

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



TESIS DE GRADO

**FORMULACION DE UN SISTEMA DE COBRANZAS PARA EL CONTROL DE
LA MORA. CASO: FORTALEZA FFP S.A.**

POSTULANTE: GUADALUPE FABIANA ESPERANZA CUBA MARIÑO

**LA PAZ-BOLIVIA
2011**

INDICE

1	<u>CAPÍTULO I: ASPECTOS PRELIMINARES</u>	5
1.1	INTRODUCCIÓN	5
1.2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.2.1	DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.3	FORMULACION DEL PROBLEMA	8
1.4	OBJEJTIVOS	8
1.4.1	OBJETIVO GENERAL	8
1.4.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS	8
1.5	PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS	9
1.6	ALCANCES Y LIMITACIONES	9
2	<u>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</u>	10
2.1	DEFINICIONES	10
2.1.1	DEFINICION DE MICROFINANZAS Y MICROREDITO	11
2.1.2	CARTERA	13
2.1.3	EVALUACION Y CALIFICACION DE CARTERA	14
2.2	SISTEMA DE COBRANZAS	18
2.2.1	ENFOQUE DE SISTEMAS	18
2.2.2	SISTEMA	18
2.2.3	LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMA	19
2.2.4	COBRANZAS	20
2.2.5	DIFERENTES FORMAS DE COBRANZAS	20
2.2.6	OPERACIONES DE COBRANZAS	21
2.2.7	PROCEDIMIENTOS Y TECNICAS DE COBRANZAS	22
2.2.8	COBRANZAS JUDICIALES	23
2.2.9	TIPOS DE GARANTIAS	24
2.2.10	REGIMEN DE PREVISIONES	24
2.3	LA MORA	25
2.3.1	CONCEPTO	25
2.3.2	CAUSAS DE LA MORA BANCARIA	25
2.3.3	PAGO	26
2.4	ENTIDAD DE MICROFINANZAS	26
3	<u>CAPÍTULO III: MARCO LEGAL</u>	27
3.1	LEY DE BANCOS Y ENTIDADES FINANCIERAS	27
3.2	MARCO REGULATORIO DE MICROFINANZAS	27
3.3	NORMATIVA ESPECÍFICA PARA MICROFINANZAS	28
3.3.1	NORMATIVA DE CARTERA	28
3.3.2	NORMATIVA ADICIONAL	28
3.3.3	REGULACION SOBRE GARANTIAS	29
3.3.4	BUROS DE INFORMACION CREDITICIA	30
3.3.5	NORMATIVA SOBRE PREVISION	30
3.4	LA LEY DE PROPIEDAD Y CRÉDITO POPULAR, LEY 1864	32
3.4.1	EVALUACION Y CALIFICACION DE MICROREDITOS	32

3.4.2	PREVISION GENERICA PARA CREDITOS HIPIOTECARIOS DE VIVIENDA, CONSUMO Y MICROCREDITO	34
3.4.3	OPERACIONES DE MICROCREDITO DEBIDAMENTE GARANTIZADAS	34
3.5	LEY ASFI D.S. 29894	36
3.6	EL SISTEMA FINANCIERO	36
3.6.1	DEFINICION	36
3.6.2	CARACTERISTICAS DEL SISTEMA FINANCIERO	37
3.6.3	ACTIVIDADES BASICAS DEL MERCADO FINANCIERO	38
3.6.4	COMPONENTES DEL SISTEMA FINANCIERO	38
3.6.5	EL SISTEMA DE COBRANZAS EN EL SISTEMA FINANCIERO	41
3.6.5.1	Distribución de Funciones en el Sistema de Cobranzas	41
3.6.5.2	Normatividad Legal del Subsistema de Cobranzas en el Sistema Financiero	42
4	<u>CAPÍTULO IV: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN</u>	43
4.1	METODO DE INVESTIGACION	43
4.2	TIPO DE ESTUDIO	43
4.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACION	44
4.4	UNIVERSO	44
4.5	MUESTRA	44
4.6	FUENTES Y TECNICAS DE INVESTIGACION	45
4.6.1	FUENTES PRIMARIAS	45
4.6.2	FUENTES SECUNDARIAS	46
4.7	OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	46
5	<u>CAPÍTULO V: MARCO PRÁCTICO</u>	47
5.1	ANTECEDENTES DE FORTALEZA FFP	47
5.1.1	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	47
5.1.2	PERFIL CLIENTES	48
5.2	CARACTERISTICAS DE LAS OPERACIONES CREDITICIAS	49
5.3	PRODUCTOS DEVENGADOS POR COBRAR	51
5.4	PREVISION PARA CARTERA INCOBRABLE	51
5.5	COBRANZA	53
5.5.1	PROCEDIMIENTO PARA LA RECUPERACION DE CARTERA	53
5.5.1.1	Procedimiento de Cobro	53
5.5.1.2	Flujograma del Procedimiento de Cobro	54
5.6	RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CAMPO	55
5.6.1	ENTREVISTA REALIZADA A RESPONSABLES DE COBRANZAS	55
5.6.2	ENCUESTA REALIZADA A OFICIALES DE CREDITO	58
5.6.3	ENCUESTA REALIZADA A CLIENTES EN MORA	62
5.7	ANALISIS DEL CUMPLIMIENTO DE DISPOSICIONES LEGALES	64
5.8	SINTESIS DE LAS DEBILIDADES Y LIMITACIONES DE LAS OPERACIONES CREDITICIAS	65
5.9	DOCIMASIA DE HIPOTESIS	66
6	<u>CAPÍTULO VI: PROPUESTA</u>	68
6.1	ENFOQUE DE LA PROPUESTA	68
6.2	ACCIONES PREVIAS AL PLANTEAMIENTO DEL SISTEMA DE COBRANZAS	68
6.3	ESQUEMA: PROPUESTA DE UN SISTEMA DE COBRANZAS	69

6.4 VALORACION DE MyPEs	70
6.4.1 EVALUACION DE LA DOCUMENTACION	70
6.4.2 VERIFICACION DE DATOS DEL CLINETE MyPE	70
6.4.3 CRITERIO CUANTITATIVOS DE VALORACION DE LA MyPE	71
6.4.4 CRITERIOS CUALITATIVOS DE VALORACION DE LA MyPE	73
6.4.5 CONDICIONES DE LA LINEA DE CREDITO PROPUESTA	75
6.5 RECUPERACION DE CARTERA	77
6.5.1 SUBSISTEMA 1: SEGUIMIENTO ORDENADO Y OPORTUNO DE CLIENTES PARA ASEGURAR QUE SIGAN SIENDO SUJETOS DE CRÉDITO Y GENERADORES DE NUEVOS NEGOCIOS	77
6.5.2 SUBSISTEMA 2: COBRANZA ADMINISTRATIVA	77
6.5.2.1 Indicadores de Desempeño	80
6.5.2.2 Prácticas para el Mejoramiento del Desempeño	81
6.5.2.3 Metas de Cobranza Administrativa en el Corto y Mediano Plazo	82
6.5.3 SUBSISTEMA 3: DE INFORMACIÓN GERENCIAL	82
6.6 ESTRATEGIAS COMPLEMENTARIAS	83
6.6.1 RECUPERAR LOS COSTOS	83
6.6.2 ACCESO AL FINANCIAMIENTO	83
6.6.3 ATRAER INVERSIONES PRIVADAS PARA INCREMENTAR EL ACTIVO	84
6.7 ANÁLISIS DE CARTERA	84
6.7.1 SEGMENTACIÓN DEL CRÉDITO	87
6.8 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD ECONOMICA DE LA PROPUESTA	90
<u>7 CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u>	<u>92</u>
7.1 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE CAMPO	92
7.2 CONCLUSIONES GENERALES	93
7.3 CONCLUSIONES DEL MARCO PRÁCTICO	94
7.4 RECOMENDACIONES	95
<u>8 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	<u>97</u>
<u>9 ANEXOS</u>	<u>99</u>
9.1 ANEXO 1: FORMATO DE ENTREVISTA A OFICIALES DE CRÉDITO DE FORTALEZA FFP	99
9.2 ANEXO 2: FORMATO DE ENTREVISTA A RESPONSABLES DE COBRANZAS DE FFP FORTALEZA	100
9.3 ANEXO 3: FORMATO DE ENCUESTA APLICADA A CLIENTES EN MORA DE FORTALEZA FFP	101
9.4 ANEXO 4: RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A OFICIALES DE CRÉDITO DE FORTALEZA FFP	103
9.5 ANEXO 5: RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A RESPONSABLES DE COBRANZAS DE FFP FORTALEZA	104
9.6 ANEXO 6: RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A CLIENTES EN MORA DE FFP FORTALEZA	106
9.7 ANEXO 7: FLUJOGRAMA PROCESO – PROCEDIMIENTO – ACTIVIDAD	108
9.8 ANEXO 8: FORMATOS DE CONTROL	114
9.8.1 FORMATO 01: REZAGO EN EL PAGO DE DEUDA	114
9.8.2 FORMATO 02: DEUDORES EN SITUACIÓN DE MORA	114
9.8.3 FORMATO 03: SEGUIMIENTO DE ADECUACIONES DE PAGO	114
9.8.4 FORMATO 04: SEGUIMIENTO DE CONVENIOS DE PAGO	115

9.8.5	FORMATO 05: SEGUIMIENTO DE ARREGLOS DE PAGO _____	115
9.8.6	FORMATO 06: SEGUIMIENTO DE DACIÓN DE PAGO _____	115
9.8.7	FORMATO 07: RECAUDACIONES POR CONCEPTO DE ACCIONES ADMINISTRATIVAS _____	116
9.8.8	FORMATO 08: RECAUDACIONES POR CONCEPTO DE ACCIONES JUDICIALES	116
9.9	ANEXO 9: EJEMPLO DE MATRIZ DE COBRANZAS _____	117
10	<u>INDICE DE CUADROS, FLUJOGRAMAS Y FORMATOS</u>	118

FORMULACIÓN DE UN SISTEMA DE COBRANZAS PARA EL CONTROL DE LA MORA CASO: FORTALEZA FFP S.A.

1 CAPÍTULO I: ASPECTOS PRELIMINARES

1.1 INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se realiza un estudio del actual proceso de cobranzas en Fortaleza FFP, que a la vez permita disminuir los actuales niveles de mora. En el Capítulo 1 se realiza un análisis detallado de la problemática, subsiguientemente, se procede a explicar la justificación del tema desde el punto de vista teórico, metodológico, práctico y social, donde se expone la importancia del estudio, luego se procede a la determinación de los objetivos partiendo de un objetivo general y después los objetivos específicos, para luego proceder al planteamiento de la hipótesis, desglosando sus variables en dependiente, independiente y moderante, se definen los alcances de la investigación determinando el ámbito geográfico en el que se realiza, el sector al que pertenece, el universo de estudio, las instituciones relacionadas, el área administrativa y el área temática donde se circunscribe el trabajo de investigación.

En los Capítulos 2 y 3, se desarrollan algunos de los aspectos más importantes de los marcos teórico y legal. En el Capítulo 4 se describen los aspectos metodológicos de la investigación, especificando el tipo de estudio a realizarse, el método de investigación a utilizarse, las fuentes y las técnicas de recolección. En el Capítulo 5, se describen los resultados del estudio de campo y análisis de los mismos considerando la operacionalización de variables. En el Capítulo 6, se presenta la propuesta de solución a la problemática analizada en la presente investigación. Finalmente, se desarrollan las conclusiones y recomendaciones de la investigación desarrollada.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

A partir de 1985, en Bolivia las medidas desarrolladas han sido acompañadas por cambios en el sistema financiero con el propósito de revertir la concentración de préstamos, eliminar los créditos vinculados y lograr que un mayor universo de agentes económicos, tengan acceso a créditos y a otros servicios financieros. Las autoridades regulatorias del Banco Central de Bolivia y de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), han sido proactivas en crear un marco legal y regulatorio adecuado a las necesidades de las Instituciones Microfinancieras (IMFs). El conjunto de condiciones económicas y financieras y el reconocimiento de la importancia y demandas del sector informal, crearon un ambiente adecuado para el desarrollo a gran escala de IMFs sostenibles en el país.

Las IMFs han ampliado los segmentos de mercado atendidos y brindan servicios financieros a la población urbana y rural, microempresarios, asalariados y pequeña y mediana empresa. La mayor parte de las IMFs supervisadas han diversificado su oferta mediante una gama de productos a través de diversas modalidades. En el caso Fortaleza FFP¹, se trata de una IMF creada inicialmente con el objeto de canalizar financiamiento para pequeños ahorristas, quienes comúnmente están dedicados a la producción a pequeña escala y requieren el apoyo de préstamos con condiciones de pago adecuadas a su nivel de ingresos y ritmo de acumulación, para crecer y estabilizarse económicamente. Sin embargo, Fortaleza FFP pese a que en las últimas gestiones ha demostrado un buen desempeño financiero, el desarrollo en el rubro de servicios mediante caja de ahorros es menor comparado con el total de fondos movilizados.

En el Cuadro No. 1 se ve la evolución de las Carteras Bruta, en Mora y Previsión de Cartera en Mora, durante el período 2001-2008. Se puede apreciar una

¹ El Fondo Financiero FORTALEZA FFP es una entidad micro financiera que opera a través de una oficina central y diez sucursales.

evolución continua de la Cartera Bruta, aspecto que confirma a Fortaleza FPP, como una de las IMFs relativamente exitosas en la colocación de créditos. Sin embargo, la mora también fue relativamente importante, aunque con una tendencia hacia la baja, Se observa que la cartera en mora, ha tenido un descenso importante, el cual se estabiliza en un 3,5% índice que sigue siendo significativo ya que en el mediano plazo, puede afectar de manera importante en la situación financiera de la empresa y a la larga en su permanencia en el mercado de microfinanzas. Además, es necesario considerar que el comportamiento descendente de los índices de mora, se originan en un incremento importante de las provisiones por mora sobre la cartera bruta. Efectivamente, la previsión de mora para el año 2004 llegó a un 91,7%, índice que fue creciendo hasta llegar a un 128,76% para el año 2008, lo cual demuestra una mayor cobertura de riesgo en vista de proteger el patrimonio ante posibles pérdidas derivadas de la incobrabilidad, cartera que contribuye a una mayor solvencia de Fortaleza FPP, lo que significa que el problema de la mora sigue siendo latente.

CUADRO Nº 1
CARTERAS BRUTA, EN MORA Y PREVISIÓN DE LA CARTERA EN MORA
Periodo 2001 – 2008 (en \$us. y en %)

AÑOS	CARTERA BRUTA (\$us.)	CARTERA MORA (en %)	CARTERA MORA (en %)
2001	18.627.864	14,47%	70,16%
2002	19.138.215	12,11%	62,55%
2003	22.016.034	5,33%	74,00%
2004	26.495.034	4,21%	91,70%
2005	23.944.269	3,50%	101,10%
2006	28.177.073	3,40%	111,57%
2007	29.768.965	3,20%	118,96%
2008	31.235.674	2,90%	128,76%

Fuente: FORTALEZA FPP, Estados Financieros 2008, Pub. ASOFIN, La Paz

Entonces el problema se define como la deficiencia en la gestión de cobranzas debido a la falta de un sistema de cobranzas, que implica que Fortaleza FPP debe incurrir en altos niveles de previsión de cuentas incobrables y mora. Las interrogantes de la investigación son las siguientes:

1. ¿Cómo incide la falta de un sistema de cobranzas en la mejora de los índices de mora de Fortaleza FFP?
2. ¿Cuál es el actual proceso de cobranzas en Fortaleza FFP?
3. ¿Qué aspectos de la gestión de cobranzas tienen mayores deficiencias, los cuales inciden en la efectividad del proceso de cobranzas en Fortaleza FFP?
4. ¿Qué características debería tener la gestión de cobranzas para constituirse en un sistema de cobranzas de Fortaleza FFP?

1.3 FORMULACION DEL PROBLEMA

El problema estudiado en la anterior sección, puede ser definido en forma de interrogación, en los siguientes términos: ¿Cómo incide la formulación de un sistema de cobranzas, en la disminución de la cartera en mora en Fortaleza FFP?

1.4 OBJEJTIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Formular un sistema de cobranzas que permita gestionar adecuadamente la cartera en mora de Fortaleza FFP.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Investigar las actuales características de la cartera de clientes de Fortaleza FFP y su influencia en las operaciones que resultan en mora.
2. Identificar los procesos de cobranzas que limitan la efectividad en la cobranza a los clientes que componen la cartear en mora de Fortaleza FFP.
3. Determinar qué características ayudarían a incrementar la efectividad en la cobranza a los clientes de esta entidad microfinanciera.
4. Analizar la función de cobranzas de Fortaleza FFP, identificando aquellos aspectos que influyen en el incremento de la cartera en mora, que permita la formulación de un sistema alternativo.

5. Analizar las características de la cartera en mora de Fortaleza FFP, y su relación con el sistema de cobranzas.

1.5 PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS

La formulación de un sistema de cobranzas para Fortaleza FFP, incide favorablemente en la disminución de la cartera en mora.

- ✓ **Variable Independiente:** Sistema de Cobranzas
- ✓ **Variable dependiente:** Cartera en mora
- ✓ **Variable moderante:** Fondo Financiero

1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES

1. **Espacialidad:** El estudio se realizó en la ciudad de La Paz, en las oficinas de la entidad de microfinanzas Fortaleza FFP.
2. **Temporalidad:** Gestión 2008.
3. **Sector Económico:** El sector al que pertenece el presente estudio es el del Sector financiero, específicamente el sector de microfinanzas.
4. **Área Temática:** Se divide en 3:
 - a) **Área General:** Finanzas.
 - b) **Área Específica:** Microfinanzas
 - c) **Área Particular:** Sistema de Cobranzas.

2 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 DEFINICIONES

1. **Microfinanzas.** La noción de microfinanzas se refiere a la provisión de servicios financieros como préstamos, ahorro, seguros o transferencias a hogares con bajos ingresos. Entre estas posibilidades, la mayoría de las instituciones del sector se ha dedicado al microcrédito, que son préstamos pequeños que permiten a las personas, que no poseen las garantías reales exigidas por la banca convencional, iniciar o ampliar su propio emprendimiento y aumentar sus ingresos.²
2. **Microcrédito.** Se entiende por microcrédito aquel concedido a un prestatario, sea persona natural o jurídica, o a un grupo de prestatarios con garantía mancomunada o solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago lo constituye el producto de ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente acreditados.³
3. **Cartera de Créditos.** “La cartera es la suma de todos los saldos de préstamos que todavía le deben a la organización, esto es, todos los préstamos desembolsados y que no han sido amortizados ni declarados irreuperables; la cartera refleja el principal debito sin incluir el interés.”⁴
4. **Contratos Financieros.** “Son documentos de fuerza legal entre entidades del Sistema Financiero con sus clientes y usuarios, con la finalidad de crear, regular, modificar o extinguir una relación jurídica patrimonial orientada al desarrollo de diversas operaciones de intermediación financiera, constituyendo éstas su sustento jurídico y la forma que adoptan. Los contratos financieros reflejan principalmente acuerdos entre ambas partes, sobre una determinada deuda.”⁵

² MARCELO, Fátima; *Boletín Informativo del Programa Académico de Economía, Universidad de Piura No. 23 Julio 2004.*

³ 2000 Euroresidentes. *ItyIs Siglo XXI, Empresa Empresas: Microcréditos*

⁴ SÁNCHEZ, Marcelo; *Op. Cit.* Pág. 129.

⁵ SÁNCHEZ, Marcelo; *Op. Cit.*, Pág. 149.

5. **Sistema de cobranza.** Es el conjunto de recursos administrativos, legales y coercitivos que tiene una entidad del sistema financiero para recuperar los adeudos de los prestatarios, por concepto de créditos.”⁶

2.1.1 DEFINICION DE MICROFINANZAS Y MICROREDITO

Las **microfinanzas** son el conjunto de actividades orientadas a la prestación de servicios financieros para atender a la población excluida del sistema financiero tradicional, entre los excluidos están: a) personas jóvenes o ancianas de bajos ingresos, b) personas con bajo nivel de instrucción, c) desempleados o aquellos que tienen un trabajo precario, d) microempresarios. En este sentido, las microfinanzas tienen el objetivo fundamental de impulsar la creación y desarrollo de pequeñas actividades productivas.

Los motivos de la exclusión de estas personas del sistema financiero tradicional son los siguientes: a) Requisitos formales de las instituciones financieras (el público que atiende las microfinanzas no suele contar con historial crediticio o un mínimo de formalización de su negocio). b) Servicios financieros no adecuados para esta población y a un costo elevado. c) Autoexclusión de las personas por motivos originados en la pobreza (falta de seguridad). d) Problemas geográficos, falta de sucursales en zonas periféricas que dificulta el acceso al crédito.

Las **microfinanzas** se desarrollan para enfrentar el problema de empleo, economía informal, la microempresa, y el difícil acceso al sistema financiero formal tradicional (exclusión). En los últimos años los gobiernos y organismos internacionales que visualizaban a la microempresa como parte del sistema informal, han comenzado a verla como un sector productivo capaz de: a) mejorar el acceso al empleo, b) reducir el subempleo, c) contribuir a disminuir la pobreza.

Los **microcréditos** son pequeños préstamos realizados a prestatarios pobres que no pueden acceder a los préstamos que otorga un banco tradicional. Los

⁶ KATO, Wey; *Sistemas Financieros en las entidades modernas de crédito y microcrédito*, Ed. La Haya, San José, 2008, pág. 99.

microcréditos posibilitan, especialmente en países en vías de desarrollo, que muchas personas sin recursos puedan financiar proyectos laborales por su cuenta que les reviertan unos ingresos. El microcrédito es la parte esencial del campo de la microfinanciación. Sin embargo, **Microfinanzas no es sólo Microcréditos**, el rango de negocios incluye más actividades que los prestamos: a) captación de ahorros, b) transferencias de dinero (remesas), c) seguros (se han desarrollado de forma incipiente los de vida), d) microleasing, e) microfactoring, f) también suelen ofrecer servicios no financieros pero complementarios como ser: capacitación y asesoría técnica para el desarrollo de estos microemprendimientos.

El éxito de los programas de microcrédito puede verse limitado por algunas circunstancias típicas: falta de capital social, que disminuya las posibilidades de utilizar metodologías de crédito sin garantías reales; poblaciones dispersas, que tornan dificultoso alcanzar a los clientes de un modo regular; dependencia de una única actividad económica (por ejemplo una sola cosecha); utilización del trueque en lugar de transacciones en efectivo; probabilidad de crisis futura. Con el desarrollo del sector financiero y con las experiencias de otros países, se pueden establecer ciertas particularidades que permiten caracterizar a las IMFs, tales como: 1) Dispersión del riesgo, colocación masiva, a diferencia de la cartera bancaria, se caracteriza por la atomización del riesgo en miles de operaciones, por lo que difícilmente se produce una concentración de riesgos en pocos prestatarios. 2) Informalidad del negocio, la información financiera base, para determinar la capacidad de pago y endeudamiento de los prestatarios, es construida por la propia entidad en función al revelamiento formal de la actividad o negocio del cliente, sin que existan documentos respaldatorios (EEFFs auditados, avalúos de inventarios, etc.). 3) Volatilidad del negocio, el índice de rotación de las operaciones microcrediticias es considerablemente superior al de la banca comercial, por lo que el deterioro de sus carteras puede llegar a ser más acelerado, pudiendo en lapsos de tiempo cortos pasar de una posición solvente a la de alto riesgo, inclusive de quiebra. 4) Concentración en clientes con características homogéneas, el negocio de microfinanzas es por una parte, masivo en número de prestatarios y de pequeña escala y por otra, involucra operaciones muy homogéneas entre sí. 5) Descentralización de operaciones, para la aplicación

de las tecnologías crediticias, las IMF's requieren de estructuras administrativas descentralizadas que cuenten con sistemas de control interno adecuados a los riesgos asumidos. 6) Capacidad de adaptación a otra actividad, los microempresarios poseen gran capacidad de adaptación a nuevas actividades.

2.1.2 CARTERA

1) **Cartera bruta**, es el total de créditos otorgados por una EIF, incluyendo aquellos que tienen problemas, se encuentran en mora o son incobrables. 2) **Cartera vigente**, créditos que tienen sus amortizaciones de capital e intereses al día, conforme al plan de pagos establecido en el contrato de crédito. 3) **Cartera en mora**, monto total de créditos que resulta de sumar la cartera vencida más la cartera en ejecución. Cartera en incumplimiento de capital y/o intereses, se haya iniciado acciones de cobranza o no, que ha dejado de generar ingresos por intereses y con riesgos potenciales en su recuperación. 4) **Cartera en ejecución**, Parte de la cartera en mora. Monto total de créditos por los cuales la entidad financiera ha iniciado las acciones judiciales para el cobro. 5) **Cartera vencida**, Porción de la cartera en mora. Monto total de créditos cuyo capital, cuotas de amortización o intereses no han sido cancelados a la entidad, transcurridos los 30 días contados desde la fecha de vencimiento. La cartera pasa de atraso a vencida a partir del día 30 desde su vencimiento. 6) **Cartera castigada**, categoría que agrupa a todos los créditos insolutos, después de agotadas las gestiones de cobro ejercidas por todas las instancias del Banco. Contablemente significa reconocerlas como pérdida. 7) **Cartera reprogramada**, se refiere a un crédito que no fue pagado a su vencimiento y que puede ejecutarse o refinanciarse, según las circunstancias del caso. Si el deudor es de mala fe o su situación financiera es insostenible, el acreedor probablemente tratará de ejecutarlo. Si al contrario la falta de pago es consecuencia de una situación de iliquidez temporaria, el acreedor puede conceder al deudor una refinanciación, donde se establecen nuevas condiciones del crédito, como ser: plazos, montos y tasa de interés. 8) **Cartera reestructurada**, cuando se produce una crisis económica como, por ejemplo, una recesión, muchas empresas encuentran dificultades para reembolsar a sus acreedores en los plazos convenidos. Cuando hay razones para considerar

que estas empresas no son insolventes, sino que atraviesan una situación de iliquidez transitoria, sus acreedores pueden aceptar reestructurar el crédito existente y adaptarlo a nuevas circunstancias, concediendo al deudor nuevos plazos de pago. La reestructuración se otorga a un préstamo que todavía esté vigente, al menos, parcialmente vigente.

2.1.3 EVALUACION Y CALIFICACION DE CARTERA

Está sujeta a las condiciones establecidas por la ASFI,⁷ comprenderá al 100% de los prestatarios de las EIF, ya sean personas naturales o jurídicas. Los créditos se clasifican de la siguiente manera: 1) **Crédito comercial:** Todo crédito otorgado por una EIF, independientemente de su particular objetivo, con excepción de los créditos hipotecarios de vivienda, de consumo y microcréditos. 2) **Crédito hipotecario de vivienda:** Es aquel otorgado para la compra de una vivienda, terreno, construcción, refacción, remodelación o ampliación de una propiedad a cambio de una hipoteca sobre el bien que se está adquiriendo o mejorando. No comprende créditos destinados a financiar viviendas con fines comerciales, ni otros créditos que se calificarán como créditos comerciales. 3) **Crédito de consumo:** Crédito destinado a financiar las necesidades de consumo de personas, amortizable en cuotas iguales y sucesivas, cuya fuente principal de pago es el salario de la persona o ingresos provenientes de su actividad, adecuadamente verificados, permite cubrir cualquier contingencia por tratarse de recursos de libre disponibilidad. Esta definición incluye las operaciones realizadas con tarjetas de crédito de personas naturales. 4) **Microcrédito:** Todo crédito concedido a una persona natural o jurídica, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización, servicios u otras, cuya fuente principal de pago lo

⁷ AUTORIDAD DE SUPERVISIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO (ASFI); *Recopilación de Normas para Bancos y Entidades Financieras*, Pub. ASFI, La Paz, 2009. Establecido en el, Título V, Anexo I, Sección 2, Página 5/5. y normas complementarias:

- *Circular SB/291/99 (01/99) Inicial SB/413/02 (11/02) Modificación 5*
- *SB/332/00 (11/00) Modificación 1 SB/449/03 (11/03) Modificación 6*
- *SB/333/00 (11/00) Modificación 2 SB/477/04 (11/04) Modificación 7*
- *SB/347/01 (05/01) Modificación 3 SB/492/05 (03/05) Modificación 8*
- *SB/365/01 (12/01) Modificación 4 SB/494/05 (04/05) Modificación 9*

constituye el producto de las ventas e ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificados.

Los prestatarios serán calificados, de menor a mayor riesgo, según el tipo de crédito, las EIFs establecerán procedimientos que aseguren la evaluación permanente de la cartera de créditos, de manera que la calificación que mensualmente reporta a la Central de Información de Riesgo Crediticio (CIRC) de la ASFI esté actualizada, las categorías son las siguientes:

:

**CUADRO Nº 2
CALIFICACIÓN DE CARTERA**

CATEGORÍAS	CRÉDITOS COMERCIALES	CRÉDITOS HIPOTECARIOS DE VIVIENDA	CRÉDITOS DE CONSUMO	MICROCRÉDITOS
A	√	√	√	√
B	√	√	√	√
C	√			
D	√	√	√	√
E	√			
F	√	√	√	√
G	√			
H	√	√	√	√

Fuente: Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), 2009.

- 1. Evaluación y calificación de deudores con créditos comerciales.** Las EIFs deben centrar su análisis en la capacidad de pago del deudor, para lo cual deben definir criterios y disponer de información actualizada, suficiente y confiable para tomar decisiones. La calificación de los prestatarios con créditos comerciales se realizará tomando en cuenta los criterios que se detallan a continuación: 1) **Categoría A:** Prestatarios que cuentan con capacidad de pago reflejada en flujos de caja excedentes para cubrir sus obligaciones financieras, por tanto, les permite cumplir oportunamente con los términos pactados. 2) **Categoría B:** Prestatarios que cuentan con capacidad de pago reflejada en flujos de caja suficientes para cubrir sus obligaciones financieras, por tanto, les permite cumplir con los términos pactados pudiendo

presentar retrasos por razones transitorias. 3) **Categoría C:** Prestatarios que muestran debilidades en su capacidad de pago reflejadas en flujos de caja insuficientes que sólo permiten cubrir la totalidad de los intereses y más del 80% de capital de sus obligaciones financieras en las condiciones pactadas. 4) **Categoría D:** Prestatarios que muestran debilidades en su capacidad de pago, reflejadas en flujos de caja insuficientes que sólo permiten cubrir la totalidad de los intereses y entre el 60% y 80% del capital de sus obligaciones financieras en las condiciones pactadas. 5) **Categoría E:** Prestatarios que muestran marcadas debilidades en su capacidad de pago, reflejadas en flujos de caja insuficientes que sólo permiten cubrir la totalidad de los intereses y menos del 60% del capital de sus obligaciones financieras en las condiciones pactadas. 6) **Categoría F:** Prestatarios que no mantienen su negocio en marcha y no tienen capacidad de pago provenientes de flujos de caja del giro del negocio, sólo cuentan con flujos de caja generados por terceros y/o de la realización de activos propios del negocio que permiten a la EIF recuperar más del 50% del saldo de la obligación. 7) **Categoría G:** Prestatarios que no mantienen su negocio en marcha y no tienen capacidad de pago provenientes de flujos de caja del giro del negocio, sólo cuentan con flujos de caja generados por terceros y/o de la realización de activos propios del negocio que permiten a la EIF recuperar menos del 50% del saldo de la obligación. 8) **Categoría H:** Prestatarios de manifiesta insolvencia, cuyo patrimonio es escaso o nulo y no existen fuentes alternativas propias ni de terceros para cumplir con sus obligaciones financieras.

Excepcionalmente las EIFs podrán calificar créditos comerciales por días de mora en los rangos establecidos para microcrédito, procedimiento que deberá estar debidamente justificado en un análisis de costo beneficio en el marco de una política aprobada por el Directorio. El período entre dos evaluaciones y calificaciones de prestatarios con créditos comerciales, en ningún caso podrá ser mayor a seis meses.

2. Evaluación y calificación de deudores con créditos hipotecarios de vivienda. En este tipo de créditos deberá darse especial importancia a lo

siguiente: a) la política que la EIF emplee en la selección de los prestatarios, b) la valuación y formalización de acuerdo a Ley del bien inmueble que sirve como garantía de la operación y que es objeto del crédito, c) la determinación de la capacidad de pago del deudor, y d) la estabilidad de la fuente de sus recursos. Por su naturaleza los créditos hipotecarios de vivienda serán calificados en función a la morosidad. Categoría Criterios de calificación:

- ✓ **Categoría A:** Se encuentran al día o con una mora no mayor a 30 días.
- ✓ **Categoría B:** Se encuentran con una mora entre 31 y 90 días.
- ✓ **Categoría C:** No aplica.
- ✓ **Categoría D:** Se encuentran con una mora entre 91 y 180 días.
- ✓ **Categoría E:** No aplica.
- ✓ **Categoría F:** Se encuentran con una mora entre 181 y 360 días.
- ✓ **Categoría G:** No aplica.
- ✓ **Categoría H:** Se encuentran con una mora mayor a 360 días.

3. Evaluación y calificación de deudores con créditos de consumo y microcréditos. Deberá darse especial importancia a la política que la EIF emplee en la selección de los prestatarios, a la determinación de la capacidad de pago del deudor y a la estabilidad de la fuente de sus recursos, sean ingresos por ventas, servicios, o salarios, según corresponda, adecuadamente verificados. En ningún caso, los créditos de consumo o microcrédito podrán ser evaluados y calificados como créditos comerciales. Las categorías son las siguientes:

- ✓ **Categoría A:** Se encuentran al día o con una mora no mayor a 5 días.
- ✓ **Categoría B:** Se encuentran con una mora entre 6 y 30 días.
- ✓ **Categoría C:** No aplica.
- ✓ **Categoría D:** Se encuentran con una mora entre 31 y 60 días.
- ✓ **Categoría E:** No aplica.
- ✓ **Categoría F:** Se encuentran con una mora entre 61 y 90 días.
- ✓ **Categoría G:** No aplica.
- ✓ **Categoría H:** Se encuentran con una mora mayor a 90 días.

4. Evaluación y calificación de deudores con créditos reestructurados.

Cuando se trate de créditos otorgados a una empresa que se haya acogido a reestructuración voluntaria, la EIF deberá hacer un nuevo análisis de la capacidad de pago y de la nueva condición financiera de la empresa en el marco del Acuerdo de Transacción.

2.2 SISTEMA DE COBRANZAS

2.2.1 ENFOQUE DE SISTEMAS

Es un método de investigación, una forma de pensar, que enfatiza el sistema total en vez de sistemas componentes, se esfuerza por optimizar la eficacia del sistema total en lugar de mejorar la eficacia de sistemas cerrados. Se basa principalmente en la visión de no ser reduccionista en su análisis, es el medio para solucionar problemas de cualquier tipo.⁸

2.2.2 SISTEMA

Es un conjunto organizado de cosas o partes interactuantes e interdependientes, que se relacionan formando un todo unitario y complejo. Cabe aclarar que las cosas o partes que componen al sistema, no se refieren al campo físico (objetos), sino más bien al funcional. De este modo las cosas o partes pasan a ser funciones básicas realizadas por el sistema. Podemos enumerarlas en: entradas, procesos y salidas. **Entradas:** Las entradas son los ingresos del sistema que pueden ser recursos materiales, recursos humanos o información. Las entradas constituyen la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas. **Proceso:** El proceso es lo que transforma una entrada en salida, como tal puede ser una máquina, un individuo, una computadora, un producto químico, una tarea realizada por un miembro de la organización, etc. En la transformación de entradas en salidas debemos saber siempre como se efectúa esa transformación. Con frecuencia el procesador puede ser diseñado por el administrador. En tal caso, este proceso se denomina “caja blanca”. No obstante,

⁸ INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA; Biblioteca ITSON; Ciencias Administrativas; Enfoque de Sistemas; Hoja 4.

en la mayor parte de las situaciones no se conoce en sus detalles el proceso mediante el cual las entradas se transforman en salidas, porque esta transformación es demasiado compleja. Diferentes combinaciones de entradas o su combinación en diferentes órdenes de secuencia pueden originar diferentes situaciones de salida. En tal caso la función de proceso se denomina una “caja negra”. **Salidas:** Las salidas de los sistemas son los resultados que se obtienen de procesar las entradas. Al igual que las entradas estas pueden adoptar la forma de productos, servicios e información. Las mismas son el resultado del funcionamiento del sistema o, alternativamente, el propósito para el cual existe el sistema. Las salidas de un sistema se convierten en entrada de otro, que la procesará para convertirla en otra salida, repitiéndose este ciclo indefinidamente.

Subsistemas: En la misma definición de sistema, se hace referencia a los subsistemas que lo componen, cuando se indica que el mismo está formado por partes o cosas que forman el todo. Estos conjuntos o partes pueden ser a su vez sistemas (en este caso serían subsistemas del sistema de definición), ya que conforman un todo en sí mismos y estos serían de un rango inferior al del sistema que componen. Estos subsistemas forman o componen un sistema de un rango mayor, el cual para los primeros se denomina macrosistema.

2.2.3 LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMA

Una organización es un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente. También puede ser definida como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes.

Subsistemas que forman la Empresa: a) Subsistema psicosocial: está compuesto por individuos y grupos en interacción. Dicho subsistema está formado por la conducta individual y la motivación, las relaciones del status y del papel, dinámica de grupos y los sistemas de influencia. b) Subsistema técnico: se refiere

a los conocimientos necesarios para el desarrollo de tareas, incluyendo las técnicas usadas para la transformación de insumos en productos. c) Subsistema administrativo: relaciona a la organización con su medio y establece los objetivos, desarrolla planes de integración, estrategia y operación, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control.⁹

2.2.4 COBRANZAS

Es el conjunto de operaciones necesarias para transformar un activo exigible, documentado o no (créditos) en un activo líquido (disponibilidades).¹⁰ La cobranza comienza desde el momento que el cliente solicita el crédito. Con este concepto, se contribuye a la cobranza al brindar información completa y los mensajes adecuados al cliente. Sin embargo, el tema de los atrasos o morosidad son ineludibles tarde o temprano y por ello es importante contar con un buen sistema de cobranza.¹¹ La operación básica de Cobranza abarca todas las operaciones que se comprenden desde el momento en que se detecta que un crédito está en condiciones de ser cobrado, hasta que los valores resultantes de la Cobranza son ingresados y contabilizados en la empresa.

2.2.5 DIFERENTES FORMAS DE COBRANZAS

La Cobranza puede asumir diversas formas en función del tipo de empresa que se trate, las características de los deudores, la radicación de los montos a cobrar, el volumen de operaciones, etc. Es probable que en una empresa se puedan aplicar más de un tipo de Cobranza para lograr la cancelación de los créditos.¹², a saber:

- 1) **Cobranza por cobradores:** en este caso, el personal de la empresa sale a efectuar la cobranza directamente en el domicilio del deudor. Allí se percibe el dinero, los cheques o los pagarés que firma el deudor. De este tipo de Cobranza se desprenden otras variantes.
- 2) **Cobranza por agencia:** en este caso el deudor también es visitado en su domicilio. La diferencia radica en que la cobranza es

⁹ BOLETIN MITECNOLOGICO; El Enfoque de Sistemas.

¹⁰ SÁNCHEZ, Marcelo; *Op. Cit.*, Pág. 355.

¹¹ SALGADO VALDIVIA, Carlos; *Evaluación Crediticia y Sistema de Cobranza en Microfinanzas: Enfoque Práctico y Tips*; Dic. 2005; Pag. 4

¹² VALENCIA V., Claudio; *Op. Cti.*, Pág. 85.

realizada por alguna empresa dedicada especialmente a prestar ese servicio y que fue contratada con ese fin. En realidad no es una forma muy utilizada, reservándose su uso, generalmente, para el caso de créditos de difícil realización.

3) **Cobranza por correspondencia:** el deudor envía por correspondencia el importe de su obligación. Normalmente el deudor envía un cheque de manera tal que elimine cualquier riesgo por extravío o sustracción del valor. 4) **Cobranza en Caja:** en este caso es el cliente quien se traslada hasta la empresa para realizar el pago de su deuda. 5) **Cobranza de exportaciones:** cuando el deudor reside en el exterior, la cobranza se realiza normalmente a través de instituciones bancarias que posibilitan que se concrete la operación. El crédito se produce sobre la cuenta corriente del acreedor y el banco le notifica la cobranza efectuada.

2.2.6 OPERACIONES DE COBRANZAS

Fase 1: Identificación de Oportunidades de Cobro. “La cobranza surge de una operación previa, que a su vez, originó un proceso de documentación”¹³. Esto significa que al momento de la cobranza se dispone de registros de computación con información almacenada (fecha de vencimiento) que permitirá identificar, las distintas oportunidades en que deben iniciarse las gestiones de cobro. **Fase 2: Preparación de la Gestión de Cobro.** “La gestión de cobro (cuando se realiza por medio de cobradores) debe estructurarse según la distribución geográfica de los deudores, de manera que cada cobrador será responsable de su zona asignada.”¹⁴ **Fase 3: Gestión de Cobro.** “Si la cobranza se efectúa por medio de cobradores a domicilio, estos entregarán recibos que podrán ser provisorios, si las normas de la empresa lo determinan, hasta que los cheques sean acreditados en su cuenta, caso contrario, el recibo será definitivo (recibo oficial), pero se aconseja dejar constancia en éste mediante una leyenda aclaratoria que certifique los documentos a los que hace referencia ese recibo. Luego de verificarse la acreditación bancaria de los respectivos cheques recibidos, los mismos serán cancelados.”¹⁵ Cualquiera sea el resultado de la gestión de cobro, el cobrador lo dejará registrado en el listado que se le entregó para el trámite, con el detalle del número de

¹³ Ibidem, Pág. 61.

¹⁴ ACOSTA PARRA, Favio; *Op. Cit.*, Pág. 145.

¹⁵ Ibidem, Pág. 162.

cheque, banco, importe y número de recibo, si es que tuvo éxito en su gestión.

Fase 4: Rendición de las Cobranzas. “Los cobradores deberán efectuar la rendición diaria de la función que han cumplido, es decir, comunicar a la institución qué valores, de los que planificó cobrar, fueron percibidos, y también cuáles no se pudieron cobrar (y la causa de ello).”¹⁶ Es conveniente diseñar un formulario especial para esta rendición, el cual podría ser incorporado al sistema de computación que administre este procedimiento, y presentar por pantalla la estructura del esquema de información requerida por la fase de rendición.

Fase 5: Control y Registro de las Cobranzas. El responsable de controlar la consistencia de toda la información generada de la gestión de Cobranza, luego de la verificación, podrá confeccionar los respectivos asientos en la contabilidad general y en el sub-diario de Ingresos y Egresos. “El control de consistencia consiste en las siguientes verificaciones: los créditos a las cuentas de clientes, en cancelación de facturas (u otros débitos) adeudadas por ellos, deberán coincidir con la sumatoria de los importes registrados en los listados de cobranzas de los cobradores y con el listado de valores recibidos por correspondencia.”¹⁷

2.2.7 PROCEDIMIENTOS Y TECNICAS DE COBRANZAS

1) La etapa de recordatorio. El primer recordatorio manifiesta al cliente que no cumplió con su pago habiendo ya pasado la fecha de vencimiento. Es normal, que transcurran varios días entre las fechas de vencimiento y las de recordatorio. El principal propósito es que: a) El cliente recuerde que tiene pagos vencidos, b) El cliente pague a la brevedad posible, y c) Se evite el envío de un segundo o tercer recordatorio y en consecuencia, se minimicen los gastos de cobranza.

2) Etapa de insistencia o persecución. Se da una vez cumplida la etapa de recordatorio y si las gestiones realizadas fracasaran. Esta etapa puede ser corta o larga, puede tomarse días, como también varios meses y por ello es necesario tomar en consideración el factor tiempo en relación con los esfuerzos en términos monetarios, que se realicen para cobrar las cuentas. La técnica aplicable en esta fase del procedimiento de cobro consistiría en el uso de medios similares a los

¹⁶ Ibidem, Pág. 169.

¹⁷ LARDENTS, Alberto; *Sistemas de Información para la Gestión Empresarial. Procedimientos, seguridad y sistematización*, Editorial Prentice Hall – Hispanoamericana, México, 1997, Pág. 57.

utilizados en la fase de recordatorio (cartas o visitas), pero empleando en una forma más enérgica o agresiva. 3) **Etapas de acciones o medidas drásticas.** Una vez agotados los medios posibles en las etapas de recordatorio y persecución, no queda otro camino que emplear medidas drásticas en contra del deudor, a pesar de que esto significa la ruptura de las relaciones con éste. Las técnicas más utilizadas son: a) Cobro mediante letras de cambio. Constituye uno de los instrumentos de más uso en el ambiente comercial. b) Cobro mediante servicios de una agencia de cobranzas. c) Cobro mediante el uso de servicios de abogados, con las instrucciones de que proceda inmediatamente y en forma enérgica. Utilizando este medio de cobranza el acreedor está dispuesto a terminar sus relaciones comerciales con el deudor. Como un último recurso se acudiría a un juicio, pero es costoso, puede resultar difícil demostrar la deuda y aún así no cobrar los adeudos.¹⁸

2.2.8 COBRANZAS JUDICIALES

“Normalmente la deuda generada por la obligación contraída quedará documentada mediante cheques, letras de cambio, facturas, o documentos mercantiles que constituyan un título ejecutivo y que permitan iniciar un procedimiento compulsivo de cobro.”¹⁹ El procedimiento de cobro de instrumentos mercantiles, “se realiza en dos etapas una prejudicial y posteriormente si no hay resultados positivos en la primera, una etapa judicial.”²⁰ La cobranza prejudicial es un procedimiento destinado a recuperar los créditos morosos normalmente dentro de los 60 días siguientes a que estos cayeron en mora, el banco o terceros autorizados por éste, realizan gestiones para recuperar la cartera en mora, sin que se haya iniciado proceso judicial. La etapa judicial, se inicia cuando el deudor no ha cumplido con sus obligaciones crediticias, es decir, ha incumplido su compromiso de rembolsar a su acreedor el monto del crédito otorgado o el saldo en cuotas, más sus intereses, ante ello, el acreedor procede a protestar los documentos que actuaban como garantía del crédito adeudado.

¹⁸ BEAUFOND, RAFAEL; *Gerencia y Control de Crédito y Cobranzas*; Guayana Venezuela Noviembre 2005; Pag. 52

¹⁹ RAMOS P., Marcelo; *Op. Cit.*, Pág. 69.

²⁰ LARDENTS, Alberto; *Op. Cit.*, Pág. 83.

2.2.9 TIPOS DE GARANTIAS

Existen dos tipos de garantías que se hallan contempladas y reguladas por la legislación y que son utilizadas por el Sistema Financiero, las garantías personales y las garantías reales.²¹ Las garantías personales, son aquellas en las que, es otro individuo diferente del deudor, el que con la totalidad de su patrimonio garantiza la obligación contraída por este.²² En el ámbito comercial la garantía personal es necesariamente solidaria, mancomunada e indivisible, es decir, el garante responde por la totalidad de la deuda y de manera conjunta con el deudor y no subsidiariamente a este. La garantía personal puede ser de dos tipos: a) La garantía personal, en la que el garante es una persona natural, b) La garantía empresarial o fianza mercantil, en la que el garante es una persona jurídica que garantiza con todo su patrimonio. El otro tipo de Garantías son las Reales, Existen dos tipos de garantías reales: garantías hipotecarias y garantías prendarías:²³ 1) Garantías Hipotecarias. Recaen sobre bienes inmuebles (casas, departamentos y terrenos) y bienes muebles sujetos a registro (automóviles, líneas telefónicas, aviones, barcos, etc.). 2) Garantías prendarías. Cuando se constituye una garantía prendaría sobre un bien mueble que no está sujeto a registro, que es de dos tipos: la prenda con desplazamiento y la prenda sin desplazamiento.

2.2.10 REGIMEN DE PREVISIONES

Como resultado de la evaluación y calificación de cartera según las pautas establecidas, las EIFs constituirán provisiones específicas sobre el saldo del crédito directo y contingente de sus prestatarios, según los siguientes porcentajes:²⁴

²¹ FORO DE MICROFINANZAS; *Documento de Conclusiones: El problema de las garantías en la microempresa en Bolivia*, Pub. ASOFIN, Pág. 22.

²² Ibidem, Pág. 109.

²³ Ibidem, Pág. 113.

²⁴ AUTORIDAD DE SUPERVISIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO (ASFI); *Recopilación de Normas para Bancos y Entidades Financieras*, Op. Cit. Y normas complementarios:

- Circular SB/291/99 (01/99) Inicial SB/449/03 (11/03) Modificación 5
- SB/333/00 (11/00) Modificación 1 SB/477/04 (11/04) Modificación 6

**CUADRO N° 3
PREVISIONES ESPECÍFICAS**

Categoría	A	B	C*	D	E*	F	G*	H
% de Previsión	1%	5%	10%	20%	30%	50%	80%	100%

* No aplica para créditos hipotecarios de vivienda, microcréditos ni créditos de consumo.

2.3 LA MORA

2.3.1 CONCEPTO

La mora es el retraso en el cumplimiento de una obligación crediticia o de seguros.²⁵ La morosidad de la cartera es uno de los motivos de permanente preocupación en las EIFs, no solamente debido a que implica el riesgo de no recuperar los créditos, sino a la carga en costos que conlleva: gastos de cobranza, honorarios de abogados, gastos judiciales y, lo más importante, las provisiones que exige la ASFI.²⁶

2.3.2 CAUSAS DE LA MORA BANCARIA

1) **Recesión económica.** Es el periodo en el que disminuye la actividad económica de un país o región. Se suele caracterizar por una reducción de casi todas las variables económicas. 2) **Desempleo.** Es un problema tanto económico como social, y una de las causas de mora bancaria, ya que los trabajadores desempleados tienen que luchar con una renta menor y darán prioridad a sus necesidades básicas. 3) **Ilíquidez.** Es la falta de suficiente dinero en caja para asegurar las actividades económicas normales; asimismo, es la situación en la que una empresa no cuenta con suficientes activos líquidos para cubrir obligaciones de corto plazo.

-
- SB/347/01 (05/01) Modificación 2 SB/492/05 (03/05) Modificación 7
 - SB/413/02 (11/02) Modificación 3 SB/494/05 (04/05) Modificación 8
 - SB/424/03 (04/03) Modificación 4

²⁵ BEAUFOND, RAFAEL; *Gerencia y Control de Crédito y Cobranzas*; Guayana Venezuela Noviembre 2005; Pag. 27

²⁶ BALDIVIA URDININEA, JOSE; *Las Microfinanzas: Un Mundo de Pequeños que se Agrandan*; La Paz – Bolivia; Agosto de 2004; Pag. 87

2.3.3 PAGO

Es uno de los modos de extinguir las obligaciones, consiste en el cumplimiento efectivo de la prestación debida, sea esta de dar, hacer o no hacer (no solo es la entrega de una cantidad de dinero o de una cosa). Es el cumplimiento del contenido del objeto de una prestación. “Conjunto de operaciones necesarias para cancelar una obligación contraída. Implica una disminución de disponibilidades y por consiguiente también se producirá una disminución de deudas.”²⁷

2.4 ENTIDAD DE MICROFINANZAS

El término “institución de microfinanzas” (IMF) se refiere en particular a los organismos que se han creado específicamente para conceder créditos y prestar otros servicios financieros a clientes con bajos ingresos. “En la actualidad hay una extraordinaria variedad de tipos y combinaciones de clientes, de sistemas de concesión de créditos y de estructuras institucionales que, juntas y con dificultad, se amparan bajo la gran tienda conocida como microfinanzas. Puede ser útil colocar a la diversidad de especialistas de microfinanzas en una línea continua, que va de la práctica comercial tradicional (con un resultado neto estrictamente financiero) en un extremo, hasta el servicio social tradicional (resultado neto exclusivamente social) en el otro extremo. En el centro se encuentra el nuevo fenómeno de la ‘empresa social’ que se esfuerza por obtener un doble resultado, tratando de alcanzar un equilibrio productivo entre los objetivos comerciales y los objetivos sociales.”²⁸

²⁷ CAZEAUX, Pedro y TRIGO, Félix; *Op. Cit.*, Pág. 105.

²⁸ DUNFORD, C; *Centro de Aprendizaje en Finanzas Rurales*; Febrero 2007

3 CAPÍTULO III: MARCO LEGAL

3.1 LEY DE BANCOS Y ENTIDADES FINANCIERAS

Según la Ley de Bancos y Entidades Financieras, en su artículo 76 señala que los Fondos Financieros Privados (FFP) son sociedades anónimas cuyo objeto principal es la canalización de recursos a pequeños y micro prestatarios cuyas actividades se localizan tanto en áreas urbanas como rurales. Los FFPs podrán realizar operaciones pasivas y activas a nivel nacional, excepto los referentes a factoraje (Artículo 3). La captación de dinero en cuenta corriente, la emisión de tarjetas de crédito y la inversión de capital de entidades de servicios financieros será autorizada, en cada caso por la ASFI. El capital primario de los FFPs no podrá ser menor del equivalente en moneda nacional de seiscientos treinta mil (630.000) derechos especiales de giro. (DEGs.), (Artículo 77).

3.2 MARCO REGULATORIO DE MICROFINANZAS

La creación de los FFPs, facilitó la formalización de los de Organismos no Gubernamentales (ONGs) en Bolivia, al exigirles su conformación como sociedades anónimas con capital mínimo menor al de los bancos, pero con un régimen más estricto de diversificación de cartera y restricciones para asumir cierto tipo de riesgos en sus operaciones activas y pasivas. La incorporación de este nuevo tipo de EIF para atender el sector de microfinanzas representó un paso necesario hacia el logro de una mayor profundización del sistema financiero boliviano. El concepto de FFP ha sido la figura legal a partir de la cual la iniciativa privada ha podido orientar sus esfuerzos hacia la atención de una demanda de crédito insatisfecha, de sectores tradicionalmente marginados de los servicios financieros. Del mismo modo en fecha 13/12/96 se aprueba el D.S. 24439 que tiene como objetivos principales la regulación del ámbito de aplicación de la Ley General de Sociedades Cooperativas, para que las de carácter financiero puedan incorporarse al sistema financiero nacional, el establecimiento de reglas para su funcionamiento, desarrollo y supervisión de sus operaciones y el fortalecimiento

del sistema cooperativo de ahorro y crédito existente en el país dotándole de un adecuado control, fiscalización y seguimiento para garantía de los ahorristas y depositantes y, para la solvencia del sistema financiero en su conjunto.

3.3 NORMATIVA ESPECÍFICA PARA MICROFINANZAS

La ASFI, durante los últimos años ha emitido y adecuado a las nuevas condiciones de mercado y las características del sector, los reglamentos de constitución y de funcionamiento que regulan las entidades con orientación hacia microfinanzas, encontrándose en este ámbito los FFPs y las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

3.3.1 NORMATIVA DE CARTERA

Ha sido desarrollada normativa específica de riesgo crediticio para el sector microfinanciero, con exigencias de constitución de provisiones para incobrables por: a) el riesgo específico de impago y reprogramaciones de créditos, y b) por riesgo adicional a la morosidad. El primer componente establece la constitución de provisiones en función a la antigüedad de la mora y el número de reprogramaciones que presenten los microcréditos. El segundo componente previsto en la normativa de cartera, permite realizar la medición del riesgo crediticio por riesgo adicional a la morosidad, teniendo en cuenta el cumplimiento de las políticas de crédito, la existencia de una adecuada tecnología crediticia y la evaluación del riesgo potencial que surge por endeudamientos más riesgosos de los clientes en otras entidades.

3.3.2 NORMATIVA ADICIONAL

Dentro del tema de transparencia del mercado, es importante citar el Reglamento de Tasas de Interés que estipula las características y contenidos mínimos que deben tener los contratos de crédito, independientemente de los grupos de entidades y de los tipos de crédito, dentro de las principales exigidas, tenemos: el monto contratado, el detalle de todos los cargos financieros que se aplicarán, la modalidad de la tasa de interés nominal pactada (fija o variable), la periodicidad y

la forma de aplicar la TRe, la aplicación simétrica de los reajustes en las tasas de interés ante incrementos o decrementos de la TRe con la misma periodicidad, la tasa periódica y la correspondiente TEAC con al menos dos decimales, el método utilizado para calcular los saldos de la operación financiera, etc.

3.3.3 REGULACION SOBRE GARANTIAS

La Ley de Bancos y Entidades Financieras establece en su Artículo 39: Las EIFs bancarias están autorizadas a efectuar las siguientes operaciones activas, contingentes y de servicios, con las limitaciones de la presente ley:²⁹ *“Otorgar créditos y efectuar préstamos a corto, mediano y largo plazo con garantías personales, hipotecarias, prendarías o combinadas.”* Se puede deducir que todo crédito debe estar garantizado de alguna manera. Por lo tanto, no podrían otorgarse créditos sin garantía o a sola firma. Los FFPs según DS 24000, que reglamenta su organización y funcionamiento, tienen otros límites individuales de riesgo, a saber: Los créditos con garantía personal otorgados a un prestatario no podrán superar el uno por ciento (1%) del patrimonio neto del FFP (Artículo 11).

Por otra parte, el “Reglamento sobre coeficientes de ponderación de activos y contingentes” (Circular 205/96 ASFI) establece que a la cartera con garantía hipotecaria se le aplica un coeficiente de ponderación de riesgo de 50%, en tanto que al resto de la cartera que no tenga este tipo de garantía se le aplica el coeficiente del 100%, vale decir, que por un crédito otorgado sin garantía hipotecaria el respaldo de patrimonio de riesgo exigido es el doble que para un crédito que sí cuenta con ese tipo de garantía. La circular de información mínima sobre prestatarios requiere en la información específica de cada crédito lo siguiente: 1) “Copia de los contratos y otros documentos que sustenten las garantías recibidas, tales como título de propiedad, pago de impuestos, certificado alodial o de gravamen y constancia de su registro en Derechos Reales, Ministerio de Industria y Comercio, Dirección General de Tránsito, Ministerio de Minería y Metalurgia u otros, según corresponda. 2) Copia del avalúo de bienes recibidos en

²⁹ PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA; *Ley de Bancos y Entidades Financieras*, Pub. Gaceta Oficial de Bolivia, La Paz.

garantía, efectuado por perito inscrito en el Registro de Valuadores de la ASFI, actualizado por lo menos cada 6 meses cuando sean bienes perecederos y cada 24 meses cuando sean de otro tipo, donde además del precio estimado de venta deberá constar un cronograma de depreciación técnica esperada del bien durante la validez del crédito. Para prestatarios con los cuales la entidad financiera ha asumido un riesgo total menor o igual al equivalente a \$us 20.000 quedará a criterio de esta determinar si es necesario solicitar los avalúos correspondientes.

3) Copias de las pólizas de seguros contratadas vigentes y endosadas a favor de la EIF sobre los bienes recibidos en garantía o sobre todos los bienes que respalden el crédito en forma genérica, si no existiera garantía real.

3.3.4 BUROS DE INFORMACION CREDITICIA

La ASFI ha emitido reglamentación específica para la apertura de Buros de Información Crediticia (BIC) los que permitirán que las IMFs bajo el ámbito de supervisión de la ASFI, puedan obtener información de los créditos del sistema financiero regulado y no regulado, lo cual permitirá que las IMFs cuenten con información más exacta sobre los antecedentes de los clientes potenciales.

3.3.5 NORMATIVA SOBRE PREVISION

De acuerdo al DS 25961 modificado por el DS 26065 de 02/02/01, las entidades financieras podrán hacer un descuento del 25% al constituir una previsión siempre y cuando cuenten con garantías hipotecarias, sobre bienes inmuebles que estén registrados en Derechos Reales, debidamente perfeccionadas a favor de la EIF en grado preferente (primera hipoteca) a otros acreedores. La disminución de provisiones podrá registrarse contra ingreso cuando:³⁰ a) El importe de la previsión especificada supere el saldo de los créditos directos y contingentes, y b) Cuando un prestatario sea calificado en una categoría de menor riesgo. Las provisiones genéricas cubren a toda la cartera, y la EIF las establece según las inspecciones que realiza la ASFI que puede determinar el aumento de previsión si las normas establecidas no se cumplen a cabalidad. Para los créditos hipotecarios de

³⁰ Ibidem.

vivienda, de consumo y microcréditos se deberá constituir una previsión genérica cuando se evidencia de que existen riesgos de incobrabilidad adicional a la morosidad como por ej.: deficientes políticas y tecnologías; deficientes políticas de tratamiento de la reprogramaciones; falta de un sistema informático adecuado y procedimientos para seguir la cartera reprogramada. La previsión específica está relacionada con la calificación que se le dio al prestatario:³¹

1. Normales:	1%
2. Problemas Potenciales:	5%
3. Deficientes:	20%
4. Dudosos:	50%
5. Perdidos:	100%

Como se puede observar la previsión abarca toda la cartera, incluyendo los normales y con problemas potenciales que no estableció la entidad financiera al momento de constituir una previsión para prestatarios calificados como normales, problemas potenciales y deficientes deben excluir del saldo directo y contingentes los importes correspondientes a operaciones auto liquidables: a) Depósitos a plazo fijo como garantías endosadas a favor de la entidad financiera, b) Garantía de un banco de primera línea, y c) Cartas de créditos prepagados.

- 1. Previsiones específicas para créditos con garantías autoliquidables:** Las EIFs, al momento de constituir la previsión por incobrabilidad de cartera que resulte de la evaluación y calificación de sus prestatarios, podrán excluir del saldo directo y contingente, los importes correspondientes a la garantía autoliquidable, para el efecto, el Directorio deberá establecer, políticas y procedimientos referidos a la administración y los tipos de garantías que serán aceptadas como autoliquidables. Las políticas deberán enmarcarse dentro de un proceso de gestión de riesgos que considere los riesgos inherentes de la utilización de este tipo de garantías, debiendo considerar al menos lo siguiente:
 - a) Que sea convertible en efectivo y puede ser aplicada de forma inmediata a

³¹ PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA; D.S. No. 26065, de 2 de febrero de 2001.

la deuda, sin que implique el incurrir en costos adicionales, b) Que cumpla con todas las formalidades legales que hacen efectivos los derechos de la EIF sobre la garantía, evitando en todo caso el pacto comisorio o la dependencia de la voluntad de terceros, y c) Que sea valorable técnicamente, de modo que en todo momento refleje su valor neto de realización.

- 2. La Previsión genérica para créditos hipotecarios de vivienda, consumo y microcrédito:** Se produce cuando las EIFs que operan con créditos hipotecarios de vivienda, consumo y/o microcrédito, deberán constituir y mantener una previsión genérica cuando su administración crediticia presente factores de riesgo de incobrabilidad adicional a la morosidad e inadecuadas políticas para la reprogramación de operaciones de créditos. La previsión genérica solo podrá ser disminuida con la previa autorización de la ASFI.

3.4 LA LEY DE PROPIEDAD Y CRÉDITO POPULAR, LEY 1864

Establece normas sobre el micro crédito, la expansión de la cobertura de los servicios financieros y el fortalecimiento y apoyo para la fusión de mutuales de vivienda y cooperativas de ahorro y préstamo, disponiendo la reglamentación de estos aspectos por parte del Poder Ejecutivo y el CONFIP. Mediante DS 25338 de 29/03/99 se precisa el marco operativo de NAFIBO y FONDESIF en su rol de financiamiento y apoyo institucional a las entidades de micro crédito, se definen las competencias de los Vice Ministerios de Asuntos Financieros y Microempresa, y se crea el Comité de Coordinación en el Área de Microfinanzas y Microempresa como órgano de concertación de políticas en dichas áreas.

3.4.1 EVALUACION Y CALIFICACION DE MICROREDITOS

En los créditos de consumo y micro créditos deberá darse especial importancia a la política que la entidad emplee en la selección de los prestatarios, a la determinación de la capacidad de pago del deudor y a la estabilidad de la fuente de sus recursos, sean ventas, servicios o salarios, según corresponda, adecuadamente verificados (Artículo 16). De acuerdo a lo establecido en DS

26838, los créditos de consumo y micro créditos serán evaluados y calificados según lo siguiente (Artículo 17):

1. **Créditos de Consumo.** Serán calificados en función a la morosidad en el cumplimiento de las cuotas pactadas en el cronograma de pagos original o a sus eventuales reprogramaciones, de la siguiente manera:

- ✓ **Categoría 1:** Créditos Normales. Se encuentran al día o con una mora no mayor a 5 días.
- ✓ **Categoría 2:** Créditos con Problemas Potenciales. Se encuentran con una mora entre 6 y 30 días.
- ✓ **Categoría 3:** Créditos Deficientes. Se encuentran con una mora entre 31 y 60 días o son créditos vigentes reprogramados por segunda vez.
- ✓ **Categoría 4:** Créditos Dudosos. Se encuentran con una mora entre 61 y 90 días o son créditos vigentes reprogramados por tercera vez.
- ✓ **Categoría 5:** Créditos Perdidos. Se encuentran con una mora mayor a 90 días o son créditos vigentes reprogramados por cuatro veces o más.

2. **Microcrédito.** Serán calificados en función a la morosidad en el pago de las cuotas pactadas en el cronograma de pagos original y a las garantías, de la siguiente manera:

a) Microcréditos sin Garantía Real:

- ✓ **Categoría 1:** Créditos Normales. Se encuentran al día o con una mora no mayor a 5 días.
- ✓ **Categoría 2:** Créditos con Problemas Potenciales. Se encuentran con una mora entre 6 y 30 días.
- ✓ **Categoría 3:** Créditos Deficientes. Se encuentran con una mora entre 31 y 60 días o son créditos vigentes reprogramados por segunda vez.
- ✓ **Categoría 4:** Créditos Dudosos. Se encuentran con una mora entre 61 y 90 días o son créditos vigentes reprogramados por tercera vez.
- ✓ **Categoría 5:** Créditos Perdidos. Se encuentran con una mora mayor a 90 días o son créditos vigentes reprogramados por cuatro veces o más.

b) Microcréditos con Garantía Real:

- ✓ **Categoría 1:** Créditos Normales. Se encuentran al día o con una mora no mayor a 30 días.
- ✓ **Categoría 2:** Créditos con Problemas Potenciales. Se encuentran con una mora entre 31 y 60 días.
- ✓ **Categoría 3:** Créditos Deficientes. Se encuentran con una mora entre 61 y 90 días o son créditos vigentes reprogramados por segunda vez.
- ✓ **Categoría 4:** Créditos Dudosos. Se encuentran con una mora entre 91 y 120 días o son créditos vigentes reprogramados por tercera vez.
- ✓ **Categoría 5:** Créditos Perdidos. Se encuentran con una mora mayor a 120 días o son créditos vigentes reprogramados por cuatro veces o más.

En ningún caso, prestatarios de EIFs no bancarias con créditos de consumo o microcréditos, podrán ser evaluados como comerciales, salvo que cumplan con la información y documentación mínima para créditos comerciales, en cuyo caso, el endeudamiento original deberá ser mayor o igual a Bs. 70.000.

3.4.2 PREVISION GENERICA PARA CREDITOS HIPIOTECARIOS DE VIVIENDA, CONSUMO Y MICROREDITO

Las EIFs que operen con créditos hipotecarios de vivienda, consumo y/o microcrédito, deberán constituir y mantener una previsión genérica cuando su actividad crediticia presente factores de riesgo de incobrabilidad adicional a la morosidad e inadecuadas políticas para la reprogramación de operaciones de créditos. La previsión genérica solo podrá ser disminuida con la previa autorización de la ASFI (Artículo 24).

3.4.3 OPERACIONES DE MICROREDITO DEBIDAMENTE GARANTIZADAS

Las operaciones de microcrédito debidamente garantizadas se encuentran reguladas en el Reglamento de Operaciones de Microcrédito de la ASFI, aprobado mediante RS 26/2003, de febrero de 2003. Se entenderá por microcrédito

debidamente garantizado, aquél que se encuentre comprendido en alguna de tres categorías: (Artículo 4):

1. Que el crédito sea concedido con garantías reales, sean hipotecarias, prendarias sujetas a registro o acciones populares, que posibiliten a la entidad prestamista una fuente alternativa de pago.
2. Que el crédito sea otorgado con garantía mancomunada o solidaria, siempre y cuando no exceda los Bs. 84.000 y cumpla lo siguiente: a) Que el crédito sea concedido a un grupo de personas con la garantía cruzada, mancomunada o solidaria de sus miembros, por el total del microcrédito, b) Que el grupo esté conformado por tres (3) personas como mínimo, c) Que en forma individual los integrantes del grupo acrediten formalmente: i) que entre ellos se conocen, pero que no existe parentesco de consanguinidad o afinidad hasta el segundo grado civil; y, ii) que todos tienen una actividad independiente, sin relación comercial directa entre codeudores, d) Que la aprobación de estos créditos esté respaldada por una verificación y análisis de la situación financiera del los prestatarios, que demuestren su capacidad de pago, considerando las posibilidades reales de honramiento de la garantía solidaria y mancomunada asumida, ante la eventualidad de mora o falencia de uno o más de sus codeudores, y e) Que la entidad prestamista cuente con mecanismos de control interno para monitorear lo establecido en los numerales anteriores y quede evidencia de su cumplimiento.
3. Que el crédito sea concedido a un prestatario individual con garantía prendaria de bienes muebles, sin desplazamiento y no sujetos a registro, siempre y cuando no exceda el equivalente de Bs. 56.000, que la entidad prestamista cuente con mecanismos de control interno para monitorear lo establecido y quede evidencia de su cumplimiento, asimismo, que verifique previamente y deje constancia expresa en el expediente respectivo: a) De que la aprobación de estos créditos esté respaldada por un análisis de la capacidad de pago del prestatario, su situación patrimonial y por una consulta a la Central de Información de Riesgos de la ASFI y otras fuentes de información crediticia, b) De la existencia de los bienes objeto de la garantía prendaria, y c) De que el

valor estimado del bien o bienes prendados, supere el total de la deuda del cliente con la entidad prestamista.

3.5 LEY ASFI D.S. 29894

La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero de Bolivia (ASFI) es una Institución que emerge del mandato de la Nueva Constitución Política del Estado, que señala: *“Las entidades financieras estarán reguladas y supervisadas por una institución de regulación de bancos y entidades financieras”*. El Artículo 137 del DS 29894 de 07/02/09, que define la Estructura Orgánica del Órgano Ejecutivo del Estado Plurinacional, dispone: *“... la ASFI se denominará Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero de Bolivia y asumirá además las funciones y atribuciones de control y supervisión de las actividades económicas de valores y seguros...”*.

3.6 EL SISTEMA FINANCIERO

3.6.1 DEFINICION

El sistema financiero, se define como un conjunto orgánico de instituciones que captan, administran y canalizan, tanto el ahorro como la inversión, dentro de una unidad político-económica. Es así que el Sistema Financiero Nacional, de acuerdo a la Ley de Bancos y Entidades Financieras *“Comprende a todas las entidades bancarias, no bancarias, de servicios financieros auxiliares y toda aquella institución que tiende a satisfacer las necesidades de inversión y financiamiento de los agentes económicos que demandan crédito o desean consignar sus ahorros”*.³² El Sistema financiero, cumple los siguientes roles: a) El rol monetario nacional, que es el de proveer de una unidad de cuenta estable, que viene a ser también una medida de valor, b) Rol de intermediario financiero a corto, mediano y largo plazo, se refiere a captar excedente financiero para destinarlo a la inversión, tanto

³² MACHICADO Flavio; ARAUJO Rudy; "El Sistema Financiero y la Reactivación Económica de Bolivia", Edit. Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS), La Paz Bolivia, pág. 27.

pública como privada, y c) Financiamiento fiscal para el Estado, tiene que ver con la fuente de recolección de impuestos, y la de transferencia de pagos.

3.6.2 CARACTERISTICAS DEL SISTEMA FINANCIERO

1. **Liberación y desregulación.** Las políticas de liberación y desregulación de los sistemas financieros responden a la necesidad de fortalecerlos, en países que, como el nuestro, fueron por políticas de represión financiera que combinadas con las distorsiones macroeconómicas, llevaron a los componentes del sistema financiero a situaciones difíciles.³³ Para hacer frente a este problema, se adaptaron políticas de liberalización y desregulación de las economías altamente reguladas y administradas por el Estado a otras, donde los indicadores de mercado actuarían como reguladores del mismo.
2. **Cambios tecnológicos.** La necesidad de ampliar las capacidades competitivas de los sistemas financieros está llevando a las empresas a aprovechar de la creciente oferta tecnológica. Por ello, estos cambios tecnológicos están haciendo que las empresas financieras sean más eficientes en su operación. El desarrollo de productos y servicios financieros sufrió una aceleración imprescindible y aparentemente imperceptible para el cliente, que se vio en la necesidad de evolucionar en el requerimiento y satisfacción de necesidades financieras.³⁴
3. **Globalización.** El desarrollo tecnológico, complementado por la liberalización y desregulación de los mercados financieros, logró que en poco tiempo los activos financieros traspasen fronteras y la actividad financiera se globalice. No es extraño que clientes de una zona geográfica estén participando de operaciones financiera en lugares lejanos.³⁵ En sentido básico, las instituciones financieras deben decidir si desean convertirse en centros de compra y de transacciones en una sola institución prestando una diversidad de servicios, o por el contrario, si desean especializarse en un pequeño nicho del mercado, altamente rentable en el ambiente de servicios financieros.

³³ MACHICADO Flavio, ARAUJO Rudy; op. cit., pág. 21.

³⁴ Ibidem.

³⁵ MACHICADO Flavio, ARAUJO Rudy; op. cit., pág. 23.

3.6.3 ACTIVIDADES BASICAS DEL MERCADO FINANCIERO

1. **La Intermediación Financiera.** La intermediación financiera es "aquellos elementos que intervienen en el mercado captando recursos monetarios y colocándolos mediante operaciones crediticias y otras de tipo financiero"³⁶.
2. **Financiamiento Indirecto.** La financiación indirecta surge como resultado de la intermediación financiera. Según la Ley de Bancos y Entidades Financieras, el financiamiento indirecto está relacionado con las garantías o la responsabilidad con terceros (Artículo 37), ejemplo, los bancos comerciales aceptan pasivos monetarios tales como depósitos a la vista y de ahorro o las compañías de seguros que aceptan pago de primas³⁷. Los grupos que comprenden el financiamiento indirecto son: a) entidades institucionalizadas que captan dineros del público; b) financieras que no hacen de la intermediación financiera una función específica y permanente, porque cumplen alguna de las funciones de las entidades financieras propiamente dichas, que las evidencia ante las autoridades monetarias para su control, y c) sector financiero no institucionalizado, formado por unidades económicas que cumplen funciones de intermediación sin estar comprendidas en la ley.
3. **Financiamiento Directo.** Las empresas pueden iniciar sus actividades comerciales o ampliar sus operaciones existentes obteniendo fondos directamente de las familias, ejemplo, la venta de acciones comunes al público, títulos que representan propiedad parcial de una parte del patrimonio de una empresa, también se pueden obtener fondos de una emisión de bonos, título que evidencia que una corporación ha hecho la promesa de pagar una determinada cantidad de dinero en reconocimiento de un préstamo.

3.6.4 COMPONENTES DEL SISTEMA FINANCIERO

De acuerdo a la Ley de Bancos y Entidades Financieras (Artículo 2), entre los principales componentes del sistema financiero tenemos:

³⁶ RODRIGUEZ Alfredo, "Técnica y Organización Bancaria", Ediciones Macchi, Buenos Aires - Argentina, 1980, págs. 25 y 26.

³⁷ WESTON Fred, BRIGHAM Eugene; "Fundamentos de Administración Financiera", séptima edición. Edit. McGraw-Hill, México, 1990.

1. ENTIDADES FINANCIERAS BANCARIAS.

Entidad autorizada, de origen nacional o extranjero, dedicada a realizar operaciones de intermediación financiera al público, tanto en el territorio nacional como en el exterior del país. a) **Bancos.** "Establecimientos de origen privado o público, que debidamente autorizados por ley, admiten dinero en forma de depósito para, en unión de recursos propios, poder conceder préstamos, descuentos, y en general, todo tipo de operaciones bancarias"³⁸. Un banco tiene que estar autorizado por la ASFI para operar en un determinado territorio y someterse a las leyes y reglamentos, aceptando toda clase de inspecciones gubernamentales.³⁹ b) **Bancos de Segundo Piso.** Entidad de intermediación financiera autorizada, cuyo objeto único es la intermediación de recursos, en favor de entidades de intermediación financiera y de asociaciones o fundaciones de carácter financiero.

2. EMPRESAS DE SERVICIOS AUXILIARES FINANCIEROS.

Constituidas como sociedades cooperativas, autorizadas a realizar operaciones de intermediación financiera al público, en el territorio nacional. a) **Arrendamiento Financiero Leasing.** Contrato mercantil celebrado por las sociedades de arrendamiento financiero de giro exclusivo; en su condición de arrendador y una persona natural o jurídica como arrendatario, en virtud del que, el arrendador traslada en favor del arrendatario, el derecho de uso y goce de un bien mueble o inmueble, mediante el pago de un canon en cuotas periódicas, otorgando en favor del arrendatario la opción de comprar dichos bienes, por el valor residual del monto total pactado. El arrendamiento financiero por su carácter financiero y crediticio, es de naturaleza jurídica distinta a la del arrendamiento normado por el Código Civil. b) **Almacenes generales de depósito.** Entidad filial con especialización en el almacenaje, guarda y conservación transitoria de bienes o mercaderías ajenas, autorizada para emitir certificados de depósito y bonos de

³⁸ ROSENBERG, J.M.; "Diccionario de Administración y Finanzas", Edi. Océano, Barcelona-España, 1994.

³⁹ ROSENBERG, J.M.; Op. cit.

prenda (warrant) o garantía. c) **Factoraje (Factoring)**. Contrato mediante el cual se transfiere deudas exigibles de clientes por facturas cambiarias a un Banco o su filial, asumiendo o no éste último el riesgo crediticio. d) **Cámaras de Compensación y Burós de Información Crediticia**. Sociedad anónima cuyo giro exclusivo es proporcionar información crediticia que permita identificar adecuadamente al deudor, conocer su nivel de endeudamiento y su nivel de riesgo.

3. ENTIDADES FINANCIERAS NO BANCARIAS.

Entidad autorizada para realizar intermediación financiera, constituida como Fondo Financiero Privado, Cooperativa de Ahorro y Crédito Abierta o Mutual de Ahorro y Préstamo. a) **Mutuales de Ahorro y Préstamo para la Vivienda**. Constituida como asociación civil, autorizada a realizar operaciones de intermediación financiera y, a prestar servicios financieros al público, en el marco de esta Ley, en el territorio nacional. Las mutuales son: "Asociaciones de personas que convienen en ahorrar su dinero, y a la vez hacerse préstamos a tasas relativamente bajas, con el fin de satisfacer las necesidades de cada una de las personas que la componen."⁴⁰ b) **Cooperativas de ahorro y crédito**. Constituida como sociedad cooperativa, autorizada a realizar operaciones de intermediación financiera y, a prestar servicios financieros al público, en el marco de esta Ley, en el territorio nacional. El sistema cooperativo de ahorro y crédito siempre estuvo ligado a actividades de consumo y vivienda principalmente. En los países poco desarrollados, este sector junto con otros se constituye desde sus inicios en un medio para mejorar las condiciones sociales y económicas de las familias de escasos recursos, especialmente de los sectores laborales que enfrentan problemas de bajos salarios, de salud, vivienda, educación, etc.⁴¹ c) **Fondo Financiero Privado (FFP)**. Constituida como sociedad anónima, autorizada a realizar operaciones de intermediación financiera y, a prestar servicios financieros al público, en el marco de esta Ley, en el territorio nacional.

⁴⁰ ILDIS, "La Vivienda", Editorial ILDIS, La Paz - Bolivia, 1987.

⁴¹ Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Bolivia; "Manual del Líder", pág. 11.

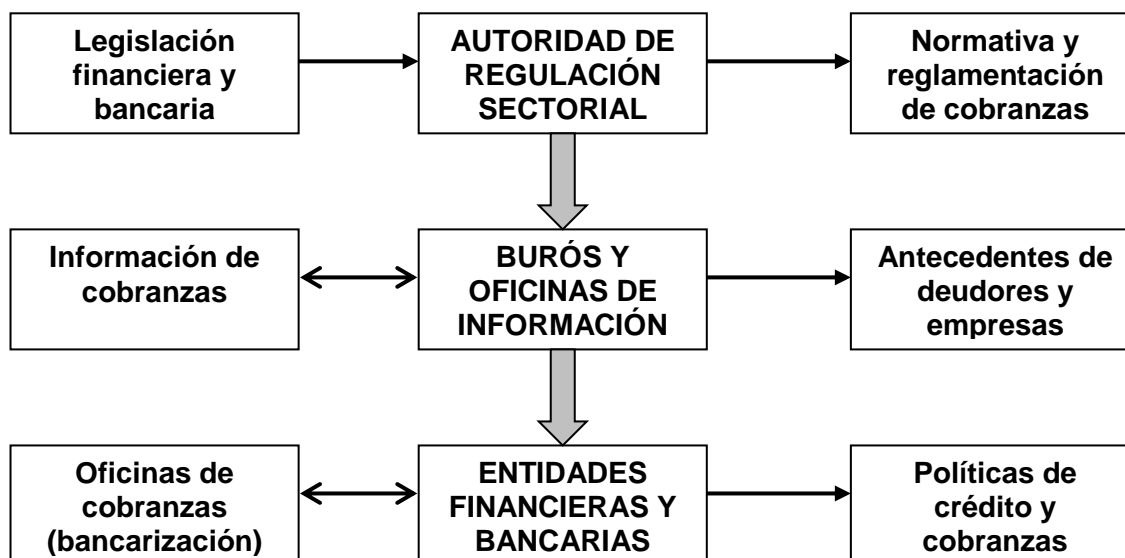
4. MERCADO DE VALORES.

Entidades dedicadas a la intermediación entre demandantes y ofertantes de capitales, mediante título valores. **Bolsa de Valores.** Organización tangible que proporciona facilidades para transacciones entre oferentes y demandantes de diversos tipos de valores, son establecimientos de subasta en los que se negocian los valores registrados, como ser acciones, bonos y futuros.

3.6.5 EL SISTEMA DE COBRANZAS EN EL SISTEMA FINANCIERO

El sistema de cobranzas en el sistema financiero “se encuentra inserto a nivel institucional y normativo, en casi todas las legislaciones sobre el sistema financiero, los países ubican al sistema de cobranzas como una de las principales actividades componentes del sistema, sus actividades se encuentran distribuidas entre las diferentes instituciones, así como también se encuentran reguladas bajo varias normas vigentes.”⁴² Sus funciones son las siguientes:

3.6.5.1 Distribución de Funciones en el Sistema de Cobranzas



Fuente: STEVENTON, Olafo. *Los sistemas financieros. Esos entes Ineficientes y subsidiados por el Pueblo*, Ed. Trillas, México, 2002, Pág. 588.

⁴² CHESPIRITLOWSKY, Niklas. *El sistema Financiero y sus componentes. Un análisis sistémico y sistemático*, Ed. FINANCIAL GROUP, Buenos Aires, 2009, Pág. 675.

Como se puede observar, las funciones del sistema de cobranzas se encuentran distribuidas de manera transversal (vertical y horizontalmente) en el sistema financiero. La ASFI norma y regula sobre créditos y cobranzas, en el territorio boliviano, mientras que los BICs brindan antecedentes y record sobre deudores y empresas que solicitan nuevos préstamos, por su parte, las entidades financieras destinan gran parte de sus operaciones a las cobranzas, en las que incluso las operaciones de crédito se encuentran ligadas a la función de cobranzas, y no como funciones diferenciadas. Además, las EIFs elaboran políticas de cobranzas enmarcadas en la Ley.

3.6.5.2 Normatividad Legal del Subsistema de Cobranzas en el Sistema Financiero

La Ley de Bancos y Entidades Financieras en sus Capítulo IV y V, establece normas generales con respecto al crédito y cobranzas. En el nivel de información financiera, se cuenta con la Ley 1600, de regulación sectorial, en la que se prevé la conformación de centrales de riesgos y burós de información crediticia. En el nivel de entidades financieras se cuentan con varias disposiciones legales, normas privadas e institucionales de la Autoridad de Supervisión Sectorial: 1) Reglamento de operaciones crediticias. Reglamento de Evaluación y Calificación de Cartera, Circular SB/291/99; D.S. 25961, 26129, 26802 y 26838 de Recuperación del Sector Productivo y Fortalecimiento del Sistema Financiero. También es significativa la Ley de Propiedad y Crédito Popular 1864 y el DS 26981 y la Circular SB/424/03 que uniforma en 50% el valor de la garantía hipotecaria para fines de provisiones. 2) Normas de prudencia bancaria. Basadas en la normativa señalada anteriormente, así como en la Ley de Bancos y Entidades Financieras y en Convenios y Recomendaciones internacionales como el Acuerdo de Basilea. 3) Recomendaciones nacionales e internacionales sobre créditos otorgados. Si bien en la normativa boliviana se ha incorporado recomendaciones importantes de convenios internacionales como el Acuerdo de Basilea; en la práctica, todavía quedan pendientes de ser considerados importantes acuerdos y convenios internacionales como los del Grupo Wolfsberg, que todavía se deben incorporar, aunque no tienen relación directa con el subsistema de cobranzas.

4 CAPÍTULO IV: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

4.1 METODO DE INVESTIGACION

La presente investigación es de carácter científico debido a que "Toda investigación nace de algún problema observado o sentido. Presupone alguna hipótesis que guiará y al mismo tiempo delimitará el tema que se va a investigar. El conjunto de procesos o etapas de que se sirve el método científico son la observación y recolección de datos posibles, a través de las cuales se procura explicar provisionalmente las observaciones en forma simple y visual, los análisis y las síntesis de los procesos mentales de la deducción y la inducción"⁴³. Al cumplir este estudio con las características anteriormente descritas se halla dentro del carácter científico. Para alcanzar los objetivos planteados, se utilizaron técnicas de investigación científica que permitieron verificar y establecer la relación causa-efecto de las variables del problema identificado, para finalmente exponer una propuesta. La metodología a seguir será el método **deductivo**, que consiste en el "análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, a partir de situaciones de carácter general hasta llegar a identificar explicaciones de carácter particular contenidas explícitamente en la situación general"²

4.2 TIPO DE ESTUDIO

Al ser la presente investigación un análisis sobre el procedimiento de cobranza, se busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de un fenómeno, se realiza como un estudio descriptivo."⁴⁴ Se utilizó el estudio descriptivo porque es el método que más se adecua al tipo de investigación elegido. "Desde el punto de vista científico describir es medir".⁴⁵

¹ CERVO, A. y BERVIAN, P.A.; "Metodología Científica" McGraw-Hill, México, 1992, pág. 20.

² ANDER EGG, E. *Técnicas de Investigación Social*, Ed. Trillas, México, 2002, P 97.

⁴⁴ HERNÁNDEZ SAMPIERI ROBERTO, FERNÁNDEZ COLLADO CARLOS, BAPTISTA LUCIO PILAR, Ob. Cit., Pág. 60.

⁴⁵ HERNÁNDEZ SAMPIERI Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO Carlos, BAPTISTA LUCIO Pilar, *Metodología de la Investigación*, Editorial McGraw-Hill, México, Edición Primera 1991: Pág. 60.

4.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

No experimental transeccional. Es aquella que se realiza sin hacer variar intencionalmente las variables independientes, más bien, observamos fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.”⁴⁶

4.4 UNIVERSO

El universo que se tomó en cuenta para la investigación, fue de 145 clientes que se encontraban en mora en el momento en que se estaba realizando la investigación. Existe una segunda población compuesta por 12 empleados que tienen la función de cobranzas, distribuidos en la Oficina Central y Agencias de la ciudad de La Paz.

4.5 MUESTRA

La muestra de clientes en mora es probabilística, se debe considerar que el universo sobrepasa a 30, en este caso se utilizará el muestreo probabilístico mediante la fórmula de Münch Lourdes y Ángeles Ernesto⁴⁷, que es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{Z^2 * P * Q + (N * E^2)}$$

Donde:

n = Tamaño de muestra = ?

Z = Nivel de confianza = 90% = 1.658

P = Probabilidad de éxito = 0,5

Q = Probabilidad de fracaso = 0,5

N = Tamaño del Universo = 1.645 clientes en mora, gestión 2007-2008

E = Nivel de error (grado de confiabilidad, 1 – Z) = 0,1

⁴⁶ HERNÁNDEZ SAMPIERI ROBERTO, FERNÁNDEZ COLLADO CARLOS, BAPTISTA LUCIO PILAR, Ob. Cit., Pág. 191.

⁴⁷ Véase MÜNCH Lourdes y ANGELES Ernesto, *Estadística*, Editorial McGraw-Hill, México, pág. 256.

$$n = \frac{(1,658)^2 * 0,5 * 0,5 * 1.645}{(1,658)^2 * 0,5 * 0,5 + (1.645 * 0,1^2)}$$

$$n = \frac{1.130,5114}{17.1372}$$

$$n = 65,9682 = 66$$

Después de haber aplicado la fórmula se obtiene un resultado redondeado a 66 clientes en mora de Fortaleza FFP. La distribución de la muestra es:

**CUADRO Nº 4
DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA**

LUGAR	CLIENTES EN MORA	PORCENTAJE (%)
Oficina Central	51	77%
Agencias	15	23%
TOTAL	66	100%

En el caso de los Auxiliares de Cobranza, se realizó un censo, es decir, se encuestó a todo el personal relacionado con la función de cobranzas, compuesto por 12 funcionarios, también participaron 15 Oficiales de Crédito distribuidos en diferentes oficinas, sucursales y agencias.

4.6 FUENTES Y TECNICAS DE INVESTIGACION

4.6.1 FUENTES PRIMARIAS

1. Entrevistas que fueron aplicadas a oficiales de crédito y responsables de cobranzas (ANEXOS 1 y 2).
2. Encuestas a clientes de la cartera en mora (ANEXO 3).

4.6.2 FUENTES SECUNDARIAS

1. **De información general.** La información necesaria para la investigación se obtendrá de Instituciones relacionadas como la ASFI, ASOFIN, BCB e INE.
2. **De información específica.** La información necesaria para la investigación se la obtendrá de la misma entidad de microfinanzas.

4.7 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

La presente investigación considera las siguientes variables, dimensiones e indicadores acerca del tema abordado.

**CUADRO Nº 5
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Sistema de cobranzas	Función de cobranzas	Dependencia orgánica	1) Entrevista a Oficiales de Crédito y Ejecutivos. 2) Encuesta a responsables de cobranzas. 3) Encuesta a clientes en mora.
		Objetivo del responsable de cobranzas	
		Funciones del responsable de cobranzas	
		Existencia de un sistema de cobranzas	
		Medición del riesgo potencial de cada cliente	
	Proceso de cobranzas	Identificación del proceso de cobranzas	
		Eficiencia del proceso	
		Factores que inciden en las cobranzas	
		Continuidad del proceso de cobranzas	
		Efectividad del proceso de cobranzas	
Libertad de acción en el proceso de cobranzas			
Cartera en mora	Factores que inciden en la mora	Situación del negocio	1) Entrevista a Oficiales de Crédito y Ejecutivos. 2) Encuesta a responsables de cobranzas. 3) Encuesta a clientes en mora.
		Deudas del prestatario	
	Compromiso de pago	Cumplimiento del compromiso de pago	
		Acciones para efectivizar el compromiso de pago	
	Gestión de cartera en mora	Cantidad de cuentas en mora que maneja el responsable de cobranzas	
		Consideración del tiempo de mora	
		Definición de puntos de alerta	
		Comunicación de la mora al prestatario	
		La reprogramación de la deuda en mora	
	Indicadores de gestión de cobranzas.		

5 CAPÍTULO V: MARCO PRÁCTICO

5.1 ANTECEDENTES DE FORTALEZA FFP

Fortaleza FFP, de acuerdo a la Resolución SB 1002002 de 27/09/2002, se transforma de Cooperativa de Ahorro y Crédito a FFP. En fecha 08/10/2002, en conformidad al Art. 115 de la Ley de Bancos y Entidades Financieras y el Art. 8 del Reglamento para la transformación de Cooperativas de Ahorro y Crédito Abiertas a FFPs, se le otorga la Licencia de Funcionamiento. El objetivo de Fortaleza FFP, según sus estatutos es "promover una eficiente intermediación financiera, facilitando la integración de los sectores social y económicamente desfavorecidos al sistema financiero formal"⁴⁸. Fortaleza FFP, cuenta actualmente con una oficina nacional ubicada en la Av. Arce No. 2799, esq. Cordero y cinco sucursales, ubicadas en: La Paz, Av. 16 de Julio No. 2744. Cochabamba, Plaza 14 de Septiembre No. 205, esq. Calle Baptista. Santa Cruz, calle Gabriel René Moreno No. 140. Sucre, calle San Alberto esq. España No. 108. Tarija, calle La Madrid No. 330, Plaza Luis de Fuentes. Además, para la atención de clientes en la zona rural, dispone de agencias en El Alto, Patacamaya y Bermejo.

5.1.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Su Misión es "Contribuir al desarrollo económico y social de la población de menores recursos, mediante la prestación de servicios financieros, que apoyen el desarrollo de la micro pequeña y mediana empresa y el mejoramiento de la calidad de vida de las familias." Su Visión "Crecer como una institución que presta servicios financieros ágiles, oportunos, integrales y eficientes a los clientes, en un marco de sostenibilidad que garantice una sólida permanencia en el tiempo." ⁴⁹ Sus Valores son: Compromiso con su país y con su gente, Eficiencia empresarial y Honestidad y transparencia.

⁴⁸ FONDO FINANCIERO PRIVADO FORTALEZA S.A.; *Memoria Anual de FORTALEZA FFP*, Pub. Fortaleza FFP, La Paz, 2008, Pág. 4.

⁴⁹ GRUPO FORTALEZA. Formulación Estratégica Corporativa, Pub. FFP, La Paz, 2004, Pág. 8.

5.1.2 PERFIL CLIENTES

Fortaleza FFP, cuenta con tres áreas especializadas de servicio al cliente: 1) **Plataforma**, cajas de ahorro, depósitos a plazo fijo, giros y transferencia. 2) **Cajas**, recepción y retiro de dinero, pago de servicios: luz, agua, teléfonos fijos y móviles, impuestos, pagos para instituciones públicas: Bonosol e impuestos a la propiedad. 3) **Créditos**, comercial, individual, de vivienda, de transporte, de consumo, microcrédito urbano y rural, y boletas de garantía. Para este propósito, el área de créditos, cuenta con la siguiente tecnología crediticia: a) para el sector productivo formal, b) para préstamos de consumo, c) para el sector productivo informal (microcrédito urbano), d) para el sector productivo rural (microcrédito rural).

Asimismo, cuenta con los siguientes segmentos de **Clientes**: 1) **Microempresarial**. De los sectores Comercio, Producción o Servicios, con un rango de Bs. 200 hasta \$us. 20.000, su característica es que no se puede diferenciar claramente los ingresos y egresos de la unidad familiar con los de la actividad empresarial, el cliente debe demostrar experiencia en la actividad a financiar, estabilidad domiciliaria y actividad en lugar fijo, puede acceder a Créditos Estacionales, Adicionales, de Vivienda y Preferenciales. 2) **PyME**. Empresas plenamente formalizadas de los sectores Comercio, Producción o Servicios, que requieren financiamiento fundamentalmente para necesidades empresariales, con un rango mayor a \$us. 20.000, hasta \$us. 250.000, tiene además la posibilidad de acceder a Líneas de Crédito, Crédito de Vivienda y Boletas de Garantía. 3) **Asalariado**. Su principal fuente de ingresos proviene de una relación de dependencia con una institución, debe demostrar estabilidad laboral y domiciliaria, puede acceder a financiamiento de libre disponibilidad, hasta \$us. 5.000, y a Crédito de Vivienda por cualquier monto. 4) **Rural**. De los sectores Comercio, Producción, Servicios y Producción Agropecuaria, que residen en el área rural, en el rango de Bs. 200 hasta \$us. 20.000, su característica es que no se puede diferenciar claramente los ingresos y egresos de la unidad familiar con los de la actividad empresarial, el cliente debe demostrar experiencia en la actividad a financiar, estabilidad domiciliaria y actividad en lugar fijo, puede acceder a Créditos Estacionales, Adicionales, de Vivienda y Preferenciales.

5.2 CARACTERISTICAS DE LAS OPERACIONES CREDITICIAS

En el Cuadro No. 6, se presenta una evolución de la cartera vigente en las gestiones 2006 – 2008. Como se puede observar ha habido un importante crecimiento del 45,15% de la Cartera Vigente en la gestión 2008 con respecto al 2007, esto se debe especialmente al elevado crecimiento del Concepto “Préstamos con recursos de entidades financieras de segundo piso vigentes” el mismo que representa un incremento del 92,44%.

CUADRO N° 6
CARTERA VIGENTE. Gestiones 2006-2008 (en Bs.)

CONCEPTO	2008	2007	2006
Préstamos a plazo fijo vigentes	10.215.965	8.693.216	6.455.026
Préstamos amortizables vigentes	280.297.065	233.070.302	195.027.538
Deudores por venta de bienes a plazo vigentes	527.275	377.302	404.511
Préstamos vigentes hipotecarios en primer grado	16.716.044	14.027.166	17.462.637
Préstamos con recursos de entidades financieras de segundo piso vigentes	184.790.915	13.971.163	15.905.513
TOTAL	492.547.264	270.139.149	235.255.225

Fuente: GRUPO FORTALEZA; Estados Financieros FORTALEZA FFP, 2009.

En el Cuadro No. 7, se presenta una evolución de la cartera vencida, la cual muestra un incremento entre las gestiones 2006 y 2007 del 11,40%. Sin embargo se registra un incremento aún mucho mayor entre las gestiones 2007 a 2008 del 94,18%, debido especialmente al Concepto “Préstamos amortizables vigentes” con un incremento del 95,16%.

CUADRO N° 7
CARTERA VENCIDA. Gestiones 2006-2008 (en Bs.)

CONCEPTO	2008	2007	2006
Préstamos amortizables vigentes	18.200.285	881.546	764.106
Préstamos con recursos de entidades financieras de segundo piso vigentes	321.226	196.519	191.028
TOTAL	18.521.511	1.078.065	955.134

Fuente: GRUPO FORTALEZA; Estados Financieros FORTALEZA FFP, 2009.

En el Cuadro No. 8, se puede observar la evolución de la cartera en ejecución, la misma que se puede considerar como el primer paso hacia la mora del cliente. Entre las gestiones 2006 y 2007 hubo un incremento de la cartera en ejecución de un 16,09%, donde se destaca el incremento en los préstamos amortizables en ejecución con un incremento del 19,14%. Sin embargo, entre las gestiones 2007 y

2008, se produce una disminución en la Cartera en Ejecución con un decremento porcentual del 22,55%.

**CUADRO Nº 8
CARTERA EN EJECUCIÓN. Gestiones 2006 – 2008 (en Bs.)**

CONCEPTO	2008	2007	2006
Préstamos a plazo fijo en ejecución	56.840	76.620	122.040
Préstamos amortizables en ejecución	4.009.262	5.007.454	4.049.000
Préstamos hipotecarios en primer grado en ejecución	301.540	603.620	595.279
Deudores por garantías en ejecución	66.784	37.850	37.850
TOTAL	4.434.426	5.725.544	4.804.169

Fuente: GRUPO FORTALEZA; Estados Financieros FORTALEZA FFP, 2009.

En el Cuadro No. 9 se tiene la evolución de la cartera reprogramada vigente, entre las gestiones 2006 y 2007 se observa un incremento del total de la cartera reprogramada vigente del 14,44%. Sin embargo, entre las gestiones 2007 y 2008, se dio una disminución del 18,73%, debido a que el FERE fue descontinuado.

**CUADRO Nº 9
CARTERA REPROGRAMADA O REESTRUCTURADA VIGENTE
Gestiones 2006 – 2008 (en Bs.)**

CONCEPTO	2008	2007	2006
Préstamos amortizables reprogramados vigentes	2.657.890	2.953.682	2.987.847
Préstamos hipotecarios de vivienda en primer grado vigentes	324.780	334.314	262.450
Préstamos reprogramados FERE recursos propios vigentes	70.345	172.310	268.513
Préstamos reprogramados FERE recursos NAFIBO vigentes	399.326	787.483	115.700
TOTAL	3.452.341	4.247.789	3.634.510

Fuente: GRUPO FORTALEZA; Estados Financieros FORTALEZA FFP, 2009.

En el Cuadro No. 10 se tiene la evolución de la cartera reprogramada vencida, se observa un incremento del 4,31% entre las gestiones 2006 a 2007, sin embargo, entre las gestiones 2007 y 2008, se observa un incremento notable del 12,11%, lo cual significa que la reprogramación de créditos no ha sido totalmente exitosa.

**CUADRO Nº 10
CARTERA REPROGRAMADA VENCIDA. Gestiones 2006 – 2008 (en Bs.)**

CONCEPTO	2008	2007	2006
Productos devengados por cobrar cartera vigente	4.059.785	3.743.668	3.564.378
Productos devengados por cobrar cartera vencida	78.852	12.798	17.607
Productos devengados por cobrar cartera reprogramada vigente	64.724	42.408	55.934
Productos devengados por cobrar cartera reprogramada vencida	122.265	2.928	0
TOTAL	4.325.626	3.801.802	3.637.919

Fuente: GRUPO FORTALEZA; Estados Financieros FORTALEZA FFP, 2009.

5.3 PRODUCTOS DEVENGADOS POR COBRAR

En el Cuadro N° 11, los productos devengados por cobrar, entre las gestiones 2006 y 2007, tuvieron un decremento del 5,73%. Sin embargo, entre las gestiones 2007 y 2008, tuvieron un incremento del 17,16%, lo cual confirma las deficiencias del sistema de cobranzas de esta entidad.

CUADRO N° 11
PRODUCTOS DEVENGADOS POR COBRAR. Gestiones 2006 – 2008 (en Bs.)

CONCEPTO	2008	2007	2006
Préstamos a plazo fijo en ejecución	102.365	84.794	89.947
TOTAL	102.365	84.794	89.947

Fuente: GRUPO FORTALEZA; Estados Financieros FORTALEZA FFP, 2009.

5.4 PREVISION PARA CARTERA INCOBRABLE

En el Cuadro No. 12, se observa que entre los años 2006 y 2007 tuvo un incremento del 12,51%, en el cual el monto más significativo está conformado por la “previsión específica para cartera”, aspecto que una vez más confirma el problema de cobranzas en Fortaleza FFP. Esta previsión se incrementó notablemente entre las gestiones 2007 y 2008 en un 24,93%.

CUADRO N° 12
PREVISIÓN PARA CARTERA INCOBRABLE. Gestiones 2006 – 2008 (en Bs.)

CONCEPTO	2008	2007	2006
Previsión específica para cartera	-9.765.395	-7.982.452	-6.786.542
Previsión genérica para cartera por factores de riesgo adicional	-1.958.794	-958.834	-958.834
Previsión genérica para cartera por otros riesgos	-1.007.577	-616.287	-616.287
TOTAL	-12.731.766	-9.557.573	-8.361.663

Fuente: GRUPO FORTALEZA; Estados Financieros FORTALEZA FFP, 2009.

A continuación, se presenta la clasificación de la cartera y provisiones para incobrabilidad por tipo de crédito, por los años 2006 al 2008: Se observa un incremento de la “cartera vencida” entre los años 2006 y 2007 del 11%, sin embargo, entre los años 2007 y 2008 el incremento se eleva al 45,70%. Entre los años 2006 y 2007, la “cartera en ejecución” también tuvo un incremento del 4,93%, sin embargo, en las gestiones 2007 y 2008 la “cartera en ejecución” presenta una disminución del 36,41%. En la “previsión específica para cartera

incobrable y contingente”, durante los años 2006 a 2007 se ve un incremento del 12,53%, sin embargo, en los años 2007 a 2008 el incremento se eleva al 18,26%, lo cual confirma la necesidad de replantear el área de cobranzas de esta entidad financiera. Finalmente, el tipo de crédito que ocasiona mayores desfases en el área de cobranzas para los 3 años, es el “crédito comercial”, que representa el 39,67% de la cartera vencida, el 37,67% de la cartera en ejecución y el 34,33% de las provisiones por cartera incobrable y contingentes.

CUADRO Nº 13
CLASIFICACIÓN DE LA CARTERA Y PREVISIONES PARA INCOBRABILIDAD
POR TIPO DE CRÉDITO. Gestión 2008 (en Bs.)

CONCEPTO	VIGENTE		VENCIDA		EJECUCION		CONTINGENTE		PREVISION *	
	Bs.	%	Bs	%	Bs.	%	Bs.	%	Bs.	%
Crédito Comercial	169.752.800	52%	878.020	41%	1.463.361	33%	33.233.541	95%	3.417.888	35%
Crédito hipotecario para vivienda	19.586.862	6%	85.660	4%	266.066	6%	0	0%	585.924	6%
Microcrédito	39.173.723	12%	449.718	21%	1.285.984	29%	1.749.134	5%	2.636.657	27%
Microcrédito debidamente garantizado	16.322.385	5%	171.321	8%	221.721	5%	0	0%	1.660.117	17%
Crédito de consumo	75.082.969	23%	535.378	25%	975.574	22%	0	0%	1.464.809	15%
Crédito de consumo debidamente garantizado	6.528.954	2%	21.415	1%	221.721	5%	0	0%		0%
TOTAL	326.447.693	100%	2.141.512	100%	4.434.427	100%	34.982.675	100%	9.765.395	100%

* Previsión específica p/ cartera incobrable y contingente. Fuente: EEFF FORTALEZA FFP, 2009.

Gestión 2007 (en Bs.)

CONCEPTO	VIGENTE		VENCIDA		EJECUCION		CONTINGENTE		PREVISION *	
	Bs.	%	Bs	%	Bs.	%	Bs.	%	Bs.	%
Crédito Comercial	129.264.216	44%	413.584	36%	2.641.375	38%	29.036.066	97%	2.515.275	32%
Crédito hipotecario para vivienda	14.886.128	5%	0	0%	652.836	9%	0	0%	436.052	5%
Microcrédito	42.500.762	14%	269.628	23%	1.788.598	26%	754.302	3%	2.451.321	31%
Microcrédito debidamente garantizado	12.301.704	4%	61.386	5%	511.037	7%	0	0%	1.579.666	20%
Crédito de consumo	86.810.508	29%	335.242	29%	1.185.072	17%	0	0%	932.248	12%
Crédito de consumo debidamente garantizado	8.814.618	3%	83.018	7%	194.112	3%	0	0%	67.890	1%
TOTAL	294.577.936	100%	1.162.858	100%	6.973.030	100%	29.790.368	100%	7.982.452	100%

* Previsión específica p/ cartera incobrable y contingente. Fuente: EEFF FORTALEZA FFP, 2008.

Gestión 2006 (en Bs.)

CONCEPTO	VIGENTE		VENCIDA		EJECUCION		CONTINGENTE		PREVISION *	
	Bs.	%	Bs	%	Bs.	%	Bs.	%	Bs.	%
Crédito Comercial	133.176.464	56%	433.107	42%	2.764.072	42%	50.636.394	99%	2.515.275	36%
Crédito hipotecario para vivienda	18.212.933	8%	0	0%	681.323	10%	0	0%	436.052	6%
Microcrédito	40.312.581	17%	322.878	31%	2.221.792	34%	626.313	1%	2.451.321	35%
Crédito de consumo	48.229.856	20%	278.996	27%	961.938	15%	0	0%	1.579.686	23%
TOTAL	239.931.834	100%	1.034.981	100%	6.629.125	100%	51.262.707	100%	6.982.334	100%

* Previsión específica p/ cartera incobrable y contingente. Fuente: EEFF FORTALEZA FFP, 2007.

5.5 COBRANZA

La cobranza se realiza en las agencias de Fortaleza FFP, en casos extraordinarios cuando los clientes se encuentran en zonas muy alejadas, los cobradores pueden facilitar esa labor. Los primeros 5 días de mora, el cobrador realiza visitas a los clientes para conocer las razones del retraso, luego se hacen visitas con cartas recordatorias, si se mantiene en mora se envían cartas conminatorias al cliente y garantes para que cumplan con el pago. Una vez agotados estos procedimientos se envía un aviso de embargo de la garantía, que será realizada por el mismo cobrador con ayuda del Jefe de Agencia o Gerente Regional. Una vez realizado el embargo, se espera que el cliente reembolse el crédito, caso contrario se vende el bien. Por razones de control y seguimiento, la gerencia de auditoría interna realiza periódicas revisiones de documentación y visitas a clientes, por muestreo. También existe una planificación de la diversificación del riesgo potencial por zonas geográficas, área urbana y rural y segmentos de mercado. A nivel rural se adopta una política de selección de zonas de alto y de bajo riesgo.

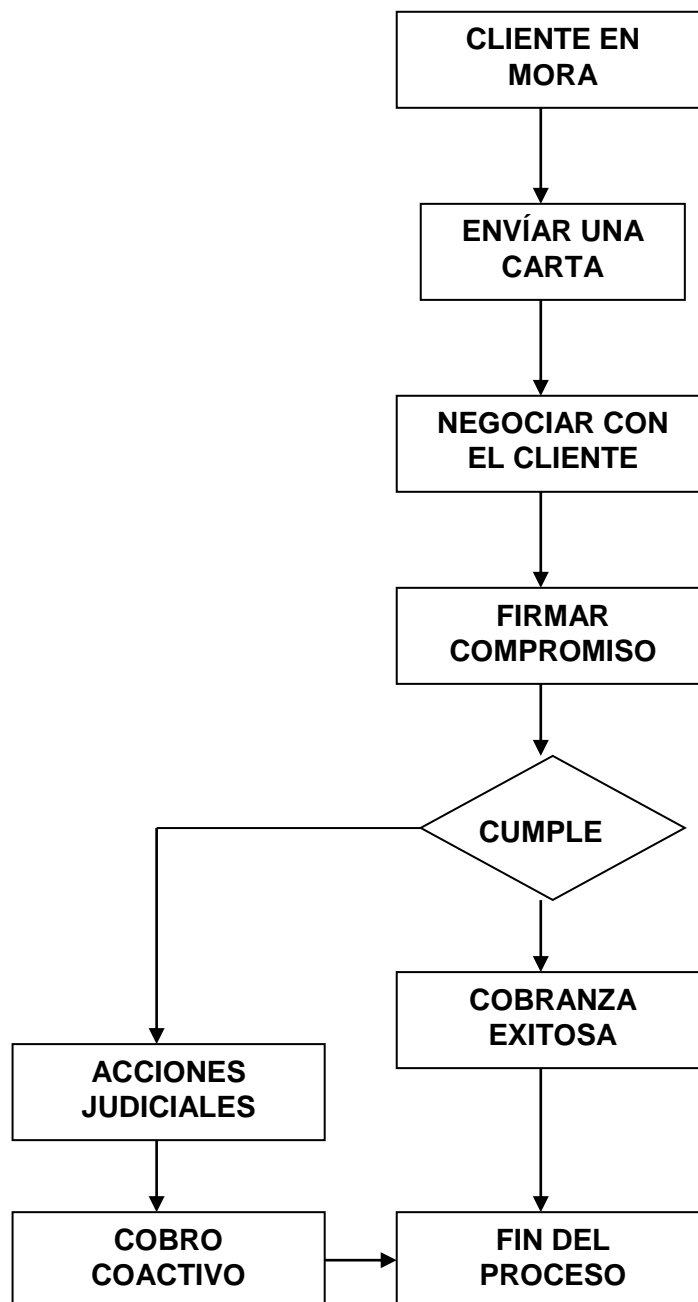
5.5.1 PROCEDIMIENTO PARA LA RECUPERACION DE CARTERA

5.5.1.1 Procedimiento de Cobro

Primero se obtiene una lista de clientes en mora de un sistema de créditos que existe en la empresa, posteriormente se siguen los siguientes pasos: a) **Sacar una carta.** De tipos A, B, C y D, las mismas que son enviadas de acuerdo al tiempo de retraso, b) **Escuchar al cliente.** Hablar con el por teléfono o visitarlo, preguntarle las razones de incumplimiento de su pago y de acuerdo a los motivos expuestos, tratar de llegar a un acuerdo, c) **No pelear.** Es la premisa más importante de la institución ya que se debe tratar al cliente con amabilidad en todo momento. El momento de contratar a un cobrador, se debe tomar en cuenta que éste sea paciente, diplomático y estratégico, ya que el maltrato a un cliente, desprestigiaría a la Institución, d) **Visitar al cliente todos los días.** Cuando un cliente en mora incumple con el compromiso de pago que realizó, se le debe visitar todos los días para recordarle sobre su pago pendiente. En el proceso del siguiente Flujograma,

se puede observar el procedimiento que realiza el cobrador, en este procedimiento se observa que después de que el cliente firma un compromiso de pago, si cumple, entonces es el fin del procedimiento y si no cumple con el compromiso de pago, se vuelve a empezar con el procedimiento. Este procedimiento se lo realiza una y otra vez.

5.5.1.2 Flujoograma del Procedimiento de Cobro



Fuente: Elaboración en base a Normativa vigente, 2009.

A su vez de este proceso se puede derivar otro Flujograma en el que se contempla los siguientes aspectos: proceso-procedimiento-actividad, que se presenta en el (ANEXO 7).

5.6 RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CAMPO

Los resultados de la presente investigación se basan en entrevistas realizadas a cobradores, oficiales de crédito y clientes en mora de la Sucursal de La Paz (ANEXOS 1, 2 y 3). La información recolectada fue sistematizada, la descripción y análisis de resultados se realizó en función a las variables operacionales definidas de acuerdo a lo estipulado en los instrumentos de recolección de información primaria (ANEXOS 4, 5 Y 6).

5.6.1 ENTREVISTA REALIZADA A RESPONSABLES DE COBRANZAS

Se preguntó a los cobradores sobre el área de la que dependían dentro de la estructura organizacional, el 100% contestó que dependían funcionalmente del área de cobranzas, lo que significa que existe una sola unidad orgánica encargada de cobranzas y no existe duplicidad de funciones.

En cuanto al objetivo principal del cargo, el 60% de los cobradores consideran que se concentra en la recuperación del crédito en mora, y el 40% en la recuperación de cuentas y adeudos, es decir, ellos no consideran importante la determinación y medición de indicadores de mora, el comportamiento de indicadores de alerta temprana y la evolución de estos resultados en el corto y mediano plazo.

En lo que respecta a la función que desempeña el cobrador, el 60% concentra sus actividades al cobro de cuentas en mora, y el 40% de ellos al seguimiento y planificación relacionados con la cobranza de créditos en mora.

En cuanto a la incidencia de los créditos en mora, una minoría de los cobradores considera que es muy alto (40%), y; la mayoría señala que los niveles de mora se encuentran dentro de niveles razonables (60%).

Sobre la existencia de un sistema de cobranzas debidamente documentado, el 100% de los cobradores contestó que no existe un sistema como tal.

Sobre el procedimiento que los cobradores siguen para la recuperación de cartera, el 58% visita al cliente, investiga cómo se encuentra, señaló que antes de llamar es mejor hacer una visita, y el 42% visita al cliente, negocia con él, habla con él para lograr que entienda que debe pagar, de acuerdo a la situación del caso.

En cuanto a la eficiencia del procedimiento de cobranzas de la cartera en mora, el 58% de los cobradores le otorgaron una efectividad limitada, básicamente porque se logran resultados modestos en el cobro de estos adeudos, y el 42% dijeron que no es bueno y añadieron que las cartas enviadas por la Institución deberían estar firmadas por un abogado para que así el cliente le dé más importancia.

En lo que respecta a si existe otra área dentro de la Institución que se encargue de la misma función de cobranzas, el 58% de los cobradores señalaron que existen otros empleados que también se encargan de las cobranzas de créditos en mora, como ser el oficial de créditos e incluso el jefe de cobranzas, y el 42% mencionó al departamento legal como encargado del cobro coactivo, este aspecto señala la presencia de dualidad de funciones que encarecen las operaciones de la empresa, aunque muchas de estas acciones sean de carácter complementario.

En cuanto a la existencia de problemas que impiden a los cobradores cumplir con su objetivo principal, el 58% mencionó la quiebra del cliente, porque es difícil cobrar a un cliente que se encuentra en quiebra, aunque se le de otra oportunidad, ya que el objetivo no es enemistarse con el cliente, sino que pague su deuda, aunque sea poco a poco, y el 42% mencionó las excusas del cliente, ya que existen clientes que se encuentran en mora por razones que no siempre son bien justificadas, sino que más bien se tratan de excusas como ser: la lluvia, los problemas económicos del país, ventas escasas, etc.

Con respecto a la repetición del proceso de cobranzas ante el incumplimiento de pago, el 67% de los entrevistados mencionó que la naturaleza de este proceso es que se inicia una y otra vez hasta que el cliente pague algo, se le da un tiempo, y; se repite el proceso las veces que sea necesario hasta lograr el pago total de la deuda, y el 33% señaló que el proceso se inicia una vez a la semana, y después de lograr éxitos parciales o constatar razones de fuerza mayor que justifiquen las acciones del cliente, el proceso se reinicia cada 3 meses.

En caso de que el cliente no cumpla con su compromiso de pago, el 58% de los cobradores considera que el paso siguiente es presionar al garante o co-deudor del cliente, llegando incluso a notificarles en su trabajo, y el 42% dijo que se debe insistir al cliente las veces que sea necesario.

Con respecto a la opinión de los cobradores sobre la efectividad del proceso de cobranzas, el 58% señaló que no es eficiente porque al cliente no le importa mucho pagar sus deudas en mora y espera siempre a que se le presione, el 42% señaló que es eficiente porque se logra cobrar los adeudos en mora en porcentajes razonables.

En cuanto al cumplimiento de los compromisos de pago que firman los clientes ante los cobradores, el 58% opina que los clientes no cumplen con sus compromisos y prefieren esperar alguna amnistía que condone su deuda total o parcialmente, o mejore su situación económica para volver a pagar su deuda, el 42% señaló que los clientes si cumplen con los compromisos que contraen o por lo menos tienen la intención de pagar.

En cuanto a problemas para el cumplimiento de las funciones de los cobradores, el 58% señaló que los clientes que se encuentran en mora tienen problemas de alto endeudamiento contraído anterior o posteriormente a la deuda contraída con Fortaleza FFP, esto significa que los problemas que originan la mora, se producen en instancias previas a la contratación del crédito, es decir, en la fase de evaluación y análisis del cliente, fase en la que no se llega a cumplir en forma efectiva con la identificación de factores potenciales que podrían originar en el

corto o mediano plazo, situaciones de mora; el 42% citó que el problema principal se encuentra en la mala situación del negocio de los clientes, que impide que éstos puedan honrar las deudas contraídas con la entidad.

En cuanto al tamaño de la cartera de cada cobrador, el 58% tiene más de 50 clientes, y el 42% maneja de 20 a 50 clientes, en ambos casos se puede observar un número elevado de clientes en mora asignados a cada cobrador, lo que resulta poco manejable y no permite dar a cada caso un seguimiento adecuado.

En cuanto al tiempo promedio de mora de las cuentas asignadas, el 42% de la cartera de clientes en mora arrastra un retraso de 4 a 6 meses, otro 42% extiende una mora mayor a 6 meses, finalmente un 16% tiene retraso de 1 a 3 meses, lo que significa que las acciones de cobranza en la mayoría de los casos no han sido exitosas.

Acerca de la definición de puntos de alerta o niveles críticos que identifiquen situaciones de mora potencial, el 58% de los cobradores señalan que no los conocen, y el 42% afirma conocerlos.

En cuanto a los puntos de alerta que se deberían considerar para detectar clientes morosos de manera anticipada, el 42% de los cobradores señaló retrasos en cuotas previas a la mora, el 17% mencionó a las solicitudes de reprogramación de deuda, otro 17% dijo deudas con otras instituciones o acreedores y el 24% no mencionó ningún punto de alerta (NS/NR).

5.6.2 ENCUESTA REALIZADA A OFICIALES DE CREDITO

En cuanto a las funciones que desempeñan los oficiales de crédito, se les consultó si entre éstas se encuentran actividades relacionadas con la medición del riesgo que está implícito en un crédito, el 80% dijo SI, en forma indirecta, a través de la evaluación que se realiza a los clientes potenciales, acerca de su capacidad de pago, las garantías que ofrecen y las características de las operaciones comerciales e industriales que realizan, y el 20% dijo NO, porque la evaluación del

cliente potencial, incluye muchas actividades que hacen pensar que puede cumplir satisfactoriamente con el pago de la deuda que contraiga, sin embargo, los factores que influyen en la mora, muchas veces pueden ser el producto de situaciones imprevistas en el sistema, algunos de estos factores tienen un alto componente de aleatoriedad, de modo que no se puede saber exactamente qué es lo que va a ocurrir. Estos resultados muestran que los oficiales de crédito tienen un rol importante en la identificación de las cualidades de los clientes potenciales, pero admiten también que no pueden ofrecer en un 100% la seguridad de que una persona seleccionada como cliente potencial no se constituya posteriormente en deudor moroso.

Esta pregunta a los oficiales de crédito fue complementada precisamente con otra referida a, si es posible pronosticar con un grado elevado de aproximación el comportamiento de un cliente potencial con respecto al cumplimiento cabal de las obligaciones contraídas, el 40% dijo SI, si se hace un buen seguimiento, un buen análisis de sus actividades económicas y las posibilidades reales de cumplir con los compromisos que adquiere, además, es necesario contar con indicadores de desempeño, así como con puntos de alerta y niveles críticos que permitan detectar problemas con la anticipación necesaria para planificar las actividades de cobranza, y el 60% dijo NO, la evaluación del cliente potencial tiene que ver parcialmente con las cobranzas, esta evaluación no se limita al análisis de la capacidad de pago del cliente potencial, va mucho más allá, se evalúa la viabilidad del negocio.

Por su parte, los oficiales de crédito, en relación a la eficiencia del procedimiento que sigue la Institución para la recuperación de la cartera de créditos en mora, el 47% dijo SI, es un procedimiento que se aplica en forma institucional y recupera los adeudos en márgenes razonables, ningún sistema de cobranzas del mundo recupera la mora en un 100%, nuestro proceso de cobranzas tiene un margen de efectividad de 40% a 60%, mientras que el promedio de recuperación de deudas en mora de otras instituciones se encuentra en un 30% a 45%. El 33% dijo EN PARTE, tiene un nivel medianamente satisfactorio, sin embargo se lo puede mejorar hasta alcanzar niveles de recuperación de un 75% a 80%. Finalmente, el

20% dijo NO, no es efectivo porque existe un rezago del área de cobranzas con respecto al incremento de las operaciones de crédito de Fortaleza FFP. De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que el proceso de cobranzas, si bien ha sido eficiente en gestiones pasadas, actualmente tiene problemas crecientes, por la baja capacidad de respuesta en la disminución de la mora.

En cuanto a si el problema de la mora se limita al área de cobranzas o se trata de una actividad que está constituida por varias áreas involucradas en el tema, el 67% dijo SI, porque esta área tiene la misión específica de rescatar los adeudos de los créditos en mora, y el 33% dijo NO, si bien cobranzas juega el rol de mayor importancia en la recuperación de créditos en mora, debe estar complementado con un buen trabajo en la parte de evaluación a cargo de los oficiales de crédito y en el posterior trabajo que se pueda realizar mediante el cobro coactivo por el Departamento. Se puede observar que la función de cobranzas no se limita a su área, sino a un grupo de actividades concatenadas en otras áreas de la entidad financiera.

En cuanto al rol que juega el oficial de créditos en la cobranza de créditos en mora, el 60% dijo Importante, porque sugiere ante órganos superiores de la entidad financiera la viabilidad del crédito a un cliente determinado, decisión que incluye en términos generales la capacidad de pago del cliente, el 27% dijo Relativa, porque su trabajo es evaluar a los clientes en forma global, no en términos específicos sobre el cumplimiento de pago, y el 13% dijo Ninguna, porque su trabajo es especializado y se limita a la sugerencia de una alternativa de crédito que puede otorgar la entidad financiera, el problema de cobranza de los clientes en mora es un aspecto posterior y ajeno a las responsabilidades del oficial de créditos. Estas respuestas permiten observar que el rol del oficial de créditos es importante pero no determinante en las cobranzas. Los oficiales de crédito en relación a las cobranzas de créditos en mora, son importantes en etapas previas, que podrían ayudar a detectar ciertos aspectos que pueden servir como puntos de alerta, por lo que el trabajo de evaluación de un cliente debe ser realizado considerando todos los elementos que exige la entidad bancaria.

Con respecto a la efectividad del proceso de cobranzas, el 73% considera que NO es efectivo, porque la gestión no considera la parte de planificación, se concentra solamente en el cobro de adeudos, no se observan claramente puntos de alerta e indicadores de gestión de cobranzas, y el 27% dice que SI es efectivo, porque los resultados obtenidos son bastante razonables y superiores a los de la competencia.

Por su parte, el 50% de los oficiales de crédito señalan que los niveles de alerta o puntos críticos que se deberían considerar en el procedimiento de cobranzas son el Retraso en pago de cuotas anteriores a la mora, otro 50% opina que se debería tomar en cuenta las Deudas contraídas con otras entidades, el 20% dice la Evolución de ventas en los últimos 5 años, y otro 20% la Solicitud de reprogramación o refinanciamiento de la deuda. Estos resultados indican la coincidencia existente entre auxiliares de cobranza y oficiales de crédito, acerca de los puntos de alerta que se deben incluir en el procedimiento de cobranza.

En cuanto a la existencia de indicadores que reflejen una gestión adecuada de cobranzas, el 75% de los oficiales de crédito contestaron que el actual proceso de cobranzas no incluye indicadores de gestión claramente definidos, solamente un 25% señaló que estos indicadores están definidos.

En cuanto a los indicadores que deberían incluirse para una gestión adecuada de cobranzas el 80% mencionó el Número de compromisos firmados con el cliente en mora, otro 80% señaló el Número de compromisos incumplidos por el cliente en mora, el 53% indicó el Número de visitas hechas al cliente, otro 53% habló sobre el Monto de pagos logrado por el área de cobranzas, luego de que el cliente esté declarado en mora, otro 53% se refirió al Porcentaje de la deuda recuperada por el área de cobranzas, luego de que el cliente esté declarado en mora, finalmente, otro 53% nombró: a) el monto de ingresos del cliente en mora durante la gestión de cobranzas, y b) el Porcentaje de la deuda con Fortaleza FFP, en relación a la deuda total del cliente en mora (incluidos terceros acreedores). Los indicadores señalados por los oficiales de crédito reflejan situaciones que hasta la fecha no se

habían incluido en la gestión de cobranzas de Fortaleza FFP y que pueden contribuir a un mejor trabajo de cobranzas en esa entidad financiera.

Finalmente, en relación a la manera en que se debería mejorar las cobranzas en Fortaleza FFP, el 53% opina que mediante la complementación de puntos de alerta e indicadores de gestión, el 27% dijo a través de la implementación de una Unidad de cobranzas, y el 20% sugirió el desarrollo de un reglamento adecuado a la gestión de cobranzas.

5.6.3 ENCUESTA REALIZADA A CLIENTES EN MORA

El tipo de clientes que conformaron la muestra, fueron los siguientes: 1) Individual (43%), 2) MyPE (36%), y 3) Empresa (21%).

En cuanto al monto de la deuda, de los clientes que conformaron la muestra de estudio, el 38% tiene un crédito menor a \$us. 1.000, el 24% d \$us. 1.000 a 5.000, el 27% de \$us. 5.000 a 10.000, y el 11% más de \$us. 10.000.

En cuanto al plazo de la deuda contraída con Fortaleza FFP, el 56% de los clientes tienen deudas con plazos de 13 a 36 meses, el 23% tiene deudas con plazos de 12 meses o menos, y el 21% con plazos de 37 a 60 meses.

En cuanto al tiempo que el cliente se encuentra en mora, el 52% señaló entre 3 a 6 meses, el 36% dijo más de 6 meses, y el 12% de 1 a 3 meses.

En cuanto a la intención que tiene el cliente de honrar su deuda. El 94% contestó afirmativamente con las siguientes respuestas: Espero empezar a pagar en menos de un año (17%), Empezaré a pagar una vez que resuelva algunos problemas (36%), En 1 ó 2 años (29%), No sé exactamente (12%), y solamente el 6% de los clientes dijo No tengo la intención de pagar.

En relación a la posibilidad de reprogramar su deuda, el 65% de los clientes respondieron que estaban dispuestos a hacerlo debido a que bajo las actuales

condiciones no pueden pagar su deuda, necesitan más tiempo y una cuota menor para poder pagar, es decir, que las personas que consideran necesario reprogramar su deuda es porque realmente así lo requieren, el 35% de los clientes que piensan que no es posible reprogramar su deuda, señalan las siguientes razones: La refinanciación no solucionará el problema, porque no puedo pagar (20%), Actualmente no me serviría mucho, porque debo solucionar otros problemas más urgentes (12%), Me han negado la reprogramación (3%).

Se pregunto a los clientes si habían recibido alguna carta o comunicación escrita acerca de su situación en mora. El 67% de los clientes respondieron afirmativamente, mientras que un 33% respondieron de forma negativa.

Como complemento a la anterior pregunta, se consultó a los clientes si consideraban este tipo de comunicación apropiada, las respuestas fueron las siguientes: NO (53%), este tipo de comunicación no es apropiada, porque tiene la finalidad de presionarnos y amenazarnos, SI (47%), es una carta de cobranza como cualquier otra.

También se consultó a los clientes si alguna vez recibieron la visita de los cobradores, el 88% de los clientes respondieron que si, y el 12% dijo que no.

En relación al trato que recibieron de parte de los cobradores, el 62% respondió que recibieron un mal trato, y el 38% señaló que tuvo un buen trato.

Según los clientes, los principales motivos que originaron la mora y que incidieron en el normal cumplimiento de sus obligaciones hasta paralizar todo pago que se debía realizar ante la entidad financiera, fueron los siguientes: Problemas personales (38%), se constituye en la principal razón por la cual un cliente deja de cumplir con sus obligaciones financieras, estos problemas inciden tanto que terminan por afectar en todos sus compromisos, Quiebra del negocio (18%), Falta o perdida de trabajo (17%), Robo (11%), Descuido (6%), que más bien refleja un intento de burlar a la Institución Financiera, Falta de tiempo, (5%), que expresa

muchas veces la necesidad de facilitar al cliente el pago de la deuda bancaria, Muerte del deudor (5%).

En cuanto a la esperanza de llegar a un arreglo con Fortaleza FFP, el 71% de los clientes respondió afirmativamente, y un 29% considera que no podrá hacerlo.

En cuanto al tipo de arreglo al que piensan llegar los clientes en mora, señalaron lo siguiente: Mayor flexibilidad en las condiciones de pago (30%), Condonación de intereses y penales (24%), Amenazan empleo de garantías (18%), Remate de inmueble (17%), Amenazan con cobro coactivo (11%). Estas respuestas muestran que los clientes en mora, en su mayoría, no creen que llegarán a pagar su deuda, señalan que la entidad financiera terminará por favorecer sus propios intereses, en detrimento de los del cliente, ya sea a través del empleo de las garantías, el remate del inmueble o el cobro coactivo.

5.7 ANALISIS DEL CUMPLIMIENTO DE DISPOSICIONES LEGALES

En cuanto al cumplimiento de disposiciones legales por Fortaleza FFP, de acuerdo al estudio de campo realizado, se tienen las siguientes conclusiones: 1) **Previsión de cuentas incobrables.** La Institución presenta un cumplimiento adecuado de las “previsiones por incobrables”, que estipula el 3% del total de la cartera de créditos. 2) **Plazos de demora en pagos de créditos para declarar cuentas en mora.** Esta disposición se cumple efectivamente, aunque es posible que se requiera recortar algunos plazos de demora para que el sistema funcione con mayor eficiencia. El plazo de 60 a 90 días de atraso, estipulados para que una cuenta sea declarada en mora, puede ser demasiado largo para que la entidad intervenga exitosamente en la recuperación del monto adeudado. 3) **Acciones Judiciales.** La Ley establece un plazo mínimo de 60 días para el inicio de acciones judiciales, luego de que un determinado cliente haya dejado de pagar su deuda, este plazo es cumplido en forma efectiva. 4) **Garantías personales.** En el ámbito de las microfinanzas, una de las garantías que se exigen a los prestatarios consiste básicamente en garantías personales, que en el caso de Fortaleza FFP son evaluadas de acuerdo al marco legal que se establece en la Ley de Bancos y

Entidades Financieras. Sin embargo, en muchos casos, las garantías personales no son suficientes para avalar la recuperación del crédito, debido a que los garantes personales se encuentran en igual o peor situación que el prestatario. 5) **Reprogramaciones.** Se cumplen de acuerdo a lo establecido por Ley, sin embargo, se orientan en la mayoría de los casos, a una recuperación acelerada, sólo en un porcentaje menor, la reprogramación soluciona en forma eficaz, problemas de mora a través de un plan de pagos modificado que otorgue mayores posibilidades de cumplimiento de la deuda para el prestatario.

5.8 SINTESIS DE LAS DEBILIDADES Y LIMITACIONES DE LAS OPERACIONES CREDITICIAS

En el estudio de campo se pudieron detectar algunas deficiencias y limitaciones en cuanto a los recursos humanos y diseño del sistema de créditos, a saber: 1) **Falta de capacitación del personal que participa en el área de créditos.** El personal del área de créditos no tiene un conocimiento adecuado de las empresas MyPE, ya que existen prejuicios acerca de sus actividades económicas. 2) **Necesidad de complementar las funciones de los jefes del área de créditos.** Actualmente tienen funciones restringidas limitadas a las operaciones de crédito simplemente, sus funciones no contemplan actividades como la detección temprana de problemas de pago en los clientes (incluyendo las MyPE) ni actividades de seguimiento de los clientes. 3) **El tipo de crédito para la MyPE, tiene una visión de corto plazo.** La línea de crédito para el sector MyPE, está diseñada con un criterio conservador de corto plazo, este aspecto resulta en un proceso de repetición de requisitos, trámites y documentación que perjudican al cliente de este sector. 4) **Las operaciones crediticias hacen énfasis en aspectos cuantitativos de la MyPE.** La evaluación del cliente MyPE se concentra en aspectos cuantitativos de las empresas del sector, que las coloca en situación de desventaja frente a otros clientes. La valoración del cliente se basa en criterios financieros que no favorecen a los clientes MyPE.

En cuanto a la valoración del cliente MyPE, se observaron las siguientes limitaciones: 1) La evaluación de la documentación tiende a subvalorarse debido a

que se considera que los clientes MyPE no cuentan con documentación completa o no tienen documentación. 2) Las condiciones de crédito no se encuentran desarrolladas de manera específica para el cliente MyPE. 3) No se realiza una verificación de los datos del cliente de manera efectiva, debido a que se considera un trabajo riesgoso. 4) No se consideran factores cualitativos en la evaluación del cliente MyPE. En cuanto a las deficiencias del sistema de recuperación de cartera, las limitaciones y debilidades detectadas en el estudio de campo, son las siguientes: 1) No se realiza un adecuado seguimiento del cliente MyPE, ya que se considera un trabajo costoso y poco efectivo. 2) Existen muchas limitaciones en el proceso de cobranza administrativa, debido a que no se agotan todos los recursos necesarios para la recuperación del crédito. 3) El sistema de información de cobranzas es limitado, no ofrece la información oportuna que se requiere para el área de cobranzas. 4) Se tiende a realizar un análisis de cartera de los grandes clientes, no así de los clientes MyPE.

5.9 DOCIMASIA DE HIPOTESIS

La presente investigación ha sido elaborada en base a supuestos que han sido comprobados o rechazados por medio de la investigación de campo realizada. A continuación se presenta el Cuadro N° 14 sobre la aceptación o rechazo de la hipótesis, con los siguientes parámetros: H_0 = Hipótesis Nula (rechaza la hipótesis planteada), y H_i = Hipótesis Alterna (acepta la hipótesis planteada). Como se puede observar en el Cuadro N° 14, la mayoría de las variables de la investigación de campo fueron confirmadas; es decir, 14 de 21 variables que equivalen al 67%, solamente 7 variables, es decir el 33% rechazan la hipótesis. Por lo tanto, la hipótesis es definida en los siguientes términos: *“La formulación de un sistema de cobranzas para Fortaleza FFP, incide favorablemente en la disminución de la cartera en mora.”* La investigación fue demostrada mediante un análisis de Docimasia de Hipótesis en el que el 67% de las variables seleccionadas confirman la hipótesis, es decir que la formulación de un sistema de cobranzas en Fortaleza FFP, incide positivamente en la disminución de la cartera en mora. Ha sido demostrada en la presente investigación.

**CUADRO Nº 14
DOCIMASIA DE HIPÓTESIS**

VARIABLE	INDICADORES	Hi Acepta	Ho Rechaza	JUSTIFICACION
Proceso de cobranzas	Dependencia orgánica		√	El 100% de cobradores señaló que trabajan en el área de Cobranzas.
	Objetivo del responsable de cobranzas	√		Solo un 40% de cobradores citó que el objetivo de su trabajo es recuperar cuentas y adeudos.
	Funciones del cobrador	√		El 60% de cobradores considera que su función esencial es la cobranza de cuentas en mora.
	Existencia de un sistema de cobranzas	√		El 100% de cobradores respondió que Fortaleza FFP no tiene un sistema de cobranzas, aunque si tiene un proceso de cobranzas pero no funciona como sistema.
	Medición del riesgo potencial de cada cliente		√	El 80% de los oficiales de crédito respondió que en Fortaleza FFP se mide el riesgo potencial de cada cliente.
	Identificación del proceso de cobranzas	√		El 52% de los cobradores mencionó un proceso alternativo de cobranzas, es decir, existe más de un proceso de cobranzas.
	Eficiencia del proceso	√		El 58% de los cobradores considera que el proceso de cobranzas es eficiente sólo en un 60%.
	Factores que inciden en las cobranzas	√		El 67% de los cobradores señaló razones diferentes de los clientes para entrar en mora.
	Continuidad del proceso de cobranzas		√	El 67% de los cobradores señaló que el proceso de cobranzas es continuo.
	Efectividad del proceso de cobranzas	√		El 58% de los cobradores señaló que el proceso de cobranzas no es efectivo.
Libertad de acción en el proceso de cobranzas	√		El 58% de los cobradores respondió que tiene libertad de acción.	
Cartera en mora	Situación del negocio	√		Solamente el 42% de los cobradores señaló que se considera la situación del negocio en la mora.
	Deudas del prestatario		√	El 58% de los cobradores respondió que se toma en cuenta las deudas del prestatario en la mora.
	Cumplimiento del compromiso de pago	√		El 77% de los clientes en mora no piensa cumplir con el compromiso de pago en el corto plazo.
	Acciones para efectivizar el compromiso de pago	√		El 67% de los encuestados respondió que no existe un criterio uniforme acerca de las acciones para lograr que se cumpla con el compromiso de pago.
	Cantidad de cuentas en mora que maneja el cobrador		√	El 58% de los cobradores respondió que existe una asignación razonable de cuentas en mora para cada cobrador.
	Consideración del tiempo de mora	√		El 67% de los encuestados respondió que no existe un criterio uniforme acerca del tiempo prudencial en el que se considera al cliente en mora.
	Definición de puntos de alerta	√		El 58% de los cobradores respondió que no se han definido puntos de alerta con respecto a la mora.
	Comunicación de la mora		√	El 67% de los clientes señala que recibieron comunicación sobre su situación de mora.
	La reprogramación de la deuda en mora		√	El 65% de los clientes en mora están dispuestos a reprogramar su deuda.
Indicadores de gestión de cobranzas.	√		El 65% de los encuestados señaló que no existe un criterio uniforme respecto a la mora de los clientes de Fortaleza FFP.	

6 CAPÍTULO VI: PROPUESTA

La formulación de la propuesta se realiza de acuerdo a los resultados del estudio de campo, no incide en la modificación de políticas y normas de Fortaleza FFP, debido a que se considera que no es necesario realizar modificaciones en este nivel, sino en los instrumentos que se emplean en un sistema de cobranzas, que se interrelaciona con el área de operaciones crediticias, para lograr una buena gestión de cobranzas.

6.1 ENFOQUE DE LA PROPUESTA

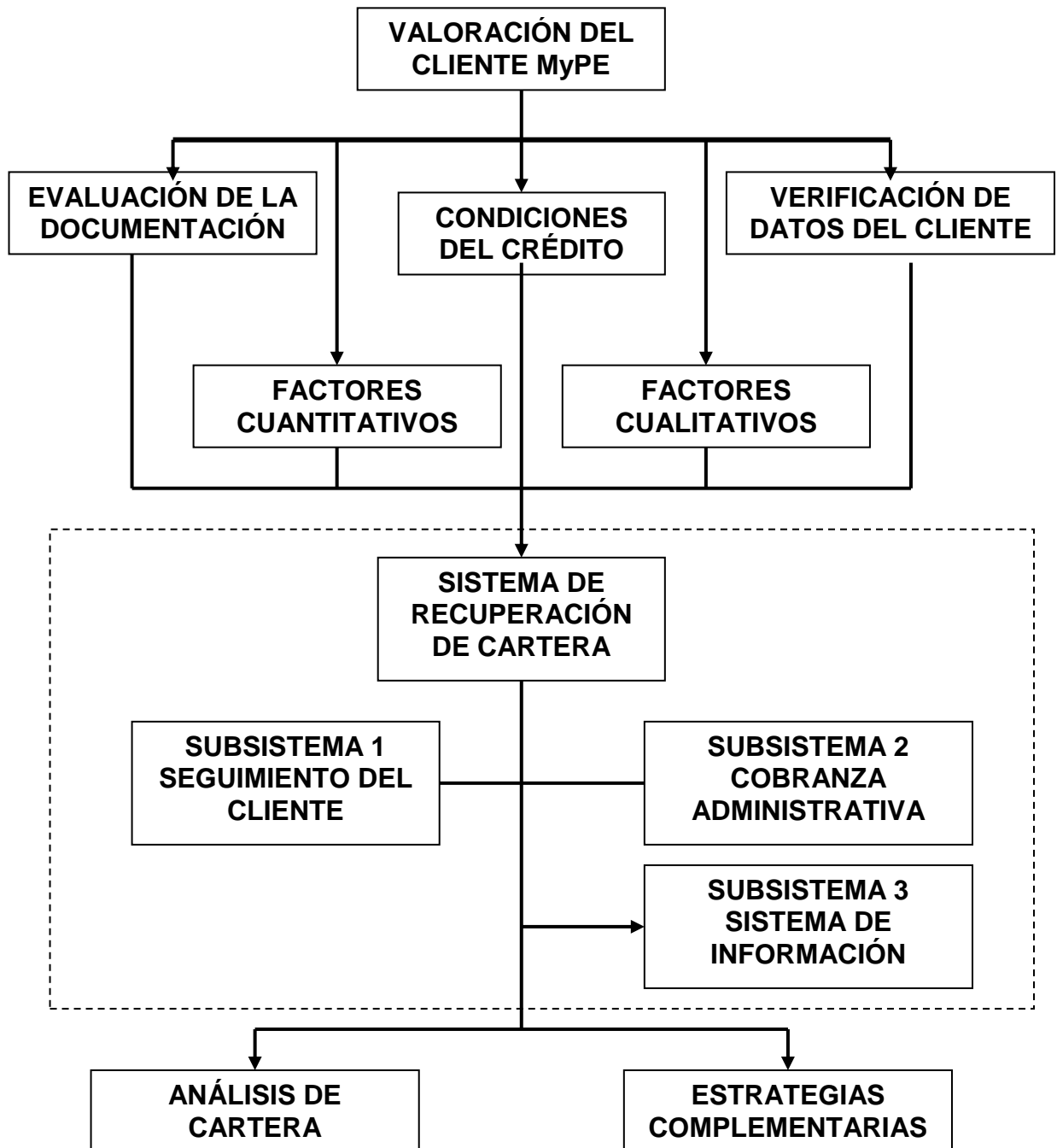
Para disminuir los costos de cobranzas por concepto de mora, se propone un enfoque de valoración objetiva e imparcial de la MyPE, junto a la capacidad de pago del cliente, con la finalidad de otorgar un crédito con respaldo y de esta manera establecer una relación de largo plazo con las empresas del sector, a través de una línea de crédito para la adquisición de insumos, equipo y maquinaria, en la medida en que la MyPE va transitando de un estado de pequeña industria a mediana y gran empresa, por supuesto a través de créditos que se otorgan esencialmente en el corto, mediano y largo plazo.

6.2 ACCIONES PREVIAS AL PLANTEAMIENTO DEL SISTEMA DE COBRANZAS

El proceso de otorgar créditos debe generar un alto conocimiento sobre las características del cliente, desarrollar un procedimiento sistemático y ordenado que incorpore cada una de las etapas de la originación de créditos y el mantenimiento de la cartera de clientes. Para que el sistema propuesto funcione adecuadamente, se proponen las siguientes acciones: 1) **Capacitación del personal de créditos**. En aspectos relacionados con el conocimiento de las MyPE. 2) **Ampliación de las funciones de los jefes de “Créditos y Cobranzas”**. Hacia un proceso de seguimiento de los clientes, visitas al negocio e interiorización del cliente. 3) **La valoración de la MyPE considera aspectos**

cuantitativos y cualitativos. La propuesta considera ambos criterios para la evaluación objetiva de la MyPE. 4) **El objetivo es una línea de crédito permanente, renovable en cada gestión.** El modelo propuesto busca establecer una relación de largo plazo con la MyPE en base a una valoración objetiva.

6.3 ESQUEMA: PROPUESTA DE UN SISTEMA DE COBRANZAS



Fuente: Elaboración Propia, 2009

6.4 VALORACION DE MyPEs

La valoración propuesta considera la necesidad de aplicar un análisis bajo criterios cuantitativos y cualitativos, los cuales se describen en las siguientes secciones:

6.4.1 EVALUACION DE LA DOCUMENTACION

Esta fase tiene por objeto el registro y verificación de la documentación de los clientes MyPE, actuales y potenciales, como ser: 1) Número de Identificación Tributaria (NIT), 2) Documentos de identificación de propietarios y ejecutivos de la MyPE, 3) Licencia de funcionamiento, 4) Documentos de garantías hipotecarias presentadas anteriormente, 5) Garantías personales y 6) Garantías prendarias.

Esta documentación se puede evaluar mediante la verificación en las entidades públicas que la otorgan, a través de visitas al cliente, o mediante: 1) Constitución de garantías, si es que el prestatario las presentó, ya sean estas garantías reales, prendarias o personales, 2) Revisión de los datos mediante una entrevista filtro, y 3) Formularios de observación, verificar que estén correctamente llenados todos los ítems que se solicitan en el formulario.

6.4.2 VERIFICACION DE DATOS DEL CLIENTE MyPE

Esta fase contempla la verificación de los siguientes datos, a través de una visita (Ver Anexo 8): 1) Dirección del cliente, Croquis de ubicación, Nombre del propietario de la vivienda, y 2) Asimismo, se debe verificar aspectos adicionales en fuentes externas al cliente tales como: vecinos, tiendas de barrio, etc. Visitas a garantes, co-deudores y garantes solidarios, que pueden hacer suponer la existencia de problemas posteriores en la recuperación de cartera, para ello se puede utilizar el formato desarrollado en la sección anterior.

6.4.3 CRITERIO CUANTITATIVOS DE VALORACION DE LA MyPE

El monto de la línea de crédito debe ser igual o menor a un 30% de las utilidades netas de la MyPE, para el análisis de los EEFF se aplicará la siguiente tabla:

**CUADRO Nº 15
ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL DE ESTADOS FINANCIEROS**

Activo					
Cuentas x Cobrar	▲	vs.	Inventarios	▲	-10%
Cuentas x Cobrar	▼	vs.	Inventarios	▲	-5%
Cuentas x Cobrar	▲	vs.	Inventarios	▼	-5%
Cuentas x Cobrar	▼	vs.	Inventarios	▼	5%
Pasivo					
Cuentas x Pagar CP.	▲	vs.	Cuentas x Pagar LP.	▲	-10%
Cuentas x Pagar CP.	▲	vs.	Cuentas x Pagar LP.	▼	-10%
Cuentas x Pagar CP.	▼	vs.	Cuentas x Pagar LP.	▲	-5%
Cuentas x Pagar CP.	▼	vs.	Cuentas x Pagar LP.	▼	5%
Estado de Resultados					
Margen Bruto	▲	vs.	Gastos Administrativos	▲	-5%
Margen Bruto	▲	vs.	Gastos Administrativos	▼	5%
Margen Bruto	▼	vs.	Gastos Administrativos	▲	-10%
Margen Bruto	▼	vs.	Gastos Administrativos	▼	-5%

**CUADRO Nº 16
RATIOS O INDICES FINANCIEROS**

Solvencia Índice Máximo entre 1 a 1.5			Nivel Endeudamiento Máximo 0.5		
Solvencia	▼	vs.	Nivel Endeudamiento	▲	-10%
Solvencia	▲	vs.	Nivel Endeudamiento	▼	5%
Solvencia	▼	vs.	Nivel Endeudamiento	▼	-5%
Solvencia	▲	vs.	Nivel Endeudamiento	▲	-5%
Liquidez Índice Máximo entre 1.5 a 2			Rotación de Inventarios Mínimo 12		
Liquidez	▲	vs.	Rotación Inventarios	▼	-5%
Liquidez	▲	vs.	Rotación Inventarios	▲	10%
Liquidez	▼	vs.	Rotación Inventarios	▲	-5%
Liquidez	▼	vs.	Rotación Inventarios	▼	-10%
ROA vs. ROE					
ROA	▲	vs.	ROE	▲	5%
ROA	▲	vs.	ROE	▼	5%
ROA	▼	vs.	ROE	▲	0%
ROA	▼	vs.	ROE	▼	-10%
Círculo de Efectivo					
Rotación C x C	+	Rot. Inv.	-	Rotación C x P	> 0
Rotación C x C	+	Rot. Inv.	-	Rotación C x P	= 0
Rotación C x C	+	Rot. Inv.	-	Rotación C x P	< 0

El uso que el propietario de la MyPE le puede dar a la línea de crédito es de largo plazo. Este criterio es factible de ser utilizado, debido a las siguientes razones: 1) Para que la línea de crédito sea competitiva en 1 año, se debe minimizar el cobro de intereses por mora mediante acciones preventivas. 2) Los plazos máximos de cada crédito, deben estar establecidos en un máximo de 12 a 60 meses. 3) La documentación necesaria para realizar la evaluación cuantitativa de la MyPE son los EEFF, sin embargo, el Oficial de Créditos debe preparar, en base a esta información, un flujo de caja proyectado por las gestiones establecidas en la línea de crédito. 4) También se debe considerar la información relativa al desempeño histórico de la MyPE, en los créditos que hubiera solicitado y cancelado anteriormente, esta información refleja en gran medida el grado de cumplimiento y responsabilidad en la cancelación de créditos. 5) Con este análisis se procede a elaborar los siguientes formatos de información: a) Formulario de Solicitud de Línea de Crédito, en el cual se emplea la información cuantitativa de valoración de la MyPE, solicitada para la evaluación (ver F-001). b) Formulario de Flujo de Caja, preparado por el Oficial de Créditos, el cual debe ser elaborado mediante la verificación de la información presentada por el cliente y a través de visitas a la MyPE (ver F-002). c) Formulario de Historial de Pagos de la MyPE solicitante, el mismo que también es elaborado por el Oficial de Créditos (ver F-003).

F - 001: SOLICITUD DE LÍNEA DE CRÉDITO

Razón social: _____

Propietario / gerente: _____

Período	Utilidad neta según Estados Financieros	Utilidad neta según flujo de caja	Diferencia de utilidad neta
Mes 1			Si la diferencia es sustancial, mayor al 10%, significa que el cliente MyPE ha manipulado su información por lo que no correspondería otorgar la línea de crédito.
Mes 2			
Mes 3			
....			
Mes 12			
	Total Monto solicitado*	Total Monto recomendado*	Observaciones

* 30 % de utilidad neta total

Responsable del Crédito

Se sugiere que el siguiente formulario se elabore antes de llenar el Formulario F-001, y el resultado es incorporado a la columna 3 del mismo.

F - 002: FLUJO DE CAJA

Razón social MyPE: _____

Período	Ventas	Costo de Ventas	Utilidad Bruta	Gastos de Operación	Flujo de Caja
Mes 1					
Mes 2					
...					
Mes 12					
TOTAL					

Responsable del Crédito

F - 003: HISTÓRICO DE CRÉDITOS

Razón social MyPE: _____

Crédito	Monto de crédito	Plazo de crédito	Fecha de inicio	Fecha cancelación	Observaciones Mora (si existe)
Crédito 1					
Crédito 2					
...					
Crédito n					
TOTAL					

Responsable del Crédito

6.4.4 CRITERIOS CUALITATIVOS DE VALORACION DE LA MyPE

- 1. Antecedentes crediticios en centrales de riesgos o Burós de información financiera.** Cuando se habla de Burós de Información Crediticia, se está implicando una serie de conceptos relacionados al comportamiento de la MyPE, en relación a sus obligaciones financieras. Por una parte, si la MyPE ha contraído otras obligaciones de corto y largo plazo y ha podido cancelarlas, o está cumpliendo adecuadamente con estas deudas, será necesario evaluar su capacidad de pago para afrontar otras deudas. Por el contrario, si la MyPE, no ha tenido un buen comportamiento en otras EIFs que le han otorgado crédito o está ocultando información acerca de créditos adeudados que está cumpliendo

o no, pero que no ha sido comunicado al Oficial de Créditos, se constituye en un antecedente negativo para la MyPE.

2. **Administración del negocio.** La administración del negocio, es un criterio cualitativo que también tiene muchas connotaciones. Es importante valorar de una manera objetiva el talento administrativo de la MyPE. La evaluación de este factor se realizará a través de un formulario de observación, que tiene las siguientes características:

**F - 004: FORMULARIO DE OBSERVACIÓN
CAPACIDAD DE ADMINISTRACIÓN**

MyPE _____ FECHA: ___ / ___ / ___

ESCALA	Menor capacidad	1	2	3	4	5	Mayor capacidad
FACTORES – EVALUACIÓN		1	2	3	4	5	
1. Distribución de Planta (Lay – Out)							
2. Manual de funciones							
3. Manual de procedimientos							
4. Manual de seguridad industrial							
5. Equipo de seguridad industrial							
6. Contratos de trabajo							
7. Seguro médico							
8. Seguro general (incendios, robo, accidentes)							
9. Orden en el taller							
10. Limpieza e higiene							
11. Reglamento de personal							
12. Registro de personal							
PUNTAJE TOTAL							

Responsable del Crédito

3. **Potencial del negocio.** Es un factor cualitativo que permite establecer una relación importante entre la MyPE y Fortaleza FFP, ya que va más allá de la simple relación cliente-entidad financiera, porque una MyPE con potencial significa que en el aspecto empresarial está yendo por un buen camino. La evaluación de este factor se puede realizar a través de un formulario con las siguientes características:

F - 005: FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL POTENCIAL DE LA EMPRESA

MyPE _____ FECHA: ___/___/___

ESCALA Menor potencial 1 2 3 4 5 Mayor potencial

FACTORES – EVALUACIÓN	1	2	3	4	5
1. Programación de la producción					
2. Tipo de Negocio					
3. Competencia					
4. Segmento del mercado que cubre la MyPE					
5. Tecnología de producción					
6. Tipo de insumos (nacionales – importados)					
7. Valor agregado					
8. Planes de ampliación de planta					
9. Estudio de factibilidad					
10. Plan de Negocios					
11. Potencial de exportación					
12. Planes de diversificación de la producción					
13. Capacitación de los recursos humanos					
14. Fuentes de financiamiento identificadas					
15. Existencia de un plan estratégico					
PUNTAJE TOTAL					

Responsable del Crédito

6.4.5 CONDICIONES DE LA LINEA DE CREDITO PROPUESTA

- Simetría de capital.** El monto recomendado de acuerdo al análisis del flujo de caja, debe tener relación con el capital de la MyPE entre \$us. 5.000 a 50.000.
- Interés.** Se propone que la línea de crédito sea equitativa con otros segmentos de prestatarios, es decir, tratar al empresario MyPE en las mismas condiciones que con otros segmentos, se sugiere un interés anual del 9% al 11%.
- Plazo.** La línea de crédito es variable y fluctúa en el corto plazo, porque permite acceder a un crédito que se cancela entre 12 a 60 meses, tomando en cuenta que la MyPE tenga la capacidad de prestarse y pagar en una misma gestión varias veces el monto aprobado en la solicitud de línea de crédito.
- Moneda.** Ante la tendencia actual del mantenimiento de valor de la moneda nacional y depreciación del dólar americano, la línea de crédito será otorgada en la moneda oficial boliviana (Bolivianos).
- Garantía y colaterales.** La línea de crédito se basa esencialmente en el potencial de la MyPE, sin embargo, los beneficiarios deberán presentar las

siguientes garantías: a) Créditos menores a \$us. 5.000 Un garante personal solvente, b) Créditos de \$us. 5.000 a \$us. 10.000 Dos garantes solventes, y c) Créditos superiores a \$us. 10.000 Garantía hipotecaria o boleta de Garantía. Asimismo, se pueden aceptar DPFs como garantía. Posteriormente, se procederá a llenar el formulario de evaluación de solicitud de línea de crédito que tiene las siguientes características:

F - 006: FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE SOLICITUD DE LÍNEA DE CRÉDITO DE LA MYPE

MyPE _____ FECHA: ___ / ___ / ___

ASPECTOS CUANTITATIVOS	
Monto solicitado: Ventas anuales (Estados Financieros). Dato F – 001	
Monto recomendado: Flujo de Caja. Dato F – 002	
Análisis del Activo (hasta un 5%)	
Análisis del Pasivo (hasta un 5%)	
Análisis de los Estados de Resultados (hasta 5%)	
Análisis de Solvencia vs. Nivel de Endeudamientos (hasta 5%)	
Análisis de Liquidez vs. Rotación de Inventarios (hasta 10%)	
Análisis del ROA vs. ROE (hasta 5%)	
Análisis del Círculo de Efectivo (hasta 10%)	
Incentivo por Histórico de Créditos (hasta un 10%). Dato F – 003	
A) Monto Recomendado - Aspectos Cuantitativos	
ASPECTOS CUALITATIVOS	
Antecedentes crediticios (burós de información) (hasta 10%)	
Administración del Negocio (hasta 10%). Dato F – 004	
Potencial de la MyPE (hasta 10%). Dato F – 005	
B) total Monto por aspectos cualitativos	
Monto Total de Línea de Crédito A) + B)	
OBSERVACIONES:	

Presentado por: _____

Jefe de Créditos y Cobranzas

Autorizado por: _____

Gerente de Créditos y Cobranzas

6. **Desembolso.** Se procederá a revisar la documentación disponible, con el fin de constatar que se encuentre de acuerdo a normas, una vez verificada, se firmará el contrato de línea de crédito con su respectivo reconocimiento de deuda, finalmente se autorizará el desembolso.
7. **Archivo.** Llevar un archivo sistemático de la documentación respaldatoria.

6.5 RECUPERACION DE CARTERA

La propuesta para el área de recuperación de cartera específica para Fortaleza FFP, plantea los siguientes subsistemas:

6.5.1 SUBSISTEMA 1: Seguimiento Ordenado y Oportuno de Clientes para Asegurar que Sigam Siendo Sujetos de Crédito y Generadores de Nuevos Negocios

1. **Visitas de mantenimiento:** Las visitas de los cobradores deben concentrarse en controlar si el crédito está cumpliendo los usos inicialmente pactados.
2. **Identificación temprana de problemas:** Detección de dificultades en el negocio que posteriormente podrían afectar al pago de la deuda, aspectos como: caída en las ventas, dificultades en el aprovisionamiento de materia prima e insumos, existencia de otras deudas de las cuales no se tenía información, etc. La alerta temprana y de soluciones representa una aplicación específica al proyecto de la técnica denominada "planificación de contingencias", exhibe lo siguiente: a) Los problemas previstos relacionados con el microcrédito b) Los indicadores de temprana alerta relativos a cada uno de los problemas, y c) Los métodos posibles de resolver el problema, si éste se presenta.
3. **Calificación interna de cartera:** Independientemente de la norma legal, es necesario que la entidad califique su cartera en función al riesgo de recuperación de adeudos, considerando factores de alerta temprana y hallazgos realizados durante la fase de seguimiento, vistos en la sección anterior, valoración cuantitativa y cualitativa de la MyPE.
4. **Visitas a garantes, co-deudores y deudores solidarios:** Que pueden hacer pensar en la existencia posterior de problemas para la recuperación de cartera.

6.5.2 SUBSISTEMA 2: Cobranza Administrativa

Tiende a detectar y reportar oportunamente, problemas que pueden afectar la calidad de la cartera y el proceso de crédito. Se sugiere realizar las siguientes acciones: 1) Desarrollo de una actitud proactiva en todas las fases del ciclo de

crédito. 2) Cumplimiento puntual del cronograma de visitas, que debe ser complementado con reportes de visitas realizadas anteriormente (F-007). 3) Evolución de problemas detectados en las herramientas de alerta temprana y en la entrevista filtro a prestatarios potenciales. 4) Calificación continua de cartera. 5) Diagnóstico de buena calidad y diseño de planes de salida, que se basa esencialmente en las herramientas de alerta temprana.

F – 007: CRONOGRAMA DE VISITAS

Responsable de Recuperación: _____

COD	CLIENTE	MONTO DEL CRÉDITO	VISITA PROGRAMADA	ANTERIOR VISITA	PROBLEMAS DETECTADOS
			Fecha programada para la visita al cliente	Fecha de anterior visita	Problemas detectados en la anterior visita

Fuente: Elaboración Propia, 2009

Operativamente se propone que la cobranza administrativa sea realizada de la siguiente manera: 1) La cobranza se realiza por cliente y no por producto, es decir, las actividades de cobranza se deben organizar de manera que todas las acciones se realicen de acuerdo a la situación de cada cliente y su situación de mora. 2) La gestión de cobranzas requiere estructuras especializadas, se propone que la unidad de cobranzas disponga de un jefe especializado, debido a que la magnitud de las operaciones de microcrédito, actuales y potenciales, justifican que se disponga de una unidad de cobranzas adecuadamente organizada, para que rinda los resultados que se esperan, con al menos 10 responsables de cobranzas para la ciudad de La Paz. 3) La gestión de cobranzas debe establecer claramente los segmentos que atiende, es importante que el jefe de cobranzas reconozca los segmentos de la población de microempresarios que atiende. 4) Deben establecerse mecanismos de cobro para las diferentes etapas, de acuerdo con la antigüedad del caso, nivel de riesgo, complejidad de ubicación y línea de crédito, para ello será necesario definir instancias de cobranza, una vez que los clientes fueron declarados como “clientes en mora”, para ello se puede establecer el siguiente formato de análisis.

F – 008: FORMATO DE ANÁLISIS DE CLIENTES EN MORA

COD	CLIENTE	MONTO CRÉDITO	FECHA DE MORA	ACCIONES EJERCIDAS	ACCIONES SUGERIDAS
			En la que el cliente entró en mora.	1) Compromisos de pago. 2) Recuperaciones parciales 3) Renovación de compromisos ante incumplimiento 4) Acciones tomadas con deudores solidarios y/o garantes 5) Contratación de una empresa para recuperación de deuda, previo análisis de factibilidad	1) Compromisos de pago. 2) Recuperaciones parciales 3) Renovación de compromisos ante incumplimiento 4) Acciones con deudores solidarios y/o garantes 5) Declaratoria como irrecuperable

Fuente: Elaboración Propia, 2009.

Se podrá advertir que las acciones por concepto de cobranzas tienen un límite, debido a que existe una relación beneficio-costos, debido a que Fortaleza FFP, no puede incurrir en costos excesivos para recuperar cuentas que tal vez no se lleguen a efectivizar, será necesario que el tiempo y costos involucrados en cada acción de cobranza, sean limitados, y reorientarlos a la cobranza de otras cuentas en las que es posible obtener mejores resultados. No se debe olvidar que la entidad ya tomó precauciones con respecto a los incobrables y fueron habilitadas “Previsiones” para estas situaciones, de modo que al cabo de un tiempo de ejercicio de las acciones de cobranza, solamente quedará hacer uso de estas provisiones. La cobranza administrativa por lo menos debe incluir las siguientes etapas: 1) administrativa, 2) pre-jurídica y 3) jurídica. No se debe perder de vista que la cobranza administrativa, debe alcanzar la minimización de los costos de cobranza representados en: provisiones netas = provisiones brutas menos recuperaciones, y costo de ejecución de la cobranza. Para ello, en el negocio del microcrédito deben diseñarse estrategias con metodología estadística, como es el caso del muestreo ya que por razones de tiempo y costo, no es posible ejercer acciones en toda la cartera de clientes, la forma de desarrollar la cobranza debe considerar aspectos relacionados con las acciones que se realizan: como ser, llamadas, cartas, visitas, horarios de atención, compromisos de pago, cumplimiento de acuerdos y recepción de pagos.

6.5.2.1 Indicadores de Desempeño

Es necesario que los cobradores sean evaluados de acuerdo a indicadores de desempeño, que no solamente se deben limitar a la recuperación adeudos, sino también a la realización de actividades complementarias, la medición y seguimiento a estas gestiones permite minimizar los costos de operación. En cobranzas es determinante no sólo saber el resultado, sino hacer seguimiento a la forma cómo se llega a él. Se sugieren estos indicadores: 1) cobranza por segmento, 2) seguimiento diario a la gestión de cobro, 3) cuantificación del costo, 4) seguimiento a la mora, 5) seguimiento a las recuperaciones, 6) compromisos logrados con prestatarios en mora, 7) porcentaje de cumplimiento de compromisos en mora, 8) porcentaje de incumplimiento de compromisos, 9) montos recuperados como efecto de compromisos, 10) montos pendientes de recuperación, 11) número de visitas efectuadas vs. visitas programadas. Estos indicadores pueden ser medidos en forma continua, periódica generalmente al final de cada gestión, o cuando sea necesario.

Las metas de desempeño serán establecidas por los Jefes de Cobranzas, mientras que el establecimiento de parámetros requiere la participación de la Alta Gerencia. Los resultados de la evaluación de desempeño orientarán a los cobradores en aquellas medidas correctivas que se pueden tomar en los diferentes indicadores de recuperación de cartera. Esto significa que en un futuro próximo se deben establecer cursos de capacitación en aquellas temáticas en las que el desempeño sea deficiente o aceptable, para tratar de revertirlo a un desempeño sobresaliente u óptimo. La evaluación de los indicadores se la puede realizar en función al siguiente formato:

F – 009: FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE COBRADORES DE ACUERDO A INDICADORES

Fecha: _____ Evaluador: _____

INDICADORES DE DESEMPEÑO	PARÁMETRO	META	RESULTADO	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
	Es un referente o resultado ideal esperado por cada indicador de desempeño.	Es un objetivo esperado en la gestión que toma en cuenta la actual coyuntura	Resultado logrado en cada indicador	En función al resultado logrado en comparación con la meta establecida se puede evaluar el desempeño, por ejemplo en términos de: 1) Insuficiente 2) Aceptable 3) Sobresaliente

Fuente: Elaboración Propia, 2009.

6.5.2.2 Prácticas para el Mejoramiento del Desempeño

Establecer prácticas que mejoren el desempeño del área de cobranzas, como ser:

1) Unidades especializadas para el manejo de activos improductivos, que permitan atenuar el impacto de las cuentas en mora. 2) Unidades especializadas para el manejo de casos de mayor cuantía. 3) Enfoque hacia la negociación antes que al cobro coactivo, utilización de subcontratistas para las etapas prejurídica y jurídica, pagadas con porcentajes sobre montos recuperados.

En el desempeño de los cobradores, se debe considerar: 1) Establecimiento de esquemas de remuneración variable, pagar un sueldo fijo y un porcentaje por recuperación, se puede establecer un sueldo base de Bs. 2.000 y un porcentaje de 2% o 3% sobre montos recuperados, modelo con un efecto altamente motivador. 2) Utilización de modelos de behavior scoring, es decir, aquellas alternativas de desempeño que se basen en la mejora de comportamiento frente al cliente, incrementando su capacidad de negociación. 3) Utilización de herramientas tecnológicas que permitan: a) administrar bases de datos de clientes en mora, b) administrar campañas de cobro, durante las cuales se den premios especiales a los más efectivos, c) seguimiento diario a la gestión, d) costeo, a través de herramientas de mayor efectividad se puede disminuir el costo de cobranzas, e) medición de productividad, como consecuencia de la actividad de cobranzas vs. Las dificultades inmersas en la misma, f) manejo de recordatorios, a partir del

cumplimiento estricto de un cronograma similar al de visitas, definido en una sección anterior.

6.5.2.3 Metas de Cobranza Administrativa en el Corto y Mediano Plazo

1. Opción de agregar otros servicios financieros para los clientes del mercado objetivo, por ejemplo desarrollando nuevas líneas de microcrédito para actividades de exportación, mejora de la calidad, renovación tecnológica, etc.
2. Localización de clientes en forma precisa, de acuerdo a un seguimiento eficaz de sus movimientos, de modo que la entidad se encuentre adecuadamente preparada para localizar al cliente en forma oportuna.
3. Localización de bienes, especialmente de aquellos que sirven como garantía.
4. Concentrarse en los deudores morosos con montos elevados, de manera que se logre disminuir los efectos negativos en la cartera.
5. Priorizar la cobranza de montos significativos de las últimas 5 gestiones, ya que las deudas de anteriores años podrían estar perdidas definitivamente, y se estarían realizando esfuerzos improductivos, en tiempo y dinero.
6. Reunir la mayor cantidad de información de los deudores, garantes y garantías, para facilitar un trabajo efectivo a los cobradores.

Los resultados de cartera y la efectividad en el proceso de cobranzas, deben ser tomados en cuenta para: 1) ajustar condiciones en las líneas de crédito, 2) lanzamiento de nuevos productos, 3) replanteamiento de los programas de mantenimiento, 4) definición de nuevos esquemas de cobro, 5) redefinición de políticas crediticias y de cobro.

6.5.3 SUBSISTEMA 3: de Información Gerencial

Establecer un subsistema de información gerencial que se encuentre en la oficina central, cuyos reportes faciliten la administración integral del ciclo de crédito, para identificar en forma oportuna problemas de cartera o deficiencias en los procesos que la respaldan, incluyendo el análisis de productividad de las áreas que participan en todo el ciclo de crédito. Este subsistema debe tener ramificaciones

en las sucursales y, de acuerdo a un criterio de priorización se deben coordinar acciones para el cobro exitoso de créditos en mora, sus características son: 1) Ser oportuno y veraz, a través de la emisión de reportes cuando sea necesario y requiera la institución. 2) Fundamentarse en análisis de costo/beneficio, de modo que la entidad incurra en costos por cobranzas que estén adecuadamente definidos y limitados. Lo que se busca es que los beneficios sean superiores a los costos. 3) Tener un propósito claro para asegurar acciones concretas, las entradas y salidas deben responder a necesidades de información objetivas. 4) Dirigirse a un número razonable de usuarios, especialmente a los cobradores e instancias de toma de decisiones sobre esta función en la entidad. 5) Excepciones. 6) Mantenimiento de clientes, como ser: a) vencimiento de líneas, b) vencimiento de garantías y pólizas, c) programación y ejecución de visitas, y d) congelamiento y cancelación de líneas.

6.6 ESTRATEGIAS COMPLEMENTARIAS

6.6.1 RECUPERAR LOS COSTOS

El proceso de originación, mantenimiento y cobranzas de un microcrédito resulta excesivamente costoso debido a los montos bajos de las operaciones frente a un proceso de levantamiento de información de riesgo muy elaborado, consecuentemente, las tasas de interés son más altas que las que comúnmente cobran los bancos comerciales en operaciones de banca masiva. En este sentido, se debe definir con precisión los niveles de utilidades que se espera obtener, esta definición de rentabilidad esperada servirá de guía para el establecimiento de tasas de interés de los productos financieros ofrecidos, esta situación es necesaria si se busca el desarrollo del negocio y la ampliación de su cobertura.

6.6.2 ACCESO AL FINANCIAMIENTO

El objetivo es que instituciones como Fortaleza FFP, deben ser autosostenibles mediante esquemas de fondeo para operaciones, a través de créditos provenientes de bancos de segundo piso, para lo cual deben probar que su

desempeño financiero es estable y constante. Esta credibilidad se la va ganando debido al hecho de contar con los ahorros de sus clientes que conforman su mercado objetivo de colocación, asimismo, estos ahorros aumentan considerablemente la posibilidad de otorgamiento de nuevos créditos.

6.6.3 ATRAER INVERSIONES PRIVADAS PARA INCREMENTAR EL ACTIVO

El objetivo de largo plazo debe ser desarrollar estructuras financieras atractivas y rentables que puedan atraer capital privado, a través de resultados transparentes en sus actividades financieras. De modo que si las actividades son rentables, todo inversionista privado podría estar potencialmente interesado en participar e invertir en las actividades de microfinanzas de Fortaleza FFP, ya que a pesar de sus años de experiencia, todavía existe cierto nerviosismo entre los inversionistas en cuanto a si estas estructuras pueden garantizar una orientación sólida, consistente y permanente en el largo plazo. Fortaleza FFP, es una institución exitosa que ha demostrado que puede alcanzar metodologías de otorgamiento de crédito en condiciones de riesgo moderadas y procedimientos operacionales efectivos.

6.7 ANÁLISIS DE CARTERA

1. Informe de concentración sectorial. Identificar los segmentos del mercado en los cuales el microcrédito tiene mayor presencia, esto permite vincular el riesgo asumido al rendimiento esperado, debido a que la mayor concentración significa destinar mayor cantidad de recursos en segmentos que traen aparejados un cierto nivel de riesgo, el cual puede ser alto, razonable o bajo en función a la cuantía de recursos involucrados, las características del segmento y las políticas de la entidad financiera, el formato es el siguiente:

F – 010: INFORME DE CONCENTRACIÓN SECTORIAL

Elaborado a fecha: _____ Elaborado por: _____

COD	SECTOR / RUBROS	CLIENTE	MONTO	%
	<u>Artisanal</u> Ejs.: cerámica, cuero, textiles, etc. <u>Productivo</u> Ejs.: alimentos, textiles, madera, etc. <u>Comercial</u> Ejs.: carnicería, librería, tiendas abarrotes		Por cliente, por rubros y por sector	Por cliente, por rubros y por sector

Fuente: Elaboración Propia, 2009.

- 2. Índices de calidad de cartera.** Indicadores que señalan las características de la cartera de clientes por microcréditos con respecto a la mora, son referenciales y representan un ejemplo sobre cómo medir la calidad de cartera, el formato es el siguiente:

F – 011: INFORME DE ÍNDICES DE CALIDAD DE CARTERA

Elaborado a fecha: _____ Elaborado por: _____

COD	INDICES	RESULTADOS
	Monto de Cartera sin problemas de mora Monto de Cartera en Mora % de Cartera sin problemas de mora % de Cartera en Mora % recuperado de cartera en mora (sin acción de cobranzas) % recuperado de cartera en mora (con acción de cobranzas) Tiempo promedio de la cartera en mora	En montos o en porcentajes según el tipo de indicador.

Fuente: Elaboración Propia, 2009.

- 3. Reporte de excepciones.** Las excepciones son aquellas situaciones en las que se obvian determinadas exigencias de la entidad, debido a coyunturas especiales, como ser: clientes conocidos, características del segmento o tipo de clientes, solicitudes especiales, etc. Estas excepciones, en el futuro pueden ser causa de situaciones de mora, por ello es necesario tener un reporte que señale exactamente este tipo de situaciones:

F – 012: REPORTE DE EXCEPCIONES

Elaborado a fecha: _____ Elaborado por: _____

COD	CLIENTE	MONTO DE CRÉDITO	TIPO DE EXCEPCIÓN	MOTIVOS DE LA EXCEPCIÓN
			Documentación del cliente, incompleta o pendiente de presentación	Política de la entidad a clientes antiguos.
			Documentación del garante, co-deudor o deudor solidario, incompleta o pendiente de presentación	
			Tasas preferenciales.	Negociación.
			Plazos de gracia.	Características del segmento, etc.
			Ampliación o reducción de plazo de pago	
			Otros.	

Fuente: Elaboración Propia, 2009.

- 4. Vigencia de garantías.** En los microcréditos, las garantías personales de co-deudores y deudores solidarios, deben ser evaluadas continuamente a través de visitas y llamadas telefónicas, ya que en un futuro pueden significar que no se pueda recuperar los montos adeudados por mora. Debido a que son garantías personales, se encuentran sujetas a un alto nivel de cambio. El reporte puede tener el siguiente formato:

F – 013: REPORTE DE VIGENCIA DE GARANTÍAS

Elaborado a fecha: _____ Elaborado por: _____

COD	CLIENTE	MONTO DE CRÉDITO	TIPO DE GARANTÍA	VIGENCIA DEL GARANTE	CAUSAS DE LA NO VIGENCIA DEL GARANTE
			Garantía personal	SI	
			Co-deudor	NO	
			Deudor solidario		

Fuente: Elaboración Propia, 2009.

- 5. Reporte de control de visitas de clientes.** Entre las funciones más importantes de los cobradores, se encuentra la visita periódica que deben realizar a los clientes, con la finalidad de detectar situaciones que pueden originar mora. El informe puede tener el siguiente formato:

F – 014: REPORTE DE VISITAS A CLIENTES

Elaborado a fecha: _____ Elaborado por: _____

COD	CLIENTE	FECHA DE LA VISITA	LUGAR DE LA VISITA	OBSERVACIONES
			Negocio Domicilio	

Fuente: Elaboración Propia, 2009.

6. Reporte de calificación de cartera. Se sugiere que Fortaleza FFP realice una calificación de su cartera, en función al comportamiento de los prestatarios. Este reporte puede ser elaborado en otra área de la Institución, por ejemplo: por los oficiales de crédito, y servirá a los cobradores para hacer un seguimiento de los microcréditos que tienen un mayor riesgo involucrado. El formato de reporte de calificación de cartera puede tener el siguiente formato:

F – 015: REPORTE DE CALIFICACIÓN DE CARTERA

Elaborado a fecha: _____ Elaborado por: _____

COD	CLIENTE	MONTO DEL CRÉDITO	RIESGO INVOLUCRADO CALIFICACIÓN	MOTIVOS QUE EXPLICAN EL RIESGO INVOLUCRADO
			Alto Regular Bajo	Crisis en las operaciones del negocio. Capacidad de gestión del negocio. Aspectos del mercado. Situación financiera del negocio.

Fuente: Elaboración Propia, 2009.

6.7.1 SEGMENTACIÓN DEL CRÉDITO

Es necesario precisar cuáles son los segmentos que la entidad está dispuesta a atender y especializar el proceso de acuerdo con los requerimientos de los mismos. Se sugiere establecer claramente los sectores, el nivel de ingresos, localización geográfica, actividad productiva, comercial o de servicios, cobertura de necesidades (familiares o productivas), como ser: 1) crédito de consumo, 2) capital de trabajo, 3) herramientas y equipos, y 4) crédito de fomento.

Asimismo, estos productos financieros deben considerar, aspectos como ser: 1) montos máximos, 2) plazos, 3) destinos, 4) criterios mínimos de aceptación, 5)

porcentaje de financiación, 6) formas de pago, 7) requisitos, y 8) escalonamiento de montos y plazos.

No se debe olvidar que el segmento de microempresas y personas que atiende Fortaleza FFP, se caracteriza por un alto grado de informalidad en el respaldo de las operaciones, por ello es necesario hacer énfasis en: 1) Profundizar en el conocimiento del cliente, mediante los formatos desarrollados en la sección anterior, 2) El mayor incentivo para atender adecuadamente el crédito es la expectativa de seguir obteniéndolo, 3) La información debe ser levantada por analistas especializados directamente en el sitio en donde se desarrolla la actividad, y 4) Orientar al microempresario para que evolucione en su proceso de registro de la información contable de su negocio, y tienda hacia la formalización. Por otro lado, se propone establecer un sistema de alerta temprana dentro de la empresa, bajo la siguiente calificación de clientes:

- ✓ 5 puntos = Cliente con bajo riesgo crediticio
- ✓ 3 puntos = Cliente con mediano riesgo crediticio
- ✓ 1 punto = Cliente con elevado riesgo crediticio.

Los parámetros que se utilizarán serán los siguientes: 1) **Puntaje por Respaldo Documentario**. Que existe en la carpeta del cliente, para esta calificación se procederá efectuar la suma de las tres calificaciones.

DOCUMENTO	TIENE	NO TIENE
Contrato	2 puntos	0 puntos
Reconocimiento de Firmas	1,5 puntos	0 puntos
Garante Solvente	1,5 puntos	0 puntos

2) Puntaje por Calificación de Cartera.

RANGO	PUNTOS
Cartera Vigente	5 puntos
1 a 30 días de atraso	4 puntos
Atraso mayor a 30 días	0 puntos

3) **Puntaje por Referencias Externas del Sistema.** (Central de Riesgos, Infocenter, Infocred, etc.)

CALIFICACION EN CENTRAL DE RIESGOS	PUNTOS
Cliente mantiene buenos antecedentes en Central de Riesgos, Buró crediticio Infocenter, calificación menor a 2 en Infocred	5 puntos
Cliente subió su calificación de riesgos a 2 en Infocred	3 puntos
Cliente subió su calificación de riesgos a 4 en Infocred	0 puntos

Una vez que se obtenga esta información, se procederá a sacar un promedio de las calificaciones que el cliente reciba, si éste refleja un promedio de 1 ó 0, se suspenderá de forma inmediata la línea de crédito, pero, si el promedio es 4 ó 5, se lo clasificará como cliente de bajo riesgo, asimismo, si el cliente muestra antecedentes negativos en las centrales de riesgo, esto podría dar lugar a la suspensión o disminución inmediata de la línea de crédito, cambio de términos o condiciones de las operaciones. Se propone también implementar una “Matriz de Cobranzas” diseñada para efectuar un correcto seguimiento de la cartera durante la etapa preventiva y administrativa, a fin de minimizar el riesgo crediticio (ANEXO 9). Por otro lado es importante tener presente los siguientes aspectos: 1) **Características de la información:** a) deficiente, cuando la información tiene muchos vacíos que no fueron completados por las personas que iniciaron el relevamiento, b) con factores subjetivos, cuando la información fue completada con información presentada con el criterio de las personas que realizaron el relevamiento, c) muy variable, es la que contiene contradicciones con otros relevamientos, documentos o registros anteriores. 2) **Se deben desarrollar modelos basados en:** a) know how, del cliente, b) mediciones independientes para casos específicos, cada cliente debe ser evaluado en base a su situación, no sobre casos similares, antecedentes familiares o empresariales. 3) **Análisis sectoriales.** Sobre todo de diagnósticos sectoriales que posibiliten encontrar parámetros del comportamiento de negocios similares a todo un sector de estudio y compararlos con las características de los potenciales prestatarios. La premisa del análisis de la solicitud del prestatario se concentra en la relación de los ingresos y de las necesidades financieras del negocio.

6.8 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD ECONOMICA DE LA PROPUESTA

Se aplicó un análisis de flujos financieros, **la inversión está representada por:**

Sistema informático	:	\$US. 5.000.
Terminales de computadoras	:	\$US. 2.780
Muebles	:	\$US. 2.350

Los gastos estarán dados por los siguientes ítems mensuales:

Insumos adicionales de Papelería	:	\$US. 380
Insumos adicionales en servicios	:	\$US. 350
Insumos de informática para el sistema de cobranzas	:	\$US. 85
Recursos humanos	:	\$US. 1.050

Los ingresos estarán dados por una rebaja significativa en la mora:

AÑOS	CARTERA MORA (EN %)	CARTERA	MORA EN Bs.
2001	14,47%	18.627.864,00	2.695.452,00
2002	12,11%	19.138.215,00	2.317.638,00
2003	5,33%	22.016.034,00	1.173.455,00
2004	4,21%	26.495.034,00	1.115.441,00
2005	3,50%	23.944.269,00	838.049,00
2006	3,40%	28.177.073,00	958.020,00
2007	3,20%	29.768.965,00	952.607,00
2008	2,90%	31.235.674,00	905.835,00

Expresada en porcentaje:

AÑOS	CARTERA MORA (EN %)	DISMINUCIÓN
2002	85,98%	14,02%
2003	50,63%	49,37%
2004	95,06%	4,94%
2005	75,13%	24,87%
2006	114,32%	-14,32%
2007	99,43%	0,57%
2008	95,09%	4,91%
	PROMEDIO	12,05%
	OBJETIVO	25%

Ingresos proyectados de la propuesta:

AÑOS	INGRESOS EN BS.
1	181.167,00
2	144.934,00
3	115.947,00
4	92.757,00
5	74.206,00

Calculo de la rentabilidad:

AÑOS	INVERSIÓN	GASTOS	INGRESOS	FLUJO NETO
0	71.619,10			-71.619,10
1		89.082,00	181.167,00	92.085,00
2		89.082,00	144.934,00	55.852,00
3		89.082,00	115.947,00	26.865,00
4		89.082,00	92.757,00	3.675,00
5		89.082,00	74.206,00	-14.876,00
	Costo de Capital	2%		
	VAN	85.862,90		

Se supone conservadoramente que la propuesta tendrá una meta de rebaja de la mora igual al 20% del promedio 2001 – 2008, por lo que los ingresos de la propuesta, serán equivalentes a los decrementos de la mora, sin considerar la recuperación de los adeudos, que es una función cuyo comportamiento no depende de la propuesta, sino de un esquema anterior de cobranzas y asignación de créditos. La propuesta es factible debido a que el VAN es mayor a 0, a una tasa de descuento del 2% que equivale al costo de oportunidad de los montos depositados en plazo fijo.

7 CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE CAMPO

De acuerdo con lo que se pudo recopilar en las entrevistas a los oficiales de crédito se pudo constatar que, se informa a los clientes sobre los requisitos y modalidades para la concesión de un crédito. En caso de que incumplan, el prestatario y el garante tienen conocimiento sobre las obligaciones y sanciones antes de recibir el préstamo. Los saldos de préstamos son debidamente controlados en cuanto al monto del crédito otorgado y en cuanto al vencimiento, pero en este rango de microcréditos no se da un seguimiento exhaustivo a cada caso. También se pudo observar que existen las carpetas de los clientes, debidamente realizadas con toda la documentación necesaria para la otorgación del crédito. El sistema contable realiza un debido registro de las amortizaciones de capital e intereses, sin embargo, el cliente no conoce este registro y no puede saber cuánto debe, como debe pagar y como lo está haciendo.

En la entrevista que se realizó a los auxiliares de recuperación de cartera, se pudo observar y recopilar lo siguiente:

1. Que en la institución existe un departamento de riesgos, por el problema de la mora en créditos que se otorgan.
2. El objetivo principal del cargo de cobrador, es el de recuperar los créditos que se encuentran en mora, en otras palabras lograr cobrar a los clientes deudores.
3. Dentro de la institución no existe un sistema de procedimientos documentado para el cobro de la cartera morosa, sin embargo, si existe un manual de funciones que indica qué debe hacer el cobrador.
4. El procedimiento que se realiza es eficiente en un 50% ya que las cartas o llamadas telefónicas no funcionan, con los clientes.
5. Las personas que se encuentran en mora, en todo momento ponen excusas para no realizar el pago efectivo de su deuda, excusas como: la economía del país, los paros y huelgas que existen, la escasa venta que no les permite obtener los suficientes ingresos como cumplir con sus pagos a tiempo.

Asimismo, la mayoría de prestatarios dentro de este rubro son personas que solicitan su crédito para iniciar o reiniciar un negocio, y en muchos casos no saben administrarlo y entran en quiebra, lo cual hace más difícil exigirles que paguen.

6. A los auxiliares de recuperación de cartera se les otorga un gran porcentaje de decisión en cuanto al procedimiento que deben realizar.
7. Si el cliente se compromete a pagar y no lo hace, se reinicia el procedimiento una y otra vez hasta que pague, porque el objetivo principal del cobrador es lograr que el cliente pague y recuperar el capital, no importa si lo hace poco a poco, esto se debe lograr de cualquier forma, importunándolo en horas tal vez incómodas, darle un tiempo y después volver a molestarlo, presionar al cliente, al codeudor y al garante, pero en ningún momento se debe pelear ni tratar mal al cliente, además por política de la institución tampoco se puede pegar papeles o pintar su domicilio, es así que, de alguna u otra forma el cliente tiene más armas contra el cobrador.
8. La mayoría de los clientes piensan que si se prestaron \$us. 1.000 sólo deben pagar ese monto, no cuentan los intereses, y cuando los cobradores les exigen el pago de intereses, estos se niegan y alegan que ya pagaron.

7.2 CONCLUSIONES GENERALES

El sistema de recuperación de cartera de Fortaleza FFP se caracteriza por la falta de indicadores de desempeño que incide en su eficiencia, adicionalmente se puede advertir, falta de coordinación en las acciones con otras áreas de la entidad como con los oficiales de crédito y con la oficina central. Existen factores que impiden que se aplique un solo procedimiento de cobranzas, estos son, la ausencia de un sistema que incorpore elementos que permitan medir la eficiencia del desempeño de los responsables de recuperación de cartera, y la falta de una difusión adecuada del procedimiento entre todos los responsables del área de cobranzas.

Existen factores de distinta naturaleza que determinan el incremento de la morosidad, no solamente de Fortaleza FFP, sino de todo el sistema financiero que

oferta microcrédito a determinados segmentos de prestatarios. Existen factores propios del entorno, como son la crisis económica del país, el fenómeno del contrabando, el comercio informal y la contracción del mercado, que inciden en la morosidad en general. Otros factores se refieren a variables internas de los prestatarios como la capacidad gerencial y las intenciones de dolo o fraude de algunos de ellos. Asimismo, existen factores propios inherentes a las entidades financieras, que también afectan a Fortaleza FFP, estos son, los elevados intereses, plazos de pago y reprogramaciones de créditos, que indudablemente inciden en el índice de mora. En Fortaleza FFP, se cumple la normativa vigente con respecto al procedimiento de cobranzas, aunque se puede advertir acciones descoordinadas y fallas en la recolección de información y documentación respaldatoria.

7.3 CONCLUSIONES DEL MARCO PRÁCTICO

- ✓ El 100% de los responsables de cobranzas señalan que trabajan en el área de Cobranzas.
- ✓ Solo un 40% de los responsables de crédito citó que el objetivo de su trabajo es recuperar cuentas y adeudos.
- ✓ El 60% de los responsables de cobranzas considera que su función esencial es la cobranza de cuentas en mora.
- ✓ El 100% de cobradores respondió que en Fortaleza FFP no se dispone de un sistema de cobranzas, aunque si se tenga un proceso de cobranzas, éste no funciona como sistema.
- ✓ El 80% de los ejecutivos respondieron que en Fortaleza FFP se mide el riesgo potencial de cada cliente.
- ✓ El 52% de los responsables de cobranzas mencionaron un proceso alternativo de cobranzas, es decir, existe más de un proceso de cobranzas.
- ✓ El 58% de los responsables de crédito consideran que el proceso de cobranzas es eficiente sólo en un 60%.
- ✓ El 67% de los cobradores señalaron razones diferentes de los clientes para entrar en mora.
- ✓ El 67% de los cobradores señalan que el proceso de cobranzas es continuo.

- ✓ El 58% de los cobradores señala que el proceso de cobranzas no es efectivo.
- ✓ El 58% de los cobradores respondió que tiene libertad de acción.
- ✓ Solamente el 42% de los cobradores señala que se considera la situación del negocio en la mora.
- ✓ El 58% de los cobradores respondió que se toma en cuenta las deudas del prestatario en la mora.
- ✓ El 77% de los clientes en mora no piensa cumplir con el compromiso de pago en el corto plazo.
- ✓ El 67% de los encuestados respondió que no existe un criterio uniforme acerca de las acciones para lograr que se cumpla con el compromiso de pago.
- ✓ El 58% de los encuestados respondió que existe una asignación razonable de cuentas en mora para los cobradores.
- ✓ El 67% de los encuestados respondió que no existe un criterio uniforme acerca del tiempo prudencial en el que se considera al cliente en mora.
- ✓ El 58% de los cobradores responde que no se han definido puntos de alerta con respecto a la mora.
- ✓ El 67% de los clientes señala que recibieron comunicación sobre su situación de mora.
- ✓ El 65% de los clientes en mora están dispuestos a reprogramar su deuda.
- ✓ El 65% de los encuestados señaló que no existe un criterio uniforme respecto a la mora de los clientes de Fortaleza FFP.

7.4 RECOMENDACIONES

En la investigación se demostró la importancia de un sistema de cobranzas para que Fortaleza alcance sus objetivos institucionales.

Para profundizar en la temática de esta tesis, se sugiere plantear estudios adicionales relacionados con los aspectos, administrativo y de sistemas, relacionados con las cobranzas de créditos en mora.

La propuesta planteada en la presente tesis de grado, debe ser considerada como una alternativa de la otorgación de créditos con respaldo para ciertos segmentos de microempresarios.

Es una opción adicional, y no debe ser considerada como una solución óptima para la recuperación de créditos en mora.

8 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACOSTA PARRA, Favio; **Tecnología crediticia para la Micro y pequeña empresa: la Sostenibilidad de las Organizaciones de Microfinanzas**, Pub. Banco Interamericano de Desarrollo, México, 2002.

BERTALANFY, Ludwig Von, **Teoría General de los Sistemas** (N, York, G. Brasiller). Publicaciones México, Fondo de Cultura Económica, reedición-1993.

BOULDING, Kenneth. E., **Teoría General de Sistemas: El Esqueleto de la Ciencia**; Ed. Harvard U.P., 1985.

CAZEAUX, Pedro y TRIGO, Félix; **Derecho de las obligaciones, t.5,3**, Ed. Platense, Buenos Aires, 1997.

ANDER EGG, E. **Técnicas de Investigación Social**, Ed. Trillas, México, 2002.
CERVO, A. y BERVIAN, P.A.; "Metodología Científica" McGraw-Hill, México, 1992.

CHIAVENATTO, Adalberto; **Introducción a la Teoría General de la Administración**, Ed. McGraw-Hill, México, 1997.

FATIMA, Marcelo; **Instituciones de Microfinanzas**, Ed. Piura, Lima, 2005.

FORO DE MICROFINANZAS; **Documento de Conclusiones: El problema de las garantías en la microempresa en Bolivia**, Pub. ASOFIN.

FONDO FINANCIERO PRIVADO FORTALEZA S.A.; **Memoria Anual de FORTALEZA FFP**, Pub. Fortaleza FFP, La Paz, 2008.

GRUPO FORTALEZA; **Estados Financieros de FORTALEZA S.A.**; Pub. La Razón, La Paz, 2008.

GONZALES VEGA, Claudio; **El Reto de las Microfinanzas en América Latina: Artículo: Criterios de Evaluación de las Microfinanzas**, Ed. TEA, México, 2003.
HENDERSON, Frederick; **La Función de Cobranzas en la empresa moderna**, Ed. Prentice Hall-Hispanoamericana, Barcelona, 1999.

HERNÁNDEZ SAMPIERI Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO Carlos, BAPTISTA LUCIO Pilar, **Metodología de la Investigación**, Editorial McGraw-Hill, México, 1991.

JEREMY, Franck; **Introducción a las Microfinanzas**, Ed. Trillas, México, 2001.

JOHANSEN, Bertoflio Oscar, **Teoría de Sistemas, Introducción a la Teoría General de Sistemas**. 10ma. Edición / México Simusa 1994.

JONSON Richard, FREMONT Ernest y KAST James; **Diseño de Sistemas Administrativos**, Ed. John Wiley & Sons, New York, 1998.

LARDENTS, Alberto; **Sistemas de Información para la Gestión Empresarial. Procedimientos, seguridad y sistematización**, Editorial Prentice Hall – Hispanoamericana, México, 1997.

MEYER, Richard; **Lecciones recientes de Microfinanzas**, Ed. El Ateneo, 2002.

MÜNCH Lourdes y ANGELES Ernesto, **Estadística**, Editorial McGraw-Hill, México.

PRADO G., Fernando; **Microfinanzas**, Ed. McGraw-Hill, México, 1999.

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA; D.S. No. 26065, de 2 de febrero de 2001.

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA; **Ley de Bancos y Entidades Financieras**, Pub. Gaceta Oficial de Bolivia, La Paz.

RAMOS P., Marcelo; **Sistemas de Cobranzas en las empresas de microfinanzas**, Ed. Cartagena, Bogotá, 1998.

RODRÍGUEZ Sergio, BAUCHE Mario y VILLEGAS Carlos; **Contratos Bancarios, Operaciones Bancarias y Crédito Bancario**, Ed. Prentice Hall-Hispanoamericana, México, 2000.

SÁNCHEZ, Marcelo; **El fenómeno de las Microfinanzas y el microcrédito en América Latina**, Ed. FADES, México.

SCHMIDT y ZEITINGER; **¿Cómo se realiza el Crédito en las entidades de microfinanzas?**, Ed. KNOW-HOW, 2002.

SENN, James A., **Análisis y Diseño de Sistemas**, McGraw – Hill, México, 2002.

VALENCIA V., Claudio; **Microfinanzas**, Ed. Siglo XX, Buenos Aires, 1998.

VIRREIRA, Rolando; **Documento de Conclusiones: Foro de Microfinanzas**, Pub. FONDESIF, La Paz, 2003.

YARON, Jacob; **Compendio de Artículos de Microfinanzas: Factores que determinan el éxito en las Instituciones de Microfinanzas**, Pub. Banco Mundial, México, 2002.

ZORRILLA ARENA, Santiago y TORRES XAMAR, Miguel; **Guía Para Elaborar La Tesis**; Editorial McGraw-Hill, México; Edición Primera 1990.

9 ANEXOS

9.1 ANEXO 1: FORMATO DE ENTREVISTA A OFICIALES DE CRÉDITO DE FORTALEZA FFP

OFICINA _____ PROFESIÓN _____

CUESTIONARIO

1. ¿Entre sus funciones se encuentra la medición del riesgo potencial de cada cliente?
SI () NO ()
¿Por qué? _____
2. ¿Es posible aproximarse con un grado de aproximación razonable, el comportamiento del cliente potencial en el cumplimiento de sus obligaciones?
SI () NO ()
¿Por qué? _____
3. ¿Considera que el proceso de cobranzas de FFP Fortaleza es eficiente?
SI () NO () EN PARTE ()
4. ¿El problema de cobranzas de créditos en mora, se limita al área de cobranzas?
SI () NO ()
¿Por qué? _____
5. ¿Qué rol juega el oficial de créditos en la mora de FFP Fortaleza?
a) Importante () b) Relativa () c) Ninguno ()
6. ¿Considera que el proceso de cobranzas es efectivo?
SI () NO ()
7. ¿Qué puntos de alerta considera que se deberían considerar al respecto?
a) Retrasos en cuotas de la deuda () b) Solicitud de reprogramación ()
c) Deudas con otras instituciones () d) Evolución ventas (5 años) ()
8. ¿Qué indicadores reflejan una gestión adecuada de cobranzas?
a) No. de compromisos firmados con cliente en mora
b) No. de compromisos incumplidos con cliente en mora
c) No. de visitas al cliente
d) Monto de pagos logrados
e) Porcentaje de la deuda recuperada
f) Otros
9. Sugerencias para mejorar la gestión de cobranzas _____

9.2 ANEXO 2: FORMATO DE ENTREVISTA A RESPONSABLES DE COBRANZAS DE FFP FORTALEZA

OFICINA _____ ANTIGÜEDAD _____

CUESTIONARIO

1. ¿De qué área dependen los responsables de cobranzas de FFP Fortaleza?

2. ¿Cuál es el objetivo del cargo de responsable de cobranzas de FFP Fortaleza?
a) Recuperar el crédito en mora () b) Recuperar cuentas y adeudos ()
c) Otros _____ ()
3. ¿Qué funciones cumple?
a) Seguimiento de créditos en mora () b) Cobro de cuentas en mora ()
c) Otros _____ ()
4. ¿La incidencia de los créditos en mora es alta en FFP Fortaleza?
SI () NO ()
¿En qué medida?

5. ¿Existe un sistema de cobranzas en FFP Fortaleza?
SI () NO ()
6. ¿Cuál es el proceso de cobranzas que se sigue en FFP Fortaleza?

7. ¿Considera que el proceso de cobranzas es eficiente?

8. ¿Existe otra área de FFP Fortaleza que se encargue de cobranzas?
SI () NO ()
¿Cuáles?

9. ¿Qué problemas inciden en mayor medida en la cobranza de créditos?
a) Quiebra del cliente () b) Excusas del cliente ()
c) Otras _____ ()
10. ¿Tiene libertad de decisión para el cumplimiento de sus funciones?
SI () NO ()
¿Por qué?

11. ¿Cuántas veces reinicia el proceso de cobranzas cuando el cliente no cumple con el pago de montos adeudados?
a) Una vez a la semana () c) Cuantas veces sea necesario ()

12. ¿En caso de que el deudor no cumpla con el compromiso de pago de adeudos, que actitud toma?
 a) Insistir las veces que sea necesario ()
 b) Presionar al garante ()
13. ¿Considera que el proceso de cobranzas es efectivo?
 SI () NO ()
14. ¿Los deudores cumplen con los compromisos de pago?
-
15. ¿Qué problemas encuentra en el desempeño de sus funciones?
 a) Alto endeudamiento de clientes ()
 b) Mala situación del negocio del cliente ()
16. ¿En promedio cuantos clientes en mora maneja Ud., entre sus cuentas?
 a) De 20 a 50 clientes () b) Más de 50 clientes ()
17. ¿Cuál es el tiempo de mora de las cuentas de deudores que Ud. maneja?
 a) De 1 a 3 meses () b) De 4 a 6 meses () c) Más de 6 meses ()
18. ¿Se han definido criterios o puntos de alerta críticos para identificar situaciones de mora potencial?
 SI () NO ()
19. ¿Qué puntos de alerta considera que se deberían considerar al respecto?
 a) Retrasos en cuotas de la deuda ()
 b) Solicitud de reprogramación ()
 c) Deudas con otras instituciones ()
 d) NS/NR ()

9.3 ANEXO 3: FORMATO DE ENCUESTA APLICADA A CLIENTES EN MORA DE FORTALEZA FFP

TIPO DE CLIENTE: MYPE ___ INDIVIDUAL ___ EMPRESA _____

CUESTIONARIO

1. Monto de la Deuda.
 a) Menos de \$US. 1000 () b) De \$US. 1.000 a 5.000 ()
 c) De \$US. 5.000 a 10.000 () d) Más de \$US 10.000 ()
2. Plazos de la deuda contraída con FFP Fortaleza
 a) 12 meses o menos () b) De 13 a 36 meses ()
 c) De 37 a 60 meses ()

3. Tiempo que se encuentra en mora
a) Menos de tres meses () b) De tres a 6 meses ()
c) Más de 6 meses ()
4. ¿Cuándo espera volver a pagar su deuda?
a) En menos de un año () b) Cuando resuelva problema ()
c) En 1 ó 2 años () d) No sé exactamente ()
5. ¿Está dispuesto a reprogramar su deuda?
SI () NO ()
6. ¿La reprogramación solucionaría sus problemas?
SI () NO ()
¿Por qué? _____
7. ¿Recibió alguna vez alguna carta de FFP Fortaleza, acerca de su situación en mora?
SI () NO ()
8. ¿Considera que este tipo de comunicación es apropiada?
SI () NO ()
9. ¿Recibieron alguna vez la visita de algún responsable de cobranzas?
SI () NO ()
10. ¿Recibieron un buen trato de los oficiales de cobranza?
SI () NO ()
11. ¿Cuáles fueron los principales motivos para que Ud. entre en mora?
a) Falta de trabajo () b) Descuido ()
c) Falta de tiempo () d) Problemas personales ()
d) Otros _____ ()
12. ¿Considera Ud. que llegará a un arreglo con FFP Fortaleza?
SI () NO ()
13. ¿Tipo de arreglo que espera lograr?
a) Mayor flexibilidad en las condiciones de pago ()
b) Condonación de intereses y penas ()
c) Remate de inmueble ()
d) Amenazan ejecución de garantías ()
e) Amenazan con cobro coactivo ()

9.4 ANEXO 4: RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A OFICIALES DE CRÉDITO DE FORTALEZA FFP

OFICINA _____ PROFESIÓN _____

CUESTIONARIO

1. ¿Entre sus funciones se encuentra la medición del riesgo potencial de cada cliente?
 - a) SI (80%), en forma indirecta, a través de la evaluación que se realiza a los clientes, acerca de su capacidad de pago, las garantías que ofrecen y las características de las operaciones comerciales e industriales que realizan.
 - b) NO (20%), porque la evaluación de un cliente, incluye muchas actividades que hacen pensar que puede ser un cliente que cumpla satisfactoriamente con el pago de la deuda que contrata.

2. ¿Es posible llegar a un grado de aproximación razonable, sobre el comportamiento del cliente potencial en el cumplimiento de sus obligaciones?
 - a) SÍ (40%). Si se hace un buen seguimiento y un análisis de las actividades económicas del cliente y las posibilidades reales que tiene de honrar los compromisos que adquiere.
 - b) NO (60%). La evaluación del cliente tiene que ver parcialmente con las cobranzas.

3. ¿Considera que el proceso de cobranzas es eficiente?
SI (47%) EN PARTE (33%) NO (20%)

4. ¿El problema de cobranzas de FFP Fortaleza, por créditos en mora, se limita al área de cobranzas?
SI (67%) NO (33%)

5. ¿Qué rol juega el oficial de créditos en la mora de FFP Fortaleza?
 - a) Importante (60%) b) Relativa (27%) c) Ninguno (13%)

6. ¿Considera que el proceso de cobranzas es efectivo?
SI (27%) NO (73%)

7. ¿Qué puntos de alerta considera que se deberían considerar al respecto?
 - a) Retraso en pago de cuotas anteriores a la mora (50%)
 - b) Deudas contraídas con otras entidades (50%)
 - c) Evolución de ventas en los últimos 5 años (20%)
 - d) Solicitud de reprogramación o refinanciamiento de la deuda (20%)

8. ¿Qué indicadores reflejan una gestión adecuada de cobranzas?
 - a) No. de compromisos firmados con cliente en mora (80%)
 - b) No. de compromisos incumplidos con cliente en mora (80%)
 - c) No. de visitas al cliente (50%)
 - d) Monto de pagos logrado por el área de cobranzas luego de que el cliente esté declarado en mora (50%)

- e) Porcentaje de la deuda recuperada por el área de cobranzas luego de que el cliente esté declarado en mora (50%)
 - f) Otros (50%)
9. Sugerencias para mejorar la gestión de cobranzas
- a) Mediante la complementación de puntos de alerta e indicadores de gestión (53%)
 - b) A través de la implementación de una Unidad de cobranzas (27%)
 - c) Desarrollo de un reglamento adecuado a la gestión de cobranzas (20%)

9.5 ANEXO 5: RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A RESPONSABLES DE COBRANZAS DE FFP FORTALEZA

OFICINA _____ ANTIGÜEDAD _____

CUESTIONARIO

1. ¿De qué área dependen los responsables de cobranzas de FFP Fortaleza?
R. Cobranzas (100%)
2. ¿Cuál es el objetivo del cargo de responsable de cobranzas de FFP Fortaleza?
a) Recuperar el crédito en mora (60%)
b) Recuperar cuentas y adeudos (40%)
3. ¿Qué funciones cumple?
a) Cobro de cuentas en mora (60%)
b) Seguimiento de créditos en mora (40%)
4. ¿La incidencia de los créditos en mora es alta en FFP Fortaleza?
a) SI, es muy alto (33%)
b) NO, es razonable (67%)
5. ¿Existe un sistema de cobranzas en FFP Fortaleza?
R. NO (100%)
6. ¿Cuál es el proceso de cobranzas que se sigue en FFP Fortaleza?
a) Visitar a la persona, investigar cómo se encuentra el cliente, antes de llamar a la persona es mejor visitarlo (58%)
b) Visitar a la persona, negociar con el cliente, hablarle, lograr que entienda que deba pagar, de acuerdo a cómo se encuentre el caso (42%)
7. ¿Considera que el proceso de cobranzas es eficiente?
a) 60% de eficiencia (58%)
b) No es bueno (42%)
8. ¿Existe otra área de FFP Fortaleza que se encargue de cobranzas?
VARIOS (58%) DEPARTAMENTO LEGAL (42%)

9. ¿Qué problemas inciden en mayor medida en la cobranza de créditos?
 a) Quiebra del cliente (58%) b) Excusas del cliente (42%)
10. ¿Tiene libertad de decisión para el cumplimiento de sus funciones?
 SI (58%) NO (42%)
11. ¿Cuántas veces reinicia el proceso de cobranzas cuando el cliente no cumple con el pago de montos adeudados?
 a) Una vez a la semana (33%) c) Cuantas veces sea necesario (67%)
12. ¿En caso de que el deudor no cumpla con el compromiso de pago de adeudos, que actitud toma?
 a) Insistir las veces que sea necesario (42%)
 b) Presionar al garante (58%)
13. ¿Considera que el proceso de cobranzas es efectivo?
 SI (42%) NO (58%)
14. ¿Los deudores cumplen con los compromisos de pago?
 a) No cumple y espera (58%)
 b) SI (42%), por lo menos tiene la intención de pagar.
15. ¿Qué problemas encuentra en el desempeño de sus funciones?
 a) Alto endeudamiento de clientes (58%)
 b) Mala situación del negocio del cliente (42%)
16. ¿En promedio cuantos clientes en mora maneja Ud., entre sus cuentas?
 a) De 20 a 50 clientes (42%) b) Más de 50 clientes (58%)
17. ¿Cuál es el tiempo de mora de las cuentas de deudores que Ud. maneja?
 a) De 1 a 3 meses (16%)
 b) De 4 a 6 meses (42%)
 c) Más de 6 meses (42%)
18. ¿Se han definido criterios o puntos de alerta críticos para identificar situaciones de mora potencial?
 SI (42%) NO (58%)
19. ¿Qué puntos de alerta considera que se deberían considerar al respecto?
 a) Retrasos en cuotas previas a la mora (42%)
 b) Solicitudes de reprogramación de deuda (17%)
 c) Deudas con otras instituciones o acreedores (17%)
 d) NS/NR (42%)

9.6 ANEXO 6: RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A CLIENTES EN MORA DE FFP FORTALEZA

TIPO DE CLIENTE:

MYPE (43%)

INDIVIDUAL (36%)

EMPRESA (21%)

CUESTIONARIO

1. Monto de la Deuda
 - a) Menos de \$US. 1000 ()
 - b) De \$US. 1.000 a 5.000 ()
 - c) De \$US. 5.000 a 10.000 ()
 - d) Más de \$US 10.000 ()
2. Plazos de la deuda contraída con FFP Fortaleza
 - a) Menos de \$US. 1000 (38%)
 - b) De \$US. 1.000 a 5.000 (24%)
 - c) De \$US. 5.000 a 10.000 (27%)
 - d) Más de \$US 10.000 (11%)
3. Tiempo que se encuentra en mora
 - a) 12 meses o menos (23%)
 - b) De 13 a 36 meses (56%)
 - c) De 37 a 60 meses (21%)
4. ¿Cuándo espera volver a pagar su deuda?
 - a) Espero empezar a pagar en menos de un año (17%)
 - b) Empezaré a pagar una vez que resuelva algunos problemas (36%)
 - c) En 1 ó 2 años (29%)
 - d) No sé exactamente (12%)
5. ¿Está dispuesto a reprogramar su deuda?
SI (65%) NO (35%)
6. ¿La reprogramación solucionaría sus problemas?
 - a) La refinanciación no solucionará el problema, porque no puedo pagar (20%)
 - b) Actualmente no me serviría mucho, porque debo solucionar otros problemas más urgentes (12%)
 - c) Me han negado la reprogramación (3%)
7. ¿Recibió alguna vez alguna carta de Fortaleza FFP, acerca de su situación en mora?
SI (67%) NO (33%)
8. ¿Considera que este tipo de comunicación es apropiada?
SI (47%) NO (53%)
9. ¿Recibieron alguna vez la visita de algún responsable de cobranzas?
SI (88%) NO (12%)

10. ¿Recibieron un buen trato de los oficiales de cobranza?
SI (38%) NO (62%)
11. ¿Cuáles fueron los principales motivos para que Ud. entre en mora?
a) Falta de trabajo (17%)
b) Descuido (6%).
c) Falta de tiempo, (5%).
d) Problemas personales (38%).
e) Otros (35%).
f) Quiebra de negocio (18%)
g) Robo (11%)
h) Muerte del deudor
12. ¿Considera Ud. que llegará a un arreglo con FFP Fortaleza?
SI (71%) NO (29%)
13. ¿Tipo de arreglo que espera lograr?
1. Mayor flexibilidad en las condiciones de pago (30%)
2. Condonación de intereses y penales (24%)
3. Remate de inmueble (17%)
4. Amenazan empleo de garantías (18%)
5. Amenazan con cobro coactivo (11%)

9.7 ANEXO 7: FLUJOGRAMA PROCESO – PROCEDIMIENTO – ACTIVIDAD

PROCESO: COBRO ADMINISTRATIVO

PROCEDIMIENTO 1	REZAGO DE PAGOS	
ACTIVIDAD	DOCUMENTACIÓN	RESPONSABLE
<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> DetectaRezago([Detecta Rezago]) DetectaRezago --> PreparaFormato03[Prepara Formato 03] PreparaFormato03 --> ControlaDoc[Controla Documentos y montos] ControlaDoc --> ExisteRezago{Existe rezago} ExisteRezago -- NO --> Devuelve[Devuelve a Auxiliar] ExisteRezago -- SI --> PreparaCarta1[Prepara Carta 1] PreparaCarta1 --> Archiva[Archiva F-03] PreparaCarta1 --> EnvíaCarta1([Envía Carta 1]) EnvíaCarta1 --> ControlaResp[Controla respuesta] ControlaResp --> AceptaAdecuacion{Acepta adecuación de pago} AceptaAdecuacion -- SI --> Conector1[1] AceptaAdecuacion -- NO --> PreparaCarta2[Prepara Carta 2] PreparaCarta2 --> Conector2[2] </pre>	<p>Pagos de Deudores</p> <p>Formato 03 Control de Rezagos</p> <p>Formato 03 Control de Rezagos</p> <p>Formato 03 Control de Rezagos</p> <p>Formato 03 Control de Rezagos y Carta 1 de Rezago</p> <p>Carta 1 de Rezago</p> <p>Carta 1 de Rezago</p> <p>Carta de Rezago 1</p> <p>Carta de Rezago 2</p>	<p>Auxiliar contable - regional</p> <p>Oficina Regional Recaudación</p> <p>Oficina Regional Recaudación</p> <p>Oficina Regional Recaudación</p> <p>Regional Cobranzas</p> <p>Regional Cobranzas</p> <p>Regional Cobranzas</p> <p>Regional Cobranzas</p> <p>Regional Cobranzas</p>

PROCEDIMIENTO 1	REZAGO DE PAGOS (hoja 2)	
ACTIVIDAD	DOCUMENTACIÓN	RESPONSABLE
<pre> graph TD 2{{2}} --> A[Controla respuesta] A --- A1[A Carta 2 de Rezago] A --> B{Acepta adecuación de pago} B -- NO --> 3{{3}} B -- SI --> C[Elige tipo de adecuación] C --- C1[Adecuación de pago] C --> D[Analiza y controla] D --- D1[Tipo de adecuación de pago] D --> E{Conformidad} E -- NO --> 1{{1}} 1 -- Devuelve --> A E -- SI --> F[Firman tipo de adecuación] F --- F1[Envía a Recaudación] F --> G((Recibe adecuación)) G --- G1[Registra y archiva] G --> 3 3 --> H[Pasa a Jurídica] H --- H1[Reúne antecedentes] H --> I((Inicia acción jurídica)) I --- I1[Recibe antecedentes] I --> J[FIN] </pre>	<p>Carta 2 de Rezago</p> <p>Carta 2 de Rezago</p> <p>Carta 2 de Rezago Tipo de adecuación de pago</p> <p>Carta 2 de Rezago Tipo de adecuación de pago</p> <p>Carta 2 de Rezago Tipo de adecuación de pago</p> <p>Tipo de adecuación de pago</p> <p>Tipo de adecuación de pago</p> <p>Documentación Carta 2 de Rezago</p> <p>Documentación Carta 2 de Rezago</p>	<p>Regional Cobranzas</p> <p>Regional Cobranzas</p> <p>Empleador o Deudores</p> <p>Regional Cobranzas</p> <p>Regional Cobranzas</p> <p>Regional Cobranzas Empleador o Deudores</p> <p>Oficina Regional Recaudación</p> <p>Regional Cobranzas</p> <p>Ofician Regional Departamento Legal</p>

PROCEDIMIENTO 2	RECAUDACIONES	
ACTIVIDAD	DOCUMENTACIÓN	RESPONSABLE
<pre> graph TD INICIO[INICIO] --> R1(Recibe adecuación) R1 --- D1[De Regional Cobranzas] R1 --> R2(Registra y procesa) R2 --> R3(Realiza gestión de cobranza) R3 --> R4[Prepara Formato 05] R4 --- D2[Envía a Administrador Regional] R4 --> R5(Recibe Formato 05) R5 --> R6[Controla Formato 05 y recaudación] R6 --> D3{Formato correcto} D3 -- NO --> R4 D3 -- SI --> R7(Instruye Formatos) R7 --- D4[Formato 06 Formato 07 Formato 08] R7 --> R8[Elabora Formatos] R8 --- D5[Formato 06 Formato 07 Formato 08] R8 --> R9(Recibe Formatos) R9 --- D6[Formatos 06 – 07 – 08] R9 --> C1{{1}} C2{{2}} --> E[Envía a Adm. Reg.] </pre>	<p>Adecuación de pago</p> <p>Adecuación de pago</p> <p>Adecuación de pago</p> <p>Formato 05 Seguimiento de Adecuaciones de pago</p> <p>Formato 05 Seguimiento de Adecuaciones de pago</p> <p>Formato 05 Seguimiento de Adecuaciones de pago</p> <p>Formato 05 Seguimiento de Adecuaciones de pago</p> <p>Formato 05 Seguimiento de Adecuaciones de pago</p> <p>Formato 05 Seguimiento de Adecuaciones de pago</p> <p>Formato 06 Seguimiento Convenios de Pago Formato 07 Seguimiento de Arreglo de Pago Formato 08 Seguimiento de Dación de Pago</p> <p>Formato 06 – Formato 07 – Formato 08</p>	<p>Oficina Regional Recaudación</p> <p>Oficina Regional Recaudación</p> <p>Oficina Regional Recaudación</p> <p>Administrador Regional</p> <p>Administrador Regional</p> <p>Administrador Regional</p> <p>Administrador Regional</p> <p>Administrador Regional</p> <p>Oficina Regional Recaudación</p> <p>Administrador Regional</p>

PROCEDIMIENTO 2	RECAUDACIONES (hoja 2)	
ACTIVIDAD	DOCUMENTACIÓN	RESPONSABLE
	<p>Formato 06 – Formato 07 – Formato 08</p> <p>Formato 06 – Formato 07 – Formato 08</p> <p>Formatos 06 – 07 – 08 Formato 09 Recaudaciones por concepto acciones Administrativas</p> <p>Formato 09</p> <p>Formato 05 Seguimiento de Adecuaciones de pago</p> <p>Formato 05 Seguimiento de Adecuaciones de pago</p> <p>Formato 05 Seguimiento de Adecuaciones de pago</p> <p>Formatos 06 – 07 – 08 - 09</p> <p>Formatos 06 – 07 – 08 - 09</p> <p>Formatos 06 – 07 – 08 - 09</p> <p>Formatos 06 – 07 – 08 - 09</p>	<p>Administrador Regional</p> <p>Administrador Regional</p> <p>Administrador Regional</p> <p>Oficina Regional Recaudación</p> <p>Administrador Regional</p> <p>Administrador Regional</p> <p>Administrador Regional</p> <p>Oficina Nacional Recaudación</p> <p>Oficina Nacional Recaudación</p> <p>Oficina Nacional Recaudación</p> <p>Oficina Nacional Recaudación</p> <p>Oficina Nacional Recaudación</p>

PROCESO: RECAUDACIONES POR ACCIONES JUDICIALES

PROCEDIMIENTO 3	COBRO COACTIVO	
ACTIVIDAD	DOCUMENTACIÓN	RESPONSABLE
<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> Prepara[Prepara Formato 04] Prepara --- Negativa[Adjunta negativa de Notas de Rezago 1 y 2] Prepara --> Registra[Registra y procesa] Registra --> FormatoCorrecto{Formato correcto} FormatoCorrecto -- NO --> Devuelve[Devuelve] Devuelve --> Prepara FormatoCorrecto -- SI --> Remite([Remite a Dep. Legal]) Remite --> Recibe([Recibe Formato 05]) Recibe --- NotasRezago[Notas de Rezago 1 y 2] Recibe --> Sigue([Sigue Proceso Judicial]) Sigue --> Gestiona([Gestiona todos los procesos]) Gestiona --> Verifica[Verifica resultados] Verifica --> ProcesosConcluidos{Procesos concluidos} ProcesosConcluidos -- NO --> Dos[2] Dos --> Elabora[Elabora Formato 10] Elabora --- Envia[Envía a Adm. Reg.] Elabora --> Uno[1] Uno --> Archiva[Archiva Notas Formato 4] ProcesosConcluidos -- SI --> Archiva </pre>	<p>Formato 04 Empleadores en situación de mora por pago de pagos de deudores</p> <p>Formato 04 Notas de Rezago 1 y 2</p> <p>Formato 04 Notas de Rezago 1 y 2</p> <p>Formato 04 Notas de Rezago 1 y 2</p> <p>Formato 04 Notas de Rezago 1 y 2</p> <p>Formato 04 Notas de Rezago 1 y 2</p> <p>Formato 04 Notas de Rezago 1 y 2</p> <p>Fallo Judicial</p> <p>Fallo Judicial</p> <p>Fallos Judiciales Formato 10 Recaudaciones por concepto de acciones judiciales</p>	<p>Oficina Regional Recaudación</p> <p>Administrador Regional</p> <p>Administrador Regional</p> <p>Administrador Regional</p> <p>Oficina Regional – Departamento Legal</p> <p>Oficina Regional – Departamento Legal</p> <p>Oficina Regional – Departamento Legal</p> <p>Oficina Regional – Departamento Legal</p> <p>Oficina Regional – Departamento Legal</p> <p>Oficina Regional – Departamento Legal</p> <p>Oficina Regional – Departamento Legal</p>

PROCEDIMIENTO 4	RECAUDACIONES POR ACCIONES JUDICIALES	
ACTIVIDAD	DOCUMENTACIÓN	RESPONSABLE
<pre> graph TD Start([1]) --> R1([Recibe Formato 10]) R1 --> RP1[Registra y procesa] RP1 --> D1{Formato correcto} D1 -- NO --> Dev1[Devuelve] Dev1 --> S2{{2}} D1 -- SI --> R2([Remite a Recaudación Formato 10]) R2 --> Arch[Archiva fallos] Arch --> R3([Recibe Formato 10]) R3 --> RP2([Registra y procesa Envía a Nacional]) RP2 --> R4([Recibe Formato 10]) R4 --> V[Verifica resultados] V --> D2{Formato correcto} D2 -- NO --> Dev2[Devuelve] Dev2 --> RP2 D2 -- SI --> RP3([Registra y procesa Consolida a Nivel Nacional]) RP3 --> Fin[FIN] </pre>	<p>Fallos Judiciales Formato 10</p> <p>Fallos Judiciales Formato 10</p> <p>Fallos Judiciales Formato 10</p> <p>Fallos Judiciales Formato 10</p> <p>Formato 10</p> <p>Formato 10</p> <p>Formato 10</p> <p>Formato 10</p> <p>Formato 10</p> <p>Formato 10</p> <p>Formato 10</p>	<p>Administrador Regional</p> <p>Administrador Regional</p> <p>Administrador Regional</p> <p>Administrador Regional</p> <p>Oficina Regional Recaudación</p> <p>Oficina Regional Recaudación</p> <p>Oficina Regional Recaudación</p> <p>Oficina Regional – Departamento Legal</p> <p>Oficina Regional – Departamento Legal</p> <p>Oficina Regional – Departamento Legal</p>

9.8 ANEXO 8: FORMATOS DE CONTROL

9.8.1 FORMATO 01: REZAGO EN EL PAGO DE DEUDA

REGIONAL _____ MES _____

CÓDIGO DEUDOR	DEUDOR	TIPO DE CLIENTE	MONTO DE DEUDA	No. CUOTAS ADEUDADAS	MONTO EN REZAGO
E-01	Empresa 1	GE*		1	XE1
E-02	Cliente 1			2	XE2
				1	XE..
E-0n				2	YYYn
Monto Total de rezagos en el período (mes)					XXX
Porcentaje de rezagos sobre recaudaciones potenciales en el período (mes)					X%
Porcentaje de rezagos sobre recaudaciones efectivas en el período (mes)					Y%

*Pueden ser: GE=Gran Empresa, ME=Mediana Empresa y PE=Pequeña Empresa.
Fuente Elaboración Propia, 2009.

9.8.2 FORMATO 02: DEUDORES EN SITUACIÓN DE MORA

REGIONAL _____ MES _____

CÓDIGO DEUDOR	DEUDOR	TIPO DE CLIENTE	No. CUOTAS ADEUDADAS	ADECUACIÓN DE PAGO	ACCIÓN A SEGUIR	MONTO EN MORA
E-01	Empleador 1	GE	7	SI	NINGUNA	XE1
	Empleador	PE	15	SI	NINGUNA	XE..
E-0n	Empleador	ME	22	NO	LEGAL	YYYn
Monto Total de Mora en el período (mes)						XXX
Porcentaje de Mora sobre recaudaciones potenciales en el período (mes)						X%
Porcentaje de Mora sobre recaudaciones efectivas en el período (mes)						Y%

Fuente Elaboración Propia, 2009.

9.8.3 FORMATO 03: SEGUIMIENTO DE ADECUACIONES DE PAGO

REGIONAL _____ MES _____

CÓDIGO DEUDOR	DEUDOR	TIPO	No. CUOTAS ADEUDADAS	TIPO DE ADECUACIÓN	MONTO EN MORA
E-01		GE	18	Convenio	XE1
E-02		PE	45	Arreglo	XE2
		PE	65	Dación	XE..
E-0n		ME	32	Convenio	YYYn
Monto Total de Adecuación de Pago en el período (mes)					XXX
Porcentaje de recursos en situación de adecuación de pago sobre recaudaciones potenciales en el período (mes)					X%
Porcentaje de recursos en situación de adecuación de pago sobre recaudaciones efectivas en el período (mes)					Y%

Fuente Elaboración Propia, 2009.

9.8.4 FORMATO 04: SEGUIMIENTO DE CONVENIOS DE PAGO

AFP _____ REGIONAL _____ SEMESTRE _____

CÓDIGO DEUDOR	DEUDOR EN MORA	TIPO	No. CUOTAS ADEUDADAS	CUOTA MENSUAL	PORC. CUMP	MONTO EN MORA
E-01		GE	18	XXX	30%	XE1
E-02		PE	45	XXX	50%	XE2
		PE	65	XXX	20%	XE..
E-0n		ME	32	XXX	10%	YYYn
Monto Total de recursos con Convenios de Pago en el período (mes)						XXX
Porcentaje de recursos en Convenios de Pago sobre recaudaciones potenciales en el período (semestre)						X%
Porcentaje de recursos en situación de Convenios de pago en relación al total de adecuaciones de pago en el período (semestre)						Y%

Fuente Elaboración Propia, 2009.

9.8.5 FORMATO 05: SEGUIMIENTO DE ARREGLOS DE PAGO

AFP _____ REGIONAL _____ SEMESTRE _____

CÓDIGO DEUDOR	DEUDOR EN MORA	TIPO	No. CUOTAS ADEUDADOS	TIPO DE GARANTÍA	PORC. CUMP	MONTO EN MORA
E-01		GE	18	Hipotecaria	30%	XE1
E-02		PE	45	Fiduciaria	50%	XE2
		PE	65	Valores	20%	XE..
E-0n		ME	32	Aval	10%	YYYn
Monto Total de recursos con Arreglos de Pago en el período (mes)						XXX
Porcentaje de recursos en Arreglos de Pago sobre recaudaciones potenciales en el período (semestre)						X%
Porcentaje de recursos en situación de Arreglos de pago en relación al total de adecuaciones de pago en el período (semestre)						Y%

Fuente Elaboración Propia, 2009.

9.8.6 FORMATO 06: SEGUIMIENTO DE DACIÓN DE PAGO

AFP _____ REGIONAL _____ SEMESTRE _____

CÓDIGO DEUDOR	DEUDOR EN MORA	TIPO	No. CUOTAS ADEUDADOS	TIPO DE BIEN CEDIDO	PORC. DE PAGO	MONTO EN MORA
E-01		GE	45	Inmueble	100%	XE1
E-02		PE	34	Títulos valores	50%	XE2
		PE	22	Otro	120%***	XE..
E-0n		ME	52	Inmueble	40%	YYYn
Monto Total de recursos con Dación de Pago en el período (mes)						XXX
Porcentaje de recursos en Dación de Pago sobre recaudaciones potenciales en el período (semestre)						X%
Porcentaje de recursos en situación de Dación de pago en relación al total de adecuaciones de pago en el período (semestre)						Y%

Fuente Elaboración Propia, 2009.

9.8.7 FORMATO 07: RECAUDACIONES POR CONCEPTO DE ACCIONES ADMINISTRATIVAS

AFP _____ REGIONAL _____ SEMESTRE _____

CÓDIGO DEUDOR	DEUDOR EN MORA	TIPO	No. APORTES ADEUDADOS	TIPO DE ADECUACIÓN	MONTO EN MORA	MONTO COBRADO
E-01		GE	27	Convenio	XXX	XE1
E-02		PE	12	Arreglo	XXX	XE2
		PE	15	Sin Adecuación	XXX	XE
E-0n		ME	22	Dación de Pago	XXX	YYYn
Monto Total de Mora / Monto recuperado en acciones administrativas					XXX	XYX
Porcentaje de recaudaciones cobradas en acciones administrativas en relación a las recaudaciones potenciales en el período (semestre)						X%
Porcentaje de recaudaciones cobradas en acciones administrativas en relación a las recaudaciones efectivas en el período (semestre)						Y%
Porcentaje de recaudaciones recuperadas en acciones administrativas en relación al total de recaudaciones involucradas en acciones administrativas (semestre)						Z%
Porcentaje de recaudaciones recuperadas en acciones administrativas en relación al total de recursos en situación de mora (semestre)						W%

Fuente Elaboración Propia, 2009.

9.8.8 FORMATO 08: RECAUDACIONES POR CONCEPTO DE ACCIONES JUDICIALES

AFP _____ REGIONAL _____ SEMESTRE _____

CÓDIGO DEUDOR	DEUDOR EN MORA	TIPO	No. CUOTAS ADEUDADAS	COSTO DEL PROCESO	MONTO EN MORA	MONTO COBRADO
E-01	Empleador 1	GE	27	TTT	XXX	XE1
E-02	Empleador 2	PE	12	TTT	XXX	XE2
	Empleador	PE	15	TTT	XXX	XE..
E-0n	Empleador	ME	22	TTT	XXX	YYYn
Monto Total de Mora / Monto recuperado en acciones administrativas / Costo Total del Proceso				XTTT	XXX	XYX
Porcentaje de recaudaciones cobradas en acciones judiciales en relación a las recaudaciones potenciales en el período (semestre)						X%
Porcentaje de recaudaciones cobradas en acciones judiciales en relación a las recaudaciones efectivas en el período (semestre)						Y%
Porcentaje de recaudaciones recuperadas en acciones judiciales en relación al total de recaudaciones involucradas en acciones administrativas (semestre)						Z%
Porcentaje de recaudaciones recuperadas en acciones judiciales en relación al total de recursos en situación de mora (semestre)						W%
Porcentaje de costos de acciones jurídicas en relación al total de recursos recuperados en situación de mora (semestre)						V%

Fuente Elaboración Propia, 2009.

9.9 ANEXO 9: EJEMPLO DE MATRIZ DE COBRANZAS

ETAPAS	MEDIOS	TIEMPO	RESPONSABLE
Preventiva	Plan de pagos	Al momento de entrega de la factura	Oficial de Créditos
	Entrega estado de cuentas al Cliente	15 días antes del vencimiento	
	Carta aviso de vencimiento	10 días antes del vencimiento	
	Llamada para definir compromiso de pago	3 a 5 días antes del vencimiento	
	Visita de Cobranza	1 días antes del vencimiento	
Administrativa	Telecobro	1 DIA después del vencimiento	Cobranzas
	Estado de cuenta y telecobro	5 días después del vencimiento	
	Carta recordatorio estándar y telecobro	10 días después del vencimiento	
	Telecobro y Carta específica - indicando cobro de intereses	15 días después del vencimiento	
	Telecobro y Visita del cobrador - vendedor	20 días después del vencimiento	
	Telecobro y Carta específica - indicando suspensión del crédito	25 días después del vencimiento	
	Telecobro y Visita del Supervisor – vendedor	30 días después del vencimiento	
	Visita del Jefe de Cobranzas - Supervisor – vendedor	35 días después del vencimiento	
	1ra Carta Notariada - indicando consecuencias del no pago	40 días después del vencimiento	
	2da Carta Notariada - anunciando cobro por la vía judicial	50 días después del vencimiento	
Judicial	Visita del Jefe de Cobranzas – Abogado	60 días del vencimiento	Cobranzas – Legal
	Acción ejecutiva	70 días del vencimiento	

10 INDICE DE CUADROS, FLUJOGRAMAS Y FORMATOS

	PAG.
CUADROS	
CUADRO 1 CARTERAS BRUTA, EN MORA Y PREVISIÓN DE LA CARTERA EN MORA Periodo 2001 – 2008 (en \$us. y en %)	7
CUADRO 2 CALIFICACIÓN DE CARTERA	15
CUADRO 3 PREVISIONES ESPECÍFICAS	25
CUADRO 4 DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA	45
CUADRO 5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	46
CUADRO 6 CARTERA VIGENTE. Gestiones 2006-2008 (en Bs.)	49
CUADRO 7 CARTERA VENCIDA. Gestiones 2006-2008 (en Bs.)	49
CUADRO 8 CARTERA EN EJECUCIÓN. Gestiones 2006 – 2008 (en Bs.)	50
CUADRO 9 CARTERA REPROGRAMADA O REESTRUCTURADA VIGENTE. Gestiones 2006 – 2008 (en Bs.)	50
CUADRO 10 CARTERA REPROGRAMADA VENCIDA Gestiones 2006 – 2008 (en Bs.)	50
CUADRO 11 PRODUCTOS DEVENGADOS POR COBRAR Gestiones 2006 – 2008 (en Bs.)	51
CUADRO 12 PREVISIÓN PARA CARTERA INCOBRABLE Gestiones 2006 – 2008 (en Bs.)	51
CUADRO 13 CLASIFICACIÓN DE LA CARTERA Y PREVISIONES PARA INCOBRABILIDAD POR TIPO DE CRÉDITO Gestiones 2008, 2007 y 2006 (en Bs.)	52
CUADRO 14 DOCIMASIA DE HIPÓTESIS	67
CUADRO 15 ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL DE EEFF	71
CUADRO 16 RATIOS O INDICES FINANCIEROS	71
FLUJOGRAMAS Y ESQUEMAS	
DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES EN EL SISTEMA DE COBRANZAS	41
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE COBRO	54
ESQUEMA: PROPUESTA DE UN SISTEMA DE COBRANZAS	69
FORMATOS DE INFORMACION	
F – 001 SOLICITUD DE LÍNEA DE CRÉDITO	72
F – 002 FLUJO DE CAJA	73
F – 003 HISTÓRICO DE CRÉDITOS	73
F – 004 FORMULARIO DE OBSERVACIÓN CAPACIDAD DE ADMINISTRACIÓN	74
F – 005 FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL POTENCIAL DE LA EMPRESA	75
F – 006 FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE SOLICITUD DE LÍNEA DE CRÉDITO DE LA MYPE	76
F – 007 CRONOGRAMA DE VISITAS	78
F – 008 FORMATO DE ANÁLISIS DE CLIENTES EN MORA	79
F – 009 FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE COBRADORES DE ACUERDO A INDICADORES	81
F – 010 INFORME DE CONCENTRACIÓN SECTORIAL	85
F – 011 INFORME DE ÍNDICES DE CALIDAD DE CARTERA	85
F – 012 REPORTE DE EXCEPCIONES	86
F – 013 REPORTE DE VIGENCIA DE GARANTÍAS	86
F – 014 REPORTE DE VISITAS A CLIENTES	87
F – 015 REPORTE DE CALIFICACIÓN DE CARTERA	87