

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



**MEMORIA ACADÉMICA LABORAL**

**TITULO: PLANTEAMIENTO DE MEJORAS EN EL PROCESO DE ANÁLISIS DE  
EVALUACIÓN PARA LA OTORGACIÓN DE MICROCRÉDITOS MAYORES A  
BS 140,000.- CASO BANCO FIE, REGIONAL LA PAZ**

**POSTULANTE: PRIMAVERA MARISOL ORTUÑO FERNANDEZ**

**TUTOR: ING. PAULA MÓNICA LINO HUMEREZ**

**LA PAZ – BOLIVIA**

**2019**



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



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

**LICENCIA DE USO**

El usuario está autorizado a:

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

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

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

## **DEDICATORIA**

A Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto, protegerme, darme salud, y por todas sus bendiciones

A mi esposo Waldino, por apoyarme en todo momento para seguir adelante, aún en los momentos más difíciles.

A mis padres Lourdes y Rafael, por ser los principales promotores de mis sueños, por su apoyo y amor incondicional.

A mis hijos Matias y Gabriel, quienes son mi mayor motivación para seguir adelante.

A mis hermanos Cristian y Lucero, por siempre estar cuando los necesito y por toda la alegría que regalan a mi vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis los docentes de la Carrera de Ingeniería Industrial, por todos los conocimientos y valores que me fueron transmitidos a los largo de mi carrera.

A mi querida Agencia Camacho de Banco Fie, donde aprendí mucho, y crecí como profesional.

## CONTENIDO

<b>ÁREA I: DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD LABORAL .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. CARGOS DESEMPEÑADOS Y RELACIONES DE DEPENDENCIA .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. ASPECTOS DE LA ACTIVIDAD DESARROLLADA.....</b>	<b>2</b>
<b>ÁREA II: DESCRIPCIÓN DE UN CASO DE ESTUDIO REAL .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1. SECCIÓN DIAGNOSTICA: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....</b>	<b>4</b>
2.1.1. ANTECEDENTES DEL PROYECTO .....	4
2.1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA MEMORIA LABORAL .....	5
2.1.3. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA .....	5
2.1.4. OBJETIVOS .....	6
2.1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	6
2.1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	6
2.1.5. ANTECEDENTES DE BANCO FIE S.A.....	7
2.1.5.1. Historia.....	7
2.1.5.2. Misión .....	7
2.1.5.3. Visión.....	7
2.1.5.4. Accionistas.....	7
2.1.5.5. Estructura y Organización .....	8
2.1.5.6. Productos y Servicios.....	9
2.1.5.7. Canales Atención .....	10
2.1.5.8. Cartera.....	11
2.1.5.9. Condiciones de Financiamiento.....	13
2.1.5.10. Calificación al Desempeño Financiero .....	13
2.1.6. PROCESO DE OTORGACIÓN CRÉDITOS BANCO FIE S.A.....	13
2.1.7. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE OTORGACIÓN DE CRÉDITOS MAYORES A BS 140,000.- .....	16
<b>2.2. SECCIÓN PROPOSITIVA: PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE CRÉDITO .....</b>	<b>19</b>
2.2.1. CAPACIDAD Y VOLUNTAD DE PAGO.....	19
2.2.1.1. Voluntad de Pagos .....	19

2.2.1.2.	Capacidad de Pagos .....	21
2.2.2.	PATRIMONIO .....	25
2.2.3.	DESTINO .....	27
2.2.4.	GARANTÍA .....	29
2.2.5.	ANÁLISIS DE INFORMACIÓN EN FIE – NIX .....	31
<b>2.3.</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTO.....</b>	<b>33</b>
2.3.1.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	33
2.3.2.	INVERSIÓN DE IMPLEMENTACIÓN .....	33
2.3.3.	BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN .....	34
<b>2.4.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>35</b>
<b>2.5.</b>	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>36</b>
<b>ÁREA III:</b>	<b>ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD LABORAL .....</b>	<b>37</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>38</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1-1: Experiencia Laboral.....	1
Cuadro 2-1: Composición accionaria Banco Fie S.A. al cierre gestión 2018.....	8
Cuadro 2-2: No. de Puntos de atención por ubicación geográfica.....	11
Cuadro 2-3: Tiempos máximos de tramitación de créditos.....	16
Cuadro 2-4: Duración de las actividades del proceso de análisis.....	17
Cuadro 2-5: Proceso de análisis: Confección de diagrama de Pareto.....	18
Cuadro 2-6: Cronograma de Implementación del proyecto.....	33
Cuadro 2-7: Inversión asociada al proyecto.....	33
Cuadro 2-8: Variación del Método Actual con el Método Propuesto.....	34

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1: Organigrama Gerencia Regional La Paz – Pando Banco Fie S.A.....	3
Gráfico 2-1: Composición de cartera desembolsada, Banco Fie S.A. Gestión 2018....	4
Gráfico 2-2: Composición de número de operaciones desembolsadas. Gestión 2018..	4
Gráfico 2-3: Árbol de problemas.....	5
Gráfico 2-4: Árbol de Objetivos.....	6
Gráfico 2-5: Evolución de saldo de cartera Banco Fie S.A. ....	11
Gráfico 2-6: Distribución de saldo de cartera por banca, Gestión 2018.....	12
Gráfico 2-7: Evolución de cartera en mora, Banco Fie S.A.....	12
Gráfico 2-8: Evolución de Provisiones / Cartera bruta.....	12
Gráfico 2-9: Tasas de interés activas promedio.....	13
Gráfico 2-10: Proceso de otorgación de créditos en Banco Fie S.A.....	13
Gráfico 2-11: Proceso de análisis: diagrama de Pareto.....	18
Gráfico 2-12: Proceso de determinación de voluntad de pago.....	20
Gráfico 2-13: Proceso de determinación de la capacidad de pago.....	22
Gráfico 2-14: Diagrama de Cadena de Valor para relevamiento datos.....	24
Gráfico 2-15: Proceso de determinación de patrimonio.....	26
Gráfico 2-16: Proceso de determinación de coherencia de destino.....	28
Gráfico 2-17: Proceso de análisis de la garantía.....	30
Gráfico 2-18: Proceso de Análisis de Información en Fie Nix.....	32

## **RESUMEN DE MEMORIA LABORAL**

### **PLANTEAMIENTO DE MEJORAS EN EL PROCESO DE ANÁLISIS DE EVALUACIÓN PARA LA OTORGACIÓN DE MICROCRÉDITOS MAYORES A BS 140,000.- CASO BANCO FIE, REGIONAL LA PAZ**

FIE inició sus operaciones en 1985 como ONG FIE, siendo la entidad pionera en Bolivia en la otorgación de microcrédito individual, con la aplicación de una tecnología propia y constituyéndose en un referente a nivel nacional e internacional en la atención a las demandas financieras de los sectores de la población con menores ingresos.

La cartera de crédito de Banco Fie S.A. está dirigida principalmente hacia los segmentos de la micro y pequeña empresa. Si bien en la gestión 2018 el financiamiento superior a Bs 140.000.- representa solo el 8.6% de las operaciones totales, también representa el 52.4% de la cartera desembolsada.

La importancia de la otorgación de los créditos superiores a Bs. 140,000.- radica en la composición de cartera. Es por esta razón que el presente proyecto pretende disminuir el tiempo de otorgación en este tipo de créditos. La tramitación de estos créditos es más larga, debido al análisis que se debe tener de ellos, además de contar con garantías reales, lo que conlleva la intervención de otras áreas, como el departamento de legal.

Si bien existe una herramienta de análisis del crédito, en la etapa de evaluación no existe un procedimiento definido, y tampoco herramientas por lo que los Oficiales toman diferentes criterios, y no lo hacen de una forma ordenada, lo que genera que la información recabada sea incompleta, con datos erróneos, lo que puede llevar a determinar erróneamente la capacidad de pago, y genera observaciones y por ende genera reproceso.

La otorgación de crédito tiene los siguientes procesos: Solicitud, Análisis, Aprobación, desembolso y seguimiento y recuperación.

El proceso de análisis es el que más tiempo demanda en la otorgación de créditos, y aún más en los créditos mayores a Bs 140,000.-, ya que conlleva varias actividades, como se detalla a continuación: Visita a cliente por Oficial de Negocios; Evaluación por parte de Oficial de Negocios; Armado de Carpeta; Revisión por jefatura de agencia; Asignación a



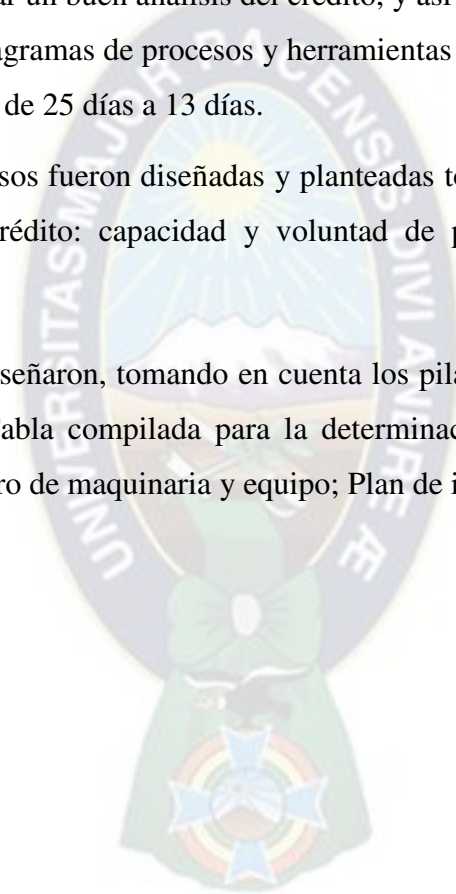
analista de Créditos Ex – Ante; Subsanación de Observaciones por Oficial de Negocios;  
Levantamiento de observaciones

El objetivo principal del proyecto es Plantear mejoras en el proceso de análisis de evaluación de microcréditos mayores a Bs 140,000.-, para reducir el tiempo de atención al cliente.

Se diseñó diagramas de flujo y herramientas de apoyo que permitirá al Oficial de Negocios un levantamiento de datos ordenados, correctos y completos, ya que el levantamiento de datos es la base para realizar un buen análisis del crédito, y así poder minimizar los tiempos de reproceso. Con estos diagramas de procesos y herramientas se logró reducir el tiempo de análisis de un microcrédito de 25 días a 13 días.

Estas herramientas y procesos fueron diseñadas y planteadas tomando en cuenta los pilares fundamentales del microcrédito: capacidad y voluntad de pago, patrimonio, destino y garantía.

Las herramientas que se diseñaron, tomando en cuenta los pilares del microcrédito fueron: Registro de referencias; Tabla compilada para la determinación de ingresos declarados; Diagrama de Valor; Registro de maquinaria y equipo; Plan de inversión.



**“PLANTEAMIENTO DE MEJORAS EN EL PROCESO DE ANÁLISIS DE EVALUACIÓN PARA LA OTORGACIÓN DE MICROCRÉDITOS MAYORES A BS 140,000.-”**

**ÁREA I: DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD LABORAL**

**1.1.CARGOS DESEMPEÑADOS Y RELACIONES DE DEPENDENCIA**

La actividad laboral se desarrolló en dos instituciones, Banco Bisa S.A. y Banco Fie S.A.:

- Banco Bisa S.A. se desempeñó el cargo de Asistente de Servicio al Cliente, de Julio de 2012 a Diciembre de 2014, en las agencias de la Tumusla, Camacho y Oficina Central el Prado, Bajo dependencia directa del Jefe Operativo de cada agencia.
- En Banco Fie S.A. se desempeñó el cargo de Oficial de Negocios de Microcrédito(A) (Oficiales de Negocios que se especializan en la otorgación de créditos menores a Bs. 140,000.-) de Abril de 2015 a Junio de 2016, en la Agencia Camacho.
- En Banco Fie S.A., se ascendió al cargo de Oficial de Negocios de Microcrédito(B) (Oficiales de Negocios que se especializan en la otorgación de créditos hipotecarios) desde Julio de 2016 a Enero de 2019, bajo dependencia de Jefe de Agencia Camacho.

**Cuadro 1-1**  
**Experiencia Laboral**

ENTIDAD	DURACIÓN	CARGO	DEPENDENCIA	DEPENDIENTES
Banco Bisa	JUL. 2012 - DIC. 2014	Asistente de Servicio al Cliente	Jefe Operativo de Agencia	NINGUNA
Banco Fie SA	ABR. 2015 - JUN. 2016	Oficial de Negocios de Microempresas (A)	Jefe de Agencia	NINGUNA
Banco Fie SA	JUL. DE 2016 - ENE. 2019	Oficial de Negocios de Microempresas (B)	Jefe de Agencia	NINGUNA

**Fuente:** Elaboración Propia

## 1.2.ASPECTOS DE LA ACTIVIDAD DESARROLLADA

Como ya se mencionó en el anterior acápite, en Banco Fie S.A., se desempeñó el cargo de Oficial de Negocios de Microcréditos, la responsabilidad del cargo es gestionar el portafolio de productos y servicios del segmento de microempresas, de acuerdo a las políticas, normativas internas y externas, asegurando el cumplimiento de criterios de eficiencia, productividad, riesgo, calidad y desempeño.

Las principales funciones son:

- Promover y colocar productos de créditos, captaciones, servicios y otros ingresos no financieros del segmento de Microempresas.
- Realizar visitas de campo para determinar la existencia y propiedad de la actividad, relevando la información necesaria para establecer la capacidad de pago de las operaciones de crédito propuesto.
- Preparar carpetas de crédito, garantizando que las mismas cumplan con la normativa vigente, para su aprobación en Comité de Créditos, a fin de dar cumplimiento y superación de metas en base a la gestión integral de riesgos y calidad.
- Administrar el riesgo de su cartera con un control continuo de los pagos y la información de cada cliente, realizando las visitas de seguimiento de los vencimientos y ejecutando cobranzas de la mora existente.

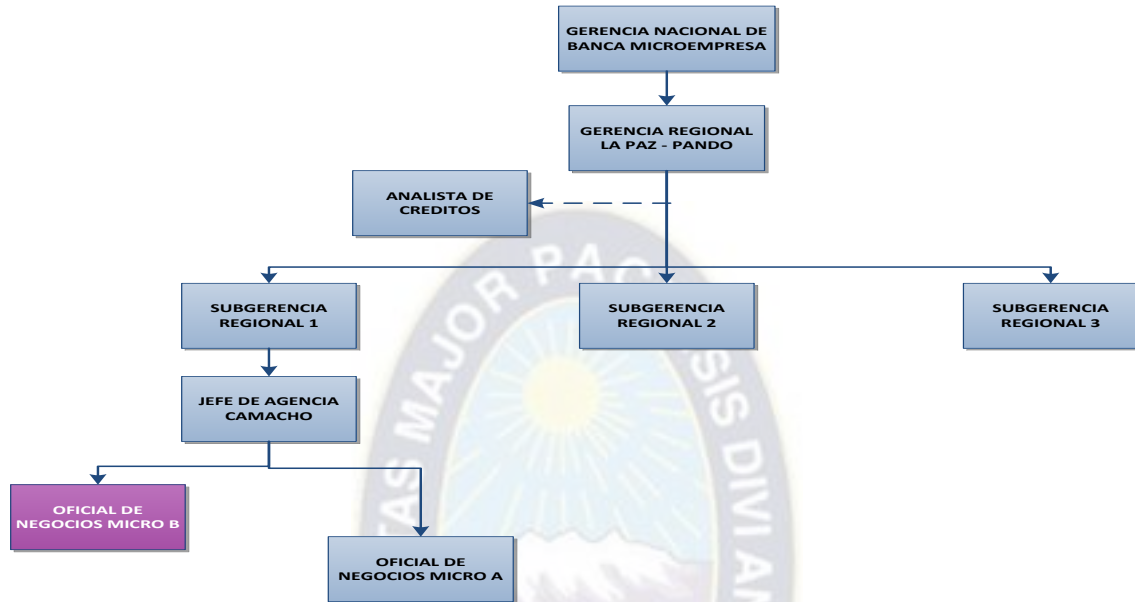
El Oficial de Negocios, tiene dos especialidades:

**Oficial de Negocios de Microempresa A:** Especializado en la otorgación de créditos menores a Bs. 140.000.-, estas operaciones son más ágiles, ya que no conllevan revisiones de Analistas, y en su gran mayoría no presentan garantías hipotecarias. Si bien se especializan en créditos menores a Bs. 140,000.-, este no es un limitativo.

**Oficial de Negocios de Microempresas B:** Especializados en la otorgación de créditos con Garantías Hipotecarias en su gran mayoría. Estos créditos necesitan mayor análisis, y son revisados por Analista Ex – Ante, además de la intervención del departamento de Legal, para la revisión de la Garantía Hipotecaria, por lo que el proceso de otorgación de estos créditos son más lentos que los anteriores.

El siguiente cuadro representa el organigrama de la Regional La Paz – Pando de Banco Fie S.A., donde se sitúa el cargo desempeñado.

**Gráfico 1-1**  
**Organigrama Gerencia Regional La Paz – Pando Banco Fie S.A.**



**Fuente:** Elaboración Propia, en base a Manual de Créditos de Banco Fie S.A.

## ÁREA II: DESCRIPCIÓN DE UN CASO DE ESTUDIO REAL

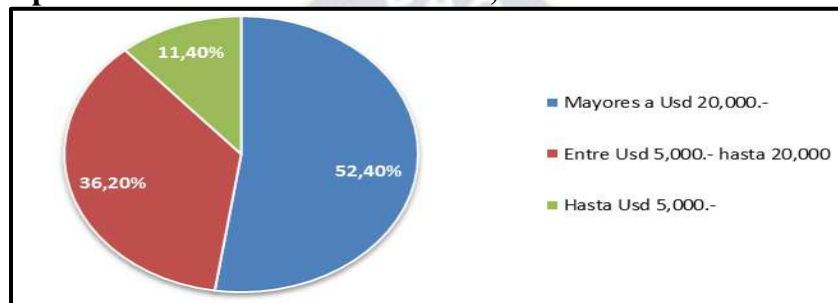
### 2.1. SECCIÓN DIAGNOSTICA: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

#### **2.1.1. ANTECEDENTES DEL PROYECTO**

<sup>1</sup>La cartera de crédito de Banco Fie S.A. está dirigida principalmente hacia los segmentos de la micro y pequeña empresa. Si bien en la gestión 2018 el financiamiento superior a 20 mil dólares representa solo el 8.6% de las operaciones totales, también representa el 52.4% de la cartera desembolsada.

**Gráfico 2-1**

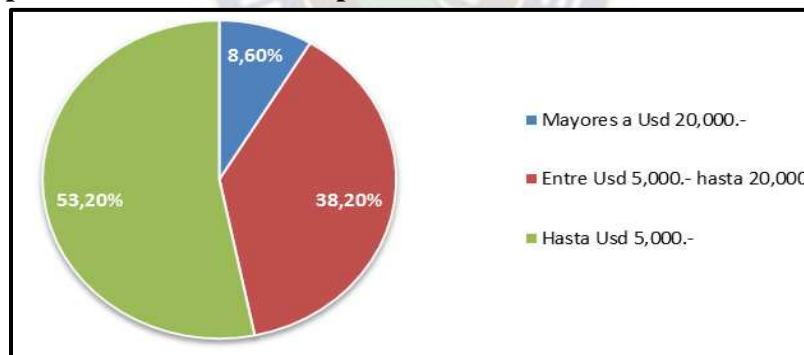
**Composición de cartera desembolsada, Banco Fie S.A. Gestión 2018**



Fuente: Memoria Institucional Banco Fie 2018

**Gráfico 2-2**

**Composición de número de operaciones desembolsadas. Gestión 2018**



Fuente: Memoria Institucional Banco Fie 2018

La importancia de la otorgación de los créditos superiores a Bs. 140,000.- (Usd. 20.000) radica en la composición de cartera. Es por esta razón que se pretende disminuir el tiempo de otorgación en este tipo de créditos. La tramitación de estos créditos es más larga, debido

<sup>1</sup> Fuente: Memoria Institucional Banco Fie 2017

al análisis que se debe tener de ellos, además de contar con garantías hipotecarias, lo que conlleva la intervención de otras áreas, como el departamento de legal.

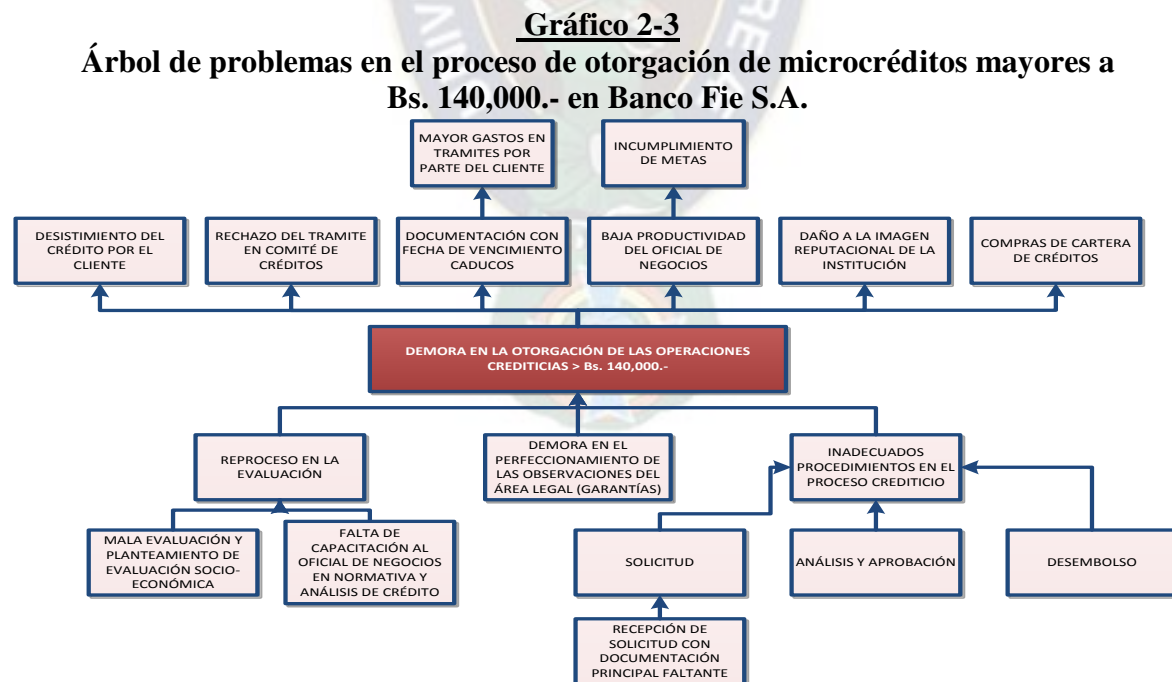
### 2.1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA MEMORIA LABORAL

En la presente memoria laboral se realizará un análisis del proceso de otorgación de créditos mayores a Bs. 140.000.- que es donde se especializo la experiencia laboral. También se realiza un planteamiento de mejoras en el proceso de evaluación, que es donde generalmente hay falencias y este da como consecuencia que un crédito se retrase, y el tiempo es un factor determinante en las micro finanzas, ya que la competencia es grande y audaz.

### 2.1.3. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

Para el planteamiento del problema se hace uso de la herramienta del árbol de problemas y el árbol de objetivos, desarrollada en los años 1970, para la planificación de la gestión de proyectos orientados por objetivos descrita a continuación:

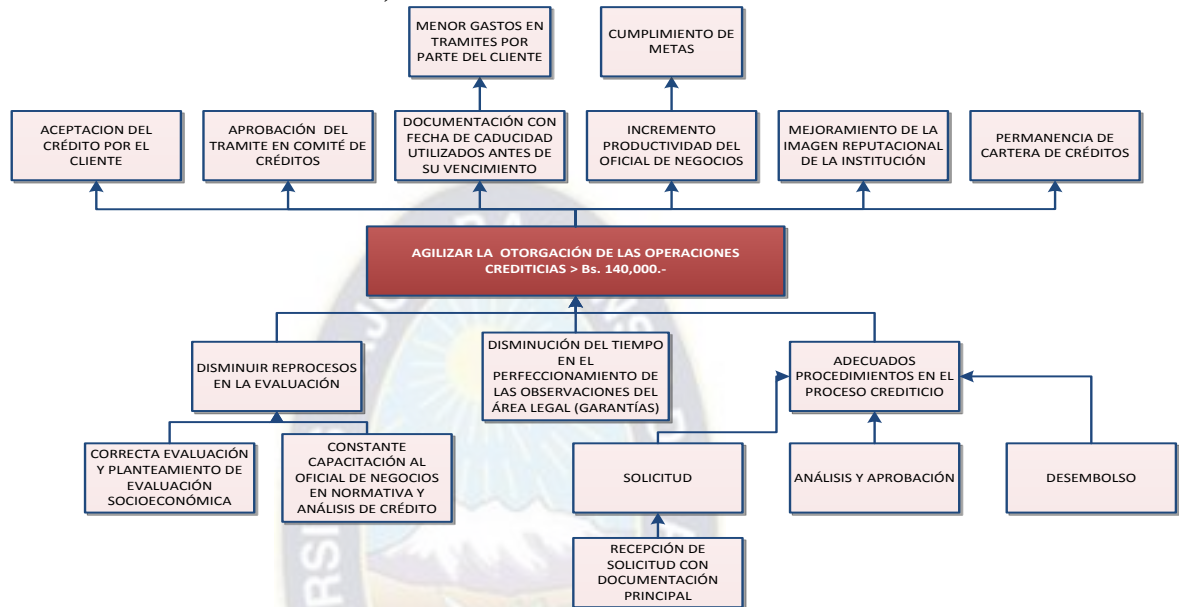
- **ÁRBOL DE PROBLEMAS**



Fuente: Elaboración propia.

- **ÁRBOL DE OBJETIVOS**

**Gráfico 2-4**  
**Árbol de Objetivos en el proceso de otorgación de microcréditos mayores a Bs. 140,000.- en Banco Fie S.A.**



Fuente: Elaboración propia.

## 2.1.4. OBJETIVOS

### 2.1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Plantear mejoras en el proceso de análisis de evaluación de microcréditos mayores a Bs 140,000.-, para reducir el tiempo de atención al cliente.

### 2.1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el proceso de otorgación de microcréditos mayores a Bs. 140,000.
- Describir el proceso actual de análisis micro-créditos en Banco Fie S.A. Regional La Paz
- Plantear nuevo proceso de análisis de créditos, en función parámetros observados en el proceso actual.

- Establecer nuevas herramientas para facilitar el proceso de evaluación, que conlleve a una mejor toma de datos, y respuesta más ágil al cliente.

## **2.1.5. ANTECEDENTES DE BANCO FIE S.A.**

### **2.1.5.1. Historia**

FIE inició sus operaciones en 1985 como ONG FIE, siendo la entidad pionera en Bolivia en la otorgación de microcrédito individual, con la aplicación de una tecnología propia y constituyéndose en un referente a nivel nacional e internacional en la atención a las demandas financieras de los sectores de la población con menores ingresos. Su propósito fue apoyar el desarrollo de pequeñas unidades productivas de familias de escasos recursos económicos y excluidos del sistema financiero tradicional.

En 1998, ONG FIE constituyó el FFP FIE, una entidad financiera regulada, y en 2010 esta se transformó en **Banco FIE**. Hoy como banco múltiple, su propósito es brindar servicios financieros integrales a diferentes sectores de la población y empresas bolivianas, manteniendo el enfoque en la micro y pequeña empresa e impulsando la inclusión financiera.

### **2.1.5.2. Misión**

Somos un banco que ofrece soluciones financieras integrales de calidad para nuestra clientela, preferentemente al sector de la micro y pequeña empresa. Basamos nuestro accionar en la ética, generamos valor para nuestros grupos de interés y aportamos a la construcción de una sociedad sostenible, inclusiva y equitativa.

### **2.1.5.3. Visión**

Ser el banco preferido por la clientela, reconocido por la sociedad y a nivel internacional por su modelo de negocio ético, de calidad y responsabilidad social, priorizando la inclusión financiera.

### **2.1.5.4. Accionistas**

La Junta de Accionistas es la instancia máxima de decisión y dirección de Banco FIE. Los derechos y obligaciones de la Junta, que representa a un conjunto de inversionistas conformado por personas jurídicas (principalmente inversionistas institucionales) y



personas naturales, tanto nacionales como extranjeras, quienes comparten la visión de una banca social e inclusiva, están regidos por el Código de Comercio, los Estatutos y el Código de Gobierno Corporativo.

El 54.2% de las acciones pertenece a la Corporación de Fomento a Iniciativas Económicas SL. – CONFIE, el 37.4% del paquete accionario a otras personas jurídicas y el 8.4% a personas naturales, destacando la participación de accionistas locales y extranjeros.

**Cuadro 2-1**  
**Composición accionaria Banco Fie S.A. al cierre gestión 2018**

<b>Accionistas</b>	<b>Participación</b>
Corporacion de Fomento a Iniciativas Economicas	54,22
OIKOCREDIT	16,58
DWM Funds S.C.A.-SICAV SIF	10,79
CPP Oncofin c.v.s.o.	5,72
Fundacion Profin	3,14
Beatriz Veronica Yañez Adler	2,10
Walter Bruhart Frick	1,37
Erica Ruck Uriburu Crespo	1,24
Organización Intereclesiastica para la Cooperacion al Desarrollo	0,96
Peter Brunhart Frick	0,93
Peter Brunhart Gassner	0,81
Pilar Ramirez Muñoz	0,56
Rodolfo Ignacio Adler Yañez	0,52
Marcia Andrea Adler Yañez	0,52
María Eugenia Butron Berdeja	0,25
Azul Magenta SRL	0,20
Roland Brunhart Pfiffner	0,08
Hector Gallardo Rivas	0,01
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Memoria Institucional Banco Fie 2018

### 2.1.5.5. Estructura y Organización

Con el fin de optimizar los procesos estratégicos y centrales del negocio, la estructura acompaña la consolidación de la entidad como Banco Múltiple, enfocado principalmente en el segmento de la micro y pequeña empresa. La estructura organizacional de Banco Fie S.A. se encuentra en Anexo A-1.

### 2.1.5.6. Productos y Servicios

Banco Fie S.A., cuenta con el siguiente portafolio de productos.

✓ **Portafolio de productos de cartera**

- Microcrédito
- Crédito Empresarial
- Crédito PyME
- Crédito de Consumo
- Crédito Hipotecario de Vivienda
- Crédito de vivienda de interés social
- Líneas de Crédito
- Crédito Nuevos Emprendimientos
- Crédito Agropecuario
- Crédito Sustentable
- Crédito Educativo
- Crédito FIE Ruedas
- Crédito FIE Constructor
- Boletas de garantía
- Garantía a primer requerimiento

✓ **Portafolio de productos de captaciones**

- Caja de ahorro “Cuenta Base”
- Caja de ahorro “Ahorro programado”
- Caja de Ahorro “La Rendidora”
- Caja de Ahorro infantil “Mi Cajita de Ahorro”
- Caja de Ahorro “Peso a Peso”
- Caja de Ahorro Cuenta Libre
- Caja de Ahorro Jurídica
- Cuentas Corrientes
- Depósito a Plazo Fijo

✓ **Servicios**

- Giros, remesas y transferencias de dinero a nivel nacional e internacional
- Cobranzas de servicios básicos
- Recepción de pagos bajo convenio (universidades, empresas comerciales, otros)
- Cobranza de impuestos municipales y nacionales
- Tercerización de cajeros (cobranza Entel y Tigo)

### 2.1.5.7. Canales Atención

#### ✓ **Página Web.**

Plataforma personalizada con información. Incluye opciones como simuladores, contactos, asistencia en línea, información institucional, ubicación y direcciones de los canales de atención del banco y acceso al servicio FIE-Net.

#### ✓ **Fie Net**

Plataforma de banca por internet que permite realizar transacciones on-line, con acceso todos los días del año y las 24 horas.

#### ✓ **Fie Responde**

Es un servicio de atención a distancia, que brinda información sobre productos, servicios, ubicación y contacto de oficinas, horarios de atención, entre otros. Es también un canal de recepción de reclamos a través del Punto de Reclamo.

#### ✓ **Asistencia Técnica**

A través del sitio web: [www.bancofie.com.bo](http://www.bancofie.com.bo), clientes y usuarios pueden comunicarse y realizar consultas o reclamos en forma remota.

#### ✓ **Red de Cajeros**

Al cierre de la gestión 2018 la red de cajeros automáticos estaba compuesta por 177 ATMs.

<b>136</b>	unidades operando en zonas urbanas
<b>22</b>	en zonas periurbanas
<b>19</b>	en el área rural

#### ✓ **Puntos de Atención Financiera**

Amplia red de oficinas con 435 Puntos de Atención Financiera en todo el país, con presencia en zonas urbanas, periurbanas y rurales. Compuesta por:

**Cuadro 2-2**  
**No. de Puntos de atención por ubicación geográfica**

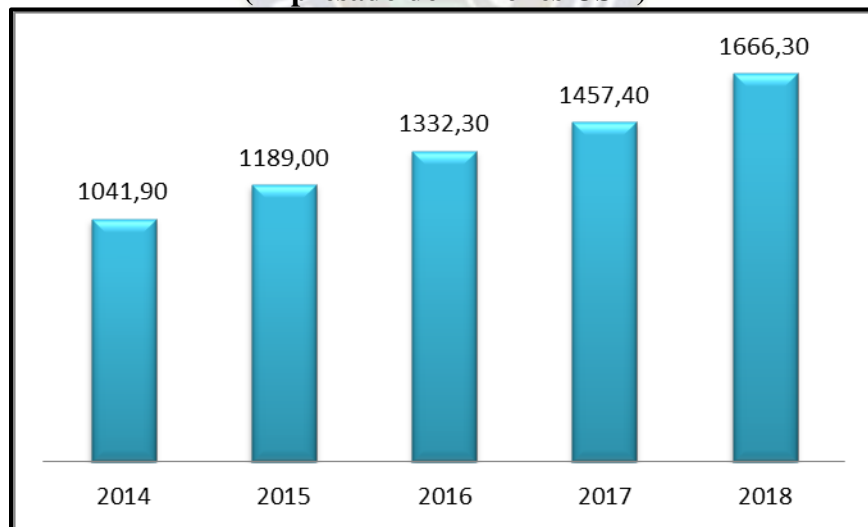
Puntos de atención	Ubicación Geográfica			Total
	Urbana	Periurbana	Rural	
Oficina central	1			1
Sucursales	8			8
Agencias Fijas	71	27	44	142
Ventanillas	41	8	37	86
Oficinas externas	7	2	10	19
Oficinas feriales			2	2
Cajeros automáticos	136	22	19	177
<b>Total General</b>	<b>264</b>	<b>59</b>	<b>112</b>	<b>435</b>

Fuente: Memoria Institucional Banco Fie 2018

### 2.1.5.8. Cartera

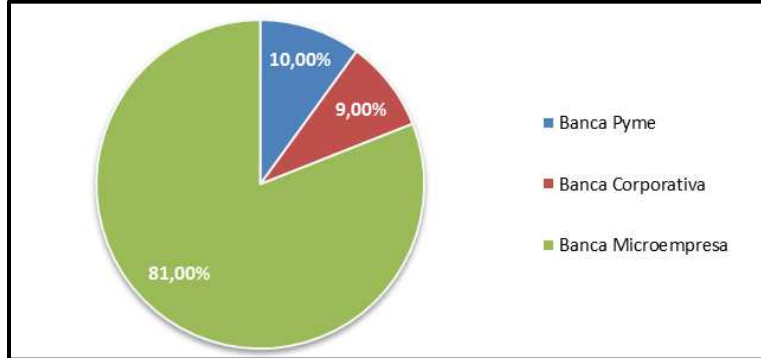
El 2018 el incremento en la cartera fue de 208,90 millones de dólares, con un crecimiento de 14.33% respecto a la gestión anterior. El saldo al 31 de diciembre de 2018 es de 1,666 millones dólares, con un total de 216.8 mil operaciones de crédito y un monto promedio de crédito de 7.687 dólares, alcanzando a más de 195 mil clientes de cartera.

**Gráfico 2-5**  
**Evolución de saldo de cartera Banco Fie S.A.**  
**(Expresado de Millones USD)**



Fuente: Memoria Institucional Banco Fie 2018

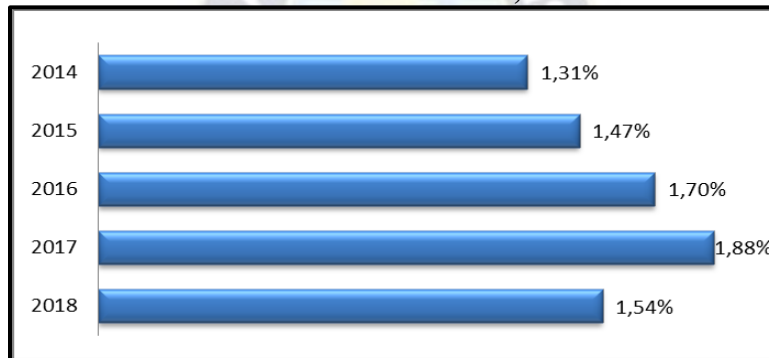
**Gráfico 2-6**  
**Distribución de saldo de cartera por banca, Gestión 2018**



\* Incluye cartera de Vivienda y Consumo que es administrada por la banca microempresa.

Fuente: Memoria Institucional Banco Fie 2018

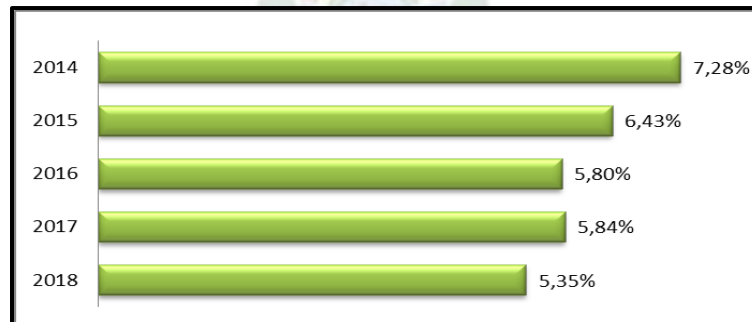
**Gráfico 2-7**  
**Evolución de cartera en mora, Banco Fie S.A.**



Fuente: Memoria Institucional Banco Fie 2018

La cobertura de provisiones de la cartera en mora según balance asciende a 311.4%. Las provisiones respecto a la cartera bruta alcanzan al 5.35%.

**Gráfico 2-8**  
**Evolución de Provisiones / Cartera bruta**

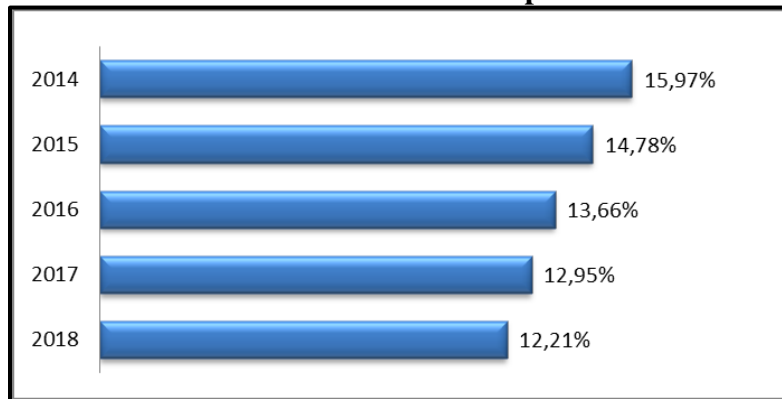


Fuente: Memoria Institucional Banco Fie 2018

### 2.1.5.9. Condiciones de Financiamiento

En la gestión 2018, la tasa activa promedio se redujo en 0.74 puntos porcentuales en la gestión 2018, la otorgación de créditos productivos de vivienda de interés social tuvieron notable incidencia en esta tendencia.

**Gráfico 2-9**  
Tasas de interés activas promedio



Fuente: Memoria Institucional Banco Fie 2018

### 2.1.5.10. Calificación al Desempeño Financiero

Las calificaciones de desempeño financiero constituyen evaluaciones realizadas por entidades independientes sobre riesgo inherente a las operaciones de Banco FIE, cumpliendo requisitos normativos de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI). La tabla de calificación de Riesgos se encuentra en el Anexo A-2.

### 2.1.6. PROCESO DE OTORGACIÓN CRÉDITOS BANCO FIE S.A.

Según las Políticas y Normas de Crédito de Banco Fie S.A. el procedimiento de la otorgación de crédito es:

**Gráfico 2-10**  
Proceso de otorgación de créditos en Banco Fie S.A.



Fuente: Elaboración propia en base a la Política y Normas de Crédito de Banco Fie S.A.

**SOLICITUD:**

<sup>2</sup>“La Gerencia de Negocios en coordinación con las Gerencias Nacionales de Banca, define en función al riesgo los requisitos que debe presentar el prestatario establecidos para cada Banca, con la finalidad de asegurar que todo crédito sea otorgado a personas que cumplan con las condiciones exigidas”.

Dentro este proceso se tiene las siguientes actividades:

- a. Promociones por parte de los Oficiales de Negocios y descripción de requisitos
- b. Recepción de solicitud y requisitos por parte de cliente.
- c. Introducción de solicitud al sistema “COBIS”
- d. Consulta y análisis a los Buros y centrales Confidencial de antecedentes crediticios

**ANÁLISIS:**

<sup>3</sup>“Para determinar si el cliente califica como sujeto de crédito, Banco Fie analiza y evalúa las solicitudes de crédito considerando el tipo de cliente sobre la base de su actividad principal y el índice definido por la ASFI, independiente del monto solicitado y objeto de crédito, utilizando herramientas definidas para cada segmento”.

Este proceso es el que más tiempo demanda en la otorgación de créditos, y aún más en los créditos mayores a Bs 140,000.-, ya que conlleva varias actividades, como se detalla a continuación:

- a. Visita a cliente por Oficial de Negocios
- b. Evaluación por parte de Oficial de Negocios
- c. Armado de Carpeta
- d. Revisión por jefatura de agencia
- e. Asignación a analista de Créditos Ex – Ante
- f. Subsanación de Observaciones por Oficial de Negocios
- g. Levantamiento de observaciones

---

<sup>2</sup> Banco Fie S.A. Políticas y Normas de Crédito.

<sup>3</sup> Banco Fie S.A. Políticas y Normas de Crédito

### **APROBACIÓN:**

<sup>4</sup>“Banco Fie establecerá niveles de aprobación para cada unidad de Negocios, en base a la estructura organizacional definida para un modelo de negocios descentralizado, tomando en cuenta el endeudamiento directo y contingente del prestatario”.

Las actividades que se llevan a cabo son.

- a. Comité del Analista con la Instancia de Aprobación
- b. Aprobación o Rechazo de la Operación

### **DESEMBOLSO:**

<sup>5</sup>“A fin de materializar la otorgación del crédito, Banco Fie realiza el desembolso del crédito a través de los medios habilitados para el mismo, en función de las condiciones aprobadas en la resolución de créditos”.

Dentro de este proceso existen varias actividades:

- a. Elaboración de contratos
- b. Protocolización de contratos
- c. Registro de hipoteca de garantía en la instancia correspondiente
- d. Desembolso de crédito

### **SEGUIMIENTO Y RECUPERACIÓN DEL CRÉDITO:**

Con la finalidad de constatar la situación financiera, la actividad del cliente y el destino del crédito, así como también tomar medidas tendientes a gestionar el riesgo de crédito, Banco Fie realiza seguimiento a sus operaciones crediticias otorgadas.

Banco Fie opta por medidas necesarias para la recuperación de los créditos en los plazos pactados.

En las etapas anteriormente citadas, el Oficial de Negocios está directamente involucrado en el Análisis, Seguimiento y Recuperación. En la Memoria Laboral se dará énfasis en el

---

<sup>4</sup> Banco Fie S.A. Políticas y Normas de Crédito.

<sup>5</sup> Banco Fie S.A. Políticas y Normas de Crédito.



proceso de **Análisis del Crédito**, ya que es el proceso que demanda mayor tiempo en la otorgación de créditos.

### 2.1.7. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE OTORGACIÓN DE CRÉDITOS MAYORES A BS 140,000.-

En el Anexo A-3 se muestra el flujo de otorgación de créditos mayores a Bs 140,000.- hasta nivel de aprobación de Gerencia Regional (Bs 450,000.-). Los créditos mayores a Bs. 450,000.-, posterior a la aprobación de Gerencia Regional, son mandados a un Analista de Oficina Nacional, quien revisa y realiza el comité con la instancia de aprobación final, que según al monto de la operación puede de ser el Gerente Nacional Banca Microempresa, o el Gerente de División de Negocios.

En el flujo se puede observar que existen muchas razones por las que hay reproceso. Una de las etapas más cruciales para minimizar los reprocesos está en la evaluación que el Oficial de Negocios realiza. Si esta evaluación es *correcta y completa*, los reprocesos por observaciones son menores, y se puede agilizar la respuesta al cliente.

Existen tiempos máximos de tramitación de créditos, definidos en días hábiles administrativos, que a continuación se detallan:

**Cuadro 2-3**  
**Tiempos máximos de tramitación de créditos**  
(Expresados en días hábiles administrativos)

Nivel de Aprobación	Etapa	Crédito Hipotecario de Vivienda	Microcrédito			Consumo			PyME / Gran Empresa		
			Hipotecaria	DPF	Otras Gtias.	Hipotecaria	DPF	Otras Gtias.	Hipotecaria	DPF	Otras Gtias.
Jefe de Agencia	Análisis (1)	30	15	7	7	30	30	30	-	-	-
	Aprobación (2)	7	5	5	5	7	7	7	-	-	-
	Desembolso (3)	5	5	3	2	5	5	5	-	-	-
	<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>25</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Gerencia Regional / Gerente de Región	Análisis (1)	30	15	7	7	30	30	30	30	30	30
	Aprobación (2)	10	8	8	8	10	10	10	10	10	10
	Desembolso (3)	5	5	3	2	5	3	2	5	3	2
	<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>28</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>45</b>	<b>43</b>	<b>42</b>	<b>45</b>	<b>43</b>	<b>42</b>
Oficina Nacional	Análisis (1)	30	15	7	7	30	30	30	30	30	30
	Aprobación (2)	20	15	15	15	20	20	20	20	20	20
	Desembolso (3)	5	5	3	2	5	3	2	5	3	2
	<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>35</b>	<b>25</b>	<b>24</b>	<b>55</b>	<b>53</b>	<b>52</b>	<b>55</b>	<b>53</b>	<b>52</b>

**Notas:**

(1) Comprende el relevamiento, sistematización, análisis y presentación de la información por parte del oficial de crédito, así como las vistas realizadas por las instancias correspondientes.

(2) El tiempo de aprobación comprende a todos los niveles que correspondan, una vez que se reciban todos los documentos requeridos en virtud del análisis realizado.

(3) Comprende la elaboración y firma de contratos, reconocimiento de firmas si corresponde, entrega del efectivo o cheque al cliente, una vez que las garantías se encuentran perfeccionadas.

a) Para Tarjetas de Crédito comprendidas dentro Consumo, el tiempo máximo para la Emisión (Desembolso) es de 15 días.

LOS TIEMPOS DE LOS CRÉDITOS HIPOTECARIOS DE VIVIENDA Y CONSUMO SON DEFINIDOS CONSIDERANDO QUE EL SOLICITANTE PUEDE PERTENECER

A LA PEQUEÑA, MEDIANA O GRAN EMPRESA.

**Fuente:** Banco Fie S.A., Políticas y Normas de Crédito

Como se puede observar en el anterior cuadro, el mayor tiempo de duración de las etapas radica en el análisis. Por los reproceso muchas veces estos tiempos máximos son respetados.

*Si bien existe una herramienta de análisis del crédito, en la etapa de evaluación no existe un procedimiento definido, y tampoco herramientas por lo que los Oficiales de Negocios toman diferentes criterios, y no lo realizan esta actividad forma ordena, lo que genera que la información recabada sea incompleta, con datos erróneos, lo que puede llevar a determinar erróneamente la capacidad de pago, y genera observaciones y por ende genera reproceso.*

Dentro el Análisis del crédito existen varias actividades, que se detallan a continuación:

**Cuadro No. 2-4**  
**Duración de las actividades del proceso de análisis**  
(Expresado en días hábiles)

ACTIVIDAD	DEMORA IDEAL (días)	TIEMPO DE DEMORA PROM REAL (días)	OBSERVACIONES
Visita a cliente por Oficial de Negocios	2	2	
Evaluación de Oficial de Negocios	3	5	
Armado de Carpeta	1	1	
Revisión por Jefatura de Agencia	1	1	
Asignación al Analista de Créditos Ex - Ante	1	1	
Visita y Revisión de Carpeta a Analista Ex - Ante	3	3	
Subsanación de Observaciones por O. N.	2	8	Debido a las constates observaciones, se devuelve carpeta de mas de una vez.
Levantamiento de observaciones	2	4	En cada ingreso, la carpeta debe hacer una cola.
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>25</b>	

**Fuente:** Elaboración en base a Datos proporcionados por Unidad Análisis de crédito de Banco Fie S.A.

Por la recurrencia de observaciones en la revisión, mayormente causado por una mala e incompleta evaluación por parte del Oficial de Negocios, es que la carpeta es devuelta por el Analista de Créditos Ex – Ante más de una vez, y cuando se ingresa la carpeta para subsanar estas observaciones, esta tiene que realizar una cola de espera.

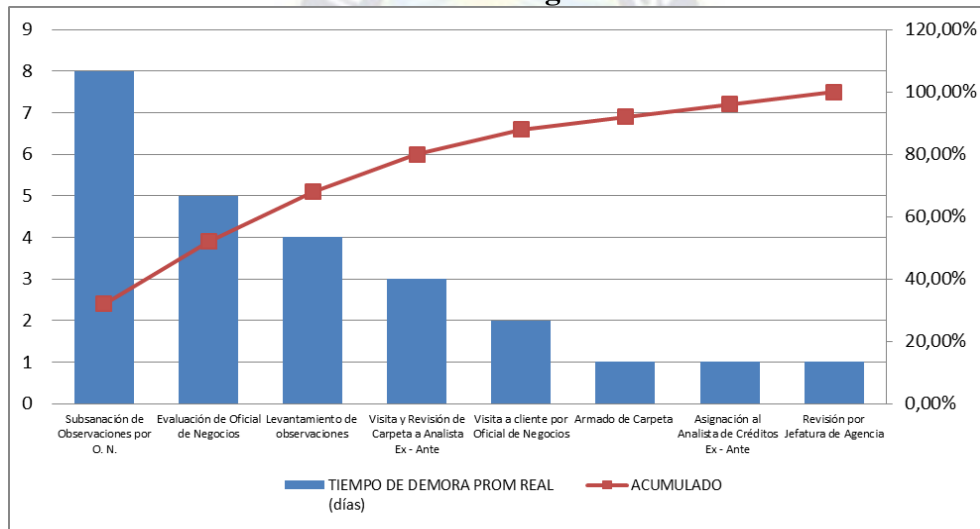
A continuación se realizó un diagrama de Pareto, para poder determinar las principales causas de retraso en el proceso de análisis de créditos.

**Cuadro 2-5**  
**Proceso de análisis: Confección de diagrama de Pareto**

ACTIVIDAD	TIEMPO DE DEMORA PROM REAL (días)	PORCENTAJE	ACUMULADO
Subsanación de Observaciones por O. N.	8	32,00%	32,00%
Evaluación de Oficial de Negocios	5	20,00%	52,00%
Levantamiento de observaciones	4	16,00%	68,00%
Visita y Revisión de Carpeta a Analista Ex - Ante	3	12,00%	80,00%
Visita a cliente por Oficial de Negocios	2	8,00%	88,00%
Armado de Carpeta	1	4,00%	92,00%
Asignación al Analista de Créditos Ex - Ante	1	4,00%	96,00%
Revisión por Jefatura de Agencia	1	4,00%	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>	

Fuente: Elaboración en base a la cuadro 2-4

**Grafico 2-11**  
**Proceso de análisis: diagrama de Pareto**



Fuente: Elaboración en base a la cuadro 2-5

Las tres actividades que más tiempo demandan en el análisis del crédito son:

- Subsanación de observaciones por el Oficial de Negocios,
- La Evaluación Socio - Económica por el Oficial de Negocios
- Levantamiento de observaciones

El último debido a que la carpeta ingresa más de una vez, para levantar observaciones. Las dos primeras son debido a que el Oficial de Negocios realiza una evaluación socio-económica errónea y/o incompleta.

## **2.2. SECCIÓN PROPOSITIVA: PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE CRÉDITO**

Para mejorar el proceso de análisis, nos centraremos en mejorar la actividad de evaluación, se diseñó flujos de procesos y herramientas, que permitirá al Oficial de Negocios un levantamiento de datos *ordenados, correctos y completos*, ya que el levantamiento de datos es la base para realizar un buen análisis del crédito, y así poder minimizar los tiempos de reproceso. Como ya se mencionó en la etapa de evaluación no existe un procedimiento definido, y tampoco herramientas por lo que los Oficiales toman diferentes criterios, y no lo hacen de una forma ordenada, lo que genera que la información recabada sea incompleta, con datos erróneos, lo que puede llevar a determinar erróneamente la capacidad de pago, y genera observaciones y por ende genera reproceso.

En el diseño de estos procesos y herramientas se tomó en cuenta los cuatro componentes principales de un crédito, los cuales son:

- a) **Capacidad y voluntad de pago**
- b) **Patrimonio**
- c) **Destino**
- d) **Garantía**

### **2.2.1. CAPACIDAD Y VOLUNTAD DE PAGO**

#### **2.2.1.1. Voluntad de Pagos**

La voluntad de pago es determinante para la otorgación de un crédito.

En caso de deudores con negocios establecidos e historial crediticio, no hay muchos inconvenientes. El problema surge cuando se trata de pequeños negocios, mayormente informales, sin historial crediticio. Este conlleva un riesgo en la otorgación de créditos, ya que definitivamente la única forma de saber la voluntad de pago es luego de la otorgación de créditos, lo que implica un riesgo mayor que si se tratase de un cliente con historial conocido.

Pero esto no implica que no se tome medidas necesarias para no mitigar este riesgo, usualmente se recurre a fuentes indirectas de validación, que son principalmente

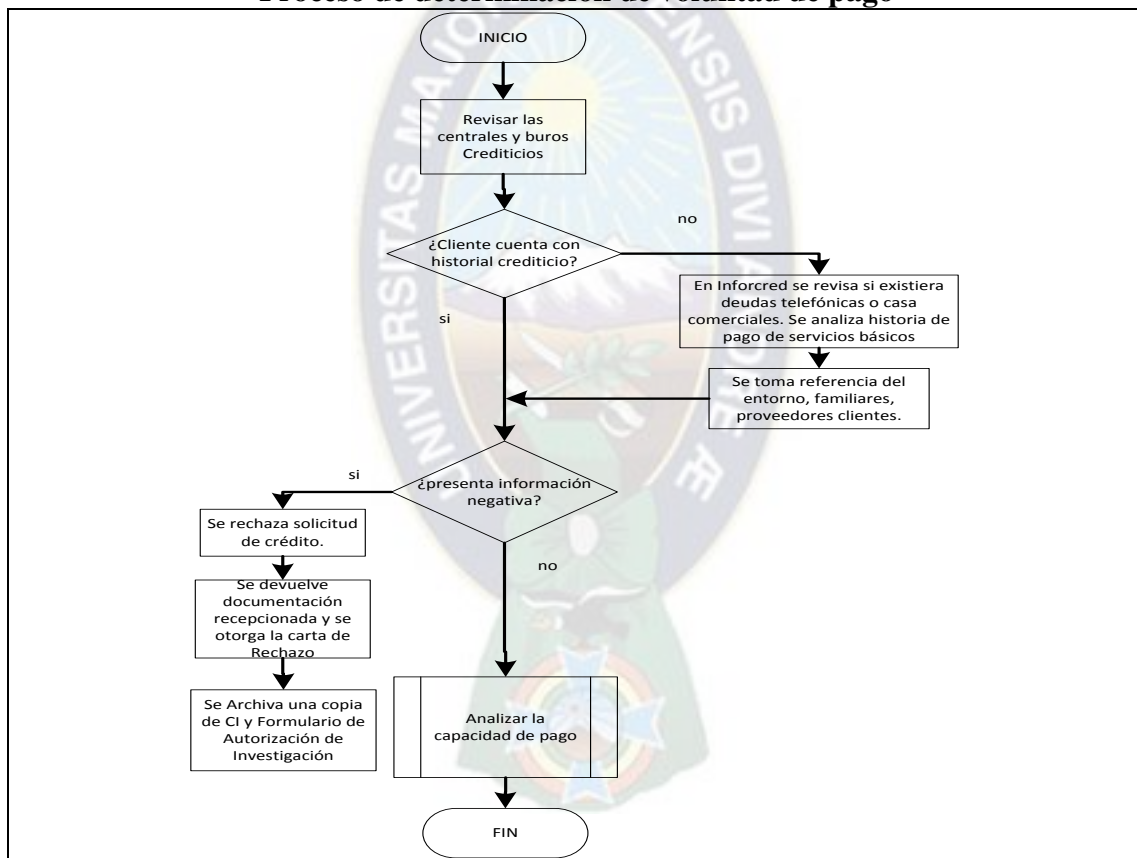
*referencias* del entorno, de familiares y si está al alcance de proveedores y clientes. Además en el Buro de Información confidencial (Infocred), reportan deudas telefónicas, y con casas comerciales, de igual manera la factura de servicios básicos es un referente para ver la puntualidad de pagos.

Es necesario, incluso antes de realizar la visita al cliente, establecer y tener idea de la voluntad de pagos, es por esto que en el flujo propuesto se encuentra como una de las primera actividades a realizar.

**a. Flujo grama para la determinación de Voluntad de pago**

**Gráfico 2-12**

**Proceso de determinación de voluntad de pago**



<b>Objetivo</b>	Determinar la voluntad de pago de los clientes
<b>Responsable</b>	Oficial de Negocios de Microempresa
<b>Recurrencia</b>	En cada solicitud de créditos
<b>Tiempo estimado de ejecución</b>	Media hora si fuera un cliente con historial crediticio, y una hora cuando el cliente es nuevo.

Fuente: Elaboración propia

### **b. Herramientas propuesta utilizada**

La herramienta para estimar la voluntad de pago son los reportes crediticios (Centrales y buros de Información), cuando el cliente tiene historial crediticio financiero.

Si el cliente fuera nuevo, la herramienta más importante es tomar referencias. También se tiene que recurrir al análisis del pago de sus servicios básicos, que dan una buena idea del comportamiento de pago del cliente.

Se diseñó un cuadro de registro de referencias, que se muestra en el Anexo B-2, este registro se establece en una parte muy importante, tanto para el que realiza la verificación, como para los analistas, ya que se deja sentado un antecedente de la toma de referencias

### **c. Registros y formularios Generados.**

- ✓ Formulario de Autorización de Investigación.
- ✓ Registro de Referencias

#### **2.2.1.2.Capacidad de Pagos**

<sup>6</sup>“La principal variable para decidir la aprobación de un crédito es analizar si el solicitante tiene capacidad de afrontar el pago del crédito.

Solo se deberán otorgar créditos a los clientes que tengan suficiente **capacidad y voluntad de pago**. El análisis de la capacidad de pago estará en función a que todas sus obligaciones primaria familiares sean satisfechas. No se deberán aprobar préstamos con pagos que obliguen a los clientes a reducir el presupuesto de alimentación de la familia o de otro gasto vital.”

Sobre esta base se debe tener mucho cuidado para la determinación correcta de la capacidad de pagos, no se debe sobreestimar ni subestimar los ingresos y gastos de la unidad familiar.

En el diagrama de flujo de evaluación propuesto, se tiene el siguiente orden de relevamiento de datos para determinar correctamente la capacidad de pagos:

- a) Determinación de Ingresos
- b) Determinación de Gastos Operativos y Costos de producción

---

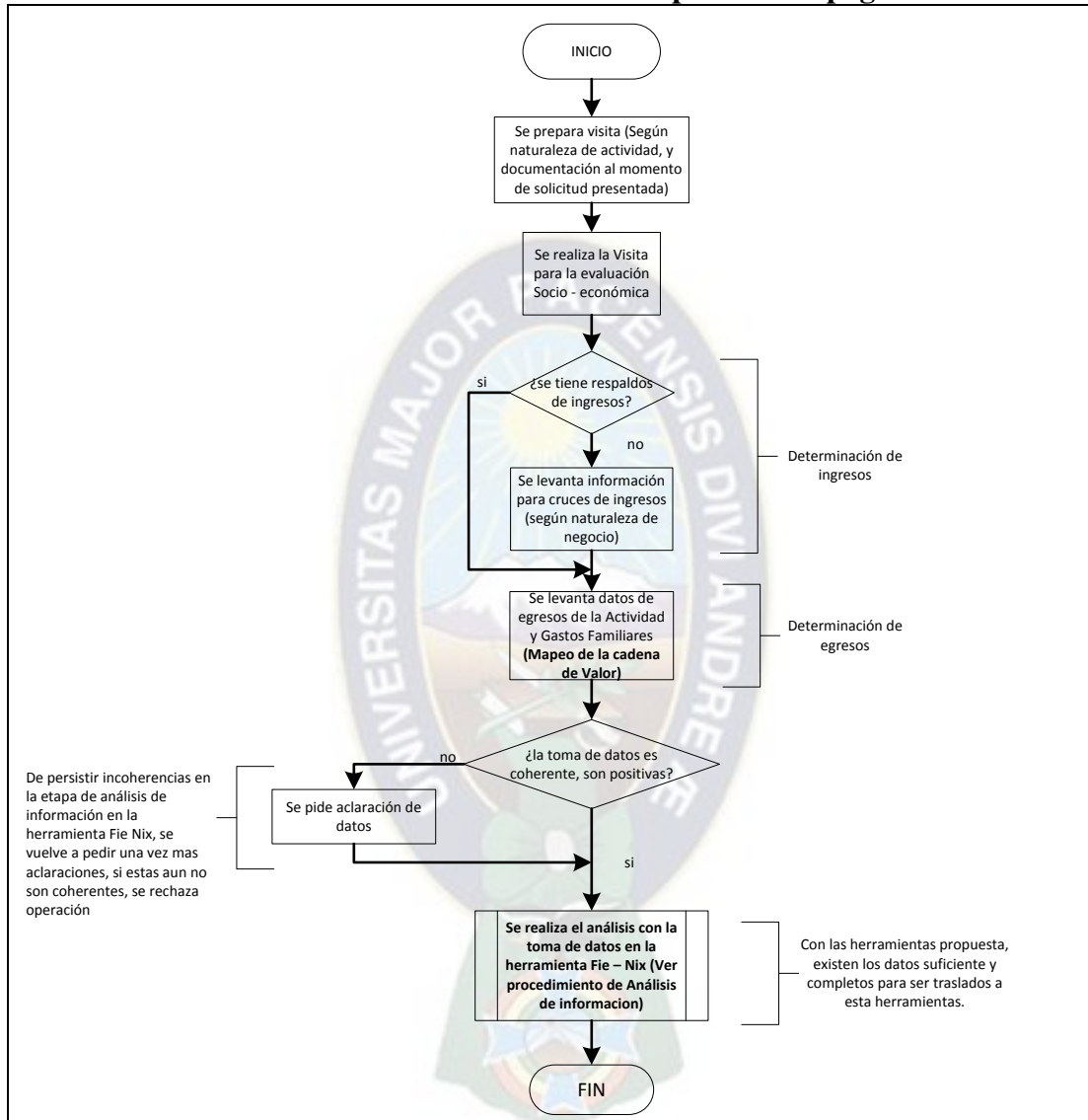
<sup>6</sup> **Fuente:** Banco Fie S.A., Políticas y Normas de Crédito

c) Determinación de Gastos Familiares

a. Flujo grama para la determinación de Capacidad de pago

**Gráfico 2-13**

**Proceso de determinación de la capacidad de pago**



<b>Objetivo</b>	Determinar la capacidad de pago de los clientes
<b>Responsable</b>	Oficial de Negocios de Microempresa
<b>Recurrencia</b>	En cada solicitud de créditos
<b>Tiempo estimado de ejecución</b>	1 hora, con las herramientas diseñadas.

Fuente: Elaboración propia

**b. Herramientas propuesta utilizada**

Para la estimación de ingresos, generalmente los clientes que solicitan un microcrédito mayor Bs. 140,000.- tienen un negocio establecido, y llevan, aunque de manera informal, un control de sus ingresos, en cuadernos, en recibos, etc. Si existiesen estos registros, mediante la tabulación de estos se determina los ingresos.

Sin embargo estos registros no son un requisito imprescindible para microempresas al momento de solicitar crédito. Si no existieran registros, la información se debe recabar mediante cruces de información (mínimamente tres), para lo cual en la visita es necesario realizar el levantamiento de información para determinar estos ingresos, los criterios de evaluación son:

- **Venta de la última semana**
- **Compra de productos de mayor rotación**
- **Concentración de principales clientes**
- **Compras a principales proveedores**
- **Últimos productos o trabajos realizados**
- **Porcentaje de ocupación de instalaciones**
- **Compra de materia prima o insumo principal**

Al momento de la visita el Oficial de Negocios, no cuenta con una tabla pre-impresa para la toma de estos datos, cualquiera sea los criterios que tomara en cuenta, según la naturaleza de la actividad.

Se diseñó una herramienta donde se compilan los criterios de determinación de ingresos antes mencionados, esta herramienta se encuentra en el **Anexo B-3**. Estas tablas compiladas permiten que la toma de datos sea, fácil y completa

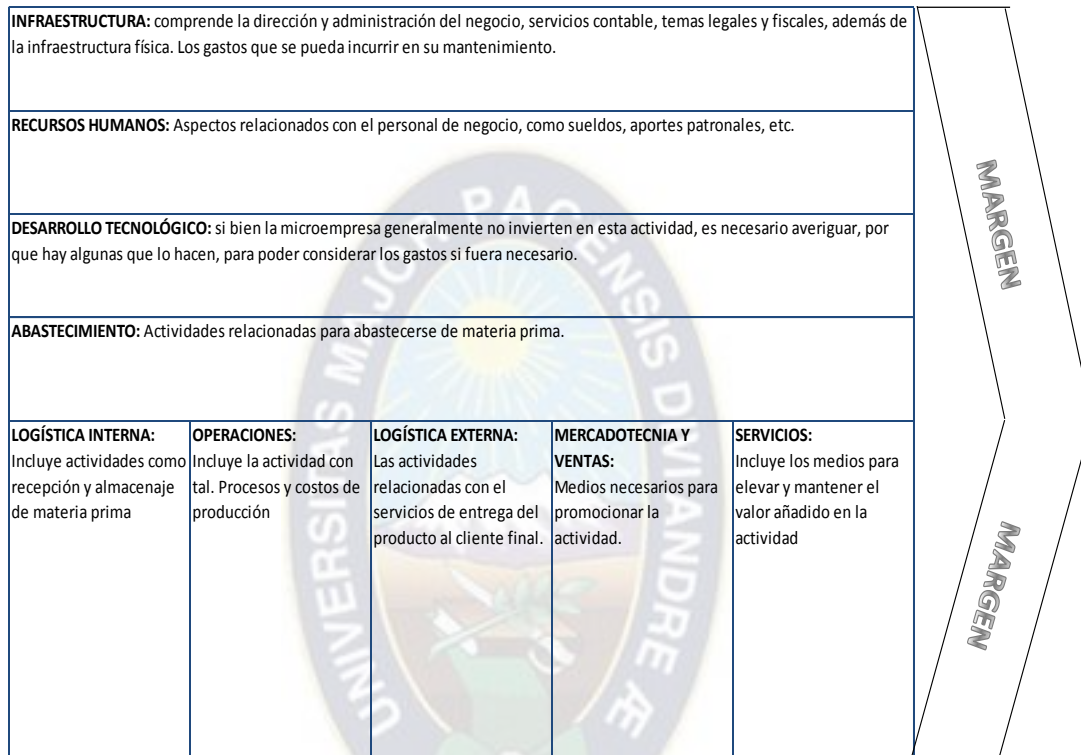
Cabe recalcar que los criterios de evaluación mencionados son parte de la herramienta Fie-Nix, que Banco Fie proporciona para el análisis de créditos mayores a Bs 140,000.-, sin embargo estas tablas se encuentran ubicadas en diferentes lugares de la herramienta electrónica, lo que no facilita el trabajo cuando se está levantando información.



Para la determinación de los gastos operativos, hace uso de la “Cadena de Valor”, ya que según la experiencia realizada, esta tiene todos los eslabones donde se incurre en gastos y costos de producción.

**Gráfico 2-14**

**Diagrama de Cadena de Valor para relevamiento datos**



**Fuente:** Elaboración propia

Este diagrama de cadena de valor nos permite estandarizar la toma de datos de los gastos, empezando primero por los gastos y costos de las actividades primarias, y posteriormente de las actividades las actividades de apoyo.

Es necesario entender bien el proceso productivo, comercialización, o de servicios según correspondan, es por eso que el relevamiento en este tipo de tabla nos permite establecer costos desde el aprovisionamiento de materiales hasta la venta de los productos, por ello la importancia de este medio.

En la actualidad el Oficial de Negocios, hace este relevamiento de información sin ninguna herramienta y de forma desordenada, y por este motivo omite muchos costos o gastos

operativos de la actividad, lo que conlleva a una mala determinación de la capacidad de pago.

*Con el relevamiento en estos cuadros de apoyo, al momento de trabajar en la herramienta de análisis de créditos mayores a Bs. 140,000.-(Fie Nix), no se tiene dificultades, y se tiene gran parte de los datos necesarios para realizar la evaluación.*

**c. Registros y formularios Generados.**

- ✓ Tabulación de registros, cuaderno o recibos de ingresos
- ✓ Tabla compilada para la determinación de ingresos declarados.
- ✓ Diagrama de Cadena de Valor.

**2.2.2. PATRIMONIO**

<sup>7</sup>“El endeudamiento directo y contingente del prestatario con Banco Fie no podrá ser mayor al patrimonio del prestatario, excepto cuando se trate de créditos hipotecarios de vivienda, créditos hipotecarios de vivienda de interés social, proyectos inmobiliarios de construcción, persona jurídicas y operaciones con índice de tamaño Pequeño, Mediano y gran Empresa.”

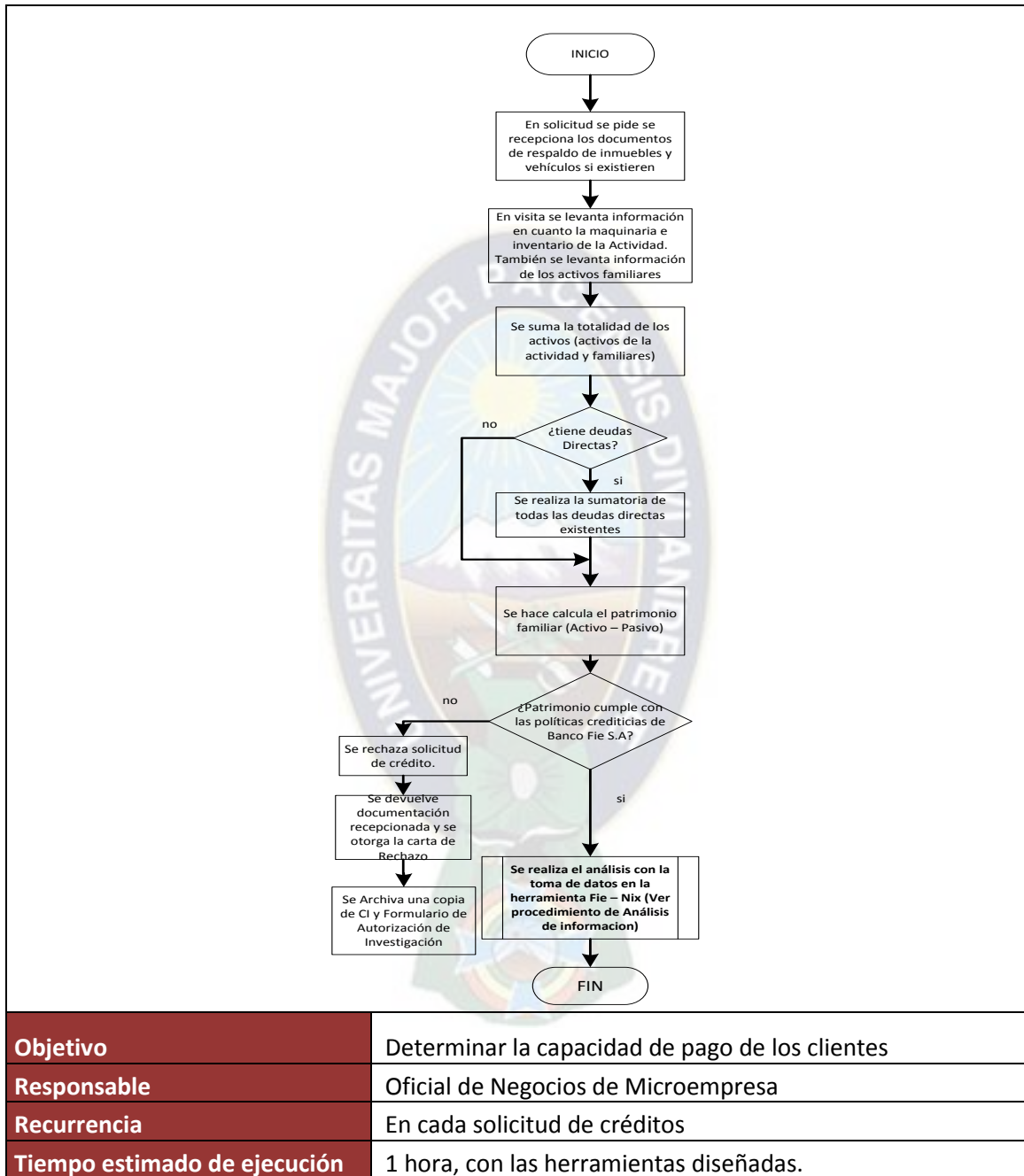
La determinación de patrimonio es importante, para la otorgación o no del crédito, es por eso que este también es considerado como uno de los cuatro pilares fundamentales para el análisis de la otorgación de un microcrédito.

Para el levantamiento correcto del patrimonio, se diseñó el siguiente Flujo de procesos.

---

<sup>7</sup> **Fuente:** Banco Fie S.A., Políticas y Normas de Crédito

## a. Flujograma para la determinación del Patrimonio del Cliente

**Gráfico 2-15****Proceso de determinación de patrimonio**

Fuente: Elaboración propia

**b. Herramienta diseñada**

Banco Fie S.A. proporciona una tabla para la determinación de inventarios, que se muestra en el Anexo B-4, el cual constituye una herramienta importante, y al momento de visita se debe hacer uso de esta herramienta, para un correcto relevamiento de datos.

A esta tabla también es importante adicionar una tabla anexa de la maquinaria y herramientas con la que la microempresa cuenta, se diseñó una tabla para el relevamiento correcto de estos datos, el mismo se muestra en el Anexo B-5.

**c. Registros y formularios Generados.**

- ✓ Registro de inventario
- ✓ Registro de maquinaria y equipo
- ✓ Declaración Patrimonial Jurada.

**2.2.3. DESTINO**

Los Microcreditos tienen dos objetos de créditos:

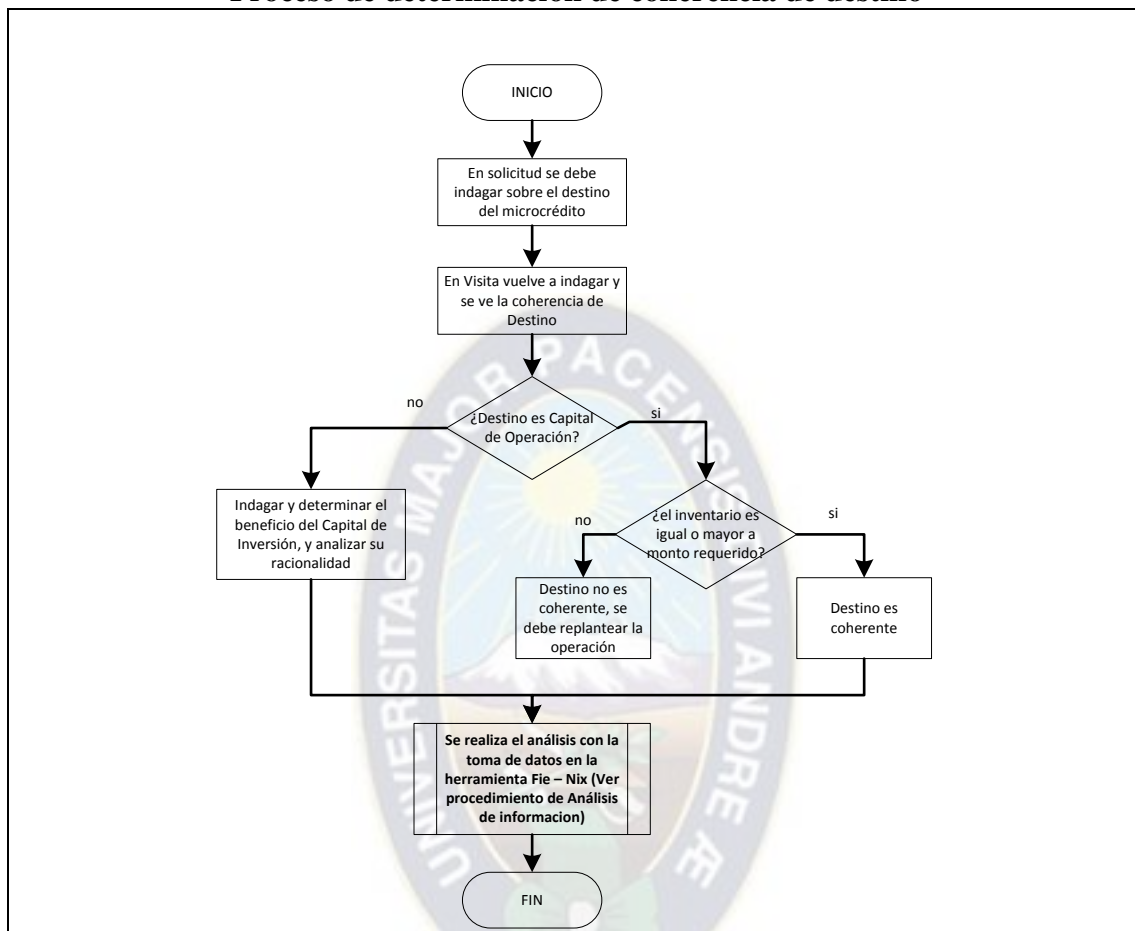
- Capital de Inversión, que incluye vivienda productiva
- Capital de Operación.

Si bien en el momento de solicitud se tiene que indagar sobre el destino, al momento de la visita es importante volver a preguntar los proyectos de inversión, ya que después de la toma de datos para la determinación de la capacidad se tiene una idea más clara de la microempresa, podemos determinar si la inversión que se quiere realizar es coherente.

Es muy importante tener claro el plan de inversión, ya que este es frecuentemente observado, tanto en las revisiones Ex – Ante (antes que se desembolse el crédito), como en las revisiones Ex – Post (después de desembolsado el crédito).

### a. Flujo grama para la determinación de Destino

**Gráfico 2-16**  
**Proceso de determinación de coherencia de destino**



<b>Objetivo</b>	Determinar la coherencia del destino de crédito.
<b>Responsable</b>	Oficial de Negocios de Microempresa
<b>Recurrencia</b>	En cada solicitud de créditos
<b>Tiempo estimado de ejecución</b>	Media hora

**Fuente:** Elaboración propia

### b. Herramienta diseñada

Se diseñó una herramienta sencilla, en la que se registra el destino del crédito, y el monto a ser invertido, en esa tabla se puede hacer un análisis rápido de la coherencia de la inversión. Esta tabla se muestra en el Anexo B-6.

### c. Registros y formularios Generados.

- ✓ Plan de inversión

#### 2.2.4. GARANTÍA

Para contar con fuentes de repago que ayuden a mitigar el riesgo que se asume en cada operación de crédito, la Gerencia de División de Negocios en coordinación con las Gerencias Nacionales de Banca, controlan que las garantías presentadas estén en función al riesgo de cada prestatario.

Las garantías a ser consideradas deben encontrarse en el marco de la normativa y legislación vigente, procurando no afectar los bienes de subsistencia y otros bienes inembargables establecidos en las disposiciones vigentes.

Las garantías reales aceptadas por Banco Fie, y su cobertura son las siguientes:

Garantía Hipotecaria de Inmueble:	Relación de 1.1 a 1.
Garantía Hipotecaria de Vehículo:	Relación 1.2 a 1.
Garantía Prendaria Sujeta a Registro sin seguro:	Relación 1.5 a 1.
Garantía Prendaria sujeta a Registro con seguro:	Relación 1.3 a 1.
Warrant:	Relación 0,85 a 1.

En este sentido se debe revisar que la garantía presentada cumpla las relaciones de cobertura, además de que la documentación este saneada, y este pueda ser hipotecable, ya que los créditos mayores a Bs 140,000.- deben contar con una garantía hipotecaria, según normativa vigente de Créditos de Banco Fie S.A.

La revisión de los papeles para la constitución de la garantía está a cargo del Departamento Legal, a quienes se les debe enviar la documentación (la Documentación necesaria se detalla en el Anexo B-7), para que se emita un informe sobre la viabilidad de la constitución de hipoteca. Además se debe realizar un avalúo de la garantía con peritos autorizados por el Banco Fie S.A., para poder saber el estado de la garantía y su valor comercial, y ver la relación de cobertura.

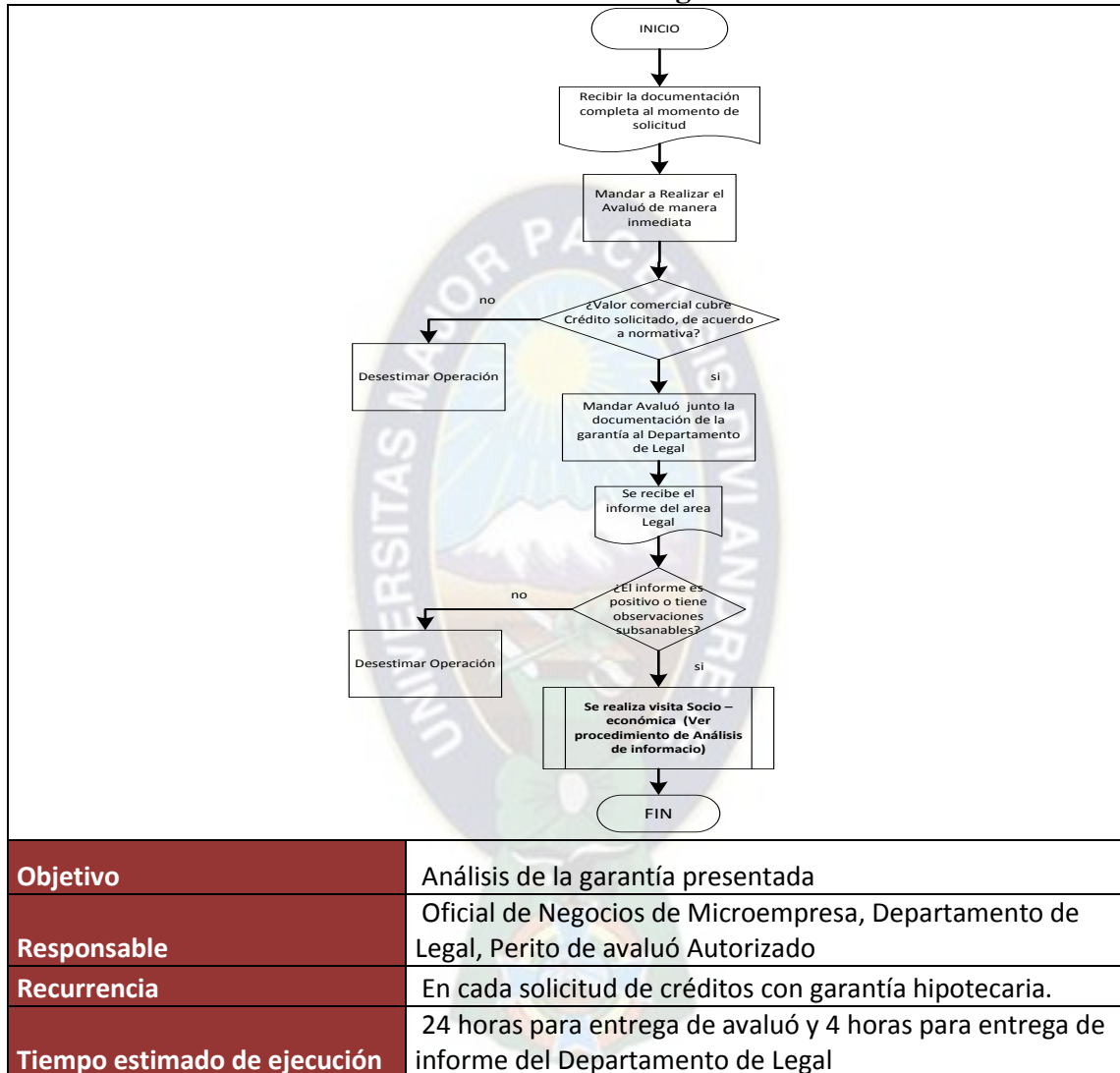
Por ser un procedimiento que está a cargo de otra área, se debe introducir esta después determinar la voluntad de pago, para que el área de legal emita su informe.

El flujo que diseño de tal manera que en ningún caso se debe realizar la visita para la evaluación Socio económica, sin antes tener este informe. Actualmente el Oficial de Negocios, pierde tiempo, por que realiza todo el trabajo, y después envía la revisión al área legal, si la garantía no se puede sanear, la operación tiene que ser desestimada, por lo que el

trabajo realizado sería una pérdida de tiempo, además que este informe tarda aproximadamente medio día en llegar.

#### a. Flujo grama para la Análisis de la garantía

**Gráfico 2-17**  
**Proceso de análisis de la garantía**



**Fuente:** Elaboración propia

#### b. Herramienta diseñada

Este análisis involucra a un evaluador (perito autorizado) y al departamento de Legal, el Oficial de Negocios solo debe enviar la documentación requerida, por lo que para este actividad no se diseñó ninguna herramienta de apoyo.

**c. Registros y formularios Generados.**

- ✓ Informe sobre la garantía del Departamento de Legal
- ✓ Avalúo Técnico de la garantía

**2.2.5. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN EN FIE – NIX**

Para los créditos mayores a Bs 140,000.- Banco Fie S.A. diseñó una herramienta de evaluación llamada “**Fie – Nix**” (Ver Anexo B-8), que es una hoja electrónica, donde se debe vaciar toda la información generada en las etapas de evaluación de *capacidad y voluntad de pagos, patrimonio, destino y la garantía*.

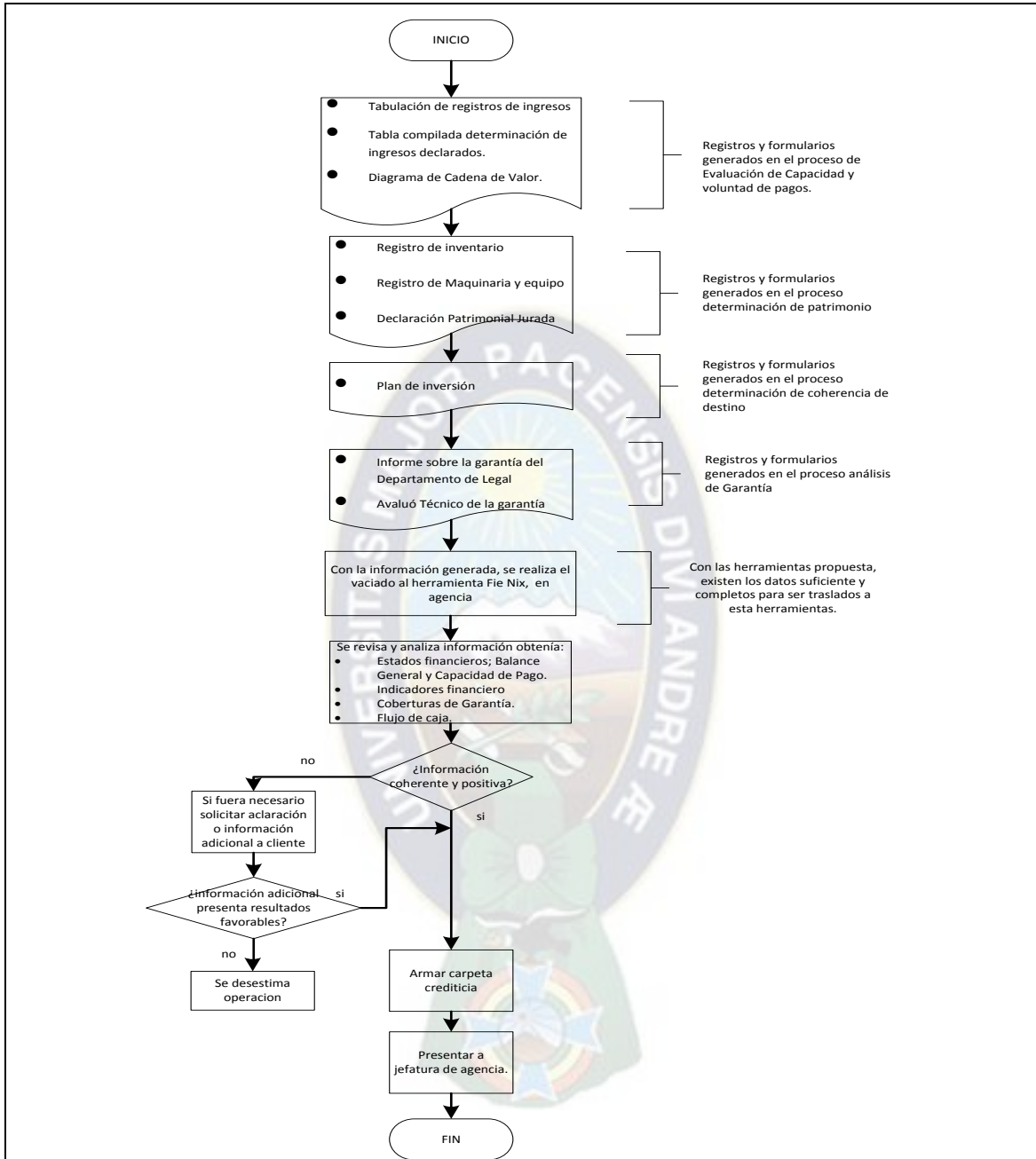
Si se trabajó en las herramientas diseñadas no se debería tener mayor dificultad al realizar el vaciado de datos en esta hoja electrónica, ya mencionada.

Vaciada la información, se debe realizar un análisis de los datos obtenidos, para poder ver la coherencia de estos, se debe analizar:

- **Los estados financieros:** Constituidos por el Balance General, y la Capacidad de Pagos (Estado de Resultados). En esta etapa es muy importante ver la coherencia del patrimonio del cliente con los ingresos declarados. Estos tienen que tener coherencia, es decir se tiene que tener una evaluación patrimonial de acuerdo a los ingresos considerados.
- **Análisis de los indicadores Financieros:** Es importante también analizar los indicadores financieros, ya que también con estas herramientas se pueden ver la coherencia y veracidad de datos. También ver su liquidez, su rotación de inventarios, el porcentaje de endeudamiento, que dan pautas para la otorgación del crédito.
- **Cobertura de la Garantía:** Es importante ver la cobertura de la garantía, ya que un mal análisis de esto puede comprometer toda la operación crediticia.
- **Flujo de caja:** El flujo de caja es probablemente el punto más importante en la decisión de la otorgación o no de créditos, ya que nos permite ver si el cliente podrá realizar el pago de la cuota propuesta con el crédito.



**Gráfico 2-18**  
**Proceso de Análisis de Información en Fie Nix**



<b>Objetivo</b>	Análisis en herramienta Fie Nix
<b>Responsable</b>	Oficial de Negocios de Microempresa
<b>Recurrencia</b>	En cada solicitud mayores a Bs. 140,000.-
<b>Tiempo estimado de ejecución</b>	1 día

Fuente: Elaboración propia

## 2.3. IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTO

### 2.3.1. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Las actividades a desarrollar para la implementación del flujo y herramientas propuestas para el proceso de evaluación se detallan en el siguiente diagrama de Gant:

**Cuadro 2-6**  
**Cronograma de Implementación del proyecto**

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	03 nov '19							10 nov '19						
				D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	
Preparación de la presentación del proyecto	3 días	lun 04/11/19	mié 06/11/19														
Visita a Gerente Regional	1 día	jue 07/11/19	jue 07/11/19														
Reunión con Gerencia y Analistas	1 día	vie 08/11/19	vie 08/11/19														
Cronograma de capacitación	1 día	lun 11/11/19	lun 11/11/19														
Preparación de material para presentación	1 día	mar 12/11/19	mar 12/11/19														
Capacitación	2 días	mié 13/11/19	jue 14/11/19														

Fuente: Elaboración propia

### 2.3.2. INVERSIÓN DE IMPLEMENTACIÓN

La estructura de inversiones para el método propuesto se detalla en el cuadro, donde se describe las inversiones pre-operativas.

**Cuadro 2-7**  
**Inversión asociada al proyecto**

Detalle	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Refrigerios	23	10	230
Materiales de escritorio	1	1	60
Impresiones y fotocopias	23	5	115
Imprevistos (5%)	1	1	20,25
<b>Costo total</b>			<b>425,25</b>

Fuente: Elaboración propia

La capacitación debe ser fuera de horario de trabajo, para que no se incurra en costos de horas no productivas.

Las instalaciones serán en la Regional de Banco Fie S.A., donde se cuenta con todas las herramientas de apoyo. El principal medio de apoyo para la capacitación serán las fotocopias, donde se indica el diseño del proceso de evaluación, y se retro alimenta a los

**Oficiales de Negocios de Microcréditos B**, sobre la correcto relevamiento de datos, para que las observaciones de Analistas disminuyan.

### 2.3.3. BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN

Con los procedimientos y herramientas propuestas, se logra una disminución en el tiempo de evaluación, y se disminuye los reprocesos que tiene las observaciones del Analista y la subsanación de las mismas por parte del Oficial de Negocios de Microempresa B.

Según datos en el Departamento de Análisis de créditos, con las herramientas diseñadas se disminuyó el tiempo de análisis de las carpetas presentadas, el cual refleja en el siguiente cuadro.

**Cuadro 2-8**  
**Variación del Método Actual con el Método Propuesto**

ACTIVIDAD	DEMORA IDEAL (días)	TIEMPO DE DEMORA PROM REAL (días)	TIEMPO CON EL MÉTODO DISEÑADO	OBSERVACIONES
Visita a cliente por Oficial de Negocios	2	2	2	La visita demora dos días, ya que se tiene que esperar el informe de la Garantía por el departamento de Legal
Evaluación de Oficial de Negocios	3	5	2	La evaluación conlleva un día para tomar los datos, con herramientas diseñadas, y en el orden propuestos. Y el otro día para el vaciado y análisis en la herramienta Fie Nix
Armado de Carpeta	1	1	1	
Revisión por Jefatura de Agencia	1	1	1	
Asignación al Analista de Créditos Ex - Ante	1	1	1	
Visita y Revisión de Carpeta a Analista Ex - Ante	3	3	3	
Subsanación de Observaciones por O. N.	2	8	2	Con el flujo y herramientas diseñadas, solo se tiene un reproceso, por las observaciones de los analistas
Levantamiento de observaciones	2	4	1	Con el flujo y herramientas diseñadas, solo se tiene un reproceso, por las observaciones de los analistas
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>25</b>	<b>13</b>	

**Fuente:** Elaboración en Base a datos proporcionados por la Unidad de Análisis de Créditos.

Como se puede observar el tiempo disminuyó a 13 días, lo que conlleva poder llegar al tiempo máximo de atención de un crédito mayor a Bs 140,000.-

## 2.4.CONCLUSIONES

- Se planteó mejoras para el proceso de análisis de evaluación de microcréditos mayores de Bs. 140,000.-, mediante el diseño de proceso y herramientas, lo que permitió reducir el tiempo de análisis de un microcrédito de 25 días a 13 días.
- Se diseñó y planteo procesos para el análisis del Oficial de Negocios, tomando en cuenta los pilares fundamentales del microcrédito: capacidad y voluntad de pago, patrimonio, destino y garantía.
- Las herramientas que se diseñaron, tomando en cuenta los pilares del microcrédito fueron:
  - ✓ Registro de referencias.
  - ✓ Tabla compilada para la determinación de ingresos declarados.
  - ✓ Diagrama de Valor.
  - ✓ Registro de maquinaria y equipo.
  - ✓ Plan de inversión.
- Se analizó el proceso de otorgación de microcréditos mayores a Bs. 140,000.-, en el cual muchas veces no se cumple con los tiempos máximos de tramitación por los reproceso que presenta. En la etapa de evaluación no existe un procedimiento definido, y tampoco herramientas por lo que los Oficiales de Negocios de Microempresas B toman diferentes criterios, y no lo hacen de una forma ordena, lo que genera que la información recabada sea incompleta, con datos erróneos, lo que puede llevar a determinar erróneamente la capacidad de pago, y genera observaciones y por ende genera reproceso.
- Se diseñó diagramas de flujo y herramientas de apoyo que permitirá al Oficial de Negocios un levantamiento de datos *ordenados, correctos y completos*, ya que el levantamiento de datos es la base para realizar un buen análisis del crédito, y así poder minimizar los tiempos de reproceso.

- Es muy importante estandarizar el proceso de evaluación de estos créditos (mayores de Bs. 140,000.-), ya que si bien representan solo el 6,9% del número de créditos desembolsados, representan el 45,70% de la cartera desembolsada.
- Al implementar estos procedimientos y herramientas, se logra que le Oficial de Negocios optimice su tiempo de producción, por ende se logra mayor número de trámites de crédito desembolsados, lo que permite a la Regional llegar la presupuesto mensual definido.
- Este procedimiento permite crear una mejor calidad de atención a los clientes, ya que el tiempo de respuesta será menor.

## 2.5. RECOMENDACIONES

- Se debe mejorar el trabajo del Oficial de Negocios, mediante estandarización de procesos, para evitar la adopción de criterios personales, lo que conlleva a una mala interpretación de datos, y una mala evaluación de créditos.
- La competencia en el sector de micro - finanzas cada vez es más aguerida, y el tiempo de respuesta a un cliente es una de los factores más determinantes para poder tener una mejor posición en este mercado.
- Si bien es importante el tiempo de respuesta de un crédito, también es importante hacer un buen trabajo, ya que errores en el análisis pueden llevar a que las operaciones crediticias sean observadas por órganos tanto internos como externos al Banco, lo que genera previsiones, y disminuye la rentabilidad del Banco.
- Se debe replantear y mejorar las capacitaciones a los Oficiales de Negocios B, ya que este es un factor importante para la obtener un trabajo más eficiente.

### **ÁREA III: ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD LABORAL**

#### **3.1. ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD EN RELACIÓN A LAS EXIGENCIAS Y REQUERIMIENTOS**

La formación académica recibida en la carrera de Ingeniería Industrial en la U.M.S.A., provee armas suficientes para poder desempeñarse en diferentes ramas, una de ellas es en las Entidades Bancarias, y dentro de estas en diferentes áreas.

La experiencia laboral realizada se fundamenta en bases teóricas y prácticas aprendidas en el transcurso de carrera de Ingeniería Industrial, con principal énfasis en las materias de Contabilidad, Teoría Económica, Ingeniería de Costos, Administración Financiera, Preparación y Evaluación de Proyectos, Ingeniería Legal, sin dejar de lado las demás materias enmarcadas en el ámbito productivo y estratégico que ayudo al rápido desenvolvimiento en el área.

#### **3.2. ANÁLISIS EN RELACIÓN A LA FORMACIÓN RECIBIDA EN LA U.M.S.A.**

La carrera de Ingeniería Industrial, forma profesionales capaces de desenvolverse en diferentes áreas de las en las Entidades de Intermediación Financiera, por la formación que se recibe en la parte administrativa y financiera, ya que dentro el pensum de ingeniería industrial se contempla las materias de administración industrial y financiera, contabilidad, cálculo de probabilidades, teoría económica, ingeniería legal, costos, etc., que son las herramientas básicas para ingresar al mercado laboral.

El perfil del Ingeniero Industrial que exige el puesto es el de una persona que pueda desenvolverse en un trabajo bajo presión, trabajo en equipo, cumplimiento de forma ética y profesional, liderazgo y calidad de servicio al cliente interno y externo.

El nuevo profesional de Ingeniería Industrial debe ser una persona proactiva, innovadora y dar soluciones oportunas en el ámbito donde desarrolle su actividad y estar informado de la realidad nacional e internacional, además se tiene que aprovechar la ventaja existente de poder desenvolverse en las áreas de servicio y producción.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Fie S.A. (2018), Políticas y Normas de Crédito.
- Banco Fie S.A. (2017), Memoria Institucional Banco Fie S.A.
- Ley 393. Ley de Servicios Financieros.
- <https://www.bancofie.com.bo/#/>, 2 de mayo de 2019
- Michael Porte (1985), La Ventaja Competitiva
- Laudon, Kenneth C., Sistema de Información gerencial.
- Chiavenato, I. (2004). “Introducción a la Teoría General de la Administración”.
- Cuatrecasas, L. (2010). “Lean Management: La gestión competitiva por excelencia”.
- Stoner, J. Freeman, R & Gilbert, D. (1996). “Administración”.
- Hall Hispanoamericana, S.A.
- Rotner M. Shook J. (1999). “Observar para crear valor”. USA: Brookline, Massachusetts

# Anexos



## **ANEXOS**

### **Anexo A: SECCIÓN DIAGNOSTICA**

Anexo A-1: Organigrama Banco Fie S.A.

Anexo A-2: Calificación de Riesgos Banco Fie S.A.

Anexo A-3: Diagrama de flujo de otorgación de créditos de bs 140,000.- a 450,000.-

### **Anexo B: SECCIÓN PROPOSITIVA**

Anexo B-1: Formulario de Autorización de Investigación de Banco Fie S.A.

Anexo B-2: Formulario de Registro de Referencias

Anexo B-3: Tablas compiladas para la determinación de Ingresos declarados

Anexo B-4: Tabla de toma de Inventario de Banco Fie S.A.

Anexo B-5: Tabla de toma de Maquinaria y Equipo Banco Fie S.A.

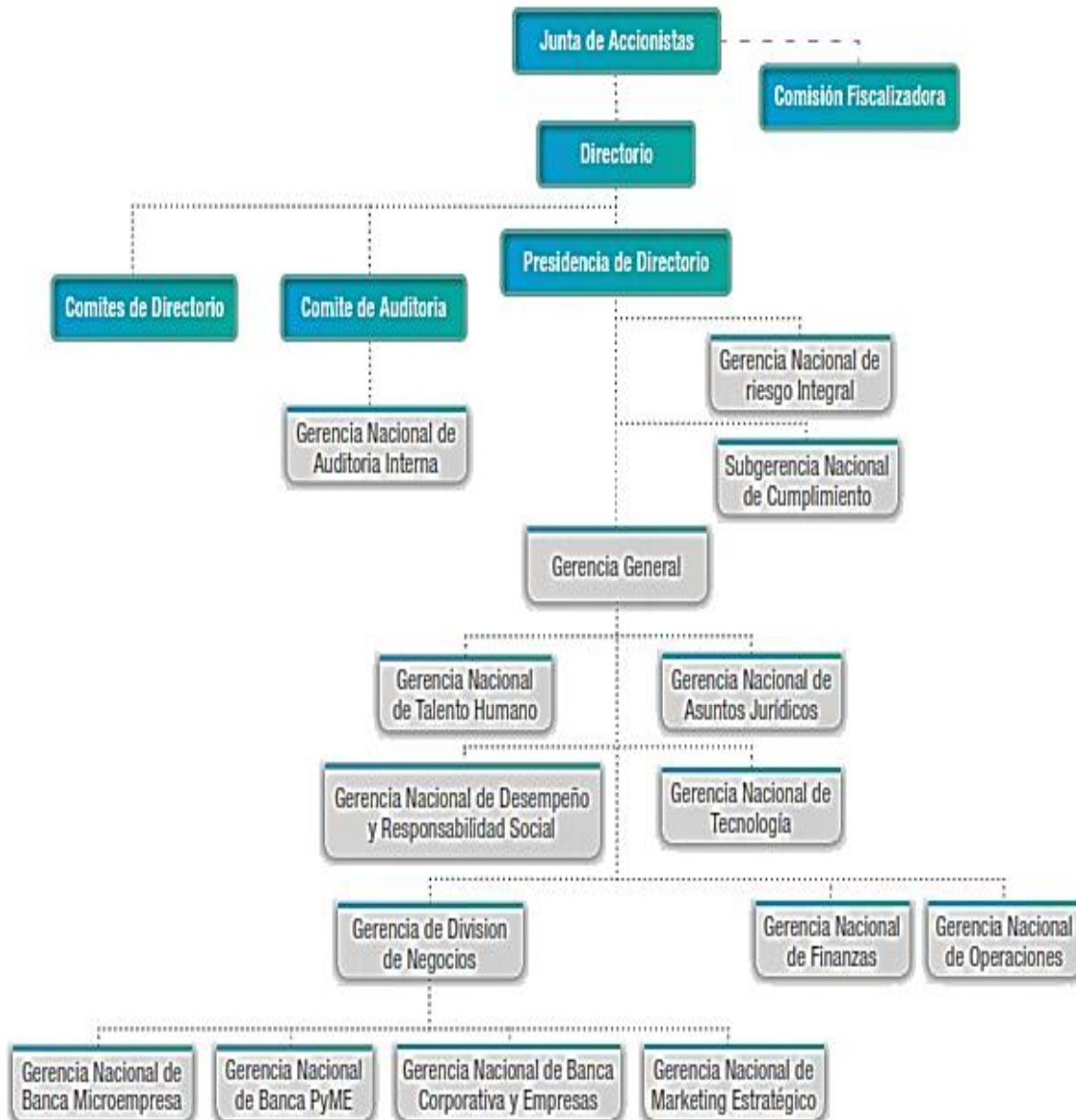
Anexo B-6: Plan de Inversión

Anexo B-7: Requisitos de Garantías Hipotecarias

Anexo B-8: Formulario de Créditos FIE - NIX

# Anexo A

**Anexo A-1**  
**Organigrama Banco Fie S.A.**



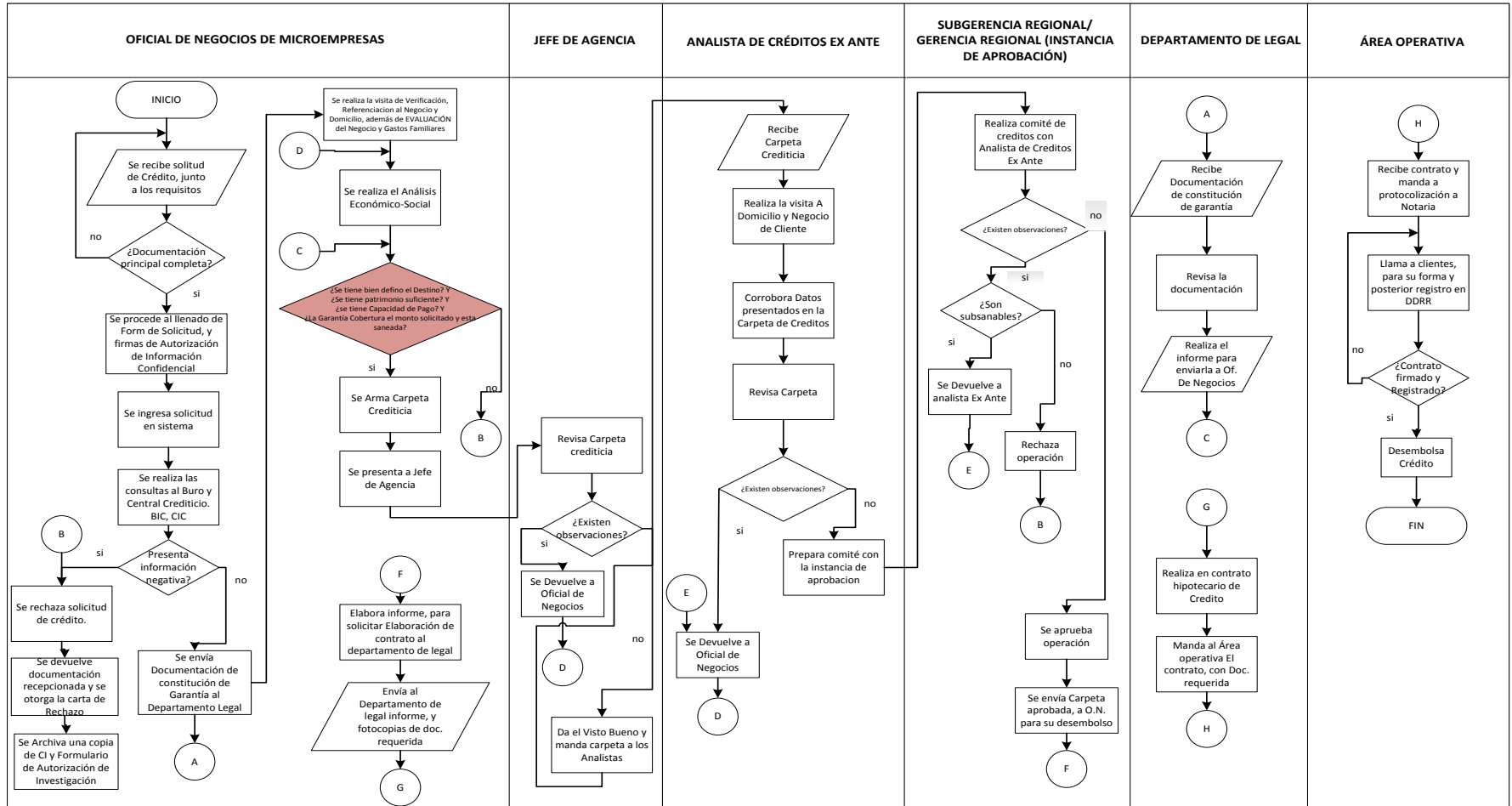
Fuente: Memoria Institucional Banco Fie 2018

**Anexo A-2**  
**Calificación de Riesgos Banco Fie S.A.**

AESR RATINGS		
Calificadora de riesgo asociada a FichRatings		
Calificaciones	AESR Ratings	Escala ASFI
<b>Moneda Extranjera</b>		
Corto plazo	F1+	N-1
Largo plazo	AA	AA2
<b>Moneda Nacional</b>		
Corto plazo	F1+	N-1
Largo plazo	AA	AA2
Emisor	AA	AA2
*Bonos Subordinados Banco FIE 2* por Bs 70,0 millones – Serie Única	AA-	AA3
*Bonos Subordinados Banco FIE 3* por Bs 50,0 millones – Serie A y B	AA-	AA3
*Bonos Banco FIE 1* Emisión 1 por Bs 300,0 millones – Serie B	AA	AA2
*Bonos Banco FIE 1* Emisión 2 por Bs 250,0 millones – Serie B y C	AA	AA2
*Bonos Banco FIE 2* Emisión 1 por Bs 200,0 millones – Serie A y B	AA	AA2
*Bonos Banco FIE 2* Emisión 2 por Bs 200,0 millones – Serie A y B	AA	AA2
*Bonos Subordinados Banco FIE 4* por Bs 80,0 millones – Serie A y B	AA-	AA3
*Bonos Subordinados Banco FIE 3* por Bs 200,0 millones – Serie A y B	AA	AA2
Perspectiva	Estable	

**Fuente:** Memoria Institucional Banco Fie 2017

**Anexo A-3**  
**Diagrama de flujo de otorgación de créditos de bs 140,000.- a 450,000.-**  
**Banco Fie S.A.**



Fuente: Elaboración propia

# Anexo B

**Anexo B-1**

**Formulario de Autorización de Investigación de Banco Fie S.A.**



**AUTORIZACIÓN DE INVESTIGACIÓN**

Yo, \_\_\_\_\_ autorizo expresamente a BANCO FIE S.A., a mis antecedentes crediticios, tanto en el Buró de Información (BI) como en la Central de Información Crediticia (CIC) de la Autoridad de Su del Sistema Financiero (ASFI) y otras fuentes; autorizo también a verificar mis datos en el Registro Único de Identificación (RUI), adminis el Servicio General de Identificación Personal (SEGIP). Asimismo, autorizo a compartir esta información en el marco de lo establecido de Servicios Financieros y las disposiciones legales de la Unidad de Investigaciones Financieras (UIF).

**FIRMA DEL AUTORIZANTE :** \_\_\_\_\_

**NÚMERO DE DOCUMENTO DE IDENTIDAD:** \_\_\_\_\_

**FECHA DE LA AUTORIZACION:** \_\_\_\_\_

**Fuente:** Banco Fie S.A., Políticas y Normas de Crédito

**Anexo B-2**

**Formulario de Registro de Referencias**

**REGISTRO DE REFERENCIAS**

**No. de Credito** \_\_\_\_\_

**Nombre de Cliente:** \_\_\_\_\_

**Monto Solicitado:** \_\_\_\_\_

<b>Nombre Referencia (*)</b>	<b>Fecha</b>	<b>Relacion con Cliente</b>	<b>Observaciones</b>

(\*) Si fuera posible registrar nombre, caso contrario alguna referencia  
Ejemplo: Tienda al aldo de domicilio

**Fuente:** Elaboración propia

**Anexo B-3**

**Tablas compiladas para la determinación de Ingresos declarados**

**DETERMINACION DE INGRESOS**

Fecha evaluación:

**1. VENTAS DE LA ULTIMA SEMANA**

DIA	PUNTO DE VENTA			
	CALLE			
LUNES				
DOMINGO				
SÁBADO				
VIERNES				
JUEVES				
MIÉRCOLES				
MARTES				
TOTAL	-	-	-	-

TOTAL VENTAS DE TODOS LOS PUNTOS DE VENTA -

UBICACIÓN DE LA SEMANA ANALIZADA	
DENTRO DEL MES	
CATEGORIZACION	

VARIACION DE LAS VENTAS DE LAS OTRAS SEMANAS RESPECTO A LA SEMANA DE REFERENCIA SEGÚN SU CATEGORIZACIÓN

BUENA	
MALA	

CATEGORIZACION DE LAS SEMANAS (BUENA, REGULAR, MALA)

PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA

**2. COMPRAS DE PRODUCTOS DE MAYOR ROTACION (\*)**

DESCRIPCION DEL PRODUCTO	FRECUENCIA A EN DIAS	N° TRANSAC	CANTIDAD COMPRADA				UNIDAD DE MEDIDA DE COMPRA	COSTO UNITARIO Bs.	COSTO TOTAL Bs.
			MIN	MAX	ULTIMO	PROMEDIO			

**3. CONCENTRACION DE PRINCIPALES CLIENTES**

Obtener información sobre ventas a principales clientes, frecuencia de venta, parámetro de ventas.

NOMBRE DEL CLIENTE	UBICACIÓN GEOGRAFICA	TIEMPO DE RELACION	FRECUENCIA DE VENTA		PARAMETRO DE VENTAS Bs.			
			PARAMETRO	CANTIDAD	MINIMO	MAXIMO	ULTIMO	PROMEDIO

**4. COMPRAS A PRINCIPALES PROVEEDORES**

Obtener información sobre compras a principales proveedores, frecuencia de compra, parámetro de compras.

NOMBRE DEL CLIENTE	UBICACIÓN GEOGRAFICA	TIEMPO DE RELACION	FRECUENCIA DE COMPRA		PARAMETRO DE COMPRAS Bs.			
			PARAMETRO DE TIEMPO*	CANTIDAD DE TRANSACCIONES	MINIMO	MAXIMO	ULTIMO	PROMEDIO MENSUAL**

(\*) A través de la determinación de compras, se puede determinar, de manera indirecta, el ingreso por ventas, con ayuda de Margen de Utilidad Bruta.



**Anexo B: SECCIÓN PROPOSITIVA**

**5. ULTIMOS PRODUCTOS O TRABAJOS REALIZADOS**

DESCRIPCION DEL PRODUCTO O TRABAJO REALIZADO (incluya información detallada que permita identificar	FECHA DE INICIO	FECHA DE ENTREGA	NUMERO DE PERSONAS	PRECIO DEL PRODUCTO O

PRODUCTOS EN PROCESO	% DE	CANTIDAD	COSTO

**Dias Transcurridos entre la fecha de evaluación y la última entrega de producto o servicio.**

**5. PORCENTAJE DE CAPACIDAD INSTALADA**

UNIDAD DE MEDIDA DE TIEMPO	
CAPACIDAD DE OCUPACION EN N° DE PERSONAS	
TIEMPO PROMEDIO DE OCUPACION POR PERSONA	
INGRESO PROMEDIO POR PERSONA ATENDIDA	

DECLARACION DE OCUPACION		% DE OCUPACION	N° DE PERSONAS ATENDIDAS
DES	HASTA		
		0%	-
		0%	-
		0%	-
		0%	-
		0%	-
		0%	-
		0%	-
		0%	-
		0%	-
		0	-

**6. COMPRAS DE MATERIAL PRIMA O INSUMO PRINCIPAL**

MATERIA PRIMA O INSUMO DE ANALISIS	DECLARACION DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA O INSUMO DE ANALISIS						
	Frecuencia	Cantidad de	Mínimo	Máximo	Ultimo		

**Fuente:** Elaboración en base a Herramienta de Banco Fie S.A. Fie Nix

**Anexo B-4**  
**Tabla de toma de Inventario de Banco Fie S.A.**

N° DE CREDITO TIPO DE CAMBIO FECHA				
<b>INVENTARIO</b>				
NOMBRE DEL CLIENTE _____ INVENTARIO TOMADO POR _____				
				Bs /SUS
<b>MERCADERIA, MATERIA PRIMA, PRODUCTOS EN PROCESO Y/O PRODUCTOS TERMINADOS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
			<b>TOTAL</b>	-
_____			_____	
OFICIAL DE CREDITO			CLIENTE	

Fuente: Banco Fie S.A., Políticas y Normas de Crédito

**Anexo B-5**  
**Tabla de toma de Maquinaria y Equipo Banco Fie S.A.**

N° DE CREDITO TIPO DE CAMBIO FECHA				
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>				
NOMBRE DEL CLIENTE _____ TOMADO POR _____				
<b>Maquinaria y equipos:</b> Descripción	Marca	antigüedad	(industria, color, etc.)	Valor Estimado
<b>TOTAL</b>				
_____			_____	
OFICIAL DE CREDITO			CLIENTE	

Fuente: Elaboración propia

**Anexo B-6**  
**Plan de Inversión**

	<b>N° DE CREDITO</b> <b>TIPO DE CAMBIO</b> <b>FECHA</b>		
<b>PLAN DE INVERSION</b> (Bolivianos)			
<b>NOMBRE DEL CLIENTE</b> _____			
<b>CAPITAL DE INVERSION:</b>			
<b>Vivienda productiva:</b> Se debe adjuntar preusuesto por personal calificado	<input style="width: 80px; height: 20px;" type="text"/>		
<b>Maquinaria:</b>			
Tipo de maquinaria	<input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/>
Procedencia	<input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/>
Precio Total	<input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/>
Aporte Propio	<input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/>
<b>CAPITAL DE OPERACIÓN:</b>			
<b>Inventario Total</b>	<input style="width: 140px; height: 20px;" type="text"/>		
<b>Monto Solicitado</b>	<input style="width: 140px; height: 20px;" type="text"/>		

**Fuente:** Elaboración propia

Anexo B-7  
Requisitos de Garantías Hipotecarias

GARANTIAS PRIMARIAS	
TIPO DE GARANTÍA	REQUISITOS
<b>HIPOTECARIA DE INMUEBLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Primera hipoteca de bien inmueble a favor de <b>Banco FIE EXC</b></li> <li>- Testimonio de propiedad original.</li> <li>- Folio Real original y vigente.</li> <li>- Pago de impuestos original, fotocopia legalizada, certificación de pago del último año.</li> <li>- Documentación emitida por el Gobierno Municipal que acredite la legalidad y registro del bien inmueble (catastro, plano visado) <b>EXC</b></li> <li>- Inscripción del contrato donde conste la garantía en el registro de DRR.</li> </ul>
<b>HIPOTECARIA DE VEHÍCULO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Primera hipoteca del vehículo a favor de <b>Banco FIE EXC</b></li> <li>- Testimonio de propiedad o póliza de importación directa.</li> <li>- Certificado alodial (Tránsito).</li> <li>- Certificado CRPVA (RUAT-03) original.</li> </ul> <p>Pago de impuestos original, fotocopia legalizada, certificación de pago del último año.</p> <p>Inscripción del contrato en tránsito, donde consta el gravamen de la garantía.</p> <p><u>Si el cliente es de Pequeña, Mediana o Gran Empresa, el vehículo deberá contar con seguro de acuerdo a los alcances definidos por <b>Banco FIE</b> subrogado a favor de la Entidad y contratado por el plazo del <b>crédito</b>, o un seguro renovable anualmente siempre y cuando exista un medio válido de control. Existe la posibilidad de financiar este seguro, debiendo quedar constancia en la resolución de <b>créditos</b>.</u></p>
<b>DEPÓSITOS A PLAZO FIJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DPF de <b>Banco FIE</b> o de otra entidad financiera, pignorado a favor de <b>Banco FIE</b> de acuerdo a procedimiento vigente.</li> <li>- En aquellos DPF's que sean cartulares el certificado deberá ser endosado y permanecer en custodia de <b>Banco FIE</b> hasta la cancelación total de la operación</li> <li>- El plazo del DPF debe coincidir con el plazo del <b>crédito</b>. En caso que el depósito constituido en garantía tenga un plazo menor al del <b>crédito</b>, el contrato de préstamo deberá consignar una cláusula en la que el <b>prestatario</b> autorice a <b>Banco FIE</b> efectuar las renovaciones que sean necesarias hasta la extinción del <b>crédito</b>.</li> </ul>


## Anexo B: SECCIÓN PROPOSITIVA

---

<p><b>FONDO DE GARANTÍA DE CREDITOS DE VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL (FOGAVISP) Y FONDO DE GARANTÍA PARA EL SECTOR PRODUCTIVO:</b> Destinado a <b>créditos</b> de vivienda de interés social y <b>créditos</b> destinados al sector productivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Se otorgará la garantía hasta el 20% del <b>crédito</b>, cuando el financiamiento cubra el valor total de la compra de <b>vivienda</b> u otro propósito comprendido en el concepto de Vivienda de Interés Social.</li><li>- Se otorgará la garantía hasta el 50% del <b>crédito</b> destinado al Sector Productivo ya sea que su destino sea para financiar capital de operaciones y/o capital de inversión.</li><li>- La garantía cubrirá únicamente el componente de capital.</li><li>- El plazo de la garantía de los FOGAVISP/FOGACP tendrá vigencia hasta el momento en que el <b>crédito</b> hubiera sido amortizado en la proporción cubierta por la garantía del FOGAVISP/FOGACP, a partir de ese momento la garantía del FOGAVISP/FOGACP cesará de manera automática, salvo que el <b>prestatario</b> se encuentre en <b>mora</b>.</li></ul>
<p><b>WARRANT</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Bonos de prenda vigentes, emitidos por los almacenes generales de depósito que tienen autorización expresa para dicho fin.</li><li>- El almacén General de depósito debe contar con Licencia de funcionamiento otorgada por ASFI.</li><li>- Registro de datos complementarios relacionados con los certificados de depósitos y bonos de prenda emitidos por las Almaceneras.</li></ul>

**Fuente:** Banco Fie S.A., Políticas y Normas de Crédito

**Anexo B-8**  
**Formulario de Créditos FIE - NIX**

					FormCred 07-A
		Nº DE CREDITO	0		
		TIPO DE CAMBIO	0		
		FECHA DE EVALUACION			
<b>FORMULARIO DE EVALUACION DE CREDITOS A LA MYPE (ACTIVIDADES DE PRODUCCION COMERCIO Y SERVICIOS)</b>					
ACTIVIDAD PRINCIPAL				Moneda	0
<b>I. DATOS DE LA ACTIVIDAD Y ANALISIS DE LA CAPACIDAD DE PAGO</b>					
Descripción de la Actividad:				CAIDEC	0
Tiempo de antigüedad de la actividad desde su inicio:	0	0	Tiempo que desarrolla la actividad en la misma área geográfica:		
<b>A. INFORMACION GENERAL+AES</b>					
Experiencia previa de los empresarios que desarrollan la actividad.					
Lugares de venta y área geográfica de incidencia (local, nacional, exterior)					
Personal ocupado y funciones de cada uno					
Principales productos comercializados					
Lugares de aprovisionamiento					
Principales proveedores y tiempo de relación comercial.					
Frecuencia de aprovisionamiento					
Descripción del proceso de aprovisionamiento.					
Descripción de la unidad familiar.					
Descripción de las actividades secundarias de la unidad económica.					
Historial crediticio en Banco Fie S.A. Endeudamiento máximo alcanzado en FIE					
Endeudamiento máximo alcanzado en el Sistema Financiero					
Información sobre créditos garantizados en Banco Fie S.A.					
Información sobre créditos garantizados en otras ES.					
Explicación de la propuesta de financiamiento y plan de inversión.					
CAIDEC destino de crédito				#R/A	

Anexo B: SECCIÓN PROPOSITIVA

ACREEDOR	TIPO	SALDO Bs.	PER. PAGO	CUOTA Bs.	CUOTA MES Bs.	Rto.ª	DESTINO DE CREDITO	APLICACION DEL CREDITO
				-	-			
				-	-			
				-	-			
				-	-			
				-	-			
				-	-			
				-	-			
Total Deuda Directa		-		-	-			

**III. INFORMACION FINANCIERA**

**A. BALANCE GENERAL**

FECHA	ANTERIOR	ACTUAL	VARIACION	ANALISIS DE VARIACIONES
			N/A	0
Efectivo en caja y bancos				
Cuentas de ahorro DPP, S				
Cuentas por cobrar				
Inventario				
Adelanto o mercancía en tránsito				
Otros activos corrientes				
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>				
Activo fijo				
Otros activos no corrientes				
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
<b>TOTAL ACTIVO DE LA ACTIVIDAD PRINCIPAL</b>				
Activos de actividad secundaria 1				
Activos de actividad secundaria 2				
Activos de actividad secundaria 3				
Intangibles y terrenos				
Bienes del Hogar				
Otros Activos Familiares				
<b>TOTAL ACTIVO DEL CLIENTE</b>				
Cuentas por pagar a proveedores				
Préstamos con Banco Fie corto plazo				
Préstamos con otras entidades financieras corto plazo				
Otras cuentas por pagar corto plazo				
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>				
Préstamos con Banco FIE largo plazo				
Préstamos con otras entidades financieras largo plazo				
Otras cuentas por pagar largo plazo				
<b>TOTAL PASIVO DE LA ACTIVIDAD PRINCIPAL</b>				
Pasivo de actividades secundarias				
Pasivo Familiar				
<b>PASIVO DEL CLIENTE</b>				
<b>PATRIMONIO DE LA ACTIVIDAD PRINCIPAL</b>				
<b>PATRIMONIO DEL CLIENTE</b>				
<b>PATRIMONIO + PASIVO</b>				

Anexo B: SECCIÓN PROPOSITIVA

**B. CRITERIOS PARA DETERMINACION DE INGRESOS**

CRITERIO		Bs / MES	Bs / ANUAL
1	Declaración verbal	-	
a)	-		
b)	-		
c)	-		
2	Verfias según registros o respaldos		
3			
<i>Criterio seleccionado</i>			

**C. CRITERIOS PARA DETERMINACION DEL MUB**

1	-	0.00%
---	---	-------

D. OTROS INGRESOS: Descripción de la fuente de ingreso	Descripción del respaldo	Monto Bs. Anual
<b>Total otros ingresos:</b>		-

**E. CAPACIDAD DE PAGO**

	ANTERIOR	ACTUAL	VARIACION	ANALISIS DE VARIACIONES
<b>FECHA</b>	-			
INGRESOS O VENTAS DE LA ACT. PRINC.				
COSTO DE VENTAS ACT. PRINC.				
<b>UTILIDAD BRUTA</b>				
<b>MUB</b>				
GASTOS OPERATIVOS				
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>				
Ingresos netos de actividades secundarias				
Gastos Familiares				
<b>RESULTADO NETO</b>				



## Anexo B: SECCIÓN PROPOSITIVA

### F. RESUMEN DE GASTOS OPERATIVOS (PROM. MENSUAL)

DETALLE DE GASTOS OPERATIVOS	
<b>GASTOS DE APROVISIONAMIENTO</b>	
Transporte	
Alimentación y viáticos	
Comunicación	
Otros gastos de compra	
<b>GASTOS DE COMERCIALIZACION</b>	
Alquileres	
Servicios Básicos y comunicaciones	
Sueldos personal permanente	
Salarios de personal eventual	
Comisiones sobre ventas	
Agencias	
Transporte	
Alimentación y viáticos	
Equipos sobre ventas	
Licencias, patentes, y permisos	
Pólizas de seguro	
Equipos sobre propiedad de inmueble	
Promoción y Publicidad	
Otros gastos de venta	
<b>MANT. VEHICULOS, EQUIPOS, MAQUINARIA, INSTALACIONES</b>	
Mantenimiento de vehículos	
Mantenimiento de maquinaria y equipo	
Mantenimiento de instalaciones	
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>0</b>

### G. ESTIMACION DE GASTOS FAMILIARES (MENSUAL)

DEPENDIENTES DEL INGRESO FAMILIAR	ESTAD DE CUERPO			TOTAL MES \$.
	PRECO ERCA	TECEROS	CUERPO	
CONCEPTO	ERCA	ER	ENTRADA	
ALIMENTACION (DIARIO)	1			
ALIMENTACION (SEMANAL)	7			
ALIMENTACION (MENSUAL)	30			
ENERGIA ELECTRICA				
AGUA				
TELEFONO				
CELULARES)				
INTERNET				
TV CABLE				
IMPUESTOS A LA PROPIEDAD				
ALQUILERES				
EDUCACION (DIARIO)				
EDUCACION (MENSUAL)				
TRANSPORTE				
SAUD				
MANTENIMIENTO VEH PART.				
EMPLEADA				
DIVERSION				
VESTIMENTA				
OTROS				
0				
<b>TOTAL GASTO FAMILIAR MENSUAL \$.</b>				

### H. INDICADORES FINANCIEROS

	ANTERIOR	ACTUAL
INDICE DE LIQUIDEZ	-	-
PRUEBA ACIDA	-	-
ENDEUDAMIENTO DEL NEGOCIO	-	-
PROPIEDAD DEL NEGOCIO	-	-
ENDEUDAMIENTO DEL CLIENTE	-	-
RETORNO SOBRE EL ACTIVO	-	-
RETORNO SOBRE PATRIMONIO	-	-
ROTACION DE INVENTARIOS (días)	-	-
ROTACION DE CTAS POR COBRAR (días)	-	-
ENDEUDAMIENTO DEL CLIENTE CON EL CREDITO PROPUESTO		0%

VENTAS ANUALES	
PATRIMONIO	
PERSONAL OCUPADO	
INDICE DE TAMAÑO DE ACTIVIDAD	#VALOR!
CLASIFICACION	#VALOR!
SECTOR	

## Anexo B: SECCIÓN PROPOSITIVA

### I. FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Detalle	ener 00	febr 00	mar 00	abr 00	may 00	jun 00	jul 00	ago 00	sept 00	oct 00	nov 00	dic 00	Total
<b>FLUJO DE OPERACIONES</b>													
INGRESOS													-
COSTO DE VENTAS													-
GASTOS OPERATIVOS													-
<b>TOTAL FLUJO DE OPERACIONES</b>													-
<b>FLUJO DE INVERSIONES</b>													
													-
<b>TOTAL FLUJO DE INVERSIONES</b>													-
<b>FLUJO FINANCIERO</b>													
Desembolsos													-
Amortizaciones otras DS													-
Amortización créditos vigentes FE													-
Cuenta máxima línea rotatoria vigente													-
Amortización créditos propuesto 1													-
Amortización créditos propuesto 2													-
Cuenta máxima línea rotatoria propuesta													-
Cuenta línea de crédito simple													-
<b>TOTAL FLUJO FINANCIERO</b>													-
CONSUMO FAMILIAR													-
OTROS INGRESOS													-
FLUJO DE CAJA MENSUAL													-
SALDO DE CAJA INICIAL													-
FLUJO DE CAJA ACUMULADO													-

### RESUMEN DE GARANTIAS PROPUESTAS Y COBERTURA

TIPO DE GARANTIA	DATOS DE LA GARANTIA	VMR	RELACION	COBERTURA A VMR
<b>TOTAL</b>				

Total endeudamiento propuesto	
Saldo de créditos paralelos que comparten alguna de las garantías reales propuestas	
Monto no cubierto con las garantías propuestas	
Saldo de créditos paralelos y contingente sin garantía real	
% del descuento respecto al patrimonio del cliente	NO APLICA