

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA DE CONTADURIA PÚBLICA



LA CONTABILIDAD GERENCIAL COMO INSTRUMENTO  
FINANCIERO EN LA GESTIÓN DE CRECER IFD

Proyecto de Grado para la obtención del Grado de Licenciatura

POR: JHOSELIN ANA MARÍA COLMENA ESCOBAR

TUTOR: MG.SC. DEMETRIO ANCALLE CHOQUE

LA PAZ - BOLIVIA

Septiembre, 2021.

## DEDICATORIA

A mi Dios por darme la vida, por protegerme siempre a mí y a mi familia de la salud y enfermedad que es lo más importante en estos tiempos.

A mis padres y hermanos, por enseñarme principios y valores; los cuales me han guiado por el buen camino a lo largo de mi vida y siempre me apoyaron con todo su amor incondicional.

## AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento a mis Padres y hermanos, que siempre me dieron su apoyo brindándome todo lo mejor.

A mi Tutor, Lic. Mg. Sc. Demetrio Ancalle Choque, por sus sabios consejos y recomendaciones para el presente Proyecto.

A mis tribunales, que pudieron brindarme su tiempo para que dé continuidad con el presente proyecto.

A la Gerencia Administrativa y Financiera de la Institución Financiera CRECER. Por su colaboración en el suministro de datos necesarios para la realización del presente estudio.

## CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	6
<b>2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	7
2.1. <b>Enunciado del Problema</b> .....	7
2.2. <b>Formulación del Problema</b> .....	9
<b>3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	10
3.1. <b>Objetivo General</b> .....	10
3.2. <b>Objetivos Específicos</b> .....	10
<b>4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	10
4.1. <b>Delimitación del Contenido</b> .....	10
4.2. <b>Delimitación Espacial</b> .....	11
<b>5. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	11
5.1. <b>Tipo de Estudio</b> .....	11
5.2. <b>Análisis Documental</b> .....	12
<b>6. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	12
6.1. <b>Justificación Práctica</b> .....	12
6.2. <b>Justificación Teórica</b> .....	13
6.3. <b>Justificación Metodológica</b> .....	13
<b>7. MARCO TEORICO</b> .....	14
7.1. <b>Conceptos</b> .....	14
7.2. <b>Características de Instituciones Financieras de Desarrollo</b> .....	15
7.3. <b>Constitución de IFD</b> .....	16
7.4. <b>Denominación, Fundadores y Capital Social</b> .....	16
7.5. <b>Las Microfinanzas y la Lucha Contra la Pobreza</b> .....	17
7.6. <b>Contabilidad Gerencial</b> .....	19
7.6.1. <b>Concepto</b> .....	19
7.6.2. <b>Objetivos de la Contabilidad Gerencial</b> .....	21
7.6.3. <b>Funciones de la Contabilidad Gerencial</b> .....	23
7.6.4. <b>Contador Gerencial</b> .....	25
7.6.5. <b>El Rol del Contador Gerencial</b> .....	26

7.6.6.	<b>Gestión del Conocimiento</b> .....	30
7.6.7.	<b>Procesos de Gerencia Estratégica</b> .....	31
7.6.8.	<b>Sistema de Control Gerencial</b> .....	31
8.	<b>MARCO NORMATIVO VIGENTE</b> .....	35
8.1.	<b>Ley N° 393 Se Servicios Financiero</b> .....	35
8.2.	<b>Institución Financiera de Desarrollo (IFD)</b> .....	42
8.3.	<b>Constitución de IFD</b> .....	43
8.4.	<b>Denominación, Fundadores y Capital Social</b> .....	43
8.5.	<b>Norma Contable No. 1</b> .....	44
8.6.	<b>Reglamento para Instituciones Financieras de Desarrollo</b> .....	46
8.6.1.	<b>Operaciones Pasivas – IFD</b> .....	47
8.6.2.	<b>Operaciones Activas, Contingentes y de Servicios</b> .....	48
8.6.3.	<b>Servicios Financieros Integrales de Desarrollo</b> .....	49
8.7.	<b>CRECER IFD S.A.</b> .....	51
8.7.1.	<b>Misión</b> .....	53
8.7.2.	<b>Visión</b> .....	53
8.7.3.	<b>Valores</b> .....	53
8.7.4.	<b>Servicios Financieros</b> .....	53
8.7.5.	<b>Servicios de Desarrollo</b> .....	54
9.	<b>ANÁLISIS EMPIRICO Y PROPUESTA</b> .....	56
9.1.	<b>ANÁLISIS EMPIRICO</b> .....	56
9.1.1.	<b>Creceer Institución Financiera de Desarrollo (IFD)</b> .....	56
9.1.2.	<b>Estrategia Competitiva</b> .....	57
9.1.3.	<b>Modelo de Negocio Creceer IFD</b> .....	58
9.1.4.	<b>Estructura Organización de la Empresa</b> .....	60
9.1.5.	<b>Estructura de Activos</b> .....	61
9.1.6.	<b>Estructura de Pasivos de Pasivos</b> .....	62
9.1.7.	<b>Estructura Patrimonial</b> .....	63
9.1.8.	<b>Margen Financiero</b> .....	64
9.1.9.	<b>Unidades de Costo</b> .....	65
9.2.	<b>PROPUESTA</b> .....	67

<b>9.2.1.</b>	<b>Componentes del Sistema de Contabilidad Gerencial (SCG)</b> .....	67
<b>9.2.2.</b>	<b>Niveles de Información en Crecer IFD</b> .....	67
<b>9.2.3.</b>	<b>Funciones y Responsabilidades SCG</b> .....	68
<b>9.2.4.</b>	<b>Control Interno</b> .....	74
<b>9.2.5.</b>	<b>Planificación Estratégica</b> .....	75
<b>10.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	82
<b>10.1.</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	82
<b>10.2.</b>	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	83
<b>11.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	84
	<b>ANEXOS</b> .....	85

**“LA CONTABILIDAD GERENCIAL COMO INSTRUMENTO  
FINANCIERO EN LA GESTIÓN DE CRECER IFD”**

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA DE CONTADURIA PUBLICA

**TITULO PROYECTO DE GRADO:**

“LA CONTABILIDAD GERENCIAL COMO INSTRUMENTO FINANCIERO EN LA GESTIÓN DE CRECER IFD”

**UNIVERSITARIA:** COLMENA ESCOBAR JHOSELIN ANA MARIA

**TUTOR:** MG.SC.: ANCALLE CHOQUE DEMETRIO

**RESUMEN DEL PROYECTO:**

- Las IFD, forman parte del Sistema Financiero Nacional y se encuentran reguladas por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), de acuerdo a la Ley de Servicios Financieros N°393.
- Las atribuciones que otorga la citada norma, establece que dichas entidades podrán intermediar recursos con el objeto de brindar servicios financieros a segmentos excluidos del ámbito financiero formal.
- Crecer IFD, actualmente no cuenta con un Sistema de Contabilidad Gerencial (SCG), que permita apoyar a la toma de decisiones apoyadas en el uso de la información de la contabilidad financiera que realiza.
- De acuerdo a la revisión de la estructura organizacional no se evidencia un área que realice estas actividades de generación de información y apoyo a la toma de decisiones de la alta gerencia.
- Este aspecto debe ser materializado al interior de la institución financiera Crecer IFD, estableciendo un marco de cosas, un sistema de control administrativo, el cual estará conformado por un conjunto de políticas, procedimientos y procesamiento de información conexas, diseñados para dar dirección y sentido a las actividades realizadas dentro de la organización. Asimismo, la **carencia de definición de responsabilidades y funciones** para la implementación de un sistema efectivo de contabilidad gerencial en la institución financiera Crecer IFD.



## **1. INTRODUCCIÓN**

En el contexto actual, tomar decisiones es el rol más importante de la función gerencial, por tanto, esto conlleva actitudes (comportamientos) y aptitudes (habilidades) frente al entorno interno y externo en el que se desenvuelve la gestión de la empresa u organización empresarial. Tal es el caso para la institución financiera Crecer Institución Financiera de Desarrollo (IFD).

Las Instituciones Financieras de Desarrollo (IFD), forman parte del Sistema Financiero Nacional y se encuentran reguladas por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), de acuerdo a la Ley de Servicios Financieros N°393. Las atribuciones que otorga la citada norma, establece que dichas entidades podrán intermediar recursos con el objeto de brindar servicios financieros a segmentos excluidos del ámbito financiero formal.

Por ello es importante que Crecer IFD, pueda contar con un sistema de Contabilidad Gerencial, que permita alcanzar su objetivo económico y de desarrollo social, primando su estabilidad bajo el principio contable de empresa en marcha, es por ello que resulta imprescindible el desarrollar un sistema de contabilidad gerencial para el apoyo en la toma de decisiones de la empresa.

Del mismo modo, entendemos por Contabilidad Gerencial o Contabilidad Administrativa, a la información contable organizada y sistematizada que provee un sistema de contabilidad gerencial, con la finalidad de proveer, de manera oportuna y confiable, datos acerca de la gestión económica y financiera de la empresa para asumir riesgos en circunstancias competitivas, basadas en información.

La información financiera gerencial que emana de la contabilidad tiene como objetivo proporcionar datos, reportes e informes operativos detallados a diferentes niveles de la administración dentro de una empresa para la toma de decisiones. La Contabilidad

Gerencial se encarga principalmente de la acumulación y del análisis de la información relevante para uso interno de los gerentes en la planeación, el control y la toma de decisiones, por consiguiente, la Contabilidad de Costos forma parte de la Contabilidad Gerencial, de tal forma que, al clasificar, acumular, analizar y asignar los costos, se provee información necesaria a la administración para la toma de decisiones.

La empresa Crecer IFD, si bien es una entidad cuyo fin es un objetivo social de desarrollo económico y social en las regiones y poblaciones rurales, donde tienen presencia, por tal razón, resulta imperativo el poder contar con un sistema de contabilidad gerencial para poder alcanzar dichos objetivos en el mediano y largo plazo.

El presente proyecto de grado pretende otorgar una propuesta para la implementación de un sistema de gestión en base a la contabilidad gerencial, aplicado, al caso de la Institución Financiera de Desarrollo “Crecer IFD”, de acuerdo a la revisión teórica se recomienda su aplicación para cualquier tipo de organización, por tanto, tiene total aplicación para Instituciones Financieras de Desarrollo (IFD), para lo cual el presente trabajo de investigación pretende poner en práctica el conocimiento adquirido en la Carrera de Contaduría Pública, para conciliar la teoría con la práctica contable y gerencial en cuanto a la toma de decisiones

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1. Enunciado del Problema**

El desempeño de las organizaciones depende en gran medida de la información y el uso que la organización de a la misma, en mayor medida en un ambiente financiero cada vez más competitivo como es el del mercado de intermediación financiera, por ello es importante contar con un sistema de contabilidad gerencial o contabilidad administrativa, que permitan generar una eficiente y eficaz gestión de recursos de Crecer IFD.

Al respecto, en el ámbito de intermediación financiera, es aún más importante, dado que la intermediación requiere efectuar un control de gestión de los activos y pasivos de la empresa Crecer IFD, para ello requiere contar con un sistema de información robusto en base a la implementación de un sistema de contabilidad gerencial, que permita efectuar el control de costos, planificación de recursos y presupuestos, que permita a la empresa apoyar a la toma de decisiones, por ello es importante desarrollar e implementar un sistema de contabilidad gerencial para Crecer IFD.

Contar con sistemas de control sobre los costos financieros, ingresos financieros, permite planificar y tomar decisiones estratégicas para el logro de sus objetivos. Al respecto, Crecer IFD necesita contar con un sistema de gestión que combine la administración financiera y la contabilidad de costos, por consiguiente, se requiere la aplicación de metodologías especializadas de información financiera, por ello se requiere contar con un sistema de contabilidad gerencial para la empresa de intermediación financiera Crecer IFD.

Por consiguiente, es importante para la empresa financiera Crecer IFD, el poder contar con un sistema de contabilidad gerencial, dado que en el ambiente de mercado financiero que forma parte, requiere contar con mayor información y tomar decisiones sobre la base de las mismas, más aún por el segmento de riesgo que representa su población objetivo y su razón de ser como empresa.

Por lo expuesto, el presente trabajo de investigación se enfoca en proponer un sistema contabilidad gerencial, aplicada a la institución de intermediación financiera de desarrollo CRECER IFD, que permita apoyar a la toma de decisiones de la organización, para ello resulta importante evaluar y determinar los elementos necesarios para implementar un sistema de gestión de contabilidad gerencial.

## **2.2. Formulación del Problema**

En contexto, CRECER IFD, se constituye en una Institución Financiera de Desarrollo (IFD), en ese sentido, su segmento de mercado representa un riesgo alto, dado que los clientes del segmento corresponden al área rural en su mayoría, son clientes con cierto grado de informalidad, que expone a un mayor riesgo a la Entidad Financiera de Desarrollo (IFD).

Asimismo, su mercado objetivo es altamente competitivo por lo cual requiere contar con un sistema de control basado en la contabilidad de costos y la contabilidad administrativa, por ello es importante implementar un sistema de control basado en la contabilidad gerencial, apoyando de esta manera a la toma de decisiones de la organización.

Para ello se formula la siguiente pregunta que servirá de guía para el desarrollo del presente proyecto de grado.

*“La implementación de un sistema de contabilidad gerencial, permitirá a Crecer IFD, efectuar el uso eficiente y eficaz de recursos de su organización, alcanzando de esta manera una rentabilidad y solvencia razonable.”*

### **3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Objetivo General**

Proponer un sistema de contabilidad gerencial, que permita a la institución financiera de desarrollo Crecer IFD, efectuar el uso eficiente y eficaz de recursos de su organización, apoyando a la toma de decisiones a la gerencia de Crecer IFD.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

- Revisión de los componentes del sistema de Contabilidad Gerencial.
- Definir los niveles gerenciales a los cuales se dirigirá la información.
- Efectuar un diagnóstico de CRECER IFD.
- Definir las funciones y responsabilidades del Contador Gerencial.

### **4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de investigación, estará delimitado considerando el contenido del trabajo de investigación y la delimitación espacial, referida al ámbito de evaluación financiera y la implementación de la práctica contable gerencial.

#### **4.1. Delimitación del Contenido**

**Área Determinada:** Sistema Financiero Nacional.

**Área Específico:** La institución financiera de desarrollo CRECER IFD, con presencia nacional y sede en el departamento de La Paz.

## **4.2. Delimitación Espacial**

El estudio de la investigación delimita su campo espacial a la institución de intermediación financiera de desarrollo CRECER IFD, en base a la información consolidada nacional, presentada a través de sus memorias institucionales, estados financieros presentados y publicados, correspondientes al periodo de corte a la gestión 2019, asimismo, la información relevante necesaria para el desarrollo del presente trabajo de investigación del proyecto de grado con delimitación espacial en La Paz - Bolivia.

## **5. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **5.1. Tipo de Estudio**

El trabajo de investigación, desarrollara su investigación empleando como metodología de investigación la aplicación del método deductivo, según este método se establece que una investigación debe partir de lo general a lo particular, permitiendo desarrollar el conocimiento que se tiene sobre un fenómeno determinado<sup>1</sup>, sin limitar el empleo de otros métodos como es el descriptivo y documental, necesarios para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

El trabajo de investigación, también hará uso del método descriptivo, el cual consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actividades económicas predominantes a través de la descripción individual de CRECER IFD.

---

<sup>1</sup>Rodríguez, F., Barrios, I y Fuentes, M. (1984),

## **5.2. Análisis Documental**

El presente trabajo de investigación, toma el marco de referencia relacionado a la institución financiera de desarrollo CRECER IFD, sector especializado en el área rural. El área de investigación estará referida a la aplicación práctica de la Contabilidad Gerencial o Contabilidad Administrativa, herramienta financiera usada con mayor frecuencia para la evaluación de instituciones financieras, sin embargo, no precisa en el tipo de entidad y segmento de mercado objetivo, para ello se trabajará con el análisis documental de la siguiente información.

- Datos estadísticos publicados por la Autoridad de Supervisión de Servicios Financieros (ASFI).
- Memorias anuales de CRECER IFD
- Informe de calificación financiera (Moody's, S&P, Fitch rating, etc.).
- Libros, periódicos, revistas sobre Instituciones Financieras de Desarrollo.
- Anuarios estadísticos Instituto Nacional de Estadística (INE).
- Publicaciones y boletines FINRURAL.

## **6. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **6.1. Justificación Práctica**

El trabajo de investigación se fundamenta en la aplicación e implementación, de herramientas de contabilidad gerencial o contabilidad administrativa. Asimismo, se efectuará la revisión de conceptos técnicos y teóricos, de esta disciplina que ha tomado alta relevancia académica, dado que exige implementar y poner en práctica, todos los conocimientos adquiridos en la formación contable financiera, para el presente trabajo de grado.

## **6.2. Justificación Teórica**

La presente investigación permitirá efectuar la revisión del marco teórico de los conceptos fundamentales de la contabilidad gerencial o contabilidad administrativa, asimismo, la descripción teórica de la contabilidad gerencial o contabilidad administrativa, empleada para la toma de decisiones basadas en información contable-financiera, sin embargo, contrastaremos nuestro análisis con las particularidades que amerita la especialización de la empresa objeto de estudio como es CRECER IFD y su presencia en la prestación de servicios financieros al área rural.

## **6.3. Justificación Metodológica**

El presente trabajo de investigación, se fundamenta en la aplicación rigurosa de la contabilidad de costos, contabilidad administrativa y contabilidad gerencial, bajo el método científico de investigación definido y la aplicación práctica de la contabilidad gerencial, al combinar toda la disciplina contable-financiera, y plasmarla en un sistema de gestión, demostrado en base a la aplicación de técnicas contables, estadísticas y financieras.

Del mismo modo, que el método elegido por su característica social es el deductivo, el cual permite establecer condiciones generales para llegar a aspectos particulares propios de CRECER IFD S.A.



## 7. MARCO TEORICO

### 7.1. Conceptos

**Contabilidad:** La contabilidad es un arte y una ciencia, que se encarga de registrar, clasificar, resumir y medir en términos de unidades monetarias, todas las operaciones financieras y económicas que realiza una empresa, con el objetivo de preparar estados financieros, para su posterior análisis e interpretación de los datos contenidos en dichos estados.

**Contabilidad Gerencial:** Robles y Alcerreca (2000) definen a la Contabilidad Gerencial como la manifestación contable producida en una organización informada en términos monetarios, no monetarios, para las correctas decisiones de la administración.

**Sistema Financiero:** Es el conjunto de entidades financieras autorizadas conforme a esta ley, que prestan servicios financieros a la población en general<sup>2</sup>.

**Banco Múltiple:** Entidad de intermediación financiera bancaria, que se basa en la oferta de los productos, servicios y operaciones autorizadas y disponibles con destino hacia clientes en general, empresas de cualquier tamaño y tipo de actividad económica<sup>3</sup>.

**Microcrédito:** Para fines del presente documento, se entiende por microcrédito aquel concedido a un prestatario, sea persona natural o jurídica, o a un grupo de prestatarios con garantía mancomunada o solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago lo constituye el producto de las ventas e ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente acreditados.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Ley de Servicios Financieros N°393, Bolivia. 2013.

<sup>3</sup> Ley de Servicios Financieros N°393, Bolivia. 2013.

<sup>4</sup> Recopilación de Normas para Servicios Financieros, Título V, Capítulo II.

**Microfinanzas:** Es la provisión de servicios financieros que se dirigen a personas o a grupos económicos de bajos ingresos y que normalmente están excluidos del sistema financiero tradicional.

**Institución Financiera de Desarrollo:** Entidad de intermediación financiera, constituida como organización sin fines de lucro, autorizada para realizar intermediación financiera y prestar servicios financieros integrales en el territorio nacional, en el marco de la presente Ley con un enfoque integral que incluye gestión social y contribuir al desarrollo sostenible del pequeño productor agropecuario y de la micro y pequeña empresa.<sup>5</sup>

## **7.2. Características de Instituciones Financieras de Desarrollo**

Las Instituciones Financieras de Desarrollo (IFD), están conformadas como organizaciones sin fines de lucro, con personalidad jurídica propia, creada con el objeto de prestar servicios financieros con un enfoque integral que incluye gestión social, buscando incidir favorablemente en el progreso económico y social de personas y organizaciones, así como contribuir al desarrollo sostenible del pequeño productor agropecuario, piscícola y forestal maderable y no maderable, y de la micro y pequeña empresa, principalmente del área rural y periurbana, según la Ley de Servicios Financieros.

Las Instituciones Financieras de Desarrollo (IFD's) se constituye con duración indefinida; sin embargo, procederá su disolución y liquidación en caso de enfrentar situaciones sobrevinientes que determinen la imposibilidad de lograr sus fines.

---

<sup>5</sup> Recopilación de Normas para Servicios Financieros, Título V, Capítulo II.

### **7.3. Constitución de IFD**

De acuerdo a lo establecido en la Ley de Servicios Financieros, la constitución de Instituciones Financieras de Desarrollo (IFD), se debe efectuar los siguientes pasos.

En una primera etapa, la Institución Financiera de Desarrollo (IFD), para su constitución y obtención de personería jurídica se registrará por lo establecido en la Ley de Servicios Financieros N°393 y disposiciones reglamentarias. La autorización de funcionamiento, fiscalización, control y supervisión de sus actividades, administración y operaciones son competencia privativa de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero – ASFI.

De acuerdo a la norma vigente, la obtención y registro de la personalidad jurídica de Instituciones Financieras de Desarrollo (IFD), cuyas actividades se realicen en más de un departamento será otorgada por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (MEFP), y cuando las mismas radiquen solamente en el área geográfica de un departamento corresponderá al gobierno departamental autónomo de esa jurisdicción realizar el otorgamiento y registro de la personalidad jurídica de la Institución Financiera de Desarrollo<sup>6</sup>.

### **7.4. Denominación, Fundadores y Capital Social**

La Ley de Servicios Financieros N°393, establece que las Instituciones Financieras de Desarrollo (IFD), deben llevar en su denominación o nombre las palabras "Institución Financiera de Desarrollo", o su abreviatura "IFD".

Del mismo modo, los fundadores de la Institución Financiera de Desarrollo no podrán ser menos de cinco (5) personas naturales y/o jurídicas con objetivos similares a los fines de la Institución Financiera de Desarrollo.

Asimismo, el Capital Social está conformado por capital fundacional y por capital ordinario. La constitución del capital fundacional es requisito de cumplimiento obligatorio

---

<sup>6</sup> Recopilación de Normas para Servicios Financieros, Título V, Capítulo II.

para la creación y funcionamiento de la institución financiera de desarrollo. El capital ordinario tiene carácter complementario sin constituir requisito para la creación y funcionamiento de la Institución Financiera de Desarrollo<sup>7</sup>.

### **7.5. Las Microfinanzas y la Lucha Contra la Pobreza**

En Bolivia, al igual que en otras partes del mundo, hay un debate permanente sobre el rol de la banca estatal en general, y de las instituciones de Microfinanzas en particular, en relación a su contribución en la lucha contra la pobreza. En la lucha contra la pobreza, además de escala y permanencia, también importan la eficacia, la eficiencia y la constancia de ambas. La experiencia nos muestra que el sector público, por diversas razones, enfrenta enormes desafíos para cumplir con esos requisitos y son raras las excepciones en que logra hacerlo con éxito.

Recién se está empezando a entender más y más la capacidad de los mercados para generar valor social. En su opinión una empresa comercial lo logra cuando afecta el ingreso disponible de las familias en los sectores más frágiles de la sociedad, de tres maneras: cuando estira el ingreso disponible, abaratando productos o servicios que utiliza la gente del sector, cuando expande la capacidad del ingreso disponible, trayendo productos o servicios que quiere el sector pero que previamente inaccesible, cuando aumenta el ingreso disponible, a través de utilidades y nóminas crecientes en el sector. Y cuando se dan estos logros, las empresas potencian un cuarto beneficio: muchas veces de la suficiencia económica viene el empoderamiento de la persona, la autovaloración y la autoconfianza, que son la base de los derechos ciudadanos, que son precisamente los logros de la industria de las Microfinanzas en Bolivia.

El poder de las Microfinanzas viene del hecho de que algo que genere gran valor social, el acceso a servicios financieros por parte de los sectores de bajos ingresos, pudo ser

---

<sup>7</sup> Recopilación de Normas para Servicios Financieros, Título V, Capítulo II.

convertido en un emprendimiento comercial para así lograr escala, permanencia eficacia y eficiencia. En su lógica, dado que esos cuatro factores son fundamentales en la lucha contra la pobreza, la conclusión ineludible es que el sector privado no es sólo un aliado estratégico, es un aliado imprescindible del Estado en la búsqueda de un mundo con menos pobres.

El espectacular crecimiento de las Microfinanzas en los últimos años en Bolivia, se explica, porque además de contribuir al financiamiento de los micro emprendimientos productivos, actividades comerciales y de servicios estables, está financiando, fundamentalmente, las estrategias de sobrevivencia de un porcentaje importante de emigrantes del campo a la ciudad y grandes conglomerados de desempleados, producto de la contracción del empleo en el sector formal de la economía.

Comparando la tendencia en el sistema bancario con la del sistema de las Microfinanzas, en estas últimas el crecimiento de los depósitos ha sido sostenido. Ello, porque la base de los depositantes en las instituciones de Micro finanzas está conformada mayoritariamente por pequeños y medianos ahorristas, para los cuales el costo de transacción de sacar su dinero del país en épocas de incertidumbre política es muy alto.

Por otro lado, la solvencia de estas instituciones, no sólo en los hechos, sino en la percepción del público, ha mejorado sustancialmente de forma tal que los depositantes se sienten interesados manteniendo sus ahorros en el sistema y no “debajo del colchón”, como acontecía en el pasado.

Es importante resaltar, estos aspectos, dado que la Institución Financiera Crecer (IFD), tiene como mercado objetivo la intermediación financiera en el ámbito de las micro finanzas, en particular en zonas rurales del departamento de La Paz, este aspecto también es importante resaltarlo representa un sector con alto riesgo por la informalidad de sus actividades económicas.

## **7.6. Contabilidad Gerencial**

### **7.6.1. Concepto**

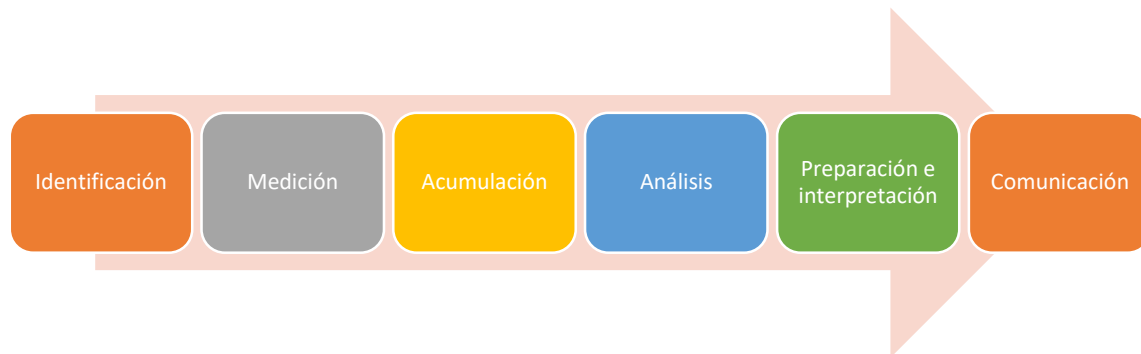
Según Velásquez P. N. (2019), se define a la Contabilidad Gerencial como la manifestación contable producida en una organización informada en términos monetarios, no monetarios, para las correctas decisiones de la administración.

De acuerdo a Lazo, M. (2013), la contabilidad gerencial representa una propuesta a los cambios que se deben dar en las organizaciones de negocios, concentrando su gestión en precisar qué hacer hoy, para tener una sostenibilidad a mediano y largo plazo, naciendo así una nueva generación de profesionales (contadores o administradores) que se manejen de la manera más correcta frente a las decisiones administrativas, quienes más allá de verificar y producir informaciones clave para la empresa, deben estar capacitados para analizar y presentar todas las opciones posibles para tomar las mejores decisiones que maximicen las utilidades.

Del mismo modo, Lazo, M. (2013), define el término "Contabilidad Gerencial", como el proceso de identificación, medición, acumulación, análisis, preparación e interpretación y comunicación de la información contable utilizada por la gerencia para planear, evaluar, controlar, asegurar la contabilidad de los recursos de una empresa, con el propósito de la toma de decisiones.

Para ello es preciso definir los componentes del proceso de contabilidad gerencial, de la siguiente manera.

## **Cuadro: Proceso de Contabilidad Gerencial**



**Fuente: Elaboración propia**

### **Identificación**

El reconocimiento y la evaluación de las transacciones comerciales y otros hechos económicos para una acción contable apropiada.

### **Medición**

La cuantificación, que incluye estimaciones de las transacciones comerciales u otros hechos económicos que se han causado o que pueden causarse.

### **Acumulación**

El enfoque ordenado y coherente para el registro y clasificación apropiado de las transacciones comerciales y otros hechos económicos.

### **Análisis**

La determinación de las razones y las relaciones de la actividad informada con otros hechos circunstancias de carácter económico.

## **Preparación e interpretación**

La coordinación de la contabilización y / o la planeación de datos presentados en forma lógica para que satisfagan una necesidad de información y, en caso de ser apropiadas, que incluyan las conclusiones sacadas de estos datos.

## **Comunicación**

La presentación de la información pertinente a la gerencia, y otras personas, para uso interno y externo.

### **7.6.2. Objetivos de la Contabilidad Gerencial**

Según Velásquez P. N. (2019), el objetivo de la contabilidad gerencial es entregar información como herramienta necesaria para una correcta y acertada toma de decisiones que le permitan lograr las metas, objetivos y misiones de su responsabilidad, efectuando las correcciones en forma oportuna, es decir existe una orientación a futuro de los posibles resultados de la organización, permitiendo tomar las decisiones acertadas a corto plazo, con una visión a mediano y largo plazo.

Del mismo modo, según Velásquez P. N. (2019), sugiere los siguientes aspectos a considerar, sobre los objetivos de la contabilidad gerencial.

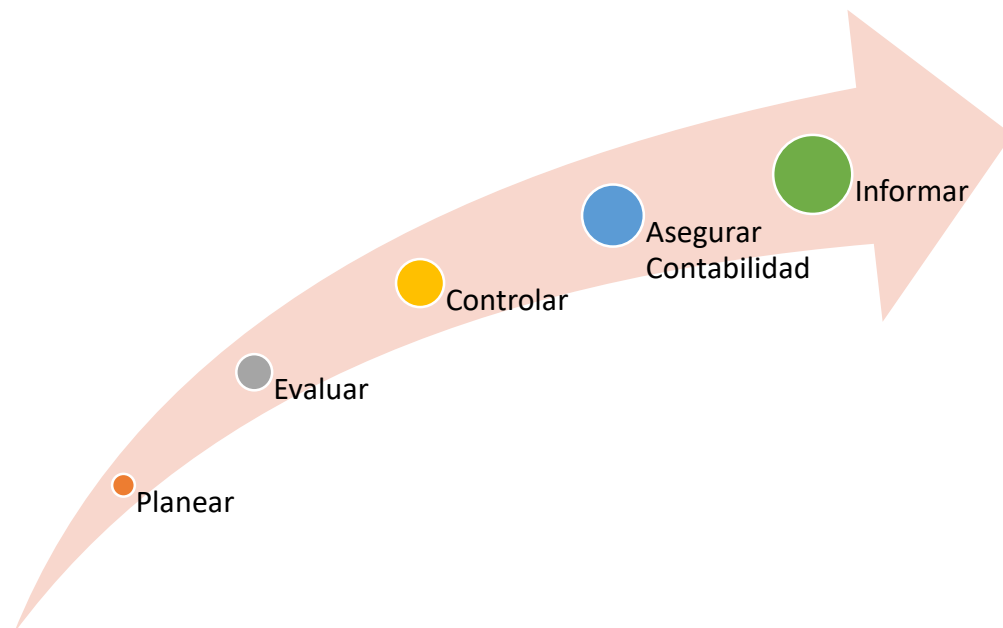
1. Proporcionar información para satisfacer servicios, productos y otros aspectos de interés para la administración.
2. Fortalecer a los administradores para llevar a cabo la planeación táctica o a corto plazo, como a largo plazo o estratégica, en este entorno de competitividad que es cada día más complejo.
3. Facultar el sistema de toma de decisiones al generar reportes con información relevante.



4. Lograr llevar a cabo el control administrativo como una extraordinaria herramienta de retroalimentación para los diferentes responsables de las áreas de una empresa. Esto implica que los reportes no deben limitarse a señalar errores.
5. Ayudar a evaluar el desempeño de los diferentes responsables de la empresa.
6. Incentivar a los administradores para lograr los objetivos de la empresa.

De acuerdo a Lazo, M. (2013), la gerencia utiliza la contabilidad gerencial para:

#### **Cuadro: Usos de la Contabilidad Gerencial**



**Fuente: Elaboración propia**

#### **Planear**

Para lograr una comprensión de las transacciones comerciales esperadas y otros hechos económicos y su impacto en la organización.

## **Evaluar**

Juzgar las implicaciones de diversos hechos pasados y / o futuros.

## **Controlar**

Garantizar la integridad de la información financiera relacionada con las actividades de una organización o sus recursos.

## **Asegurar la contabilidad**

Implementar el sistema de información lo más próximo posible de acuerdo con las responsabilidades de la organización y que contribuya a la medición efectiva del desempeño gerencial.

## **Informar**

Para la presentación de información oportuna para la toma de decisiones a la alta gerencia y unidades de decisión.

### **7.6.3. Funciones de la Contabilidad Gerencial**

Según Velásquez P. N. (2019), sostienen que la contabilidad gerencial contribuye a las siguientes decisiones de la empresa:

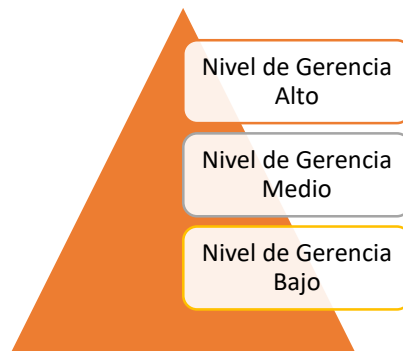
- El pronóstico: evaluar lo que va a ocurrir más adelante.
  
- La organización para determinar la estructura organizacional con sus procedimientos y políticas que requieran utilizar las diversas dependencias de la empresa, con el fin de conseguir los objetivos planteados.
  
- Planeación para fijar qué acciones se utilizarán para conseguir que la empresa consiga sus objetivos.

- Control para observar que la empresa se desempeñe conforme los a planes generales fijados por la empresa.

- Toma de decisiones para que se guíe acertadamente las operaciones de la empresa y se consigan las metas planteadas.

Según Lazo, M. (2013), las funciones gerenciales se realizan sobre niveles de gerencia: alta, media y baja, en ese sentido detalla los siguientes aspectos.

### **Cuadro: Niveles de Gerencia**



**Fuente: Elaboración propia**

#### **Gerencia de nivel alto:**

Incluye al presidente, los vicepresidentes y otros ejecutivos de más alto nivel e importantes.

#### **Gerencia de nivel medio:**

Están los gerentes de división, gerentes de sucursal y los jefes de departamento.

#### **Gerencia de nivel bajo:**

Está comprende los mandos representados por los supervisores y jefes de unidad o sección.

De acuerdo a Lazo, M. (2013), la actividad principal de todos los niveles de gerencia es la toma de decisiones: la consideración minuciosa de los cursos alternos de acción y la elección de la mejor alternativa, con el fin de lograr los objetivos específicos.

Para que la gestión de la gerencia tenga éxito, se debe suministrar información exhaustiva relacionada con las etapas de producción, los costos y la parte financiera, sobre una base sistemática y oportuna, al respecto, es importante señalar que esta información se obtiene de la contabilidad.

#### **7.6.4. Contador Gerencial**

Según Velásquez P. N. (2019), sostiene que, en el proceso de tomar decisiones, el contador gerencial posee un papel decisivo, ya que es responsable de brindar la información requerida en cada una de las etapas del desarrollo para la respuesta de problemas gerenciales.

- El contador gerencial debe diseñar y luego colocar en funcionamiento un sistema de control de gestión que sea apto para medir el rendimiento de la gestión y apoye a identificar y descubrir problemas, para que la gerencia adopte los castigos necesarios.
- El contador gerencial que se ha imbuido con las características del problema debe valorar si se compra o elabora un modelo real, como uno de orden especial que sea apropiado.
- El contador gerencial debe elaborar y analizar un catálogo de todas las elecciones posibles, ya que la falta de alguna opción generaría una mala decisión que no es la ideal que se espera.
- Si el contador brinda información destacada dará calidad a la toma de decisiones, incorporando conceptos irrelevantes y excluyendo los relevantes llevará a tomar decisiones equivocadas y a la vez costosas.

- El contador gerencial elabora informes, debiendo seleccionar un formato apropiado de tal forma que muestre a la gerencia el nivel en el cual ésta pueda comprender los datos cuantitativos y cualitativos necesarios para aclarar el problema encontrado.

Si el reporte no es entendible, fallará la respuesta a los problemas y el contador gerencial será el culpable.

- El contador gerencial debe hacer una evaluación de la decisión adoptada para comprobar si los beneficios que se proyectaron superan los costos proyectados.

#### **7.6.5. El Rol del Contador Gerencial**

Según Lazo, M. (2013), en el proceso de toma de decisiones gerenciales, el contador gerencial juega un papel decisivo en la generación de información relevante para la toma de decisiones por parte de las empresas.

Del mismo modo podemos establecer las siguientes etapas en el rol del Contador Gerencial.

### **Cuadro: Rol del Contador Gerencial**



Fuente: Elaboración propia a partir de información Lazo, M. (2013).

En ese sentido el contador gerencial es responsable de suministrar la información necesaria en cada una de las etapas del proceso para la solución de problemas.

#### **Etapa 1**

Según Lazo, M. (2013), en esta etapa el contador gerencial debe diseñar y luego poner en funcionamiento un sistema de información y control que sea capaz de detectar e identificar los problemas. En este caso pueden ser informes de análisis de variaciones por unidad estándar, de estudio de variaciones de utilidad bruta y de controles estadísticos de calidad, son tres ejemplos de los reportes generados en un sistema de información y control.

En ese sentido, podemos considera que un sistema perfecto de información y control supervisará en forma minuciosa el ambiente, tanto interno como externo, de la empresa y

alertará al contador gerencial ante la existencia de un problema lo más pronto posible, denotando oportunidad en la información generada. Se espera aplicar soluciones las cuales dependerán del nivel de complejidad que presenten y su puesta en práctica, caso contrario será mucho más difícil la solución al problema cuando la detención del mismo no se hace en su debido momento y, sobre todo, será costoso.

## **Etapa 2**

Según Lazo, M. (2013), el contador gerencial que se ha familiarizado con las características del problema, debe determinar si adopta el modelo existente en la empresa o uno nuevo como: De hacer – comprar o uno de orden especial, es apropiado. De no ser así, él debe desarrollar y probar un nuevo modelo.

En esta etapa debe adaptarse a la naturaleza específica del problema y desafortunadamente puede no ser reutilizable en el futuro.

## **Etapa 3**

Según Lazo, M. (2013), el contador gerencial debe buscar y luego hacer una lista de todas las alternativas viables.

Posteriormente, cada alternativa será finalmente “integrada” al modelo escogido y sometido a prueba para ver su factibilidad. Por tanto, la ausencia de una sola opción podría llevar fácilmente a una toma de decisiones inferior a lo ideal.

## **Etapa 4**

Según Lazo, M. (2013), en esta etapa el contador gerencial, enfrenta posiblemente su tarea más importante. La calidad de la información obtenida del proceso de toma de decisiones está en función de la calidad de la información entregada, en términos de relevancia dentro del modelo. La inclusión de un concepto irrelevante o la omisión de uno relevante pueden llevar a una decisión errónea y también costosa para la empresa.

## **Etapa 5**

Según Lazo, M. (2013), el contador gerencial prepara un informe donde la información de las cuatro etapas anteriores se reúne y se resume para la gerencia. En este reporte se intenta facilitar la selección de la gerencia y la implementación de una solución óptima. Debe seleccionarse un formato de manera que el informe comunique a la gerencia al nivel en el cual esta puede comprender los datos cualitativos y cuantitativos relevantes (etapa 4) para cada una de las alternativas (etapa 3) del modelo escogido (etapa 2) para resolver el problema detectado (etapa 1). Si el reporte no es comprensible, el proceso de solución de problemas será un fracaso y el contador gerencial será el responsable.

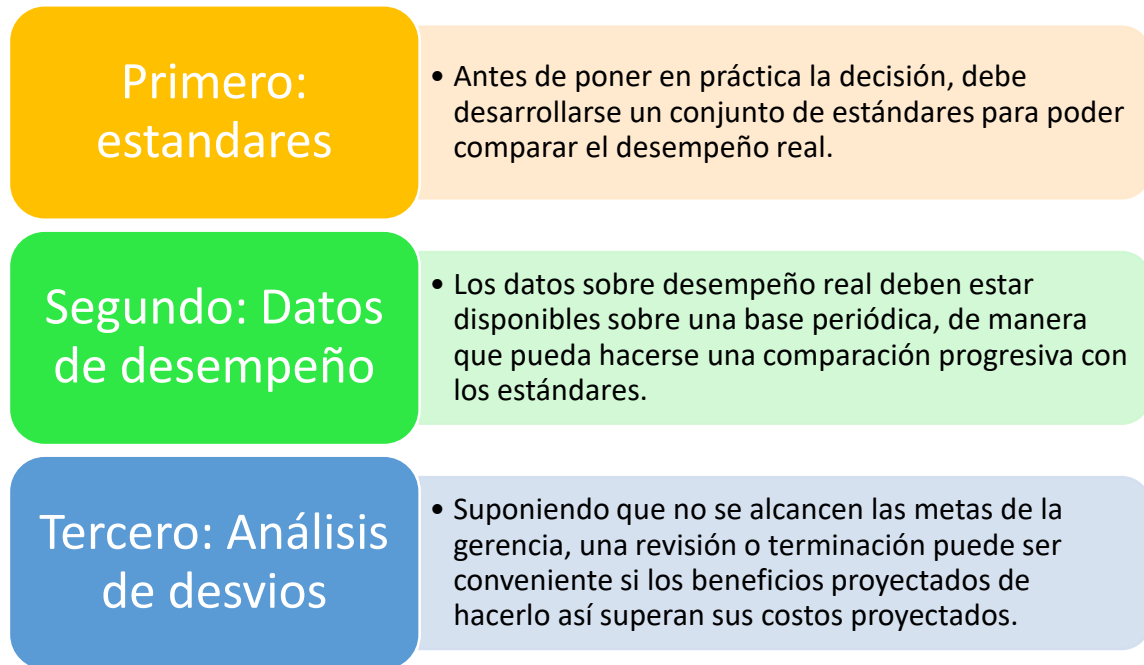
## **Etapa 6**

Según Lazo, M. (2013), el contador gerencial debe proveer un proceso de evaluación posterior a la decisión.

Para esta etapa, se deben considerar tres elementos de información, que son necesarios en este tipo de evaluación de la efectividad de una decisión.



### Cuadro: Proceso de Evaluación



Fuente: Elaboración propia a partir de información Lazo, M. (2013).

#### 7.6.6. Gestión del Conocimiento

Según Velásquez P. N. (2019), es la función que planifica, coordina y controla el flujo del conocimiento; además es el proceso mediante el cual se adquiere, genera, almacena, comparte y utiliza el conocimiento, la información, ideas y experiencias para mejorar la calidad en el cumplimiento y desarrollo de la misión de la organización.

En otras palabras, el objetivo de toda empresa es contar con personal altamente capacitado y apto, con la finalidad de que pueda cumplir con sus funciones asignadas eficaz y eficientemente, de tal manera que conlleve a la empresa a obtener resultados favorables.

### **7.6.7. Procesos de Gerencia Estratégica**

#### **a) Formulación de la estrategia**

Según Velásquez P. N. (2019), en esta etapa se reconoce y asegura la misión de la empresa (causa o finalidad de ser de dicha empresa). Por ejemplo:

Su misión como gerente es administrar perfectamente los recursos de la empresa. Como también asegurar los objetivos de la empresa (que va a ser los rendimientos a largo plazo que una empresa anhela lograr a través de su misión básica) y asegurar las estrategias (que van hacer los medios por los cuales se conseguirán los objetivos).

Dichos medios que van a ejercer para ejecutar un análisis confrontando los factores internos en el cual se va a construir y establecer las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, como también los factores externos para reconocer las probables oportunidades y amenazas que hay en el exterior.

### **7.6.8. Sistema de Control Gerencial**

Según Lazo, M. (2013), gran parte del sistema de control gerencial es informal, y ocurre por medio de notas informales, reuniones, conversaciones y aun por medio de gestos convencionales.

Del mismo modo, señala que existen empresas tienen también un sistema formal, que consiste en emplear algunas o todas las partes que se describen brevemente a continuación.

#### **a) Clasificación de la información**

Según Lazo, M. (2013), la información contenida en un Sistema de Control Gerencial (SCG), puede clasificarse en:

- Entrada y salida planificadas.
- Información sobre las entradas y salidas reales.

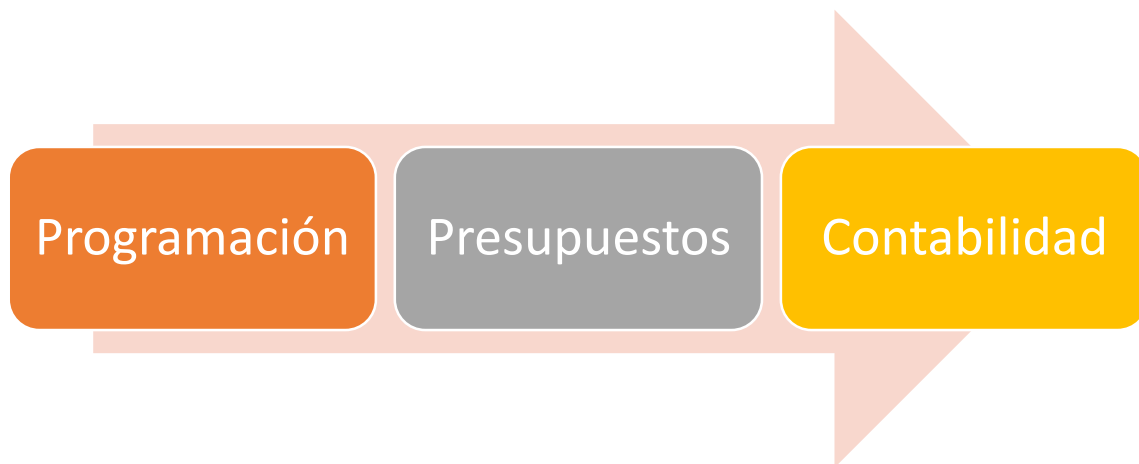
Del mismo modo Lazo, M. (2013), señala que antes de comenzar las operaciones reales, se toman decisiones y se realizan estimaciones para resolver en qué consistirán las entradas y salidas.

Durante las operaciones reales, se mantienen registros de las entradas y salidas que efectivamente tienen lugar en las diferentes áreas de la empresa. Después de las operaciones, se preparan informes en los que se comparan las entradas y salidas estimadas y reales.

### **b) Etapas del proceso de control**

Según Lazo, M. (2013), los pasos importantes en el proceso formal de control gerencial son:

#### **Cuadro: Pasos del Sistema de Contabilidad Gerencial**



Fuente: Elaboración propia

Este esquema explica por qué los gerentes orientan su control en estas tres direcciones, dado que permite la verificación de la programación efectuada y las evalúa que las decisiones tomadas sean las necesarias para cumplir los objetivos. Asimismo, que las decisiones tomadas estén reflejadas monetariamente en los presupuestos y, por otro lado,

que la contabilidad gerencial refleje los parámetros necesarios para comparar los resultados reales con los presupuestados, a fin de sacar las conclusiones que permitan corregir las desviaciones que se presenten y optimizar el desempeño de los recursos de la empresa capital humano, físico y financiero.

#### **a) Programación**

Según Lazo, M. (2013), en la fase de programación, se deben tomar decisiones acerca de los principales programas en los cuales se ha de participar durante el próximo período o gestión fiscal.

Estas decisiones pueden formar parte del contexto de objetivos y estrategias sobre los que ya se ha tomado una decisión, o pueden representar un cambio de estrategia para la empresa.

Del mismo modo Lazo M. (2013), señala que en una empresa industrial los "programas" son, en general, productos o líneas de productos a los que se agregan actividades, que no pueden relacionarse con productos específicos.

Los planes tienen relación con el monto y carácter de los recursos (es decir, las entradas) que han de dedicarse a cada programa, y con la forma que han de emplearse estos recursos. Por lo tanto, la información contable utilizada como base para tales planes, tiende a ser un programa o contabilidad de costos, y no una contabilidad por áreas de responsabilidad.

## **b) Presupuestos**

Según Lazo, M. (2013), un presupuesto es un plan expresado en términos cuantitativos, comúnmente en términos monetarios. El mismo abarca un determinado período de tiempo que es, por lo general, de un año.

Los presupuestos se pueden crear para la organización en general o para cualquier subunidad.

El presupuesto maestro resume los objetivos de todas las unidades de una organización: Ventas, Producción, Distribución, Finanzas, Operaciones, Talento Humano, por eso es posible señalar que el presupuesto cuantifica las expectativas con la utilidad futura, los flujos de efectivo y los planes de apoyo.

En el proceso de presupuestación, el programa se elabora en los términos que corresponden al grado de responsabilidad de aquellos que están encargados de ejecutarlo, es decir las áreas operativas y de producción.

## **c) Contabilidad**

Según Lazo, M. (2013), durante el ejercicio de operaciones reales del periodo fiscal, se llevan registros de los recursos consumidos y de los productos logrados.

Al respecto, también es importante señalar que los registros de las entradas (es decir, los costos) están estructurados de modo que los costos se recogen tanto por producto o programas, como por centro de responsabilidad.

Los costos, en la primera clasificación, se utilizan como base para la programación futura, y los de la posterior clasificación se usan para medir el desempeño de los jefes de los centros de responsabilidad.

## **8. MARCO NORMATIVO VIGENTE**

### **8.1. Ley N° 393 Se Servicios Financiero**

La promulgación de la nueva Ley de Servicios Financieros Ley No. 393, del 21 de agosto de 2013, Bolivia dio un giro y encamino su política dirigida al sector productivo, dentro el cual comprenden el sector Empresarial, Pyme y Microempresaria. Asimismo, se establecen los lineamientos que deben cumplir el sector de intermediación y su papel dirigido al cumplimiento de los objetivos de política económica bajo un esquema de inclusión financiera a la población en su conjunto priorizando los sectores productivos.

De acuerdo a lo definido en la nueva Ley de Servicios Financieros N°393, se establece que las entidades de intermediación financiera deben cumplir con su función social definida en la actividad económica, de acuerdo al siguiente detalle:

#### **TÍTULO I EL ESTADO RECTOR DEL SISTEMA FINANCIERO CAPÍTULO I OBJETO, ÁMBITO DE APLICACIÓN Y FUNCIÓN SOCIAL DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS<sup>8</sup>**

##### **Artículo 4. (FUNCIÓN SOCIAL DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS)**

- I. Los servicios financieros deben cumplir la función social de contribuir al logro de los objetivos de desarrollo integral para el vivir bien, eliminar la pobreza y la exclusión social y económica de la población.
- II. El Estado Plurinacional de Bolivia y las entidades financieras comprendidas en esta Ley, deben velar porque los servicios financieros que presten, cumplan mínimamente con los siguientes objetivos:

---

<sup>8</sup>ASFI. (2013). “Ley de Servicios Financieros N°393”. Bolivia.

- a) Promover el desarrollo integral para el vivir bien.
- b) Facilitar el acceso universal a todos sus servicios.
- c) Proporcionar servicios financieros con atención de calidad y calidez.
- d) Asegurar la continuidad de los servicios ofrecidos.
- e) Optimizar tiempos y costos en la entrega de servicios financieros.
- f) Informar a los consumidores financieros acerca de la manera de utilizar con eficiencia y seguridad los servicios financieros.

## **CAPÍTULO VIII SERVICIOS FINANCIEROS PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL SECCIÓN I FINANCIAMIENTO PARA EL DESARROLLO PRODUCTIVO<sup>9</sup>**

### **Artículo 94. (FINANCIAMIENTO AL SECTOR PRODUCTIVO)**

I. El Estado participará directa y activamente en el diseño e implementación de medidas para mejorar y promover el financiamiento al sector productivo de la economía, a través de las entidades financieras, a fin de lograr una eficiente asignación de recursos para apoyar la transformación productiva, la generación de empleo y la distribución equitativa del ingreso.

II. Estas medidas, velarán porque el destino final de los recursos sea el financiamiento a actividades de las cadenas productivas en sus diferentes etapas, actividades complementarias a los procesos productivos, actividades de comercialización en el mercado interno o externo y otras actividades relacionadas con el ámbito productivo.

---

<sup>9</sup> Bolivia. (2013). “Ley de Servicios Financieros N°393”.

#### **Artículo 95. (TECNOLOGÍAS ESPECIALIZADAS).**

Las entidades financieras deberán estructurar productos financieros con tecnologías especializadas para el financiamiento al sector productivo, para las distintas actividades económicas, en función de las necesidades de recursos en cada etapa del ciclo productivo y de comercialización, de manera que los requisitos y las condiciones de pago sean adecuadas a las actividades productivas de los prestatarios individuales o grupales.

#### **Artículo 96. (SERVICIOS COMPLEMENTARIOS A LA PRODUCCIÓN)**

I. El financiamiento al sector productivo al que se refiere el Artículo 94 de la presente Ley, deberá contemplar la asignación de recursos a productores para fines de producción y a servicios complementarios a la producción, como ser acopio, almacenamiento, comercialización, transporte, tecnología productiva y otras complementarias al proceso productivo que requiera el productor, de acuerdo a la definición que para este efecto establezca la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI.

II. El financiamiento al sector productivo, podrá incluir la asistencia técnica de manera directa o indirecta a los productores, por parte de las entidades financieras.

#### **Artículo 97. (PERIODO DE GRACIA) <sup>10</sup>.**

El crédito dirigido al sector productivo con destino a la inversión, deberá contemplar un periodo de gracia en su estructura de reembolso, el cual se establecerá mediante regulación de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI.

#### **Artículo 98. (INNOVACIONES REGULATORIAS) <sup>11</sup>.**

La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI emitirá normativa para fomentar el desarrollo y la aplicación de innovaciones financieras en el ámbito de las micro finanzas, con fines de impulsar el financiamiento especializado a las micro, pequeñas y medianas empresas urbanas y rurales del sector productivo. Parte de estas innovaciones constituyen las adaptaciones que se realicen a las actividades de

---

<sup>10</sup> Bolivia. (2013). “Ley de Servicios Financieros N°393”.

<sup>11</sup> Bolivia. (2013). “Ley de Servicios Financieros N°393”.



arrendamiento financiero, factoraje y almacenes de depósito, a las características y necesidades de las micro-finanzas.

**Artículo 99. (GARANTÍAS NO CONVENCIONALES).**

I. Las garantías aceptables para financiar actividades productivas rurales y no rurales, deberán incluir alternativas de aseguramiento no convencionales propias de estas actividades. Entre otros, los tipos de garantía no convencionales aceptables son: fondos de garantía, seguro agrario, documentos en custodia de bienes inmuebles y predios rurales, maquinaria sujeta o no a registro con o sin desplazamiento, contratos o documentos de compromiso de venta a futuro en el mercado interno o para la exportación, avales o certificaciones de los organismos comunitarios u organizaciones territoriales, productos almacenados en recintos propios o alquilados, garantías de semovientes, la propiedad intelectual registrada y otras alternativas no convencionales que tienen carácter de garantía.

II. El control social de las diferentes estructuras orgánicas territoriales afiliadas a las organizaciones matrices, podrá constituir parte de estos mecanismos de garantía y ser agente de aseguramiento de pagos de créditos.

III. La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI reglamentará los tipos, condiciones, requisitos, registro, realización y ejecución de las garantías no convencionales.

IV. Los regímenes de evaluación y calificación de cartera y el de suficiencia patrimonial, considerarán las garantías no convencionales a los efectos del cálculo de provisiones y de la ponderación de activos por factores de riesgo crediticio en las operaciones de financiamiento productivo.

**Artículo 100. (REGISTRO DE GARANTÍAS NO CONVENCIONALES).**

El Estado fomentará la instauración de sistemas de registro de garantías no convencionales para financiar actividades productivas, a través de mecanismos públicos, privados o

mixtos. La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI reglamentará los requisitos y condiciones para la operativa y funcionamiento de dichos registros<sup>12</sup>.

#### **SECCIÓN IV REGISTRO Y CONTROL DE LA FUNCIÓN SOCIAL DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS<sup>13</sup>**

##### **Artículo 115. (UTILIDADES DESTINADAS PARA FUNCIÓN SOCIAL) <sup>14</sup>.**

I. Las entidades de intermediación financiera destinarán anualmente un porcentaje de sus utilidades, a ser definido mediante decreto supremo, para fines de cumplimiento de su función social, sin perjuicio de los programas que las propias entidades financieras ejecuten.

II. En las entidades financieras comunales, la parte de las utilidades que corresponda al capital comunal, estará exenta de la aplicación del presente Artículo.

III. En las entidades financieras de desarrollo, la parte de las utilidades que corresponda al Capital Fundacional, estará exenta de la aplicación del presente Artículo.

---

<sup>12</sup> Bolivia. (2013). “Ley de Servicios Financieros N°393”.

<sup>13</sup> Bolivia. (2013). “Ley de Servicios Financieros N°393”.

<sup>14</sup> Bolivia. (2013). “Ley de Servicios Financieros N°393”.

**CAPÍTULO VIII SERVICIOS FINANCIEROS PARA EL DESARROLLO  
ECONÓMICO Y SOCIAL SECCIÓN I FINANCIAMIENTO PARA EL  
DESARROLLO PRODUCTIVO<sup>15</sup>**

**Artículo 94. (FINANCIAMIENTO AL SECTOR PRODUCTIVO)<sup>16</sup>.**

I. El Estado participará directa y activamente en el diseño e implementación de medidas para mejorar y promover el financiamiento al sector productivo de la economía, a través de las entidades financieras, a fin de lograr una eficiente asignación de recursos para apoyar la transformación productiva, la generación de empleo y la distribución equitativa del ingreso.

II. Estas medidas, velarán porque el destino final de los recursos sea el financiamiento a actividades de las cadenas productivas en sus diferentes etapas, actividades complementarias a los procesos productivos, actividades de comercialización en el mercado interno o externo y otras actividades relacionadas con el ámbito productivo.

**Artículo 95. (TECNOLOGÍAS ESPECIALIZADAS).**

Las entidades financieras deberán estructurar productos financieros con tecnologías especializadas para el financiamiento al sector productivo, para las distintas actividades económicas, en función de las necesidades de recursos en cada etapa del ciclo productivo y de comercialización, de manera que los requisitos y las condiciones de pago sean adecuadas a las actividades productivas de los prestatarios individuales o grupales.

**Artículo 96. (SERVICIOS COMPLEMENTARIOS A LA PRODUCCIÓN)<sup>17</sup>.**

I. El financiamiento al sector productivo al que se refiere el Artículo 94 de la presente Ley, deberá contemplar la asignación de recursos a productores para fines de producción y a servicios complementarios a la producción, como ser acopio, almacenamiento, comercialización, transporte, tecnología productiva y otras complementarias al proceso

---

<sup>15</sup> Bolivia. (2013). “Ley de Servicios Financieros N°393”.

<sup>16</sup> Bolivia. (2013). “Ley de Servicios Financieros N°393”.

<sup>17</sup> Bolivia. (2013). “Ley de Servicios Financieros N°393”.

productivo que requiera el productor, de acuerdo a la definición que para este efecto establezca la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI.

II. El financiamiento al sector productivo, podrá incluir la asistencia técnica de manera directa o indirecta a los productores, por parte de las entidades financieras.

**Artículo 97. (PERIODO DE GRACIA) <sup>18</sup>.**

El crédito dirigido al sector productivo con destino a la inversión, deberá contemplar un periodo de gracia en su estructura de reembolso, el cual se establecerá mediante regulación de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI.

La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI emitirá normativa para fomentar el desarrollo y la aplicación de innovaciones financieras en el ámbito de las micro finanzas, con fines de impulsar el financiamiento especializado a las micro, pequeñas y medianas empresas urbanas y rurales del sector productivo. Parte de estas innovaciones constituyen las adaptaciones que se realicen a las actividades de arrendamiento financiero, factoraje y almacenes de depósito, a las características y necesidades de las micro-finanzas.

**Artículo 99. (GARANTÍAS NO CONVENCIONALES).**

I. Las garantías aceptables para financiar actividades productivas rurales y no rurales, deberán incluir alternativas de aseguramiento no convencionales propias de estas actividades.

Entre otros, los tipos de garantía no convencionales aceptables son: fondos de garantía, seguro agrario, documentos en custodia de bienes inmuebles y predios rurales, maquinaria sujeta o no a registro con o sin desplazamiento, contratos o documentos de compromiso de venta a futuro en el mercado interno o para la exportación, avales o certificaciones de los organismos comunitarios u organizaciones territoriales, productos almacenados en

---

<sup>18</sup> Bolivia. (2013). “Ley de Servicios Financieros N°393”.

recintos propios o alquilados, garantías de semovientes, la propiedad intelectual registrada y otras alternativas no convencionales que tienen carácter de garantía.

II. El control social de las diferentes estructuras orgánicas territoriales afiliadas a las organizaciones matrices, podrá constituir parte de estos mecanismos de garantía y ser agente de aseguramiento de pagos de créditos.

III. La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI reglamentará los tipos, condiciones, requisitos, registro, realización y ejecución de las garantías no convencionales.

IV. Los regímenes de evaluación y calificación de cartera y el de suficiencia patrimonial, considerarán las garantías no convencionales a los efectos del cálculo de provisiones y de la ponderación de activos por factores de riesgo crediticio en las operaciones de financiamiento productivo.

Por consiguiente, es importante proponer un sistema de contabilidad gerencial o contabilidad administrativa, aplicado a Instituciones Financieras de Desarrollo (IFD), para CRECER IFD, aplicando sistemas de información gerencial para la toma de decisiones.

## **8.2. Institución Financiera de Desarrollo (IFD)**

Las Instituciones Financieras de Desarrollo (IFD), son organizaciones sin fines de lucro, con personalidad jurídica propia, creada con el objeto de prestar servicios financieros con un enfoque integral que incluye gestión social, buscando incidir favorablemente en el progreso económico y social de personas y organizaciones, así como contribuir al desarrollo sostenible del pequeño productor agropecuario, piscícola y forestal maderable y no maderable, y de la micro y pequeña empresa, principalmente del área rural y periurbana, según la Ley de Servicios Financieros.

De acuerdo a la Ley de Servicios Financieros las IFDs se constituyen con duración indefinida; sin embargo, procederá su disolución y liquidación en caso de enfrentar situaciones sobrevinientes que determinen la imposibilidad de lograr sus fines.

### **8.3. Constitución de IFD**

Según la Ley de Servicios Financieros, la constitución de Instituciones Financieras de Desarrollo, se debe efectuar los siguientes pasos.

Inicialmente, la Institución Financiera de Desarrollo (IFD), para su constitución y obtención de personería jurídica se registrará por lo establecido en la Ley 393 de Servicios Financieros y disposiciones reglamentarias. La autorización de funcionamiento, fiscalización, control y supervisión de sus actividades, administración y operaciones son competencia privativa de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero – ASFI.

La obtención y registro de la personalidad jurídica de Instituciones Financieras de Desarrollo (IFD), cuyas actividades se realicen en más de un departamento será otorgada por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (MEFP), y cuando las mismas radiquen solamente en el área geográfica de un departamento corresponderá al gobierno departamental autónomo de esa jurisdicción realizar el otorgamiento y registro de la personalidad jurídica de la Institución Financiera de Desarrollo<sup>19</sup>.

### **8.4. Denominación, Fundadores y Capital Social**

De acuerdo a la Ley de Servicios Financieros (393), las Instituciones Financieras de Desarrollo (IFD), deben llevar en su denominación o nombre las palabras "Institución Financiera de Desarrollo", o su abreviatura "IFD".

---

<sup>19</sup> Recopilación de Normas para Servicios Financieros, Título V, Capítulo II.

Del mismo modo, los fundadores de la Institución Financiera de Desarrollo no podrán ser menos de cinco (5) personas naturales y/o jurídicas con objetivos similares a los fines de la Institución Financiera de Desarrollo.

Asimismo, el Capital Social está conformado por capital fundacional y por capital ordinario. La constitución del capital fundacional es requisito de cumplimiento obligatorio para la creación y funcionamiento de la institución financiera de desarrollo. El capital ordinario tiene carácter complementario sin constituir requisito para la creación y funcionamiento de la Institución Financiera de Desarrollo<sup>20</sup>.

### **8.5. Norma Contable No. 1**

La Norma de Contabilidad No.1, referida a los Principios y Normas Técnico – Contables Generalmente Aceptadas para la Preparación de los Estados Financieros, en ese sentido citaremos los siguientes principios establecidos en el punto 2 de la citada norma, los cuales son requeridos para abordar nuestro trabajo de investigación.

**ENTE:** *“Los estados financieros se refieren siempre a un ente donde el elemento subjetivo o propietario es considerado como tercero. El concepto de “ente” es distinto del de “persona” ya que una misma persona puede producir estados financieros de varios “entes” de su propiedad.”*<sup>21</sup>

**BIENES ECONOMICOS:** *“Los estados financieros se refieren siempre a bienes económicos, es decir bienes materiales e inmateriales que poseen valor económico y por ende susceptible de ser valuado en términos monetarios.”*<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Recopilación de Normas para Servicios Financieros, Título V, Capítulo II.

<sup>21</sup> Norma de Contabilidad No.1. Principios y Normas Técnico – Contables Generalmente Aceptados Para la Preparación de los Estados Financieros.

<sup>22</sup> Norma de Contabilidad No.1. Principios y Normas Técnico – Contables Generalmente Aceptados Para la Preparación de los Estados Financieros.

**MONEDA DE CUENTA:** *“Los estados financieros reflejan el patrimonio mediante un recurso que se emplea para reducir todos sus componentes heterogéneos a una expresión que permita agruparlos y compararlos fácilmente. Este recurso consiste en elegir una moneda de cuenta y valorizar los elementos patrimoniales aplicando un “precio” a cada unidad.*

*Generalmente se utiliza como moneda de cuenta el dinero que tiene curso legal en el país dentro del cual funciona el “ente” y en este caso el “precio” esta dado en unidades de dinero de curso legal.*

*En aquellos casos donde la moneda utilizada no constituye un patrón estable de valor, en razón de las fluctuaciones que experimente, no se altera la validez del principio que se sustenta, por cuanto es factible la corrección mediante la aplicación de mecanismos apropiados de ajuste.”<sup>23</sup>*

**EMPRESA EN MARCHA:** *“Salvo indicación expresa en contrario, se entiende que los estados financieros pertenecen a una “empresa en marcha”, considerándose que el concepto que informa la mencionada expresión, se refiere a todo organismo económico cuya existencia temporal tiene plena vigencia y proyección futura.*

**VALUACION AL “COSTO”:** *“El valor del costo - adquisición o producción- constituye el criterio principal y básico de valuación que condiciona la formulación de los estados financieros llamados “de situación”, en correspondencia también con el concepto de “empresas en marcha”, razón por la cual esta norma adquiere el carácter de principio.*

*Esta afirmación no significa desconocer la existencia y procedencia de otras reglas y criterios aplicables en determinadas circunstancias, si no que, por el contrario, significa afirmar que en caso de no existir una circunstancia especial que justifique la aplicación*

---

<sup>23</sup> Norma de Contabilidad No.1. Principios y Normas Técnico – Contables Generalmente Aceptados Para la Preparación de los Estados Financieros.



*de otro criterio, debe prevalecer el de “costo” como concepto básico de valuación. Por otra parte, las fluctuaciones de valor de la moneda de cuenta, con su secuela de correctivos que inciden o modifican las cifras monetarias de los costos de determinados bienes, no constituyen, así mismo, alteraciones al principio expresado, sino que, en sustancia, constituyen meros ajustes a la expresión numeraria de los respectivos costos.”<sup>24</sup>*

## **8.6. Reglamento para Instituciones Financieras de Desarrollo**

El objeto del presente Reglamento, es el de normar y regular el proceso de constitución y el funcionamiento de nuevas Instituciones Financieras de Desarrollo (IFD), así como el proceso de adecuación y funcionamiento de las IFD a las que se refiere la Resolución SB N°034/2008 de 10 de marzo de 2008, el Decreto Supremo N° 2055 de 9 de julio de 2014 y el Decreto Supremo N°3335 de 27 de septiembre de 2017, además de la transformación de una IFD con Licencia de Funcionamiento a un Banco PYME.<sup>25</sup>

Del mismo modo, las disposiciones contenidas en el presente Reglamento, son de aplicación obligatoria para las IFD a las que hacen referencia la Ley N° 393 de Servicios Financieros (Ley N°393).

Al respecto, dicho reglamento define el objetivo de las Instituciones Financieras de Desarrollo, que son prestar servicios financieros con un enfoque integral que incluye gestión social, buscando incidir favorablemente en el progreso económico y social de personas y organizaciones, así como contribuir al desarrollo sostenible del pequeño productor agropecuario, piscícola, forestal maderable y no maderable y de la micro y pequeña empresa, principalmente del área rural y periurbana.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Norma de Contabilidad No.1. Principios y Normas Técnico – Contables Generalmente Aceptados Para la Preparación de los Estados Financieros.

<sup>25</sup> ASFI. Bolivia. Recopilación de Normas para Servicios Financieros. Libro I, Título I, Capítulo IV.

<sup>26</sup> ASFI. Bolivia. Recopilación de Normas para Servicios Financieros. Libro I, Título I, Capítulo IV.

### 8.6.1. Operaciones Pasivas – IFD

La Recopilación de Normas para Servicios Financieros, en su Libro I, Título I, Capítulo IV, establece lo siguiente:

Las IFD con Licencia de Funcionamiento, podrá realizar las operaciones que se detallan a continuación<sup>27</sup>:

- a) Emitir y colocar cédulas hipotecarias.
- b) Emitir y colocar valores representativos de deuda.
- c) Contraer obligaciones subordinadas.
- d) Contraer créditos u obligaciones con el Banco Central de Bolivia (BCB) y con entidades financieras del país y del extranjero.
- e) Aceptar letras giradas a plazo contra sí mismas, cuyos vencimientos no excedan de ciento ochenta (180) días, contados desde la fecha de aceptación y que provengan de operaciones de comercio, internas o externas de bienes y/o servicios.
- f) Recibir depósitos de dinero en cuentas de caja de ahorro y a plazo fijo, previa autorización de ASFI de acuerdo a lo previsto en la Sección 5 del presente Reglamento.

Para el caso de solicitar autorización para la captación de depósitos a través de Cuentas Corrientes, la IFD, deberá considerar lo determinado en el Reglamento para la Autorización de Captación de Depósitos a través de Cuentas Corrientes y Operaciones con Tarjetas de Crédito, contenido en la Recopilación de Normas para Servicio Financieros (RNSF)<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> ASFI. Bolivia. Recopilación de Normas para Servicios Financieros. Libro I, Título I, Capítulo IV.

<sup>28</sup> ASFI. Bolivia. Recopilación de Normas para Servicios Financieros. Libro I, Título I, Capítulo IV.

### **8.6.2. Operaciones Activas, Contingentes y de Servicios**

Las Instituciones Financieras de Desarrollo (IFD) con licencia de funcionamiento podrán realizar las siguientes operaciones activas, contingentes y servicios:

- a) Otorgar créditos y efectuar préstamos a corto, mediano y largo plazo, con garantías personales, hipotecarias, prendarias u otras no convencionales o una combinación de las mismas.
- b) Descontar y/o negociar títulos-valores u otros documentos de obligaciones de comercio, cuyo vencimiento, con o sin recursos, no exceda de un (1) año.
- c) Otorgar avales, fianzas y otras garantías a primer requerimiento.
- d) Recibir letras de cambio u otros efectos en cobranza, así como efectuar operaciones de cobranza, pagos y transferencias sólo en aquellos casos que no se traten de operaciones de comercio exterior.
- e) Realizar giros.
- f) Realizar operaciones de cambio y compraventa de monedas.
- g) Comprar, conservar y vender por cuenta propia, valores registrados en el registro del mercado de valores.
- h) Comprar y vender por cuenta propia documentos mercantiles.
- i) Alquilar cajas de seguridad.
- j) Adquirir bienes inmuebles para ser utilizados por la IFD en actividades propias del giro.
- k) Operar con tarjetas de crédito, previa autorización de ASFI, de acuerdo a lo previsto en el Reglamento de para la Autorización de Captación de Depósitos a través de Cuentas Corrientes y Operaciones con Tarjetas de Crédito contenido en la RNSF.

- l) Actuar como agente originador en procesos de titularización, sujeto a lo dispuesto en el Reglamento para la Participación de Entidades Financieras en Procesos de Titularización, contenido en la RNSF.;
- m) Servir de agente financiero para las inversiones o préstamos en el país, de recursos provenientes del exterior.
- n) Sindicarse con otras entidades de intermediación financiera para otorgar créditos o garantías, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento para Operaciones Crediticias Sindicadas, contenido en la RNSF, la que no se considerará como sociedad accidental, ni conlleva responsabilidad solidaria y mancomunada entre las entidades sindicadas.
- o) Canalizar recursos de otras entidades financieras en forma de préstamo, únicamente para fines de expansión de cartera al sector productivo por parte de la entidad financiera prestataria;
- p) Canalizar recursos de otras entidades financieras temporalmente para fines de liquidez, sujetos al Reglamento para las Operaciones Interbancarias, contenido en la RNSF.
- q) Realizar transferencias de dinero y emitir órdenes de pago exigibles en el país o en el extranjero, en forma o por medios electrónicos.
- r) Mantener saldos en Bancos Corresponsales del exterior.
- s) Administrar fideicomisos y mandatos financieros; administrar fondos de terceros y prestar caución y fianzas.

### **8.6.3. Servicios Financieros Integrales de Desarrollo**

De acuerdo al Reglamento para Instituciones Financieras de Desarrollo de la Recopilación de Normas para Servicios Financieros, establece que los servicios financieros deben cumplir la función social de contribuir al logro de los objetivos de desarrollo integral para el vivir bien, eliminar la pobreza y la exclusión social y económica de la población.

Se establece también que las Instituciones Financieras de Desarrollo (IFDs), en forma complementaria a la prestación de servicios financieros deberán desarrollar en el marco de tecnologías crediticias integrales una gestión social que contemple objetivos sociales, estrategias e indicadores de desempeño social, los cuales estarán sujetos al control y medición de cumplimiento por parte de ASFI.

De la misma manera, establece que los servicios no financieros podrán estar orientados a:

- a. Mejorar las condiciones de trabajo de los prestatarios.
- b. Mejorar las relaciones sociales de producción en la comunidad.
- c. Mejorar la competitividad y la productividad de las unidades económicas, de los productores, asociaciones u organizaciones comunitarias.
- d. Promover educación financiera.
- e. Acceso a servicios de salud.
- f. Acceso a servicios de desarrollo empresarial y asesoramiento técnico.

La citada reglamentación, específica para las Instituciones financieras de Desarrollo (IFDs), establece que las IFDs deben establecer un marco de referencia que cuente con políticas y procedimientos, para la implementación de Servicios Integrales de Desarrollo, las IFDs deben estructurar políticas y procedimientos, los cuales deben incluir directrices relacionadas con las siguientes etapas:

- a. Planificación y diseño.
- b. Implementación y seguimiento;
- c. Evaluación.

Asimismo, referente al financiamiento, el monto asignado para los gastos relacionados con la prestación de Servicios Integrales de Desarrollo, debe ser aprobado por la máxima instancia de gobierno al inicio de cada gestión.

Un aspecto importante a resaltar, es el establecimiento de un fondo de conservación de capital, con es el caso del “Fondo de Reserva”. Al respecto, las IFDs, para poder mantener la otorgación de los Servicios Integrales de Desarrollo en períodos de pérdida deberá constituir un fondo de reserva que alcance mínimamente al 10% de las utilidades, pudiendo la Asamblea General de Asociados fijar un porcentaje mayor al establecido.

### **8.7. CRECER IFD S.A.**

La historia del CRECER IFD S.A., demuestra un proceso de crecimiento y progreso. En un inicio con el propósito de ayuda internacional a través de las donaciones y asistencia técnica. En la actualidad, el propósito de ayudar se mantiene con el mismo valor y fortaleza; sin embargo, ahora se cuenta con una oferta crediticia variada y con servicios de desarrollo específicos para que nuestra clientela tenga la oportunidad de una vida mejor.

Somos una Institución Financiera de Desarrollo que centra su trabajo en las personas. Brindamos servicios financieros y de desarrollo a mujeres de escasos recursos económicos, con el fin de mejorar su calidad de vida y la de sus familias.

CRECER IFD, trabaja en los nueve departamentos de Bolivia, con más de 70 agencia ubicadas en áreas rurales, periurbanas y urbanas, asimismo sus resultados, muestran los más altos indicadores de desempeño social, lo que nos ha valido reconocimientos a nivel nacional e internacional.

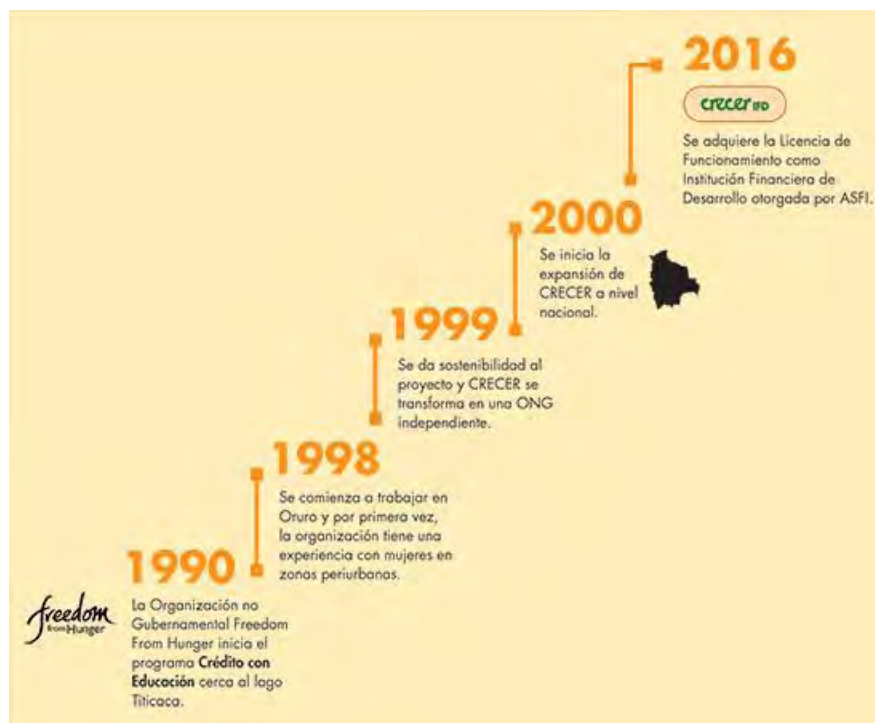
CRECER IFD no fija al crédito y mucho menos su retorno como un fin, sino que la usa como un medio de educación/capacitación y organización de la sociedad. Aun así, ofrecemos créditos pensados en mejorar la calidad de vida de nuestra clientela como la salud, educación, vivienda y por supuesto aquellos que les permita emprender o hacer crecer su negocio, o de libre disponibilidad, entre otros.

Aplica la tecnología de la Banca Comunal, que es un sistema crediticio de garantía solidaria, mancomunada e indivisible que permite además el ahorro, al que complementamos con módulos educativos.

La filosofía de CRECER IFD, busca el bienestar y la superación de las mujeres bolivianas, especialmente de aquellas que tienen menores oportunidades económicas.

El servicio integrado de crédito y educación es otorgado de manera personalizada por nuestro equipo de profesionales, altamente comprometidos con los objetivos institucionales y sociales, en las mismas comunidades, zonas o barrios donde viven nuestras socias.

#### Cuadro: Historia Crecer IFD



Fuente: CRECER IFD

### **8.7.1. Misión**

Brindar con excelencia y calidez productos financieros integrados a servicios de desarrollo, para mejorar la calidad de vida preferentemente de las mujeres y sus familias.

### **8.7.2. Visión**

Ser una entidad micro financiera líder, reconocida por su compromiso de proporcionar a las mujeres y a sus familias oportunidades para una vida mejor.

### **8.7.3. Valores**

Los valores de las instituciones son:

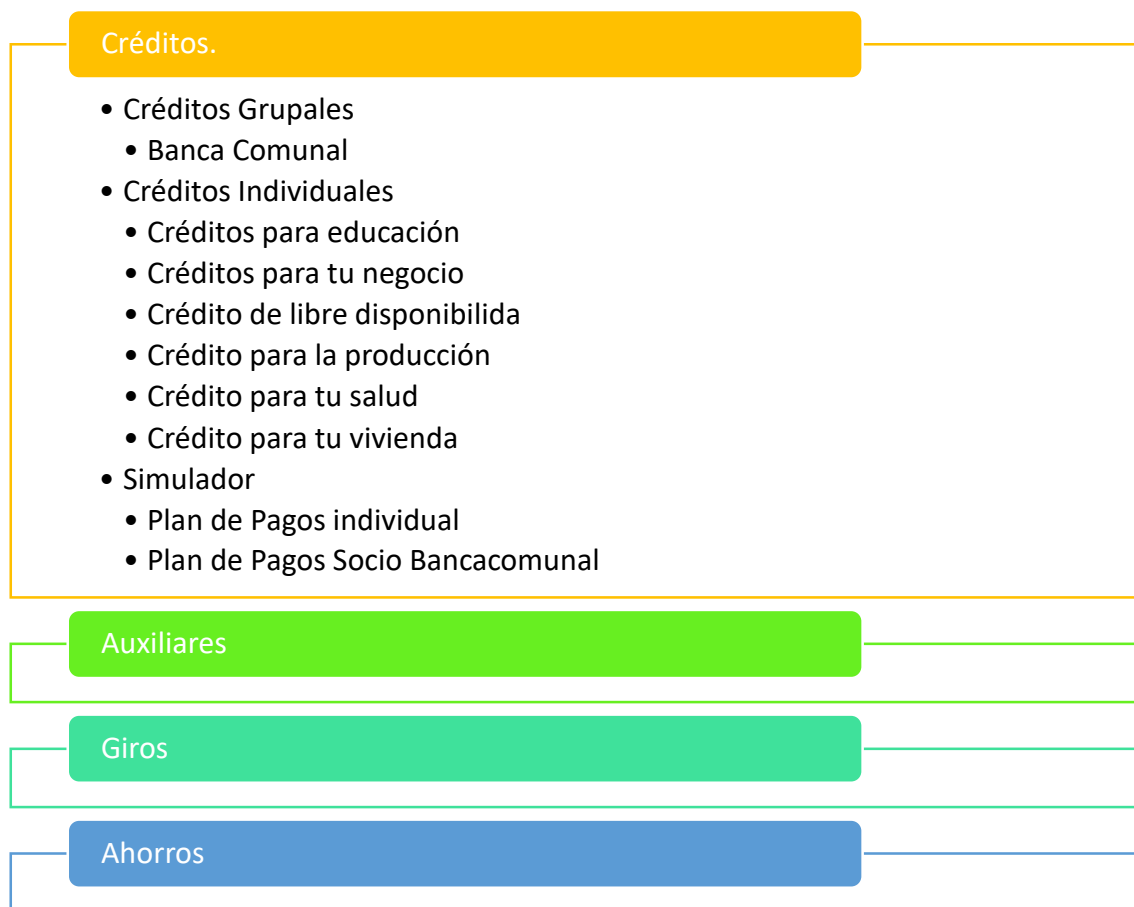
- Nos distingue la honestidad e integridad, el respeto y la humildad en todas nuestras relaciones entre personas.
- Nos une la lealtad con la visión y misión institucional y el compromiso con la búsqueda incansable de la inclusión social y la equidad de género.
- Actuamos con perseverancia, apertura al cambio y aprendizaje permanente, para ser cada día mejores.

### **8.7.4. Servicios Financieros**

Los servicios financieros que ofrece la Institución Financiera de Desarrollo CRECER IFD, están enmarcados en los siguientes:



## Esquema: Servicios Financieros CRECER IFD



Fuente: CRECER IFD

### 8.7.5. Servicios de Desarrollo

El objetivo de estos servicios es el de lograr un impacto en la clientela de CRECER IFD, a través de servicios integrados. Es así que la institución ofrece servicios financieros ligados a servicios para el desarrollo integral, de la mujer y su familia.

El modelo de crédito con educación es la base fundamental para este cometido, considerando que los sectores más vulnerables necesitan servicios financieros además de educación y salud.

Esta aseveración se respalda porque estudios de impacto muestran que la combinación de los servicios financieros y educativos es un potencial excelente para incidir positivamente en la capacidad económica de los hogares, en el empoderamiento de las mujeres y en la mejor calidad de vida de las familias.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> <http://www.crecer.org.bo:8080/BoliviaCreceerJforms/faces/presentacion.xhtml>

## **9. ANALISIS EMPIRICO Y PROPUESTA**

El presente trabajo de investigación será abordado en dos partes, la primera referida al diagnóstico de Crecer IFD, para determinar los componentes de la empresa y la segunda a la propuesta de implementación de un sistema de contabilidad gerencial.

### **9.1. ANÁLISIS EMPIRICO**

#### **9.1.1. Crecer Institución Financiera de Desarrollo (IFD)**

Crédito con Educación Rural Institución Financiera de Desarrollo “CRECER IFD” es una organización de derecho privado sin fines de lucro constituida como asociación civil y fundada en fecha 30 de octubre de 1999, en la ciudad de La Paz - Bolivia, con la denominación de Crédito con Educación Rural – CRECER y con duración indefinida.

Crecer IFD, tiene por objeto proporcionar servicios financieros con un enfoque integral que incluye gestión social, buscando incidir favorablemente en el progreso económico y social de personas y organizaciones, preferentemente de las mujeres y sus familias, así como contribuir al desarrollo sostenible del pequeño productor agropecuario y de la micro y pequeña empresa en las áreas rurales, periurbanas y urbanas del país, en el marco de lo establecido por la Ley de Servicios Financieros y sus disposiciones reglamentarias.

En fecha 17 de septiembre de 2009, mediante carta con CITE DSR4/R-38151/2009 en el marco del proceso de incorporación de las Instituciones Financieras de Desarrollo al ámbito de la Ley de Bancos y Entidades Financieras (actual Ley N°393 de Servicios Financieros), la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) otorgó Certificado de Adecuación a CRECER, aclarando que la institución a partir de dicha fecha se encuentra en “Proceso de Adecuación” en el marco de lo establecido por el Decreto Supremo N°2055 de fecha 9 de julio de 2014. Al presente, CRECER IFD cuenta con personalidad jurídica reconocida mediante la Resolución Ministerial N° 758 emitida por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas en fecha 1 de septiembre de 2016 y está registrada bajo la matrícula N° RPJ-EFIE-004-TP05 en el Registro de Personalidades Jurídicas de Entidades Financieras Especiales. Por su parte en fecha 9 de septiembre de

2016 la ASFI otorgó Licencia de Funcionamiento ASFI/022/2016 a CRECER IFD luego de haber cumplido con todos los requisitos exigidos por la Ley N°393 de Servicios Financieros y demás disposiciones conexas para operar y realizar actividades de intermediación financiera como Institución Financiera de Desarrollo en los puntos de atención financiera señalados en la Resolución ASFI/801/2016 de fecha 9 de septiembre de 2016, misma que dispone otorgar Licencia de Funcionamiento para realizar a nivel nacional operaciones pasivas, activas, contingentes y de servicios que, en el marco dispuesto en el Artículo 282 de la Ley N°393 de Servicios Financieros, se encuentran establecidas en los Artículos 1 y 2, Sección 4 del Reglamento para Instituciones Financieras de Desarrollo, excepto la referida a la captación de depósitos y con las limitaciones y prohibiciones previstas en el Artículo 284 de la citada Ley. El Segundo punto de la parte resolutive de la Resolución ASFI/801/2016 dispone que CRECER IFD inicie sus operaciones como entidad de intermediación financiera autorizada a partir del 21 de noviembre de 2016.

### **9.1.2. Estrategia Competitiva**

Crece IFD, cuenta con una estrategia competitiva, orientada al desarrollo de su mercado objetivo diferenciando sus productos financieros, por ello este aspecto es clave en la toma de decisiones y análisis de costos.

### Cuadro: Estrategia Competitiva

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	
<b>GENÉRICA</b>	➤ Diferenciación en la oferta de productos integrados, con calidad y creatividad que respondan a la demanda de los clientes.
<b>POSICIONAMIENTO</b>	➤ Consolidar el liderazgo como una entidad que: <ul style="list-style-type: none"><li>○ Atiende a la Mujer,</li><li>○ Llega a áreas Rurales,</li><li>○ Prioriza la tecnología de Banca Comunal y Servicios Integrados.</li></ul>
<b>CRECIMIENTO</b>	➤ Crecimiento diversificado en desarrollo de mercados y de productos y servicios integrados.
<b>SEGMENTACIÓN</b>	➤ Diferenciada por mezcla comercial de productos para cada segmento de mercado.

Fuente: Crecer Memoria Institucional 2019

#### 9.1.3. Modelo de Negocio Crecer IFD

De acuerdo a la Memoria institucional (Crecer IFD, 2019), el Modelo de Negocios de Crecer IFD ha sido desarrollado en conexión a la realidad y necesidades de la mujer boliviana de escasos recursos económicos.

Bajo el paraguas de la filosofía institucional, a través de los servicios financieros y de desarrollo, Crecer IFD, trabaja permanentemente en el empoderamiento y mejoramiento de la calidad de vida de la mujer y su familia desde hace 20 años.

El Modelo considera a seis ejes fundamentales para la superación de la mujer, generando oportunidades para una mejor calidad de vida.

### Cuadro: Modelo de Negocio



Fuente: Memoria Institucional 2019

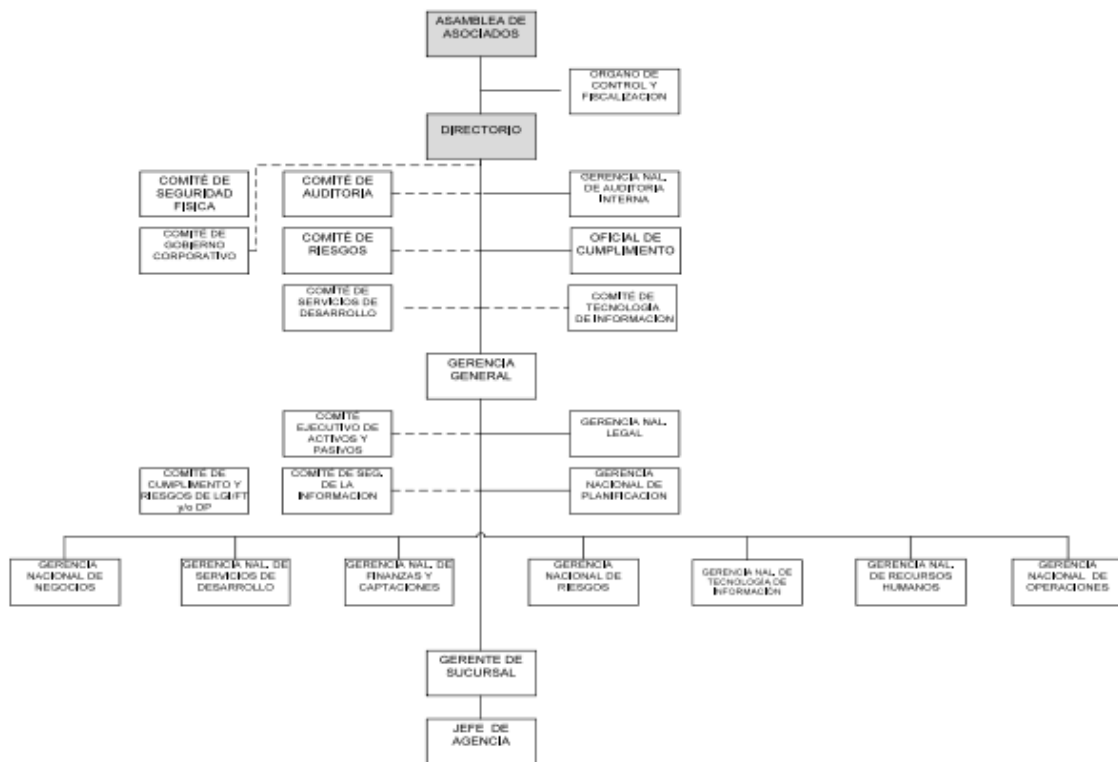
De acuerdo a la Memoria institucional (Crecer IFD, 2019), la aplicación del Modelo se hace sostenible, principalmente, por el compromiso y responsabilidad demostrados por el personal, que basados en la normativa interna y del ente regulador, ASFI, dan cumplimiento a cabalidad a los procesos establecidos.

Es también importante destacar que cada eje tiene indicadores que son evaluados de manera constante para su mejora, de modo tal que cumplan de mejor manera los objetivos propuestos.

### 9.1.4. Estructura Organización de la Empresa

Es importante continuar el análisis con la estructura organizacional, dado que nos permitirá conocer su funcionamiento interno y coadyuvará a la determinación de centrales de costo, para la implementación de la contabilidad gerencial en Crecer IFD.

**Cuadro: Estructura Organizacional**



Fuente: Crecer IFD, Memoria Institucional 2019.

De acuerdo a la información relevada de la Memoria Institucional de Crecer IFD, para la gestión 2019, se observa una organización horizontal, desde la Asamblea de Asociados, Directorio y Gerencia General, soportada por Comités en diferentes áreas.

Del mismo modo, la Gerencia General, tiene como dependientes gerencias de Estrategia; Operativa; Soporte y Control, distribuidas de la siguiente manera.

- **Estrategia:** Gerencia General y Gerencia Nacional de Planificación
- **Operativa:** Gerencia Nacional de Negocios, Gerencia Nacional de Servicios de Desarrollo, Gerencia Nacional de Finanzas y Captaciones Soporte, Gerencia Nacional de Tecnología de Información, Gerencia Nacional de Recursos Humanos y Gerencia Nacional de Operaciones.
- **Control:** Gerencia Nacional de Riesgos y Gerencia Nacional de Auditoria.

#### **9.1.5. Estructura de Activos**

La estructura de activos de Crecer IFD, a diciembre de 2019, muestra que el 90.83% de sus Activos están representados por Cartera de Créditos, con Disponibilidades del 1.37% e Inversiones Temporarias de 2.51% y Bienes de Uso por 2.39%.



### Cuadro: Estructura de Activos

	Miles de Bs	Porcentaje (%)
<b>ACTIVO</b>	2,304,663	100.00%
<b>DISPONIBILIDADES</b>	31,518	1.37%
<b>INVERSIONES TEMPORARIAS</b>	57,918	2.51%
<b>CARTERA</b>	2,093,341	90.83%
<b>CARTERA VIGENTE TOTAL</b>	2,133,346	92.57%
<b>CARTERA VENCIDA TOTAL</b>	9,536	0.41%
<b>CARTERA EJECUCIÓN TOTAL</b>	7,550	0.33%
<b>PRODUCTOS DEVENGADOS POR COBRAR CARTERA</b>	28,345	1.23%
<b>(PREVISIÓN PARA INCOBRABILIDAD DE CARTERA)</b>	(85,437)	-3.71%
<b>OTRAS CUENTAS POR COBRAR</b>	23,361	1.01%
<b>BIENES REALIZABLES</b>	116	0.01%
<b>INVERSIONES PERMANENTES</b>	35,617	1.55%
<b>BIENES DE USO</b>	55,030	2.39%
<b>OTROS ACTIVOS</b>	7,761	0.34%
<b>FIDEICOMISOS CONSTITUIDOS</b>	0	0.00%

Fuente: Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI)

Del mismo modo, se concluye que el activo más importante de Crecer IFD, está representado por su Cartera Vigente Total que representa 21 92.57%, por consiguiente, es importante el establecer un sistema de contabilidad gerencial para efectuar una administración de recursos eficiente, proveyendo información útil a la Alta Gerencia para la toma de decisiones.

#### 9.1.6. Estructura de Pasivos de Pasivos

La estructura de Pasivos muestra la siguiente estructura a diciembre 2019, muestra que del total Activos el 83.05% es financiado con Pasivos, de los cuales las Obligaciones con Bancos y Entidades de Financiamiento representan 76.31% del total Activos.

### Cuadro: Estructura de Pasivos

	Miles de Bs	Porcentaje (%)
<b>PASIVO</b>	1,913,937	83.05%
<b>OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO</b>	0	0.00%
<b>OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FISCALES</b>	0	0.00%
<b>OBLIGACIONES CON EMPRESAS PÚBLICAS</b>	0	0.00%
<b>OBLIGACIONES CON BANCOS Y ENTIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	1,758,762	76.31%
<b>OTRAS CUENTAS POR PAGAR</b>	106,791	4.63%
<b>PREVISIONES</b>	48,384	2.10%
<b>VALORES EN CIRCULACIÓN</b>	0	0.00%
<b>OBLIGACIONES SUBORDINADAS</b>	0	0.00%

Fuente: Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI)

Del análisis precedente, se concluye que la principal fuente de financiamiento proviene de Obligaciones con Bancos y Entidades de Financiamiento, no pudiendo contar con fondeo por parte de captaciones del público, dado las restricciones normativas y regulatorias, establecidas en la Ley N° 393, de Servicios Financieros.

#### 9.1.7. Estructura Patrimonial

La estructura de Patrimonio a diciembre de 2019, representa un 16.95% del total Activos, asimismo, el Capital Social de Crecer IFD representa un 13.74% del total Activos financiados, las Reservas de Patrimonio representan un 1.25% y los Resultados Acumulados de 1.96% del total Activos.

### Cuadro: Estructura de Patrimonio

	Miles de Bs	Porcentaje (%)
<b>PATRIMONIO</b>	390,726	16.95%
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	316,711	13.74%
<b>APORTES NO CAPITALIZADOS</b>	0	0.00%
<b>AJUSTES AL PATRIMONIO</b>	0	0.00%
<b>RESERVAS</b>	28,751	1.25%
<b>RESULTADOS ACUMULADOS</b>	45,264	1.96%
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	2,304,663	100.00%

Fuente: Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI)

La principal fuente de fondeo de recursos propios proviene del Capital Social de Crecer IFD, que representa el 13.74%, asimismo, se observan resultados y reservas importantes, pese a que la entidad prioriza su objetivo estratégico y función social dentro del mercado objetivo elegido en el ámbito de las microfinanzas.

#### 9.1.8. Margen Financiero

El Margen Financiero a Diciembre de 2019, de Crecer IDF, representa un 80.83% del total Ingresos Financieros, asimismo, los Gastos Financieros representan un 19.17% del total ingresos Financieras.

Del mismo modo, los Gastos Operativos representan 3.24% del total Ingresos Financieros y los Gastos Administrativos representan el 52.08% del total Ingresos Financieros, dando como resultado final un 9.70% de Utilidad Neta después de Impuestos.

## Cuadro: Estado de Resultados

	Miles de Bs	Porcentaje (%)
(+) INGRESOS FINANCIEROS	466,669	100.00%
(-) GASTOS FINANCIEROS	(89,442)	-19.17%
(=)RESULTADO FINANCIERO BRUTO	377,227	80.83%
(+) OTROS INGRESOS OPERATIVOS	6,116	1.31%
(-) OTROS GASTOS OPERATIVOS	(15,123)	-3.24%
(=)RESULTADO DE OPERACIÓN BRUTO	368,220	78.90%
(=)RESULTADO DE OPERACIÓN DESPUÉS DE INCOBRABLES	344,847	73.90%
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	(243,027)	-52.08%
(=)RESULTADO DE OPERACIÓN NETO	101,820	21.82%
(=)RESULTADO DESPUES DE AJUSTE POR DIF. DE CAMBIO Y MANTENIM. DE VALOR	101,833	21.82%
(=)RESULTADO NETO DEL EJERCICIO ANTES DE AJUSTES DE GESTIONES ANTERIORES	95,500	20.46%
(=)RESULTADO ANTES DE IMPTOS. Y AJUSTE CONTABLE POR EFECTO DE INFLACIÓN	96,064	20.59%
(=)RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	96,064	20.59%
(-) IMPUESTO SOBRE LAS UTILIDADES DE LAS EMPRESAS	(50,800)	-10.89%
(=)RESULTADO NETO DE LA GESTIÓN	45,264	9.70%

Fuente: Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI)

El margen financiero bruto de Crecer IFD representa el 80.83%, el mismo que es amplio, sin embargo, el mismo es reducido en un 52.08% por gastos administrativos, mismo que es justificado por el segmento de mercado que demanda una alta gestión con sus clientes en áreas rurales.

### 9.1.9. Unidades de Costo

De acuerdo a la Estructura Orgánica de Crecer IFD, se determinan los siguientes departamentos como unidades de costo, de los cuales 10 corresponden a toda la institución Crecer IFD, adicionalmente la Gerencia General como la parte estratégica del negocio.

De dichas unidades podemos resaltar cuatro áreas específicas que demarcan las unidades de costo que crean valor en Crecer IFD, de acuerdo a nuestro análisis realizado, considerando las diferentes áreas y departamentos de la institución financiera.

## **Cuadro: Unidades de Costo Crecer IFD**

### **Estrategia:**

- Gerencia General
- Gerencia Nacional de Planificación

### **Operativa**

- Gerencia Nacional de Negocios
- Gerencia Nacional de Servicios de Desarrollo
- Gerencia Nacional de Finanzas y Captaciones

### **Soporte**

- Gerencia Nacional de Tecnología de Información
- Gerencia Nacional de Recursos Humanos
- Gerencia Nacional de Operaciones

### **Control**

- Gerencia Nacional de Riesgos
- Gerencia Nacional de Auditoría

Fuente: Elaboración propia a partir de Memoria Institucional 2019

## **9.2. PROPUESTA**

### **9.2.1. Componentes del Sistema de Contabilidad Gerencial (SCG)**

La institución financiera Crecer IFD, actualmente no cuenta con un Sistema de Contabilidad Gerencial (SCG), que permita apoyar a la toma de decisiones apoyadas en el uso de la información de la contabilidad financiera que actualmente realiza, asimismo, de acuerdo a la revisión de la estructura organizacional no se evidencia un área que realice estas actividades de generación de información y apoyo a la toma de decisiones de la alta gerencia.

Del mismo modo, Crecer IFD, tiene trayectoria y un volumen importante de activos que recomiendan se desarrolle e implante un área de control de gestión y se encargue de la implementación de un Sistema de Contabilidad Gerencial (SGC) al interior de Crecer IFD.

Para ello según Jaime, F. (2012), se deben desarrollar los siguientes componentes de la contabilidad gerencial:

- Establecimiento del direccionamiento organizacional.
- Estructura organizacional
- Uso de Recursos organizacionales
- Compromiso organizacional
- Control organizacional

### **9.2.2. Niveles de Información en Crecer IFD**

Según Merlín, L. (2013), la contabilidad gerencial se encarga, principalmente, de la acumulación y el análisis de la información relevante para uso interno de los gerentes en la planeación, control y la toma de decisiones. En este aspecto, también señala, que la

información gerencial puede adoptar cualquier forma que la gerencia considere relevante para fines internos.

En ese sentido, la institución financiera Crecer IFD, al no contar con un Sistema de Contabilidad Gerencial (SCG), aplicado se ve limitado en la aplicación de este aspecto necesario en la implementación de un SCG.

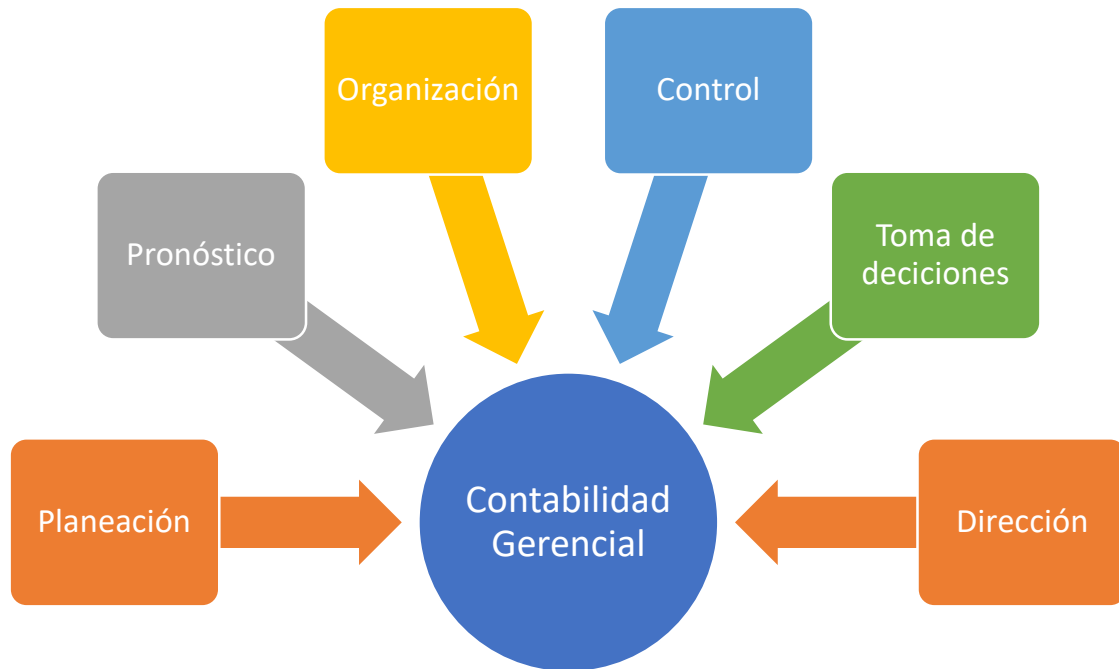
Es importante señalar que las áreas identificadas como estratégica, operativa, soporte y control, no cuentan con herramientas de control y seguimiento lo cual impide medir de forma efectiva el cumplimiento de las metas establecidas por la institución financiera Crecer IFD.

### **9.2.3. Funciones y Responsabilidades SCG**

Según Jaime, F. (2012), es necesario establecer las funciones y responsabilidades para la alta gerencia, en cuanto al establecimiento del Sistema de Contabilidad Gerencial (SCG).

Las funciones que deben cumplirse por la institución financiera Crecer IFD, son las siguientes:

### Cuadro: Funciones de la Gerencia



Fuente: Jaime, F. (2012)

#### a) Planeación

Este punto hace referencia a que la empresa debe fijar sus objetivos en el mediano y largo plazo, y definir qué acciones debe seguir Crecer IFD para alcanzar los mismos.

Este aspecto, debe estar en relación al Plan Estratégico de Crecer IFD, dichas estrategias competitivas son las siguientes:

- ❖ Diferenciación en la oferta de productos integrados, con calidad y creatividad que respondan a la demanda de los clientes.
- ❖ Consolidar el liderazgo como una entidad que:
  - Atiende a la Mujer,
  - Llega a áreas Rurales,
  - Prioriza la tecnología de Banca Comunal y Servicios Integrados.



- ❖ Crecimiento diversificado en desarrollo de mercados y de productos y servicios integrados.
- ❖ Diferenciada por mezcla comercial de productos para cada segmento de mercado.

### **b) Pronóstico**

Esta función está referida al punto anterior, en la medida que debe establecer la relación de la empresa y su comportamiento en el futuro, para ello se deben estimar los resultados en el mediano y largo plazo.

Este punto es importante, dado que forma parte de la aplicación de un Sistema de Contabilidad Gerencial (SCG), para Crecer IFD, en el entendido de que la Contabilidad Gerencial se enfoca en el mediano y largo plazo, con el objetivo de poder apoyar a la toma de decisiones por parte de la alta gerencia e instancias de decisión.

### **c) Organización**

Esta función hace referencia al establecimiento de la estructura orgánica que permitirá alcanzar los resultados de la organización definidos en la función de planeación.

Al respecto, es importante señalar que Crecer IFD, cuenta dentro de su estructura los siguientes niveles claramente definidos por áreas de Estrategia, Operativa, Soporte y Control.

Este aspecto es importante, sea apoyado por un análisis de cadena de valor para Crecer IFD, delimitando y estableciendo su cadena de valor establecida.

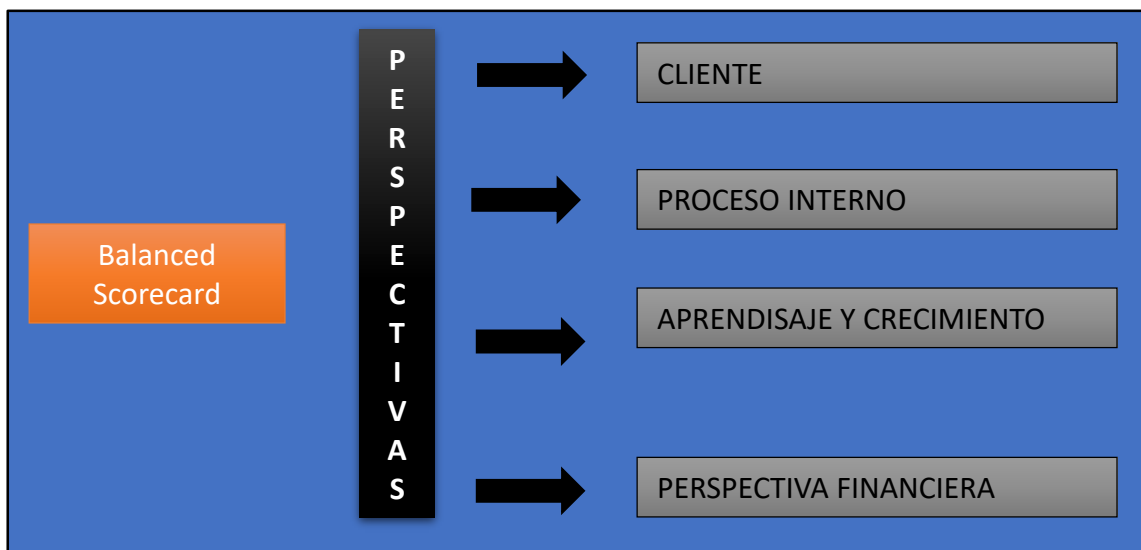
### **d) Control**

Esta función hace referencia a que el Sistema de Contabilidad Gerencia (SCG), debe permitir alcanzar un nivel de seguridad en cuanto al logro de sus objetivos, para ello Crecer IFD, debe establecer un sistema de retroalimentación permanente.

Para ello Crecer IFD, debe establecer sistemas de información internos por áreas, estableciendo indicadores y objetivos meta para efectuar el seguimiento y control permanente.

En este contexto, se recomienda la implementación de los denominados cuadros de mando integral (CMI), que representa la incorporación de indicadores de seguimiento enmarcados en cuatro ámbitos, los cuales son:

#### **Cuadro: Balanced Scorecard – Tablero de Mando**

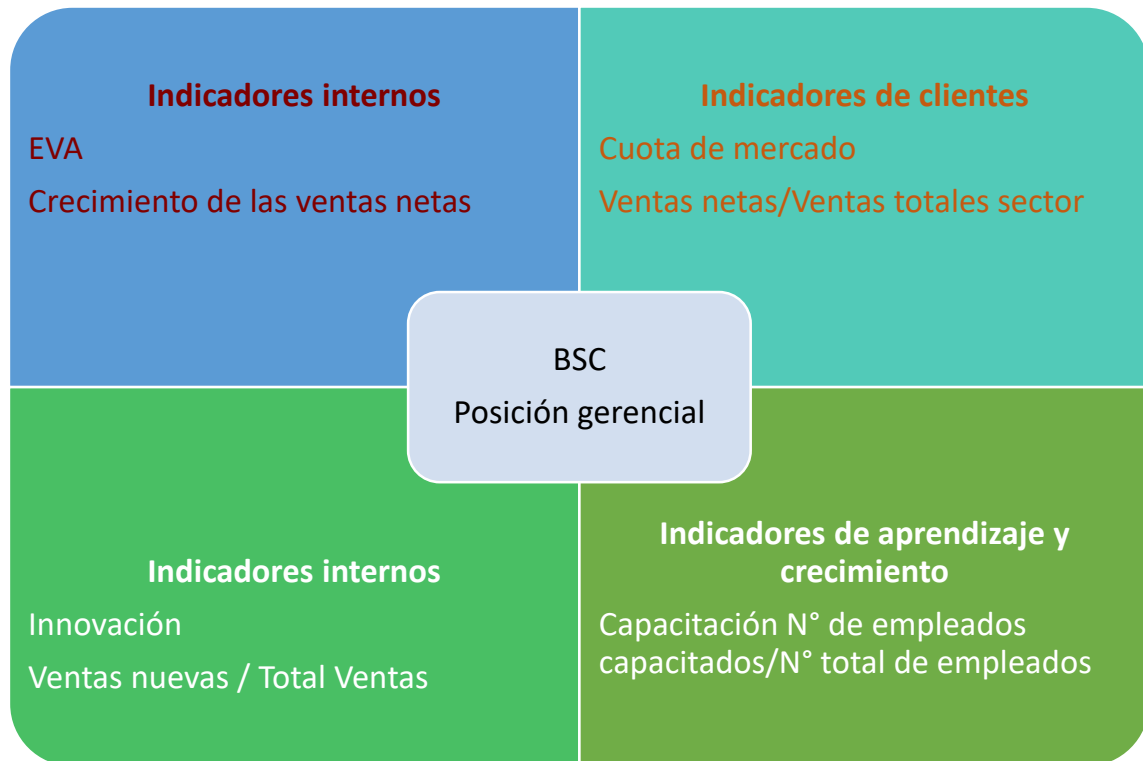


Fuente: Garay, G., & Rivera, H. (2009).

Este modelo planteado por Robert Kaplan y David Norton, permite proponer un **sistema gerencial** denominado Balanced Scorecard, cuya esencia radica en diseñar la estrategia tomando cuatro elementos básicos los cuales son Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento y Perspectiva Financiera.

Asimismo, el modelo se concentra en cuatro áreas específicas, que apoyan a el control que Crecer IFD debe implementar en su Sistema de Contabilidad Gerencial (SCG).

### Cuadro: Indicadores de Control



Fuente: Garay, G., & Rivera, H. (2009).

Este sistema de control, permite aportar a la toma de decisiones, por la alta gerencia.

#### e) Toma de decisiones

Esta función es transversal a las demás funciones gerenciales, dado que está presente en todas las funciones gerenciales (planeación, pronóstico, organización y control), así como también en el día a día de la empresa.

La toma de decisiones en la implantación de un Sistema de Contabilidad Gerencial, está ligada a la aplicación de un sistema de contabilidad de costos.

Los sistemas de contabilidad de costos, recomendados para Crecer IFD, son contabilidad de costos ABC o también conocido como contabilidad por actividades.

## f) Dirección

Esta función comprende en un sentido más amplio: liderazgo, motivación, comunicación, manejo de conflictos, entre otros. Este punto es responsabilidad de la Alta Gerencia y Directorio de la Institución Financiera de Desarrollo (IFD).

Por lo expuesto, es importante definir estas funciones al interior de la institución financiera Crecer IFD, considerando las limitaciones y expectativas de crecimiento de la institución, se sugiere la siguiente asignación de funciones.

**Cuadro: Propuesta de asignación de funciones**

Áreas de Crecer IFD	Funciones					
	Planeación	Pronóstico	Organización	Control	Toma de decisiones	Dirección
<b>Estrategia</b>						
Gerencia General	X			X	X	X
Gerencia Nacional de Planificación	X	X	X	X		
<b>Operativa</b>						
Gerencia Nacional de Finanzas y Captaciones		X		X	X	
Gerencia Nacional de Negocios		X		X	X	
Gerencia Nacional de Servicios de Desarrollo				X	X	
<b>Soporte</b>						
Gerencia Nacional de Tecnología de Información				X	X	
Gerencia Nacional de Recursos Humanos			X	X	X	
Gerencia Nacional de Operaciones				X	X	
<b>Control</b>						
Gerencia Nacional de Riesgos		X		X		
Gerencia Nacional de Auditoría				X		

Fuente: Elaboración propia

La institución financiera Crecer IFD, tiene establecida un área de Planificación, que si bien no desarrollo un Sistema de Contabilidad Gerencial (SCG), es importante definir su alcance por cada área estratégica, operativa, soporte y de control de Crecer IFD, a fin de implementar efectivamente el SCG.

#### **9.2.4. Control Interno**

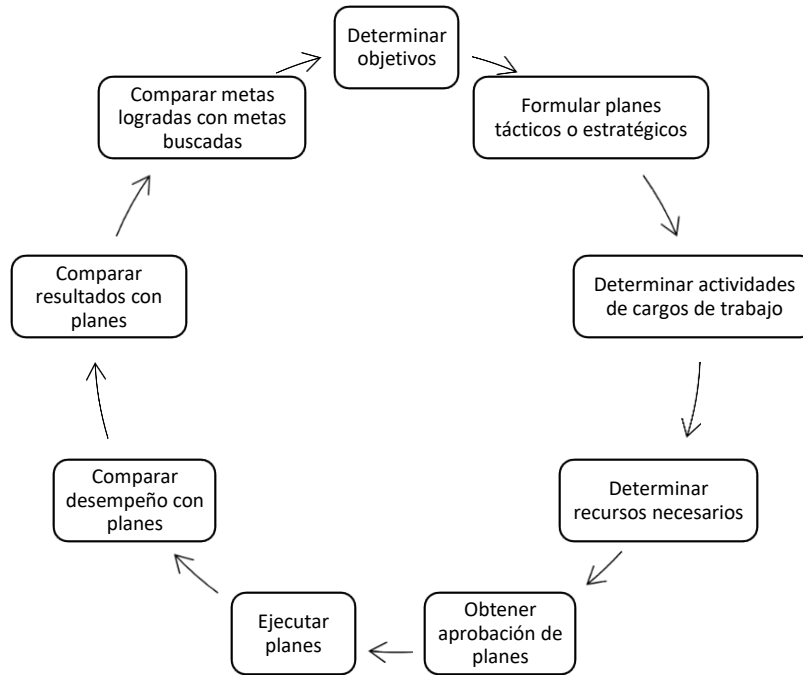
Según Jaime, F. (2012), el control interno, es un actividad importante y fundamental en toda empresa y consiste en comparar lo planeado con lo que realmente se ha logrado, esta comparación tiene por finalidad detectar las desviaciones y causas, e introducir las medidas correctivas.

Su finalidad es verificar que lo que se debe hacer se haga, de esa manera la unidad control permite que se cumplan aquellas condiciones que se pretendían o que son de desearse, mediante la influencia positiva sobre los acontecimientos realizados dentro la empresa, dejando tan poco a la casualidad.

Este aspecto debe ser materializado al interior de la institución financiera Crecer IFD, estableciendo un marco de cosas, un sistema de control administrativo, el cual estará conformado por un conjunto de políticas, procedimientos y procesamiento de información conexas, diseñados para dar dirección y sentido a las actividades realizadas dentro de la organización.

Según Jaime, F. (2012), este aspecto debe ser realizado aplicando un ciclo de control, el cual está definido de la siguiente manera.

### Cuadro: Ciclo de control

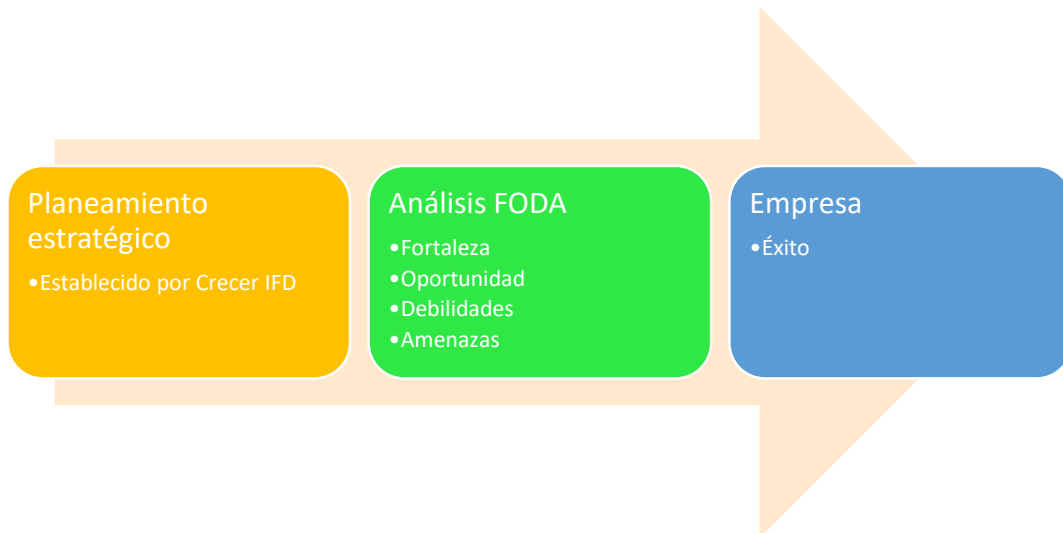


Fuente: Jaime, F. (2012)

### 9.2.5. Planificación Estratégica

Este punto es el más importante dentro la implementación de un Sistema de Contabilidad Gerencial (SCG), para ello la institución financiera Crecer IFD, debe elaborar inicialmente un análisis de entorno externo e interno, para ello se emplea una de las herramientas de aplicación denominado FODA, la misma comprende los siguientes aspectos.

## Cuadro: Análisis FODA



Fuente: Jaime, F. (2012)

Esta herramienta, permite efectuar un análisis

Según Jaime, F. (2012), esta herramienta debe ser aplicada por la institución financiera Crecer IFD, considerando dos ámbitos de aplicación que debe realizar la empresa a fin de poder aplicar un Sistema de Contabilidad Gerencia. (SCG), el mismo permite abordar dos ámbitos un interno y un externo, de la siguiente manera.

### a) Análisis de entorno

Las variables amenazas y oportunidades, representan los factores externos de entorno para la empresa, este aspecto permitirá identificar las amenazas del sector competitivo y las oportunidades en los sectores no satisfechos y la manera de captarlos.

Para efectuar este análisis, Crecer IFD, debe analizar los elementos de entorno referidos a las amenazas y oportunidades en el ámbito externo.

Las amenazas del entorno, están referidas a la actividad económica del País, el comportamiento sectorial, el comportamiento de las variables macroeconómicas y las variables de mercado.

Las oportunidades, también deben ser identificadas de las variables descritas e amenazas, en ese sentido es importante efectuar este análisis exhaustivo para Crecer IFD.

### **b) Análisis interno**

Las variables fortalezas y oportunidades, representan los puntos fuertes y débiles de Crecer IFD, para ello debe poder identificar dichos puntos fuertes para poder determinar la capacidad, habilidad personal, tecnología, recursos financieros, instalaciones que cuenta como entidad, asimismo, generar ventajas competitivas para competir en el mercado. De igual manera, debe identificar los puntos débiles como tener tecnología obsoleta, insuficiencia de capital, personal no capacitado, entre las más relevantes.

Estos aspectos, si bien representan elementos cualitativos permitirán determinar la estrategia de la empresa y permitirá mantener estable financieramente a la institución financiera Crecer IFD.

Este análisis según Jaime, F. (2012), permitirá implementar el planeamiento estratégico para la empresa, estableciendo los elementos que cuenta la institución financiera entre los aspectos relevantes que comprenden la planeación estratégica son los siguientes:

- a. Selección de misión de Crecer IFD (definida por la institución).
- b. Análisis del ambiente competitivo externo (O-A)
- c. Análisis del ambiente operativo interno (F-D)



- d. Selección de las estrategias para Crecer IFD
- e. Implementación de la estrategia Crecer IFD.

Para este punto analizaremos los siguientes aspectos definidos por la institución financiera Crecer IFD, en su memoria institucional 2019.

**a. Selección de misión de Crecer IFD (definida por la institución).**

La misión de la institución financiera Crecer IFD es la siguiente: “Brindar con excelencia y calidez, productos financieros integrados a servicios de desarrollo, para mejorar la calidad de vida preferentemente de las mujeres y sus familias”.

**Comentario:**

La misión establece un objetivo de provisión de servicios financieros para mejorar la calidad de vida de familias, con preferencia mujeres y sus familias.

No se evidencian metas de alcance en la documentación revisada, memorias institucionales de la institución.

**b. Análisis del ambiente competitivo externo (O-A)**

**Comentario:**

De acuerdo a la revisión de la información de la institución Crecer IFD, no se evidencia este análisis.

**c. Análisis del ambiente operativo interno (F-D)**

**Comentario:**

De acuerdo a la revisión de la información de la institución Crecer IFD, no se evidencia este análisis.

**d. Selección de las estrategias para Crecer IFD**

Las estrategias competitivas según la Memoria institucional de Crecer IFD, se tienen las siguientes.

**Cuadro: estrategias competitivas.**

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	
GENÉRICA	➤ Diferenciación en la oferta de productos integrados, con calidad y creatividad que respondan a la demanda de los clientes.
POSICIONAMIENTO	➤ Consolidar el liderazgo como una entidad que: <ul style="list-style-type: none"><li>○ Atiende a la Mujer,</li><li>○ Llega a áreas Rurales,</li><li>○ Prioriza la tecnología de Banca Comunal y Servicios Integrados.</li></ul>
CRECIMIENTO	➤ Crecimiento diversificado en desarrollo de mercados y de productos y servicios integrados.
SEGMENTACIÓN	➤ Diferenciada por mezcla comercial de productos para cada segmento de mercado.

Fuente: Memoria Institucional (2019)

**Comentario:**

Si bien la institución tiene definida sus estrategias, se evidencia la falta de conocimiento de su contexto interno y externo, elementos necesarios para establecer una planeación estratégica al interior de Crecer IFD, asimismo, este aspecto forma parte esencial de la aplicación de un Sistema de Contabilidad Gerencial (SCG).

Por tanto, podemos inferir deficiencias en la definición de estrategias de la institución dado que prioriza el desarrollo y crecimiento diversificado de servicios financieros para el desarrollo de su mercado objetivo. Al respecto también, se evidencia que la existencia misma de la institución está conforme lo establece la Ley de Servicios Financieros N°393, dado que su objetivo final es el desarrollo en unidades familiares, sin embargo, también la misma ley señala la necesidad de garantizar sus operaciones en un mediano y largo plazo para garantizar la continuidad de operaciones, por ello es importante el establecimiento de un Sistema de Contabilidad Gerencial (SCG), partiendo de la revisión de su Plan Estratégico de la institución financiera Crecer IFD.

**e. Implementación de la estrategia Crecer IFD.**

El modelo de negocios, planteado por Crecer IFD, permite alcanzar su plan estratégico, denotando claramente su función social y desarrollo de su mercado objetivo, mujeres y sus hogares a través de la prestación de servicios financieros a dicho segmento excluido del sistema tradicional.

### Cuadro: Plan de Negocio



Fuente: Memoria Institucional (2019)

### Comentario:

Si bien el modelo de negocio de la institución financiera Crecer IFD, cuenta con una estrategia y un Plan de Negocio para su implementación, se evidencian deficiencias en la conformación de su Plan Estratégico, lo cual pondría en riesgo el cumplimiento y objetivos de su Plan de Negocio, como Crecer IFD, este aspecto es recomendado sea revisado, con el objetivo de poder incorporar un Sistema de Contabilidad Gerencial (SCG), al interior de la institución.

## **10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **10.1. CONCLUSIONES**

Del presente trabajo de investigación, se evidencia que la institución financiera Crecer IFD, no cuenta con un Sistema de Contabilidad Gerencial (SCG), asimismo, si bien tiene definidos su visión y misión, se observan deficiencias en la definición de su Plan Estratégico, toda vez que no incorpora dentro de sus estrategias al análisis de contexto externo e interno, lo cual podría poner en riesgo a la institución a mediano y largo plazo.

Del mismo modo, la carencia de un Sistema de Contabilidad Gerencial (SCG), impide se pueda efectuar un control y contraposición entre lo planificado y lo real dejando este aspecto a la causalidad, que según lo expresado por el profesor Jaime, F. (2012), es importante el implementar sistemas de control basados en el uso eficiente de la información que provee la Contabilidad Gerencial.

Por otra parte, la institución no tiene definida funciones claras para el apoyo a la gestión gerencial, que en el presente trabajo de investigación se identificaron cuatro áreas clave en el análisis de la estructura organizacional divididas en estratégica, operativa, control y soporte, mismas que deberán constituirse en centrales de costo para poder implementar sistemas de control específicos por área, asimismo, la carencia de definición de responsabilidades y funciones para la implementación de un sistema efectivo de contabilidad gerencial en la institución financiera Crecer IFD.

## **10.2. RECOMENDACIONES**

El presente trabajo será realizado recomienda, la revisión del Plan Estratégico de la institución financiera Crecer IFD, dado que debe incorporar elementos que pongan en riesgo su continuidad en el mediano y largo plazo, al no considerar los factores de entorno externo e interno.

Por otra parte, se deben implementar políticas, manuales y procedimientos internos determinando las funciones y responsabilidad para la incorporación de un Sistema de Contabilidad Gerencial al interior de la institución financiera Crecer IFD.

Finalmente, señalar también que de acuerdo a lo señalado en la Ley de Servicios Financieros N°393, se observa el cumplimiento de su función social, no debe descuidarse la continuidad de operaciones y su permanencia en el mediano y largo plazo garantizando de esta manera su objetivo final que es el desarrollo de la prestación de servicio financieros a mujeres y sus familias.

## 11. BIBLIOGRAFIA

- Bolivia. (2013). Ley de Servicios Financieros No. 393
- ASFI. (2020). Recopilación de Normas para el Sistema Financiero.
- Guía de Principios para una Efectiva Regulación y Supervisión de las Operaciones de Microfinanzas, ASBA.
- Anuario Estadístico INE.
- Boletín Estadísticos ASFI.
- Crecer IFD. (2019). Memoria Institucional.
- Jaime, F. (2012). Contabilidad Gerencial. 3ra Edición. Lima-Perú.
- Lazo, M. (2013). Contabilidad Gerencial. Ed. 1 PROESAD. Lima Peru.
- José L., Alfonso L. (2001). Análisis de Estados Contables, Una aplicación fundamental y práctica. Edición.
- Robles, V & Alcerreca, C (2000). Administración: Un enfoque interdisciplinario. Pearson. México.
- Velásquez P. N. (2019). Contabilidad Gerencial. ULADECH. Perú.
- <http://www.crecer.org.bo:8080/BoliviaCrecerJforms/faces/historia.xhtml>, F.15/07/2020.

## ANEXOS

### Anexo 1: Cifras Comparativas 1999 - 2019 Crecer IFD

Indicador	Al 30 de octubre de 1999	Al 31 de diciembre de 2019
Total Clientes	18.040	215.726
Clientes/socias de Banca Comunal	18.040	184.901
Nº de Bancas Comunes	918	18.495
Clientes de Crédito Individual	0	30.825
% de Clientes Mujeres	100%	77%
% de Clientes Hombres	0%	23%
% de Clientes en Área Rural	100%	38%
% de Clientes en Área Urbana	0%	62%
Cobertura Geográfica	27 provincias en 3 departamentos.	270 municipios en los 9 departamentos.
Patrimonio en Millones de \$us	1,50	56,90
Cartera Bruta Total en Millones de \$us	2,60	313,60
Cartera Bruta de Banca Comunal en Millones de \$us	2,60	120,30
Cartera Bruta de Crédito Individual en Millones de \$us	0,00	193,10
Índice de Mora	0,56%	0,79%
Rentabilidad	91% (Autosostenibilidad Financiera)	12% ROE (Utilidad/Patrimonio)
Servicios de Desarrollo	22.347 Sesiones educativas en: salud y nutrición, planificación familiar, manejo de banca comunal y autoestima.	185.871 Sesiones educativas relacionadas con el proyecto Mujeres Conectadas, prevención de cáncer cérvico-uterino, educación financiera y gestión de banca comunal. 59.842 exámenes preventivos de cáncer cérvico-uterino gestionados.
Nº de Funcionarios	103	1.413

Fuente: Memoria 2019



## Anexo 2: Balance Patrimonial Crecer IFD

	Nota	2019	2018
		Bs	Bs
<b>ACTIVO</b>			
Disponibilidades	8 a)	31,517,865	28,923,207
Inversiones temporarias	8 c)	57,918,322	85,165,685
Cartera	8 b)	2,093,340,746	1,898,307,847
Cartera vigente	2,121,983,018		1,927,923,466
Cartera vencida	9,197,398		6,262,097
Cartera en ejecución	7,051,503		5,674,151
Cartera reprogramado o reestructurada vigente	11,363,033		10,371,026
Cartera reprogramado o reestructurada vencida	338,925		366,016
Cartera reprogramado o reestructurada en ejecución	498,976		692,280
Productos devengados por cobrar cartera	28,344,675		26,105,605
Provisión para cartera incobrable	(85,436,782)		(79,086,794)
Otras cuentas por cobrar	8 d)	23,361,229	20,402,124
Bienes realizables	8 e)	115,804	3
Inversiones permanentes	8 f)	35,617,398	23,960,621
Bienes de uso	8 g)	55,030,429	28,787,318
Otros activos	8 h)	7,761,431	7,514,038
Fideicomisos Constituidos	8 h)	-	-
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>		<b>2,304,663,224</b>	<b>2,093,060,843</b>
<b>PASIVO</b>			
Obligaciones con el público	8 i)	-	-
Obligaciones con instituciones financieras	8 j)	-	-
Obligaciones con bancos y entidades de financiamiento	8 k)	1,758,761,735	1,628,452,407
Otras cuentas por pagar	8 l)	106,791,436	78,351,703
Provisiones	8 m)	48,383,617	40,794,519
Valores en circulación	8 n)	-	-
Obligaciones subordinadas	8 o)	-	-
Obligaciones con empresas públicas	8 p)	-	-
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>		<b>1,913,936,788</b>	<b>1,747,598,629</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital social	9 a)	316,711,374	288,166,412
Aportes no capitalizados	9 b)	-	-
Ajustes al Patrimonio	9 c)	-	-
Reservas	9 d)	28,750,840	21,614,600
Resultados acumulados	9 e)	45,264,222	35,681,202
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>		<b>390,726,436</b>	<b>345,462,214</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>2,304,663,224</b>	<b>2,093,060,843</b>
Cuentas certifieritas	8 w)	-	-
Cuentas de orden	8 x)	2,364,814,900	2,341,030,546

Las notas 1 a la 13 adjuntas son parte integrante de estos estados financieros.

Fuente: ASFI

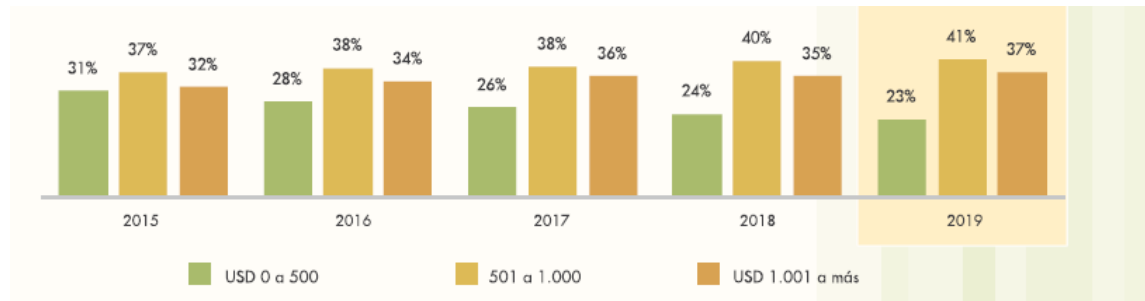
### Anexo 3: Estado de Resultados Crecer IFD

	Nota	2019 Bs	2018 Bs
Ingresos financieros	8 g)	466,668,821	419,120,518
Gastos financieros	8 g)	(89,441,793)	(76,813,077)
<b>Resultado Financiero Bruto</b>		<b>377,227,028</b>	<b>342,307,441</b>
Otros ingresos operativos	8 h)	6,116,451	7,297,381
Otros gastos operativos	8 h)	(15,123,073)	(11,101,846)
<b>Resultado de Operación Bruto</b>		<b>368,220,406</b>	<b>338,502,974</b>
Recuperación de activos financieros	8 i)	60,171,369	74,992,593
Cargos p/incoobrabilidad y desvalorización de activos financieros	8 s)	(83,544,919)	(107,827,363)
<b>Resultado de Operación después de Incobrables</b>		<b>344,846,856</b>	<b>305,668,204</b>
Gastos de administración	8 v)	(243,027,217)	(240,852,816)
<b>Resultado de Operación Neto</b>		<b>101,819,639</b>	<b>64,815,388</b>
Ajuste por diferencia de cambio y mantenimiento de valor		13,748	41,109
<b>Resultado después de Ajuste por diferencia de cambio y mantenimiento de valor</b>		<b>101,833,387</b>	<b>64,856,497</b>
Ingresos extraordinarios	8 u)	702,698	1,697,043
Gastos extraordinarios	8 u)	(6,535,948)	(4,808,938)
<b>Resultado Neto del Ejercicio Antes de Ajustes de Gestiones Anteriores</b>		<b>95,500,237</b>	<b>61,744,602</b>
Ingresos de gestiones anteriores	8 w)	911,843	211,683
Gastos de gestiones anteriores	8 w)	(347,829)	(193,623)
<b>Resultados antes de impuestos y ajuste contable por efecto de la inflación</b>		<b>96,064,251</b>	<b>61,762,662</b>
Ajuste contable por efecto de la inflación		-	-
<b>Resultados antes de impuestos</b>		<b>96,064,251</b>	<b>61,762,662</b>
Impuestos sobre las Utilidades de las Empresas (IUE)	2, j-3)	(50,800,029)	(26,081,460)
<b>Resultado Neto del ejercicio</b>		<b>45,264,222</b>	<b>35,681,202</b>

Las notas 1 a la 13 adjuntas son parte integrante de estos estados financieros.

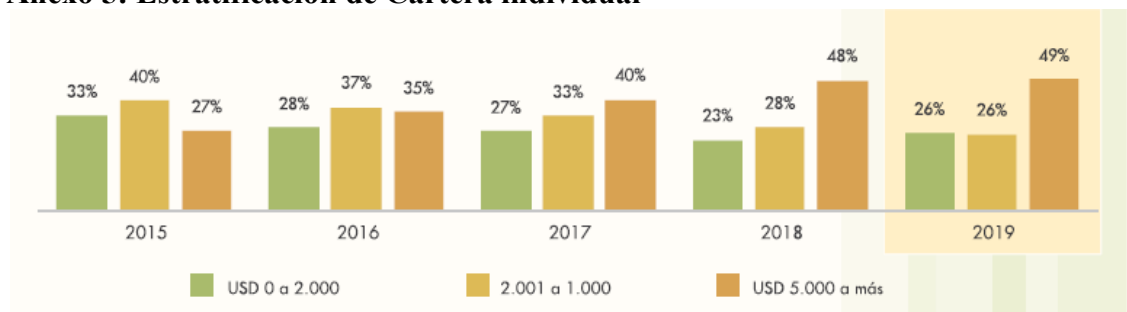
Fuente: ASFI

#### Anexo 4: Estratificación de Cartera Banca Comunal



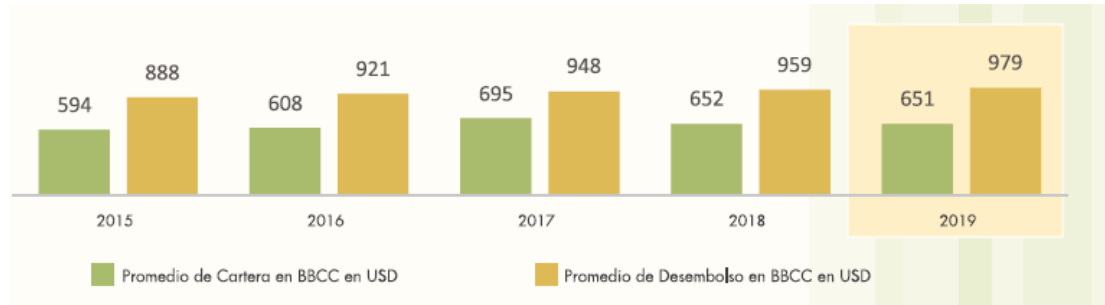
Fuente: Memoria Institucional (2019)

#### Anexo 5: Estratificación de Cartera individual



Fuente: Memoria Institucional (2019)

### Anexo 6: Promedio de Cartera y Desembolso y de Desembolso en Banca Comunal



Fuente: Memoria Institucional (2019)

### Anexo 7: Promedio de Cartera y de Desembolso en Crédito Individual



Fuente: Memoria Institucional (2019)