

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**REINGENIERIA EN EL PROCESO DE ATENCIÓN AL
CLIENTE EN EL ÁREA DE CRÉDITOS Y
OPERATIVA DE BANCO UNIÓN S.A.**

PETAENG

MEMORIA ACADEMICA LABORAL

AUTOR: CARLA JHOVANA QUISBERT PAILLU

TUTOR: MARISOL PEREZ MOLLINEDO

LA PAZ – BOLIVIA

2015

RESUMEN

Aplicando toda la experiencia obtenida en el área de microcréditos trabajando en diferentes instituciones bancarias e involucrándome en el proceso de atención al cliente, se pudo observar falencias en el proceso de atención al cliente, que se implementaba en Banco Unión S.A., en todo el proceso crediticio, lo cual retardaba bastante el tiempo de respuesta al cliente.

Este problema me lleva a plantear la memoria académica laboral sobre la reingeniería del proceso de atención al cliente, que busca cambiar los subprocesos que conforman el proceso de atención al cliente en el área de créditos y operaciones del banco y finalmente optimizar el tiempo de respuesta al cliente y la atención al cliente en sí.

Dentro de un mercado tan amplio como es el mercado financiero, donde los productos crediticios, garantías, actividades o sectores susceptibles de crédito, son casi los mismos, entre las diferentes entidades financieras, debemos de prestar mucha más importancia a la atención al cliente, ya que esta debe de cubrir satisfactoriamente las necesidades y requerimientos de aquellas personas que requieren de los diferentes servicios que ofrece el banco, para ello la atención que se brinda en el banco debe de innovar, ser diferente a la ofrecida por la competencia, mejorando notablemente condiciones y tiempos, siendo estos, sumamente necesarios para lograr la fidelización del cliente con el banco.

La reingeniería que se aplicó a los subprocesos que conforman el proceso crediticio de atención al cliente en Banco Unión, logra mejorar los tiempos de atención al cliente sustancialmente, recuperando el mercado perdido incluso superando las expectativas del mismo banco.

DEDICATORIA

Al ser supremo, que ilumina y guía mis pasos: Dios.

A mí amado hijo, quien es mi motor en la vida, mis ansias de lograr mis objetivos, quien siempre me llena de alegría: Franco.

A mis padres, que me inculcaron valores y representan un ejemplo a seguir: Francisco y Juana.

A mis hermanos quienes me alentaron y apoyaron en todos los proyectos que me puse: Freddy y Ernesto, especialmente Martha.

A mis sobrinos: Alvaro, Alan, Bryan, Dana y cuñados, Rubén y Mireya que siempre estuvieron pendientes de todos mis problemas y logros.

Y a todas esas personas que me acompañaron incondicionalmente a lo largo de mis estudios y trabajo.

INDICE

INTRODUCCION	1
1 SECTOR DE ESTUDIO	2
1.1 HISTORIA	2
1.2 MISION	3
1.3 VISION	3
1.4 VALORES	4
1.5 COBERTURA NACIONAL	4
1.6 COBERTURA EN LA PAZ	4
2 PRODUCTOS	4
2.1 CAPITAL DE OPERACIONES	5
2.2 CAPITAL DE INVERSION	5
3 IMPLICACIONES PRACTICAS	5
4 RELEVANCIA SOCIAL	7
CAPITULO I	
GENERALIDADES DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL	8
CAPITULO II	
ACTIVIDAD PROFESIONAL PARA LA SOLUCION DEL PROBLEMA	10
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
2.2 IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DEL PROBLEMA	11
2.3 PARTE CREDITICIA	18
2.3.1 PROMOCION	18
2.3.2 SOLICITUD DE CREDITO	18
2.3.3 CONSULTA DE INFORMES CONFIDENCIALES	18
2.3.4 EVALUACION EN SITU	18
2.3.5 DIGITACION	19

2.3.5.1	UAC	19	
2.3.6	PRESENTACION A COMITÉ	19	
2.3.7	APROBACION	20	
2.3.8	CHECK LIST	20	
2.3.9	ADMINISTRACION DE CREDITOS	20	
2.3.10	ASISTENTE DE CREDITOS	20	
2.3.11	ADMINISTRACION DE CREDITOS	20	
2.4	PARTE OPERATIVA	21	
2.4.1	APERTURA DE CUENTA DE AHORRO	21	
2.4.2	DESEMBOLSO	21	
2.5	OBJETIVOS	22	
2.5.1	OBJETIVO GENERAL	22	
2.5.2	OBJETIVO ESPECIFICO	22	
2.6	DESCRIPCION ESPECIFICA DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL EN RELACION CON LA SOLUCION DEL PROBLEMA	22	
CAPITULO III			
ALCANCES DE LA SOLUCION DEL PROBLEMA EN EL CONTEXTO DE UN MARCO TEORICO			24
3.1	ATENCION AL CLIENTE	24	
3.2	CLIENTE FINANCIERO	25	
3.3	CONSUMIDOR FINANCIERO	25	
3.4	CREDITO	25	
3.5	MICROCREDITO	26	
3.6	PROCESO CREDITICIO	26	
3.7	REINGENIERIA	26	
3.8	SERVICIO FINANCIERO	27	

3.9	SISTEMA FINANCIERO	27
3.10	SISTEMA FINANCIERO BOLIVIANO	27
3.11	USUARIO FINANCIERO	28
CAPITULO IV		
DESCRIPCION DE LA SOLUCION AL PROBLEMA – DESARROLLO		
DE LA SOLUCION Y RESULTADOS		29
4.1	CREDITOS	29
4.1.1	SOLICITUD DE CREDITO	29
4.1.1.1	SOLUCION	29
4.1.1.2	RESULTADO	30
4.1.2	DIGITACION	30
4.1.2.1	SOLUCION	30
4.1.2.2	RESULTADO	31
4.1.3	UAC	31
4.1.3.1	SOLUCION	31
4.1.3.2	RESULTADO	31
4.1.4	PRESENTACION A COMITÉ	31
4.1.4.1	SOLUCION	32
4.1.4.2	RESULTADO	32
4.1.5	ASISTENTE DE CREDITO	32
4.1.5.1	SOLUCION	32
4.1.5.2	RESULTADO	33
4.2	OPERATIVA	33
4.2.1	APERTURA DE CUENTA DE AHORRO	33
4.2.1.1	SOLUCION	33
4.2.1.2	RESULTADO	33

4.2.2 DESMBOLSO	33
4.2.2.1 SOLUCION	34
4.2.2.2 RESULTADO	34
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	42
ANEXOS	44
ANEXO 1 FICHA DE SEGUIMIENTO DE MICROCREDITOS	45
ANEXO 2 SOLICITUD DE CREDITO	46
ANEXO 3 FICHA DE DATOS	47
ANEXO 4 INVENTARIO DEL NEGOCIO (MP/INSUMOS)	48
ANEXO 5 INVENTARIO DEL NEGOCIO	49
ANEXO 6 EVALUACION SOCIOECONOMICA	50
ANEXO 7 DECLARACION PATRIMONIAL	51
ANEXO 8 DECLARACION JURADA DE BIENES	52
ANEXO 9 HOJA DE PRESENTACION DE MICROCREDITOS	53
ANEXO 10 CHECK LIST MICROCREDITOS	59

INDICE DE CUADROS

CUADRO I CREDITO DE CAPITAL DE OPERACIÓN O INVERSION	6
CUADRO II CREDITO DE VIVIENDA	6
CUADRO III PROGRAMACION DE NUMERO DE CREDITOS	10
CUADRO IV TIEMPOS DE TRAMITE CREDITICIO	39
CUADRO V MATRIZ DE RESULTADOS	40

INDICE DE FIGURAS

FIGURA I TRAMITE HASTA 20000 BOLIVIANOS	14
FIGURA II TRAMITE HASTA 40000 BOLIVIANOS	15
FIGURA III TRAMITE HASTA 96000 BOLIVIANOS	16
FIGURA IV TRAMITE HASTA 105000 BOLIVIANOS	17
FIGURA V REINGENIERIA EN EL PROCESO CREDITICIO HASTA 20000 BOLIVIANOS	35
FIGURA VI REINGENIERIA EN EL PROCESO CREDITICIO HASTA 40000 BOLIVIANOS	36
FIGURA VII REINGENIERIA EN EL PROCESO CREDITICIO HASTA 96000 BOLIVIANOS	37
FIGURA VIII REINGENIERIA EN EL PROCESO CREDITICIO HASTA 105000 BOLIVIANOS	38

REINGENIERIA DEL PROCESO DE ATENCION AL CLIENTE EN AREA DE CREDITOS y OPERATIVA DE BANCO UNION S.A.

INTRODUCCION

La experiencia obtenida en al área de microcréditos trabajando en diferentes instituciones e involucrándome en el proceso de atención al cliente me han llevado a hacer una comparación de todo el proceso crediticio que se lleva a cabo en estas instituciones y a ver que existe demora en todo el proceso crediticio desarrollado en Banco Unión S.A., desde la solicitud hasta el desembolso, dando como resultado mala atención al cliente tanto en el área de créditos y el área operativa (desembolso).

Esto ocasionado por el mal diseño del proceso de atención al cliente en el área de créditos y de operaciones, conjuntamente a una mala implementación que se lleva a cabo en Banco Unión, así mismo, existen funciones que se encuentran duplicadas entre el personal que trabaja en créditos y operaciones, lo cual retarda el proceso de atención al cliente en términos de tiempo.

Este problema me lleva a plantear la memoria académica laboral sobre la reingeniería del proceso de atención al cliente, que busca cambiar los sub procesos que conforman el proceso de atención al cliente en el área de créditos y operaciones del banco y finalmente optimizar el tiempo de respuesta al cliente.

La metodología a ser utilizada es la descriptiva, que me permite recoger, organizar y presentar información del problema existente en el proceso crediticio en el Banco Unión S.A. Y la metodología analítica que me permitirá dar o presentar una solución al problema citado.

1. SECTOR DE ESTUDIO

1.1 HISTORIA ¹

El Banco de la Unión S.A. fue fundado en fecha 28 de julio de 1979, mediante Escritura Pública No. 93 de fecha 5 de noviembre de 1981.

En mayo del año 1982, el Banco de la Unión S.A. inauguró su primera oficina en la ciudad de La Paz. Posteriormente abrió sus oficinas en la ciudad de Santa Cruz en octubre de 1982.

En noviembre de 2003, ingresa a la sociedad, la NAFIBO SAM (Nacional Financiera Boliviana SAM) con una participación accionaria del 83,2%, mediante la capitalización de \$us 14 millones de la deuda subordinada (PROFOP), estando el 16,8% restante en manos de privados bolivianos.

Desde el año 2004 hasta el año 2006 el Banco inició una importante etapa de reorganización.

A partir del 2006, Banco Unión S.A., muestra favorables indicadores de rentabilidad, en promedio mejores a los de la banca, gracias a mayores ingresos financieros por el importante aumento de los activos, así como no financieros, lo que deja como resultado mejores niveles de eficiencia.

En junio de 2006 el banco mejora su calificación de riesgo, ascendiendo cinco categorías de calificación de BBB3 hasta A1.

Luego de una gestión de recuperación de cartera morosa y de venta agresiva de bienes adjudicados, se han reducido drásticamente los activos improductivos, quedando una cartera en mora en gran parte provisionada cuyas posibilidades de recuperación son alentadoras.

A partir del año 2007 el objetivo principal del Banco Unión se enmarca en desarrollar la multibanca, profundizando principalmente en el apoyo a los sectores de Microcréditos y PYME, enfatizando el crecimiento del sector productivo.

¹ Información extraída de la página web del Banco Unión S.A. <http://www.bancounion.com.bo/>

En el año 2008, producto de su esfuerzo y gestión, el Banco Unión consigue la calificación AAA, nota máxima a la cual puede aspirar una entidad financiera en Bolivia.¹

Actualmente la entidad está enfocada en coadyuvar en la consolidación del crecimiento del país a través del fomento del aparato productivo, expandiendo su red de agencias a lugares recónditos donde el Sistema Financiero no tiene presencia, posibilitando de esa manera la inclusión de sectores y familias al crecimiento del país.

El banco en la actualidad cuenta con dos filiales (Valores Unión y SAFI Unión), y se compone de una extensa red de oficinas y cajeros automáticos en todo el país, con un total de 850 funcionarios y un plantel ejecutivo de reconocida capacidad.

Hoy el objetivo se enfoca en crecer y consolidar la posición en los primeros lugares del Sistema Financiero Nacional, generando los mejores ratios de rentabilidad al Banco y manteniendo un permanente compromiso con el desarrollo del país a través de servicios financieros integrales, eficientes y modernos, ofreciendo soluciones ágiles y sobre todo calidad y atención de excelencia.

1.2 MISION ²

Contribuir al desarrollo económico y social del país realizando operaciones y servicios financieros con las entidades del sector público y el público en general, democratizando el acceso a todos los bolivianos.

1.3 VISION ³

Ser un Banco referente, sólido, accesible y rentable, comprometido con el desarrollo del país, para el vivir bien de bolivianos y bolivianas.

² Información extraída de la página web del Banco Unión S.A. <http://www.bancounion.com.bo/>

³ Información extraída de la página web del Banco Unión S.A. <http://www.bancounion.com.bo/>

1.4 VALORES ⁴

- **Ética:** trabajar con transparencia, honestidad e integridad en función a los intereses del Banco.
- **Innovación:** crear ideas y soluciones que mejoren la oferta de servicios, para la satisfacción de los clientes del Banco.
- **Responsabilidad:** Asumir los retos y las consecuencias de las acciones del Banco.
- **Compromiso:** creer en lo que hace el Banco y poner todo el esfuerzo para lograr los objetivos del mismo.
- **Solidaridad:** Comprometerse y apoyar las necesidades de los colegas, clientes y nuestro país.

1.5 COBERTURA NACIONAL ⁵

Banco Unión S.A. cuenta con 163 agencias a lo largo de todo el país y 317 cajeros automáticos.

1.6 COBERTURA EN LA PAZ ⁶

Banco Unión S.A. tiene 15 agencias distribuidas en las diferentes zonas de la ciudad de La Paz, 4 agencias en la ciudad de El Alto y 1 agencia en Caranavi.

2 PRODUCTOS ⁷

Banco Unión S.A. apoya al Microempresario Boliviano y para ello crea los mejores productos micro financieros para apoyar el sector productivo, comercial y de servicios.

El producto que se oferta es el Microcrédito Agrándate, para capital de operaciones y capital de inversión.

⁴ Información extraída de la página web del Banco Unión S.A. <http://www.bancounion.com.bo/>

⁵ Información extraída de <http://finanzasyanca.blogspot.com/2015/03/banco-union-sera-el-primero-con-mayor.html>

⁶ Información extraída de la página web del Banco Unión S.A. <http://www.bancounion.com.bo/>

⁷ Información extraída de la página web del Banco Unión S.A. <http://www.bancounion.com.bo/>

2.1 Capital de operaciones: financiamiento para comprar o ampliar el inventario de mercadería.

2.2 Capital de inversión: financiamiento para la atención de requerimientos de inversión, como la compra o ampliación de infraestructura, adquisición de nueva tecnología en cuanto a maquinaria y equipamiento.

Otro producto ofertado era el de **vivienda**, el financiamiento para la compra de una casa, terreno o departamento, refacción, ampliación, remodelación y mejoras en la vivienda.

Banco Unión al ser uno de los bancos con mayor cobertura en el país, teniendo el interés mas bajo ofertado en el mercado, ha descuidado una parte importante para su continuo crecimiento que es la atención al cliente. Esa respuesta inmediata que un cliente necesita ante un requerimiento o un problema, ha generado clientes insatisfechos, todo por la implementación inadecuada de su proceso de atención al cliente, repetición de sub procesos, entonces, nos es necesarios plantear una reingeniería en el proceso de atención al cliente en el área de créditos y de operaciones de Banco Unión.

3. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

A pesar de la experiencia en créditos, microcrédito agrándate, crédito destinado exclusivamente a microempresarios para capital de inversión o de operación de sus negocios, pero también en vivienda, se observa que el tiempo de atención de un cliente hasta su desembolso, correspondiente al área operativa, demora más de lo establecido por el mismo banco.

En el Cuadro I podemos observar como un crédito solicitado para capital de operación o capital de inversión comprendido entre el monto mínimo y máximo en bolivianos, que puede ser otorgado por el banco, demora desde 3 hasta 6 días del tiempo establecido por el banco para otorgar este tipo de créditos.

El tiempo real que se demora en estos créditos, es entre 4 días hasta 8 días en el mejor de los casos y si estos créditos entraran en revisión de la Unidad de Admisión Crediticia, para minimizar el riesgo que conlleva un crédito, con una

buena coordinación entre unidades y presión de los niveles de revisión, se demora adicionalmente 4 días. Todo esto sucede reflejando un total desinterés por la necesidad que llevo al cliente a solicitar un crédito, reflejando una mala atención al cliente. Este problema también se refleja en el cuadro II.

CUADRO I

CREDITO DE CAPITAL DE OPERACIÓN O INVERSION

Microcrédito Agrandate			
Monto Bs.	Tiempo Estimado	Tiempo Real sin UAC	Tiempo real con UAC
3500-40000	hasta 3 días	4 días	8 días
40001-96000	5 días	7 días	11 días
96001-105000	6 días máximo	8 días	12 días

Elaboracion: Fuente propia.

En el Cuadro II se observa como un crédito solicitado para vivienda comprendido entre el monto mínimo y máximo en bolivianos, que puede ser otorgado por el banco, demora desde 3 hasta 5 días del tiempo establecido por el banco.

CUADRO II

CREDITO DE VIVIENDA

Microcrédito Vivienda			
Monto Bs.	Tiempo Estimado	Tiempo Real sin UAC	Tiempo real con UAC
3500-40000	hasta 3 días	4 días	8 días
40001-69600	5 días	7 días	11 días

Elaboracion: Fuente propia.

A pesar del incumplimiento de los tiempos desde la solicitud hasta la aprobación, también existen problemas de tiempos en el área operativa, esto por el inadecuado diseño del proceso de atención al cliente que implementa el banco en las áreas crediticia y operativa, las actividades correspondientes a estas áreas las cuales están duplicadas y también absorben tiempo valioso ante el requerimiento de una respuesta, por parte del cliente sobre la solicitud de un crédito.

Esta mala atención al cliente en todo el proceso crediticio, reflejado principalmente, en términos de tiempo de respuesta y también la mala atención que recibe el cliente, por parte de cada funcionario con el que interactúa en todo el proceso crediticio, sea este por falta de educación, stress o falta de calidez al momento de atender al cliente, hace que plantee cambiar los subprocesos que conforman el proceso crediticio para mejorar el tiempo de respuesta ante una solicitud de crédito y también brindar una atención más humana y cálida, como merece cualquier cliente del banco.

4. RELEVANCIA SOCIAL

La aplicación de un correcto y adecuado proceso crediticio, hará que Banco Unión, colabore amplia y oportunamente a los clientes, ayudándoles a que realicen una inversión oportuna para sus negocios, posibilitándoles también que gracias a esa inversión, los clientes puedan responder a tiempo a la demanda de sus productos o servicios que oferten, quedando Banco Unión, como un referente a seguir.

La implementación de las agencias móviles SARIRI, ha logrado mayor cobertura en las áreas rurales principalmente, facilitando el acceso de un crédito para esos sectores descuidados por otras entidades financieras por la lejanía de la ubicación del cliente, logrando así una gran avance para el beneficio de la sociedad y mostrando una adecuada y muy atinada inversión de las utilidades del banco. También colaboramos indirectamente a la generación de oportunidades de negocios a acreedores, proveedores y mercado en general.

Hemos ayudado en las mejoras de la calidad de vida ya que los servicios financieros que obtienen del banco, créditos, ayudan indirectamente a los clientes a tener acceso a la educación, servicios de salud brindando un bienestar a las personas.

Banco Unión ha ido orientando a todos los clientes sobre la cultura del ahorro e inversión, haciendo hincapié en todas las facilidades que el mismo banco ofrece al cliente, como la banca por internet, la que facilita al cliente realizar acciones como transferencias de dinero, consultas, pagos de servicios, pagos de créditos, sin la necesidad de que el cliente tenga que ir necesariamente a una agencia.

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

Entre los primeros trabajos formales me desempeñe como consultor externo en el control de asistencia del personal docente de la universidad, dependiendo exclusivamente del área de Recursos Humanos de la Universidad Central.

Posteriormente me desempeñe como consultor externo en Administración, Preparación y Evaluación de Proyectos en la Fundación Padre Adolfo Kolping de la ciudad de El Alto, donde desarrolle el plan de acción, estudio de factibilidad del Instituto Técnico Superior Padre Adolfo Kolping y la Universidad Adolfo Kolping, realicé la presentación y defensa de ambos proyectos, en instancias correspondientes, en el SEDUCA y MINISTERIO DE EDUCACION.

Comencé trabajando como Asesor de Créditos en Banco Sol desde 20 de Noviembre del 2009 hasta el 12 de marzo del 2013, luego desde el 11 de junio del 2013 hasta el 30 de Junio del 2014 donde me desempeñe como Oficial de Microcréditos en Banco Unión S.A. en ambos cargos, dentro de mis funciones estaban la colocación y promoción de créditos hasta 20000 \$us en el primero y hasta 15000 \$us en el segundo, renegociación de cartera vencida, recuperación de cartera en mora, atención al cliente en todas sus fases, entre las funciones secundarias estaban la colocación y captación de micro seguros y captación de cuentas de ahorro.

Trabajando en Banco Sol, con un proceso crediticio adecuado y mucho esmero en la atención al cliente, tanto en las áreas de créditos como de operaciones, se contaba con la fidelización de los clientes ya que se atendía muy oportunamente sus requerimientos de un crédito, justo a tiempo.

En la experiencia laboral de cuatro años de créditos otorgados, en Banco Unión S.A., la falencia es la retardación en el proceso de atención al cliente en el área de créditos y operativa, resultado de un inadecuado proceso de atención al cliente diseñado por el banco. Al ver como los clientes ya tenían el concepto de que para

tener su crédito debían de solicitarlo incluso dos semanas antes, para poder tener su desembolso a tiempo. Desde que una carpeta ya estaba lista para la revisión del superior correspondiente de acuerdo a endeudamiento en el mismo banco, el retardo comenzaba desde su digitación, la revisión y nivel de aprobación, ya que los criterios de revisión no estaban estandarizados, se demoraba en la aprobación para satisfacer todas las observaciones hechas por dos, tres y hasta cuatro niveles de aprobación, esto demoraba bastante tiempo, una vez aprobada la carpeta, también se tenían problemas con el área operativa encargada de realizar el desembolso, ya que solo el encargado de agencia o encargado de operaciones, podía realizarla, fuera de sus múltiples funciones, creando un cuello de botella por que existía alguna falencia desde el nivel de revisión y aprobación que no concordaba con lo que reflejaba el sistema al momento de realizar el desembolso. Teniendo a una asistente de operaciones que no estaba facultada para realizar los desembolsos ni a realizar ciertas actividades operativas que aligerarían el cuello de botella generado con el encargado de operaciones.

En todos los trabajos desempeñados pude apreciar una falencia en la calidad de atención al cliente, tanto interno como externo, que se brindaba en Banco Unión, lo cual me motiva a plantear la presente memoria académica laboral sobre reingeniería en el proceso de atención al cliente en el área de créditos y operativa, donde se refleja las contribuciones que se realizaron, reduciendo el tiempo de atención llegando a cumplir con los tiempos establecidos por el banco, resultado de un cambio en los subprocesos de atención al cliente aplicado al último trabajo desempeñado.

CAPITULO II

ACTIVIDAD PROFESIONAL PARA LA SOLUCION DEL PROBLEMA

2.1 Planteamiento del problema

Trabajando en una agencia grande, perteneciente a Banco Unión, donde en el área de Créditos se contaba con doce Oficiales de Crédito, un Jefe de Agencia con autonomía de aprobación hasta 20000 Bs., un gerente de agencia con autonomía de aprobación hasta 40000 Bs. y 50000 Bs. si se presentaba dos garantes, dos asistentes de crédito, cuyas funciones principales eran las de dar información en general a los clientes y digitar las carpetas crediticias.

En el área operativa se contaba con un Encargado de Agencia o Encargado Operativo, quien fuera de sus múltiples funciones, era el único que podía realizar el desembolso, un Asistente de Operaciones que dentro de sus funciones estaba la de aperturar cuentas de ahorro para el público en general y para desembolso, la Administradora de Créditos que revisaba documentos, firmas y armado de la carpeta crediticia de acuerdo a normativa y once cajeros.

En el cuadro III, se indica el numero de oficiales que trabajan en una agencia grande, los créditos que cada uno presentaban en el mes, reflejando 240 créditos en el lapso de 20 días, los cuales se contaban para realizar cualquier trámite crediticio y un promedio de 12 carpetas que se presentaban a comité y a desembolso en el día. En este cuadro no se reflejan las reprogramaciones o subrogaciones de créditos en mora y vencidos.

CUADRO III

PROGRAMACION DE NUMERO DE CREDITOS

Oficiales de Crédito	Créditos por oficial	Total créditos	Desembolsos en el día *
12	20	240	12

* Se tomaban 20 días hábiles para poder desembolsar

Fuente: Elaboracion propia

Un proceso de atención al cliente mal diseñado e implementado inadecuadamente, daba como resultado la demora en todo el proceso crediticio, desde la solicitud del crédito hasta su desembolso, el tiempo de respuesta demoraba demasiado y esta situación provocaba en el cliente insatisfacción por la mala atención brindada en el área de créditos y el área operativa, respecto al tiempo que tomaba dar una respuesta sobre el crédito y su desembolso, y también prestar atención a las quejas que los clientes daban sobre la mala atención, trato descortés, inhumano, que daba al diferente personal del banco, en otras palabras, mala atención al cliente dentro del banco

Este problema me lleva a plantear un cambio en los subprocesos que conforman el proceso de atención al cliente en el área de créditos y de operaciones que implementaba el banco para el desarrollo de sus actividades.

2.2 Identificación y descripción del problema

El proceso de atención al cliente implementado en el área de créditos y de operaciones de Banco Unión, no arrojaba los resultados esperados en cuestión de tiempos de respuesta a los requerimientos del cliente y tener un cliente muy bien atendido, el tener su desembolso a tiempo, el brindar buena atención, con calidez, al cliente, el coadyuvar en la generación de negocios para el cliente.

A causa de un proceso de atención al cliente mal diseñado, se tenían clientes insatisfechos e incluso el banco llegaba a perder muchos clientes por la tardía respuesta a sus requerimientos, la mala atención recibida, mientras en Banco Unión su solicitud estaba en nivel de aprobación, la competencia ya le tenía listo si desembolso.

En las siguientes figuras se observa el proceso crediticio que el banco llevaba a cabo para los diferentes montos que otorgaba, indistintamente si se trataba de un trámite de capital de operación, de inversión o de vivienda.

En la Figura I, trámite hasta 20000 Bs., se explica todo el proceso que se seguía hasta desembolsar el mismo, inicialmente el proceso crediticio es el mismo en todas las instituciones financieras, en la parte de digitación de los datos de la

carpeta crediticia, se demoraba bastante en meter los datos al sistema del banco, ya que esta tarea la desempeñaban las asistentes de crédito, quienes, fuera de sus tareas, realizaban funciones que no estaban establecidas dentro de sus labores, y demoraban el proceso de atención al cliente en el área de créditos, o bien la tenía que realizar el oficial de créditos, retrasando las actividades propias del mismo, esta situación se repite en las Figuras II, III y IV. Así como con la administradora de créditos quien usurpaba y a la vez repetía las funciones de gerencia, respecto a la revisión del crédito en sí y no las funciones que le correspondían, que eran la revisión el orden de la carpeta y de los documentos que se presentaban. Esta tarea era realizada por el oficial de créditos y por el nivel revisor de la carpeta crediticia, posteriormente era repetida por el administrador de créditos, ocupando tiempos innecesariamente.

Cuando la carpeta digitada llegaba a comité, solo podía ser revisada por el Jefe de Agencia ya que su autonomía le permitía aprobar créditos hasta el monto ya mencionado anteriormente, habiendo días en los que debía de revisar 12 hasta 15 carpetas, siendo que cada revisión tomaba entre 20 a 30 minutos, perdiendo un día solo en revisión.

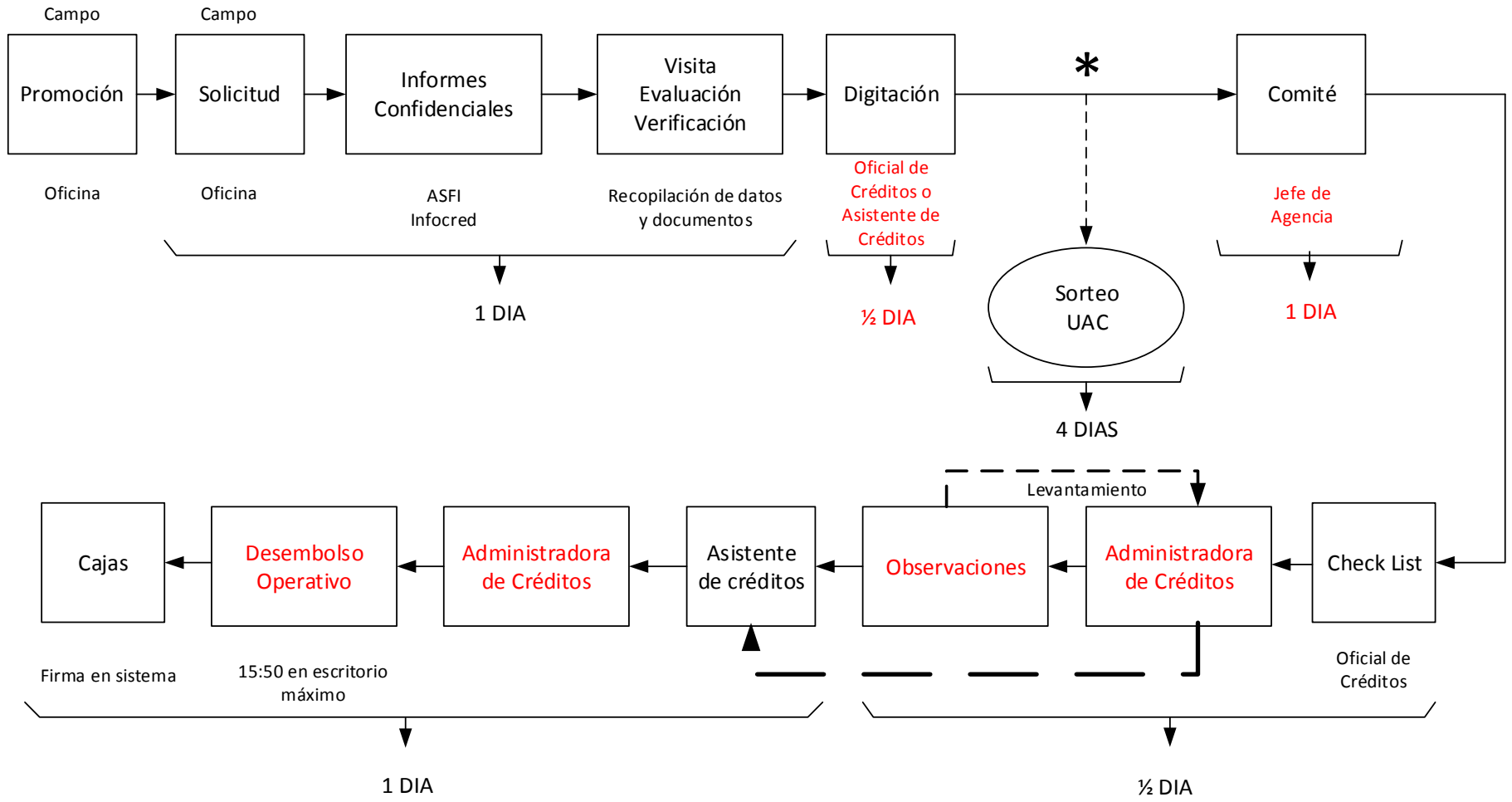
En la Figura II, Trámite hasta 40000 Bs., también se tenía el mismo problema cuando se llegaba a la instancia de digitación, que se explicó anteriormente, y posteriormente pasando a comité, donde únicamente el Gerente de Agencia tenía la autonomía para poder revisar y aprobar créditos hasta el monto ya mencionado, esta revisión demoraba entre 30 a 40 minutos. Esta revisión no se realizaba inmediatamente la carpeta crediticia llegara al escritorio del gerente, ya que el mismo tenía otras múltiples funciones, fuera de realizar la revisión de carpetas, ocasionando gran demora en el tiempo de respuesta al cliente sobre su crédito.

En la figura III, Trámite hasta 96000 Bs., en la instancia de comité, se deben de realizar dos comités por autonomías de aprobación, el primero con el gerente de agencia, quien no siempre se encontraba en agencia ya que tenía que estar realizando visitas a algunos clientes antes de aprobar una carpeta (visita ex ante) o después de que hayan realizado su desembolso (visitas ex post), estas visitas se las encomendaban, el área de riesgos del banco, generalmente a solicitudes y

desembolsos realizados mayores a 40000 Bs. Y el segundo con el Sub Gerente Regional de Créditos, siendo en ese momento que solo se contaban con dos personas en este cargo y cada Sub Gerente ya tenía establecido a que agencias podía atender, se demoraba bastante (3 días mínimo) por que al ya estar establecido con quien se realizaría el comité no se podía acudir con el otro Sub Gerente de Créditos que en su momento disponía de tiempo.

En la Figura IV, Trámite hasta 105000 Bs., se presentan los mismos problemas, respecto al comité, que se explica en la Figura III, posteriormente se realiza un último comité con el Gerente Regional de Créditos concertando una previa cita, este comité no siempre tenía que ser presencial.

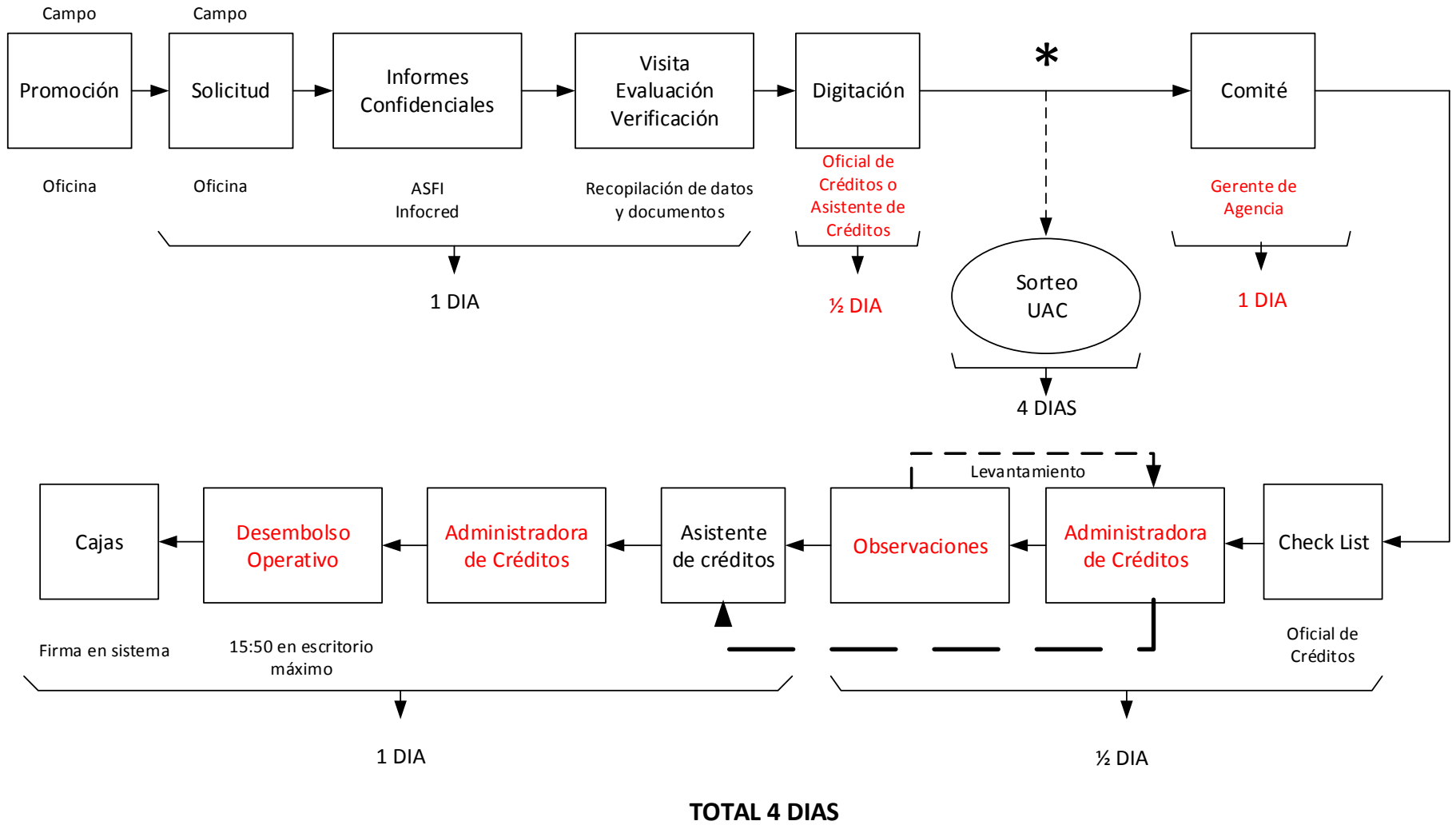
**FIGURA I
TRAMITE HASTA 20000 BS.**



TOTAL 4 DIAS

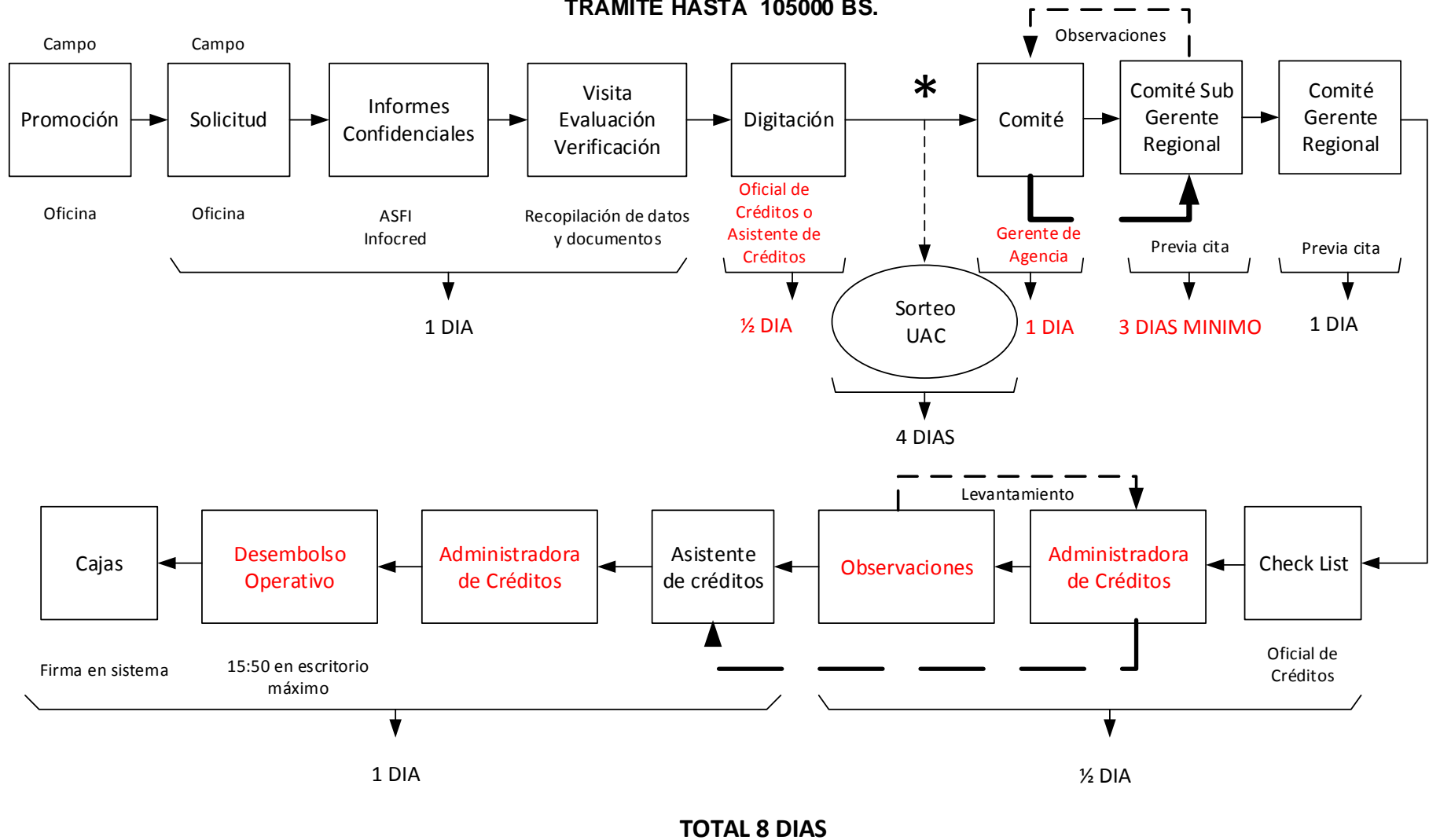
Fuente: Elaboración propia

**FIGURA II
TRAMITE HASTA 40000 BS.**



Fuente: Elaboración propia

**FIGURA IV
TRAMITE HASTA 105000 BS.**



Fuente: Elaboración propia

2.3 PARTE CREDITICIA

2.3.1 Promoción: realizada por el oficial de créditos fuera de la agencia o dentro de la agencia con los mismos clientes y sus referenciados, también por el asistente de créditos. Esta tarea debe ser realizada por todo el personal indistintamente.

2.3.2 Solicitud de crédito: realizada por el oficial de créditos o el asistente de créditos, donde se piden los documentos básicos, fotocopia del carnet de identidad, factura de servicios básicos, croquis de domicilio y negocio de los participantes (cliente, conyugue o codeudor, garantes) y firmas en los formularios correspondientes.(Anexo 1)

Nota: por prestar una atención rápida al cliente no se revisa la calidad de la firma de los participantes del crédito respecto a sus correspondientes documentos de identidad, los cuales también deben de estar en buen estado, alguna variación que se presente en la firma refleja demora en la calidad de atención al cliente que se presta por parte del banco, ya que la administradora de créditos e incluso el operativo exigen que las firmas sean lo mas idénticas posibles al documento d identidad y si no es así se deben de rehacer los formularios que comprenden a la carpeta crediticia o en su defecto el cliente, codeudor, cónyuge o garantes deben de tramitar un nuevo documento de identidad con la firma idéntica a la que plasmaron en los formularios.

Al no estar establecida esta tarea en el manual de funciones y dentro de las tareas del oficial de créditos, no se la realiza, por consiguiente, se tiene retraso en este sub proceso, que deriva en mala atención al cliente.

2.3.3 Consulta de informes confidenciales: realizada por el oficial de créditos o inmediato superior (jefe de créditos), a la ASFI o INFOCRED, para ver si los participantes del crédito son sujetos de atención.

2.3.4 Evaluación en situ: previa coordinación con el cliente de acuerdo a su disponibilidad de tiempo, se realiza la evaluación de la actividad del cliente y del garante y/o codeudor (si la operación requiere del mismo) y visita del domicilio,

también se recopilan los documentos restantes, respaldos de deudas, de patrimonio, de separación o defunción.

Nota: en ausencia de algún documento, ya se tienen que ver alternativas, como legalizaciones, actualizaciones, documentos ante notario, o cambio de garantías, el cual ya inicia una demora en el proceso crediticio pero no afecta profundamente en el tiempo de la evaluación, ya que la tenencia de documentos es responsabilidad de los participantes del crédito.

2.3.5 Digitación: tarea que debería ser realizada exclusivamente por el asistente de crédito, pero para poder entrar más rápido a comité, la realiza también el oficial de créditos, retrasando las demás funciones que debe de realizar.

Nota: las asistentes de crédito generan demora en la digitación de las carpetas ya que no se especifica claramente las funciones del asistente, en este sub proceso, llegan a realizar tareas de mensajería, descuidando su labor principal, acumulando las carpetas que tienen que digitar sobre su escritorio, en lugar de despacharlas inmediatamente ya se haya digitado.

2.3.5.1 UAC (Unidad de Admisión Crediticia): carpetas que ya están digitadas y hasta que no sean aprobadas en sistema, entran al sorteo de una muestra, para volver a ser visitadas y verificar la información de la misma.

Nota: el ingreso de una carpeta crediticia a esta unidad retarda, en promedio, cuatro días el trámite de un crédito. Causando en la mayoría de los casos, molestias por parte de los solicitantes, e incluso desistimiento del crédito, en este subproceso existe ausencia de información hacia el cliente sobre esta unidad, ya que el cliente se entera que se realizara otra visita cuando su trámite esta casi listo, esta situación también deriva en mala atención al cliente.

2.3.6 Presentación a Comité: la revisión dependiendo del rango en el cual este comprendido el crédito, de acuerdo a las autonomías de aprobación, inicia de acuerdo a la disponibilidad de tiempos y actividades del nivel revisor, algunas carpetas requieren pasar por la revisión de el gerente de agencia, el subgerente regional de créditos y el gerente regional de créditos, estos dos últimos previa cita,

Nota: en este subproceso no se tiene los criterios de revisión estandarizados y no apearse a los requisitos ya establecidos para cada crédito, demoran enormemente el tiempo de revisión, siendo que el nivel de revisión inicial revisa una carpeta y el siguiente nivel de revisión pide otros requisitos, los niveles de aprobación llegan incluso a hacer comités entre ellos mismos demorando en tiempos y afectan a la calidad de atención que se le ofrece al cliente.

2.3.7 Aprobación: la realiza el nivel revisor, en el sistema, de acuerdo a su autonomía de aprobación y la debe de realizar revisando cuidadosamente los datos de la carpeta en físico con los que refleja el sistema, orden de la carpeta y demás documentos presentados.

2.3.8 Check list: documento que muestra los documentos que respaldan a la carpeta crediticia, armada por el oficial de créditos, mediante sistema para que la administradora de créditos lo revise, imprima y firme.

2.3.9 Administración de Créditos: realizada por la Administradora de Créditos quien revisa que la carpeta crediticia se haya armado respetando los procedimientos, valida los documentos presentados y el orden de la carpeta, levantando observaciones si el caso lo amerita, para que sean subsanados por el nivel correspondiente.

2.3.10 Asistente de Créditos: quien debe de imprimir los contratos cuando los participantes del crédito se encuentren en la oficina, hacer firmar los contratos y formularios, armar la carpeta legal y adjuntar cualquier documento pendiente.

Nota: el no tener el respectivo cuidado al momento de hacer firmar los formularios en los sitios correspondientes, implica demora en el proceso de atención al cliente, ya que solo el Oficial de Créditos es quien puede volver a imprimir los formularios y él también se ve perjudicado en sus diferentes tareas, como resultado se tiene mas demora en la atención brindada al cliente.

2.3.11 Administración de Créditos: la Administradora de Créditos es quien luego de que la carpeta legal esté armada, realiza la revisión de las firmas de los

participantes del crédito en formularios de la carpeta crediticia y contratos correspondientes. (anexos 2,3,4,5,6,7,8)

2.4 PARTE OPERATIVA

2.4.1 Apertura de cuenta de ahorro: realizada únicamente por la asistente de operaciones, previa solicitud de apertura de cuenta de ahorro para desembolso, del oficial mediante correo electrónico, o apertura normal de cuenta de ahorro. La asistente debe de hacer que el cliente firme impecablemente en una hoja con formato especial para que al final de la tarde el operativo escanee y suba la firma del cliente al sistema, entre las otras funciones que desempeña, están la activación de cuentas inactivas, registro y actualización de datos de clientes, habilitación de tarjetas de debito, venta de seguros, apertura de depósitos a plazo fijo, atención de consultas y quejas en general.

Nota: el realizar las funciones incompletas por parte del asistente y el encargado de operaciones, perjudican la atención al cliente, la asistente no hacía que el cliente firme en una hoja aparte para su posterior escaneo y el operativo no controlaba el número de cuentas aperturadas en el día respecto a las escaneadas, perjudicando al cliente cuando este pretendía retirar su efectivo de cajas, ya que no podía hacerlo y se veía perjudicado por que no se cumplía con el tiempo estipulado de atención al cliente que se ofrecía, desde su solicitud hasta su desembolso.

En este sub proceso se ve muy saturadas las tareas que realiza la asistente de operaciones conllevando a atender mal a los clientes.

2.4.2 Desembolso: realizada exclusivamente por el operativo, generando un cuello de botella, ya que fuera de las funciones que este tiene encuentra falencias en la carpeta que el nivel revisor no detecto y no puede terminar de realizar el desembolso.

Nota: al existir variaciones de lo que refleja la carpeta y el sistema el operativo no puede realizar el desembolso, devolviendo la carpeta al área de créditos hasta que

solucionen esas falencias, demorando mas el proceso creditico y demorando la atención al cliente.

Todas los sub procesos mencionados anteriormente son los que conforman el proceso de atención al cliente en el área de créditos y de operaciones, algunos de estos sub procesos se encuentran mal diseñados, lo cual afecta al proceso en general, derivando en mala atención al cliente, insatisfacción del cliente, entonces realizamos una reingeniería en los subprocesos que se encuentran mal diseñados, que se explicaron con anterioridad, para así poder brindar al cliente una atención de calidad, ayudarle también a generar oportunidades de negocio y cumplir con lo promocionado por el banco, créditos oportunos.

2.5 Objetivos

2.5.1 Objetivo General

Evaluar los resultados cuantitativos en función del tiempo de atención al cliente, producto de la implementación de reingeniería a los sub procesos que conforman el proceso de atención al cliente en el área de créditos y operativa de banco unión.

2.5.2 Objetivo Especifico

- a) Analizar la calidad de atención al cliente brindada por el banco
- b) Evaluar la eficiencia del tiempo de respuesta en el proceso crediticio
- c) Lograr la productividad óptima de cada funcionario involucrado en el proceso de atención al cliente

2.6 Descripción especifica de la actividad profesional en relación con la solución del problema

La experiencia obtenida en el área de créditos, realizando promoción y renovación de cartera, atención al cliente ya que el oficial de créditos era quien daba la cara al cliente ante cualquier problema, inquietud, necesidad, consultas, incluso las quejas que este hiciese por que el operativo o la asistente los hicieron esperar demasiado para su desembolso, también es inevitable realizar una comparación con otro proceso de atención al cliente el cual experimente en Banco Sol, me llevaron a plantear esta Memoria Académica Laboral formulando una propuesta de

reingeniería en algunos sub procesos que conforman el proceso de atención al cliente en Banco Unión, los que al haber sido mal diseñados han creado un mal estar en el cliente por la atención que se le dio, con esta reingeniería eliminaremos por completo los subprocesos que afecten directamente en el proceso de atención al cliente en el área operativa y de crédito que lleva a cabo banco Unión, y no como hasta el momento se ha hecho, cambiar o aumentar algún paso o acción a seguir para ir mejorando de a poco, las funciones del banco, manteniendo un proceso de atención al cliente mal diseñado.

Nos centramos en atención al cliente, por ser nuestra principal herramienta para captar y retener a un cliente, quien al ser muy bien atendido, nos traerá mas clientes ayudando al crecimiento del Banco, en cambio un cliente insatisfecho, mal atendido, nos quitará futuros clientes que pudieran ser potenciales para el banco.

CAPITULO III

ALCANCES EN LA SOLUCION DEL PROBLEMA EN EL CONTEXTO DE UN MARCO TEORICO

Se citan conceptos básicos que ayudaran a comprender mejor la propuesta plasmada en la presente Memoria Académica Laboral:

3.1 Atención al cliente. Se designa con el concepto de Atención al Cliente a aquel servicio que prestan las empresas de servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes, en caso que estos necesiten manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión, solicitar información adicional, solicitar servicio técnico, entre las principales opciones y alternativas que ofrece este sector o área de las empresas a sus consumidores.⁸

Atención al cliente. El concepto de atención al cliente hace referencia al manejo y diseño de canales de comunicación que destina un a organización con fines de lucro para establecer contacto e interactuar con sus clientes.

Como finalidad, la atención al cliente busca principalmente, dar respuesta o solución a las consultas o problemas que los clientes puedan experimentar en relación al uso o consumo de los productos o servicios que adquirieron a la empresa. Pero un fin implícito, es la fidelización del cliente con la empresa, un cliente contento seguramente estará mucho más dispuesto a adquirir nuevos productos servicios de la empresa que un cliente que no ha obtenido respuestas o soluciones.⁹

⁸ Información extraída de: <http://www.definicionabc.com/economia/atencion-al-cliente.php>

⁹ Información extraída de: <http://definicion.mx/atencion-al-cliente/>

3.2 Cliente financiero. Persona natural o jurídica que utiliza los servicios de entidades financieras, mediante la suscripción de un contrato.¹⁰

3.3 Consumidor financiero. Cliente y/o usuario financiero.¹¹

3.4 Crédito es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un periodo de tiempo determinado.

En un crédito nosotros mismos administramos ese dinero mediante la disposición o retirada del dinero y el ingreso o devolución del mismo, atendiendo a nuestras necesidades en cada momento. De esta manera podemos cancelar una parte o la totalidad de la deuda cuando creamos conveniente, con la consiguiente deducción en el pago de intereses.

Además, por permitirnos disponer de ese dinero debemos pagar a la entidad financiera unas comisiones, así como unos intereses de acuerdo a unas condiciones pactadas. En un crédito solo se pagan intereses sobre el capital utilizado, el resto del dinero está a nuestra disposición pero sin que por ello tengamos que pagar intereses. Llegado el plazo del vencimiento de el crédito podemos volver a negociar su renovación o ampliación.

El propósito del crédito es cubrir los gastos, corrientes o extraordinarios, en momentos puntuales de falta de liquidez. El crédito conlleva normalmente la apertura de una cuenta corriente.¹²

Crédito. Es todo activo de riesgo, cualquiera sea la modalidad de su instrumentación, mediante el cual la entidad de intermediación financiera, asumiendo el riesgo de su recuperación, provee o se compromete a proveer fondos y otros bienes o garantizar frente a terceros el cumplimiento de obligaciones contraídas por sus clientes.¹³

¹⁰ Información extraída de la Ley de Servicios Financieros – Ley 393, pág. 162.

¹¹ Información extraída de la Ley de Servicios Financieros – Ley 393, pág. 162.

¹² Información extraída de <http://www.todoprestamos.com/prestamos/credito/>

¹³ Información extraída de la Ley de Servicios Financieros – Ley 393, pág. 163.

3.5 Microcrédito. Es el crédito a personas con actividades de autoempleo, microempresas y pequeñas unidades económicas, con la aplicación de tecnologías crediticias especializadas para este tipo de clientes y cuya fuente de repago son los ingresos generados por dichas actividades.¹⁴

3.6 Proceso crediticio. Conjunto de actividades desarrolladas por una entidad de intermediación financiera para otorgar créditos, divididas en etapas que comprenden el diseño del producto crediticio, definición del perfil del cliente, recepción de solicitudes, evaluación de los potenciales clientes, aprobación, desembolso, seguimiento y recuperación.¹⁵

3.7 Reingeniería es el enfoque aplicado en las empresas para revisar procesos y cambiar lo que se crea conveniente, para mejorar costo, calidad, servicio y rapidez de las empresas. Muchas empresas utilizan ese enfoque para saber que debe hacerse en la compañía y como se debe hacer. Este tipo de enfoque no se encarga de mejorar los procesos que ya existen en las empresas, sino que se encarga de buscar nuevos procesos para implementarlos en la empresa.

Para muchas empresas la reingeniería es la manera de actualizar sus procesos y deshacerse de los antiguos, sobre todo a la hora de hacer negocios, también hace que las personas de las empresas renueven su capacidad y aprendan a trabajar de otra manera, la reingeniería se enfoca en como la empresa debe mejorar su negocio y no en mejorar departamentos o unidades en la empresa.¹⁶

Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento como costos, calidad, servicio y rapidez.

Fueron dos norteamericanos, Michael Hammer y James Champy, quienes a comienzos de la década de los noventa presentaron al mundo de la administración el novedoso concepto de la reingeniería. La definieron como “la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras

¹⁴ Información extraída de la Ley de Servicios Financieros – Ley 393, pág. 164.

¹⁵ Información extraída de la Ley de Servicios Financieros – Ley 393, pág. 165

¹⁶ Información extraída de <http://enfoquesdeadministracion.blogspot.com/2009/07/reingenieria.html>

espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”. En otras palabras, la reingeniería es una propuesta administrativa que hace referencia a los cambios radicales en las estructuras y en los procedimientos de una empresa u organización para producir mejoramientos significativos.

La reingeniería es un nuevo enfoque que analiza y modifica los procesos básicos de trabajo en el negocio.¹⁷

3.8 Servicio financiero es la transacción necesaria para obtener un bien financiero, es el proceso de adquirir un bien financiero.¹⁸

Servicios financieros, servicios diversos que prestan las entidades financieras autorizadas, con el objeto de satisfacer las necesidades de las consumidoras y consumidores financieros.¹⁹

3.9 Sistema financiero es aquel conjunto de instituciones, mercados y medios de un país determinado cuyo objetivo y finalidad principal es la de canalizar el ahorro que generan los prestamistas hacia los prestatarios.²⁰

Sistema financiero es el conjunto de entidades financieras autorizadas conforme a la Ley de Servicios Financieros, que prestan servicios financieros a la población en general.²¹

3.10 Sistema financiero Boliviano. Sistema que comprende todas las instituciones financieras de propiedad nacional o extranjera cuya principal actividad es la intermediación financiera, valores, pensiones o seguros. Incluye a bancos comerciales, mutuales de ahorro y préstamo, cooperativas de ahorro y crédito, fondos financieros privados, bancos de segundo piso, compañías de seguros, administradoras de fondos de pensión, corredores de bolsa. El sistema

¹⁷ Información extraída de <http://teoriasldj.blogspot.com/2012/05/teoria-de-la-reingenieria.html>

¹⁸ ASMUNDSON, Irena, “Finanzas & Desarrollo”, marzo de 2011.

¹⁹ Información extraída de la Ley de Servicios Financieros – Ley 393, pág. 166

²⁰ Información extraída de <http://www.definicionabc.com/economia/sistema-financiero.php>

²¹ Información extraída de la Ley de Servicios Financieros – Ley 393, pág. 166

esta regulado por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras y la Superintendencia de Pensiones, Valores y Seguros.²²

3.11 Usuario financiero. Persona natural o jurídica que utiliza los servicios de entidades financieras, sin que medie la suscripción de contratos.²³

Basándonos en estos conceptos y aplicando la administración moderna donde la reingeniería es un nuevo enfoque que analiza y modifica los procesos básicos de trabajo en el negocio para hacer frente a:

- Agilizar respuestas a clientes
- Entregar a tiempo el producto correcto en un 100%
- Reducir el tiempo de entrega
- La mejor imagen al cliente
- Consistencia
- Información si errores
- Simplificación de tramites

Y podemos llegar a ser altamente competitivos respecto a los demás bancos que ofertan los mismos productos, solicitan los mismos requisitos, donde las tasas de interés ya no son una ventaja, y se va enfocando en lo que es la atención al cliente como una ventaja competitiva.

²² Glosario de términos financieros, versión 1.2, agosto 03, Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras de Bolivia, pag 67

²³ Información extraída de la Ley de Servicios Financieros – Ley 393, pág. 167.

CAPITULO IV

DESCRIPCION DE LA SOLUCION AL PROBLEMA – DESARROLLO DE LA SOLUCION Y RESULTADOS

Se plantea una reingeniería en el proceso de atención al cliente en el área de créditos y de operaciones.

Una vez identificados los subprocesos donde se encuentran las falencias que repercuten en una atención de calidad al cliente, que debe ofrecer el banco, pasando de un proceso de atención al cliente en el área de créditos y de operaciones, que se aplicó por años, donde el personal dejó de lado, en primer lugar, la preocupación por cumplir con los tiempos de respuesta que ya estaban establecidos por el banco, y en segundo lugar, lo que es atender con calidad, con calidez al cliente, que hace cualquier consulta o requerimiento.

Primero proponemos la reingeniería buscando optimizar los tiempos de respuesta al cliente, en el área de créditos y en el de operaciones detallando paso a paso el proceso crediticio.

4.1 CREDITOS

4.1.1 Solicitud de crédito: por prestar una atención rápida al cliente no se revisa la calidad de la firma de los participantes del crédito respecto a sus correspondientes documentos de identidad, los cuales también deben de estar en buen estado, ya que si reflejaban alguna variación en la firma se deben de rehacer los formularios de la carpeta crediticia, imprimir nuevamente contratos, repetir reconocimientos de firma y en un caso extremo tramitar un nuevo carnet de identidad, realizar estas actividades demora el tiempo que se emplea en la atención al cliente en la parte crediticia.

4.1.1.1 Solución: Se incorpora en el manual de funciones, como una de las tareas a seguir por parte del oficial de créditos inicialmente la revisión de la calidad de la firma de los participantes del crédito, principalmente del cliente, quien es quien

apertura la cuenta de ahorro, la revisión de los documentos de identidad que no presenten daños, en el momento de firmar las solicitudes. Si existiese alguna variación en la firma, el cliente o los participantes tendrán tiempo para practicar la firma mejorando los rasgos de la misma para el momento de su desembolso y si el carnet de identidad presentase algún daño serio como un plastificado indebido, aberturas en el documento en los sitios de la firma o fotografía, que le haya entrado agua, inmediatamente se pide al dueño del carnet de identidad que renueve el mismo. Siendo esta función de responsabilidad exclusiva del oficial de créditos.

Se elimina la digitación de carpetas como una tarea del oficial ya que esta función debe ser realizada únicamente por las asistentes de crédito.

4.1.1.2 Resultado: se eliminan tiempos empleados innecesariamente para la revisión de firmas y reimpresión de formularios ya que no se comete más el error de firmas diferentes en la carpeta crediticia, lo cual demoraba entre una hora y un día para que esa carpeta vaya a desembolso, entonces, se ofrece una buena atención al cliente en este sub proceso.

Se elimina la duplicidad de funciones, sobre digitación, que realizaban el oficial de créditos y la asistente de créditos.

4.1.2 Digitación: la demora de medio día que se genera en este subproceso, para digitar las carpetas, por que las tareas de la asistente no están claramente definidas, ya que las mismas llegan a realizar tareas de mensajería, descuidando su labor principal, acumulando las carpetas que tienen que digitar sobre su escritorio, en lugar de despacharlas inmediatamente ya se haya digitado y en otros casos no se las encuentra en su lugar de funciones.

4.1.2.1 Solución: se incorpora claramente como función principal de la asistente de créditos, la digitación de las carpetas crediticias, atención al cliente, elaboración e impresión de informes sobre desembolsos y mora, quedando prohibido que abandonen el sitio de sus funciones.

Se incorpora un incentivo monetario por carpeta digitada y desembolsada el cual no esta contemplado dentro de su salario básico, pero sí como un bono de productividad, siendo un aliciente para que agilicen la digitación de carpetas.

4.1.2.2 Resultado: se reduce el tiempo de espera en la digitación, de medio día a media hora como máximo, ayudando a mejorar la atención al cliente en el área de créditos, siendo el cliente el mayor beneficiado.

4.1.3. UAC (Unidad de Admisión Crediticia): el ingreso de una carpeta crediticia a esta unidad, retarda, en promedio cuatro días el trámite de un crédito. Causando en la gran mayoría de los casos, molestias por parte de los solicitantes, e incluso desistimiento del crédito, por la enorme demora que se sumaba a su solicitud de crédito.

4.1.3.1 Solución: se propuso eliminar carpetas crediticias cuya evaluación se haya realizado con uno de los niveles de aprobación, o haya tenido una visita Ex ante, de la muestra que esa unidad toma para volver a ser visitadas, adjuntando el formulario correspondiente en medio magnético a las aéreas correspondientes. (Anexo 1)

También se estandariza que todos los oficiales de crédito informen a los solicitantes, sobre esta unidad, incorporando como una tarea obligatoria dentro del manual de funciones del oficial de créditos, la tarea que realizan y el tiempo que puede llegar a demorar.

Se pone de manera impresa, el objetivo de esta unidad y el tiempo que toma su revisión, en los formularios de solicitud y de Ficha de Datos (Anexos 2 y 3)

4.1.3.2 Resultado: se evita que carpetas crediticias que ya hayan sido revisadas minuciosamente, vuelvan a ser visitadas ocasionando demora para su desembolso, molestias con el cliente, deficiencias en los tiempos de respuesta e incluso evitando desistimientos de créditos.

4.1.4 Presentación a Comité: el no tener los criterios de revisión estandarizados, tener niveles de revisión para determinados montos y no apearse a los requisitos

ya establecidos para cada crédito, demoran enormemente el tiempo de revisión. Los niveles de aprobación llegan incluso a hacer comités entre ellos mismos.

4.1.4.1 Solución: Se elimina la autonomía de revisión entre jefe y gerente de agencia, pudiendo revisar cualquiera de estos, un crédito hasta 20000 o 105000 Bolivianos para que la carpeta pase al siguiente nivel de revisión, se estandariza la forma de revisión de los créditos en los aspectos elementales, bajo el apego forzoso a los requisitos establecidos en el manual de otorgación de créditos, de acuerdo al tipo de actividad que se evalúe, comercio, producción o servicio, ofreciendo una capacitación, por parte de riesgo crediticio, cuando surjan modificaciones en el manual de créditos, donde participen los mandos de revisión y aprobación, jefes de agencias, gerentes, sub gerentes regionales, gerentes regionales, estos por que son las instancias donde se demora enormemente, la revisión de carpetas crediticias, y principalmente los oficiales de crédito y asistentes de crédito, ya que son ellos los que preparan y pasan los datos al sistema de las carpetas.

Se incorpora un tercer subgerente de crédito, eliminando las autonomías de revisión de acuerdo a segmentación de agencias, pudiendo hacer comité con cualquiera de los subgerentes.

4.1.4.2 Resultado: se aminoraron las diferencias básicas en los criterios de revisión eliminando casi por completo los comités entre niveles de revisión, se optimiza el tiempo de respuesta para la aprobación, reduciendo éste desde un día hasta tres días el tiempo de respuesta para la aprobación de un crédito, mejorando la atención al cliente por parte del personal que no tiene contacto directo con el cliente.

4.1.5 Asistente de Créditos: el no tener el respectivo cuidado al momento de hacer firmar los formularios, implica demora en el proceso de atención al cliente, ya que solo el Oficial de Créditos es quien puede volver a imprimir los formularios y él también se ve perjudicado en sus diferentes tareas.

4.1.5.1 Solución: Se propuso, una vez que la carpeta crediticia ya este lista para desembolso, mandar un correo con los archivos de la carpeta a las asistentes de

crédito para que ellas mismas puedan imprimir algún formulario cuando lo requieran.(Anexos2,3,4,5,6,7,8)

4.1.5.2 Resultado: se elimina el perjuicio en tiempo de espera para el cliente, ya que la asistente puede volver a imprimir los formularios, y el oficial de créditos también puede disponer de su tiempo para realizar sus diferentes actividades puesto que ya no tiene que quedarse hasta que su cliente desembolse su crédito, se logra eficiencia en el tiempo de respuesta al cliente.

Se eliminan las funciones del administrador de créditos ya que compartía funciones que realizaban los niveles de aprobación y las asistentes de crédito.

4.2 OPERATIVA

4.2.1 Apertura de cuenta de ahorro: el realizar las funciones incompletas por parte del asistente y el encargado de operaciones, la asistente no hacía que el cliente firme en una hoja aparte para su posterior escaneo y el operativo no controlaba el número de cuentas aperturadas en el día respecto a las escaneadas, perjudicando al cliente cuando este pretendía retirar su efectivo de cajas, ya que no podía hacerlo.

4.2.1.1 Solución: se propone la implementación de un control mutuo entre el asistente de operaciones y el encargado de operaciones para una revisión conjunta del desarrollo completo de sus funciones mediante un arqueo de cuentas aperturadas y firmas escaneadas, el oficial de créditos o la asistente de créditos también puede revisar que el cliente que va a desembolsar ya tenga su firma en el sistema, caso contrario pedir a la asistente de operaciones que lo realice.

4.2.1.2 Resultado: se evita que el cliente este volviendo de cajas, cuando ya iba a retirar su dinero de desembolso, al área de créditos, para pedir que le ayuden a desembolsar. Evitamos que el cliente este disconforme con la atención recibida.

4.2.2 Desembolso: al existir variaciones de lo que refleja la carpeta y el sistema el operativo no puede realizar el desembolso, devolviendo la carpeta al área de créditos hasta que solucionen esas falencias, demorando mas el proceso creditico,

dependiendo de la hora en que se atendió la carpeta, esto puede llegar a demorar entre una hora hasta medio día.

4.2.2.1 Solución: se incorpora, conjuntamente al área de sistemas, un bloqueo automático en el sistema, si existiese alguna variación en los datos digitados, permitiendo realizar la corrección oportuna, esta alerta de bloqueo se presenta al momento de digitar la carpeta y en la instancia de aprobación.

4.2.2.2 Resultado: se procede óptimamente con el proceso del desembolso sin rebotar la carpeta al área de créditos, se mejora la calidad de atención al cliente en la última etapa del proceso crediticio,

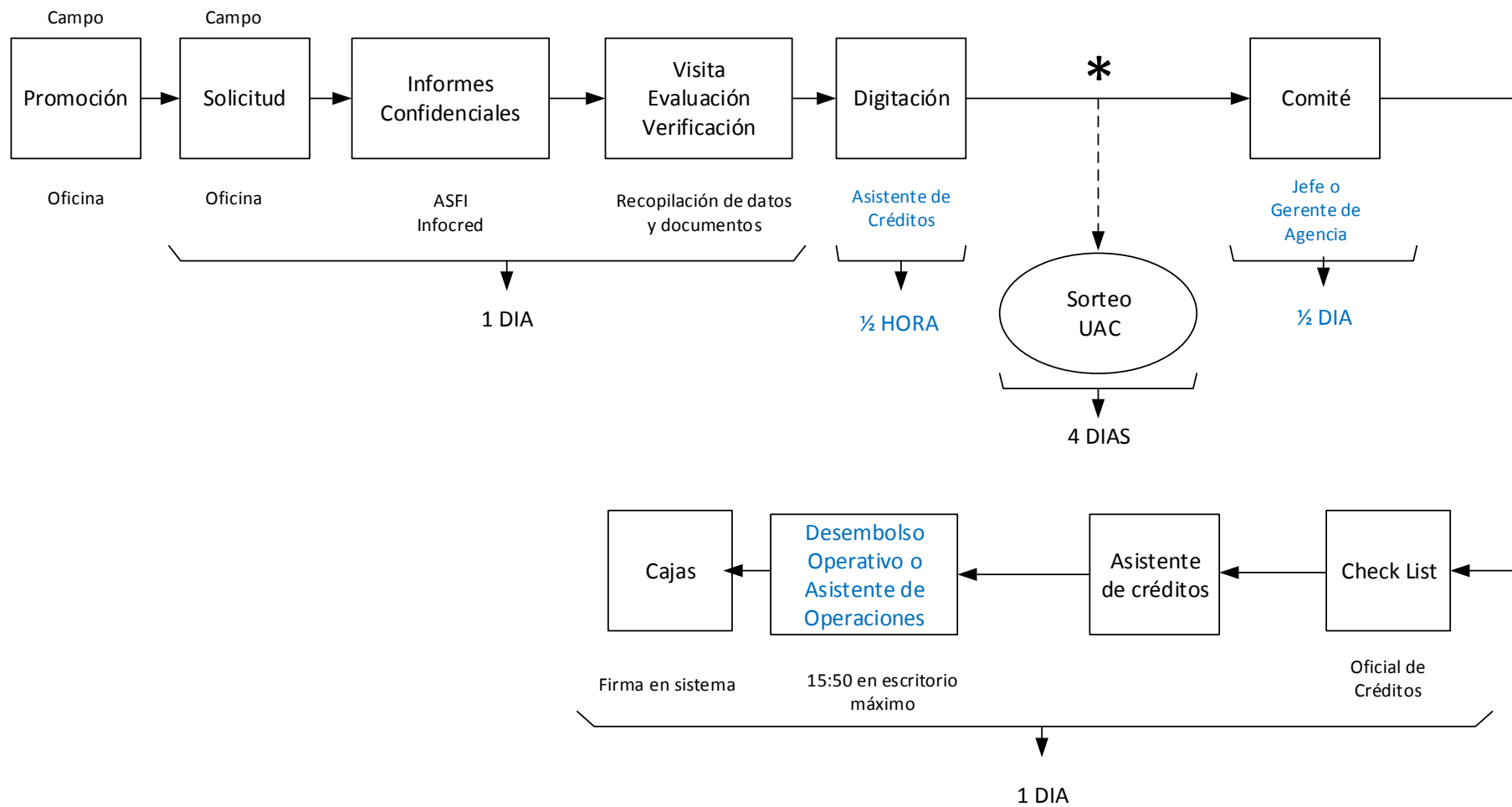
Para mejorar el proceso de atención al cliente en el área de operaciones, se unifican las tareas, en el manual de funciones, que tiene la asistente de operaciones y el encargado de operaciones, siendo que ambos pueden aperturar cuentas de ahorro, como realizar desembolsos, permitiendo al cliente ser atendido en cualquier momento que así lo requiera.

Podemos apreciar la solución al problema identificado en el capítulo II del presente trabajo y los resultados obtenidos en tiempo de atención al cliente cumpliendo efectivamente con los estándares impuestos por el banco, alcanzando los objetivos planteados: logrando la calidad de atención al cliente brindada por el banco en todas sus áreas, logrando ser eficientes en el tiempo de respuesta al cliente en el proceso crediticio, obteniendo una productividad óptima de todos los funcionarios involucrados en el proceso de atención al cliente.

Si bien no estamos aplicando una reingeniería a todo lo que comprende el proceso de atención al cliente en el área de créditos y de operaciones, ya que este proceso se inicia de la misma forma en todas las entidades financieras, sí lo aplicamos a los subprocesos o tareas que lo conforman.

En las Figuras V, VI, VII y VIII se muestra como se eliminaron tareas innecesarias, ya que se encontraban duplicadas, comparando con las figuras I, II, III y IV, y así se mejoró el proceso de atención al cliente en el área de créditos y de operaciones de Banco Unión S.A., que se pueden medir cuantitativamente.

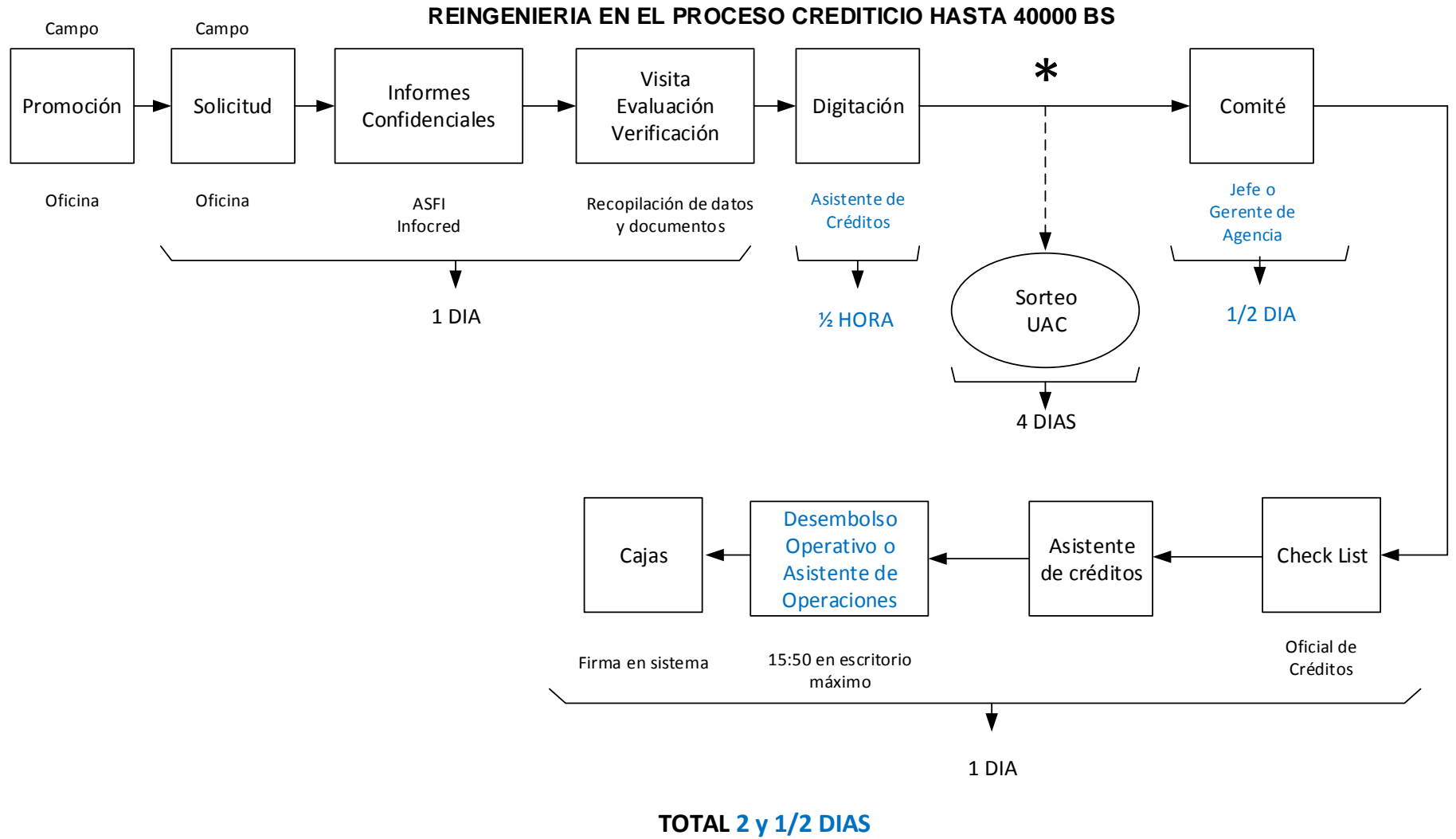
FIGURA V
REINGENIERIA EN EL PROCESO CREDITICIO HASTA 20000 BS



TOTAL 2 y 1/2 DIAS

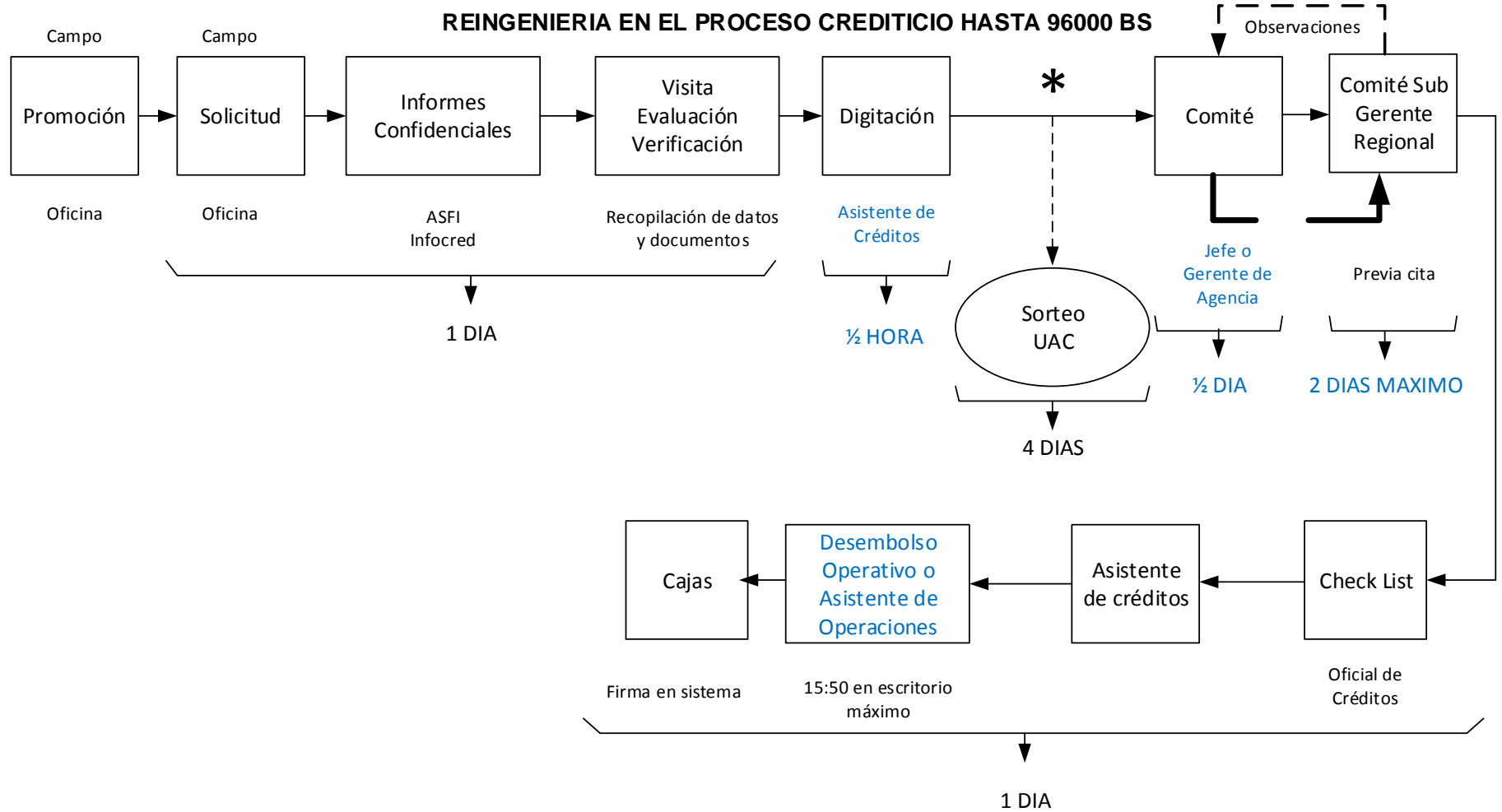
Fuente: Elaboración propia

FIGURA VI



Fuente: Elaboración propia

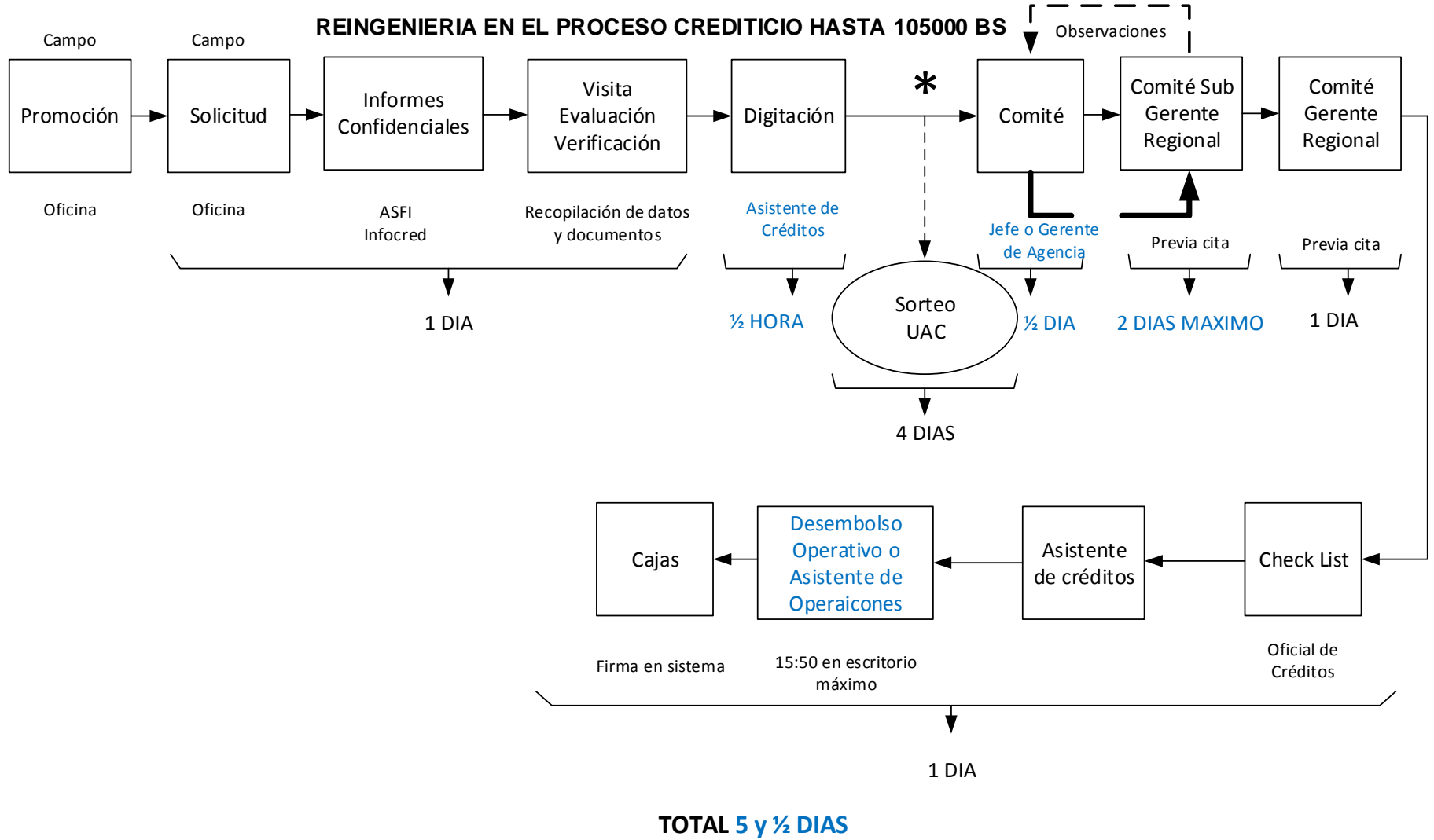
FIGURA VII



TOTAL 4 y ½ DIAS

Fuente: Elaboración propia

FIGURA VIII



Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, se implanta capacitaciones respecto a la atención al cliente y manejo de conflictos, identificando las agencias que así lo requieran, mediante un balance mensual sobre las quejas recibidas, sean estas anónimas o ya identificadas, sean escritas o verbales, buscando mejorar la agencia afectada, en cuanto al trato que se le dio al cliente, se adiciona un bono anual como incentivo, a la agencia que resalte de entre las demás, por la buena atención brindada al cliente, durante el año.

En primera instancia las capacitaciones se darán por el área de Recursos Humanos, teniendo como resultado, personal capacitado para brindar atención de calidad al cliente y mejorando indirectamente la productividad del banco. Esta capacitación estará dirigida al área que mas quejas tenga en la agencia.

Hemos alcanzado nuestros objetivos, lograr resultados óptimos en función del tiempo de atención al cliente, brindando una atención de calidad, mejorando el tiempo de respuesta al cliente en el proceso crediticio, y logrando una productividad deseada de cada funcionario que se involucra en el proceso de atención al cliente tanto en el área de créditos como de operaciones.

Como podemos ver en el Cuadro IV los resultados obtenidos en cuestión de tiempos son óptimos, incluso comparando con lo establecido por el mismo banco.

CUADRO IV

TIEMPOS DE TRÁMITE CREDITICIO

<i>Monto Bs.</i>	<i>Tiempo Estimado</i>	<i>Tiempo real sin UAC</i>	<i>Tiempo Real con UAC</i>	<i>Tiempo Real sin UAC y Reingeniería</i>	<i>Tiempo Real con UAC y Reingeniería</i>
35000-40000	hasta 3 días	4 días	8 días	2,5 días	6,5 días
40001-96000	5 días	7 días	11 días	4,5 días	NA*
96001-105000	6 días máximo	8 días	12 días	5,5 días	NA*
Elaboracion: Fuente propia.					
*se elimina la visita de la UAC si se tiene la visita Ex Ante.					

Para una mejor comprensión de lo que se logro con la reingeniería, exponemos en el cuadro V, como se trabajaba y realizaban las tareas con respecto al tiempo que demoraba un crédito, la atención que se daba al cliente, las funciones que desempeñaba el personal y la imagen que se daba en el mercado.

Aplicando la reingeniería se logra dar una atención al cliente en un tiempo óptimo, todo cliente que se aproxime a Banco Unión, es un cliente satisfecho, se incrementa la productividad de todo el personal y se logra el prestigio deseado por la competencia.

CUADRO V
MATRIZ DE RESULTADOS

	Sin reingenieria	Con reingenieria	Resultado
Tiempo	El tiempo que se tardaba en dar una respuesta al cliente era demasiado, causando en el cliente grandes molestias con el personal y con el mismo banco	El tiempo para dar una respuesta al cliente se optimiza, incluso mas de lo ya establecido por el banco	Optimización de tiempo
Atención al Cliente	La atención brindada al cliente era descortés, mala.	La atención brindada al cliente es personalizado y con calidez	Cliente satisfecho
Funciones	Las funciones del personal se encontraban duplicadas, no se seguia el manual de funciones	las funciones del personal estan bien definidas, se elimina duplicidad de funciones.	Productividad
Imagen	El Banco y el personal del mismo, eran mal visualizados por el cliente.	El Banco y el personal logran ser un referente en el mercado financiero.	Prestigio

Fuente: Elaboracion propia

El punto clave para ser competitivo en las áreas crediticia y de operaciones de cualquier banco será la atención al cliente que éste brinde, ya que las tasas de interés, los servicios adicionales que ofrecen, cobertura, son los mismos en el mercado financiero.

Aplicando los conceptos citados a este caso, reingeniería en el proceso de atención al cliente en Banco Unión S.A., entendemos que revisamos los procesos que se siguen en la atención al cliente en el área de créditos y de operaciones, cambiando los subprocesos que según el análisis realizado afectan a la calidad y rapidez de respuesta al cliente. Identificamos estas falencias en todo el proceso crediticio, con actividades duplicadas, usurpación de funciones, mala estructuración y aplicación del manual de funciones, y con la reingeniería cambiamos radicalmente estas falencias para la mejora del proceso de atención al cliente en el área de créditos y operativa de Banco Unión S.A.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las principales conclusiones a las que se arribaron con el presente trabajo son las siguientes:

- Dentro de un mercado tan amplio como es el mercado financiero, donde los productos crediticios, las garantías, actividades o sectores susceptibles de crédito, son casi los mismos, entre las diferentes entidades financieras, debemos de prestar mucha mas importancia a la atención al cliente, ya que esta no puede ser mecánica, más al contrario, debe de cubrir satisfactoriamente las necesidades y requerimientos de aquellas personas que requieren de los diferentes servicios que ofrece el banco, para ello la atención que se brinda en el banco debe de innovar, ser diferente a la ofrecida por la competencia, mejorando notablemente condiciones y tiempos, siendo estos, sumamente necesarios para lograr la fidelización del cliente con el banco, ya que Banco Unión cuenta con otra herramienta que es una tasa de interés sumamente competitiva en el mercado.
- El proceso de atención al cliente mal diseñado que se iba implementando en Banco Unión, arrojó como resultado tiempos de respuesta al cliente, demasiado demorados, con la aplicación de la reingeniería, hemos logrado optimizar los tiempos de respuesta, incluso, mejorando los ya establecidos por el banco como se observó en el cuadro IV. Se eliminaron funciones duplicadas y compartidas entre el personal las cuales también duplicaban el tiempo empleado en estas tareas. Resaltamos la optimización del tiempo de respuesta en el proceso crediticio ya que se superaron las expectativas del mismo banco.
- La productividad del personal involucrado en la atención al cliente, repuntó, después de la aplicación de los bonos anuales a las agencias que brinden una excelente atención al cliente, ya que un incentivo monetario o social, es un aliciente adicional para la atención de excelencia.

Al haber optimizado el tiempo en cuanto a atención al cliente, hemos recuperado el mercado perdido, brindando una atención de calidad medible en número de días, desde la solicitud de un crédito hasta su desembolso y también hemos logrado involucrar a los funcionarios en este proceso de atención al cliente en las áreas de créditos como de operaciones, logrando tener clientes satisfechos, colaborando con el logro de sus negocios mediante un crédito oportuno y también logrando buena publicidad de boca a boca.

Se recomienda implementar pequeñas encuestas a los clientes sobre los servicios, atención, tiempo de respuesta al cliente, para así, no caer nuevamente en la mala aplicación de los procesos o identificar procesos mal diseñados.

ANEXOS

Se presentan documentos con los que se trabaja cotidianamente para mayor entendimiento del documento.

ANEXO 2



SOLICITUD DE CRÉDITO

I. Datos Personales

Apellido Paterno _____ Apellido Materno _____ Nombres _____
 Documento de Identidad: CI _____ Exp. en: _____ Edad (años) _____ Sexo M F
 Pasaporte N° Documento de Identidad _____
 Teléfono: _____ Tipo de negocio que tiene _____
 Ubicación del negocio: _____ Es ya cliente del Banco? Si No
 Frecuencia de Venta: Lunes Martes Miércoles Jueves Viernes Sábado Domingo

II. Datos del Cónyuge

El (la) cónyuge reside o vive en otro país: SI NO Si la respuesta es "SI", llenar datos en *
 Apellido Paterno _____ Apellido Materno _____ Nombres _____
 Documento de Identidad: CI _____ Exp. en: _____ Edad (años) _____ Sexo M F
 Pasaporte N° Documento de Identidad _____
 Celular _____ Es ya cliente del Banco? Si No
*** Datos de residencia en el extranjero**
 País de residencia: _____ Ciudad _____ Teléfono de contacto _____
 Fecha de viaje _____ Fecha probable de retorno _____

III. Datos recepción / envío de Remesas

Medio utilizado para recibir remesas/giros: Nombre Entidad Financiera _____ Amigos Otros _____

Importante: Esta Declaración Jurada en lo posible debe estar acompañada de documentación respaldatoria.

En virtud a que mi cónyuge se encuentra en el exterior del país, la presente Declaración Jurada tiene carácter confidencial, voluntario, de buena fe y forma parte integrante de la documentación de solicitud de crédito, bajo el compromiso y aceptación de que el Banco pueda por sus medios u otros indagar y complementar la información que vea conveniente, en cuyo caso estaré llano a complementar y ampliar cualquier requerimiento adicional que amerite. De cualquier cualquier perjuicio para el Banco y éste sea originado por la declaración realizada, me obligaré a resarcir los daños ocasionados.

IV. Datos del crédito

Monto solicitado: _____ BS. \$us Plazo(meses): _____ Objeto del crédito: Capital de operación Capital de inversión
 Vivienda Consumo Microempresario Microlínea Vehículo Otro _____
 Frecuencia de pago: _____ Destino del crédito: _____
 Cuanto puede pagar en cada cuota? _____ Que garantía ofrece? _____
 la solicitud fue: Aprobada Rechazada Motivo de Rechazo _____

V. Otros servicios de interés

Le gustaría tomar otro producto en nuestro Banco? Caja de ahorro DPF Carta de crédito Boleta de garantía
 Tarjeta de Crédito Tarjeta de Débito Compra de vivienda Otros _____
 Tomando en cuenta mi(nuestro) interés de poder usar el servicio señalado, mediante la presente autorizo(amos) a proseguir con la solicitud señalada.

VI. Autorización para Recabar Información Confidencial

Autorizo(autorizamos) expresamente al Banco Unión S.A. a solicitar informe confidencial a Burós de Información Crediticia (BIC), Central de Información de Riesgos de la ASFI, instituciones y agencias de control y/o de supervisión así como de otras fuentes que estime necesario y durante el tiempo que mantenga(mos) relación con el BUSA.

VII. Autorización de Débito Automático

En caso de la aprobación de la presente solicitud, autorizo(autorizamos) expresamente al Banco Unión S.A. realizar la vinculación de la cuenta de ahorros número _____ al trámite número _____, con el fin de contar con débito automático para el pago de mi(nuestro) préstamo a través de la mencionada cuenta de ahorros.

Firma Cliente

Firma Cónyuge

Lugar y Fecha: _____ de _____ de _____

ANEXO 3

FICHA DE DATOS (Cliente/Garante)



I. Datos Personales Cliente

Primer Nombre _____ Segundo Nombre _____ Primer Apellido _____ Segundo Apellido _____
 Fecha de Nacimiento: _____ Lugar de Nacimiento: _____
 Tipo Doc. C.I. RUN PAS. Extr. Nro. Identificación: _____ Exp.: _____ Estado Civil: Solt. Cas. Div.
 Profesión u ocupación: _____ Teléfonos: _____

II. Datos del Cónyuge Cliente

Primer Nombre _____ Segundo Nombre _____ Primer Apellido _____ Segundo Apellido _____
 Fecha de Nacimiento: _____ Lugar de Nacimiento: _____
 Tipo de Id. C.I. RUN PAS. Extr. Nro. Identificación: _____ Exp.: _____
 Profesión u ocupación _____ Teléfonos: _____

* Datos de residencia en el extranjero (Cónyuge del Garante)

País de residencia _____ Ciudad _____ Teléf. o medio de contacto _____
 Fecha de viaje _____ Fecha probable de retorno _____

III. Ubicación / Dirección Domicilio del Cliente

Tipo de Vivienda: Propia Departamento _____
 Casa Alquilada Bs. _____ Provincia _____
 Departamento Anticrético Bs. _____ Municipio / Localidad _____
 Prop. Padres Ubicación _____
 Otra _____

IV. Ubicación / Dirección / Negocio del Cliente

El **NEGOCIO** funciona en el mismo lugar donde VIVE? SI NO Si la respuesta es **NO**, llenar los datos siguientes:
 Tipo de Vivienda: Propia Departamento _____
 Casa Alquilada Bs. _____ Provincia _____
 Departamento Anticrético Bs. _____ Municipio / Localidad _____
 Prop. Padres Ubicación _____
 Otra _____

V. Vinculación con el Banco Unión S.A.

Nombre del funcionario o empresa _____

Tiene algún familiar o pariente que es funcionario del Banco Unión S.A.? Si No _____
 Tipo de parentesco: _____
 Tiene vinculación con algún grupo o empresa que es prestataria del Banco Unión S.A.? Si No _____
 Tipo de parentesco: _____
 a) Relación de Propiedad b) Relación de Dirección c) Relación de Administración
 d) Relación de Garantía e) Pariente en 1° y 2° grado f) Relación Vinculante que determina un mismo riesgo crediticio

VI. Autorización para Recabar Información Confidencial

Autorizo (autorizamos) expresamente al Banco Unión S.A. a solicitar informe confidencial a Burós de Información Crediticia (BIC), Central de Información de Riesgos de la ASFI, instituciones y agencias de control y/o de supervisión así como de otras fuentes que estime necesario durante el tiempo que mantenga (mos) relación con el BUSA. La presente declaración, tiene carácter confidencial, voluntario, de buena fe y forma parte integrante de la documentación de solicitud de crédito, bajo el compromiso y aceptación de que el BUSA pueda por sus medios u otros indagar y complementar la información que vea conveniente, en cuyo caso estará llano a ampliar cualquier requerimiento adicional; de establecerse que la presente declaración pueda repercutir en un perjuicio para el Banco, me (nos) obligará a resarcir todos los daños que se pudieran ocasionado a raíz del presente documento.

Firma Cliente

Firma Cónyuge

Lugar y Fecha: _____

ANEXO 6



EVALUACIÓN SOCIOECONÓMICA

0	0	0	0
Primer Nombre	Segundo Nombre	Primer Apellido	Segundo Apellido
Actividad Económica: 0			Tipo de Cambio: 6,86

CAPACIDAD DE PAGO		VOLUNTAD DE PAGO	
VENTAS			Relación Familiar: Estable: <input type="checkbox"/> Inestable: <input type="checkbox"/>
Margen Bruto	#¡VALOR!	Vtas * (1-(MBp/100))	Actividad Cónyuge: <input type="text"/>
COSTO DE VENTAS	#¡VALOR!		Nro. Hijos: <input type="text"/> Nro. Dependientes: <input type="text"/>
UTILIDAD BRUTA	#¡VALOR!		Edad dependientes: <input type="text"/>
Gastos	Negocio	Familia	Estudian CP/CF/UP/UF.: <input type="text"/>
Pago de impuestos			Cuenta con: LUZ: <input type="checkbox"/> AGUA: <input type="checkbox"/> TELEF: <input type="checkbox"/>
Alimentación			Destino de sus utilidades:
Serv. Públicos (Luz, agua, telef.)			FAM: <input type="checkbox"/> NEG. <input type="checkbox"/> AHO. <input type="checkbox"/> DEU. <input type="checkbox"/> OTRS. <input type="checkbox"/>
Alquiler			Conoce su actividad (C - CR - NC): <input type="text"/>
Transporte			Es dinámico en su negocio (SI - P - NO): <input type="text"/>
Pago Deudas	0,00	0,00	Es conocido en su Negocio (C - CR - NC): <input type="text"/>
Gastos Empleados			Antigüedad del negocio (años) <input type="text"/>
Mantenimiento			Numero de Empleados <input type="text"/>
Educación			Análisis sobre la administración y entorno del negocio.
Salud			<input style="width: 100%; height: 40px;" type="text"/>
Otros/Imprevistos			
Total Gasto Operativo	0,00		Análisis de la relación familiar y su entorno.
UTILIDAD OPERATIVA	#¡VALOR!		<input style="width: 100%; height: 40px;" type="text"/>
Total Gastos Familiares		0,00	
Otros Ingresos			Comentarios sobre la(s) referencias(s) personal(es)
Ingresos por Salario		0,00	60%
Ingresos por Renta			<input style="width: 100%; height: 40px;" type="text"/>
Ingresos (2da. Activ.)		0,00	
UTILIDAD NETA	#¡VALOR!		
UTIL. NETA AJUSTADA S/FREC.	#¡VALOR!		
Utilidad Neta (Ant.)			
CAPACIDAD DE PAGO MENSUAL	#¡VALOR!	(Utilidad Neta * 0.80)	
CAP. PAGO AJUSTADA Segun./FREC.	#¡VALOR!		
Capacidad de Pago (Ant)		(Margen Seg. = 20%)	
Propuesta / Condiciones de Préstamo			
Monto: <input type="text"/>	Moneda: BS.	Tasa de interés: 17,00%	Fecha Desemb.: <input type="text"/>
Cuota: 0,00	Superavit: #¡VALOR!	Periodo de gracia (Meses): <input type="text"/>	Fecha 1er. Venc.: <input type="text"/>
Plazo(mes): <input type="text"/>	Frecuencia: mensual	(MENSUAL, BIMESTRAL, TRIMESTRAL)	Monto: K.I. <input type="text"/>
Destino <input type="text"/>			Monto: K.O. 0,00
Crédito:* <input type="text"/>			Total: 0,00
* Para compra de cartera, detallar destino original			
	Aporte Propio: <input type="text"/>		Valor Comercial de la Garantía: <input type="text"/>
Garantía: <input type="text"/>			Cobertura de garantía: #¡DIV/0!
Análisis y Conclusión final del Oficial de Microcrédito			
<input style="width: 100%; height: 60px;" type="text"/>		<input style="width: 100%; height: 60px;" type="text"/>	
		Firma del Cliente	
"Recuerda que lo plasmado en este formulario es prueba de tu Integridad y Honestidad"			
Nombre Oficial: <input type="text"/>			Firma/Sello

ANEXO 9

HOJA DE PRESENTACIÓN DE MICROCRÉDITO

I.- INFORMACIÓN GENERAL DEL CLIENTE:		Calif. BUSA : A	Calif. SPN : 0	CI Cony :
Cliente : Gutierrez Salinas Albert Cristian		Conyugio :	Grupo :	
Dirección : La Paz Villa Salome Avenida Alamos Numero 1409		Teléfono :	CI / MIT : 060935/0LP	NET :
No. Cliente : 1576753	Estado Civil : Soltero (a)	Idem. de Cba. :	Estra. FEVE : HO ASIGNADA	
Sucursal : LA PAZ	Codceduor1 : Avacibia Salcedo Yanini Jarroth	P. Sel. cliente : 27/08/2013	CAEDEC Cliente : Servicio De Transporte Automotor Urbano De Pa	
Oficial : Carló Xiovana Quilbort	Codceduor2 :	P. Presentación: 27/08/2013	CAEDEC Ope : Servicio De Transporte Automotor Urbano De PASAJEROS	

PRODUCTOS HABILITADOS					
CJA. AHORRO	<input checked="" type="checkbox"/>	TD	<input checked="" type="checkbox"/>	BOLETAS Y VALES	<input type="checkbox"/>
CTA. CORRIENTE	<input type="checkbox"/>	TC	<input type="checkbox"/>	LÍNEA DE CRÉDITO	<input type="checkbox"/>
		COMEX	<input type="checkbox"/>	TC PREF.	<input type="checkbox"/>
		DIFF	<input type="checkbox"/>	CHEQUES CERTIF.	<input type="checkbox"/>
				UNISURELDO	<input type="checkbox"/>
				UNINET	<input type="checkbox"/>
				PAGOS SERV.	<input type="checkbox"/>
				TOTAL PROD.	2

II.- CONDICIONES DE LA OPERACIÓN:	
ACTUALES / ORIGINALES	DOLARES
1) Tipo Operación : Créditos Amortizables, (721 - Microcrédito F/Servicios Y Comercio)	15,306.12
2) Monto : 105,000.00 BS.	
3) Fondos : Recursos Propios	
4) Objeto : Capital De Inversión - Compra De Pasivo Banco Sol Y Sagrada Familia (Inversión De Movilidad) Por Bs. 22479.71 Y Bs. 33911.50, Saldo Para La Compra De Segundo Vehículo, Total Inversión Bs. 60341.69, Buena Financia Bs. 49708.89, Aporte Propio Bs. 10632.31	
5) Plazo : 60 meses	
6) Amortización : Periodicidad : Mensual	
7) Intereses : Tasa Final : 15.00% Anual ; MES CAMBIO FUTURO: 12; TASA FUTURA : TRE M/N + 15%	
8) Prima de Seguros : De Vida del Solicitante ;	
9) Desembolso : Cuenta contable No : 24299108	
11) Comenta :	
12) Condiciones Especiales :	
Tipo de Cambio : 6.86	Total operación \$us : 15,306.12

II.1.- INDICADORES FINANCIEROS MC:						
Indicador	Indicadores Financieros	Observaciones	Valor Indicador	Parámetro	Cumple ?	
1	(De aporte : Aporte propio / Monto Crédito) * 100 (Mínimo 10% solo para K Inversión)		10.15 %	>= 10.00 %	SI	
2	De solvencia: Patrimonio / Crédito		1.00	>= 1.00	SI	
3	DE CAPACIDAD DE PAGO : ((UT. NETA * FACTOR AJUSTE) / CUOTA CRÉDITO)		1.19	>= 1.00	SI	
5	DE COBERTURA DE GARANTÍA: (VALOR COMERCIAL GARANTÍA / CRÉDITO)		6.41	>= 1.00	SI	
201	Liquidar a corto plazo : (Activo corriente / Pasivo Corriente)		0.04		Otro	
202	Prueba ácida : (Activo Corriente - Inventarios) / Pasivo Corriente		0.04		Otro	
203	Endeudamiento Negocio : (Total Pasivo del Negocio / Total Activo del Negocio)		0.85		Otro	
204	Endeudamiento a Corto Plazo : (Pasivo Corriente / Activo corriente)		24.64		Otro	
205	Endeudamiento a Largo Plazo : (Pasivo a Largo Plazo / Total Activo del Negocio)		0.47		Otro	
206	Margen de Utilidad Bruta (MUB) : (Ventas - costo venta o producción) / Ventas) * 100		68.05 %		Otro	
207	Margen de Utilidad Operativo (MUO) : (Ventas - costo ventas - gasto operativo / ventas) * 100		65.06 %		Otro	
208	Margen de Utilidad Neta (MUN) : (Ventas - costo ventas - gasto operativo + otros ingresos - gasto familiar / ventas) * 100		65.34 %		Otro	
209	Rel. gastos fane. / utilidad operativa : (Gasto familiar / (Ventas - costo de venta - gasto operativo)) * 100		45.14 %		Otro	
210	Rel. otros Ingresos / Utilidad Neta : (Otros Ingresos / (Ventas - costo de venta - gasto operativo + otros ingresos - gasto familiar)) * 100		46.37 %		Otro	
211	ROA : (Utilidad Neta / Total activo del negocio) * 100		5.71 %		Otro	
212	ROE : (Utilidad Neta / Patrimonio) * 100		3.29 %		Otro	
213	Rotación Inventario Mensual, (Inventario / Costo de venta o producción) * 30		0.00		Otro	

III. RIESGOS ACTUALES DIRECTOS:		Saldo Vig. \$us.
Total riesgos CLIENTE más nueva operación :		15,306.12
Total riesgos cliente, grupo y direc.		15,306.12
		0.00

IV. GARANTÍAS DE LA PRESENTE OPERACIÓN:			
GARANTÍAS DE LA PRESENTE OPERACION	Fec. Avaluo	V. Comercial \$us.	Cobertura Garantía \$us
No : 1387799 - GUTIERREZ SALINAS ISMAEL HUGO 04886851LP Trabajo : Dir. : Tel. : Domicilio :LA PAZ VILLA SALOME AVENIDA ALAMOS NUMERO 1409 Tel. :77396681 Patrimonio \$us. 41674		41,674.00	20,837.00
No : 1387790 - VILLALOBOS VALDEZ ROSA GLORIA 04811947LP Trabajo : Dir. : Tel. : Domicilio :LA PAZ VILLA SALOME AVENIDA ALAMOS NUMERO 1405 Tel. :77396681 Patrimonio \$us. 41674		41,674.00	20,837.00
No : 1571716 - ARANCIBIA PLACIEDO DE 02329536LP Trabajo : Dir. : Tel. : Domicilio :LA PAZ ZONA OVEJUNO AVENIDA RIO LAUCA NUMERO 2026 Tel. :87199456 Patrimonio \$us. 15150.5		15,150.50	7,575.25
Total :		98,498.50	49,242.25
Relación Garantía/Préstamo de esta operación :	1.00		

V. GARANTÍAS ACTUALES:			
Garantías Actuales del Cliente	Fec. Avaluo	V. Comercial \$us.	Cobertura Garantía \$us
Relación Garantías Del cliente / Total Riesgo Desembolsado del Cliente		0.00	

VI. DEUDA EN EL SISTEMA FINANCIERO AL 31/07/2013 EN \$US:			
Garante2 GUTIERREZ SALINAS ISMAEL HUGO			
Total :	10,275.89		
Directa	4,434.20		
Contingente	0.00		
Garantía	5,791.69		
Mora	0.00		
Ejecución	0.00		
Buena	56.64 %		

HOJA DE PRESENTACIÓN DE MICROCRÉDITO

VII. RENTABILIDAD DE LA RELACIÓN:			
Promedio en: 90 días CLIENTE en Su\$		Promedio en: 90 días GRUPO en Su\$	
a) Ctas. :	0.00	b) DPF's :	0.00
a) Ctas. :	0.00	b) DPF's :	0.00
Comercial		0.00	Riesgo : 0.00

VIII. APROBACIONES :			
Comite Local	Comite Regional	Comite Nacional	Resolucion Comentarios
Fecha : 27-8-13 Carla J. Quisbert Pailu Oficina de Microcréditos PPM BANCO UNION S.A. La Paz - Bolivia	Fecha : _____	Fecha : _____	

Por el presente Jurado: Los firmantes de la presente propuesta de crédito declaran con carácter de declaración jurada que no tienen ninguna relación de parentesco, sea consanguíneo o por afinidad, con la(s) persona(s) solicitante(s) del crédito ni con su(s) garante(s). Asimismo, con igual carácter, declaran que no tienen conocimiento de que la(s) indicada(s) persona(s) tengan vinculación con el Banco de acuerdo a las características establecidas por el Art. 50 de la Ley de Bancos y Entidades Financieras

[Handwritten Signature]
 Ana Narina Hinojosa Montero
 Gerente de Agencia
 BANCO UNION S.A.
 La Paz - Bolivia
 LP-27-08-2013

- Compra de cartera Banco Sol y Sagrada familia
- Seguimiento a la inversión
- Se tiene excepción a la firma del compare del garante.
- Recordar puntualidad

HOJA DE PRESENTACION DE MICROCRÉDITO

I.- INFORMACION GENERAL DEL CLIENTE:		Calif. BUSA : A	Calif. SFN : A	CI Cony : 134829974
Cliente : Apaza Aguilar Jose Dirección : El Alto Zona Villa Tunari Calle 31 Numero 99		Conyugue : Espinoza Calata Julia	Grupo :	
No. Cliente : 1552680 Sucursal : LA PAZ Oficial : Caria Jhovana Quisbert		Teléfono : 68194600	CI / RIT : 03381015LP	RIT :
Estado Civil : Soltero (a) Codificador1 : Espinoza Calata Julia Codificador2 :		Núm. de Cta. :	Estra. FEVE : NO ASIGNADA	
		F. Sol. cliente : 07/05/2014	CAEDEC Cliente : Venta Al Por Menor En Tiendas De Bienes Con S	
		F. Presentación: 07/05/2014	CAEDEC Ops : Venta De Partes, Piezas Y Accesorios De Vehiculos Automotores	

PRODUCTOS HABILITADOS									
Cta. Ahorro	TC	BOLETAS Y AVALLES	COPEX	TC PREG.	UNISELDO	UNIBET	PAGOS SERV.		
Cta. Corriente	TC	LÍNEA DE CRÉDITO	DPF	CHEQUES CRÉD.	LIMPAGO	TRIBUTOS	TOTAL PROD.		

II.- CONDICIONES DE LA OPERACIÓN:		
ACTUALES / ORIGINALES		DOLARES
1) Tipo Operación	Cuentas Amortizables - (721 - Microcrédito P/Servicios y Cuentas)	
2) Monto	5,000.00 BS.	728.86
3) Fondos	Recursos Propios	
4) Objeto	Capital De Operaciones - Compra De Llavetas Para Camión	
5) Plazo	6 meses	
6) Amortización	Periodicidad : Mensual	
7) Intereses	Tasa Final : 18.00% Actual	
8) Prima de Seguros	De Vida del Solicitante	
9) Desembolso	Caja de Ahorro No : 10000013407619	
11) Comenta		
12) Condiciones Especiales		
Tipo de Cambio : 6.86		Total operación Su\$: 728.86

II.1 - INDICADORES FINANCIEROS MC:						
Indicador	Indicadores Financieros	Observaciones	Valor Indicador	Parámetro	Cumple ?	
1	De aporte : Aporte propio / Monto Crédito) * 100 (Mínimo 10% solo para K inversión)		8.00 %	>= 10.00 %	No	
2	De solvencia : Patrimonio / Crédito		42.15	>= 1.00	Si	
3	DE CAPACIDAD DE PAGO : ((UT. NETA * FACTOR AJUSTE) / CUOTA CRÉDITO)		1.89	>= 1.00	Si	
5	DE COBERTURA DE GARANTÍA: (VALOR COMERCIAL GARANTÍA / CRÉDITO)		3.81	>= 1.00	Si	
201	Liquidez a corto plazo : (Activo corriente / Pasivo Corriente)		6.65		Otro	
202	Prueba ácida : (Activo Corriente - Inventarios) / Pasivo Corriente		0.52		Otro	
203	Embutamiento Negocio : (Total Pasivo del Negocio / Total Activo del Negocio)		0.30		Otro	
204	Endeudamiento a Corto Plazo : (Pasivo Corriente / Activo corriente)		0.15		Otro	
205	Endeudamiento a Largo Plazo : (Pasivo a Largo Plazo / Total Activo del Negocio)		0.23		Otro	
206	Margen de Utilidad Bruta (MGB) : (Ventas - costo venta o producción) / Ventas) * 100		12.18 %		Otro	
207	Margen de Utilidad Operativa (MUO) : (Ventas - costo ventas - gasto operativo / ventas) * 100		4.24 %		Otro	
208	Margen de Utilidad Neta (MUN) : (Ventas - costo ventas - gasto operativo + otros ingresos - gasto familiar / ventas) * 100		2.96 %		Otro	
209	Rel. gastos fam. / utilidad operativa : (Gasto familiar / (Ventas - costo de venta - gasto operativo)) * 100		62.86 %		Otro	
210	Rel. otros ingresos / utilidad neta : (Otros ingresos / (Ventas - costo de venta - gasto operativo + otros ingresos - gasto familiar)) * 100		48.28 %		Otro	
211	ROA : (Utilidad Neta / Total activo del negocio) * 100		1.20 %		Otro	
212	ROE : (Utilidad Neta / Patrimonio) * 100		0.86 %		Otro	
213	Rotación Inventario Mensual: (Inventario / Costo de venta o producción) * 30		39.15		Otro	

III. RIESGOS ACTUALES DIRECTOS:		Saldo Vig. Su\$.
Prestamos y/o Pagares		5,439.85
Total riesgos desembolsados :		5,439.85
Total riesgos CLIENTE más nueva operación :		6,168.71
Total riesgos cliente, grupo y direc.		6,168.71
		0.00

IV. GARANTIAS DE LA PRESENTE OPERACION:			
GARANTIAS DE LA PRESENTE OPERACION	Fec. Avaluo	V. Comercial Su\$.	Cobertura Garantía Su\$
No : 1855348 - Garantía Prevalida De Bienes Del Hogar (Elevador, Equipo De Sonido, Horno) Por Bs 6700 Ubicados En La Paz Calle 31 Numero 99 Zona Villa Tunari De La Ciudad De El Alto		976.68	879.01
Total :		976.68	879.01
Relación Garantía/Préstamo de esta operación :	1.00		

V. GARANTIAS ACTUALES:			
Garantías Actuales del Cliente	Fec. Avaluo	V. Comercial Su\$.	Cobertura Garantía Su\$
PGI - PREMIARIA MERCADERIA		9,377.04	8,439.34
Total :		9,377.04	8,439.34
Relación Garantías Del cliente / Total Riesgo Desembolsado del Cliente	1.00		

VI. DEUDA EN EL SISTEMA FINANCIERO AL 31/03/2014 EN \$US:			
Deudor: APAZA AGUILAR JOSE	Garantía: ESPINOZA CALATA JULIA		
Total : 7,113.59	Total : 7,113.59		
Directa : 7,113.59	Directa : 7,113.59		
Contingente : 0.00	Contingente : 0.00		
Garantía : 0.00	Garantía : 0.00		
Mora : 0.00	Mora : 0.00		
Ejecución : 0.00	Ejecución : 0.00		
Buena : 80.96 %	Buena : 80.96 %		

VII. RENTABILIDAD DE LA RELACION:			
Promedio en: 90 días CLIENTE en Su\$	Promedio en: 90 días GRUPO en Su\$	IJC del Cliente	
a) Ctas. : 3.24 b) DPF's : 0.00	a) Ctas. : 0.00 b) DPF's : 0.00	Comercial	Riesgo : 0.00

BANCO UNION S.A.
MICROCREDITOS (AG. SAN PEDRO)
PR00022H

FECHA : 07-05-2014 02:42
USUARIO : AVALLE
PAGINA : 2 DE 2
TRAMITE : 2067737

HOJA DE PRESENTACIÓN DE MICROCRÉDITO

VIII. APROBACIONES :

Comite Local	Comite Regional	Comite Nacional	Resolucion Comentarios
Fecha : LP-07-05-2014 Cristina J. Ochoa Pallas Oficial de Microcreditos PPM BANCO UNION S.A. La Paz - Bolivia	Fecha : _____	Fecha : _____	

Declaración Jurada: Los firmantes de la presente propuesta de crédito declaran con carácter de declaración jurada que no tienen ninguna relación de parentesco, sus consanguineos o por afinidad, con la(s) persona(s) solicitante(s) del crédito ni con sus/o garante(s). Asimismo, con igual carácter, declaran que no tienen conocimiento de que la(s) indicado(s) persona(s) tengan vinculación con el Banco de acuerdo a las características establecidas por el Art. 50 de la Ley de Bancos y Entidades Financieras

- Credito Paralelo
- Recomendar Puntualidad
- Regularizar Firmas


Alberto Espin Chambl
Jefe de Microcreditos
BANCO UNION S.A.
La Paz - Bolivia
LP-07-05-2014


Ana Patricia Viquez Montero
Gerente de Agencia
BANCO UNION S.A.
La Paz - Bolivia
LP-07-05-2014

HOJA DE PRESENTACIÓN DE MICROCRÉDITO

I.- INFORMACIÓN GENERAL DEL CLIENTE:

Cliente : Oracilla Machaca David Enrique	Calif. BUSA : A	Calif. SPN : 0	CI Coey :
Dirección : Zona De Pampañasi Italo Calle 13 Numero 57 Entre Calle 6 Y 7 A	Conyugue :	Grupo :	CI / NET : 04779571P / NET :
No. Cliente : 1571850	Estado Civil : Soltero (A)	Edad :	Extra. FEVE : NO ASIGNADA
Sexo : M	Codificador : Mamani Mamani Horica Gabriela	F. del Cliente :	CAEDEC Cliente : Construcción, Reforma Y Reparación De Edificios
Oficial : Carla Zovera Quiñori	Codificador2 :	F. Presentación : 16/06/2013	CAEDEC Ops : Construcción, Reforma Y Reparación De Edificios

PRODUCTOS HABILITADOS

CTA. AHORRO	<input checked="" type="checkbox"/>	TD V	<input checked="" type="checkbox"/>	BOLETAS Y AVALES	<input type="checkbox"/>	COMEX	<input type="checkbox"/>	TC PREF.	<input type="checkbox"/>	UNISUELDO	<input type="checkbox"/>	UNINET	<input type="checkbox"/>	PAGOS SERV.	<input type="checkbox"/>
CTA. CORRIENTE	<input type="checkbox"/>	TC	<input type="checkbox"/>	LÍNEA DE CRÉDITO	<input type="checkbox"/>	DPF	<input type="checkbox"/>	CHEQUES CERTIF.	<input type="checkbox"/>	UNIPAGO	<input type="checkbox"/>	TRIBUTOS	<input type="checkbox"/>	TOTAL PROD.	<input type="checkbox"/>

II.- CONDICIONES DE LA OPERACIÓN:

ACTUALES / ORIGINALES		DOLARES
1) Tipo Operación	Credito Asentado (721 - Microcredito P/Servicios Y Comercio)	
2) Monto	60,000.00 BS.	8,746.36
3) Fondos	Recursos Propios	
4) Objeto	Capital De Inversión - Anticipo De Oficina Para El Negocio, Total Inversión Bs. 123500, Buss Financia Bs. 60500, Aporte Propio Bs. 63000	
5) Plazo	36 meses	
6) Amortización	Periodicidad : Mensual	
7) Intereses	Tasa Fija : 17.00% Anual	
8) Prima de Seguro	De Vida del Solicitante	
9) Desembolso	Cuenta contable No : 24299100	
11) Comenta		
12) Condiciones Especiales		
Tipo de Cambio : 6.86		Total operación \$US : 8,746.36

II.1 - INDICADORES FINANCIEROS MC:

Indicador	Indicadores Financieros	Observaciones	Valor Indicador	Parámetro	Cumple ?
1	(De aporte : Aporte propio / Monto Crédito) * 100 (Mínimo 10% solo para K Inversión)		105.83 %	>= 10.00 %	SI
2	De solvencia: Patrimonio / Crédito		3.06	>= 1.00	SI
3	DE CAPACIDAD DE PAGO : ((UT. NETA * FACTOR AJUSTE) / CUOTA CRÉDITO)		1.63	>= 1.00	SI
5	DE COBERTURA DE GARANTÍA: (VALOR COMERCIAL GARANTÍA / CRÉDITO)		9.08	>= 1.00	SI
201	Liquidez a corto plazo : (Activo corriente / Pasivo Corriente)		1.05	Otro	
202	Prueba ácida : (Activo Corriente - Inventarios) / Pasivo Corriente		0.05	Otro	
203	Endeudamiento Negocio : (Total Pasivo del Negocio / Total Activo del Negocio)		0.66	Otro	
204	Endeudamiento a Corto Plazo : (Pasivo Corriente / Activo corriente)		0.95	Otro	
205	Endeudamiento a Largo Plazo : (Pasivo a Largo Plazo / Total Activo del Negocio)		0.60	Otro	
206	Margen de Utilidad Bruta (MUB) : (Ventas - costo venta o producción) / Ventas * 100		61.83 %	Otro	
207	Margen de Utilidad Operativa (MUO) : (Ventas - costo ventas - gasto operativo / ventas) * 100		29.24 %	Otro	
208	Margen de Utilidad Neta (MUN) : (Ventas - costo ventas - gasto operativo + otros ingresos - gasto familiar / ventas) * 100		14.31 %	Otro	
209	Ret. gastos farn. / utilidad operativa : (Gasto familiar / Ventas - costo de venta - gasto operativo) * 100		80.43 %	Otro	
210	Ret. otros ingresos / Utilidad Neta : (Otros ingresos / Ventas - costo de venta - gasto operativo + otros ingresos - gasto familiar) * 100		60.60 %	Otro	
211	ROA : (Utilidad Neta / Total activo del negocio) * 100		0.97 %	Otro	
212	RDE : (Utilidad Neta / Patrimonio) * 100		1.51 %	Otro	
213	Rotación (Inventario Mensual, Inventario / Costo de venta o producción) * 20		427.66	Otro	

III. RIESGOS ACTUALES DIRECTOS:

Total riesgos CLIENTE más nueva operación :	Saldo Vig. \$US:	8,746.36
Total riesgos cliente, grupo y direc.		8,746.36
		0.00

IV. GARANTIAS DE LA PRESENTE OPERACION:

GARANTIAS DE LA PRESENTE OPERACION		Fec. Avaluo	V. Comercial \$US.	Cobertura Garantía \$US
No. 1554839 - MAMANI ALECA MAMANI DE 024578170P Trabajo : Dir. : Tel. : Domicilio :LA PAZ ZONA PAMPAÑASI BAJO CALLE 13 F NUMERO 57 Tel. :2257896 Patrocinador \$us. 39700			39,700.00	19,850.00
No. 1554840 - MAMANI CHOQUE ROLIBUSTIANO GREGORIO 02200783LP Trabajo : Dir. : Tel. : Domicilio :LA PAZ ZONA PAMPAÑASI BAJO CALLE 13 F NUMERO 57 Tel. :2257896 Patrocinador \$us. 39700			39,700.00	19,850.00
Total :			79,400.00	39,700.00
Relación Garantía/Préstamo de esta operación :			1.00	

V. GARANTIAS ACTUALES:

Garantías Actuales del Cliente		Fec. Avaluo	V. Comercial \$US.	Cobertura Garantía \$US
Total :			0.00	
Relación Garantías Del cliente / Total Riesgo Desembolsado del Cliente			0.00	

VI. DEUDA EN EL SISTEMA FINANCIERO AL 30/06/2013 EN \$US:

VII. RENTABILIDAD DE LA RELACIÓN:

Promedio en: 90 días CLIENTE en \$US		Promedio en: 90 días GRUPO en \$US		IEC del Cliente	
a) Clas. :	0.00 b) DPP's :	0.00	a) Clas. :	0.00 b) DPP's :	0.00
		Comercial	0.00	Riesgo :	0.00

BANCO UNION S.A.
MICROCREDITOS (AG. SAN PEDRO)
PRR0022M

FECHA : 16-08-2013 10:41
USUARIO : ACATARI
PAGINA : 2 DE 2
TRAMITE : 1762713

HOJA DE PRESENTACIÓN DE MICROCRÉDITO

VIII. APROBACIONES:			
Comite Local Fecha : 16-08-13 Crista J. Guisberti Palhu Oficial de Microcréditos PPM BANCO UNION S.A. La Paz - Bolivia	Comite Regional Fecha : 16-8-13 Cynthia H. Rojas Peñaloza Jefe Regional de Microcréditos BANCO UNION S.A.	Comite Nacional Fecha :	Resolucion Comentarios

Declaración Jurada: Los firmantes de la presente propuesta de crédito del Banco de acuerdo a las características establecidas por el Art. 50 de la Ley de Bancos y Entidades Financieras, con la(s) persona(s) solicitante(s) del crédito ni con su(s) garante(s) o avalista(s), con ningún carácter, declaran que no tienen conocimiento de que la(s) indicada(s) persona(s) tienen vinculación con el Banco de acuerdo a las características establecidas por el Art. 50 de la Ley de Bancos y Entidades Financieras

Ana Karina Hinojosa Montero
Gerente de Agencia
BANCO UNION S.A.
La Paz - Bolivia
16-08-2013

- Seguimiento a la inversión
- Recomendar puntualidad

ANEXO 10

Carla Jhovana Quisbert Paillu

De: Virginia Quisbert Paredes
Enviado el: jueves, 24 de abril de 2014 04:34 p.m.
Para: Carla Jhovana Quisbert Paillu
CC: Ana Karina Hinojosa Montero; Alberto Catari Chambi
Asunto: QUISPE ESPINOZA RUBEN ANGEL

Estimada Carla:

Favor subsanar observaciones
Gracias

CHECK LIST MICROCREDITOS				FECHA		
				DIA	MES	AÑO
				jueves, 24 de abril de 2014		
HORA INICIO DE REVISION				16:10:00		
HORA FINALIZACION				16:28:00		
OFICIAL	CARLA JHOVANA QUISBERT			TRAMITE	2045531	
CLIENTE	QUISPE ESPINOZA RUBEN ANGEL - 4764868LP			MONTO BS	7,000.00	
PRODUCTO	Productivo	PRESUP. INV	N/A	EVOLUCION PATRIM	N/A	
DDJJ SALUD	SI	DDJJ DE BIENES	SI	TIPO DE CREDITO	NUEVO	
OBSERVACIONES						
SOL CRED - COMPLETAR PUNTO VII				NO		
BG - PASIVOS MONTOS DIFIEREN POR FECHA EVALUACION				NO		
SEGUIMIENTO EX ANTE - POR RIESGO GARANTIA NO REAL				SI		
N° CUENTA - CAJA DE AHORRO - ACTIVA				SI		
FIRMAS DONDE CORRESPONDA						
CONTRATO - RESUMEN						
IMPRIMIR CHECK LIST				SI		
EXCEPCIONES SOLICITADAS						
AUSENCIA CONYUGUE (TITULAR)						
AUSENCIA CONYUGUE (GARANTE 1)						
AUSENCIA CONYUGUE (GARANTE2)						
MAL COMPRORTAMIENTO (BIC)						
VIGENCIA FACTURAS DE LUZ O AGUA				12/03/2014	VIGENTE	
NUMERO DE OBSERVACIONES EN LA CARPETA					5	
NUMERO DE EXCEPCIONES QUE SE PRESENTA					0	