

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE INGENIERÍA
INGENIERÍA INDUSTRIAL



MEMORIA LABORAL

TEMA:

**“GESTIÓN CREDITICIA APLICADA AL SECTOR
MICROFINANCIERO AGROPECUARIO – CASO IFD
SEMBRAR SARTAWI”**

ALUMNO : Univ. Erwin Salazar Cabrera

DOCENTE TUTOR: Ing. Msc. Paula Mónica Lino Humerez
La Paz – Bolivia
2015

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

MEMORIA LABORAL

**Tema: “GESTIÓN CREDITICIA APLICADA AL SECTOR
MICROFINANCIERO AGROPECUARIO – CASO IFD
SEMBRAR SARTAWI”**

Presentada por el Universitario: **ERWIN SALAZAR CABRERA**

Para optar el Grado Académico de Licenciatura en Ingeniería Industrial

Nota numeral:

Nota Literal:

Ha sido aprobado como:

Director de la Carrera de Ingeniería Industrial

Presidente:

Ing. M.Sc. Oswaldo F. Terán Modregon

Miembros del Tribunal de Grados:

Ing. Mónica Lino Humerez (**asesora**)

Ing. Dennis Bustillos Tarqui

Lic. Alfredo Calizaya Jimenez

Ing. Mario Zenteno Benitez (Coordinador PET IND)

*Dedicado a mis hijos Celeste y Julián.
A Dios por su gran sabiduría y perdón.
A mi abuelita Lourdes que siempre vive en mi corazón.*

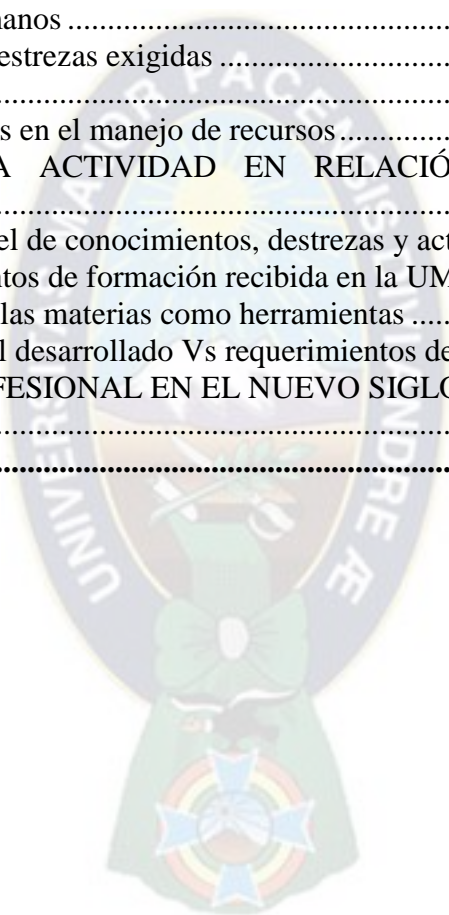
AGRADECIMIENTOS

A mi querida madre Marina por su incansable e inagotable amor.
A mi padre Germán por enseñarme paciencia y seguir siendo su capital humano.
A mi esposa Sely por ser incondicional e imperfecta,
ser compañera de los momentos difíciles.
A mis queridos hermanos Ana, Nohemí, Gilmar y en especial a Roxana que
son un pilar fundamental en mi vida.
A mi familia política, que en todo momento he recibido el apoyo
moral necesario para seguir adelante.
A todos mis amigos de infancia, de juventud, de universidad y de toda la vida.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
PARTE 1	2
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD LABORAL	2
1. DESCRIPCIÓN EMPRESAS DONDE SE LLEVÓ LA ACTIVIDAD LABORAL. ...	2
1.1 Descripción Banco Prodem S.A.	2
1.1.1 Visión	2
1.1.2 Misión.....	3
1.2 Descripción Sembrar Sartawi I.F.D.	3
1.2.1 Visión	4
1.2.2 Misión.....	4
1.2.3 Valores.....	4
1.2.4 Diseño Organizacional	4
1.2.5 Proceso Adecuación ASFI.....	5
1.2.6 Créditos Productivos, Agropecuarios y Rurales.....	5
2. ENUNCIADO DE LOS CARGOS DESEMPEÑADOS	8
3. RELACIONES DE DEPENDENCIA Y DIRECCIÓN	8
4. CARACTERÍSTICAS DE LA ACTIVIDAD DESARROLADA	9
5. PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA ACTIVIDAD	10
5.1 Productos y servicios	10
5.2 Resumen cargos desempeñados	12
PARTE 2	13
DESCRIPCIÓN DE UN CASO DE ESTUDIO REAL	13
6. SECCIÓN DIAGNÓSTICA.....	13
6.1 ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA	13
6.1.1 Área Rural.....	13
6.1.2 Agricultura en Bolivia	13
6.1.3 Agricultura y su Financiamiento	14
6.1.4 Riesgos del Crédito Agrícola.....	14
6.1.5 Riesgo Crediticio	15
6.2 OBJETIVOS	16
6.2.1 Objetivo General.....	16
6.2.2 Objetivos Específicos	16
6.3 ALCANCE DEL PROYECTO.....	16
6.4 JUSTIFICACIÓN	17
6.4.1 Justificación Académica.....	17
6.4.2 Justificación Teórica.....	17
7. SECCIÓN PROPOSITIVA	17
7.1 Desafíos	17
7.2 Retos	18
7.3 Variables a atender en la Cartera de Créditos	18
7.3.1 Previsión Específica de Cartera.....	19
7.3.2 Crecimiento de la Cartera Bruta	244
7.3.3 Cartera en Mora.....	30
7.3.4 Crecimiento de Clientes.....	333
8. SECCIÓN CONCLUSIVA	344

8.1	Resultados Alcanzados hasta la Gestión 2012.....	344
8.2	Resultados esperados después de la Gestión 2012	344
8.2.1	Diseño de Área Específica.....	344
8.2.2	Cambios a partir del Cargo.....	355
8.3	Conclusiones y Recomendaciones.....	366
PARTE 3.....		377
ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD LABORAL		377
9.	EXIGENCIAS, REQUERIMIENTOS Y RESPUESTAS	377
9.1	Capacidad de resolución de problemas.....	377
9.1.1	Recursos Tangibles.....	377
9.1.2	Recursos Intangibles.....	377
9.1.3	Recursos Humanos	388
9.2	Conocimientos y destrezas exigidas	399
9.3	Desafíos éticos	40
9.4	Problemas resueltos en el manejo de recursos	411
10.	ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD EN RELACIÓN A LA FORMACIÓN RECIBIDA EN LA UMSA	422
10.1	Exigencias a nivel de conocimientos, destrezas y actitudes.....	422
10.2	Orden de elementos de formación recibida en la UMSA.....	422
10.2.1	Aplicación de las materias como herramientas	422
10.3	Perfil profesional desarrollado Vs requerimientos del medio.....	433
11.	DESEMPEÑO PROFESIONAL EN EL NUEVO SIGLO	444
12.	BIBLIOGRAFÍA	455
ANEXOS		455



INDICE DE CUADROS

Cuadro 1-1: IFD Sembrar Sartawi: Servicios Financieros, 2015.....	10
Cuadro 3-1: Banco Prodem: Dependencia y Dirección, 2006 – 2012.....	11
Cuadro 3-2: IFD Sembrar Sartawi: Dependencia y Dirección, 2013 adelante.....	12
Cuadro 5-1: Prodem- Sartawi: Resumen cargos desempeñado, 2006 a la fecha.....	15
Cuadro 6-1: Bolivia: Disposición Oficial de la División política del país.....	16
Cuadro 7-1: ASFI: Previsiones s/Calificación y Tipo de Crédito en MN, 2015 (en %).....	22
Cuadro 7-2: ASFI: Previsiones s/Calificación y Tipo de Crédito en ME, 2015 (en %).....	23
Cuadro 7-3: ASFI: Criterios de calificación, Categoría y Tipo de Crédito, 2015.....	23
Cuadro 8-1: IFD Sartawi: Variación Variables Cartera de Créditos, 2009-2012 (en%).....	36
Cuadro 8-2: IFD Sartawi: Variación Variables Cartera de Créditos, 2012-2014 (en%).....	37
Cuadro 9-1: Capacidad de resolución de problemas - Recursos Tangibles, 2015.....	39
Cuadro 9-2: Capacidad de resolución de problemas - Recursos Intangibles, 2015.....	40
Cuadro 9-3: Capacidad de resolución de problemas - Recursos Humanos, 2015.....	40

INDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama 7-1: Reporte de Proyección de Incremento de Previsiones.....	24
Diagrama 7-2: Reporte de casos que cambiaran última semana de mes.....	25
Diagrama 7-3: Reporte proyección metas de cartera.....	30
Diagrama 7-4: Reporte cumplimiento de metas de cartera.....	31
Diagrama 7-5: Reporte ranking de desembolsos.....	32
Diagrama 7-6: Plana de mora.....	33
Diagrama 7-7: Reporte control de vencimientos.....	34
Diagrama 7-8: Reporte deserción de clientes.....	35

“GESTIÓN CREDITICIA APLICADA AL SECTOR MICROFINANCIERO AGROPECUARIO – CASO IFD SEMBRAR SARTAWI”

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo está basado en la investigación de la teoría existente sobre la gestión crediticia aplicada al sector microfinanciero agropecuario con la ayuda de herramientas de control necesarias para la calidad de cartera de créditos en la IFD Sembrar Sartawi. El productor y desarrollo de éste trabajo analiza las variables más importantes para reducir el riesgo crediticio como ser: Cartera Bruta, Índice de Mora, Clientes y control de Régimen de Previsiones para obtener sobre todo resultados sostenibles a mediano plazo. El documento se distribuye en tres partes de la siguiente manera:

La primera parte abarca la descripción laboral de las empresas que el postulante se desarrolló profesionalmente, enuncia los cargos desempeñados con el grado de dependencia y dirección de cada uno, explica las características de la actividad desarrollada en cada cargo y sobre todo plantea los productos y servicios que la sociedad plantea.

La segunda parte desarrolla el caso de estudio real del proyecto, analiza la problemática, plantea un objetivo general y objetivos específicos. Sobre todo propone desafíos y retos para contar con herramientas necesarias de control de la calidad de cartera; y al final concluye y cuantifica los resultados alcanzados con la propuesta del estudio.

La tercera parte analiza la actividad laboral desde el punto de vista de las exigencias, requerimientos y respuestas en resolver los problemas planteados en el desarrollo laboral, explica los conocimientos y destrezas exigidas para cada caso, los desafíos éticos y morales en el manejo de los recursos. Asimismo, analiza la actividad laboral con la formación recibida y el tipo de exigencias requeridas, desarrolla el perfil del profesional acorde al requerimiento del medio y por ultimo analiza el desempeño del profesional para el futuro.

PARTE 1

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD LABORAL

1. DESCRIPCIÓN EMPRESAS DONDE SE LLEVÓ LA ACTIVIDAD LABORAL.

1.1 Descripción Banco Prodem S.A.

El día 18 de agosto de 1998, se resuelve fundar, organizar y constituir el Fondo Financiero Privado Prodem S.A., mediante acto único, el mismo que tiene por objeto principal la realización de operaciones destinadas al financiamiento de las actividades de los medianos, pequeños y microprestatarios, a cuyo fin la sociedad podrá efectuar todas las operaciones pasivas, contingentes y de servicios financieros auxiliares autorizados por ley, en el territorio del Estado Plurinacional de Bolivia, con prioridad en el área rural.

La Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (actualmente ASFI) en el uso de sus facultades, el 19 de abril de 1999, mediante Resolución SB N° 45/99, confiere el permiso de Constitución a los Fundadores del Fondo Financiero Privado Prodem S.A., como entidad financiera privada nacional no bancaria, para realizar operaciones previstas en sus Estatutos, sujetas a los límites establecidos por la Ley de Bancos y Entidades Financieras de Bolivia.

A partir de la gestión 2008, El Banco de Desarrollo Económico y Social de Venezuela (BANDES) se constituye en el mayor accionista, constituyéndose en el socio estratégico que garantiza un mayor soporte financiero que permite al Fondo Financiero Privado Prodem S.A., continuar su crecimiento y consolidación en el sistema financiero nacional, como una entidad especializada en microcrédito.

Finalmente, durante la gestión 2014, Prodem comienza a operar como banco múltiple a partir del 21 de julio, por lo que se convierte en la red bancaria con la mejor cobertura del país, rol que además le permitirá ampliar los productos y servicios para sus clientes.

1.1.1 Visión

Aportar al desarrollo y mejora de la calidad de vida de nuestros clientes, brindando servicios principalmente microfinancieros, con responsabilidad social, excelencia y

sostenibilidad; respaldados en nuestra amplia cobertura, tecnología de punta y personal comprometido con la eficiencia, la calidad y la innovación.

1.1.2 Misión

Ser el referente mundial en microfinanzas.

1.2 Descripción Sembrar Sartawi I.F.D.

La Fundación Sartawi es una persona colectiva de derecho privado sin fines de lucro, fue fundada en 1989 iniciando su actividad microfinanciera el 15 de diciembre de 1990 en el área rural del Departamento de La Paz y ampliando posteriormente sus operaciones a los Departamentos de Oruro, Cochabamba, Tarija y Santa Cruz.

Conservando su personería jurídica y la filosofía que le dio origen, en septiembre de 2009 inicia una nueva etapa institucional denominada SembrarSartawi IFD mediante la concreción de un acuerdo estratégico entre la Fundación Sartawi (Servicio Financiero Rural) y la Fundación Sembrar (Servicio Asistencia Técnica Rural).

Ambas instituciones han permitido por una parte el fortalecimiento patrimonial de la Fundación Sartawi, pero más allá de fortalecer la situación financiera de Sartawi, se logró sumar recursos humanos y materiales, experiencias y conocimientos, orientados hacia la vocación de servicio y filosofía institucional común: la atención integral del sector productivo rural, manteniendo una inclinación clara hacia el pequeño productor agropecuario, en base a la prestación de servicios crediticios dirigidos a apoyar su desarrollo y mejorar su calidad de vida, permitiendo directamente su acceso al crédito y, posibilitando a través de alianzas, su acceso a Asistencia Técnica y al Mercado.

Esta suma de talentos hace de SembrarSartawi IFD el mejor referente nacional de sistematización de las lecciones aprendidas para la constitución de cartera agropecuaria, sobre todo por una adecuada e innovadora manera de administrar los riesgos característicos del sector. A la fecha, la situación de la Fundación Sartawi es demostrando una tendencia creciente y alineando nuestras actividades y operaciones hacia la pronta regulación.

1.2.1 Visión

Ser la institución líder en servicios financieros integrales rurales, con cobertura nacional y referente internacional por nuestra contribución al desarrollo agropecuario

1.2.2 Misión

Prestar servicios financieros con un enfoque integral, especialmente a la población rural con capacidad de generación de excedentes, ligada principalmente a cadenas agropecuarias, y así contribuir a mejorar su calidad de vida.

1.2.3 Valores

Responsabilidad: Respeto a derechos y diferencias; puntualidad; eficiencia con los recursos asignados; asumir las consecuencias de los actos y cumplir con los objetivos y funciones.

Compromiso: Con la Filosofía Institucional; solidaridad, lealtad; oportunidad, inclusión y desarrollo de las personas de la población meta; creer en lo que uno hace, hacer más allá de lo que se le pide a uno; brindar el mejor servicio a quién lo requiera y sentirse parte del equipo.

Honestidad y Transparencia: Sinceridad; obrar con la verdad; presentar información veraz; claridad con el cliente interno y externo; hacer lo que uno dice; coherencia y prometer lo que se puede cumplir.

Innovación: Desarrollo permanente y oportuno de productos y servicios; creatividad, aprendizaje; integración; aplicar tecnología de punta y trascender.

Calidad y Eficiencia: Respeto a políticas y normativas; servicio al cliente interno y externo y; optimizar los costos institucionales para fortalecer la competitividad.

1.2.4 Diseño Organizacional

La estructura organizacional es esta gestión ha sido adecuada al proceso evolutivo y responde a directrices normativas internas y externas incorporando áreas que permiten fortalecer los niveles de control y supervisión. El Organigrama de IFD Sartawi se adjunta en el *Anexo A*.

1.2.5 Proceso Adecuación ASFI

En el marco del proceso de adecuación, en Abril de 2014 y Mayo 2015 la ASFI (Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero) ha realizado una inspección con el objeto de evaluar las capacidades legales, operativas y técnicas requeridas para la emisión del correspondiente Certificado de Adecuación, el cual se encuentra autorizado y en trámite.

1.2.6 Créditos Productivos, Agropecuarios y Rurales

1.2.6.1 Propuesta de Valor

La experiencia adquirida en estos más de seis años de gestión ha permitido consolidar nuestro modelo de negocio y propuesta de valor, orientados al desarrollo de sectores rurales, agropecuarios, cadenas productivas y de servicios. Se ha tomado muy en cuenta el fortalecimiento de las bases productivas primarias en los sectores rurales como también urbanos, fomentando el desarrollo de tecnologías que permitan la inclusión de clientes con potencial.

El acompañamiento de nuestros clientes, la profundización en la gestión crediticia y la incorporación de variables sociales, ambientales, climáticas y de gestión de riesgos inherentes, permiten una visión comprensiva de nuestra propuesta que se ve reforzada por un proceso estructurado de educación financiera.

Los esfuerzos empíricos y tecnológicos han logrado conformar un todo de varias dimensiones, un productor (agropecuario) de carácter rural-urbano como parte de una cadena de valor en crecimiento.

La figura 1-1 hace referencia a la cadena de valor tripartita que tiene la IFD Sembrar Sartawi que hacen que el mercado microfinanciero agrícola pueda establecerse en esos pilares fundamentales:

Figura 1-1
IFD Sembrar Sartawi: Propuesta de Valor, 2015



1.2.6.2 Descripción de Servicios

a) Financieros

Nuestros servicios financieros como un modelo comprensivo de la necesidad real de nuestros clientes se desarrollan y ajustan a las exigencias de nuestro mercado meta, satisfaciendo expectativas de negocio pero también sociales.

Nuestra oferta de créditos tiene una amplia base, orientándose a diferentes destinos y negocios principalmente anclados en las cadenas de los sectores productivos, pero también en incidencia en otros como la vivienda y el consumo.

La oferta de servicios se ha fortalecido con la incorporación plena de nuestra evaluación socioeconómica ambiental en las principales cadenas productivas en las que la empresa tiene presencia (leche, papa, soya, maíz y café) obteniendo información cuantitativa y cualitativa de nuestros clientes que permite evaluarlos no sólo financieramente sino también en el ámbito social, ambiental y su relación con los riesgos agroclimáticos.

Destacamos los principales servicios financieros; dirigidos a satisfacer necesidades de capital de inversión y/o operación en el sector productivo rural:

Cuadro 1-1
IFD Sembrar Sartawi: Servicios Financieros, 2015

Tecnología Crediticia	Beneficios	Logros
Microcrédito Individual	<ul style="list-style-type: none"> - Se trabaja con Garantías No Convencionales (personales, Prendarias) o hipotecarias. - Destinado a incrementar materia prima, insumos, herramientas o maquinaria de trabajo. - Adecuación del servicio de la deuda a la capacidad de pago del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inclusión financiera área rural productiva con procesos especializados y herramientas versátiles enfocadas a ciclos productivos. - Atención personalizada a clientes. - Crédito Vivienda Rural.
Crédito Banca Comunal	<ul style="list-style-type: none"> - Empoderamiento de clientes en la economía familiar y crediticia. - Fomento de emprendimientos de base. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inclusión financiera por género. - Generación de productos especializados como la Banca Comunal Productiva.

Fuente: Elaboración propia en base a Datos IFD Sembrar Sartawi.

b) No Financieros

Se desarrolla la oferta de valor integral mediante alianzas estratégicas enfocadas a Asistencia Técnica y vinculación a mercados que nos enlaza estratégicamente con organizaciones especializadas que nos permiten llegar a un mayor número de personas en las áreas de influencia de nuestra red de agencias.

Las tareas de asistencia técnica directa mediante la “Fundación Sembrar” se constituyen adicionalmente en un acercamiento a las comunidades de donde surgen nuevas posibilidades de crecimiento en las operaciones a partir de la inclusión de estos sectores de nuestra oferta.

c) Servicios Financieros No Complementarios

Nuestra presencia rural, materializa la inclusión financiera mediante el acceso a servicios financieros complementarios en localidades y zonas con bajos niveles de bancarización, sostenidos en la calidez y calidad que se brindan, así como el manejo de las lenguas nativas que son parte de una lógica orientada a la satisfacción del consumidor financiero.

El pago de bonos sociales (Renta Dignidad) que representa la mayor participación de la cobertura, es parte activa del mandato social, donde no solo se aprecia el logro de resultados económicos sino también el impacto social del mismo.

2. ENUNCIADO DE LOS CARGOS DESEMPEÑADOS

Una vez concluido los estudios en la Carrera a finales de la Gestión 2005 se ve la necesidad de aportar con conocimientos al rubro financiero y es así que a principios del 2006 comienza el desarrollo profesional en el rubro:

- Del 20-2-2006 al 14-7-2008 se asume el cargo de “Asesor de Créditos Micro” en FFP Prodem S.A. (actualmente Banco Prodem).
- Del 15-7-2008 al 8-3-2011 se asume el cargo de “Analista de Créditos Pyme” en FFP Prodem S.A. (actualmente Banco Prodem).
- Del 8-3-2011 al 11-7-2012 se asume el cargo de “Encargado de Agencia” en FFP Prodem S.A. (actualmente Banco Prodem).
- Del 17-1-2013 al 9-3-2014 se asume el cargo de “Encargado Nacional de Créditos” en IFD Sembrar Sartawi.
- Del 10-3-2014 a la fecha se asume el cargo de “Gerente/Encargado de Sucursal Cochabamba” en IFD Sembrar Sartawi.

Para la presente Memoria se hará enunciado de los dos últimos cargos que precisamente son de la IFD Sembrar Sartawi.

3. RELACIONES DE DEPENDENCIA Y DIRECCIÓN

Para el caso del Banco Prodem se explica en el siguiente cuadro las relaciones:

Cuadro 3-1
Banco Prodem: Dependencia y Dirección, 2006 - 2012

Cargo	Dependencia	Dirección	Nº personas dirigidas
Asesor de Créditos	Encargado de Agencia	Ninguna	0
Analista de Créditos	Encargado de Agencia	Asesor de Créditos Promotor	2
Encargado de Agencia	Encargado Créditos Sucursal	Supervisor de Créditos Analista de Créditos Asesor de Créditos Asistente Operativo Asistente de Créditos Servicio al Cliente Cajero Promotor	40

Fuente: Elaboración propia en base al Análisis realizado.

Para el caso de la IFD Sembrar Sartawi se explica en el siguiente cuadro las relaciones:

Cuadro 3-2
IFD Sembrar Sartawi: Dependencia y Dirección, 2013 adelante

Cargo	Dependencia	Dirección	N° personas dirigidas
Encargado Nacional de Créditos	Gerencia Comercial	Asistente Nacional de Créditos Asistente Nacional de Banca Comunal Asistente Nacional Comercial	3
Gerente/Encargado de Sucursal	Gerencia Comercial	Encargado de Créditos Sucursal Asistente Banca Comunal Sucursal Asistente Legal Sucursal Asistente Operativo Adm. Sucursal Normalizador Sucursal Encargado de Agencia Asesor de Crédito Asistente Operativo Agencia Cajero Volante Cajero Pasante	50

Fuente: Elaboración propia en base al Análisis realizado.

4. CARACTERÍSTICAS DE LA ACTIVIDAD DESARROLADA

Para el caso de Banco Prodem las características más importantes de los cargos son las siguientes:

Asesor de Créditos

- Brindar asesoramiento integral al cliente en aspectos relacionados al producto microfinanciero.
- Elaborar propuesta de crédito para la aprobación en el Comité de Créditos.
- Coordinar actividades con el Encargado de la Agencia y con otros Asesores de Crédito.
- Administrar su cartera de clientes de acuerdo a la política crediticia buscando la maximización de recursos y logrando un impacto positivo en la comunidad.
- Otros

Analista de Crédito

- Las mismas responsabilidades y funciones del Asesor en un ámbito de segmento de créditos con montos altos.

- Coordinar Comités de Créditos con Asesores de Crédito.

Encargado de Agencia

- Supervisar, revisar y hacer cumplir el proceso de otorgamiento y recuperación de crédito, como también las operaciones en caja.
- Administración de la Agencia.
- Organizar a los Asesores de Crédito de la agencia para alcanzar los objetivos de la Sucursal y fortalecer a su equipo de trabajo.
- Definir planes de acción (previa coordinación con Oficina Sucursal y Nacional) eficientes de mercadeo y promoción de productos mediante el uso de proyecciones, estadísticas, estudios de mercado, reuniones y coordinación con otras Organizaciones para alcanzar los fines concretos de atracción de clientes potenciales e identificación y ejecución de negocios potenciales.
- Participar en la aprobación de créditos cuyos montos estén de acuerdo a las Instancias de Aprobación definidas en el Reglamento del Comité de Créditos.
- Otros

Para el caso de la IFD Sembrar Sartawi las responsabilidades específicas para cada cargo se encuentran definidas en el Manual de Funciones del *Anexo B*.

5. PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA ACTIVIDAD

5.1 Productos y servicios

Asesor de Créditos – Banco Prodem

Como Asesor de Créditos Micro, lo más destacado era presentar una propuesta de crédito para el sector microempresario a través de un análisis apropiado y justo del negocio de cada cliente, mantener una cartera sana de clientes en crecimiento, aportar también a la formación del personal nuevo en inducción para el mismo puesto como tutora.

Analista de Crédito – Banco Prodem

Como Analista de Créditos Pyme, lo más destacado era también presentar una propuesta de crédito para el sector pequeño y mediano empresario a través de un análisis apropiado y

justo del negocio de cada cliente/empresa con herramientas cuantitativas para un mejor análisis de la capacidad de pago del cliente.

Aprovechando el cargo, se realizaban constantes capacitaciones in situ en la Agencia para los Asesores nuevos y apoyo exclusivo en la revisión de las carpetas de créditos micro. Con el conocimiento se pudo contar indirectamente un personal nuevo capacitado apto para el cargo.

Encargado de Agencia – Banco Prodem

Como Encargado de Agencia, uno de los puntos más relevantes fue la supervisión y el apoyo continuo al personal comercial con la ayuda del personal operativo haciendo una conjunción de tareas alineadas a las metas como Agencia.

Se logró tener controles semanales de crecimiento en Cartera por Asesor y manteniendo un cumplimiento cabal al Presupuesto planteado a principio de año.

Se realizaban también controles semanales de Comités de Mora reduciendo así el porcentaje al cierre mensual de la Agencia.

La parte operativa necesariamente contaba con manuales y procedimientos que se cumplían de acuerdo a lo exigido para mitigar y controlar el riesgo de seguridad de la Agencia y el riesgo de liquidez que conlleva el manejo de efectivo de manera diaria.

Encargado Nacional de Créditos – IFD Sembrar Sartawi

En el cargo desempeñado, se lograron avances en la generación de herramientas de control para el crédito a nivel Nacional que más adelante se nombraran. Asimismo, se pudo apoyar en el desarrollo de Políticas, Normativas y Nuevos Productos Crediticios que fueron consolidados posteriormente.

El cargo ameritaba visitas continuas a las Agencias y de manera directa se realizaban capacitaciones de los anteriores puntos nombrados haciendo énfasis en mejorar localidad de la Cartera de Créditos.

De manera ocasional, existían reuniones de Encargados de Agencia y Sucursal que aprovechando la visita a Nacional se preparaban se acuerdo al caso presentaciones donde se analizaban datos importantes para seguir mejorando en los controles.

Gerente/Encargado Sucursal – IFD Sembrar Sartawi

Como Gerente/Encargado de Sucursal que se desarrolla hasta la actualidad, uno de los puntos más relevantes que se considera es la supervisión y el apoyo continuo al personal comercial a través de los Encargados de Agencia y de manera lineal hasta los Asesores de Créditos.

Se logran tener controles semanales en las tres variables importantes a tomar en cuenta como es la Cartera de Créditos, Prevision y Mora.

Asimismo, como Sucursal se analizan otros puntos no menos importantes en cuanto al control de todos los Recursos necesarios para el funcionamiento de la Sucursal.

Uno de los puntos más desarrollados ha sido analizar la situación de la calidad del personal que se cuenta en las Agencias, habiendo identificado varias falencias en su momento que poco a poco se están mejorando.

5.2 Resumen cargos desempeñados

Como resumen del capítulo el Cuadro 5-1 hace sintetiza las actividades mencionadas líneas arriba por tiempo y puestos desempeñados hasta la fecha:

Cuadro 5-1
Prodem- Sartawi: Resumen cargos desempeñado, 2006 a la fecha

Entidad Financiera	Cargo desempeñado	Periodo	Tiempo (Año, Mes)
Banco Prodem	Asesor de Créditos Micro	2006 – 2008	2 años, 5 meses
Banco Prodem	Analista de Créditos Pyme	2008 – 2011	2 años, 8 meses
Banco Prodem	Encargado de Agencia	2011 – 2012	1 año, 4 meses
IFD Sembrar Sartawi	Encargado Nacional de Créditos	2013 – 2014	1 año, 2 meses
IFD Sembrar Sartawi	Gerente/Encargado de Sucursal	2014 – a la fecha	1 año, 5 meses (hasta la fecha)

Fuente: Elaboración propia en base al Análisis realizado.

PARTE 2

DESCRIPCIÓN DE UN CASO DE ESTUDIO REAL.

6. SECCIÓN DIAGNÓSTICA

6.1 ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA

El comienzo de la Gestión crediticia conlleva analizar ciertos aspectos importantes a tomar en cuenta:

6.1.1 Área Rural

Un criterio oficial sobre lo que es rural y lo que es urbano es el utilizado por el Instituto Nacional de Estadística (INE); que define rural como aquel centro poblado con menos de 2.000 habitantes. El siguiente cuadro resume la disposición oficial de poblaciones:

Cuadro 6-1
Bolivia: Disposición Oficial de la División política del país

Unidad	Dpto	Provincia	Municipio	Cantón	Comunidad	Localidad
Cantidad	9	112	337	1.322	13.026	29.544

Fuente: Elaboración Propia en base al I.N.E.

El ente regulador, la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), maneja un sistema que orienta la apertura de agencias y oficinas de entidades financieras a zonas sin cobertura, pero con “potencial”. Todo esto en el marco de las “Metas de Bancarización” que la ASFI considera para el sistema financiero. El sistema no contiene una definición propia de rural o no rural, pero sí se basa en la definición del INE sobre ruralidad ya que el sistema incorpora únicamente a localidades urbanas. La ASFI definió que una localidad a X kilómetros (entre 3 y 5) de un centro poblado con atención de servicios financieros, será considerada como atendida. Aquellas localidades que estén fuera del radio de acción de una entidad financiera (bajo los parámetros comentados) serán agrupadas – a través de mapas georeferenciados – y se analizará si existe una cantidad suficiente de poblaciones circundantes para llegar a una escala de operaciones satisfactoria. Es decir, se trata de llegar a la población del entorno del centro poblado y más dispersas del área rural.

6.1.2 Agricultura en Bolivia

La agricultura es una de las principales fuentes de ingresos para la mayoría de los habitantes del país. Aproximadamente, el 48% de la población vive en el medio rural y

obtiene sus ingresos, o parte importante de ellos, de la agricultura. Muchas de estas familias, practican una agricultura de subsistencia y los niveles de productividad e inversión son bajos, en comparación con los otros países del continente. Aún así, los pequeños productores familiares, campesinos como se los conoce comúnmente, son los responsables de producir gran parte de los alimentos destinados al mercado interno.

La estructura del sector agrícola de Bolivia, es definida por la economía agrícola como “bi-modal”, donde al mismo tiempo, existen muchas pequeñas parcelas pertenecientes a unidades productivas familiares, cuya producción generalmente se destina al mercado interno y, algunas grandes áreas de explotación comercial, cuya producción generalmente se destina a la agroindustria y/o al mercado externo.

6.1.3 Agricultura y su Financiamiento

El crédito agrícola representa para las Instituciones Financieras, un conjunto complejo de riesgos que identificar, evaluar y administrar; lo que hace que, ofrecer financiamiento a la agricultura, sea un negocio más riesgoso que otros.

En los países menos desarrollados como el nuestro, la producción agrícola es un esfuerzo y riesgo, prácticamente exclusivo del agricultor. Por lo tanto, las probabilidades de que los riesgos tengan impactos significativos, en la economía del productor, en los ingresos, en la calidad de cartera y solvencia de las Instituciones Financieras, son mayores.

Las instituciones de microfinanzas, reguladas y no, han tomado el desafío de ofrecer crédito agrícola permanentemente, pese a todos los problemas y potenciales riesgos, involucrados en este negocio. Lo más loable de esta actitud es, que la clientela meta de estas instituciones son los micros, pequeños y medianos agricultores, siendo los sectores a los que se oferta menos crédito agrícola.

6.1.4 Riesgos del Crédito Agrícola

La administración de los riesgos es el corazón de toda política crediticia; con especial énfasis si se trata de crédito agrícola. Los principales riesgos que expone el crédito agrícola a las Instituciones Financieras entre otros, son:

- Cada tamaño de unidad de producción agrícola, así como cada cultivo y cada región tienen riesgos diferentes.

- La diversificación del productor agrícola, es un aspecto importante para administrar mejor los riesgos, pero las oportunidades de diversificación a nivel de productor son en la práctica, limitadas.
- Pese a que el crédito agrícola en términos generales es escaso, existen regiones donde la oferta es alta y esto genera una competencia intensa entre los diferentes actores que ofrecen financiamiento agrícola.
- La intervención gubernamental como prestamista de primer piso en el pasado reciente, y como prestamista de segundo piso actualmente, ha significado en la práctica, un fuerte desestimulo a la oferta privada de créditos agrícolas.

Desde un punto de vista operacional, hay un conjunto de riesgos que afectan directamente a los créditos agrícolas y que es importante tomar en cuenta a la hora de elaborar y aplicar las políticas crediticias:

- Riesgo de crédito
- Riesgos de mercado
- Riesgos de liquidez
- Riesgos de transacción
- Riesgo de las garantías
- Riesgos de reputación
- Diversificación de la cartera agrícola

6.1.5 Riesgo Crediticio

El riesgo de crédito es el más importante, en términos de financiamiento a la agricultura y es afectado principalmente por dos variables.

- Aspectos externos:
 - Los fenómenos climatológicos
 - Los movimientos del mercado
- Aspectos internos:
 - Capacidad empresarial

Los fenómenos climatológicos, han sido la principal amenaza para la producción agrícola. La necesidad de neutralizarlos, por lo menos en parte, ha dado origen a mecanismos como el seguro agrícola o ayudas de emergencia del gobierno.

Con relación a la capacidad de producción o capacidad empresarial, un factor inherente al productor, que es muy importante tener en cuenta, porque afecta a la producción en la fase del ciclo agrícola, o inclusive en la fase de la comercialización. Evaluar la capacidad empresarial del productor como una variable cualitativa, no es fácil. Sólo pueden tener una idea relativamente clara de esta variable, los oficiales de crédito con bastante experiencia.

6.2 OBJETIVOS

6.2.1 Objetivo General

Aplicar herramientas de control de riesgo crediticio, diseñando un sistema de gestión crediticia aplicada al sector Microfinanciero Agropecuario en la IFD Sembrar Sartawi, a fin de brindar registros oportunos que permitan controlar la calidad de cartera que se tiene a nivel nacional.

6.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar las Variables a considerar para la toma de decisiones en los controles del Riesgo Crediticio.
- Diseñar herramientas de control frecuentes y específicos de acuerdo a las exigencias de las Normativas internas y externas.
- Revisar conceptos importantes del Sistema de Riesgos inherentes al crédito agropecuario y sus implicancias.
- Realizar un análisis comparativo de la situación ex ante y ex post de los nuevos controles aplicados.
- Determinar las ventajas competitivas del nuevo control aplicado alineado con la Normativa.
- Realizar un análisis económico sobre el proyecto y su factibilidad y/o rentabilidad

6.3 ALCANCE DEL PROYECTO

La gestión crediticia se lleva a cabo en el área comercial de la Institución y está destinada a mejorar el control de la Cartera de Créditos ex – post que tienen los Encargados de Agencias y Sucursales en las cuatro variables a considerar que se detallan más adelante.

El ámbito geográfico es a nivel Nacional en las 25 Agencias que tiene la empresa distribuidas en 4 Sucursales (La Paz-Oruro, Santa Cruz, Cochabamba y Sur).

6.4 JUSTIFICACIÓN

El presente punto busca identificar a los beneficiarios y quiere sobre todo encontrar el porqué es importante dicha Memoria. El desarrollo de la misma se justifica desde dos perspectivas: el académico y el teórico como se describe a continuación.

6.4.1 Justificación Académica

Se refiere a la aplicación de conocimientos adquiridos en Ingeniería Industrial, el proyecto pertenece a dos áreas académicas: *Administración Financiera* y *Sistemas de Calidad*.

Las materias de apoyo ala presente memoria son:

- Administración Financiera.
- Estrategia Empresarial para Entidades Financieras.
- Planificación de la Producción (Servicio).
- Costos y proyectos.

6.4.2 Justificación Teórica

Se refiere a la aplicación de conceptos teóricos dirigidos a la fundamentación de la Memoria Laboral, se explican algunos de éstos a considerar:

- Nueva Ley 393 de Servicios Financieros
- Recopilación de Normas para Servicios Financieros - ASFI
- Normativa de Créditos Interna
- Políticas y Procedimientos

7. SECCIÓN PROPOSITIVA

7.1 Desafíos

A partir de la Gestión 2009 y habiendo concretado el acuerdo estratégico “Sembrar – Sartawi”, se realizan varios procesos de ajustes en la cultura institucional, personal, estructura organizativa, contabilidad, sistemas, tecnología, cumplimiento de normas, proyectos y otros.

Surte efecto que los desafíos más importantes de Sartawi IFD en el negocio Microfinanciero Agropecuario han sido y son los siguientes:

- Administrar simultáneamente los riesgos característicos del sector agropecuario:

De producción Climático De precios y mercado

- Desarrollar productos financieros adecuados al ciclo productivo, al flujo de fondos, tomando en cuenta las relaciones socio-culturales.
- Incorporar lecciones de la agroindustria que han paliado la ausencia de financiamiento: anticipos, préstamos en especie, apoyo a sus proveedores, fidelización.
- Del total de la cartera microfinanciera en el sistema financiero boliviano, sólo el 8% es agropecuaria.

7.2 Retos

- Atender al pequeño productor agropecuario, masivamente y de manera sostenible.
- Servir, atender y acompañar al productor agropecuario, para que su desarrollo sea resultado de su propio esfuerzo.

7.3 Variables a atender en la Cartera de Créditos

En toda entidad financiera el Activo más importante es la Cartera de Créditos y por ende el generador para que los ingresos financieros tengan cada vez un crecimiento sostenido.

Los esfuerzos por llegar a nuestros clientes con nuestra propuesta de valor ha permitido generar un modelo comprensivo de la misma que responde a las necesidades de cada cliente, logrando alcanza segmentos de mercado generales y especializados con características particulares.

La idea es seguir logrando amoldar la operación crediticia a la actividad de cada cliente sin perder de vista la “gestión del riesgo crediticio”. Para ello es que las variables que miden y controlan la buena Calidad de Cartera son las siguientes:

- Previsión Específica de Cartera.
- Crecimiento de la Cartera Bruta.
- Cartera en Mora
- Crecimiento de Clientes

Estas cuatro variables tienen y están plasmadas dentro del Plan Operativo Anual de la empresa y por ende existen “Metas” de cumplimiento que se deben cumplir.

Los siguientes reportes se enumeran y han sido Registros y Controles oportunos al momento de analizar cada variable:

7.3.1 Previsión Específica de Cartera

La evaluación permanente de la cartera de créditos permite conocer el grado y la naturaleza de los diferentes riesgos que pueden afectar a este activo y por tanto ocasionar pérdidas al patrimonio de la Entidad Financiera, las que deben ser oportunamente identificadas para la constitución de provisiones.

En consecuencia, resulta imperativo que cada una de las Entidades Financieras establezca adecuados sistemas de evaluación de cartera de créditos y control de sus riesgos inherentes. El sistema de evaluación de cartera de cada Entidad Financiera debe estar fundamentado en el análisis de información confiable y oportuna para la identificación de riesgos y las eventuales pérdidas asociadas, considerando expresamente que el criterio básico es la capacidad de pago del deudor y que las garantías, si existieran, son subsidiarias.

Para la Autoridad del Sistema Financiero (ASFI), el régimen de provisiones viene como resultado de la evaluación y calificación de cartera según las pautas previamente establecidas, las Entidades de Intermediación Financiera deben constituir provisiones específicas diferenciadas por moneda sobre el saldo del crédito directo y contingente de sus prestatarios, según los porcentajes siguientes:

Cuadro 7-1

ASFI: Régimen de Provisiones s/Calificación y Tipo de Crédito en MN, 2015 (en %)

Categoría	Empresarial – Microcrédito – PYME (Directos y Contingentes)		Vivienda (Directos y Contingentes)		Consumo (Directos y Contingentes)		
	Al Sector Productivo	Al Sector No Productivo	(1)	(2)	Antes del 17/12/2009	A partir del 17/12/2009 Hasta 16/12/2010	A partir Del 17/12/2010
A	0%	0.25%	0.25%	3%	0.25%	1.5%	3%
B	2.5%	5%	5%	6.5%	5%	6.5%	6.5%
C	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
D	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
E	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
F	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a la Recopilación de Normas ASFI

(1) Esta categoría contempla: a) Créditos Hipotecarios de vivienda, b) Créditos hipotecarios de vivienda de interés social y c) Créditos de vivienda de interés social sin garantía hipotecaria.

- (2) Se encuentran en esta categoría: a) Créditos de vivienda sin garantía hipotecaria, b) Créditos de vivienda sin garantía hipotecaria debidamente garantizados.

Cuadro 7-2

ASFI: Régimen de Previsiones s/Calificación y Tipo de Crédito en ME, 2015 (en %)

Categoría	Empresarial – Microcrédito – PYME		Vivienda (Directos y Contingentes)		Consumo (Directos y Contingentes)		
	Directo	Contingente	(1)	(2)	Antes del 17/12/2009	A partir del 17/12/2009 Hasta 16/12/2010	A partir Del 17/12/2010
A	2.5%	1%	2.5%	7%	2.5%	5%	7%
B	5%	5%	5%	12%	5%	8%	12%
C	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
D	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
E	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
F	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a la Recopilación de Normas ASFI

- (1) Esta categoría contempla: a) Créditos Hipotecarios de vivienda, b) Créditos hipotecarios de vivienda de interés social y c) Créditos de vivienda de interés social sin garantía hipotecaria.
 (2) Se encuentran en esta categoría: a) Créditos de vivienda sin garantía hipotecaria, b) Créditos de vivienda sin garantía hipotecaria debidamente garantizados.

Para mejor comprensión de los cuadros anteriores, el “Anexo C” analiza el Tipo de Crédito que cada operación crediticia puede tener y a su vez el Objeto de Crédito que se refiere al Destino del Crédito de cada operación.

El cuadro siguiente complementa el régimen de provisiones y su respectivo criterio de calificación de acuerdo a los días Mora y su Categoría en función al tipo de crédito, tomando en cuenta el porcentaje de los cuadros anteriores.

Cuadro 7-3

ASFI: Criterios de calificación, Categoría y Tipo de Crédito, 2015 (en días mora)

Categoría	Rangos de días y Criterios de Calificación s/ Tipo de Crédito		
	Vivienda	Microcrédito y Consumo	Microcrédito agropecuario
Categoría A	0 – 30 días	0 – 5 días	0 – 20 días
Categoría B	31 – 90 días	6 – 30 días	21 – 30 días
Categoría C	91 – 180 días	31 – 55 días	31 – 55 días
Categoría D	181 – 270 días	56 – 75 días	56 – 75 días
Categoría E	271 – 360 días	76 – 90 días	76 – 90 días
Categoría F	Mayor a 360 días	Mayor a 90 días	Mayor a 90 días

Fuente: Elaboración propia en base a la Recopilación de Normas ASFI

Se aclara que este sistema de evaluación es para entidades financieras reguladas, pero en procura de mejorar los controles de riesgos de cartera de créditos es que la IFD Sembrar Sartawi utiliza esta variable desde el momento de la fusión en el año 2009.

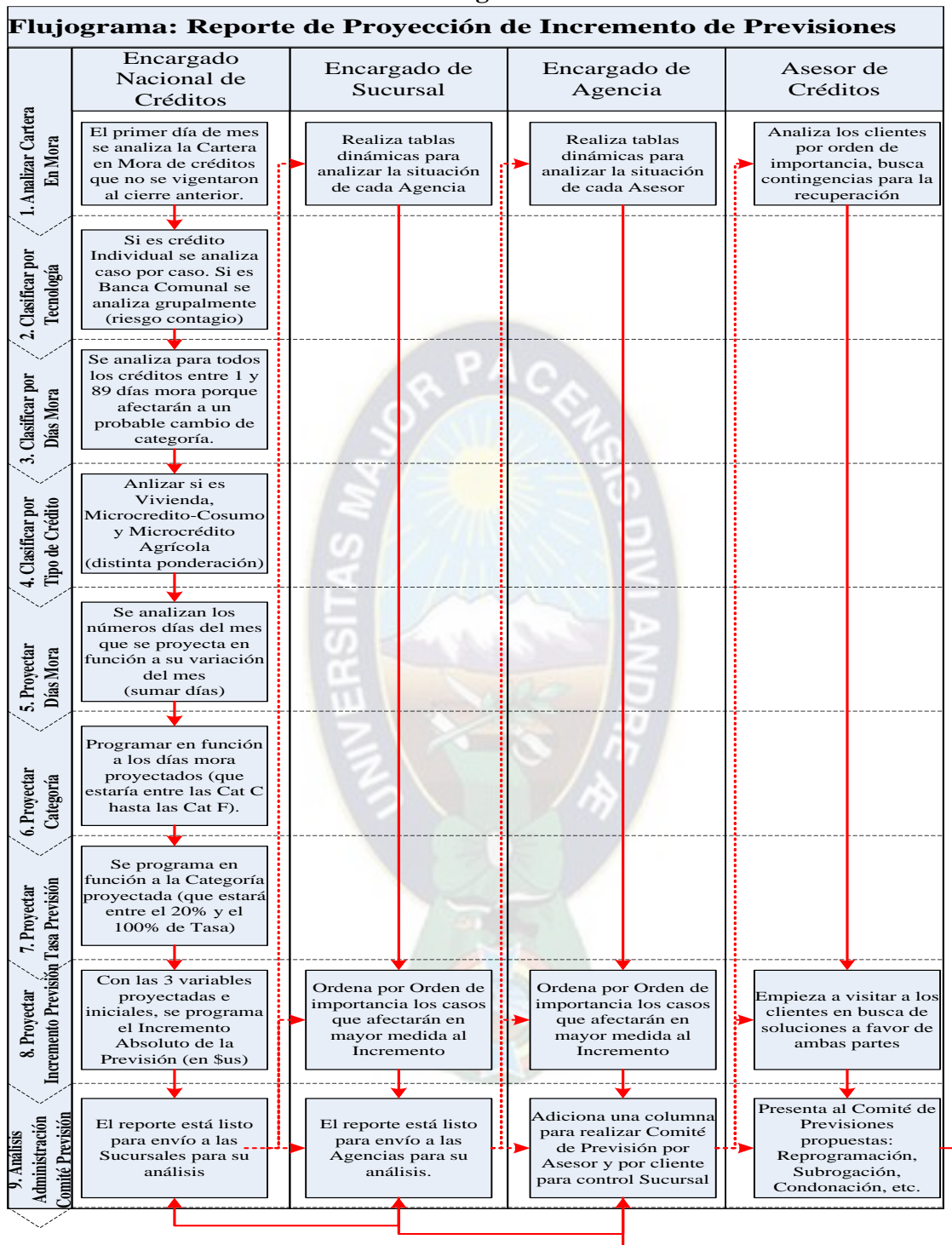
Para esta variable se analizan dos herramientas importantes al momento de mitigar y controlar los niveles de Previsión que una Agencia e Institución debe tener y son:

7.3.1.1 Proyección de Incremento de Previsiones

El siguiente diagrama de flujo analiza de manera conceptual del reporte:



Diagrama 7-1



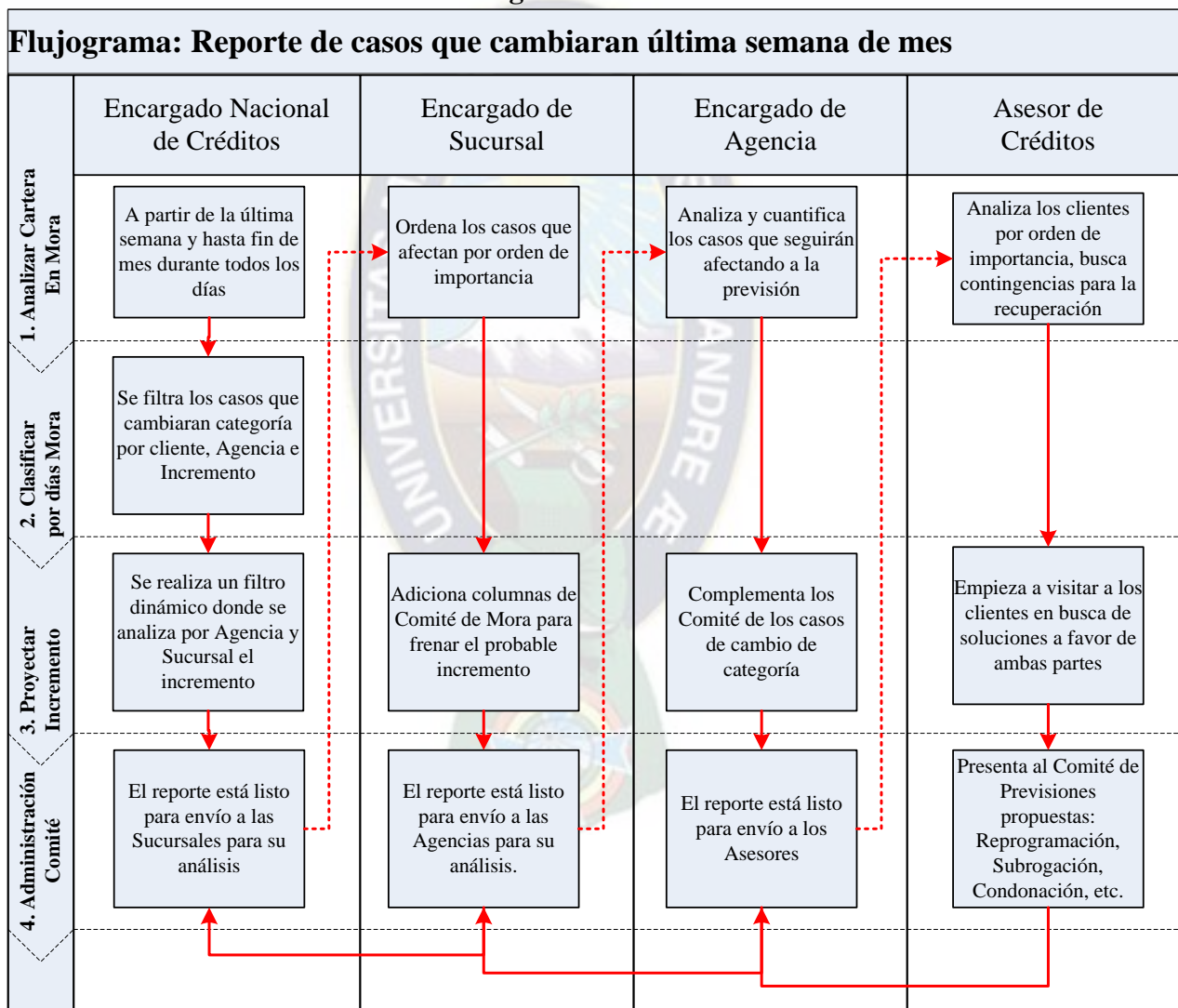
Fuente: Elaboración propia en base al análisis realizado
 Esta herramienta de control se implementa con el objetivo de analizar aquellos casos y clientes en mora que por “Días de Mora” Vs “Categoría” afectarían directamente al control de la Previsión. El caso es que la Previsión mide directamente la Calidad de Cartera de una

entidad financiera regulada ante la ASFI (Autoridad del Sistema Financiero) que para el caso de IFD Sembrar Sartawi viene aplicando a pesar de estar en proceso de Regulación como medida preventiva. En el Anexo D (Cuadro D-1) se adjunta el Reporte detallado que se envían con los datos necesarios del caso.

7.3.1.2 Casos que cambian de Previsión Última Semana

El siguiente diagrama de flujo analiza de manera conceptual del reporte:

Diagrama 7-2



Fuente: Elaboración propia en base al análisis realizado

El control de ésta variable se hace muy importante en la última semana de fin de mes, para ello es que este reporte oportuno y diario hacen que las Agencias puedan identificar los

casos y clientes a los cuales deben controlar en su Cartera en Mora. En el Anexo D (Cuadro D-2) se adjunta el Reporte detallado que se envían con los datos necesarios del caso.

7.3.2 Crecimiento de la Cartera Bruta

La cartera de créditos es el activo más importante de las entidades financieras, debido a que constituye la principal fuente generadora de ingresos, por lo cual las operaciones de crédito deben sustentarse adecuadamente en análisis objetivos de riesgo y realizarse de acuerdo a estrategias, políticas y procedimientos establecidos por cada entidad, debidamente aprobadas por el Directorio u órgano equivalente y ajustarse a lo dispuesto en la Ley N° 393 de Servicios Financieros (LSF).

Las referidas estrategias, políticas y procedimientos deben comprender las etapas de análisis, tramitación, aprobación, desembolso, seguimiento y recuperación de los créditos, tanto para clientes nacionales como extranjeros y basarse en sanas y prudentes prácticas bancarias y crediticias, para cuyo efecto se deben tener en cuenta, entre otras, las siguientes consideraciones generales:

- 1) La realización, desarrollo y resultado de cada una de las etapas de una operación de crédito es de exclusiva competencia y responsabilidad de la entidad;
- 2) Las entidades deben definir los tiempos máximos para la tramitación por tipo y producto de crédito, en las etapas de análisis, aprobación y desembolso del crédito. La difusión a los clientes de estos tiempos máximos debe estar contemplada en las políticas y procedimientos de la entidad. Dichos tiempos deben ser independientes de factores externos a la entidad, como ser la tramitación de documentos por parte del cliente o el tiempo de obtención de documentación en otras instituciones;
- 3) Las entidades deben velar que las operaciones activas y pasivas guarden entre sí la necesaria correspondencia, a fin de evitar desequilibrios financieros;
- 4) Antes de conceder un crédito, las entidades deben cerciorarse de que el solicitante está en capacidad de cumplir sus obligaciones en las condiciones que sean pactadas, reconociendo el derecho de todo ciudadano para obtener crédito y evitar cualquier tipo de discriminación, incluyendo a las personas adultas mayores; para realizar las operaciones a cuya financiación se destinen;

- 5) Las entidades deben conceder sus créditos solamente en los montos y a los plazos necesarios para realizar las operaciones a cuya financiación se destinen;
- 6) Los fondos prestados deben ser desembolsados al deudor en forma adecuada a la finalidad del crédito;
- 7) Cuando se trate de créditos destinados a atender actividades productivas realizables durante un plazo prolongado, el importe de los mismos deberá ser distribuido durante el período del crédito, para que el deudor haga uso de los fondos de acuerdo con la época en que deban realizarse las distintas labores a que se destina el préstamo;
- 8) Cuando se trate de créditos destinados a proyectos de construcción inmobiliarios, es responsabilidad de la entidad verificar que la fuente de repago originada por los ingresos del proyecto se encuentre libre de contingencias legales, evitando en todo momento daño económico que perjudique a los adjudicatarios que realizan o realizaron pagos, incluyendo a adjudicatarios que no tengan relación contractual con la entidad que otorga el préstamo;
- 9) Los fines de los créditos deben estar consignados en los contratos respectivos, así como la estipulación de que si la entidad comprobare que los fondos hubieren sido destinados a fines distintos de los especificados, sin que hubiere mediado previo acuerdo de la entidad, ésta podrá dar por vencido el plazo del préstamo y su monto insoluto podría ser inmediatamente exigible, sin perjuicio de las demás responsabilidades en que el deudor pueda haber incurrido;
- 10) La amortización o plan de pagos de los créditos concedidos por las entidades deben adaptarse al ciclo productivo de la actividad financiada, la naturaleza de la operación y la capacidad de pago del deudor. En los créditos de mediano y largo plazo deberán estipularse pagos periódicos, que en ningún caso serán por períodos mayores a un año;
- 11) La política de reprogramación de créditos establecida por cada entidad, no debe estar orientada a demorar el reconocimiento de una mala situación en relación con la solvencia de los deudores;

- 12) Los deudores de los créditos concedidos por las entidades pueden, en cualquier tiempo anterior al vencimiento del plazo convenido, hacer amortizaciones extraordinarias o cancelar totalmente el saldo insoluto de la obligación;
- 13) Las tasas de interés que las entidades hayan fijado en sus contratos de crédito no pueden ser modificadas unilateralmente, cuando esta modificación afecte negativamente al cliente;
- 14) Las entidades deben contar con políticas específicas para el avalúo y actualización del valor de bienes inmuebles o muebles recibidos en garantía, sean éstos perecederos o no;
- 15) Las entidades deben constatar periódicamente, las inversiones efectuadas por los prestatarios con el producto de los préstamos concedidos y las condiciones en que se encuentran las garantías reales;
- 16) En los respectivos contratos de crédito debe estipularse que la entidad tiene el derecho a exigir a los prestatarios todo tipo de datos e información;
- 17) El deudor y/o depositario, en su caso, está obligado a dar aviso a la entidad de cualquier cambio que se produjere en las condiciones que estipule el contrato respecto de la conservación, ubicación y seguros de los objetos dados en garantía. El aviso respectivo debe hacerse por escrito dentro de los quince días siguientes a la fecha en que tal cambio o pérdida se hubiere producido;
- 18) Las entidades financieras deben requerir la autorización de sus clientes para efectuar:
 - a) La consulta de los antecedentes crediticios de los mismos, tanto en el (los) Buró(s) de Información (BI), la Central de Información Crediticia (CIC) de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) para el caso de entidades reguladas, así como en otras fuentes;
 - b) El reporte de los datos de su préstamo a la entidad aseguradora a fin de que ésta cuente con toda la información necesaria para la emisión de los certificados de Cobertura Individual, cuando se requiera de una póliza de seguro de desgravamen hipotecario;

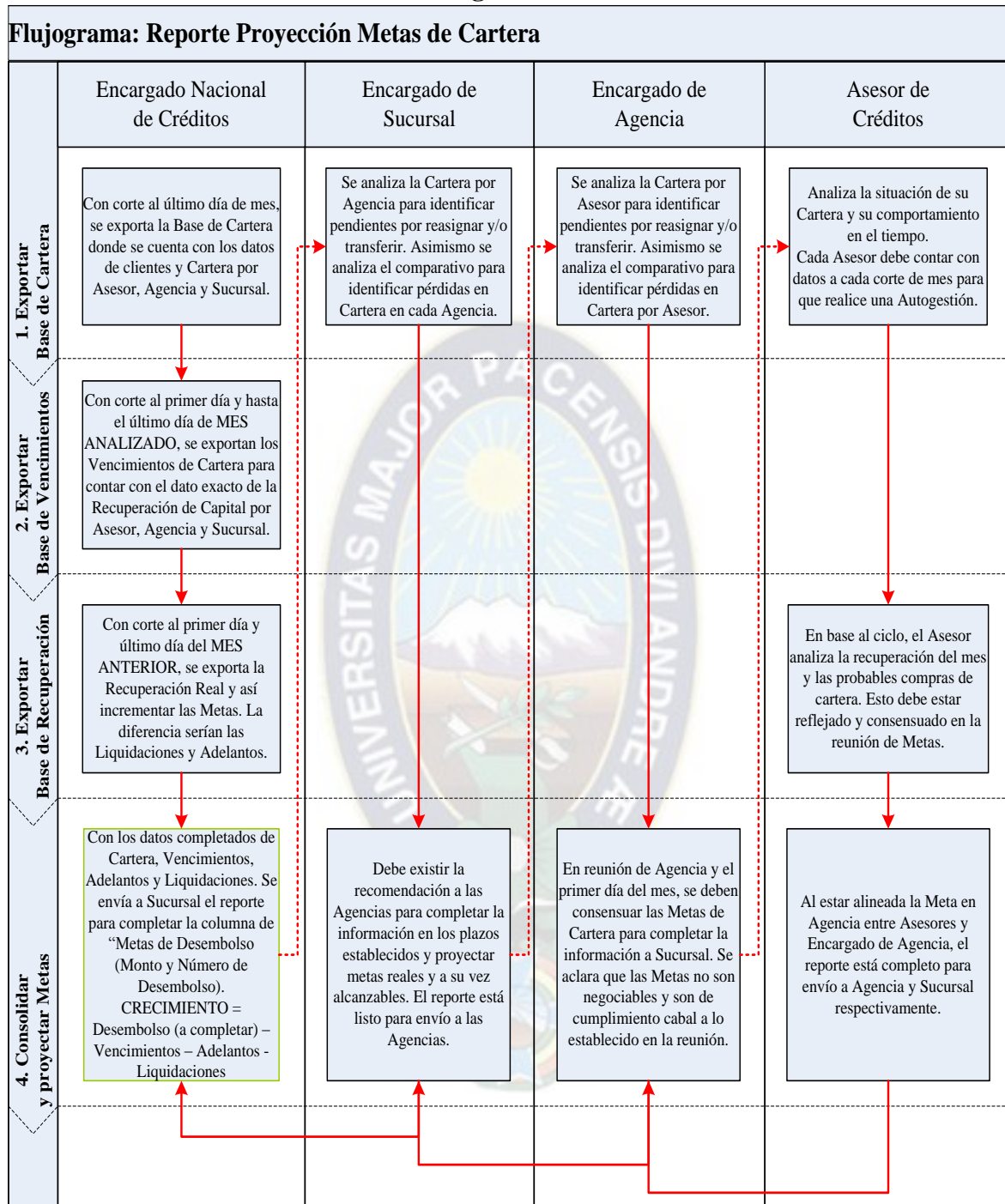
- c) La verificación de sus datos, en el Registro Único de Identificación administrado por el Servicio General de Identificación Personal, para cada solicitud de crédito que realice.
- 19)** Los planes de pago de los créditos de inversión destinados al sector productivo deben contemplar un periodo de gracia para la amortización a capital, ajustado a la naturaleza de la inversión. El plazo del periodo de gracia se determinará de acuerdo a metodología y procedimiento establecido por cada entidad;
- 20)** Una vez que se verificó que el cliente cuenta con capacidad de pago, las entidades financieras deben cerciorarse, a través de la Central de Información Crediticia, si éste registra o no un comportamiento de pleno y oportuno cumplimiento de pago y en consecuencia si le corresponde ser favorecido con mejores condiciones de financiamiento;
- 21)** Las consultas realizadas por la entidad supervisada, al Informe Confidencial y al Informe de Cliente con Pleno y Oportuno Cumplimiento de Pago (Informe de CPOP), deben corresponder a la misma fecha de corte;
- 22)** Realizar la verificación de los datos del sujeto de crédito, en el Registro Único de Identificación administrado por el Servicio General de Identificación Personal, debiendo mantener constancia documentada de dicha verificación, cuyo costo debe ser asumido por la entidad.

7.3.2.1 Proyección de Metas de Cartera

A principio de mes se ha incorporado el envío de la Proyección de Metas a las Agencias donde se desglosa por Asesor y Agencia la cantidad que plantean para el mes (Monto por Desembolsar y Número) frente a la “Recuperación” de la Cartera y una posible “Liquidación y Adelante” de la misma. Con esto se asegura y se realiza seguimiento del cumplimiento al crecimiento de la Cartera.

El siguiente diagrama de flujo analiza de manera conceptual del reporte:

Diagrama 7-3



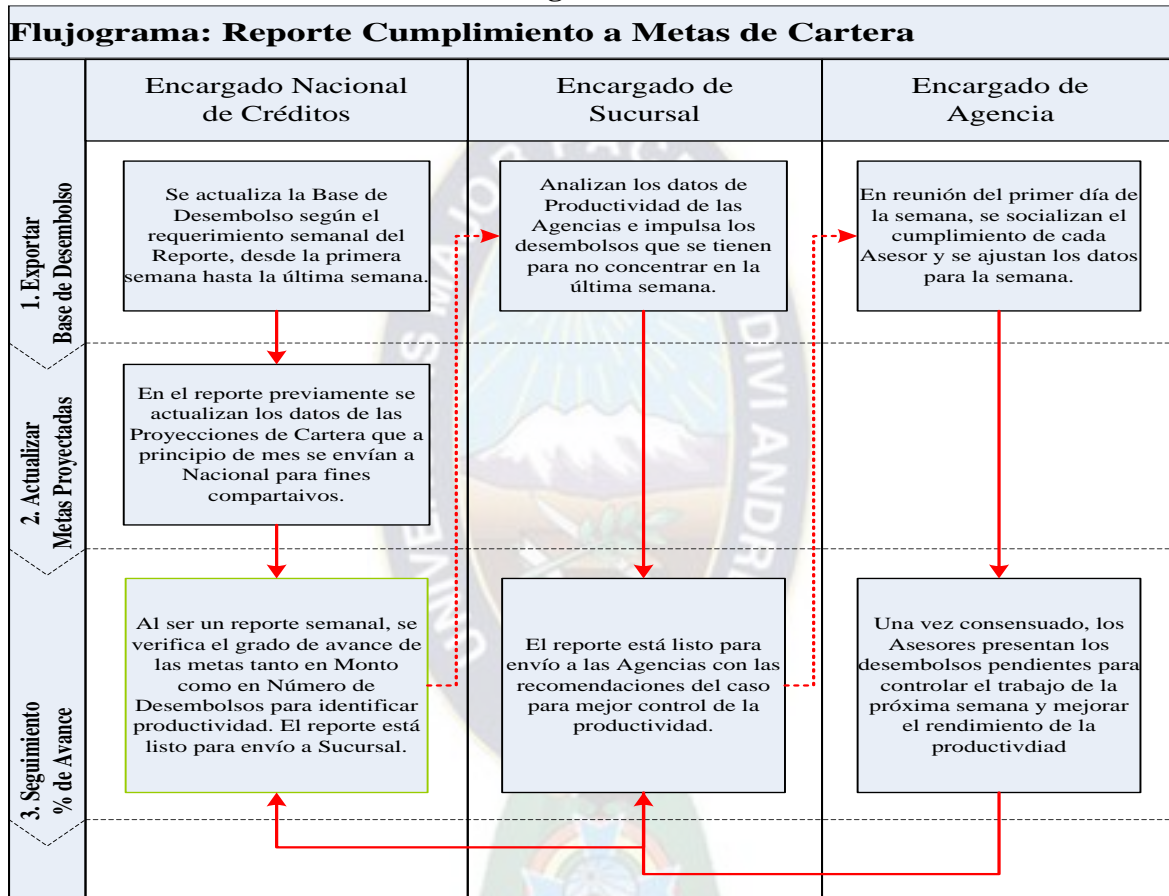
Fuente: Elaboración propia en base al análisis realizado

En el Anexo D (Cuadro D-3) se adjunta el Reporte detallado que se envían con los datos necesarios del caso.

7.3.2.2 Cumplimiento a las Metas de Cartera

Este reporte es un adicional al anterior y controla periódicamente (semanal) el grado de cumplimiento de las Agencias a las Metas Planteadas a principio de mes. El objetivo es que exista un alineamiento del personal con un estricto cumplimiento al crecimiento de Cartera. El siguiente diagrama de flujo analiza de manera conceptual del reporte:

Diagrama 7-4



Fuente: Elaboración propia en base al análisis realizado

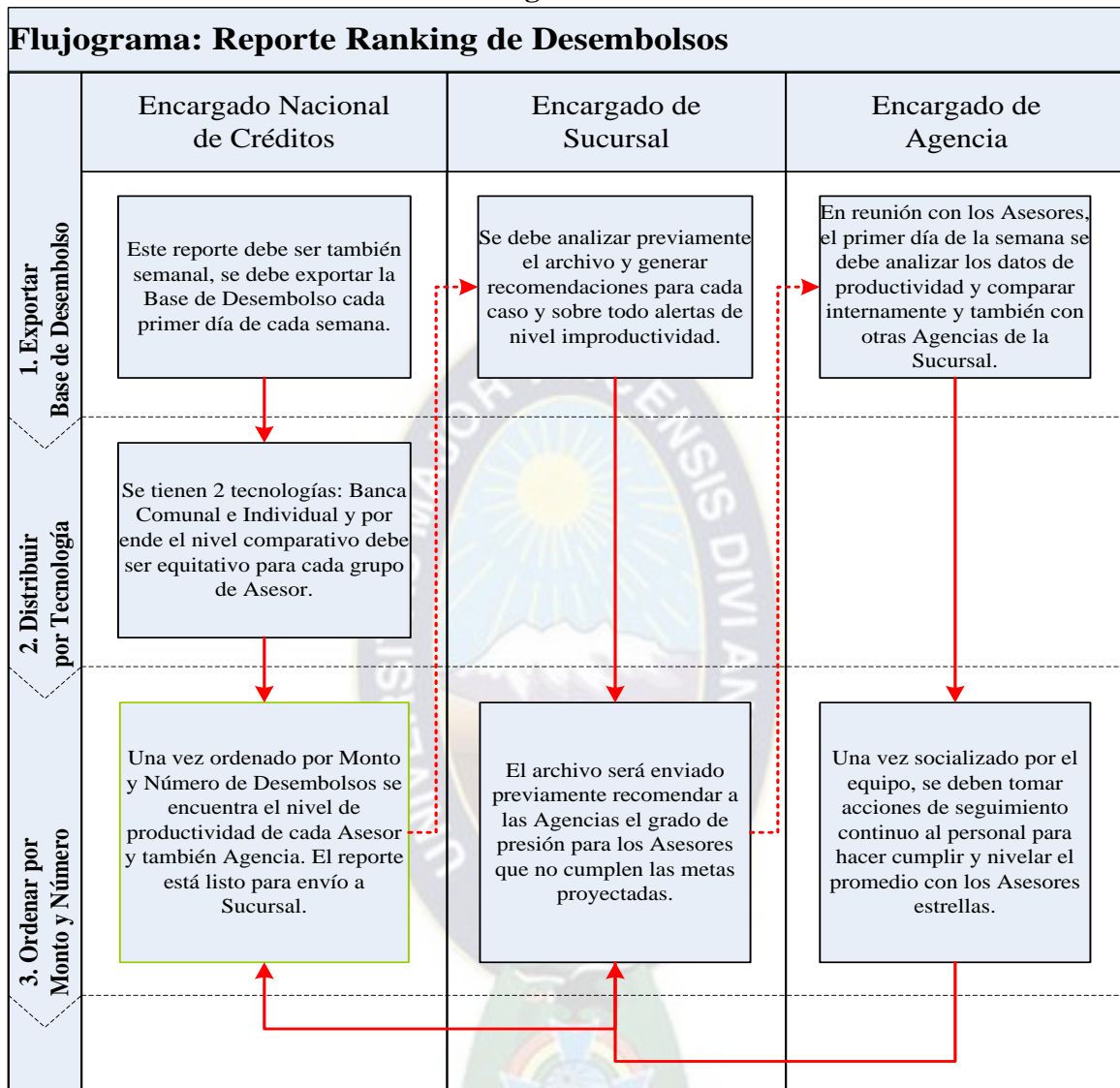
En el Anexo D (Cuadro D-4) se adjunta el Reporte detallado que se envían con los datos necesarios del caso.

7.3.2.3 Ranking de Desembolsos

Es una herramienta por el cual se identifica la Productividad de cada Asesor, Agencia y Sucursal. Esto permite una competencia interna sana para identificar debilidades en el personal que no cumple con lo presupuestado.

El siguiente diagrama de flujo analiza de manera conceptual del reporte:

Diagrama 7-5



Fuente: Elaboración propia en base al análisis realizado

En el Anexo D (Cuadro D-5) se adjunta el Reporte detallado que se envían con los datos necesarios del caso.

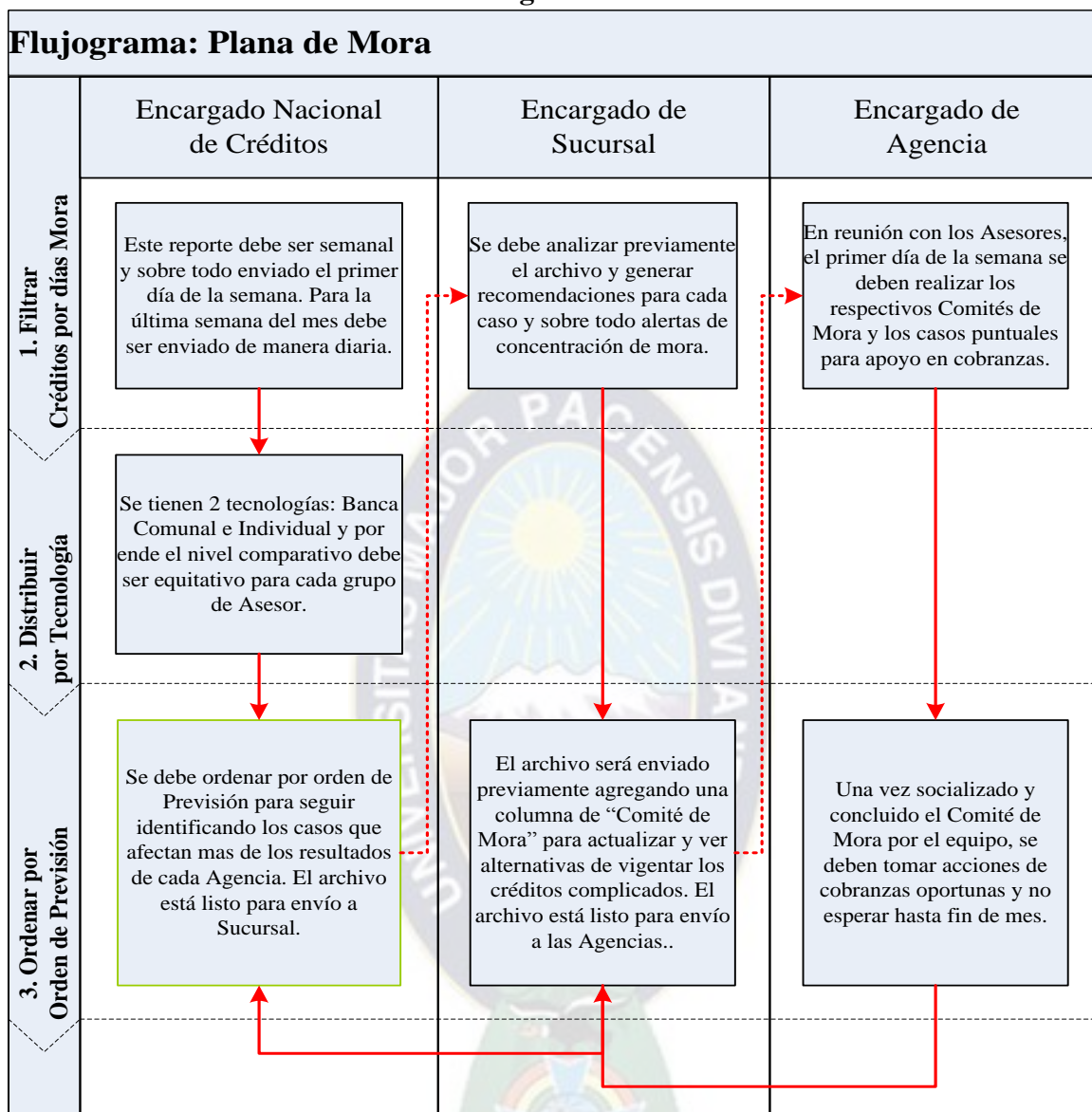
7.3.3 Cartera en Mora

7.3.3.1 Plana de Mora

Identifica y controla de manera periódica la totalidad de la Cartera en Mora de una determinada Agencia que puede analizarse en los Comités de Mora que tiene la Agencia.

El siguiente diagrama de flujo analiza de manera conceptual del reporte:

Diagrama 7-6



Fuente: Elaboración propia en base al análisis realizado

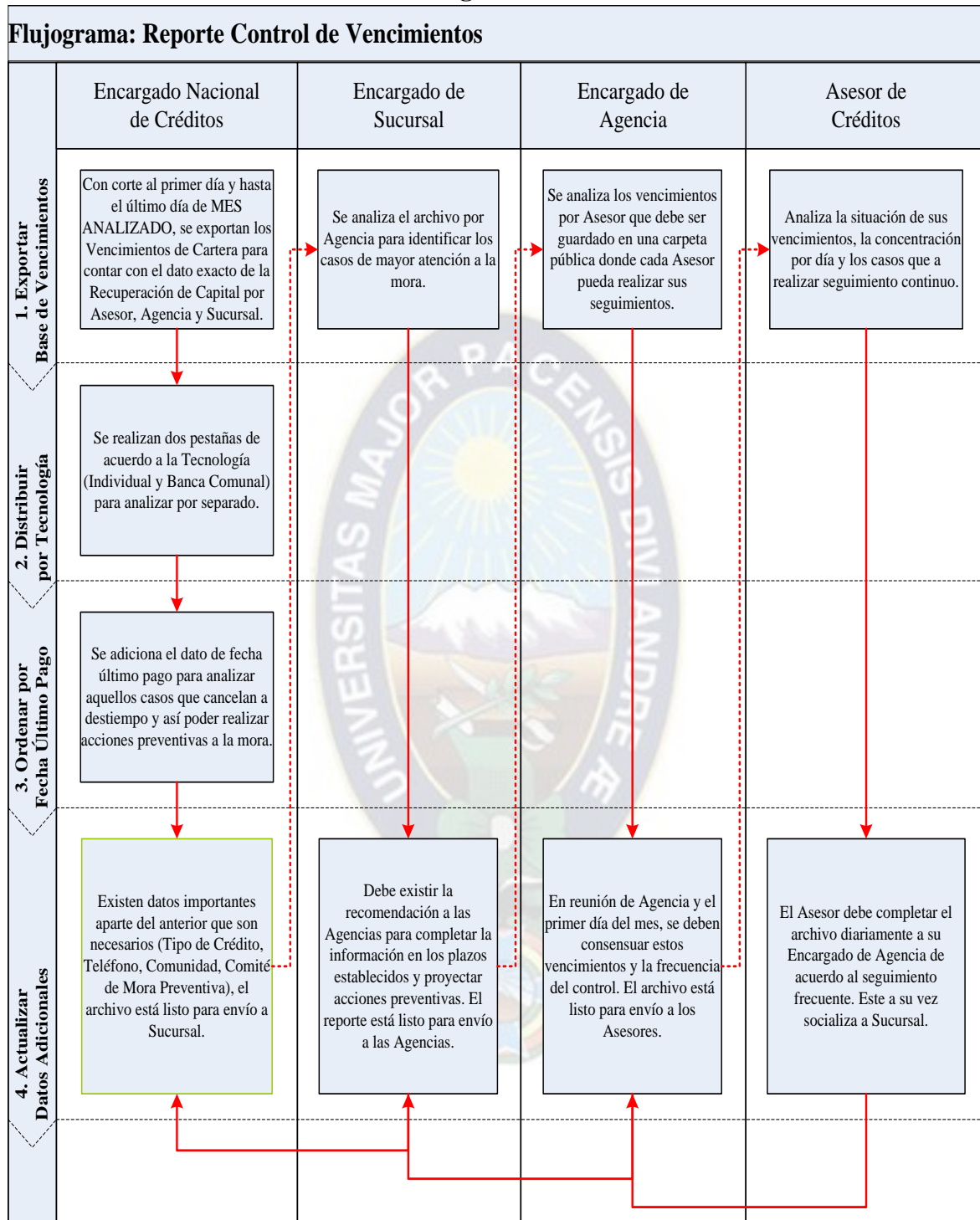
En el Anexo D (Cuadro D-6) se adjunta el Reporte detallado que se envían con los datos necesarios del caso.

7.3.3.2 Control de Vencimientos – Mora Preventiva

Con este reporte se identifican mensualmente aquellos casos que normalmente se atrasan en sus pagos y que podemos controlar previamente antes de su fecha de vencimiento y así manejar a los clientes de manera anticipada.

El siguiente diagrama de flujo analiza de manera conceptual del reporte:

Diagrama 7-7



Fuente: Elaboración propia en base al análisis realizado

En el Anexo D (Cuadro D-7) se adjunta el Reporte detallado que se envían con los datos necesarios del caso.

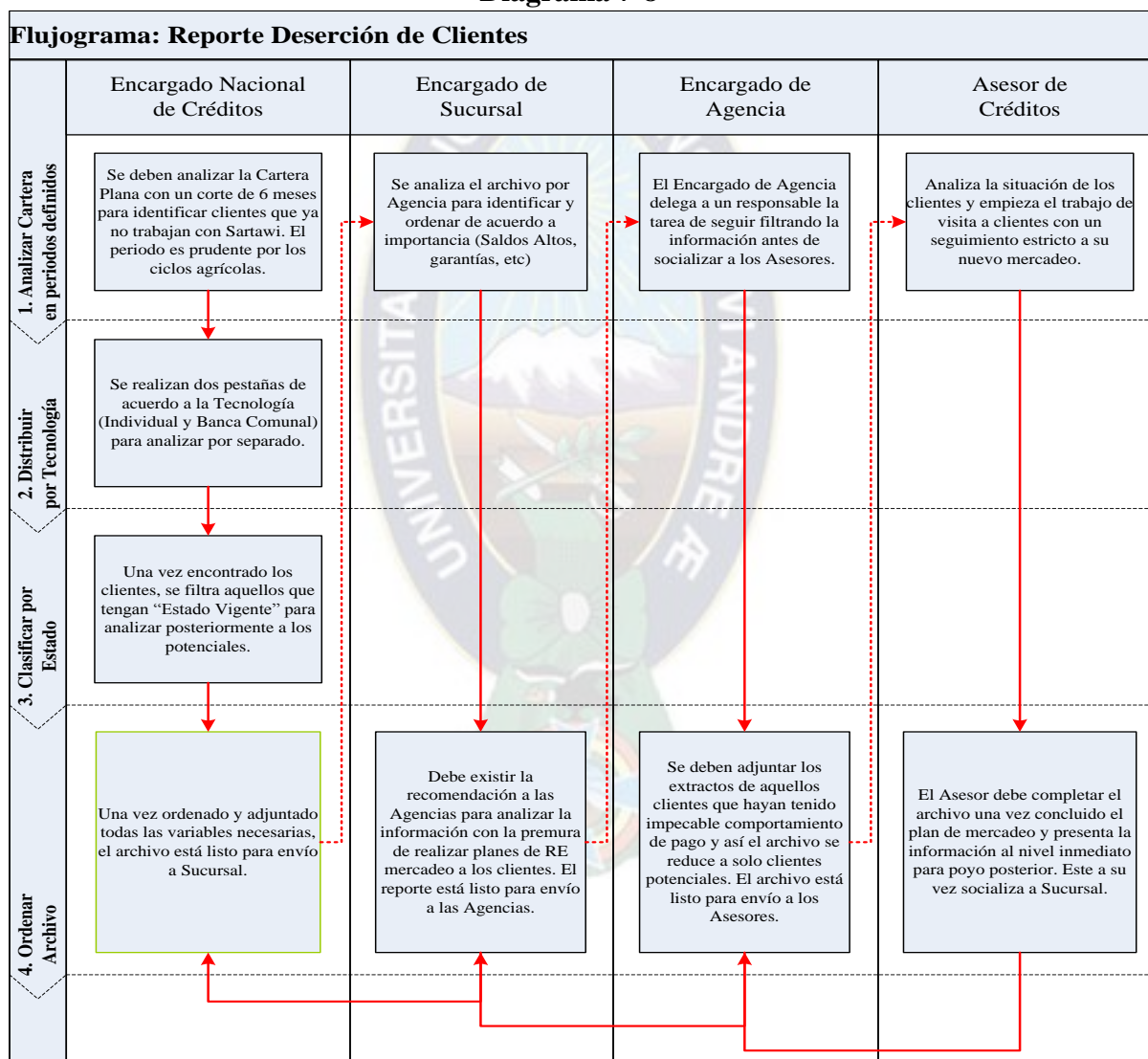
7.3.4 Crecimiento de Clientes

7.3.4.1 Deserción de Clientes

De manera trimestral, este reporte se entrega a las Agencias para que el personal pueda identificar a aquellos clientes potenciales que ya no trabajan en la Institución y que pueden ser mercadeados nuevamente para no mantenernos en clientes.

El siguiente diagrama de flujo analiza de manera conceptual del reporte:

Diagrama 7-8



Fuente: Elaboración propia en base al análisis realizado

En el Anexo D (Cuadro D-8) se adjunta el Reporte detallado que se envían con los datos necesarios del caso.

8. SECCIÓN CONCLUSIVA

8.1 Resultados Alcanzados hasta la Gestión 2012

El análisis que se realiza al corte de la Gestión 2012 es para analizar la situación antes del cargo desempeñado en la empresa.

A Diciembre de 2012 el crecimiento de la Cartera había demostrado crecimientos sostenidos desde el acuerdo estratégico Sembrar – Sartawi. El esfuerzo realizado en la productividad, control del gasto y estructura de financiamiento ha producido un modelo que permitió un crecimiento institucional sano y sostenible.

Los resultados alcanzados hacían prever el reforzamiento de un cargo específico para el control de la Cartera de Créditos y se debió a los siguientes datos:

Cuadro 8-1
IFD Sartawi: Variación Variables Cartera de Créditos, 2009-2012 (en%)

Gestión	Variación Crecimiento Cartera Bruta (en %)	Variación Reducción Cartera en Mora (en %)	Variación Crecimiento Clientes (en %)	Variación Incremento Crédito Promedio (en %)
2009 – 2010	142%	- 2.07%	81%	34%
2010 – 2011	59%	+ 0.75%	35%	18%
2011 – 2012	51%	- 0.92%	33%	14%
Acumulado	252%	- 2.24%	149%	66%
Promedio	84%	- 0.75%	50%	22%

Fuente: Elaboración Propia en base datos de IFD Sartawi

Los datos han demostrado que sobre todo el crecimiento exponencial de la Cartera de Créditos en menos de 3 años hacía menester la creación y adición en la estructura orgánica de nuevos cargos que vengan a gestionar las variables citadas.

8.2 Resultados esperados después de la Gestión 2012

8.2.1 Diseño de Área Específica

Debido a lo explicado, a partir de Enero de 2013 nace un nuevo cargo en la estructura orgánica Comercial de la empresa, con la denominación de “Encargado Nacional de Crédito” donde las funciones más importantes son:

- Control del Crecimiento de la Cartera.
- Control de la Calidad de la Cartera.

- Monitoreo permanente de la Cartera en Mora y Provisiones.
- Capacitación directa en Evaluación Económicas.
- Incorporación de Nuevos Modelos de Informes de Créditos
- Otros

Todo esto generaba directamente la inclusión de Nuevos Controles a través de los Registros citados líneas arriba.

8.2.2 Cambios a partir del Cargo

El empoderamiento de estos nuevos controles ha sido paulatino y en el paso se han ido encontrando varias debilidades en las Agencias con tomas de decisiones oportunas con Alertas Tempranas en varios aspectos de productividad, calidad, seguimiento, concentración, etc.

Los resultados alcanzados con el nuevo cargo se plasman en los siguientes datos:

Cuadro 8-2
IFD Sartawi: Variación Variables Cartera de Créditos, 2012-2014 (en%)

Gestión	Variación Crecimiento Cartera Bruta (en %)	Variación Reducción Cartera en Mora (en %)	Variación Crecimiento Clientes (en %)	Variación Incremento Crédito Promedio (en %)
2012 – 2013	48%	- 0.56%	28%	16%
2013 – 2014	42%	+ 0.56%	31%	9%
Acumulado	90%	0%	59%	25%
Promedio	45%	0%	30%	13%

Fuente: Elaboración Propia en base datos de IFD Sartawi

El crecimiento de la Cartera de Créditos es lineal y tiene una tendencia estable. Como dato adicional, IFD Sartawi sigue manteniéndose entre las 3 primeras entidades con mayor crecimiento porcentual en todo el Sistema Financiero Nacional.

El reto de mantener una Cartera en Mora sin crecimiento porcentual hace que sea una buena referencia considerando los nuevos volúmenes de Cartera y el riesgo crediticio que implica el Sector Microfinanciero Agrícola.

A la par los clientes mantienen un crecimiento muy interesante y esto se demuestra en que el Control del Crédito promedio no se incrementa en el orden de la Cartera que es un buen dato a considerar.

8.3 Conclusiones y Recomendaciones

- El proceso de maduración de la cartera generada por una estructura de evolución controlada, permite confirmar el éxito de un modelo desarrollado para la gestión de un sector no solo vulnerable y cambiante, sino recientemente entendido como el eje central de la sostenibilidad, desarrollo del ser humano y la agenda global de la seguridad alimentaria.
- El crecimiento de la Cartera ha continuado con el ritmo de gestiones anteriores, cuidando cumplir no solo con los compromisos internos sino también con marcos regulatorios y entornos complejos al ingresar en eslabones de las cadenas productivas, como también en los requerimientos de clientes que buscan la satisfacción de otras necesidades relacionadas a su desarrollo.
- El desarrollo de nuevas herramientas de control para mejorar la calidad de Cartera de Créditos y otras variables importantes son el camino a seguir para la mejora continua de la empresa.
- El objetivo a mediano plazo es conseguir la regulación ante la ASFI y para ello uno de los pasos importantes es mejorar los procedimientos para mitigar el riesgo crediticio que junto con la capacitación del personal, el desarrollo de nuevos productos y tecnologías serán los pilares para estructurar lo indicado.
- La proyección de la IFD Sembrar Sartawi es llegar a ser el primer Banco Agrícola de Bolivia y paso a paso se desarrollará dicho objetivo.
- Los indicadores de mejora en valores absolutos y los más importantes son:
 - o Haber llegado de una Cartera Bruta de 3.5 millones de Dólares a Diciembre de 2009 a 43 millones de Dólares a Diciembre de 2014 demostrando crecimientos exponenciales en el indicador principal.
 - o Haber comenzado con una Mora con relación a la Cartera Bruta del 4.37% a Diciembre de 2009 a 2.13% a Diciembre de 2014 demostrando estabilidad y control en la calidad de la cartera.
 - o Contar con una cartera de clientes de 4,389 a Diciembre de 2009 y llegar a tener 19,834 clientes a Diciembre de 2014 que tiene un crecimiento a la exigencia de la Cartera Bruta.

PARTE 3

ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD LABORAL

9. EXIGENCIAS, REQUERIMIENTOS Y RESPUESTAS

9.1 Capacidad de resolución de problemas

El análisis de la capacidad de resolver problemas y anticiparse a estos, se pueden analizar en tres áreas que el postulante desempeñó de acuerdo al tipo de recursos administrados:

9.1.1 Recursos Tangibles

Para los dos primeros cargos de Asesor de Créditos y Analista de Créditos fueron necesarios contar con aspectos físicos y financieros para resolver los siguientes problemas:

Cuadro 9-1
IFD Sartawi: Capacidad de resolución de problemas - Recursos Tangibles, 2015

Cargo	Resolución de problemas Aspectos Físicos / Aspectos Financieros	
	Problema	Anticipación
Asesor de Créditos	<ol style="list-style-type: none"> Cumplir con control de carpetas de clientes. Riesgo de pérdida de documentación en carpeta de clientes. Riesgo de desembolso en efectivo de clientes. 	<ol style="list-style-type: none"> Realizar cuadro de carpetas de manera frecuente. El resguardo debe estar con un control dual de documentación. Aconsejar al cliente para que el Desembolso sea a cuenta.
Analista de Créditos	<ol style="list-style-type: none"> Riesgo de pérdida de documentación original en poder del postulante. No Registro del Gravamen de las garantías reales (Hipotecas). Riesgo de liquidez de desembolsos con montos altos. 	<ol style="list-style-type: none"> Contar con mobiliario con todo los resguardos de seguridad. Realizar seguimiento semanal a los registros. Control oportuno de liquidez anticipada al desembolso.

Fuente: Elaboración Propia en base al análisis realizado.

9.1.2 Recursos Intangibles

Para los posteriores cargos de Encargado de Agencia, Encargado Nacional de Créditos y Encargado de Sucursal fue necesario hacer énfasis en puntos como la reputación, tecnología y cultura entre los más importantes para resolver los siguientes problemas:

Cuadro 9-2
IFD Sartawi: Capacidad de resolución de problemas - Recursos Intangibles, 2015

Cargo	Resolución de problemas Reputación, Tecnología y Cultura	
	Problema	Anticipación
Encargado de Agencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Riesgo de no compromiso en el trabajo por parte del personal nuevo. 2. Riesgo de no resguardo de la información otorgada al personal. 3. Falta de capacitación oportuna del personal a los valores de la empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poner en práctica la cultura Institucional de la empresa. 2. Controles oportunos de fuga de información externa. 3. Diseño de un plan de capacitación Interna a todo el personal.
Encargado Nacional de Créditos	<ol style="list-style-type: none"> 1. No conocimiento de la misión, visión y valores de la empresa. 2. Riesgo de emplazar una sola normativa para distintos tipos culturales. 3. Hacer uso indebido de los controles de flujo de información. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuidar la imagen institucional hacia los clientes. 2. Socializar y encontrar diferencias para potenciar a futuro. 3. Filtrar los datos necesarios para que no sea accesible a todos.
Encargado de Sucursal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Riesgo de actualizaciones de datos en los sistemas crediticios. 2. Riesgo reputacional por no cuidar la imagen a Nivel Sucursal. 3. No contar con sistemas de incentivo de generación de cultura. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar capacitaciones a mandos medios (Enc. Agencia) 2. Realizar solicitudes administrativas constantes. 3. Socializar a nivel Agencias la razón de ser de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia en base al análisis realizado.

9.1.3 Recursos Humanos

Se analiza preferentemente para los 3 últimos cargos citados en el anterior punto por el grado de dependencia y así resolver los siguientes problemas:

Cuadro 9-3
IFD Sartawi: Capacidad de resolución de problemas - Recursos Humanos, 2015

Cargo	Resolución de problemas Conocimiento, Comunicación y Motivación	
	Problema	Anticipación
Encargado de Agencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de capacitación ex ante del personal nuevo. 2. Falta de canales de información en todos los niveles.. 3. Riesgo motivacional en el personal Antiguo (desgaste). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Socializar la normativa comercial y operativa. 2. Generar filtros de información oportunos. 3. Generar alternativas de apoyo moral u otros incentivos.
Encargado Nacional de Créditos - Encargado de Sucursal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de conocimiento normativo por alta rotación en el personal. 2. Exceso de comunicación en todas las estructuras organizativas (abierto). 3. Riesgo motivacional a los mandos medios como líderes directos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuidar la imagen institucional hacia los clientes. 2. Cerrar los flujos para no generar informaciones erróneas. 3. Generar expectativas a corto Plazo y reflejar en su equipo.

Fuente: Elaboración Propia en base al análisis realizado.

9.2 Conocimientos y destrezas exigidas

Asesor de Créditos – Banco Prodem

Los conocimientos solicitados como requisitos para el puesto desempeñado fueron: manejar office a nivel medio, tener noción de la normativa legal vigente del sistema financiero nacional, entre otros.

Analista de Crédito – Banco Prodem

Los conocimientos solicitados como requisitos para el puesto desempeñado fueron: manejar office a nivel medio, tener noción de la normativa legal vigente del sistema financiero nacional, conocer elementos financieros, estar al tanto del entorno en el cual se desarrolla el mercado financiero local y principalmente actitud de servicio y trabajo en equipo.

Encargado de Agencia – Banco Prodem

Adicionalmente a los conocimientos citados anteriormente, el cargo exigía el desarrollo del manejo del personal que es el recurso más importante de la empresa, la actitud en la toma de decisiones en momentos relevantes de la Agencia.

Encargado Nacional de Créditos – IFD Sembrar Sartawi

Los conocimientos solicitados como requisitos para el puesto desempeñado fueron: manejar office a nivel superior (sobre todo el dominio del Excel Avanzado), tener noción de normativas legales vigentes del sistema financiero nacional e internacional, conocer elementos financieros con predominio de interpretación de los Estados Financieros, tener un espíritu alto y competitivo para poder capacitar al personal, analizar el entorno agrícola y los riesgos que conlleva la tecnología en el rubro.

Gerente/Encargado Sucursal – IFD Sembrar Sartawi

Los conocimientos solicitados como requisitos para el puesto desempeñado son: manejar office a nivel superior (sobre todo el dominio del Excel Avanzado), tener noción de normativas legales vigentes internas y externas, análisis crítico de la administración financiera para posterior capacitación al personal, generar estrategias de apertura de mercados, tener herramientas de control necesarias para alimentar a los mandos medios de posibles riesgos que tenga cada Agencia.

9.3 Desafíos éticos

Asesor de Créditos – Banco Prodem

Como Asesor de Crédito, el principal desafío fue mantener un crecimiento sano y constante de la cartera de clientes del segmento microcréditos, conservando la cartera con una mora baja y aceptable.

Analista de Crédito – Banco Prodem

Como Analista de Crédito, el principal desafío fue mantener un crecimiento sano y constante de la cartera de clientes del segmento pyme, conservando la cartera con una mora baja y aceptable. El contar con clientes selectos hacía un constante seguimiento personal y así evitar compras de deuda de la competencia.

Encargado de Agencia – Banco Prodem

El desafío principal para el cargo, fue mantener los estándares de crecimiento sostenido de cartera y mora, reducir la rotación del personal a través de un apoyo personal en capacitación y ser la Agencia referente en cuanto a la calidad de los procedimientos operativos y crediticios.

Encargado Nacional de Créditos – IFD Sembrar Sartawi

El principal desafío del cargo fue de cumplir con el presupuesto anual en cuanto al crecimiento de cartera y otros. Para ello, dotar a los mandos medios de todas las Agencias los controles necesarios para dicho cumplimiento. Adicionalmente, el de capacitar al personal en evaluaciones económicas y la forma de recolectar la información.

Gerente/Encargado Sucursal – IFD Sembrar Sartawi

El principal desafío del cargo es hasta la fecha, realizar un recambio de personal en la Sucursal debido a varias falencias en cuanto a la veracidad de la calidad de cartera y con el nuevo personal ajustar el crecimiento sano que debería tener una empresa en condiciones normales. Empoderar al personal el desempeño óptimo alineado a la productividad de cada Asesor y Agencia que tiene la Sucursal.

9.4 Problemas resueltos en el manejo de recursos

Asesor de Créditos – Banco Prodem

En el desarrollo de las funciones como Asesor de Crédito, en cuanto al manejo de personal la constante rotación de personal nuevo hacía comprometer un desarrollo continuo y eficiente para los nuevos cargos (compromiso). Debido a ello, no existía un cargo específico para que de manera técnica el personal nuevo pueda aprender constantemente, lo que era una tarea adicional para el Asesor, debilitando la función específica del cargo.

Analista de Crédito – Banco Prodem

El cargo ameritaba un filtro en los Comités de Crédito previo a la aprobación de los niveles superiores, esto generaba un cuello de botella y saturación en el trabajo. Se empezó a generar conciencia en los demás compañeros de menor rango para que también puedan participar en las revisiones y así reducir los riesgos de control y saturación.

Encargado de Agencia – Banco Prodem

El problema más importante sobre todo en el manejo de recursos humanos para el cargo, era el de no poder controlar los riesgos de la mala calidad en la presentación de las carpetas de crédito. El sistema de delegación de personal fue la solución considerando la confianza en el personal a quién se delega.

Por otro lado, los controles de efectivo y los parámetros permitidos hacían que los recursos materiales sean diariamente controlados, para ello se contaba con personal operativo que seguía el mismo sistema de la parte comercial.

Encargado Nacional de Créditos – IFD Sembrar Sartawi

El cargo ameritaba un control más técnico que de recursos humanos, es decir que el problema era que el personal de Agencia no contaba con apoyo en herramientas de control y se resolvió con empoderar al personal para mejorar la calidad de sus datos.

La alta rotación de personal, hacía necesaria una constante retroalimentación y visitas in-situ a las Agencias para actualizar dichos controles.

Gerente/Encargado Sucursal – IFD Sembrar Sartawi

El problema más importante que se tuvo a la administración del cargo fue de encontrar muchas debilidades del personal y falta de compromiso hacia la verdad. Esto repercutió en el crecimiento de la mora que con un recambio de personal y persistencia en capacitación se ha ido resolviendo la situación de la Sucursal que se encontraba en una etapa crítica.

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

10.1 Exigencias a nivel de conocimientos, destrezas y actitudes

La formación académica obtenida en la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Mayor de San Andrés, provee al mercado laboral nacional profesionales capaces, los cuales pueden desenvolverse en distintos puestos dentro de una entidad financiera.

Específicamente las exigencias de conocimiento para el desempeño del área financiera fueron analizar la estructura de la administración financiera, contabilidad de costos, procesos productivos, calidad entre otros.

Las exigencias en destrezas y actitudes éticas se acomodan al perfil profesional y al Plan de Estudios debido a que el sistema de educación en la Universidad es un trabajo bajo presión con objetivos y metas definidas.

10.2 Orden de elementos de formación recibida en la UMSA

La formación del Ingeniero Industrial constituye una ventaja para el medio financiero por su amplio potencial de desarrollo y los conocimientos adquiridos en la carrera.

10.2.1 Aplicación de las materias como herramientas

Mediante la formación académica que aporta la carrera de Ingeniería Industrial a sus estudiantes, a través del comprendido de las materias exactas tales como: Administración Financiera, Contabilidad, Preparación y Evaluación de Proyectos, Cálculo de Probabilidades, Estadística Aplicada, Econometría, Microeconomía, Macroeconomía entre otros; además de la materia teórica importante como es Ingeniería Legal, dota al postulante con las herramientas mínimas necesarias para calificar en el mercado laboral.

10.2.2 Utilización de la formación recibida

La calidad es muy aceptable en cuanto a la formación académica recibida en la universidad, muchos de los conocimientos fueron empleados en el desarrollo de las funciones dentro de ambas entidades. Se pueden enumerar muchas variables que se consideran en el perfil profesional vs la formación recibida como por ejemplo a analizar el comportamiento de la mora y qué variables afectan directamente a ésta realizando un modelo econométrico, entre otros.

Dentro de los elementos menos útiles desde el punto de vista del perfil profesional y el rubro bancario se pueden considerar los siguientes aspectos: la parte de materias orgánicas e inorgánicas, de alimentos, entre otros.

10.3 Perfil profesional desarrollado Vs requerimientos del medio.

De un tiempo a ésta parte, el Ingeniero Industrial es muy requerido en el rubro financiero por las siguientes consideraciones a tomar en cuenta:

- Capacidad de análisis y toma de decisiones (evaluación económica).
- Desarrollo de cálculo de costos (márgenes de utilidades).
- Identificación de Procesos (definición del negocio y tiempos).
- Productividad (relacionado a objetivos y metas)
- Otros

El perfil del Ingeniero Industrial que exige el puesto es el de una persona que pueda cumplir con lo siguiente:

- Resolver problemas con agilidad y tener una respuesta oportuna.
- Compromiso.
- Cumplimiento de trabajo de forma ética y profesional.
- Trabajo bajo presión.
- Capacidad de coordinación y Trabajo en equipo.
- Actitud de servicio y desarrollo de cualidades de liderazgo.
- Establecimiento y cumplimiento de metas y objetivos.

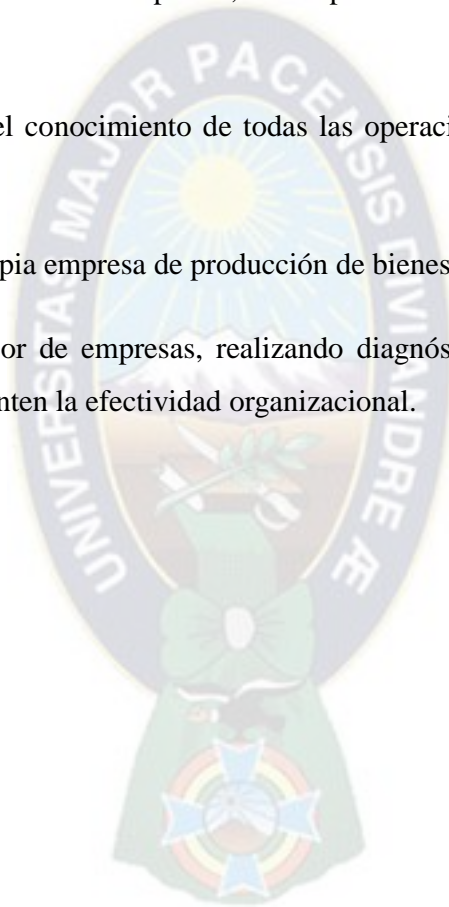
11. DESEMPEÑO PROFESIONAL EN EL NUEVO SIGLO

El enfoque del nuevo Ingeniero Industrial es el de ser creativo, dinámico y seguro; con capacidad de afrontar el cambio, dispuesto y motivado a enfrentarse a un medio globalizado y competitivo en la búsqueda del mejoramiento continuo y la optimización de los recursos alcanzando la máxima competitividad.

El Ingeniero Industrial tendrá el reto de ser protagonista de los procesos para aumentar la competitividad y productividad de las empresas, sea de producción de bienes o de prestación de servicios.

Y lo más importante, con el conocimiento de todas las operaciones que conforman una organización, podrá:

- Crear y dirigir su propia empresa de producción de bienes y/o servicios.
- Ser consultor o asesor de empresas, realizando diagnósticos y diseñando métodos y estrategias que aumenten la efectividad organizacional.



12. BIBLIOGRAFÍA

- Antezana Sergio – Peres José Antonio, (2012). Documento Trabajo: “Conceptualización de Áreas Rurales y Áreas Vulnerables de Bolivia”. La Paz – Bolivia.
- Salomon Eid, (2004). Documento de Trabajo: “El Crédito Agrícola: Administración de Riesgos y Política Crediticia”. La Paz – Bolivia.
- Asamblea Legislativa Plurinacional (2013), “Ley 393 de Servicios Financieros”. La Paz – Bolivia.
- Autoridad del Sistema Financiero (ASFI), (2015). “Recopilación de Normas para Servicios Financieros”. La Paz – Bolivia.
- Sembrar Sartawi, (2014). Memoria Institucional. La Paz – Bolivia.
- Sembrar Sartawi, (2013). Memoria Institucional. La Paz – Bolivia.
- Sembrar Sartawi, (2012). Memoria Institucional. La Paz – Bolivia.
- Sembrar Sartawi, (2010-2011). Memoria Institucional. La Paz – Bolivia.
- Sembrar Sartawi, (2009). Memoria Institucional. La Paz – Bolivia.

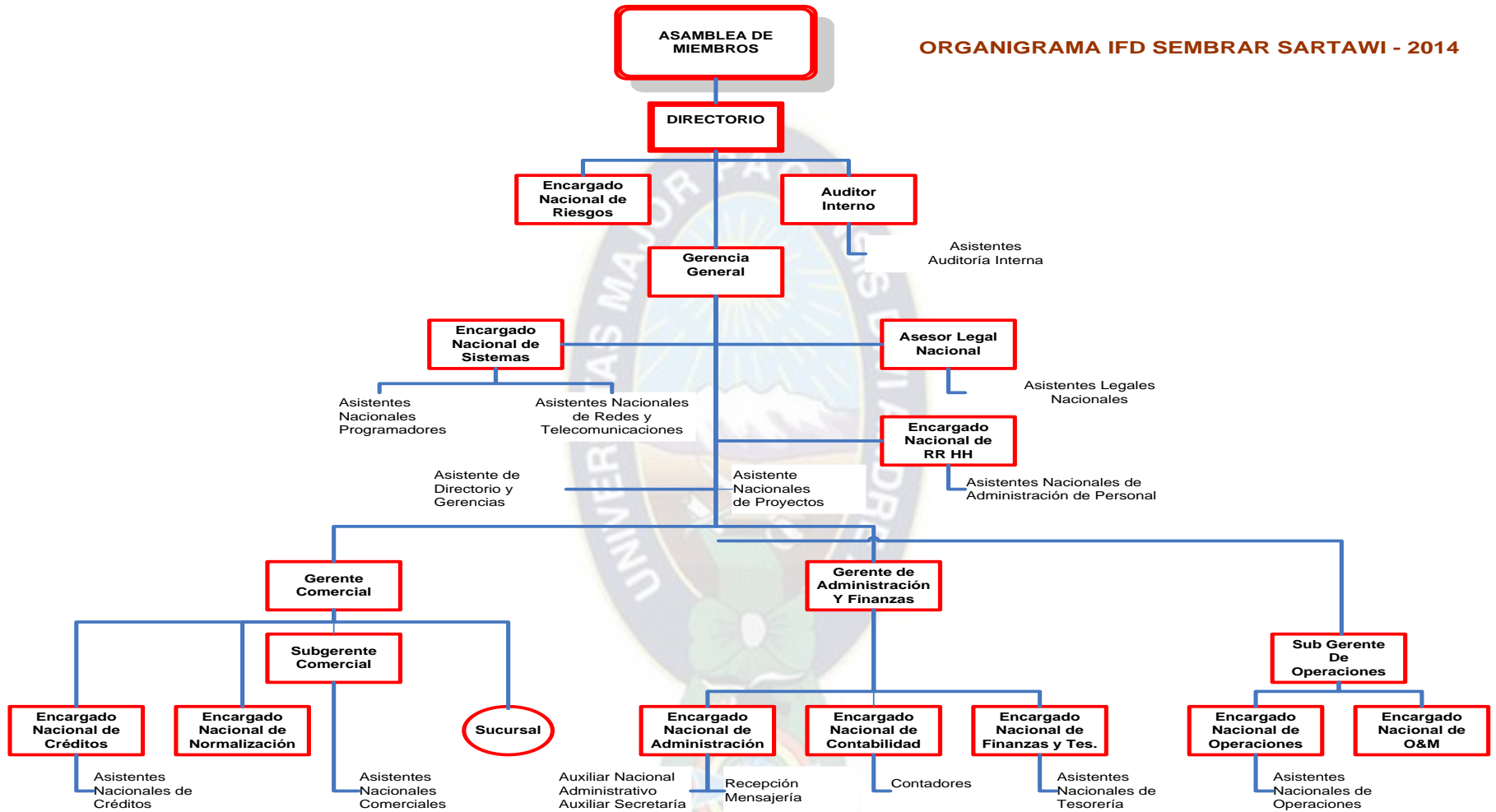
ANEXOS

Se adjuntan los siguientes Anexos necesarios para el desarrollo del trabajo y son nombrados de acuerdo al orden nombrado líneas arriba.



ANEXO A
Organigrama
IFD Sembrar Sartawi

ORGANIGRAMA IFD SEMBRAR SARTAWI - 2014





ANEXO B

Manual de Funciones IFD Sembrar Sartawi

ORIGINA NACIONAL	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	PÁGINAS: 2
CARGO	5.5.4 Encargado Nacional de Créditos	
OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO:		
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar y desarrollar el concepto de crédito de manera integral en los servicios ofrecidos por la IFD. 		
SUPERVISIÓN RECIBIDA:		SUPERVISIÓN EJERCIDA:
<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia Comercial 		<ul style="list-style-type: none"> • Asistente Nacional de Créditos
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:		
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar, diseñar y proponer estrategias y acciones para una adecuada administración de la cartera de créditos. • Supervisar y verificar el cumplimiento de las políticas, normas de crédito y administración de cartera establecidas en las operaciones. • Difundir y controlar el cumplimiento a las normas de créditos internas y externas. • Controlar el cumplimiento de metas por Oficinas Sucursales y por Agencias según los objetivos definidos por la Gerencia Comercial. • Asesorar a la Gerencia Comercial, en elementos estratégicos, tácticos y operativos, reflejados en un plan de acción que permita el logro de los objetivos • Apoyar la gestión de las agencias cumpliendo funciones de coordinación entre ellas y la oficina nacional • Cumplir y hacer cumplir las políticas y resoluciones aprobadas por la Gerencia Comercial. • Velar por la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos relacionados a la tecnología y productos desarrollados dentro del área y canalizados por las Sucursales. • Detectar debilidades de trabajo en las Sucursales y proponer al Subgerente Comercial métodos de trabajo que tiendan a mejorar el funcionamiento operativo coadyuvando de esta manera a una mejor administración de la cartera de créditos. • Evaluar constantemente la aplicabilidad de las normas y políticas crediticias que vayan en función a las necesidades y demandas de los clientes y movimientos económicos del entorno. Además, proponer las respectivas adecuaciones para obtener un mejor control de la cartera de créditos. • Monitorear con los Gerentes (Encargados) Sucursales y Encargados de Agencias el desarrollo de las actividades de colocación y recuperación velando el cumplimiento de metas de acuerdo a la estrategia crediticia definida • Participar en los Comités de Crédito cuyos montos estén bajo la norma de nivel de aprobación que le corresponda. • Aprobar reprogramaciones, condonaciones cuyos montos estén definidos en la normativa y bajo su competencia. • Supervisar la administración del movimiento de cartera, realizando el seguimiento para su adecuado crecimiento • Supervisar el control del riesgo crediticio de las Sucursales, de acuerdo a las políticas y directrices emanadas por la Gerencia Comercial. • Controlar el cumplimiento de normas y políticas internas sobre la mora y las provisiones correspondientes en cada una de las Sucursales. • Planificar con la Subgerencia Comercial y RRHH, cursos de capacitación para el personal comercial en productos y servicios en lo referente a normas y procedimientos, así como en la operativa administrativa computacional de los mismos. 		

OFICINA NACIONAL	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	PÁGINAS: 2	
CARGO		5.5.4 Encargado Nacional de Créditos	
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar actividades conducentes a la normalización de créditos vencidos, en ejecución y castigados. • Diseñar reportes gerenciales, para la toma de decisiones. • Elaborar y consolidar los reportes de cartera e informes relacionados • Revisar y dar el visto bueno a informes de cartera de las Sucursales, de forma mensual y anual • Supervisar y controlar la cartera y clientes de las Sucursales. • Monitorear el comportamiento de los indicadores financieros, productivos, económicos y otros que se consideren importantes para la toma de decisiones. • Desarrollar todas las labores específicas que le sean encomendadas por la Gerencia Comercial. • Apoyo en la emisión de los incentivos comerciales a nivel nacional. • Apoyo en la emisión de reportes de cartera y evaluación de cartera trimestral para el FONDESIF. • Desarrollar todas las labores específicas que le sean encomendadas por la Gerencia Comercial. • Tener en orden toda la documentación con la cual trabaje. • Mantener la información con la que trabaje actualizada, correcta y de forma confidencial. 			
PERFIL:			
Formación Académica		Experiencia (Años en el Cargo)	
<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado en Economía, Administración de Empresas, Ingeniería Comercial • Maestría o estudios en Administración de Empresas, Banca y Finanzas (preferentemente) 		3 años en cargos similares	
COMPETENCIAS			
Cognitivas:	Nivel	Personales:	Nivel
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la industria de las microfinanzas • Conocimiento de Tecnologías Crediticias • Conocimiento del área de Trabajo • Conocimiento de Normativas de los Financiadores • Conocimiento de Normativas del ente regulador (ASFI) • Análisis de Riesgos inherentes a las operaciones crediticias • Planificación y Gestión del área comercial 	Alto Alto Alto Bajo Alto Alto Alto	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Capacidad Negociadora • Confidencialidad • Asertividad • Tolerancia • Empatía • Logro de Objetivos • Análisis de Detalles • Compromiso • Administración por Objetivos 	Alto Alto Alto Alto Medio Medio Alto Medio Alto Alto

SUCURSAL	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	PÁGINAS: 2
CARGO	5.6.2 Encargado de Sucursal	
OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO:		
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión integral de la Sucursal, buscando el crecimiento y consolidación de las agencias que la integran 		
SUPERVISIÓN RECIBIDA:	SUPERVISIÓN EJERCIDA:	
<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Asesor Legal de Sucursal • Encargado de Créditos de Sucursal • Asistente Operativo de Sucursal • Asistente Administrativo Financiero de Sucursal • Asistente Administrativo Operativo de Sucursal • Normalizador • Encargado Agencia 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:		
<ul style="list-style-type: none"> • Lograr que la Sucursal alcance la rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo en base a una adecuada planificación. • Proponer estrategias adecuadas de mercadeo y proyectos de factibilidad que permitan cumplir los objetivos corporativos relativos a la consolidación institucional. • Planificar el mercadeo, promoción y venta de créditos a clientes potenciales del segmento meta de la Organización en su Sucursal. • Coordinar con RRHH y planificar cursos de capacitación sobre temas de análisis financiero, evaluación económica, asistencia técnica a los Encargados de Agencia y Asesores de Crédito reduciendo así los márgenes de riesgo en la evaluación de los clientes • Mantener comunicación continua de información directa con los Encargados de Agencias sobre temas de la situación actual de nuestro entorno. • Analizar, evaluar y aprobar créditos dentro los rangos establecidos por las normas del Comité de Créditos, controlando de esta forma la calidad de las operaciones en las agencias. • Organizar y dirigir los comités de mora Sucursal dentro de los rangos establecidos. • Aplicar controles y realizar el respectivo seguimiento de las observaciones y sugerencias que se den en el Comité de Créditos. • Representar a la IFD ante entidades públicas y privadas relacionadas con las actividades de la Organización. • Efectuar y analizar estudios del entorno de cada Agencia en lo que se refiere a: competencia, mercado, riesgo de las diferentes actividades económicas y análisis de la situación socioeconómica del mercado. • Elaborar informes periódicos para la Gerencia Comercial sobre la situación de las actividades en cuanto al crecimiento de la cartera. • Hacer un seguimiento a través de auditorías a los clientes con deuda ejecutada y castigada. • Orientar a los Encargados de Agencia en lo que se refiere a colocaciones (créditos), servicio de calidad, finanzas y administración de recursos humanos. • Realizar un seguimiento de crecimiento de cartera y mora para tomar decisiones oportunas. • Realizar seguimiento permanente de la penetración y cobertura que tiene una agencia en los diferentes segmentos de mercado. • Establecer controles en coordinación con la Gerencia Comercial y el área de O&M sobre el cumplimiento de normas y procedimientos de la Organización. 		

SUCURSAL	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		PÁGINAS: 2
CARGO	5.6.2 Encargado de Sucursal		
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar controles y realizar el respectivo seguimiento de la Organización y custodia de la documentación e información de clientes. • Hacer seguimiento y control de la recuperación de cartera castigada • Realizar el seguimiento del alcance de metas de colocaciones en las Agencias de la Sucursal. • Revisar los créditos otorgados verificando que estén dentro de los parámetros establecidos en la Organización y que cumplan todas las políticas crediticias establecidas. • Supervisar la excelencia en el servicio al cliente, cobertura y aprovechamiento de las áreas económicas y nichos de mercado estratégicos mediante visitas a clientes. • Controlar la mora con respecto a las cobranzas, reprogramaciones, castigos y juicios, a través de: inicio y seguimiento de procesos judiciales, control del cumplimiento de las normas de cobranza y conocimiento evaluación y desarrollo de procedimientos e instrumentos. • Efectuar un control presupuestario en base a la utilización racional de los recursos asignados a las Agencias a su cargo. • Realizar seguimiento y control al cumplimiento de planes operativos y proyecciones anuales de las Agencias. • Verificar el cumplimiento oportuno de instrucciones de la Oficina Nacional. • Aplicar control y seguimiento a la custodia de la documentación e información de clientes. • Coordinar con las áreas Comercial y Administración el análisis para la apertura de nuevas Agencias y presentar éste al Gerente y Encargado Comercial para deliberar la ejecución del proyecto. • Monitorear a nivel de su Sucursal que se canalice de forma adecuada la Gestión de Seguridad Física. • Supervisar las funciones asignadas a sus directos dependientes • Efectuar todas aquellas funciones pertinentes a su cargo que le sean encomendadas o estén determinadas por las disposiciones reglamentarias vigentes. • Efectuar las tareas específicas que le sean encomendadas por la Gerencia Comercial. • Tener en orden toda la documentación con la cual trabaje. • Mantener la información con la que trabaje actualizada y correcta. • Manejar confidencialmente la información y documentación que se procesa en la IFD. 			
PERFIL:			
Formación Académica		Experiencia (Años en el Cargo)	
<ul style="list-style-type: none"> • Ciencias económica financieras, ingeniería (Economía, Administración de Empresas, Ingeniería Comercial), Agronómicas. • Maestría en Banca y Finanzas, Administración de Empresas (preferentemente) 		3 años en cargos similares	
COMPETENCIAS			
Cognitivas:	Nivel	Personales:	Nivel
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la industria de las microfinanzas • Conocimiento de Tecnologías Crediticias • Conocimiento del área de Trabajo • Conocimiento de Normativas de los Financiadores • Conocimiento de Normativas del ente regulador (ASFI) • Análisis de Riesgos inherentes a las operaciones crediticias • Planificación y Gestión del área Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> Alto Alto Alto Bajo Alto Alto Alto 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Capacidad Negociadora • Confidencialidad • Asertividad • Tolerancia • Empatía • Logro de Objetivos • Análisis de Detalles • Compromiso • Administración por Objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> Alto Alto Alto Alto Medio Medio Alto Medio Alto Alto

ANEXO C

Tipo de Crédito y Objeto de Crédito según ASFI



ASFI: Tipos y Objetos de Crédito, 2015

Tipo de Crédito	Objeto del Crédito
Empresarial PYME Microcrédito	i) Capital de inversiones
	ii) Capital de operaciones
Consumo	i) Tarjeta de crédito
	ii) Compra de bienes muebles
	iii) Libre disponibilidad
	iv) Créditos otorgados a personas asalariadas que por cuenta de su empleador perciben el pago de su salario en la misma entidad.
Hipotecario de vivienda	i) Adquisición de terreno para la construcción de vivienda
	ii) Construcción de vivienda individual.
	iii) Compra de vivienda individual o en propiedad horizontal
	iv) Refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento de vivienda individual o en propiedad horizontal
Crédito de vivienda sin garantía hipotecaria	i) Construcción de vivienda individual
	ii) Refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento de vivienda individual o en propiedad horizontal
	iii) Anticrético de vivienda
Crédito de vivienda sin garantía hipotecaria debidamente garantizado	i) Construcción de vivienda individual
	ii) Refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento de vivienda individual o en propiedad horizontal
Hipotecario de vivienda de interés social	i) Adquisición de terreno con fines de construcción de vivienda
	ii) Compra de vivienda individual o en propiedad horizontal.
	iii) Construcción de vivienda individual
	iv) Refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento de vivienda individual o en propiedad horizontal
Crédito de vivienda de interés social sin garantía hipotecaria	i) Construcción de vivienda individual
	ii) Refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento de vivienda individual o en propiedad horizontal
	iii) Anticrético de vivienda

Fuente: Elaboración propia en base a la Recopilación de Normas ASFI

ANEXO D

Herramientas de Control

PREVISIÓN

CARTERA BURTA

CARTERA EN MORA

CLIENTES

Cuadro D-1
IFD Sartawi: Reporte Proyección Incremento Previsiones, 2015

Agen	Cuenta	Cliente	Tecnol	Desemb	Mda	Fecha Des	Tipo Crédito	Saldo	Datos Projectados a principio de mes				Datos Projectados al cierre de mes				
									Calif	TasaPrev	Prev \$us	Dias Mora	Asesor	Días Mora	Calif	Tasa Prev	Increment \$us
A	11110X	RIO R	Ind	1XXXX	1	4/20X	MICROPR	1XX	A	0	-	18	MACH	49	C	20	XXYY
A	11110X	ROTEO	Ind	1XXXX	1	5/20X	MICROPR	1XX	A	0	-	17	GADIL	48	C	20	XXYY
A	11110X	TO OR	Ind	1XXXX	1	5/20Y	MICROPR	1XX	A	0	-	15	MACH	46	C	20	XXYY
A	11110X	IME A	Ind	1XXXX	1	4/20Y	MICROPR	1XX	E	80	233	86	MACH	117	F	100	XXYY
A	11110X	AN CL	Ind	1XXXX	1	4/20X	MICROPR	1XX	C	20	455	49	MACH	80	E	80	XXYY
A	11110X	LDER	Ind	1XXXX	1	0/20Y	MICROPR	1XX	B	2.5	26	22	MACH	53	C	20	XXYY
A	11110X	ONY A	Ind	1XXXX	1	3/20Y	MICROPR	1XX	C	20	321	48	MACH	79	E	80	XXYY
A	11110X	IMITI	Ind	1XXXX	1	0/20Y	MICROPR	1XX	B	2.5	84	22	MACH	53	C	20	XXYY
B	11110X	NDRA	BC	1XXXX	1	0/20X	MICRO_N	1XX	D	50	55	62	LVARE	93	F	100	XXYY
B	11110X	SA PA	BC	1XXXX	1	0/20X	MICRO_N	1XX	D	50	52	62	LVARE	93	F	100	XXYY
B	11110X	RILYN	BC	1XXXX	1	0/20X	MICRO_N	1XX	D	50	22	62	LVARE	93	F	100	XXYY
B	11110X	TERIN	BC	1XXXX	1	0/20X	MICRO_N	1XX	D	50	20	62	LVARE	93	F	100	XXYY
B	11110X	NIELA	Ind	1XXXX	1	6/20X	MICRO_N	1XX	C	20	575	51	CERES	82	E	80	XXYY
B	11110X	DELBE	Ind	1XXXX	1	9/20X	MICRO_N	1XX	E	80	665	79	BUEND	110	F	100	XXYY
B	11110X	LMAR	Ind	1XXXX	1	9/20Y	MICROPR	1XX	C	20	133	51	BUEND	82	E	80	XXYY
B	11110X	RIA A	BC	1XXXX	1	1/20X	MICRO_N	1XX	B	5	8	28	AS LA	59	D	50	XXYY
C	11110X	ORIA	BC	1XXXX	1	9/20X	MICROPR	1XX	A	0	-	14	ALDON	45	C	20	XXYY
C	11110X	VERO	Ind	1XXXX	1	0/20X	MICROPR	1XX	A	0	-	20	LENCI	51	C	20	XXYY
C	11110X	IZABE	Ind	1XXXX	1	4/20Y	MICROPR	1XX	B	2.5	9	15	E DLE	46	C	20	XXYY
C	11110X	ADIMI	Ind	1XXXX	1	0/20X	MICROPR	1XX	B	2.5	60	15	LENCI	46	C	20	XXYY
C	11110X	LIO R	Ind	1XXXX	1	6/20X	MICROPR	1XX	B	2.5	34	20	Y SIL	51	C	20	XXYY
C	11110X	EJAND	Ind	1XXXX	1	9/20Y	MICROPR	1XX	A	0	-	15	E DLE	46	C	20	XXYY
C	11110X	CARIA	Ind	1XXXX	2	5/20X	MICROPR	1XX	C	20	400	51	S GUT	82	E	80	XXYY
C	11110X	RARDO	Ind	1XXXX	1	5/20X	VIV_S_G	1XX	B	6.5	75	51	S GUT	82	B	20	XXYY
D	11110X	DRES	Ind	1XXXX	1	2/20Y	MICROPR	1XX	C	20	45	53	O HIL	84	E	80	XXYY
D	11110X	NIA F	Ind	1XXXX	1	7/20Y	MICRO_N	1XX	B	5	17	23	O HIL	54	C	20	XXYY
D	11110X	MUNDO	Ind	1XXXX	1	2/20X	MICROPR	1XX	E	80	2,041	84	AMBRA	115	F	100	XXYY
D	11110X	RNELI	Ind	1XXXX	1	9/20X	MICROPR	1XX	C	20	612	48	CLAR	79	E	80	XXYY
D	11110X	DRO L	Ind	1XXXX	1	7/20Y	MICROPR	1XX	B	2.5	26	28	AMBRA	59	D	50	XXYY
D	11110X	ETERI	Ind	1XXXX	1	0/20Y	MICROPR	1XX	A	0	-	20	AMBRA	51	C	20	XXYY
D	11110X	UDENC	Ind	1XXXX	1	4/20Y	MICROPR	1XX	B	2.5	38	25	PEREI	56	D	50	XXYY

Fuente: Elaboración propia en base al análisis realizado

Cuadro D-2
IFD Sartawi: Reporte casos que cambiaran a fin de mes, 2015

Agen	Cuenta	Cliente	Mda	Tipo Crédito	Saldo	Calif	Tasa Prev	Prev \$us	Días Mora	Asesor	Increment \$US
LTO F	111YY	CHARCA CH	1	MICRO_NO	1ZZ	C	20	367	48	SOLED	
LTO F	111YY	IELA ALBER	1	MICRO_NO	1ZZ	C	20	229	48	SOLED	
NAVI	111YY	LIE NADIR	1	MICROPRO	1ZZ	C	20	756	48	ALVAR	
PEDRO	111YY	ETH MIRIAM	1	MICRO_NO	1ZZ	C	20	268	48	MAUR	
PEDRO	111YY	VIA ROJAS	1	MICROPRO	1ZZ	C	20	204	48	COND	
CANI	111YY	R MALDONAD	2	MICRO_NO	1ZZ	C	20	57	48	ATO P	
JULIA	111YY	HAM DYCK F	1	MICROPRO	1ZZ	A	0	-	13	ARLOS	
NAVI	111YY	YSELA VERA	1	MICROPRO	1ZZ	A	0	-	13	RSENI	
CAMAY	111YY	CAROLINA B	1	MICROPRO	1ZZ	A	0	-	13	CIA R	
LTO F	111YY	ABE IBAÑEZ	1	MICRO_NO	1ZZ	E	80	428	83	SOLED	
PEDRO	111YY	A ALEJANDR	2	CRED_CON	1ZZ	D	50	543	68	MAUR	326
LTO F	111YY	NY GERMAN	1	MICRO_NO	1ZZ	C	20	125	48	SCO M	187
LTO F	111YY	PAOLA IBA	1	MICRO_NO	1ZZ	C	20	103	48	SOLED	154
LTO F	111YY	A CASTILLO	1	MICRO_NO	1ZZ	C	20	21	48	CUEVA	31
LACOL	111YY	IA JAILLIT	1	MICROPRO	1ZZ	C	20	612	48	RIVER	918
UE	111YY	RO ANDIA S	1	MICROPRO	1ZZ	C	20	496	48	GONZA	743
UE	111YY	A ALCOCER	1	MICROPRO	1ZZ	C	20	393	48	GONZA	589
NAVI	111YY	O PEREZ MA	1	MICROPRO	1ZZ	C	20	344	48	RSENI	516
JULIA	111YY	TUOSO VALL	1	MICROPRO	1ZZ	C	20	268	48	ARLOS	403
AZON	111YY	NE YANDIR	1	MICRO_NO	1ZZ	C	20	255	48	TO EU	383
AZON	111YY	NA POMA ES	1	MICRO_NO	1ZZ	C	20	255	48	TO EU	383
NZOS	111YY	IN FLORES	1	MICROPRO	1ZZ	C	20	146	48	RAMI	219
TA	111YY	Y BORDA AN	1	MICROPRO	1ZZ	C	20	100	48	O IRI	150
LAPAT	111YY	UEL MOLLO	1	MICRO_NO	1ZZ	C	20	254	48	O LEN	
NZOS	111YY	OS MAMANI	1	MICROPRO	1ZZ	C	20	466	48	RAMI	
PEDRO	111YY	ABETH MOLLI	1	MICRO_NO	1ZZ	C	20	109	48	ANTON	
NAVI	111YY	ORIA QUISP	1	MICROPRO	1ZZ	C	20	661	48	ALVAR	
AZON	111YY	AZUCENA L	1	MICRO_NO	1ZZ	C	20	97	48	GUZM	145
O CEN	111YY	HA GINES N	1	MICRO_NO	1ZZ	C	20	156	48	A VIL	
AZON	111YY	A ANGELICA	1	MICRO_NO	1ZZ	C	20	29	48	JESU	44
LTO F	111YY	ERY POMA Q	1	MICROPRO	1ZZ	A	0	-	13	SOLED	
UENTE	111YY	NDO AGUIRR	1	MICROPRO	1ZZ	A	0	-	13	LA NA	
CAMAY	111YY	PA COPA D	1	MICROPRO	1ZZ	A	0	-	13	NRIQU	
ICO	111YY	BAN FRANKL	1	MICROPRO	1ZZ	A	0	-	13	LEJAN	
LTO F	111YY	ITO HEREDI	1	MICROPRO	1ZZ	A	0	-	13	SCO M	36
OMA	111YY	FACIO MAMA	1	MICROPRO	1ZZ	A	0	-	13	PERAL	
ICO	111YY	A PLATERO	1	MICROPRO	1ZZ	A	0	-	13	LEJAN	
LTO F	111YY	STO QUISPE	1	MICROPRO	1ZZ	A	0	-	13	SOLED	5
LACOL	111YY	ERTO TERRA	1	MICROPRO	1ZZ	A	0	-	13	MARI	191
CAMAY	111YY	X PINTO CO	1	MICROPRO	1ZZ	A	0	-	13	CIA R	
LUCAS	111YY	RO MAMANI	1	MICROPRO	1ZZ	A	0	-	13	G JHA	72
TA	111YY	ELINO LOPE	1	MICROPRO	1ZZ	A	0	-	13	O IRI	57
OMA	111YY	RCINDO CAR	1	MICROPRO	1ZZ	A	0	-	13	PERAL	51
LACOL	111YY	CARLOS QU	1	MICROPRO	1ZZ	A	0	-	13	RIVER	47
A CRU	111YY	AMIN PENNE	2	MICROPRO	1ZZ	A	2.5	37	13	DO MA	37
UENTE	111YY	UGAL BERNA	1	MICROPRO	1ZZ	A	0	-	13	RUCEL	30
LTO F	111YY	IA MURGA S	1	MICROPRO	1ZZ	A	0	-	13	SCO M	
LTO F	111YY	A ALI COLQ	1	MICROPRO	1ZZ	A	0	-	13	CUEVA	
OMA	111YY	INO MORALE	1	MICROPRO	1ZZ	A	0	-	13	DION	22

Fuente: Elaboración propia en base al análisis realizado

Cuadro D-3
IFD Sartawi: Reporte proyección metas de cartera, 2015

ASESOR AGENCIA	Cartera Bruta 31-mar-14	Cartera Bruta 30-abr-14	CLIENTES 31-mar-14	CLIENTES 30-abr-14	DIFERENCIA CARTERA MES ANTERIOR	DIFERENCIA CLIENTES MES ANTERIOR	Meta Desembolsos Mayo 2014	N° Desembolso Mayo 2014	(+) Meta Desembolso Mayo 2014	(-) Meta Recuperación Mayo 2014	(-) Liquidacion	(-) Adelantos	(=) Crecimiento Mayo2014	META Cartera MAYO 2014
ARR														
A FL													-	-
MIZQUE														-
OJAS													-	-
MARI													-	-
OROS													-	-
JAN													-	-
NATANIEL														-
ROD													-	-
KARI													-	-
CESA													-	-
O IR													-	-
PUNATA														-
MAR													-	-
RIVE													-	-
N AS													-	-
ORLA													-	-
QLLO														-
SUC CBBA														-

Fuente: Elaboración propia en base al análisis realizado

Cuadro D-4

IFD Sartawi: Reporte Cumplimiento a metas de cartera, 2015

CUMPLIMIENTO A METAS POR ASESOR (POR MONTO)				31-may-15
AGENCIA 1				
Asesor	Desembolso (\$us)	META (\$us)	DIFERENCIA	%Cumplim.
IEL FER	25,296	30,000	(4,704)	84%
RNARDIN	20,845	30,000	(9,155)	69%
Total	46,141	60,000	(13,859)	77%

CUMPLIMIENTO A METAS POR ASESOR (POR NÚMERO)				31-may-15
AGENCIA 1				
Asesor	Nro Deseembolso	META (N°)	DIFERENCIA	%Cumplim.
IEL FER	8	12	(4)	67%
RNARDIN	10	12	(2)	83%
Total	18	24	(6)	75%

AGENCIA 2				
Asesor	Desembolso (\$us)	META (\$us)	DIFERENCIA	%Cumplim.
SON JON	38,878	23,000	15,878	169%
ISTHIAN	33,010	20,000	13,010	165%
NETH JA	22,012	18,000	4,012	122%
RVER JA	22,959	20,000	2,959	115%
RELIA T	12,318	15,000	(2,682)	82%
NIELA C	10,641	16,000	(5,359)	67%
TTY ORO	8,673	18,000	(9,327)	48%
Total	148,491	130,000	18,491	114%

AGENCIA 2				
Asesor	Nro Deseembolso	META (N°)	DIFERENCIA	%Cumplim.
SON JON	38	32	6	119%
ISTHIAN	13	10	3	130%
NETH JA	7	8	(1)	88%
RVER JA	20	24	(4)	83%
RELIA T	6	11	(5)	55%
NIELA C	18	32	(14)	56%
TTY ORO	17	32	(15)	53%
Total	119	149	(30)	80%

AGENCIA 3				
Asesor	Desembolso (\$us)	META (\$us)	DIFERENCIA	%Cumplim.
ONNY HI	37,901	30,000	7,901	126%
LY CUEV	36,880	30,000	6,880	123%
LIO CES	37,245	34,000	3,245	110%
LSON ZE	33,673	31,000	2,673	109%
VALDO I	46,633	43,000	3,633	108%
MBERT J	18,659	33,000	(14,341)	57%
Total	210,991	201,000	9,991	105%

AGENCIA 3				
Asesor	Nro Deseembolso	META (N°)	DIFERENCIA	%Cumplim.
ONNY HI	8	10	(2)	80%
LY CUEV	20	32	(12)	63%
LIO CES	6	10	(4)	60%
LSON ZE	6	10	(4)	60%
VALDO I	5	10	(5)	50%
MBERT J	5	10	(5)	50%
Total	50	82	(32)	61%

AGENCIA 4				
Asesor	Desembolso (\$us)	META (\$us)	DIFERENCIA	%Cumplim.
AN CARL	31,341	20,000	11,341	157%
WIN MAR	26,020	25,000	1,020	104%
BEN FRA	6,341	10,000	(3,659)	63%
LINDA F	12,245	30,000	(17,755)	41%
MAR MAR	4,082	15,000	(10,918)	27%
BÉN ORL	1,531	10,000	(8,469)	15%
Total	81,560	110,000	(28,440)	74%

AGENCIA 4				
Asesor	Nro Deseembolso	META (N°)	DIFERENCIA	%Cumplim.
AN CARL	53	32	21	166%
WIN MAR	10	10	-	100%
BEN FRA	4	5	(1)	80%
LINDA F	6	15	(9)	40%
MAR MAR	1	5	(4)	20%
BÉN ORL	1	5	(4)	20%
Total	75	72	3	104%

Fuente: Elaboración propia en base al análisis realizado

Cuadro D-5
IFD Sartawi: Reporte Ranking de Desembolsos 2015

RANKING ASESOR BANCA COMUNAL POR NÚMERO DE BANCAS

FECHA AL: 31-may-15

Nº	ASESOR	Agencia	Total Desembolso (\$us)	Nro Desembolso	Nro Bancas
1	AN CARL	UILLA	31,341	53	6
2	NETH JA	ATANI	22,012	38	4
3	TTY ORO	ATANI	8,673	17	2
4	NIELA C	ATANI	10,641	18	2
5	RELIA T	ATANI	12,318	20	2
6	MBERT J	UNATA	18,659	20	2
Total general			103,644	166	18

Fuente: Elaboración propia en base al análisis realizado

RANKING ASESOR BANCA COMUNAL POR MONTO DESEMBOLO

FECHA AL: 31-may-15

Nº	ASESOR	Agencia	Total Desembolso (\$us)	Nro Desembolso	Nro Bancas
1	AN CARL	UILLA	31,341	53	6
2	NETH JA	ATANI	22,012	38	4
3	MBERT J	UNATA	18,659	20	2
4	RELIA T	ATANI	12,318	20	2
5	NIELA C	ATANI	10,641	18	2
6	TTY ORO	ATANI	8,673	17	2
Total general			103,644	166	18

RANKING ASESOR INDIVIDUAL POR NÚMERO DE DESEMBOLOS

FECHA AL: 31-may-15

Nº	ASESOR	Agencia	Total Desembolso (\$us)	Nro Desembolso
1	ISTHIAN	ATANIE	33,010	13
2	IEL FER	IZQUE	25,296	10
3	WIN MAR	UILLAC	26,020	10
4	RNARDIN	IZQUE	20,845	8
5	LIO CES	UNATA	37,245	8
6	RVER JA	ATANIE	22,959	7
7	SON JON	ATANIE	38,878	6
8	VALDO I	UNATA	46,633	6
9	ONNY HI	UNATA	37,901	6
10	LINDA F	UILLAC	12,245	6
11	LY CUEV	UNATA	36,880	5
12	LSON ZE	UNATA	33,673	5
13	BEN FRA	UILLAC	6,341	4
14	BÉN ORL	UILLAC	1,531	1
15	MAR MAR	UILLAC	4,082	1
Total general			383,539	96

Fuente: Elaboración propia en base al análisis realizado

RANKING ASESOR INDIVIDUAL POR MONTO DESEMBOLO (\$us)

FECHA AL: 31-may-15

Nº	ASESOR	Agencia	Total Desembolso (\$us)	Nro Desembolso
1	VALDO I	UNATA	46,633	6
2	SON JON	ATANIE	38,878	6
3	ONNY HI	UNATA	37,901	6
4	LIO CES	UNATA	37,245	8
5	LY CUEV	UNATA	36,880	5
6	LSON ZE	UNATA	33,673	5
7	ISTHIAN	ATANIE	33,010	13
8	WIN MAR	UILLAC	26,020	10
9	IEL FER	IZQUE	25,296	10
10	RVER JA	ATANIE	22,959	7
11	RNARDIN	IZQUE	20,845	8
12	LINDA F	UILLAC	12,245	6
13	BEN FRA	UILLAC	6,341	4
14	MAR MAR	UILLAC	4,082	1
15	BÉN ORL	UILLAC	1,531	1
Total general			383,539	96

Cuadro D-6
IFD Sartawi: Reporte Plana de Mora, 2015

Agencia	Nro. Cuenta	Ciente	Tecnol	Desemb \$us	Fecha Desemb	Moneda	Saldo \$us	Estado	Calif	Tasa Prev	Prev \$us	Dias Mora	No de Reprog	Fecha Reprog	Asesor de Créditos	Comité Mora
A																
A																
A																
A																
A																
A																
A																
B																
B																
B																
B																
B																
B																
B																
B																
B																
B																
C																
C																
C																
C																
C																
C																
C																
C																
C																
D																
D																
D																
D																
D																
D																
D																
D																
D																

Fuente: Elaboración propia en base al análisis realizado

Cuadro D-7
IFD Sartawi: Reporte Control de Vencimientos, 2015

Agencia	Asesor	Mda	Nro. Cuenta	Cliente	Comunid	Tipo Credito	Estado	Desemb \$us	Fecha Desemb	Saldo \$us	Capital	Intereses	Seguro	Vencimiento	Fecha Ult Pago	Telefono
A																
A																
A																
A																
A																
A																
A																
A																
B																
B																
B																
B																
B																
B																
B																
B																
C																
C																
C																
C																
C																
C																
C																
C																
D																
D																
D																
D																
D																
D																
D																
D																

Fuente: Elaboración propia en base al análisis realizado

Cuadro D-8
IFD Sartawi: Reporte Deserción de clientes, 2015

Agencia	Nro. Cuenta	Cliente	Tecnol	Monto	Mda	Fecha Desemb	Tasa	Tipo de Crédito	Saldo \$us	Estado	Calif	Dias Mora	Frec. Pago	Dirección	Teléfono	Asesor de Créditos	Motivo Deserción
A																	
A																	
A																	
A																	
A																	
A																	
A																	
A																	
A																	
B																	
B																	
B																	
B																	
B																	
B																	
B																	
B																	
C																	
C																	
C																	
C																	
C																	
C																	
C																	
C																	
D																	
D																	
D																	
D																	
D																	
D																	
D																	
D																	

Fuente: Elaboración propia en base al análisis realizado