paz y El Alto.

Estructura en el resto de las regiones

En función del número de Agencias y el número de Oficiales de Crédito Empresarial, la estructura de las Regiones de Cochabamba, Sur y Oriente sería la siguiente.



2. Breve análisis de la competencia

2.1. Actualización de las condiciones de crédito a la pequeña y mediana empresa

Los cambios constantes que sufren los mercados, incluido el de la pequeña y mediana empresa, con la introducción de nuevos artículos o la sustitución de algunos de ellos, otros mecanismos de comercialización para la adquisición y venta, la incorporación e incremento de participantes en las actividades comerciales, entre otros, conducen a que los empresarios se adecuen a estas nuevas condiciones de mercado. En muchas ocasiones se crean necesidades financieras adicionales, las que a su vez son demandadas a instituciones del sistema financiero.

En búsqueda de una mayor participación en el mercado, las instituciones de la competencia periódicamente realizan algunos cambios en el diseño de sus productos. Algunas incluso han introducido nuevas modalidades de crédito para la atención de este segmento.

Para que la Institución pueda mantenerse como una alternativa de financiamiento para la pequeña y mediana empresa, con un servicio siempre acorde a sus necesidades y competitivo comparándolo con el resto de las instituciones, es conveniente realizar periódicamente un análisis de los productos financieros de la competencia orientados a este mercado meta.

Se considera que es conveniente delegar esta función a la Subgerencia de Promoción y Desarrollo en coordinación con el Jefe de Crédito Empresarial, y debe efectuarse por lo menos una vez al año.

Para el propósito de este trabajo se ha efectuado un breve análisis de los productos y condiciones que algunas de las instituciones competidoras están ofreciendo a este grupo de empresarios.

2.2. Instituciones analizadas

El sistema financiero boliviano está subdividido en Sistema Bancario y Sistema No Bancario. El primero está integrado por Bancos nacionales y Bancos extranjeros; estos últimos no cuentan con carteras significativas a excepción del Citibank N.A., y sus grupos meta no son compatibles con el nuestro, así que ninguno de ellos será sujeto de análisis. El segundo, el Sistema no Bancario, está compuesto por mutuales de ahorro y préstamo para la vivienda, cooperativas de ahorro y crédito, fondos y financieras estatales y mixtas, fondos financieros privados y almacenes generales de depósito. A excepción de los fondos financieros privados, el resto de las instituciones no están orientadas a la atención directa del segmento de la pequeña y mediana empresa a través de financiamientos. En el caso de los fondos y financieras estatales y mixtas, la mayoría no tiene relevante importancia para los efectos de este análisis o es que tienen mayor presencia en el interior del país, por lo que no se las ha incluido.

Para determinar los Bancos y fondos financieros privados a evaluar se consideraron algunas estadísticas del Boletín Informativo de diciembre del 2000 de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras.

De acuerdo a la clasificación de la cartera por actividad económica del deudor, se han detallado aquellas actividades a las cuales principalmente se atenderá, agrupando el resto con la denominación de Otras Actividades.

Se destaca que el Banco Solidario, Bisa, Banco Económico y Banco de Créditos tienen mayor participación en la cobertura a estas actividades.

Clasificación de Cartera por Actividad Económica del Deudor al 31-12-00

	Banco Santa Cruz	Banco Nacional de Bolivia	Banco de la Unión	Banco Mercantil	Banco BISA	Banco de Crédito	Banco Ganadero	Banco Económico	Banco Solidario
	BSC	BNB	BUN	BME	BIS	BCR	BGA	BEC	BSO
Industrias Manufactureras	15%	15%	15%	26%	29%	18%	15%	3%	11%
Comercio Mayor y Menor	18%	21%	17%	7%	13%	12%	24%	16%	51%
Hoteles y Restaurantes	1%	2%	1%	3%	1%	0%	1%	2%	3%
Transporte, Alm. y Comunic.	5%	6%	3%	5%	1%	4%	4%	4%	13%
Otros Servicios	10%	7%	0%	4%	37%	32%	13%	44%	10%
Otras Actividades	50%	48%	65%	56%	18%	35%	43%	31%	11%
Total Cartera por Banco	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Mercados comunes	50%	52%	35%	44%	82%	65%	57%	69%	89%

Fuente: Cálculos propios en base de cifras del Boletín Informativo Dic. 2000 SBEF

En el siguiente cuadro se muestra la estratificación de la cartera y contingentes por monto, agrupados en cuatro rangos. Los rangos mayores de \$ 200.001 y menores de \$ 5.000, no corresponden al segmento denominado para Pequeña y Mediana Empresa. Los bancos que destacan con mayor participación entre el rango de \$ 5.001 a \$ 200.000 son el Banco Económico, Banco Ganadero, Banco de la Unión, Banco de Crédito y Banco Solidario.

Estratificación de Cartera y Contingente por Monto al 31-12-00

Rangos en Dólares	BSC	BNB	BUN	BME	BIS	BCR	BGA	BEC	BSO
Mayores a 200.001	59%	64%	43%	57%	69%	43%	36%	29%	0%
Entre 50.001 y 200.000	17%	17%	24%	15%	17%	21%	29%	24%	2%
Entre 5.001 y 50.000	19%	16%	26%	22%	11%	28%	29%	35%	40%
Menores a 5.000	5%	4%	7%	6%	2%	8%	6%	12%	58%
Total Cartera por Banco	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Entre 5.001 y 200.000	36%	32%	50%	38%	28%	49%	59%	59%	42%

Fuente: Cálculos propios en base de cifras del Boletín Informativo Dic. 2000 SBEF

En el cuadro siguiente, se pueden apreciar los bancos que están atendiendo a la microempresa, dándonos una idea de su orientación y grado de penetración en las bases del mercado.

Clasificación de Cartera por Tipo de Crédito al 31-12-00

	BSC	BNB	BUN	BME	BIS	BCR	BGA	BEC	BSO
Crédito Comercial	69%	86%	75%	81%	93%	73%	93%	79%	9%
Microcrédito	0%	1%	1%	1%	0%	7%	0%	6%	84%
Hipotecario y Consumo	31%	13%	24%	19%	7%	20%	7%	15%	7%
Total Cartera por Banco	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Cálculos propios en base de cifras del Boletín Informativo Dic. 2000 SBEF

Se identifica claramente al Banco Solidario como actor principal, sin embargo el Banco de Crédito y Banco Económico tienen una llamativa participación, sobre todo si consideramos el volumen absoluto de sus carteras.

Tomando en cuenta esta información, complementada con la percepción de campo de los propios Oficiales de Crédito Empresarial, se ha considerado que las principales instituciones de la competencia serían las detalladas a continuación, de las cuales se ha efectuado un análisis de los servicios crediticios que ofrecen a la pequeña y mediana empresa:

- Banco Económico
- Banco de la Unión
- Banco de Crédito
- Banco Mercantil y
- Banco Solidario

Para efectos de determinar los fondos financieros privados a evaluar se procedió de forma similar.

Clasificación de Cartera por Actividad Económica del Deudor al 31-12-00

	Financiera Acceso	Caja Los Andes	Fassil	Fondo de la Comunidad	Fondo para el Fomento a Iniciativas	Eco Futuro	Prodem
	FAC	FLA	FSL	FCO	FIE	FEF	FPR
Industrias Manufactureras	15%	22%	0%	14%	24%	21%	12%
Comercio Mayor y Menor	23%	44%	75%	26%	26%	37%	45%
Hoteles y Restaurantes	3%	3%	0%	1%	3%	4%	11%
Transporte, Alm. y Comunic.	9%	13%	0%	9%	8%	3%	5%
Otros Servicios	9%	4%	0%	34%	38%	3%	3%
Otras Actividades	40%	14%	25%	16%	1%	33%	24%
Total Cartera por Fondo	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Mercados comunes	60%	86%	75%	84%	99%	67%	76%

Fuente: Cálculos propios en base de cifras del Boletín Informativo Dic. 2000 SBEF

Se puede apreciar que Financiera Acceso y Eco Futuro tienen menor participación en la atención de nuestro mercado.

Del último cuadro se concluye que Eco Futuro tiene menor participación en los rangos mayores a \$ 5.000 y que el Fondo de la Comunidad es más activo en rangos superiores a los \$ 5.000.

Estratificación de Cartera por Monto al 31-12-00

Rangos en Dólares	FAC	FLA	FSL	FCO	FIE	FEF	FPR
Mayores a 200.001	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Entre 50.001 y 200.000	1%	2%	4%	29%	1%	1%	2%
Entre 5.001 y 50.000	22%	30%	23%	58%	23%	8%	26%
Menores a 5.000	77%	68%	73%	13%	76%	91%	72%
Total Cartera por Fondo	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Entre 5.001 y 200.000	23%	32%	27%	87%	24%	9%	28%

Fuente: Cálculos propios en base de cifras del Boletín Informativo Diciembre 2000 SBEF

Finalmente, de acuerdo a informaciones adicionales sobre la situación de los Fondos, se excluyeron de la muestra aquellos que recientemente iniciaron sus actividades o aquellos que no están activos por problemas de morosidad o aquellos que operan principalmente en el interior del país. Cabe mencionar que una de las instituciones no evaluadas pero que merece un futuro análisis es el Fondo de la Comunidad.

Los fondos analizados son:

- Fondo para el Fomento a Iniciativas FIE y
- Fondo Financiero Privado PRODEM

2.2.1. Objetivos e informaciones a recopilar

Los principales objetivos de este breve análisis de la competencia son:

- Identificar las condiciones de otorgamiento de crédito a la pequeña y mediana empresa de otras instituciones
- Comparar nuestro producto identificando ventajas y desventajas
- Utilizar los resultados para mejorar nuestro producto
- Utilizar los resultados como instrumento para la promoción de nuestros servicios

La información relevante a analizar se ha dividido en tres grupos y responde a las siguientes interrogaciones:

- Qué productos crediticios ofrecen a la pequeña y mediana empresa.
- Cuáles son los requisitos para la obtención de estos créditos y,
- Cuáles son las condiciones que aplican para el otorgamiento de los mismos.

2.2.2. Metodología de evaluación

La información recopilada tiene como fuente los datos proporcionados por personal del área de crédito de las instituciones visitadas. Se organizaron dos rondas de visitas, la primera tenía como objetivo recabar información general que responda a las interrogaciones planteadas en el punto anterior. La segunda visita tenía por objetivo recopilar información concreta de los requisitos y condiciones para un caso específico previamente preparado con el equipo de Oficiales.

Para tal efecto, se diseñó un formulario de análisis de productos financieros que sirvió de guía para la recolección de datos, los que posteriormente fueron tabulados para efectos de análisis y comparación de los resultados que se presentan como anexo de este documento.

El formulario contiene tres partes principales:

1. *Productos financieros ofertados.* Con esta información se busca identificar cuáles son los servicios crediticios orientados al sector empresarial más relevantes ofertados por las instituciones evaluadas, para luego poder determinar específicamente cuál o cuáles de ellos están dirigidos a la atención de la pequeña y mediana empresa. Finalmente, estos productos fueron sujetos de investigación.
2. *Requisitos.* En esta parte se recaba información acerca de los principales requisitos exigidos a los solicitantes de estos servicios, que responden a las preguntas:
 - ¿Es necesario contar con negocio? ¿Cuál es el tiempo de funcionamiento requerido?
 - ¿El negocio tiene que ser formal o informal?

- ¿Es necesario tener una cuenta de ahorro? ¿Cuál sería el tiempo y monto mínimo?
- ¿Es necesario tener una cuenta corriente? ¿Cuál sería el tiempo y monto mínimo?
- ¿Cuáles son los sectores que atienden?

3. *Condiciones.* Los datos que contiene, están referidos a los términos y condiciones bajo los cuales se promocionan estos créditos, relacionados con las preguntas:

- ¿Cuáles son los montos y en qué moneda se otorgan?
- ¿Cuáles son los plazos y frecuencias de pago?
- ¿Qué tipos de garantías son requeridos? ¿Cuál es la cobertura mínima?
- ¿Cuál es la tasa de interés?
- ¿Qué otros costos adicionales existen?

2.2.3. Análisis de los resultados comparados con los de la Caja Los Andes

Los resultados en detalle se muestran como anexo al presente informe, Resultados del Análisis de Productos Financieros.

2.2.3.1. Resultados generales y principales observaciones

1. *Productos financieros ofertados*

Los productos ofertados por la competencia que cubren total o parcialmente el mercado de la pequeña y mediana empresa son:

Institución	Producto Competencia	Observaciones
Banco Económico	Crédito para la Mediana Empresa	Crédito mayores de \$ 20.000
Banco Solidario	SOLicita	Mayores de \$ 3.000 para Pequeña y Mediana Empresa
Banco Unión	Crédito Comercial	Empresas semiformales
Banco Mercantil	Crédito Personal	Empresas semiformales
Banco de Crédito	Capital de Inversión y de Trabajo	Empresas semiformales y formales
FIE	Microcrédito	Micro y Pequeña Empresa
PRODEM	Hipotecaso	Empresas con Patrimonio mayor a \$ 20.000

Estos productos son los que han sido sujetos de análisis.

2. *Requisitos*

Negocio. Para estos servicios, todas las instituciones requieren que el solicitante posea un negocio.

Tiempo mínimo de funcionamiento. El rango que la mayoría exige está entre uno a dos años, sin embargo el Banco Solidario sólo requiere seis meses.

Dado el volumen significativo de los créditos empresariales que la Institución espera conseguir y el mayor riesgo involucrado en negocios que cuentan con menos de un año de actividad, se considera que es prudente un mínimo de un año, tal como hasta la fecha lo estipula la Caja.

Estado legal del negocio. Todas atienden negocios formales y semiformales, incluso son flexibles para atender informales.

Cuenta de ahorro. A excepción del Banco Mercantil y FIE, el resto de las instituciones requiere que el solicitante tenga una cuenta de ahorro. Sin embargo, la exigen únicamente al momento de efectuar el desembolso, con la salvedad del Banco de Crédito que requiere la apertura de la cuenta al momento de efectuar la solicitud. El monto mínimo varía entre \$ 100 —Banco de la Unión— y \$ 20 —Banco de Crédito y Banco Solidario. En el caso de la Caja, si el crédito supera los Bs. 132.000 o su equivalente en moneda extranjera, el desembolso se efectúa a través de cuenta de ahorro.

Cuenta corriente. Los bancos que exigen la apertura de una cuenta corriente son el Banco de la Unión y el Banco de Crédito.

Área de cobertura. Las instituciones que atienden solicitudes, no sólo en el área urbana y suburbana sino también en el área rural, son PRODEM, Banco Solidario, Banco de la Unión y Banco Mercantil.

Al respecto, la Institución debería inicialmente concentrar sus esfuerzos en lograr una mayor presencia y acción en las áreas urbanas y suburbanas. En el futuro se podría evaluar la participación en el área netamente rural en función de la demanda, ventajas y desventajas.

Patrimonio mínimo. La mayoría respondió que el patrimonio mínimo no es considerado como un requisito inicial. Para poder acceder a sus respectivos productos, el Banco Solidario requiere un mínimo de \$ 5.000, y PRODEM \$ 20.000 aunque mencionan tener cierta flexibilidad.

Endeudamiento máximo. El Banco de Crédito y el Banco Mercantil se muestran más flexibles en cuanto a la exigencia de una relación máxima del indicador pasivo patrimonio, el financiamiento depende de otros elementos. El Banco Solidario trabaja con una relación máxima de 0,6 a 1.

Como conclusión acerca de los requisitos exigidos por la competencia en relación con los de la Institución, se puede concluir que no hay relevantes ventajas del resto de las instituciones analizadas o desventajas en los requisitos solicitados por la Caja.

3. Condiciones

Moneda. Todas las instituciones ofrecen créditos en moneda extranjera, y la única que anuncia además créditos en moneda nacional y moneda nacional con mantenimiento de valor es FIE.

Montos mínimos. El producto ofertado por FIE, llamado Microcrédito, está orientado también para pequeñas empresas, esto no ha permitido definir a partir de qué monto aplican las condiciones promocionadas para estas empresas. Las instituciones que ofrecen este producto

desde rangos más bajos son el Banco Solidario, \$ 3.000 y PRODEM, desde \$ 5.000. Las demás instituciones lo hacen a partir de \$ 10.000 con la salvedad del Banco Económico (\$ 20.000).

Plazo máximo para capital de trabajo. Las instituciones más conservadoras en cuanto a estos plazos son PRODEM y el Banco Mercantil, ya que financian como máximo hasta dos años. La mayoría, incluida la Caja, promueve hasta tres años. El más liberal en este punto es el Banco de Crédito, que ofrece hasta 10 y 12 años.

Plazo máximo para capital de inversión. Una vez más, es el Banco de Crédito el más liberal otorgando plazos de hasta 10 y 12 años, seguido de FIE dando plazos de hasta 8 y 10 años. El resto de las instituciones otorga créditos de hasta 5 años, como la Caja.

Frecuencias de pago. La mayoría de las instituciones ofrecen frecuencias mensuales, bimestrales y trimestrales, pero adicionalmente el Banco Solidario, el Banco Económico y el Banco Mercantil ofrecen cuotas semestrales.

Tipo de cuota. A excepción de PRODEM y del Banco de Crédito, las demás instituciones ofrecen cuotas decrecientes.

Períodos de gracia. Es interesante anotar que Banco Solidario, FIE y PRODEM no ofrecen períodos de gracia, cuando por las características de planes de inversión para compra de bienes inmuebles productivos o para la adquisición de maquinarias, incluyendo el tiempo de instalación y prueba, es razonable conceder un período de gracia. La Caja ofrece un máximo de hasta 3 meses para capital de trabajo y de 6 meses para activos fijos.

Amortización a capital. Todas las instituciones analizadas aceptan amortizaciones a capital en cualquier momento.

Número de operaciones activas. La respuesta de la mayoría de las instituciones es que es ilimitado y que está en función de la capacidad de pago del cliente. Para este grupo meta es razonable permitir al cliente el acceso a diferentes modalidades de crédito, siempre y cuando no sobrepase los límites técnicos establecidos.

Tipo de garantía. En general, todos los bancos trabajan con los tres tipos de garantía: prenda, hipoteca y fianza. Se muestran liberales en cuanto al otorgamiento de créditos con cobertura de garantía prendaria, ya que no mencionaron un límite máximo de crédito con este tipo de garantía. Sin embargo, para acceder a créditos con garantía prendaria, normalmente solicitan que se presente a un fiador solvente y la decisión final depende de la instancia resolutive.

También es de resaltar el caso de FIE, que se muestra flexible ya que ofrece créditos de hasta \$20.000 con garantía prendaria. Por el contrario, PRODEM requiere de garantía hipotecaria a partir de \$5.000 para este producto. La Caja otorga créditos de hasta \$12.000 con prenda inscrita.

Cobertura de garantía. La Caja requiere para prendas no inscritas 1,5 a 1, para prendas inscritas 1,3 a 1, al igual que para hipotecas. Si comparamos la Caja con el resto de instituciones a excepción de FIE, no existen ventajas de la competencia. FIE se muestra más liberal en sus

políticas de cobertura ya que para garantías prendarias o hipotecarias requiere una relación mínima de 1 a 1.

Se considera que la Caja debe mantener la misma política de cobertura de garantías. Sin embargo debería mostrar mayor flexibilidad en: el otorgamiento de créditos con garantías combinadas de prenda e hipoteca y, la aceptación de garantía adicional de prenda para clientes que cuenten con una significativa cobertura de su crédito con garantía hipotecaria.

Costo del crédito

Tasa de interés nominal. Los bancos que ofrecen los rangos más bajos de tasa mínima y máxima son: Banco Mercantil, entre 13% y 18%, Banco de Crédito, entre 14% y 18% y Banco de la Unión, de 15% a 18%. Hay que notar que estos bancos cobran la misma tasa máxima, 18%, que a la vez es la más baja de las tasas máximas de las instituciones analizadas.

Las tasas del Banco Solidario oscilan entre 17% y 24%. PRODEM y FIE tienen tasas máximas del 21% y 30% respectivamente, pero ambos pueden bajar las tasas hasta un piso común del 14%.

Debemos tomar en cuenta las siguientes comparaciones:

	Banco Económico	Banco Solidario	Banco de la Unión	Banco Mercantil	FIE	PRODEM	Banco de Crédito	Caja Los Andes
Monto Mínimo	20.000	3.000	10.000	10.000		5.000	10.000	
Tasa Máxima	24%	24%	18%	18%	30%	21%	18%	30%

- En el caso del Banco Solidario, el monto mínimo para su producto es de \$ 3.000, entonces para montos iguales o mayores le correspondería una tasa máxima del 24%.
- En el caso de PRODEM, el monto mínimo del producto es \$ 5.000, es decir que a créditos iguales o mayores a \$ 5.000 le aplican como máximo una tasa del 21%.
- El Banco de Crédito, el Banco Mercantil y el Banco de la Unión aplican 18% a todo crédito igual a mayor a \$ 10.000.

Si combinamos las tasas máximas de la competencia con las de la Institución, únicamente a nivel de tasas nominales sin incluir los demás costos de transacción, a efectos de percibir lo que se le promueve a la clientela, tendríamos:

Institución	Rango	Tasa Máxima	Caja Los Andes
Banco Solidario	Mayores de \$ 3.000	24%	30%
PRODEM	Mayores de \$ 5.000	21%	27 – 30%
Banco de Crédito, Banco de la Unión, Banco Mercantil	Mayores de \$ 10.000	18%	16 – 30%

Otros costos. El Banco de Crédito, Banco Mercantil y Banco Unión no aplican ningún interés por gastos de administración o evaluación al momento del desembolso, sin embargo recargan entre \$ 5 a \$ 10 por cada cuota mensual. PRODEM en cambio, no recarga por estos conceptos ni al momento del desembolso ni en cada cuota. La Caja recarga por concepto de recuperación de gastos administrativos el 1%, con un máximo de \$ 500, sobre el monto desembolsado.

2.2.3.2. Resultados específicos del caso preparado

Cabe mencionar que finalmente es la instancia resolutoria de cada institución quien decide acerca de la tasa a aplicar a cada crédito, en función de diversos criterios como el monto del crédito, operaciones complementarias, antigüedad del cliente, entre otras.

Para poder estandarizar y tomar datos concretos acerca de los intereses y otros costos que aplican las instituciones analizadas, fue necesario preparar un caso específico.

Para tal efecto, conjuntamente con un equipo de analistas se efectuaron nuevas visitas a los bancos, para solicitar información bajo los siguientes supuestos:

- Actividad con más de un año de funcionamiento
- Cliente que nunca tuvo crédito en la institución visitada
- Monto del crédito solicitado: \$ 30.000
- Plazo solicitado: 3 años con pagos mensuales
- Destino del crédito: capital de trabajo
- Garantía: Hipoteca y fianza del propietario

Los datos obtenidos se muestran en la tabla denominada “Cálculo del costo efectivo del crédito para pequeña y mediana empresa” que se anexa al informe.

La tabla se divide en cuatro partes:

- I. Datos Generales: referida al monto y plazo solicitado, conjuntamente con la tasa nominal ofrecida por las instituciones analizadas para este caso particular.
- II. Gastos y Otros Flujos Iniciales, subdividida en: Gastos iniciales, otros flujos de caja iniciales y gastos legales. Sobre este último grupo, se han estandarizado los gastos legales ya que todos corresponden a los gastos en que necesariamente incurriría el cliente para poder registrar su propiedad como garantía hipotecaria.
- III. Gastos Mensuales: corresponde a los gastos que algunas instituciones cobran al momento en que el cliente debe pagar sus cuotas mensuales.
- IV. Resultados: se muestran las cuotas que pagaría el cliente y el Costo Efectivo del Crédito, que es el resultado buscado para comparar la tasa que efectivamente el cliente estaría pagando por el crédito.

Los resultados obtenidos muestran los costos efectivos para el cliente:

Institución	Costo Efectivo	
	Mensual	Anualizado
Banco Mercantil	1,55%	18,61%
Banco Unión	1,57%	18,79%
Caja Los Andes	1,62%	19,44%
Banco de Crédito	1,69%	20,32%
Banco Económico	1,70%	20,35%
Banco Solidario	1,72%	20,63%
PRODEM	1,75%	20,95%
FIE	1,81%	21,76%

A pesar de que los gastos iniciales que cobra la Caja, \$ 411,44, son superiores a los gastos o flujos cobrados por el Banco Solidario (\$ 375,31), Banco Mercantil (\$ 210,00), Banco de Crédito (\$ 156,06) y PRODEM (\$ 50,00), la Caja no cobra gastos periódicos mensuales, mientras el Banco Solidario cobra por el pago de las 36 cuotas \$ 134,64, el Banco Mercantil \$ 360,00 y el Banco de Crédito \$ 816,12. PRODEM tampoco cobra gastos periódicos.

En conclusión, sumando todos los costos y flujos iniciales y periódicos mensuales, los clientes de la Caja pagarían \$ 601,50, cifra únicamente mejorada por PRODEM (\$ 240,06), sin embargo PRODEM tiene una tasa nominal mensual mayor (1,70%) que el de la Caja (1,50%), lo que hace que su costo efectivo sea mayor (1,75%).

Para el caso en estudio podemos concluir que la Institución está ofreciendo un producto con un costo competitivo.

Se recomienda que el personal que directa o indirectamente esté relacionado con las operaciones crediticias de la Institución sea debidamente preparado acerca de las condiciones que ofrece la competencia para poder contar con claros argumentos y efectuar mejores labores de promoción y atracción de clientes.

3. Revisión y rediseño del marco normativo

3.1. Recomendaciones para la adecuación del Reglamento e Instructivos

Sobre la base de la revisión del reglamento e instructivo de créditos relacionados con el servicio crediticio para la pequeña y mediana empresa, del análisis de los productos ofrecidos para la pequeña y mediana empresa por parte de la competencia, y de las observaciones empíricas de los analistas de pequeña empresa, se presentan las siguientes propuestas de adecuaciones a la normativa interna que regulan el otorgamiento de estos créditos:

3.1.1. Frecuencias de pago

Actualmente la Caja ofrece frecuencias de pago mensuales, bimestrales y trimestrales. En el Reglamento se menciona que: “en el caso de empresas con flujos irregulares de caja, la frecuencia de pago podrá ser variable de acuerdo al flujo de caja proyectado del cliente”, dando flexibilidad para la atención de este tipo de clientes.

Algunas empresas del sector producción realizan actividades cíclicas, con períodos fijos de compra y almacenamiento de materias primas, períodos de producción y luego comercialización, y de acuerdo al rubro en que se desarrollan, estos ciclos pueden ser cortos con mayor rotación de su capital. Sin embargo, pueden presentarse actividades con ciclos más prolongados, limitando a las empresas para contar con liquidez en períodos más largos.

Para no limitar el acceso a empresas con ciclos más extensos se propone incluir frecuencias de pago semestrales.

Además, para no perder contacto con clientes que obtengan frecuencias de pago bimestrales, trimestrales o semestrales, constantes o variables, se recomienda para estos casos, la inclusión de cuotas de interés entre las cuotas normales, que podrán ser mensuales, bimestrales o trimestrales.

3.1.2. Tipo de cuota

La Caja ofrece cuotas constantes y cuotas irregulares o variables. Considerando únicamente los flujos financieros que representan ingresos para la Institución y bajo las mismas condiciones crediticias, la tasa interna de retorno para créditos con cuotas constantes o decrecientes es básicamente la misma. Para ilustración se tomaron dos ejemplos:

	Cuota		Cuota	
	Constante	Decreciente	Constante	Decreciente
Crédito	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 15.000	\$ 15.000
Plazo	36 meses	36 meses	18 meses	18 meses
Tasa de interés mensual	1,50%	1,50%	1,75%	1,75%
TIR	1,562%	1,567%	1,868%	1,873%
Total suma de cuotas	\$ 39.044,59	\$ 38.325,00	\$ 17.616,13	\$ 17.493,75

A pesar de que la diferencia entre el monto total de las cuotas pagadas bajo la modalidad de cuotas decrecientes es poco menor que bajo la modalidad de cuotas constantes o fijas y que la tasa interna de retorno es muy similar, algunos empresarios prefieren pagar cuotas que cada vez sean de menor importe. Incluso, el personal del área de crédito a la pequeña y mediana empresa ha manifestado que parte de los solicitantes prefieren o han requerido cuotas decrecientes.

El hecho de que la Caja no ofrezca a sus solicitantes la modalidad de cuotas decrecientes, siendo requerida por la clientela y ofrecida por otras instituciones, se considera que representa una significativa desventaja.

Se propone incluir la modalidad de cuotas decrecientes para el pago de créditos. Para ofrecer este servicio, se requiere adicionalmente que el personal del departamento de informática realice las adecuaciones correspondientes.

3.1.3. Pagos anticipados de amortización a capital

Las microempresas se caracterizan en su mayoría por tener ingresos y egresos mensuales bastante regulares y las diferencias entre los mejores y peores meses no son significativas, resultando que los saldos disponibles sean también relativamente constantes durante el ciclo anual. Es así como la tecnología crediticia de evaluación para microempresas contempla “Flujos de Caja Estándares” para la determinación del disponible mensual con que contaría normalmente el solicitante.

En el caso de las pequeñas empresas —y principalmente en las medianas empresas, más aún las del sector producción— por las características habituales de sus negocios, pueden contar con ciclos de ingresos o egresos bastante variables durante un período anual, es decir que no todos los meses cuentan con la misma liquidez, y lo normal es que no afronten sus obligaciones con las utilidades del mes sino más bien con sus recuperaciones o disponible del momento. En algunos casos no se podrá o no tendrá sentido preparar estos “Flujos de Caja Estándares Mensuales”, ya que los saldos disponibles de cada mes serían diferentes entre sí. De acuerdo con experiencias de instituciones similares, existe alta probabilidad de que cuando estos clientes tengan excesos de liquidez y conscientes del costo del dinero, prefieran realizar pagos de amortización de capital.

Actualmente, desde el inicio de la relación crediticia, el solicitante es informado de que no se aceptan este tipo de pagos, o cuando les corresponde algún pago y traen un monto mayor para amortizar capital, no es aceptado por el cajero o simplemente le ofrece la alternativa de abonar el importe a cuotas posteriores cobrándoles intereses no devengados.

Estas situaciones se consideran factores negativos para atraer nuevos clientes y para mantener relaciones a largo plazo con la clientela actual.

Por lo tanto, se recomienda introducir la modalidad de amortizaciones a capital para clientes de pequeña y mediana empresa. Cabe señalar que esta propuesta supone adecuaciones en el Sistema Computarizado de Créditos.

3.1.4. Lineamiento sobre garantías

Por las características de comercialización de este grupo de clientes, se les pueden presentar oportunidades de negocios rentables, principalmente relacionados con la adquisición de mercaderías o materias primas, y para aprovecharlas requerirían de financiamientos adicionales.

Muchos de estos clientes han tenido o tienen relaciones con otras instituciones financieras incluyendo a la Caja, las que representan sus posibles fuentes de financiamiento.

Si el cliente ya tiene crédito vigente en nuestra Institución, es razonable pensar que recurriría a nosotros para plantear su necesidad y solicitar un crédito adicional. En el caso de que no se le pudiera atender, intentará en otras instituciones de la competencia.

Normalmente, los montos de los créditos que manejen los clientes de pequeña y mediana empresa, serán relativamente altos respaldados con garantías hipotecarias de bienes inmuebles. De acuerdo con la información que se tiene de los actuales clientes de la Institución, es conocido

que la mayoría de ellos poseen significativas inversiones en bienes muebles, como maquinarias, equipos y vehículos entre otros.

Si el cliente ha demostrado responsabilidad en el manejo de su crédito vigente y tiene capacidad de pago para asumir nuevas obligaciones, no sería conveniente dejar que este cliente recurra a otras instituciones.

En la actualidad, si un cliente con crédito vigente con la Caja y con garantía hipotecaria, se presenta con una solicitud de crédito adicional, de acuerdo con los lineamientos de cobertura de garantía, necesitaría una nueva garantía hipotecaria, que en la mayoría de los casos no la tiene o que por el monto solicitado no lo justifica.

Si el único inconveniente para atender al cliente es la garantía, se recomienda flexibilizar la exigencia de una garantía hipotecaria complementaria.

Los Lineamientos sobre Garantía del Anexo 3 del Instructivo para el Otorgamiento de Créditos empleados por la Caja establecen:

“Para determinar el valor necesario de la garantía se debe considerar el endeudamiento total del cliente con la Institución, es decir, que deben sumarse los saldos actuales pendientes de pago de créditos anteriores al importe propuesto del nuevo crédito”.

Para saldos de deuda desde US\$ 12.001 la garantía requerida es una garantía hipotecaria de inmueble inscrita, con una cobertura de por lo menos el 130% del monto total del endeudamiento del cliente con la institución.

Se recomienda que para clientes de pequeña y mediana empresa que ya tienen crédito vigente con garantía hipotecaria de inmueble inscrita y que solicitan un crédito adicional se les apliquen, en función del monto solicitado, las exigencias de garantías establecidas en el literal I, puntos 1, 2 y 3 del Anexo 3 del Instructivo, no considerando el “Saldo de la Deuda” sino el monto del crédito adicional solicitado.

3.1.5. Niveles de aprobación

De acuerdo a los actuales niveles de aprobación, considerando los datos estadísticos de créditos aprobados por rangos durante el año 2000, se tiene que entre los Jefes de Agencia y los Subjefes de Agencia, se han aprobado el 96% del total de estos créditos, que representa el 74% del monto total aprobado. El promedio de créditos aprobados por día es de 8,7 casos.

En cuanto a los Gerentes Regionales, han aprobado un 4% de los casos con relación al número y en monto el porcentaje es del 20%.

65

Actividad del Nivel de Aprobación por Número de Casos y Monto Aprobado
Enero - Diciembre 2000
Total Nacional
 * (En Miles de Dólares)

* Rango	Casos Aprobados		Porcentajes		Total casos por responsable	
	Número	* Monto	Número	Monto	Mensual	Diario
Hasta 1,0	24.751	11.646	67,0%	23,3%		
1,0 - 1,5	3.735	4.958	10,1%	9,9%		
1,5 - 2,0	2.618	4.978	7,1%	10,0%		
2,0 - 3,5	2.868	8.132	7,8%	16,3%		
3,5 - 5,0	1.566	6.999	4,2%	14,0%		
Total Jefe y Subjefe	35.538	36.713	96,2%	73,5%	174	8,7
5,0 - 6,0	342	1.995	0,9%	4,0%		
6,0 - 7,0	311	2.116	0,8%	4,2%		
7,0 - 8,0	396	2.979	1,1%	6,0%		
8,0 - 10,0	156	1.515	0,4%	3,0%		
10,0 - 15,0	77	984	0,2%	2,0%		
15,0 - 18,0	18	308	0,0%	0,6%		
Total Gerente Regional	1.300	9.896	3,5%	19,8%	22	1,1
18,0 - 20,0	19	376	0,1%	0,8%		
20,0 - 22,0	5	109	0,0%	0,2%		
22,0 - 25,0	25	611	0,1%	1,2%		
25,0 - 30,0	22	642	0,1%	1,3%		
Total Gerente Comercial	71	1.738	0,2%	3,5%	6	0,3
30,0 - 35,0	7	234	0,0%	0,5%		
35,0 - 40,0	6	234	0,0%	0,5%		
Mayores de 40,0	18	1.150	0,0%	2,3%		
Total Comité de Gerencia	31	1.618	0,1%	3,2%	3	0,1
Total General	36.940	49.965	100,0%	100,0%		

Fuente: Departamento de Informática Caja Los Andes

Las actividades de los Gerentes Regionales con relación al crédito a la pequeña y mediana empresa, se han circunscrito fundamentalmente en la participación en los niveles de aprobación.

La orientación institucional de atender más ampliamente al sector de la pequeña y mediana empresa, supone un incremento del número de analistas de crédito y a la vez un mayor número de casos. Para ello se requiere que los Gerentes Regionales tengan una activa participación en labores de promoción, visitas pre- y post- desembolso de créditos y apoyo en las gestiones de recuperación, lo que requiere cuenten con más tiempo para la atención de este producto y para labores netamente gerenciales. Para tal efecto es necesario delegar la toma de decisiones de

solicitudes de montos menores a los Jefes de Agencias, para asumir la responsabilidad en la decisión de solicitudes de montos mayores.

Por lo tanto, se recomienda el siguiente nivel de aprobación:

1. Subjefe de Agencia		Hasta \$US 1.000.
2. Jefes de Agencia (Con antigüedad menor a 1 año)	Desde \$US 1.000.	Hasta \$US 3.500.
3. Jefes de Agencia (Con antigüedad mayor a 1 año)	Desde \$US 1.000.	Hasta \$US 7.000.
4. Jefe de Crédito Empresarial		Hasta \$US 12.000.
5. Gerentes Regionales	Desde \$US 7.000.	Hasta \$US 20.000.
6. Gerencia Comercial	Desde \$US 20.000.	Hasta \$US 30.000.
7. Comité de Gerencia	Desde \$US 30.000.	

Con estos niveles de aprobación, los Jefes de Agencia incrementarían su participación en aproximadamente 2% en relación con el número de créditos, y 8% con respecto del monto aprobado.

Al trasladar a los Jefes de Agencia la resolución de casos entre \$US 5.000 a \$US 7.000, la participación de los Gerentes Regionales en relación con el número de créditos se reduciría en casi un 2%, y en cuanto a monto, un 7,5%.

3.1.6. Monto referencial para considerar solicitudes de pequeña y mediana empresa

Hasta la fecha, para determinar si una solicitud corresponde a microempresa o a pequeña empresa, los criterios empleados han sido los establecidos en el Reglamento de Crédito, nivel del total de activos y ventas o ingresos mensuales del solicitante. En la práctica, casi el 100% de las solicitudes recibidas en las agencias que superan los límites establecidos han sido asignadas a los analistas de microempresa de la agencia receptora de la solicitud.

Este hecho se debe a que los datos recolectados de estos parámetros, activos y ventas o ingresos, son simples estimaciones, ya que se hacen al momento del llenado de la solicitud en el formulario F-1. También está relacionado con el deseo de los jefes de agencia de lograr mejores resultados para su cartera: únicamente delegan a los analistas de pequeña empresa las solicitudes de montos altos, normalmente las mayores de US\$ 7.500. La consecuencia es que se está asumiendo los riesgos que implica encargar a analistas de microempresa la atención de solicitudes de montos mayores.

De acuerdo con el total de créditos aprobados durante el año 2000, el número de solicitudes aprobadas entre los US\$ 5.000 y US\$ 8.000 fue de 1.049, lo que equivale a 5 casos por mes por agencia. Se ha tomado este rango, porque se considera que asignar solicitudes nuevas de montos mayores a analistas de microempresa no es conveniente. Estos analistas deberían especializarse en el otorgamiento de montos menores, ya que fueron entrenados para ello, y más bien deben concentrar sus esfuerzos en lograr una mayor cantidad de créditos otorgados por mes, mejorando los indicadores de productividad. Por otro lado, si un analista de microempresa atiende solicitudes nuevas de montos altos, cuando el cliente vuelva por un segundo crédito, lo usual sería que solicite un crédito por una cifra aún mayor, presentándose mayores dificultades para reasignarlo a un analista de pequeña y mediana empresa.

Concluyendo, se propone cambiar el criterio de asignación de solicitudes nuevas. El criterio sería el monto de la solicitud, fijando un límite para diferenciar qué tipo de analista debe atenderla. Se recomienda fijar el límite de US\$ 5.000. Toda solicitud que supere esta cifra deberá ser asignada necesariamente a un analista de pequeña y mediana empresa.

3.2. Recomendaciones para la adecuación de los procedimientos

La Caja posee un Manual de Procedimientos del Crédito Urbano que describe los procedimientos a seguir para crédito a la microempresa, normal, preferencial y estacional, y para crédito a la pequeña empresa.

Al ser preguntados los analistas de pequeña empresa acerca del conocimiento de dicho manual, no todos ellos tenían conocimiento de su existencia.

En la fase de información a clientes potenciales y llenado de solicitud para aquellos interesados, cuando un cliente ha sido promocionado y visita las oficinas, no se especifica cómo debe ser el procedimiento ni quiénes son los responsables de la atención.

No considera los procedimientos para información y llenado de solicitud en caso de que el cliente potencial visite cualquier otra agencia.

Tampoco describe los procesos de obtención de datos de las centrales de riesgos, asignación de solicitudes ni los procedimientos relacionados con el registro de las solicitudes en el sistema de créditos.

En la fase de análisis no describe algunos pasos a seguir, como es el caso de la evaluación de bienes por parte del perito evaluador.

En la fase de formalización de los créditos, no se especifican los diferentes procedimientos para la formalización de los créditos en el caso de garantías hipotecarias.

En forma general, el actual Manual de Procedimientos tiene limitaciones como guía de orientación para el personal que está relacionado con la atención de este producto, por lo que se ha confeccionado un nuevo Manual de Procedimiento para Pequeña y Mediana Empresa.

IV. Capacitación al personal sobre temas relacionados con la tecnología crediticia

Las actividades de capacitación de personal sobre la tecnología de créditos, han sido orientadas a dos grupos de empleados de la Institución. El primero, son los Analistas de Pequeña Empresa y Analistas de Microempresa que previamente fueron preseleccionados como candidatos para pasar al área de Pequeña y Mediana Empresa. El segundo grupo fueron los Gerentes Regionales y Jefes de Agencia (para actualizar y fortalecer sus conocimientos sobre la tecnología crediticia.)

1. Selección de analistas para pequeña y mediana empresa

1.1. Determinación del número de analistas requeridos

El número de analistas de pequeña empresa que actualmente tiene la Institución es de cinco. En función de las disposiciones gerenciales, se desea ampliar la cobertura de atención a este mercado, lo que significa también incrementar el número de analistas del área. Para tal efecto, en coordinación con la Gerencia Nacional y Gerencias Regionales se estimó el número de analistas requeridos por ciudad para la atención de este producto, resultando una necesidad adicional de nueve analistas. El detalle se presenta en anexo.

1.2. Definición de los criterios de selección

Considerando que las características y requerimientos de los clientes de pequeña y mediana empresa son distintos a los de los clientes habituales de microempresas, para su atención se requiere personal con un perfil apropiado. Para tal efecto se confeccionó un formulario de evaluación de personal para identificar los potenciales analistas de microempresa para la atención del sector de la pequeña y mediana empresa.

Este formulario presentado como anexo, contiene cuatro partes: La primera está relacionada con el grado de identificación con la Institución y el trabajo que desempeñan así como el nivel de conocimiento y aplicación de la normativa institucional. La segunda, permite evaluar el grado de comunicación y relación que mantienen con los clientes y empleados de la Institución. La tercera parte permite identificar la calidad de sus habilidades técnicas para la promoción, evaluación y recuperación de los créditos y se complementa con una evaluación de temas relacionados con la organización de sus labores. La última parte brinda información acerca de las características personales.

1.3. Evaluación y resultados

Las evaluaciones del personal fueron encargadas a los Gerentes Regionales en coordinación con los Jefes de Agencia, los que preseleccionaron a 21 analistas.

Estas evaluaciones fueron ponderadas en función de las diferentes cualidades que debe tener un analista de pequeña y mediana empresa, resultando un total de 14 analistas con el perfil mínimo requerido. Para completar el número de analistas requerido por cada ciudad, se incluyeron analistas nuevos y recién seleccionados que demostraron potencial. Contando finalmente con un total de 25 personas, 5 analistas de pequeña empresa y 20 analistas de microempresa, los que fueron invitados a participar en un seminario - taller como parte de su capacitación.

2. Capacitación

2.1. Capacitación de analistas de crédito

Se organizó la realización de un seminario - taller para analistas de pequeña y mediana empresa dividido en dos grupos, el primero comprendido por el personal preseleccionado que labora en las ciudades de La Paz y El Alto, el segundo grupo compuesto por participantes de Cochabamba, Sucre, Tarija, Santa Cruz y Trinidad.

Los objetivos de la capacitación fueron preparar a los participantes en las nuevas actividades que deben desempeñar en la atención de pequeños y medianos empresarios y mejorar el nivel técnico de los participantes a través de la introducción de nuevas herramientas técnicas y un análisis más profundo de los estados financieros.

La duración del seminario - taller fue de una semana por cada grupo a tiempo completo desde las 8.30 a.m. hasta las 6.30 p.m., uno realizado en La Paz y otro en Cochabamba. Las materias tratadas fueron matemática financiera, contabilidad y análisis financiero y tecnología de evaluación de pequeñas y medianas empresas. El detalle del plan de trabajo del seminario - taller se presenta como anexo.

Para medir el grado de asimilación de los participantes, se realizaron tres evaluaciones, una por cada materia tratada. De los resultados se puede destacar que el nivel técnico de los actuales analistas de pequeña empresa no es el esperado, incluso dos de los cinco han mostrado deficiencias técnicas para la evaluación de este tipo de actividades. Los resultados se presentan en anexo.

Dada la magnitud de los créditos que se planifica atender, se considera riesgoso para la Institución contar con personal que no cuente con conocimientos sólidos para la atención de producto, por lo que se recomienda que los Gerentes Regionales exijan mayor profundidad en la evaluación de los créditos a los analistas que presentaron deficiencias y evaluar de cerca el desempeño de los mismos.

De los 20 analistas participantes del seminario - taller, se han preseleccionado 13, para continuar con un entrenamiento práctico en el área de pequeña y mediana empresa, que consiste en la realización de actividades de promoción, análisis y revisión de los expedientes de créditos, visitas de monitoreo y recuperación de créditos, apoyados por los analistas de pequeña y mediana empresa. Concluyendo esta etapa se debe seleccionar a los nueve analistas que están planificados para esta área.

2.2. Capacitación a Jefes de Agencia y Gerentes Regionales

Se ha realizado una capacitación a los Gerentes Regionales y Jefes de Agencia, con una duración de 12 horas, en los que se ha fortalecido sus conocimientos en el análisis y evaluación financiera, y para poder consolidarlos, se requiere que pongan en práctica estas herramientas de evaluación. Los Gerentes Regionales que se encargan de la revisión de los casos presentados por los analistas de pequeña y mediana empresa, deberán insistir en la aplicación de las técnicas de evaluación recientemente impartidas.

ANEXO 1

Términos de referencia

Términos de Referencia

Caja Los Andes F.F.P. S.A.

I. Antecedentes

El año 2000 fue el año más problemático en cuanto al desempeño general de la economía y del sistema financiero boliviano desde el inicio de operaciones de la Caja Los Andes. Este año estuvo caracterizado por una significativa disminución en los niveles de ventas de la mayoría de los clientes, debido principalmente a un comportamiento recesivo de la economía.

Los problemas por los que atraviesa el mercado han provocado por una parte una contracción en la demanda de microcréditos y por otra parte, un alto nivel de rechazo de las solicitudes de créditos recibidas debido a niveles de endeudamiento excesivos o malos antecedentes crediticios de los solicitantes en la Central de Riesgos de la Superintendencia de Bancos. Esto ha hecho que la mayoría de las entidades de microfinanzas hayan visto disminuir su cartera de clientes durante el año.

Pese a este entorno adverso la Caja los Andes ha logrado destacarse en el año 2000 dentro del sistema de microfinanzas de Bolivia por sus niveles de crecimiento en número de clientes y saldo de cartera, así como por sus indicadores de morosidad, eficiencia económica y rentabilidad.

El reto para Caja Los Andes es ahora ampliar en cantidad y calidad su oferta de productos financieros destinados su población objetivo. Lo que se busca es mejorar la atención que ha venido ofreciendo la entidad al sector de la micro y pequeña empresa, la cual se constituye en un importante generador de empleo en el país. Este tipo de empresas presentan muchas necesidades de financiamiento y en la actualidad no cuentan con una oferta adecuada a sus características y requerimientos de parte del sistema financiero tradicional.

En este sentido lo que se espera de la consultoría que asesore a Caja Los Andes en el rediseño de los productos destinados a financiar las microempresas y el perfeccionamiento de la tecnología crediticia utilizada para este fin, así como apoyar la ampliación de los servicios al sector de la pequeña y mediana empresa, sobre la base de lo que la Institución ya ha avanzado en este tema.

II. Objetivos

1. Rediseñar productos de crédito para la atención a las microempresas: Crédito a la Microempresa, Créditos de Estacionalidad, Créditos Paralelos, Crédito Preferencial y Crédito con Garantía de Certificado de Depósito.
2. Perfeccionamiento de la tecnología crediticia aplicada para la evaluación de microempresas.

3. Apoyar la implementación de la estrategia de ampliación de la cobertura al segmento de la pequeña y mediana empresa.
4. Análisis y adecuación de los reportes de información gerencial emitidos por el sistema de cómputo.
5. Capacitar al personal en temas que surjan como resultado de su trabajo y en otros temas relacionados con la tecnología crediticia, según los requerimientos de la Institución.

III. Tareas a realizar

A continuación se detallan las tareas mínimas a ser realizadas para la elaboración del estudio:

1. Discutir y aclarar el alcance de estos términos de referencia con las autoridades de la Caja Los Andes y USAID/Bolivia;
2. Elaborar un Plan de Trabajo Detallado para la consultoría, incluso un cronograma de implementación;
3. Sobre la base de los estudios de oferta y demanda previamente elaborados, a las prioridades y capacidad de Caja Los Andes, determinar con la Gerencia de la Institución los productos a rediseñar.
4. Rediseñar los productos de microempresa acordados. El rediseño deberá incluir la elaboración de uno o varios documentos que contengan por lo menos los objetivos y los cambios en las políticas, normas y procedimientos institucionales para la aplicación del producto. También deberá tomar en cuenta las adecuaciones necesarias al sistema de cómputo.
5. Efectuar un análisis de la aplicación actual de la tecnología crediticia para microempresas y proponer modificaciones en los criterios utilizados y en los procedimientos aplicados para el perfeccionamiento de la misma, en base de participación en los comités de crédito en las agencias.
6. Realizar eventos de capacitación y entrenamiento de personal de La Caja en temas relacionados con los productos y tecnología de crédito para microempresa.
7. Sobre la base del informe sobre diseño de productos para pequeña empresa elaborado por el consultor contratado anteriormente, apoyar a la Gerencia en la implementación de la estrategia de expansión de las operaciones al segmento de la pequeña y mediana empresa, que contempla la incorporación del producto dentro de la estructura institucional, introducción de los procedimientos requeridos, formularios a utilizar, estudios de la competencia, requerimientos de personal de créditos y de apoyo, entrenamiento del personal involucrado en el desarrollo del producto y requerimientos físicos.

8. Realizar un análisis de los reportes de información emitidos por el sistema de cómputo y proponer las modificaciones necesarias para una utilización más eficiente de la misma, principalmente reportes de uso gerencial para la evaluación de la gestión de las agencias.
9. Elaborar un informe final que contenga los resultados de su trabajo. Discutir el informe con las autoridades de la Caja e incluir en el mismo los ajustes y modificaciones que se le solicite enmarcados en los objetivos del estudio y las limitaciones encontradas.

IV. Productos

Uno o varios documentos que contengan:

1. El rediseño, con el nivel de detalle señalado anteriormente, de cada uno de los productos financieros analizados, con las propuestas de adecuaciones necesarias a las políticas, normas y procedimientos de la Caja.
2. Informe sobre la capacitación efectuada al personal.
3. Las conclusiones y recomendaciones que considere pertinentes.

V. Informes

Dentro de los 4 días posteriores al inicio de su trabajo la consultoría deberá presentar a la gerencia general su programa de trabajo incluyendo el cronograma de actividades.

Este Plan deberá contar con el acuerdo de Caja Los Andes y deberá ser puesto a conocimiento de USAID/Bolivia y de Chemonics International, Inc.

El Informe o los Informes Finales serán entregados a la Gerencia General de Caja Los Andes, a USAID/Bolivia y a Chemonics International. El informe también será entregado a cada una de las instituciones participantes en disquete en MS Word.

El informe final en español en el que como mínimo contenga lo siguiente:

- Un Resumen ejecutivo presentando las conclusiones y recomendaciones más importantes de la consultoría.
- Carátula, de acuerdo con el modelo proporcionado a la consultoría
- El Contenido del informe
- La lista de los acrónimos y abreviaturas utilizadas en el informe
- La metodología utilizada.
- El Plan de trabajo, incluyendo la naturaleza y alcance de los procedimientos desarrollados y el cronograma de implementación. El Plan de trabajo, estos términos de referencia y sus modificaciones si las hubiera, deberán ser anexados al informe final.
- Objetivos de la labor de consultoría.
- El resultado de la consultoría, incluyendo sus conclusiones y recomendaciones.

Todos los informes y productos que se requieren del consultor deberán ser presentados en dos ejemplares impresos y dos juegos de archivos magnéticos utilizando los programas MS Word y Excel y/o otro programa utilizado.

VI. Perfil del (la) consultor(a)

El/la consultor(a) deberá cumplir con los siguientes requisitos:

Profesional en ciencias económicas (Economista, Administrador, Contador Público, Ingeniero Comercial o profesión similar), con por lo menos 10 años de experiencia en el área crediticia de instituciones de microfinanzas.

Amplia experiencia internacional de trabajo en instituciones financieras especializadas en financiamiento a sectores de bajos ingresos, específicamente en aquellas instituciones que proveen servicios de créditos para micro y pequeñas empresas.

Excelente manejo oral y escrito del idioma español.

VII. Relación

El(la) consultor(a) o los consultores trabajará(n) directamente bajo las instrucciones del Gerente General Caja Los Andes. El(la) consultor(a) también coordinará con la Gerente de Proyectos de la Oficina de Oportunidades Económicas de USAID/Bolivia, y con la Administradora y Asesor Técnico del Proyecto Microserve de Chemonics International, Inc.

El(la) consultor(a) deberá coordinar su trabajo con los Gerentes de Área de Caja Los Andes y en general con las personas que el Gerente General indique prudentemente.

VIII. Logística

La Caja Los Andes le proveerá de todo el equipamiento y material necesario para el desarrollo de la consultoría. La Caja Los Andes también proveerá al consultor en sus oficinas el espacio físico necesario para desarrollar su trabajo.

Por último, Caja Los Andes deberá poner a disposición de la consultoría el personal necesario para el entrenamiento y capacitación. El Personal a ser asignado por La Caja Los Andes, así como el tiempo de su asignación y su oportunidad deberá ser acordado al inicio de la consultoría e incluido en el Plan de Trabajo de la misma.

VII. Nivel de esfuerzo

Se estima que la realización de la consultoría hasta la presentación de los informes finales demandará la dedicación de 50 días efectivos de trabajo, incluso los de viaje que sean necesarios.

El(la) consultor(a) podrá realizar más de un viaje a la Ciudad de La Paz se fuera necesario y así se acuerde en oportunidad de la discusión de su Plan de Trabajo. Los viajes al interior del país

podrán ser realizados con cargo al presupuesto de la consultoría si así se acuerda y conviene al logro de los objetivos de la misma.

ANEXO 2

Cronograma de actividades

ANEXO 3

Formulario de análisis de productos financieros

CAJA LOS ANDES FFP

FORMULARIO DE ANÁLISIS DE PRODUCTOS FINANCIEROS

PRODUCTO: PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Datos Generales

Nombre de la Institución:						
Tipo de Institución:	Banco	FFP	Mutual	Cooperativa	ONG	Otro:
Oficina Visitada:	Central:		Agencia:			

Fecha:	Entrevistado:
Ciudad:	Cargo:
Evaluador:	

1. Productos Financieros Ofrecidos:

Clasificación de Productos Financieros:		
Por Actividad Económica:	Por Destino del Crédito:	Otro:

Productos Financieros: (ofrecidos a pequeñas y medianas empresas)	
	Sujetos
1	
2	
3	
4	
5	

ANEXO 4

Resultados del análisis de productos financieros

RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE PRODUCTOS FINANCIEROS

PRODUCTO: PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Datos Generales	Banco Económico	Banco Solidario	Banco de la Unión	Banco Mercantil	Banco de Crédito	FIE	PRODEM	Caja Los Andes
Nombre de la Institución:	Banco Económico	Banco Solidario	Banco de la Unión	Banco Mercantil	Banco de Crédito	FIE	PRODEM	Caja Los Andes
Tipo de Institución:	Banco	Banco	Banco	Banco	Banco	FFP	FFP	FFP
1. Productos financieros ofrecidos								
Clasificación de productos financieros:								
Por actividad económica:		x						x
Por destino del crédito:	x	x	x	x	x	x		
Otro criterio: Por monto			x	x			x	
productos financieros: (para PYME)								
1 Denominación	Crédito para la Mediana Empresa	SOL icita	Crédito Corporativo	Crédito Comercial Empresas 100% formales >\$300,000	Multicrédito	Microcrédito	Hipotecaso Empresas con patrimonio > \$20,000	Crédito para Pequeña Empresa Empresas formales o Informales
Sujetos	Crédito >\$ 20,000	Pymes > \$ 3,000	Empresas 100% formales	Crédito Personal Empresa semi formales	Persona Natural o Jurídica Capital de Inversión y Capital de Trabajo	Micro y Pequeña Empresa		
2 Denominación			Crédito Comercial		Empresas semi y formales	Crédito para Vivienda		
Sujetos			Empresas semi formales		Crédito Empresarial Empresas formales Solicitud > \$200,000	Micro y Pequeña Empresa		
3 Denominación			Créd Hipot >\$10,000		Consumo Micro, Pequeña y Asalariados			
Sujetos			Persona Natural					
Producto:	Crédito para la Mediana Empresa	SOL icita	Crédito Comercial	Crédito Personal	Capital de Inversión y Capital de Trabajo Línea de Crédito	Microcrédito	Hipotecaso	Crédito para Pequeña Empresa
2. Requisitos								
Tener negocio:								
sí:	x	x	x	x	x	x	x	x
no:								
Tiempo mínimo de funcionamiento:	1 año	6 meses	1año	2 años	1 año	1año	2 años	1 año
Estado legal del negocio								
Formal	x	x	x	x	x	x	x	x
Semi e informal	x	x	x	x	x	x	x	x
Tener cuenta de ahorro:								
sí:	x	x	x		x		x	
no:				x		x		x
Tiempo mínimo de tener ahorro:	Al desembolso	Al desembolso	Al desembolso		A la solicitud		Al desembolso	
Monto mínimo:	\$50	\$20	\$100		\$20		\$50	
Promedio mensual:	No requerido	No requerido	Preferible 10% del monto del crédito		Mínimo \$ 20		Mínimo \$ 10	
Tener cuenta corriente:								
sí:			x		x			x, mayor Bs. 132.000
no:	x	x		x		x	x	x, menor Bs. 132.000
Tiempo mínimo de tener Cta. Cte.:			Al desembolso		A la solicitud			
Monto mínimo:			\$200		n.l.			
Sectores atendidos:	Comercio, Servicio y Producción	Comercio, Servicio y Producción	Comercio, Servicio y Producción	Todos	Todos	Comercio, Servicio y Producción	Comercio, Servicio y Producción	Comercio, Servicio y Producción
Área cobertura:	Urbano	Urbano y rural	Urbano y rural	Urbano y rural	Urbano	Urbano y suburbano	Urbano y rural	Urbano y suburbano
Patrimonio mínimo:	No es requisito	>\$ 5,000	No es requisito	No es requisito	No es requisito	No es requisito	\$ 20,000 pero es flexible	No es requisito
Endeudamiento máximo: Pasivo:Patrim	n.l.	0.8 : 1	1 : 1	No es requisito	No es requisito	1 : 1	n.l.	2.5 : 1
Ingreso mínimo:	No es requisito	70% del disponible según flujo de caja	No es requisito	No es requisito	No es requisito	No es requisito	No es requisito	No es requisito
Edad máxima del titular:	60 años	45 años incluyendo el plazo del crédito	60 años	60 años	65 años	70 años	65 años	70 años
3. Condiciones								

Nombre de la Institución:	Banco Económico	Banco Solidario	Banco de la Unión	Banco Mercantil	Banco de Crédito	FIE	PRODEM	Caja Los Andes
Moneda	\$	\$	\$	\$	\$	Bs. \$ y Bs con Mdv	\$	Bs, \$ y Bs con Mdv.
Monto: Mínimo	\$ 20,000	\$ 3,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	no especificado	5,000	Mayor 18 m, no Bs.
Máximo	6% patrimonio del banco	\$ 700,000 negociable hasta \$ 200,000	6% patrimonio del banco	6% patrimonio del banco	6 % pat comput	\$ 120.000.-	180,000	3% pat comput
Plazo: Máximo capital trabajo	3 años	3 años	3 años	2 años	10 a 12 años	no especificado	2 años	3 años
Máximo capital inversión	5 años	5 años	5 años	5 años	10 a 12 años	8 a 10 años	5 años	5 años
Frecuencias de pago	cada 1, 2, 3, 6 meses constante, creciente y decreciente.	cada 1, 2, 3, 6 meses constante, creciente y decreciente.	cada 1, 2, 3 meses	cada 1, 2, 3, 6 meses	cada 1 mes	cada 1, 2, 3 meses	cada 1, 2, 3 meses	cada 1, 2, 3 meses
Tipo de cuota			decreciente	decreciente	constante	decreciente	constante	constante e irregular
Período de gracia	si	no	máx: 3 meses AF	máx: 6 meses	máx: 3 meses	no	no	máx: 3m CT; 6m AF
Amortización a capital	si	si	si	si	si	si	si	si
Condiciones	n.i.	n.i.	cuando lo desea el cliente	cuando lo desea el cliente	cuando lo desea el cliente	cuando lo desea el cliente	cuando lo desea el cliente	cuando lo desea el cliente
Número de operaciones activas	ilimitada todas las que permita su flujo de caja	ilimitada todas las que permita su flujo de caja	ilimitada todas las que permita su flujo de caja	ilimitada todas las que permita su flujo de caja	ilimitada todas las que permita su flujo de caja	2	1	2 a 3
Tipos						Vivlenda y microcrédito		estacional y paralelo
Tipo de garantías								
Prenda	si, sin limite	si, sin limite	si, sin limite	si, sin limite	n.i.	si, hasta \$ 20,000	no	si, hasta 7,500; inscrita hasta 12,000
Hipoteca	si	si	si	si	si	si	si	si, desde 12,000
Fianza	si, hasta \$10,000	si	si, hasta \$ 20,000	si, hasta \$10,000	no	si, hasta \$20,000 con prenda Industrial	no	si, adicional
Cobertura de garantía								
Prenda	3 a 1	1.5 a 1	2 a 1	1.5 a 1		1 a 1		1.5 a 1 y 1.3 a 1
Hipoteca	2 a 1	1.5 a 1	1.3 a 1	1.5 a 1	1.5 a 1	1 a 1	2 a 1	1.3 a t
Costo del crédito								
Tasa nominal anual								
Mínima	16%	17%	15%	13%	14%	14%	14%	16%
Máxima	24%	24%	18%	18%	18%	30%	21%	30%
Criterio	según comité	n.i.	según comité	según comité	según comité	según comité	según monto 20,000 - 30,000: 21%, 30,000 - 50,000: 19%, mayor 50,000: 14 - 18	según monto
Variable	si	no	si	si	n.i.	no	no	no
Otros costos								
Formularios	\$ 5 por cuota	no	\$ 5 por cuota	\$ 10 por cuota	\$ 10 por cuota	no	no	no
Gastos evaluación/administ	\$ 300 fijo	1% flat	no	no	no	no (1.5% flat)	no	1% flat, máx US 500
Gastos legales	no	no	no	no	asume el cliente	no	no	no
Gastos de avalúos								
Mínimo	\$150	\$150	\$80	\$60	según m2	Bs. 150	Bs. 200	Bs. 180
Máximo	negociable	\$200	\$120	\$250	0.35\$ m2	Bs. 200	Bs. 200	Bs. 180
Seguros	0.56 % sobre cada cuota: desgravamen	0.34% sobre cada cuota: desgravamen	0.6% mensual sobre cada cuota: desgravamen	0.2% sobre crédito: desgravamen, todo riesgo	0.792% sobre cuota: desgravamen	no	no	0.134% sobre crédito: desgravamen
	1.10% sobre cada cuota: desgravamen con cónyuge		1% sobre monto: contra todo riesgo	seguro vehículo y maquinaria según aseguradora	0.376% sobre cuota: contra todo riesgo			
	0.125% sobre cada cuota: contra todo riesgo (inmueble)		seguro vehículo y maquinaria según aseguradora					
Otros								
Notarial/protocolo	Bs. 120	Bs. 120	Bs. 180	Bs. 150	n.i.	n.i.	Bs. 200	Bs. 140
Tramitadora	Bs. 297			no	n.i.	Bs. 150		
Impuestos a DRR	5 por mil	5 por mil	5 por mil	5 por mil	5 por mil	5 por mil	5 por mil	5 por mil

n.i.: no hay información

84

ANEXO 5

Cálculo del costo efectivo de créditos para la pequeña y mediana empresa

Cálculo del Costo Efectivo de Créditos para la Pequeña y Mediana Empresa

Febrero-Marzo de 2001

Tipo de cambio:

6.44

	Banco Económico		Banco Solidario	Banco de la Unión	Banco Mercantil	Banco de Crédito	FIE	PRODEM	Caja los Andes
I. Datos Generales									
Moneda	US\$	Bs	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$
Monto desembolsado	30,000.00		30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00
Tasa nominal anual	18.0%		19.00%	17.00%	17.00%	18.00%	20.00%	20.36%	18.00%
Tasa de interés nominal	1.5%		1.58%	1.42%	1.42%	1.50%	1.67%	1.70%	1.50%
Plazo (meses)	36		36	36	36	36	36	36	36
II. Gastos y otros flujos iniciales									
a. Gastos Iniciales									
Seguros de vida									40.20
Seguro a todo riesgo				300.00	60.00				
Avalúos	60.00		58.23	70.00	80.00	105.00	40.00	35.00	27.95
Protocolización	18.63	120	17.08	23.29	50.00	31.06	31.06	15.00	23.29
Tramitación	46.12	297							
Gastos administrativos	300.00		300.00				450.00		300.00
b. Otros flujos iniciales									
Ahorro	20.00	50 por apertura		20.00	20.00	20.00			20.00
Cuenta Corriente				20.00					
Total Gastos y flujos iniciales	444.75		375.31	433.29	210.00	156.06	521.06	50.00	411.44
c. Gastos Legales									
Certificado alodial	8.07	52.00	8.07	8.07	8.07	8.07	8.07	8.07	8.07
Certificado decenal	8.07	52.00	8.07	8.07	8.07	8.07	8.07	8.07	8.07
Reconocimiento de firmas	6.21	40.00	6.21	6.21	6.21	6.21	6.21	6.21	6.21
Certificado de gravamen	8.07	52.00	8.07	8.07	8.07	8.07	8.07	8.07	8.07
Inscripción en DDRR	150.00	0.005	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00
Formulario de inscripción	1.55	10.00	1.55	1.55	1.55	1.55	1.55	1.55	1.55
Valores de inscripción	8.07	52.00	8.07	8.07	8.07	8.07	8.07	8.07	8.07
Total Gastos Legales	190.06		190.06	190.06	190.06	190.06	190.06	190.06	190.06
III. Gastos mensuales									
Seguro de desgravamen/vida	(6.07)	0.0056	(3.74)			(8.59)			
Seguro contra todo riesgo	(1.36)	0.0013				(4.08)			
Formularios por cuota	(5.00)			(5.00)	(10.00)	(10.00)			
Total Gastos Mensuales	(12.43)		(3.74)	(5.00)	(10.00)	(22.67)			
IV. Resultados									
Cuota base	(1,084.57)		(1,099.58)	(1,069.58)	(1,069.58)	(1,084.57)	(1,114.91)	(1,120.37)	(1,084.57)
Cuota más gastos	(1,109.43)		(1,107.16)	(1,079.58)	(1,089.58)	(1,129.91)	(1,114.91)	(1,120.37)	(1,084.57)
Última cuota	(1,089.43)		(1,107.16)	(1,039.58)	(1,069.58)	(1,109.91)	(1,114.91)	(1,120.37)	(1,064.57)
Tasa Nominal	1.50%		1.58%	1.42%	1.42%	1.50%	1.67%	1.70%	1.50%
Costo Efectivo	1.76%		1.74%	1.59%	1.61%	1.82%	1.81%	1.75%	1.62%
Costo efectivo Anual	21.18%		20.88%	19.13%	19.28%	21.81%	21.76%	20.95%	19.44%

28 d

ANEXO 6

Estimación del número de analistas requeridos

CAJA LOS ANDES FFP SA

AREA: PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Estimación del número de analistas requeridos

Ciudad	Actual No. Analistas		Necesidad Adicional	Total Analistas
	Con experiencia			
	sí	no		
La Paz	2	0	2	4
El Alto	1	0	1	2
Cochabamba	0	0	2	2
Sucre	1	0	1	2
Tarija	1	0	1	2
Santa Cruz	0	1	1	2
Trinidad	0	0	1	1
Total	5	1	9	15

ANEXO 7.

**Formulario de evaluación para identificar potenciales
analistas de pequeña y mediana empresa**

Anexo 7

Caja Los Andes FFP SA

Formulario de evaluación para identificar potenciales analistas de pequeña y mediana empresa

Área: Créditos

Nombres del empleado: _____

Cargo actual: _____

Tiempo en el cargo: _____

Agencia: _____ Sucursal: _____

Fecha de evaluación: _____

Evaluator: _____

1. Identificación y cumplimiento de normas

1.1. Grado de identificación con la institución

Muy Alta	Alta	Buena	Regular	Baja
100%	75%	50%	25%	0%

1.2. Grado de identificación con su puesto de trabajo, satisfacción en su cargo, esfuerzos desplegado

Muy Alta	Alta	Buena	Regular	Baja
100%	75%	50%	25%	0%

1.3. Grado de conocimiento de la normatividad institucional: Reglamento de créditos, instructivos, funciones, procedimientos, otros

Muy Alta	Alta	Buena	Regular	Baja
100%	75%	50%	25%	0%

1.4. Grado de cumplimiento de la normatividad institucional

Muy Alta	Alta	Buena	Regular	Baja
100%	75%	50%	25%	0%

2. Comunicación y relaciones

2.1. Comunicación con clientes: Grado de eficiencia en la información del analista a su clientela sobre temas concernientes a la relación crediticia.

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
100%	75%	50%	25%	0%

2.2. Relación con clientes: Nivel de relación profesional y formal, debida representación de la institución. Manteniendo adecuada postura frente al cliente evitando extremos.

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
100%	75%	50%	25%	0%

2.3. Comunicación y relación con superiores

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
100%	75%	50%	25%	0%

2.4. Comunicación y relación con colegas

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
100%	75%	50%	25%	0%

2.5. Comunicación y relación con personal administrativo y de apoyo

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
100%	75%	50%	25%	0%

3. Aspectos técnicos operativos**3.1. Organización en el trabajo: Buen uso del tiempo y de los recursos**

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
100%	75%	50%	25%	0%

3.2. Cumplimiento y puntualidad: Con clientes y personal de la institución

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
100%	75%	50%	25%	0%

3.3. Habilidades para promocionar a la institución y sus productos

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
100%	75%	50%	25%	0%

3.4. Habilidad para la resolución de problemas en general

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
100%	75%	50%	25%	0%

3.5. Habilidades para la evaluación de casos: Calidad en la recolección de datos, identificación de datos relevantes, calidad en la preparación e interpretación de balances y flujos, habilidad para resolver inconvenientes, identificación de los riesgos potenciales, claridad de sustento en Comité de crédito

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
100%	75%	50%	25%	0%

3.6. Habilidades para la recuperación de casos: Reacción oportuna para el seguimiento, frecuencia y gradualidad en la recuperación, coordinación con superiores, habilidad para hallar soluciones

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
100%	75%	50%	25%	0%

3.7. Evaluación de colocaciones

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
100%	75%	50%	25%	0%

3.8. Evaluación de calidad de la cartera

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
100%	75%	50%	25%	0%

4. Aspectos personales

Crterios	Calificación (Máximo 100%)
4.1. Motivación	
4.2. Cooperación	
4.3. Grado de sinceridad	
4.4. Grado de asimilación	
4.5. Iniciativa	
4.6. Creatividad	
4.7. Deseos de superación	

Observaciones del evaluador

Comentarios:

Conclusiones:

Tiene potencial para desempeñarse como Analista de Pequeña y Mediana Empresa	SI	NO

Evaluación de debilidades

(Para la evaluación conjunta con Gerencias)

Punto	Causa — Razón	Superable		Observaciones
		Si	No	

Ponderación de resultados

1. Identificación y cumplimiento de normas (15)

	Puntaje
1.1. Grado de identificación con la institución	4
1.2. Grado de identificación con su puesto de trabajo, satisfacción en su cargo, esfuerzos desplegado	4
1.3. Grado de conocimiento de la normatividad institucional: Reglamento de créditos, instructivos, funciones, procedimientos, otros	3
1.4. Grado de cumplimiento de la normatividad institucional:	4

2. Comunicación y relaciones (20)

	Puntaje
2.1. Comunicación con clientes: Grado de eficiencia en la información del analista a su clientela sobre temas concernientes a la relación crediticia.	5
2.2. Relación con clientes: Nivel de relación profesional y formal, debida representación de la Institución. Manteniendo adecuada postura frente al cliente evitando extremos.	6
2.3. Comunicación y relación con superiores	3
2.4. Comunicación y relación con colegas	3
2.5. Comunicación y relación con personal administrativo y de apoyo	3

3. Aspectos técnicos operativos (40)

	Puntaje
3.1. Organización en el trabajo: Buen uso del tiempo y de los recursos	5
3.2. Cumplimiento y puntualidad: Con clientes y personal de la institución	4
3.3. Habilidades para promocionar la institución y sus productos	6
3.4. Habilidad para la resolución de problemas en general	6
3.5. Habilidades para la evaluación de casos: Calidad en la recolección de datos, identificación de datos relevantes, calidad en la preparación e interpretación de balances y flujos, habilidad para resolver inconvenientes, identificación de los riesgos potenciales, claridad de sustento en comité de crédito	6
3.6. Habilidades para la recuperación de casos: Reacción oportuna para el seguimiento, frecuencia y gradualidad en la recuperación, coordinación con superiores, habilidad para hallar soluciones	6
3.7. Evaluación de colocaciones	3
3.8. Evaluación de calidad de la cartera	4

4. Aspectos personales (25)

	Puntaje
4.1. Motivación	4
4.2. Cooperación	3
4.3. Grado de sinceridad	4
4.4. Grado de asimilación	3
4.5. Iniciativa	4
4.6. Creatividad	4
4.7. Deseos de superación	3

ANEXO 8

Evaluación de personal propuesto para pequeña y mediana empresa

CAJA LOS ANDES FFP SA

EVALUACIÓN DE PERSONAL PROPUESTO PARA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Tabla: Resultados Ponderados - Marzo de 2001

Sucursal Agencia Nombre Analista	Puntos 100%	La Paz							El Alto		Cochabamba		Sucre	Tarija		
		Miraflores	Obrajes			El Tejar	Central		San Pedro		16 de Julio/Villa Bolíva		Central	Quillacollo	Central	Central
		Javier Santana	Victor Soruco	Roberto Ríos	Karol Rocha	Karina Céspedes	Félix Flores	Viviana Contreras	Oscar Loayza	Rodrigo Salinas	Jaime Chuquimia	Henry Duran	Juan Serrano	Carlos Céspedes	Roberto Castillo	
1. Identificación y cumplimiento																
1.1 Identificación con institución	4	3.0	4.0	4.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	3.0	4.0	3.0	3.0	4.0	3.0	
1.2 Identificación con cargo	4	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0	4.0	4.0	3.0	
1.3 Conocimiento normativa	3	3.0	2.3	2.3	3.0	2.3	2.3	2.3	2.3	2.3	2.3	2.3	2.3	2.3	1.5	
1.4 Cumplimiento normativa	4	4.0	3.0	3.0	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	
Subtotal	15	14.0	13.3	13.3	14.0	13.3	13.3	14.3	14.3	11.3	12.3	11.3	12.3	13.3	10.5	
2. Comunicaciones y relaciones																
2.1 Comunicación con clientes	5	3.8	5.0	5.0	5.0	5.0	2.5	3.8	3.8	3.8	2.5	3.8	3.8	5.0	3.8	
2.2 Relación con clientes	6	4.5	3.0	6.0	6.0	6.0	4.5	6.0	6.0	4.5	4.5	4.5	4.5	6.0	4.5	
2.3 Com. y relac. con superiores	3	3.0	3.0	3.0	3.0	2.3	3.0	2.3	3.0	3.0	3.0	2.3	2.3	3.0	3.0	
2.4 Com. y relac. con colegas	3	3.0	3.0	3.0	3.0	2.3	3.0	2.3	3.0	2.3	2.3	2.3	2.3	3.0	3.0	
2.5 Com. y relac. con administr	3	3.0	3.0	3.0	3.0	2.3	3.0	2.3	3.0	2.3	2.3	3.0	2.3	3.0	3.0	
Subtotal	20	17.3	17.0	20.0	20.0	17.8	16.0	16.5	18.8	15.8	14.5	15.8	15.0	20.0	17.3	
3. Aspecto técnico operativos																
3.1 Organización en el trabajo	5	5.0	3.8	5.0	3.8	5.0	3.8	5.0	3.8	3.8	2.5	3.8	3.8	3.8	5.0	
3.2 Cumplimiento y puntualidad	4	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	3.0	4.0	3.0	3.0	2.0	3.0	3.0	4.0	3.0	
3.3 Habilidad para promocionar	6	4.5	6.0	6.0	4.5	4.5	3.0	3.0	4.5	4.5	4.5	4.5	6.0	4.5	4.5	
3.4 Habilidad para resolver problemas	6	6.0	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	3.0	3.0	4.5	4.5	4.5	
3.5 Habilidad para evaluación de calidad	6	4.5	6.0	6.0	6.0	6.0	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	
3.6 Habilidad para recuperación	6	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	6.0	4.5	
3.7 Evaluación de colocaciones	3	2.3	3.0	2.3	2.3	2.3	2.3	3.0	3.0	3.0	2.3	0.8	1.5	2.3	2.3	
3.8 Evaluación de calidad cartera	4	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	4.0	2.0	2.0	3.0	3.0	3.0	
Subtotal	40	35.3	36.3	36.8	34.0	35.3	28.5	31.5	29.8	31.8	25.3	26.0	30.8	32.5	31.3	
4. Aspectos personales																
4.1 Motivación	4	4.0	4.0	4.0	4.0	3.6	3.6	4.0	4.0	3.4	3.2	3.6	3.6	3.2	3.6	
4.2 Cooperación	3	2.7	3.0	3.0	2.7	2.7	3.0	2.7	3.0	2.4	2.7	2.7	2.7	2.4	2.9	
4.3 Grado de sinceridad	4	3.6	4.0	4.0	3.6	4.0	3.6	4.0	3.2	3.2	3.6	3.6	3.6	3.0	3.8	
4.4 Grado de asimilación	3	2.7	2.4	2.7	2.7	3.0	3.0	3.0	2.7	2.6	2.6	2.7	2.7	2.7	2.9	
4.5 Iniciativa	4	3.6	3.6	3.6	3.2	3.6	3.6	3.6	3.6	3.0	3.6	3.2	4.0	2.0	3.6	
4.6 Creatividad	4	3.6	3.2	3.6	3.2	3.6	3.6	3.6	3.2	3.0	3.4	3.2	4.0	2.0	3.6	
4.7 Deseos de superación	3	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	2.6	2.6	3.0	3.0	2.4	2.9	
Subtotal	25	23.2	23.2	23.9	22.4	23.5	23.4	23.9	22.7	20.1	21.6	22.0	23.6	17.7	23.2	
Total	100	89.7	89.7	93.9	90.4	89.8	81.2	86.2	85.5	78.9	73.6	75.0	81.6	83.5	82.2	
Tiempo en el cargo (meses)		24	20	17	24	24	36	24	24	24	24	12	30	9	8	
Observaciones:			Ir a Cochabamba		Conformismo con logros actuales		Potencial para Jefe de Agencia			Reforzar parte técnica e investigación	Falla mayor orden en el trabajo			Requiere mayor iniciativa y creatividad		

CAJA LOS ANDES FFP SA

EVALUACION DE PERSONAL PROPUESTO PARA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Tabla: Resultados Simples - Marzo 2001

Sucursal Agencia Nombre Analista	La Paz								El Alto		Cochabamba		Sucre		Tarija
	Miraflores	Obrajes		El Tejar	Central		San Pedro		16 de Julio/illa Boliva		Central	Quillacollo	Central		Central
	Javier Santana	Victor Soruco	Roberto Rios	Karol Rocha	Karina Céspedes	Félix Flores	Viviana Contreras	Oscar Loayza	Rodrigo Salinas	Jaime Chuquimia	Henry Duran	Juan Serrano	Claudia Sarmiento	Carlos Céspedes	Roberto Castillo
1. Identificación y cumplimiento															
1.1 Identificación con institución	75	100	100	75	75	100	100	100	75	100	75	75	100	100	75
1.2 Identificación con cargo	100	100	100	100	100	100	100	100	75	75	75	100	100	100	75
1.3 Conocimiento normativa	100	75	75	100	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	50
1.4 Cumplimiento normativa	100	75	75	100	100	75	100	100	75	75	75	75	100	75	75
Subtotal															
2. Comunicaciones y relaciones															
2.1 Comunicación con clientes	75	100	100	100	100	50	75	75	75	50	75	75	100	100	75
2.2 Relación con clientes	75	50	100	100	100	75	100	100	75	75	75	75	50	100	75
2.3 Com. y relac. con superiores	100	100	100	100	75	100	75	100	100	100	75	75	100	100	100
2.4 Com. y relac. con colegas	100	100	100	100	75	100	75	100	75	75	75	75	75	100	100
2.5 Com. y relac. con administ	100	100	100	100	75	100	75	100	75	75	100	75	75	100	100
Subtotal															
3. Aspecto técnico operativos															
3.1 Organización en el trabajo	100	75	100	75	100	75	100	75	75	50	75	75	100	75	100
3.2 Cumplimiento y puntualidad	75	75	100	100	100	75	100	75	75	50	75	75	75	100	75
3.3 Habilidad para promocionar	75	100	100	75	75	50	50	75	75	75	100	100	100	75	75
3.4 Habilidad para resolver problemas	100	75	75	75	75	75	75	75	75	50	50	75	75	75	75
3.5 Habilidad para evaluación de casos	75	100	100	100	100	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
3.6 Habilidad para recuperación	100	100	100	100	100	75	75	75	75	75	75	75	75	100	75
3.7 Evaluación de colocaciones	75	100	75	75	75	75	100	100	100	75	25	50	75	75	75
3.8 Evaluación de calidad cartera	100	100	75	75	75	75	75	50	100	50	50	75	50	75	75
Subtotal															
4. Aspectos personales															
4.1 Motivación	100	100	100	100	90	90	100	100	85	80	90	90	90	80	90
4.2 Cooperación	90	100	100	90	90	100	90	100	80	90	90	90	80	80	95
4.3 Grado de sinceridad	90	100	100	90	100	90	100	80	80	90	90	90	75	75	95
4.4 Grado de asimilación	90	80	90	90	100	100	100	90	85	85	90	90	80	90	95
4.5 Iniciativa	90	90	90	80	90	90	90	90	75	90	80	100	50	50	90
4.6 Creatividad	90	80	90	80	90	90	90	80	75	85	80	100	50	50	90
4.7 Deseos de superación	100	100	100	100	100	100	100	100	85	85	100	100	100	80	95
Subtotal															
Total															
Tiempo en el cargo (meses)	24	20	17	24	24	36	24	24	24	24	12	30	33	9	8
Observaciones:		Irá a Cochabamba		Conformismo con logros actuales		Potencial para PYME o Jefe de Agencia				Reforzar parte técnica e investigación	Falta mayor orden en el trabajo			Requiere mayor iniciativa y creatividad	

Seminario-Taller para analistas de pequeña y mediana empresa

Plan de Trabajo

Generales:

Dentro del marco del Contrato de Asistencia Técnica para el Rediseño de Productos y Fortalecimiento de la Tecnología Crediticia – Pequeña Empresa, entre la Caja Los Andes, Chemonics International Inc. y Agency for International Development, USAID-Bolivia, se tiene programada la realización de actividades de capacitación del personal de la Institución con el objetivo de ampliar la cobertura de atención al segmento de la pequeña y mediana empresa y mejorar la calidad y eficiencia de las operaciones crediticias existentes.

Seminarios-Taller como el presente, para reforzar, profundizar, ampliar e introducir nuevos temas vinculados con el desarrollo de las estrategias corporativas, han de ser organizadas periódicamente.

Objetivos:

Los objetivos definidos para el presente curso de capacitación son:

- Lograr que los participantes comprendan su nuevo rol como analistas de pequeña y mediana empresa.
- Identificar los principales cambios de la tecnología crediticia de microempresa adecuadas para pequeña y mediana empresa.
- Homogeneizar el nivel técnico de los participantes con el mejoramiento de las herramientas técnicas (y temas relacionados con su labor)
- Lograr intercambios de experiencias en las diferentes etapas de colocación y recuperación de créditos.

Participantes:

Los participantes serán los Analistas de Crédito de Pequeña Empresa y Analistas de Microempresa invitados, los cuales se dividirán en dos grupos:

Primer Grupo:	La Paz El Alto
Segundo Grupo:	Cochabamba Sucre Tarija Santa Cruz Trinidad

Sede:

La sede en la cual ha de realizarse este seminario-taller:

- Primer Grupo: Instalaciones de "La Casa Mayor" ubicada en la Calle 9 No. 340 esquina Hernando Siles, La Paz.
- Segundo Grupo: Instalaciones de "PROCAF" ubicada en la Calle Nataniel Aguirre No. 645, piso 1, entre Calles Ladislao Cabrera y Uruguay, Cochabamba.

Duración y fechas:

La duración del seminario será de seis días consecutivos.

Las fechas correspondientes a cada grupo serán:

Primer Grupo:	Lunes 5 al sábado 10 de marzo de 2001
Segundo Grupo:	Lunes 12 al sábado 17 de marzo de 2001

Horario:

El horario establecido es:

De lunes a viernes:	Mañanas:	08.30 a 12.30
	Tardes:	14.00 a 18.30
Sábado:	Mañana:	08.30 a 14.00

Metodología:

El seminario será básicamente práctico, abierto y activo. La presentación de temas teóricos con aplicaciones prácticas, corresponderá aproximadamente al 50 % de la duración de cada día del seminario y el restante 50 % será dedicado a la resolución y exposición de casos prácticos por parte de los participantes.

Materias y expositores:

Materia:

Reseña Institucional y Perspectivas
Matemática Financiera
Contabilidad y Análisis Financiero
Tecnología Crediticia
Aspectos Legales
Otros Productos: Operaciones Pasivas
Sistema Computarizado

Expositor:

Pedro Arriola
Juan Carlos Arenas
Juan Carlos Arenas
Juan Carlos Arenas
Pablo Cañipa
Fátima Guachalla
Luis Acosta

Índice

Introducción

Presentación, objetivos, organización y metodología de trabajo del Seminario Taller.

I. Reseña Institucional y Perspectivas

II. Matemática Financiera

1. Interés simple e interés compuesto
2. Tipos de tasas de interés
 - Nominal y efectivo
 - Vencido y adelantado
 - Real
 - Costo efectivo del crédito
3. Amortizaciones
4. Estructuras de cuotas

III. Contabilidad y Análisis Financiero

1. Cuentas del activo, pasivo y patrimonio
2. Balance General
3. Estado de Pérdidas y Ganancias
4. Flujo de Caja
5. Fases del análisis financiero
6. Métodos de análisis: Estructural y evolutivo
7. Índices financieros: Análisis e interpretación
 - Índices de liquidez
 - Índices de solvencia
 - Índices de gestión
 - Índices de rentabilidad

IV. Tecnología Crediticia

1. Pequeña y mediana empresa
2. Rol del Analista de pequeña y mediana empresa
3. Capacidad de pago
4. Voluntad de pago
5. Capacidad gerencial
6. Rol de la garantía
7. Plan de inversión
8. Promoción del crédito
9. Preselección y solicitud de crédito
10. Recopilación de la información

11. Preparación y análisis de los estados financieros
 - 11.1. El balance
 - 11.2. El estado de resultados estandarizado y flujo de caja
 - 11.3. Principales relaciones de los estados financieros estimados
 - 11.4. Análisis e interpretación de los estados financieros
12. El riesgo crediticio
13. El Seguimiento de la cartera de créditos

V. Aspectos Legales

1. Clases de sociedades y formalización documentaria
2. Documentos comerciales legales y su constitución
3. Normas relacionadas con las garantías
 - 3.1. Tipos de garantías y su constitución
 - 3.2. Procedimientos de registro de garantías
4. Ejecución de garantías

VI. Otros Productos: Operaciones Pasivas

1. Productos pasivos ofertados por la institución
2. Caja Los Andes en cifras, operaciones pasivas
3. Ahorro y DPF, ventajas
4. Encaje legal y bolsa de valores

VII. Sistema Computarizado

1. Líneas de crédito
2. Personas jurídicas
3. Captaciones
4. Documentos en custodia

Lista de Participantes

Primer Grupo

La Paz, El Alto

Nombres

1. Javier Santana
2. Víctor Soruco
3. Roberto Ríos
4. Karol Rocha
5. Karina Céspedes
6. Félix Flores
7. Viviana Contreras
8. Oscar Loayza
9. Rodrigo Salinas
10. Silvia Vargas
11. Jaime Chuquimia
12. Dusan Halkier
13. Edith Figueredo
14. Marcelo Calani

Agencia

- Miraflores
- Obrajes
- Obrajes
- El Tejar
- Central
- Central
- San Pedro
- San Pedro
- 16 de Julio
- La Ceja
- Villa Bolívar
- Pequeña Empresa
- Pequeña Empresa
- Pequeña Empresa

Segundo Grupo

Cochabamba, Sucre, Tarija, Santa Cruz, Trinidad

Nombres

1. Boris Acero
2. Henry Durán
3. Juan Ramón Serrano
4. Claudia Sarmiento
5. Carlos Céspedes
6. Roberto Castillo
7. Humberto Mealla
8. Iván Anachuri
9. Rosario Sánchez
10. Teresa Márquez
11. Yenny Hidalgo

Agencia

- Cochabamba
- Cochabamba
- Cochabamba
- Sucre
- Sucre
- Tarija
- Tarija
- Tarija
- Santa Cruz
- Santa Cruz
- Trinidad

CRONOGRAMA DEL SEMINARIO-TALLER PARA ANALISTAS DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (1)

PRIMER GRUPO

HORA/DÍA	LUNES 05.03	MARTES 06	MIÉRCOLES 07	JUEVES 08	VIERNES 09	SABADO 10
08.30 - 12.30	Introducción CLA y perspectivas	Contabilidad y Análisis Financiero	Análisis Financiero Prácticas	Tecnología Crediticia	Tecnología Crediticia	Tecnología Crediticia
14.00 - 18.30	Mat. Financ. Prácticas	Prácticas	Tecnología Crediticia	Aspecto Legal	Otros Productos Sistema Informát.	

SEGUNDO GRUPO

HORA/DIA	LUNES 12.03	MARTES 13	MIERCOLES 14	JUEVES 15	VIERNES 16	SABADO 17
08.30 - 12.30	Introducción CLA y perspectivas	Contabilidad y Análisis Financiero	Análisis Financiero Prácticas	Tecnología Crediticia	Tecnología Crediticia	Tecnología Crediticia
14.00 - 18.30	Mat. Financ. Prácticas	Prácticas	Tecnología Crediticia	Otros Productos Sistema Informát.	Aspecto Legal	

(1) Durante las mañanas y las tardes se tendrá una pausa de 15 minutos

ANEXO 9

Seminario-Taller para analistas de pequeña y mediana empresa

Seminario-Taller para analistas de pequeña y mediana empresa

Plan de Trabajo

Generales:

Dentro del marco del Contrato de Asistencia Técnica para el Rediseño de Productos y Fortalecimiento de la Tecnología Crediticia – Pequeña Empresa, entre la Caja Los Andes, Chemonics International Inc. y Agency for International Development, USAID-Bolivia, se tiene programada la realización de actividades de capacitación del personal de la Institución con el objetivo de ampliar la cobertura de atención al segmento de la pequeña y mediana empresa y mejorar la calidad y eficiencia de las operaciones crediticias existentes.

Seminarios-Taller como el presente, para reforzar, profundizar, ampliar e introducir nuevos temas vinculados con el desarrollo de las estrategias corporativas, han de ser organizadas periódicamente.

Objetivos:

Los objetivos definidos para el presente curso de capacitación son:

- Lograr que los participantes comprendan su nuevo rol como analistas de pequeña y mediana empresa.
- Identificar los principales cambios de la tecnología crediticia de microempresa adecuadas para pequeña y mediana empresa.
- Homogeneizar el nivel técnico de los participantes con el mejoramiento de las herramientas técnicas (y temas relacionados con su labor)
- Lograr intercambios de experiencias en las diferentes etapas de colocación y recuperación de créditos.

Participantes:

Los participantes serán los Analistas de Crédito de Pequeña Empresa y Analistas de Microempresa invitados, los cuales se dividirán en dos grupos:

Primer Grupo:	La Paz El Alto
Segundo Grupo:	Cochabamba Sucre Tarija Santa Cruz Trinidad

Sede:

La sede en la cual ha de realizarse este seminario-taller:

- Primer Grupo: Instalaciones de "La Casa Mayor" ubicada en la Calle 9 No. 340 esquina Hernando Siles, La Paz.
- Segundo Grupo: Instalaciones de "PROCAF" ubicada en la Calle Nataniel Aguirre No. 645, piso 1, entre Calles Ladislao Cabrera y Uruguay, Cochabamba.

Duración y fechas:

La duración del seminario será de seis días consecutivos.

Las fechas correspondientes a cada grupo serán:

Primer Grupo:	Lunes 5 al sábado 10 de marzo de 2001
Segundo Grupo:	Lunes 12 al sábado 17 de marzo de 2001

Horario:

El horario establecido es:

De lunes a viernes:	Mañanas:	08.30 a 12.30
	Tardes:	14.00 a 18.30
Sábado:	Mañana:	08.30 a 14.00

Metodología:

El seminario será básicamente práctico, abierto y activo. La presentación de temas teóricos con aplicaciones prácticas, corresponderá aproximadamente al 50 % de la duración de cada día del seminario y el restante 50 % será dedicado a la resolución y exposición de casos prácticos por parte de los participantes.

Materias y expositores:

Materia:

Reseña Institucional y Perspectivas
Matemática Financiera
Contabilidad y Análisis Financiero
Tecnología Crediticia
Aspectos Legales
Otros Productos: Operaciones Pasivas
Sistema Computarizado

Expositor:

Pedro Arriola
Juan Carlos Arenas
Juan Carlos Arenas
Juan Carlos Arenas
Pablo Cañipa
Fátima Guachalla
Luis Acosta

Índice

Introducción

Presentación, objetivos, organización y metodología de trabajo del Seminario Taller.

I. Reseña Institucional y Perspectivas

II. Matemática Financiera

1. Interés simple e interés compuesto
2. Tipos de tasas de interés
 - Nominal y efectivo
 - Vencido y adelantado
 - Real
 - Costo efectivo del crédito
3. Amortizaciones
4. Estructuras de cuotas

III. Contabilidad y Análisis Financiero

1. Cuentas del activo, pasivo y patrimonio
2. Balance General
3. Estado de Pérdidas y Ganancias
4. Flujo de Caja
5. Fases del análisis financiero
6. Métodos de análisis: Estructural y evolutivo
7. Índices financieros: Análisis e interpretación
 - Índices de liquidez
 - Índices de solvencia
 - Índices de gestión
 - Índices de rentabilidad

IV. Tecnología Crediticia

1. Pequeña y mediana empresa
2. Rol del Analista de pequeña y mediana empresa
3. Capacidad de pago
4. Voluntad de pago
5. Capacidad gerencial
6. Rol de la garantía
7. Plan de inversión
8. Promoción del crédito
9. Preselección y solicitud de crédito
10. Recopilación de la información

11. Preparación y análisis de los estados financieros
 - 11.1. El balance
 - 11.2. El estado de resultados estandarizado y flujo de caja
 - 11.3. Principales relaciones de los estados financieros estimados
 - 11.4. Análisis e interpretación de los estados financieros
12. El riesgo crediticio
13. El Seguimiento de la cartera de créditos

V. Aspectos Legales

1. Clases de sociedades y formalización documentaria
2. Documentos comerciales legales y su constitución
3. Normas relacionadas con las garantías
 - 3.1. Tipos de garantías y su constitución
 - 3.2. Procedimientos de registro de garantías
4. Ejecución de garantías

VI. Otros Productos: Operaciones Pasivas

1. Productos pasivos ofertados por la institución
2. Caja Los Andes en cifras, operaciones pasivas
3. Ahorro y DPF, ventajas
4. Encaje legal y bolsa de valores

VII. Sistema Computarizado

1. Líneas de crédito
2. Personas jurídicas
3. Captaciones
4. Documentos en custodia

Lista de Participantes

Primer Grupo

La Paz, El Alto

Nombres

1. Javier Santana
2. Víctor Soruco
3. Roberto Ríos
4. Karol Rocha
5. Karina Céspedes
6. Félix Flores
7. Viviana Contreras
8. Oscar Loayza
9. Rodrigo Salinas
10. Silvia Vargas
11. Jaime Chuquimia
12. Dusan Halkier
13. Edith Figueredo
14. Marcelo Calani

Agencia

- Miraflores
- Obrajes
- Obrajes
- El Tejar
- Central
- Central
- San Pedro
- San Pedro
- 16 de Julio
- La Ceja
- Villa Bolívar
- Pequeña Empresa
- Pequeña Empresa
- Pequeña Empresa

Segundo Grupo

Cochabamba, Sucre, Tarija, Santa Cruz, Trinidad

Nombres

1. Boris Acero
2. Henry Durán
3. Juan Ramón Serrano
4. Claudia Sarmiento
5. Carlos Céspedes
6. Roberto Castillo
7. Humberto Mealla
8. Iván Anachuri
9. Rosario Sánchez
10. Teresa Márquez
11. Yenny Hidalgo

Agencia

- Cochabamba
- Cochabamba
- Cochabamba
- Sucre
- Sucre
- Tarija
- Tarija
- Tarija
- Santa Cruz
- Santa Cruz
- Trinidad

CRONOGRAMA DEL SEMINARIO-TALLER PARA ANALISTAS DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (1)

PRIMER GRUPO

HORA/DÍA	LUNES 05.03	MARTES 06	MIÉRCOLES 07	JUEVES 08	VIERNES 09	SABADO 10
08.30 – 12.30	Introducción CLA y perspectivas	Contabilidad y Análisis Financiero	Análisis Financiero Prácticas	Tecnología Crediticia	Tecnología Crediticia	Tecnología Crediticia
14.00 – 18.30	Mat. Financ. Prácticas	Prácticas	Tecnología Crediticia	Aspecto Legal	Otros Productos Sistema Informát.	

SEGUNDO GRUPO

HORA/DÍA	LUNES 12.03	MARTES 13	MIÉRCOLES 14	JUEVES 15	VIERNES 16	SABADO 17
08.30 - 12.30	Introducción CLA y perspectivas	Contabilidad y Análisis Financiero	Análisis Financiero Prácticas	Tecnología Crediticia	Tecnología Crediticia	Tecnología Crediticia
14.00 - 18.30	Mat. Financ. Prácticas	Prácticas	Tecnología Crediticia	Otros Productos Sistema Informát.	Aspecto Legal	

(1) Durante las mañanas y las tardes se tendrá una pausa de 15 minutos

ANEXO 10

**Resultado de evaluaciones del Seminario-Taller de pequeña
y mediana empresa**

Anexo 10 Seminario-Taller de Pequeña y Mediana Empresa - Resultados de Evaluaciones - Marzo 2001

Primer Grupo		Materia	Matemática Financiera *	Contabilidad y Análisis *	Tecnología Crediticia *	Promedio Ponderado	Evaluación de Preselección	Participación en Seminario	Promedio Final Ponderado
Orden	Participante								
		Ponderación Agencia	20%	40%	40%	100%			
						65%		35%	100%
1	Céspedes, Karina	Central	78	88	79	82	90	85	83
2	Salinas, Rodrigo	16 de Julio	76	88	78	82	79	80	81
3	Santalla, Javier	Miraflores	56	77	79	74	90	90	79
4	Soruco, Víctor	Obrajes	58	77	86	77	90	80	78
5	Rocha, Karol	Tejar	69	97	70	81	90	70	77
6	Chuquimia, Jaime	Villa Bolívar	59	84	73	75	74	80	76
7	Contreras, Viviana	San Pedro	73	87	74	79	86	70	76
8	Halkyer, Dusan	PYME	64	77	66	70		80	74
9	Figueredo, Edith	PYME	90	72	70	75		70	73
10	Flores, Félix	Central	73	82	71	76	81	65	72
11	Calani, Marcelo	PYME	58	64	64	63		80	69
12	Ríos, Roberto	Obrajes	61	69	69	67	94	60	65
13	Loayza, Oscar	San Pedro	55	65	66	63	86	50	59
14	Vargas, Silvia	Ceja	25	54	62	51	n.e.	60	54
Segundo Grupo									
1	Mealla, Ramiro	Tarija	69	87	93	86		90	87
2	Sánchez, Rosario	Santa Cruz	71	79	82	79		85	81
3	Márquez, Teresa	Santa Cruz	65	83	80	78		85	81
4	Castillo, Roberto	Tarija	79	71	74	74		85	78
5	Azero, Boris	Cochabamba	44	71	82	70		85	75
6	Céspedes, Carlos	Sucre	67	87	80	80		60	73
7	Durán, Henry	Cochabamba	81	87	71	79		50	69
8	Serrano, Juan	Cochabamba	58	49	66	58		80	65
9	Hidalgo, Yenny	Trinidad	38	68	76	65		55	62
10	Anachuri, Iván	Tarija - PYME	38	42	56	47		85	60
11	Sarmiento, Claudia	Sucre - PYME	19	45	65	48		70	56

Resultados de Evaluaciones

Matemática Financiera

Primer Grupo

Orden	Participante	Temas	1	2	3	4	5	Total
		Máximo Agencia	20	20	24	24	12	
1	Figueredo, Edith	PYME	20	12	24	22	12	90
2	Céspedes, Karina	Central	10	20	12	24	12	78
3	Salinas, Rodrigo	16 de Julio	10	20	14	20	12	76
4	Contreras, Viviana	San Pedro	10	20	7	24	12	73
5	Flores, Félix	Central	9	20	24	8	12	73
6	Rocha, Karol	Tejar	20	18	9	12	10	69
7	Halkyer, Dusan	PYME	0	20	20	13	11	64
8	Ríos, Roberto	Obrajes	17	12	7	13	12	61
9	Chuquimia, Jaime	Villa Bolívar	10	12	15	10	12	59
10	Calani, Marcelo	PYME	5	20	7	24	2	58
11	Soruco, Víctor	Obrajes	20	20	4	2	12	58
12	Santalla, Javier	Miraflores	19	10	11	7	9	56
13	Loayza, Oscar	San Pedro	10	10	14	9	12	55
14	Vargas, Silvia	Ceja	5	2	4	2	12	25

Segundo Grupo

1	Durán, Henry	Cochabamba	20	12	13	24	12	81
2	Castillo, Roberto	Tarija	20	18	5	24	12	79
3	Sánchez, Rosario	Santa Cruz	20	18	3	18	12	71
4	Mealla, Ramiro	Tarija	20	10	3	24	12	69
5	Céspedes, Carlos	Sucre	20	12	1	22	12	67
6	Márquez, Teresa	Santa Cruz	20	20	15	10	0	65
7	Serrano, Juan	Cochabamba	20	10	12	10	6	58
8	Azero, Boris	Cochabamba	20	10	12	2	0	44
9	Hidalgo, Yenny	Trinidad	11	8	3	4	12	38
10	Anachuri, Iván	Tarija - PYME	20	5	3	2	8	38
11	Sarmiento, Claudia	Sucre - PYME	10	5	0	4	0	19

Resultados de Evaluaciones

Matemática Financiera

Orden	Participante	Temas Máximo Agencia	1 20	2 20	3 24	4 24	5 12	Total 100
1	Figueredo, Edith	PYME	20	12	24	22	12	90
2	Durán, Henry	Cochabamba	20	12	13	24	12	81
3	Castillo, Roberto	Tarija	20	18	5	24	12	79
4	Céspedes, Karina	Central	10	20	12	24	12	78
5	Salinas, Rodrigo	16 de Julio	10	20	14	20	12	76
6	Contreras, Viviana	San Pedro	10	20	7	24	12	73
7	Flores, Félix	Central	9	20	24	8	12	73
8	Sánchez, Rosario	Santa Cruz	20	18	3	18	12	71
9	Rocha, Karol	Tejar	20	18	9	12	10	69
10	Mealla, Ramiro	Tarija	20	10	3	24	12	69
11	Céspedes, Carlos	Sucre	20	12	1	22	12	67
12	Márquez, Teresa	Santa Cruz	20	20	15	10	0	65
13	Halkyer, Dusan	PYME	0	20	20	13	11	64
14	Ríos, Roberto	Obrajes	17	12	7	13	12	61
15	Chuquimia, Jaime	Villa Bolívar	10	12	15	10	12	59
16	Calani, Marcelo	PYME	5	20	7	24	2	58
17	Soruco, Víctor	Obrajes	20	20	4	2	12	58
18	Serrano, Juan	Cochabamba	20	10	12	10	6	58
19	Santalla, Javier	Miraflores	19	10	11	7	9	56
20	Loayza, Oscar	San Pedro	10	10	14	9	12	55
21	Azero, Boris	Cochabamba	20	10	12	2	0	44
22	Hidalgo, Yenny	Trinidad	11	8	3	4	12	38
23	Anachuri, Iván	Tarija - PYME	20	5	3	2	8	38
24	Vargas, Silvia	Ceja	5	2	4	2	12	25
25	Sarmiento, Claudia	Sucre - PYME	10	5	0	4	0	19

Seminario-Taller de Pequeña y Mediana Empresa - Marzo de 2001

Resultados de Evaluaciones

Contabilidad y Análisis Financiero

Primer Grupo

Orden	Participante	Temas	Contabilidad			Análisis Financiero				Total	
			1	2a	Subtotal	2b	2c	2d	2e		Subtotal
		Máximo Agencia	30	20	50	12.5	12.5	12.5	12.5	50	100
1	Rocha, Karol	Tejar	30	20	50	11	12	12	12	47	97
2	Céspedes, Karina	Central	30	15	45	12	12	10	9	43	88
3	Salinas, Rodrigo	16 de Julio	30	19	49	11	10	9	9	39	88
4	Contreras, Viviana	San Pedro	28	20	48	11	12	8	8	39	87
5	Chuquimia, Jaime	Villa Bolívar	28	19	47	11	6	9	11	37	84
6	Flores, Félix	Central	24	20	44	12	11	5	10	38	82
7	Halkyer, Dusan	PYME	13	20	33	12	10	10	12	44	77
8	Santalla, Javier	Miraflores	16	20	36	12	12	8	9	41	77
9	Soruco, Víctor	Obrajes	19	20	39	11	11	9	7	38	77
10	Calani, Marcelo	PYME	16	19	35	9	11	11	8	39	74
11	Figueroa, Edith	PYME	19	16	35	12	10	7	8	37	72
12	Ríos, Roberto	Obrajes	20	14	34	9	11	8	7	35	69
13	Loayza, Oscar	San Pedro	16	15	31	11	11	6	6	34	65
14	Vargas, Silvia	Ceja	14	10	24	10	9	5	6	30	54

Segundo Grupo

1	Durán, Henry	Cochabamba	30	20	50	11	11	6	9	37	87
2	Mealla, Ramiro	Tarija	26	20	46	11	11	9	10	41	87
3	Céspedes, Carlos	Sucre	30	20	50	11	8	9	9	37	87
4	Márquez, Teresa	Santa Cruz	26	20	46	11	9	8	9	37	83
5	Sánchez, Rosario	Santa Cruz	26	20	46	11	10	8	4	33	79
6	Castillo, Roberto	Tarija	26	14	40	11	8	5	7	31	71
7	Azero, Boris	Cochabamba	24	19	43	7	8	4	9	28	71
8	Hidalgo, Yenny	Trinidad	14	20	34	11	7	7	9	34	68
9	Serrano, Juan	Cochabamba	26	16	42	7	0	0	0	7	49
10	Sarmiento, Claudia	Sucre - PYME	26	11	37	8	0	0	0	8	45
11	Anachuri, Iván	Tarija - PYME	22	10	32	7	3	0	0	10	42

Seminario-Taller de Pequeña y Mediana Empresa - Marzo de 2001

Resultados de Evaluaciones

Contabilidad y Análisis Financiero

Orden	Participante	Temas	Contabilidad			Análisis Financiero					Total
			1	2a	Subtotal	2b	2c	2d	2e	Subtotal	
		Máximo Agencia	30	20	50	12.5	12.5	12.5	12.5	50	100
1	Rocha, Karol	Tejar	30	20	50	11	12	12	12	47	97
2	Céspedes, Karina	Central	30	15	45	12	12	10	9	43	88
3	Salinas, Rodrigo	16 de Julio	30	19	49	11	10	9	9	39	88
4	Contreras, Viviana	San Pedro	28	20	48	11	12	8	8	39	87
5	Durán, Henry	Cochabamba	30	20	50	11	11	6	9	37	87
6	Mealla, Ramiro	Tarija	26	20	46	11	11	9	10	41	87
7	Céspedes, Carlos	Sucre	30	20	50	11	8	9	9	37	87
8	Chuquimia, Jaime	Villa Bolívar	28	19	47	11	6	9	11	37	84
9	Márquez, Teresa	Santa Cruz	26	20	46	11	9	8	9	37	83
10	Flores, Félix	Central	24	20	44	12	11	5	10	38	82
11	Sánchez, Rosario	Santa Cruz	26	20	46	11	10	8	4	33	79
12	Halkyer, Dusan	PYME	13	20	33	12	10	10	12	44	77
13	Santalla, Javier	Miraflores	16	20	36	12	12	8	9	41	77
14	Soruco, Víctor	Obrajes	19	20	39	11	11	9	7	38	77
15	Calani, Marcelo	PYME	16	19	35	9	11	11	8	39	74
16	Figueredo, Edith	PYME	19	16	35	12	10	7	8	37	72
17	Castillo, Roberto	Tarija	26	14	40	11	8	5	7	31	71
18	Azero, Boris	Cochabamba	24	19	43	7	8	4	9	28	71
19	Ríos, Roberto	Obrajes	20	14	34	9	11	8	7	35	69
20	Hidalgo, Yenny	Trinidad	14	20	34	11	7	7	9	34	68
21	Loayza, Oscar	San Pedro	16	15	31	11	11	6	6	34	65
22	Vargas, Silvia	Ceja	14	10	24	10	9	5	6	30	54
23	Serrano, Juan	Cochabamba	26	16	42	7	0	0	0	7	49
24	Sarmiento, Claudia	Sucre - PYME	26	11	37	8	0	0	0	8	45
25	Anachuri, Iván	Tarija - PYME	22	10	32	7	3	0	0	10	42

CAJA LOS ANDES SA FFP

Seminario-Taller de Pequeña y Mediana Empresa - Marzo de 2001

Resultados de las Evaluaciones

Tecnología Crediticia

Primer Grupo

Orden	Participante	Temas	DA	BG	ER	AF	Total
		Máximo Agencia	50	15	15	20	
1	Soruco, Víctor	Obrajes	39	14	15	19	86
2	Céspedes, Karina	Central	38	14	8	20	79
3	Santalla, Javier	Miraflores	35	13	11	20	79
4	Salinas, Rodrigo	16 de Julio	36	14	12	18	78
5	Contreras, Viviana	San Pedro	34	14	9	18	74
6	Chuquimia, Jaime	Villa Bolívar	37	12	8	17	73
7	Flores, Félix	Central	35	14	6	17	71
8	Figueroa, Edith	PYME	35	12	12	12	70
9	Rocha, Karol	Tejar	37	14	8	12	70
10	Ríos, Roberto	Obrajes	33	11	11	15	69
11	Loayza, Oscar	San Pedro	35	11	6	15	66
12	Halkyer, Dusan	PYME	38	14	12	3	66
13	Calani, Marcelo	PYME	28	14	8	15	64
14	Vargas, Silvia	Ceja	37	13	9	4	62

Segundo Grupo

1	Mealla, Ramiro	Tarja	44	15	15	20	93
2	Sánchez, Rosario	Santa Cruz	42	14	13	14	82
3	Azero, Boris	Cochabamba	43	13	12	15	82
4	Márquez, Teresa	Santa Cruz	40	13	12	15	80
5	Céspedes, Carlos	Sucre	41	13	10	17	80
6	Hidalgo, Yenny	Trinidad	41	14	8	14	76
7	Castillo, Roberto	Tarja	43	13	7	11	74
8	Durán, Henry	Cochabamba	35	12	11	14	71
9	Serrano, Juan	Cochabamba	42	12	7	6	66
10	Sarmiento, Claudia	Sucre - PYME	35	12	6	13	65
11	Anachuri, Iván	Tarja - PYME	29	11	9	8	56

Resultados de las Evaluaciones

Tecnología Crediticia

Orden	Participante	Temas Máximo Agencia	DA 50	BG 15	ER 15	AF 20	Total 100
1	Mealla, Ramiro	Tarja	44	15	15	20	93
2	Soruco, Víctor	Obrajes	39	14	15	19	86
3	Sánchez, Rosario	Santa Cruz	42	14	13	14	82
4	Azero, Boris	Cochabamba	43	13	12	15	82
5	Márquez, Teresa	Santa Cruz	40	13	12	15	80
6	Céspedes, Carlos	Sucre	41	13	10	17	80
7	Céspedes, Karina	Central	38	14	8	20	79
8	Santalla, Javier	Miraflores	35	13	11	20	79
9	Salinas, Rodrigo	16 de Julio	36	14	12	18	78
10	Hidalgo, Yenny	Trinidad	41	14	8	14	76
11	Contreras, Viviana	San Pedro	34	14	9	18	74
12	Castillo, Roberto	Tarja	43	13	7	11	74
13	Chuquimia, Jaime	Villa Bolívar	37	12	8	17	73
14	Durán, Henry	Cochabamba	35	12	11	14	71
15	Flores, Félix	Central	35	14	6	17	71
16	Figueredo, Edith	PYME	35	12	12	12	70
17	Rocha, Karol	Tejar	37	14	8	12	70
18	Ríos, Roberto	Obrajes	33	11	11	15	69
19	Loayza, Oscar	San Pedro	35	11	6	15	66
20	Serrano, Juan	Cochabamba	42	12	7	6	66
21	Halkyer, Dusan	PYME	38	14	12	3	66
22	Sarmiento, Claudia	Sucre - PYME	35	12	6	13	65
23	Calani, Marcelo	PYME	28	14	8	15	64
24	Vargas, Silvia	Ceja	37	13	9	4	62
25	Anachuri, Iván	Tarja - PYME	29	11	9	8	56

Anexo 10

CAJA LOS ANDES SA FFP

Seminario-Taller de Pequeña y Mediana Empresa
Marzo 2001

Analistas seleccionados

1	Azero, Boris	Cochabamba
2	Castillo, Roberto	Tarija
3	Céspedes, Carlos	Sucre
4	Chuquimia, Jaime	Villa Bolivar
5	Contreras, Viviana	San Pedro
6	Durán, Henry	Cochabamba
7	Flores, Félix	Central
8	Márquez, Teresa	Santa Cruz
9	Mealla, Ramiro	Tarija
10	Salinas, Rodrigo	16 de Julio
11	Sánchez, Rosario	Santa Cruz
12	Santalla, Javier	Miraflores
13	Soruco, Víctor	Obrajes

ANEXO 11

Manual de procedimientos

Manual de procedimientos para pequeña y mediana empresa

Este Manual contiene la información necesaria de los procedimientos a ser empleados para la adecuada atención a los clientes de créditos de pequeña y mediana empresa.

Los principales objetivos de este Manual son:

- Servir como guía de orientación para el personal de la Institución que está relacionado con los procesos de Otorgamiento y Recuperación
- Estandarizar los procedimientos en todas las Agencias donde se atienda a este sector.

El Manual está dividido en dos etapas: la primera es la relacionada con los procesos de otorgamiento de créditos; y la segunda está referida a los procedimientos de monitoreo y recuperación de créditos.

Los procedimientos de colocación a su vez contemplan cinco fases:

- Fase 1: Información y recepción de solicitudes
- Fase 2: Análisis y evaluación de las solicitudes
- Fase 3: Resolución del nivel de aprobación
- Fase 4: Formalización del crédito
- Fase 5: Desembolso del crédito

Los procedimientos de monitoreo y recuperación se subdividen en dos:

- Gestiones de monitoreo
- Gestiones de recuperación
 - Fase 1: Gestión administrativa
 - Fase 2: Gestión pre-judicial
 - Fase 3: Gestión judicial

Primera etapa

Procedimiento de otorgamiento de crédito a la pequeña y mediana empresa

Fase 1: Información y recepción de solicitudes

1. El cliente potencial llega a cualquiera de las agencias de la institución para recibir información y/o solicitar crédito.
2. El Auxiliar de información atiende e instruye al cliente de acuerdo a sus necesidades.
3. Si de acuerdo con los criterios señalados en el Reglamento e Instructivo de Crédito, identifica que se trata de un cliente potencial de pequeña y mediana empresa:
 - a. Si está en la sede de los oficiales de CE¹: inmediatamente es conducido hacia el Oficial de CE o al Asistente de CE, quien informará al Oficial de CE² de la presencia del cliente. El Oficial de CE es el directo responsable de informar y recibir solicitudes, sin embargo, si éste no se encuentra presente, será el Asistente de CE o empleado quien cumpla estas funciones.
 - b. Si no está en la sede de los Oficiales de CE: será el Auxiliar de información quien cumpla estas funciones, y podrán ser apoyados por los jefes o subjefes de las Agencias.

Si no se pueden completar todos los datos de la solicitud, se deberá recabar la información mínima del interesado, nombre o representante legal, dirección, número telefónico y monto solicitado, para que la solicitud pueda ser procesada en el sistema y el Oficial de CE pueda contactar al solicitante.

4. El Oficial de CE o quien atiende, identifica al cliente:
 - a. Si es nuevo, debe verificar si cumple con los requisitos generales, informar acerca de las condiciones del crédito, principales procedimientos, documentación mínima requerida, resaltando las ventajas del producto.

Si el cliente cumple con los requisitos y está de acuerdo con los demás términos, se solicita su documento de identidad o datos personales para imprimir el reporte "Relación Cliente – Crédito, Clientes en Central de Riesgos", el que será adjuntado a la respectiva solicitud.

- i. Si no existe información del cliente, se llena la solicitud y se invita a realizar negocios compensatorios con la institución.
- ii. Si existe información, se indagará sobre la misma anotando las observaciones en el mismo reporte, si no existen mayores inconvenientes se procede a llenar la solicitud

¹ Como parte de la organización del área de pequeña y mediana empresa, se contempla que los Oficiales de CE de cada ciudad, concentren sus actividades en una sola sede.

² De acuerdo con la estructura organizativa, en las sedes de los Oficiales de CE, que por su número no amerite contar con un Asistente de CE, las funciones de éste serán reasignadas al Auxiliar de información y Digitador.

- y, si existen razones suficientes y justificadas se informa al cliente que no se lo podrá atender.
- b. Si el cliente es recurrente, se solicitan sus datos personales y se imprimen los reportes “Comprobante de cancelación” o “Récord de pagos efectuados” y “Relación clientes – Créditos”, los que serán anexados a su solicitud.
 - i. Si el cliente no registra malos antecedentes y mantiene su calidad de sujeto de crédito, se procede al llenado de la solicitud.
 - ii. Si el cliente registra malos antecedentes, y el Oficial de CE evalúa que ya no es factible atenderlo, le debe comunicar esta decisión. Si no es el Oficial de CE quien está atendiendo la solicitud se debe informar al cliente acerca del horario del Oficial de CE para que pueda contactarlo personalmente.
5. El personal que recibe la solicitud debe llenar conjuntamente con el cliente el formulario “Solicitud de Seguro de Desgravamen” en el caso de personas naturales. El Asistente de CE o el Oficial de CE a cargo, es el responsable de proceder con el trámite frente a la compañía de seguros, cuando corresponda, el que deberá ser iniciado inmediatamente.
6. Concluido el llenado de las solicitudes de crédito y de seguro, se debe entregar al solicitante un listado en el que se marque la documentación mínima requerida para la tramitación del crédito, solicitando que los prepare para cuando el Oficial de CE realice la visita. A la vez le informa al solicitante que el Oficial de CE que se hará cargo, se comunicará con él o lo visitará, en un plazo máximo de dos días. Se entregará al solicitante el número telefónico de la sede de los Oficiales de CE. Si el Oficial de CE está atendiendo a un cliente recurrente de su propia cartera, coordinará inmediatamente la fecha de la visita.
7. La asignación de las solicitudes está en función de la ubicación del local u oficina principal del solicitante y está a cargo del Jefe de CE o Gerente Regional, quien colocará su rúbrica al asignar. La digitación de las solicitudes estará a cargo del Asistente de CE o Digitador de agencia.
 - a. Si la solicitud se recibe en la sede de los Oficiales de CE, el Jefe de CE³ o Gerente Regional, procede a asignar la solicitud al Oficial de CE responsable, anotando además el nombre de la agencia a la que corresponde el crédito según zonificación. Inmediatamente, el Asistente de CE envía por fax al Digitador de la agencia respectiva una copia de la solicitud.
 - b. Si la solicitud es recibida en cualquiera de las agencias, el Jefe de Agencia chequeará a que agencia le pertenece:

³ En función de la estructura organizativa, en las agencias donde no exista Jefe de CE, son los Gerentes Regionales quienes asuman las funciones de éste.

- i. Si la solicitud le corresponde, asigna la misma al Oficial de CE que atiende la zona, el Digitador graba⁴ la solicitud, envía copia por fax al Asistente de CE en la sede del Oficial de CE saca copia para archivar y envía la original a la sede de los Oficiales de CE.
 - ii. Si la solicitud no le corresponde, el Jefe de Agencia ordena enviar copia de la solicitud por fax ala agencia correspondiente, la sede de los Oficiales de CE, además saca una copia y archiva, la original será enviada al Asistente de CE. El Digitador Asistente de CE procede a grabar la solicitud al momento de recibir el fax.
8. Consecuentemente, todas las solicitudes originales llegarán al Asistente de CE quien, en base de los datos y documentos adjuntos a la solicitud, obtendrá la información impresa de la Central de Riesgos de la Superintendencia de Bancos y cualquier otra central autorizada (Siprotec), el (los) que será(n) anexado(s) a la solicitud. En caso de que la solicitud no contenga los suficientes datos, se procederá con este paso, apenas esté disponible la información.
9. El Asistente entrega al Oficial de CE a cargo, la solicitud con toda la documentación adjunta.

⁴ Las solicitudes de CE pueden registrarse en las agencias a las que corresponden los créditos por zonificación. Todos los demás procesos relacionados con el sistema se harán en la sedo de los Oficiales de CE.

Fase 2: Análisis y evaluación de las Solicitudes de crédito

1. El Oficial de CE recibirá periódicamente el reporte "Listado de Solicitudes Pendientes" para controlar sus solicitudes y organizar su tiempo.
 - a. Si el solicitante es cliente de la institución, el Oficial de CE ubica su expediente. Si se trata de un cliente proveniente del área de microempresa ubica la carpeta en la agencia que usualmente lo atendía. Chequea la evaluación y documentación existente.
 - b. Si el solicitante es nuevo, apertura un nuevo expediente.
2. El Oficial de CE llama al cliente para coordinar la visita, si éste cuenta con teléfono, si no, lo contacta directamente.
3. El Oficial visita al solicitante, le informa brevemente acerca del procedimiento y de la documentación necesaria para el trámite del crédito.
 - a. Si no se presentan inconvenientes, el Oficial procede con la evaluación.
 - b. Si existen problemas, el Oficial debe tratar de resolverlos conjuntamente con el cliente lo antes posible.
 - i. Si estos inconvenientes son superables durante el tiempo normal de tramitación del crédito, el Oficial de CE inicia la evaluación.
 - ii. Si las observaciones son insuperables, deberá informar al solicitante que el proceso no puede continuar hasta la solución de los problemas.

La solicitud deberá ser rechazada anotando el código de rechazo y los comentarios⁵ y es archivada por el Asistente de CE.

Si el cliente no cuenta con estados financieros, el Oficial de CE deberá recopilar información para construirlos. Si el cliente tiene estados financieros, deberá verificar la veracidad de los datos contenidos en estos documentos.

4. Si quedan puntos pendientes de evaluación, el Oficial de CE deberá coordinar y efectuar nueva(s) visita(s).
5. Si el caso se ve factible, el Oficial de CE se asegura que toda la documentación esté completa.
6. Paralelamente, y si corresponde, apenas obtenida la documentación formal relacionada con la propiedad de la garantía solicitada al cliente, el Oficial encarga al Asistente de CE enviarla al Asesor Legal interno, a través del formato "Dictamen Legal – Garantía Prendaria/ Hipotecaria", en donde se describen todos los documentos enviados. Previamente, el Oficial deberá sacar copia de dicha documentación.

⁵ Todas las solicitudes ha rechazar son presentadas al Jefe de CE o Gerente Regional, quien evaluará la razonabilidad de la misma. Si es conforme anotará en la solicitud la fecha, código de rechazo y su rúbrica.

De igual forma, al tratarse de personas jurídicas, se debe enviar la documentación formal de la constitución y representación de la empresa, a través del formato "Dictamen Legal – Persona Jurídica", con detalle de la documentación enviada.

7. Personal del Departamento Legal revisa los documentos, emite su opinión escrita en los mismos formularios y envía al Oficial de CE el o los Dictámenes Legales. El Asesor Legal mantendrá toda la documentación recibida hasta el momento de la formalización del crédito, excepto cuando hay observaciones, caso en que tendrá que devolver los documentos.

Si la opinión del Asesor Legal es desfavorable, el Oficial de CE se comunica e informa al cliente acerca de las observaciones legales para que pueda subsanarlas. En caso de no ser posible levantar las observaciones, el Oficial comunica al cliente que su solicitud no podrá continuar y devuelve los documentos al solicitante. Luego presenta la solicitud para su rechazo siguiendo el procedimiento descrito en el punto 3. b. ii. de esta fase.

8. Paralelamente, de ser el caso, y si el análisis técnico efectuado por el Oficial es favorable, el Oficial de CE informa y coordina con el cliente y el Evaluador para proceder con la valuación de la garantía.
9. El Oficial de CE entrega al evaluador, copia de los documentos de propiedad requeridos por éste, de los bienes muebles y/o inmueble acordados como garantía.
10. El evaluador procede con la tasación de las garantías. El solicitante paga el costo de la valuación de la garantía directamente al evaluador. El evaluador prepara su informe y lo entrega al Oficial de CE.
11. El Oficial de CE efectúa el análisis crediticio:
 - a. Si determina que es viable un financiamiento, prepara su propuesta escrita y entrega el expediente al Asistente de CE, para su registro en sistemas e impresión del "Resumen para Comité de Crédito".
 - b. Si determina que no existe ninguna posibilidad de financiamiento, entonces rechaza la solicitud y la presenta al Jefe de CE o Gerente Regional, exponiendo los argumentos de su decisión. El Jefe de CE o Gerente Regional analiza:
 - i. Si está de acuerdo firma la resolución. De ser el caso, el Oficial de CE pide la devolución de los documentos legales al Departamento Legal.

El Oficial entrega el expediente al Asistente de CE para que deniegue la solicitud en el sistema, imprima el reporte de rechazo y archive la solicitud denegada.

El Oficial informa al cliente acerca de la resolución del respectivo nivel de aprobación y procede con la devolución de los documentos legales. El cliente firma formato de "Devolución de Documentos".

- ii. En caso de que esta instancia no estuviere de acuerdo con la denegación, efectúa las observaciones necesarias y solicita al Oficial de CE su revisión.

Fase 3: Resolución del nivel de aprobación

1. La resolución de los casos se hará en función de los niveles de aprobación estipulados en el Reglamento e Instructivos de Créditos. El Oficial de CE presenta su propuesta al Jefe de CE o Gerente Regional de ser el caso, para su revisión.
2. El Jefe de CE o Gerente Regional analiza en forma detallada y opina sobre la consistencia del análisis y el cumplimiento de las formalidades.
 - a. Si está de acuerdo con la propuesta del Oficial, y le corresponde la toma de decisión, llena las condiciones y firma la resolución. El Oficial comunica al cliente la resolución del nivel de aprobación.
 - b. Si existen algunas observaciones o puntos pendientes, da su opinión al Oficial de CE para su revisión.

El Oficial de CE atiende estas observaciones, de existir cambios el Asistente de CE los actualiza en el sistema, imprime el resumen y se presenta el caso nuevamente a la misma instancia, la que revisa y concluye resolviendo.

- b. Si de acuerdo a los elementos evaluados no es factible el crédito, se rechaza la solicitud, firmando en la Resolución del Comité.
 - i. El Oficial entrega el expediente al Asistente de CE para que proceda a retirarla del sistema, imprima el reporte de rechazo y archive la solicitud.
 - ii. De ser el caso, se solicita los documentos del cliente al Departamento Legal.
 - iii. El Oficial informa al cliente acerca de la resolución del respectivo nivel de aprobación y procede con la devolución de los documentos legales. El cliente firma formato de "Devolución de Documentos".
3. Si por el monto propuesto, el caso tiene que ser resuelto por otro nivel de aprobación superior, el Jefe de CE o Gerente Regional emite su opinión por escrito. El Asistente de CE coordina fecha y hora de comité con el o los miembros de la instancia superior.
4. El (los) miembro(s) del nivel de aprobación superior analiza(n) el caso, y proceden de acuerdo con los pasos señalados en los puntos 2. a, b o c de esta fase.
5. El Oficial de CE revisa y se cerciora de que el expediente este completo y lo entrega al Jefe de CE o Gerente Regional quien aprueba el crédito en el sistema e imprime el Comprobante de Aprobación.
6. Para créditos con garantías que requieren de escritura pública, el Asistente de CE u Oficial entrega al Asesor Legal, la copia de la Resolución del Comité de Crédito y del Comprobante de Aprobación para la elaboración de la Minuta de Préstamo.

Fase 4: Formalización del crédito

Contratos que no requieren registro

1. El Asistente de CE imprime el Contrato de Crédito, el Plan de Pagos y el Comprobante de Desembolso.
2. El Jefe de CE o Gerente Regional verifica la concordancia de los datos de estos documentos con la Resolución del nivel de aprobación:
 - a. Si están correctos procede a firmar los contratos si corresponde.
 - b. Si no están correctos procede a efectuar las correcciones y se imprimen nuevamente.

Contratos que requieren registro

1. El Asesor Legal elabora la Minuta de Préstamo en función de los datos estipulados en la Resolución del nivel de aprobación o Comité de Crédito y los documentos que le fueron enviados para su dictamen.
2. El Asesor Legal envía una copia de la Minuta vía fax al Jefe de CE o Gerente Regional.
3. El Jefe de CE o Gerente Regional verifica que los términos de la Minuta estén de acuerdo a las condiciones establecidas en la Resolución del Comité de Crédito. Luego informa al Asesor Legal acerca de su conformidad o de sus observaciones si existieren, en este caso efectuará las modificaciones correspondientes y enviará la nueva versión al Jefe de CE o Gerente Regional.
4. El Oficial o Asistente de CE cita al cliente, codeudor y/o fiadores a las oficinas del Asesor Legal para la respectiva aceptación y firma de la Minuta. Si todo está correcto, el Asesor Legal devuelve toda la documentación formal de las garantías y/o persona jurídica al Asistente de CE.
5. El cliente lleva la Minuta a la notaría pública para la preparación del protocolo y elevación a instrumento público.
6. El cliente recoge el testimonio de la notaría pública
7. El cliente se presenta en la oficina de Derechos Reales para registrar el testimonio y solicita Certificado de Gravamen y la entrega del testimonio registrado.
8. Obtenidos estos documentos, el cliente los entrega al Asistente de CE, quien revisa los documentos, firman el formulario Recepción de Documentos y saca fotocopias de los mismos para su archivo en el expediente.
9. El Asistente de CE verifica que la formalización del crédito y/o las observaciones del nivel de aprobación estén cumplidas, presenta el expediente completo al Jefe de CE o Gerente Regional para su revisión:

- a. Testimonio inscrito en Derechos Reales y Certificado de Gravamen.
- b. Monto que se tiene que descontar al cliente por los gastos administrativos.
- c. Solicitud y aceptación de la compañía de seguro por desgravamen.
- d. Condiciones previas al desembolso están realizadas, en otros.

Esta verificación concluirá con una autorización para solicitud de fondos.

10. Los documentos originales que correspondan ser archivados pasarán inmediatamente a caja de seguridad.

Fase 5: Desembolso del crédito

1. Cuando corresponda, el Jefe de CE o Gerente Regional solicita disponibilidad de fondos a Tesorería acordando fecha de desembolso.
2. El Asistente de CE cita al cliente para el desembolso. Prepara el Plan de Pagos y Comprobante de Desembolso.
3. El cliente se presenta en la sede de su Oficial de CE. El Jefe de CE o Gerente Regional, revisan la autorización de solicitud de fondos, Plan de Pagos, Comprobante de Desembolso, Poderes de Representación, si es el caso, y firma la autorización de desembolso.
4. El Jefe de CE o Gerente Regional deberá reunirse brevemente con el cliente para recordarle el significado de la puntualidad y de la relación a largo plazo.
5. Se procede con el desembolso del crédito de acuerdo a su modalidad:
 - a. Desembolso en efectivo:
 - i. El cajero solicita la identificación del cliente y codeudor y/o fiador(es) si es el caso o del representante legal.
 - ii. Verifica que correspondan con los datos del contrato o copia de la escritura, Plan de Pagos, Comprobante de Desembolso, Poder de Representación si es el caso, Autorización de Desembolso y datos del sistema.
 - iii. El cajero hace firmar los documentos correspondientes al desembolso verificando las firmas.
 - iv. Desembolsa el crédito en sistema y entrega el dinero al cliente.
 - b. Desembolso en caja de ahorro: de acuerdo a los Procedimientos de Ahorros
 - c. Desembolso en cheque: de acuerdo a los procedimientos de emisión de cheques
6. Al fin del día, el Cajero o Personal de Ahorro entrega el expediente al Asistente de CE, quien se devuelve el expediente al Oficial de CE para su archivo.

Segunda etapa

Procedimiento de monitoreo y recuperación de créditos a la pequeña y mediana empresa

Estos procedimientos están referidos a dos tipos de gestión:

1. Gestiones de monitoreo
2. Gestiones de recuperación

Gestiones de monitoreo

Estas actividades se efectúan de acuerdo a los Instructivos de Créditos y/o a las Circulares de la Superintendencia de Bancos sobre el particular. Se refieren a las visitas periódicas que deben realizar los Oficiales de CE a los clientes de sus carteras.

1. Del destino del crédito: (si corresponde)

- a. Posteriormente al desembolso o desembolsos parciales de los créditos, el Oficial de CE debe programar una visita para la verificación del debido uso de los fondos entregados al cliente, en función de su plan de inversión solicitado y del aprobado por el nivel de resolución pertinente.
- b. El Oficial de CE debe llenar el formato de gestión de monitoreo correspondiente.
- c. Si de acuerdo a la verificación el Oficial de CE determina que se ha producido un desvío significativo del destino del crédito, informa al Jefe de CE o Gerente Regional.
- d. El Jefe de CE o Gerente Regional prepara comunicación escrita dirigida al cliente haciendo notar las observaciones de la visita de monitoreo y solicitando se subsanen en breve plazo.
- e. El Oficial de CE debe programar nueva visita para constatar la ejecución del plan de inversión acordado.
- f. Si el cliente no ha realizado las medidas correctivas, informa al Jefe de CE o Gerente Regional.
- g. El Jefe de CE o Gerente Regional informa al Gerente Comercial o Comité de Crédito para que se acuerden las medidas a aplicarse.

2. De la actualización de los estados financieros

- a. De acuerdo a la periodicidad estipulada para estas gestiones, el Oficial de CE realiza la visita de monitoreo, actualizando la información financiera requerida.
- b. Si el cliente no cuenta con estados financieros el Oficial de CE recopila la información para poder preparar los mismos. Si el cliente cuenta con estos documentos, comprueba su veracidad.
- c. El Oficial de CE archiva los documentos.

3. De la actualización de las garantías

- a. Si la actualización de las garantías a verificar no requieren de la evaluación de un especialista, el oficial de crédito procede de manera similar con los pasos descritos en el anterior punto 2.

- b. Si la actualización requiere de un especialista evaluador, el Oficial de CE coordina fecha con el cliente y con el evaluador para la realización de la misma.
- c. El formato o informe del evaluador debe ser archivada en el expediente.

Gestiones de recuperación

Estas gestiones están referidas a las acciones que se deben iniciar cuando el cliente entra en mora, y está en función de los días de atraso.

Las cartas son instrumentos recordatorios complementarios a las gestiones de recuperación que efectúe directamente el personal. Estas serán impresas directamente por el sistema de créditos.

Los cuadros descritos más adelante únicamente describen las acciones mínimas que se deben realizar.

En los casos que se tenga información de serios problemas para la recuperación del crédito, se puede prescindir de los pasos consecutivos descritos e incluso pasar directamente a recuperación judicial.

Fase 1: Gestiones administrativas:

Estas actividades deberán ser ejecutadas por el personal del departamento de crédito, siendo las instancias de recuperación en forma ascendente:

- Oficial de Crédito Empresarial
- Jefe de Agencia⁶
- Jefe de Crédito Empresarial
- Gerente Regional
- Gerente Comercial⁷

⁶ Los Jefes de Agencias intervienen en la recuperación de los créditos que corresponden a su agencia en función de la asignación de los créditos.

⁷ El Gerente Comercial podrá intervenir en la última etapa de esta fase.

No. de días de atraso	Acciones	Responsable	Firma en documento	Destinatario
1° al 2° día	Llamada telefónica	Oficial o Asistente		Titular
3° al 4° día	Visita	Oficial		Titular
7° día	Visita y recordatorio carta de cobro	Oficial	Oficial	Titular
15° día	Visita y 1ª carta de cobro	Oficial	Jefe de CE o Gerente Regional	Titular y fiador(es)
31° - 35° día	Visita y 2ª carta de cobro	Oficial y Jefe de Agencia	Jefe de CE o Gerente Regional	Titular y fiador(es)
45° día	Visita y 3ª carta de cobro y cita	Oficial y Jefe de CE	Gerente Regional	Titular y fiador(es)
55° - 60° día	Visita y 4ª carta de cobro	Oficial y Gerente Regional	Gerente Regional	Titular y fiador(es)

Fase 2: Gestiones prejudiciales

Si las acciones de recuperación de la fase anterior no han tenido resultados, se inicia la fase prejudicial que está a cargo del Abogado Procurador.

No. de días de atraso	Acciones	Responsable	Firma en documento	Destinatario
65° día	Visita y 1ª carta del procurador y cita	Procurador y Oficial	Procurador	Titular y fiador(es)
70° - 75° día	Negociación en Oficina	Procurador, Gerente Regional y Jefe CE		
85° día	Comité de Mora	Gerente Regional, Jefe CE Procurador y Oficial	Gerente regional y Jefe de CE	
85° - 88° día	Ratificación	Gerente Comercial y Gerente Regional	Gerente Comercial o Comité Crédito	
88° - 90° día	Preparación y entrega del caso al Asesor Legal	Oficial	Oficial y Jefe de CE o Gerente Regional	Asesor Legal

Período: 65° día

1. Asesor Legal asigna el caso al Abogado Procurador quien recibe los datos principales del deudor y fiador(es) y saldo y estado de morosidad.
2. El Procurador prepara carta/notificación dirigida al cliente y fiador(es), coordina fecha y hora de reunión en la oficina con el Oficial de CE responsable del caso para ser debidamente informado y actualizado de la situación del mismo.

3. El Procurador y el Oficial visitan al cliente y fiador(es), cuyos objetivos principales serán:
 - Informar al cliente que el caso le fue asignado como Abogado Procurador
 - Verificar la existencia y estado de las garantías
 - Efectuar presión al cliente y tratar de:
 - Recolectar parte o todo el saldo pendiente
 - Desplazamiento de parcial o total de garantías si fuera el caso
 - Concertar una cita en la oficina con el Gerente Regional, Jefe de CE y el Procurador para una posible negociación de pago
4. El Procurador lleva un control de la visita efectuada.

Período: 70° - 75° día

1. Se reúnen en la oficina el Gerente Regional, Jefe de CE y Procurador y evalúan el caso.
2. Si el cliente y fiador(es) se presenta(n) a la cita, el Procurador inicia la reunión preparando la circunstancia para continuar las acciones de recuperación del crédito.
3. El Gerente Regional y Jefe de CE deben buscar diferentes alternativas de negociación para la cancelación parcial o total de la deuda vía:
 - a. Dación en Pago Total de la deuda,
 - b. Dación en Pago Parcial complementado con un Compromiso de Pago de Deuda o,
 - c. Simplemente el Compromiso de Pago de Deuda.
4. Si se acuerda una Dación en Pago Total de la Deuda, se nombra un evaluador para que realice la tasación del o de los bienes muebles o inmuebles.
 - a. En base del reporte, si los bienes dados en pago cubren el saldo total de la deuda y es aceptado por las partes, se procede con la preparación y firma del Contrato de Dación en Pago Total de la Deuda.
 - i. Si se trata de un bien mueble cuyo contrato no fue registrado, la institución toma posesión del bien con la entrega de los documentos de propiedad originales y llaves de ser el caso.
 - ii. Si se trata de un bien inmueble, el cliente debe entregar los documentos de propiedad y las llaves, inmediatamente se procede con la inscripción del Contrato en la Oficina de Derechos Reales y la toma de posesión del bien.
 - b. Una vez obtenido el debido registro en esta oficina se da de baja el saldo del crédito en el sistema contra Bienes Adjudicados por Dación en Pago Total.
5. Si se acuerda una Dación en Pago Parcial, se nombra un perito quien realice la tasación del o de los bienes muebles o inmuebles.

- a. Si la valuación de estos es de conformidad con las partes, se procede con la firma del Contrato de Dación en Pago Parcial de Deuda. De acuerdo con el tipo de bien se procede de igual forma que los puntos 4. a. i y ii.
 - b. Paralelamente se debe acordar un Compromiso de Pago por el saldo de la deuda que será firmado por el cliente.
 - c. Cuando el bien mueble esté en poder de la institución o cuando el bien inmueble esté debidamente inscrito y en posesión física de la institución, se abona el crédito por el valor acordado del bien.
6. Si se negocia un Compromiso de Pago de Deuda, este documento deberá ser firmado únicamente por el cliente. Debe contener las fechas y los montos de los pagos parciales.
- a. Este compromiso es archivado en el expediente.
 - b. Tanto el Procurador como el Oficial de CE llevarán un control para monitorear el cumplimiento del compromiso.

Período: 85° día

1. Se realiza el Comité de Mora con la participación del Gerente Regional, Jefe de CE, Oficial de CE y Procurador.
2. Los participantes exponen sus puntos de vista y el Gerente Regional resuelve sobre las acciones a seguir. Se firma la Resolución de Comité de Mora.

Período: 85° - 88° día

1. Si el Comité decidió el inicio de las acciones judiciales, el Gerente Regional prepara un informe y conjuntamente con la hoja de resolución, presenta o envía el caso al Gerente Comercial o Comité de Mora, de acuerdo con los niveles de aprobación del Reglamento e Instructivos de Crédito.
2. El Gerente Comercial o miembros del Comité de Crédito evalúan los informes:
 - a. Si están de acuerdo que se pase a cobranza judicial, firma(n) la Resolución de Comité de Mora.
 - b. Si tienen alguna observación o deciden otro tipo de acciones, anotan en la misma resolución.
3. El Gerente Regional implementa las conclusiones del Comité de Mora.

Período: 88° - 90° día

1. Si se ratificó el inicio de acciones judiciales, el Asistente de CE prepara los documentos del expediente que serán requeridos por el Asesor Legal.
2. El Oficial solicita al Asistente de CE la entrega de los documentos legales de la Caja de Seguridad.

3. El Asistente de CE llena la Solicitud de Inicio de Acciones Judiciales adjuntando toda la documentación pertinente.
4. El Oficial de CE y Jefe de CE o Gerente Regional firman la Solicitud.
5. Asistente de CE envía archivo con los documentos al Asesor Legal.

Fase 3: Gestiones judiciales

El responsable de controlar que estas acciones se inicien y concluyan satisfactoriamente es el Asesor Legal de la institución.

No. de días de atraso	Acciones	Responsable	Firma en documento	Destinatario
95° día	Asignación del Abogado	Asesor Legal	Asesor Legal	Abogado asignado
100° día	Demanda Judicial	Abogado asignado		

Período: 95° día

El Asesor Legal recibe y chequea los documentos legales y asigna el caso al Abogado. Inicia el control de las acciones judiciales.

Período: 100° día

El abogado asignado inicia las gestiones judiciales de acuerdo con la Legislación pertinente y continúa el proceso hasta la cancelación total de la deuda o adjudicación de las garantías.